

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية للمؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم:

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

### إعداد الطلبة:

شيخ عيسى  
تروني معاوية  
تحت عنوان:

تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة ميدانية (مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة نموذجاً)

### لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. حوحو مصطفى
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. براهيمى نادية
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. قانة حسين

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

# الإهداء

إلى أُمي.... من علّمتني العطاء، وغمرتني بحنانها  
وكرمها.

إلى أبي..... الذي ما زال دويّ نصائحه يوجهني.  
إلى إخوتي وأخواتي الذين علموني أن الحياة من  
دون ترابط وحب وتعاون لا تساوي شيئاً.

إلى زوجتي.... من ملأت حياتي بالتحدي، وتخطّيت  
الصعاب.

إلى أولادي منال، مرام، مجد الدين

إن إنّهائي لعملي لم يكن ليتم لولا دعمكم، وأتمنّى  
أن ينال رضاكم

تروني معاوية

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومن علي بنعمه الجمه وفضله العظيم، فله الحمد  
حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه حتى يرضى.

عندما نكتب عن حبنا لهما لا نستطيع التعبير عنه مهما كتبنا كل الكلام، فهما نبغ  
الحنان ومصدر القوة والسند في هاته الحياة، نسأل الله العلي القدير أن يحفظهما  
ويمدهما بالصحة والعافية ويطل بعمرهما

### أمي وأبي

إلى زوجتي وسندي في الحياة وأولادي قرة عيني: مازن براء - ميلينا حفظهم الله.  
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء مصدر الإلهام والتلاحم وإزواجهم وأولادهم حفظهم الله.  
إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وكانوا لي بوصلة في حياتي  
أساتذتي الكرام كل بإسمه وصفته حفظهم الله.

إلى جميع الأصدقاء والأحبة.

إلى الإخوة والزملاء خليفة حروز، صالح زابي، سليمان سالم، مكي مصطفى حفظهم  
الله وسدد خطاهم لما قدموه من جهود ونصائه لي في هاته الدراسة.

إلى جميع الزملاء والزميلات تخصص تسيير الموارد البشرية في المؤسسات دفعة

2023-2022

شيخ عيسى

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم، ونشكرك اللهم ما أعطيتنا من النعم، بسم الله الذي نور العقول وعلمها.

قال الله تعالى ﴿وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ الآية 07 سورة إبراهيم

"قال رسول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله

فبالحمد نبدأ الكلام، وبالشكر نتوسط المقام، وبالعمل والإخلاص نحقق الأحلام.

فالحمد لله الذي أذهب الليل مظلاما بقدرته، وجاء بالنهار مبصرا برحمته، وكسانا

ضياءه ونحن في نعمته.

اللهم اجعل أول عملنا هذا صلاحا، وأوسطه فلاحا، وآخره نجاحا.

أولا وقبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنهاء هذا العمل المتواضع، كما نتقدم

بخالص العبارات الشكر والعرفان والتقدير إلى كل من

ساعدنا في إنجاز هذا البحث ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة نادية براهيمية.

حفظها الله، التي لم تبخل علينا بعلمها ونصائحها وتوجيهاتها القيمة التي مهدت لنا الطريق

لإتمام هذا العمل، والتي كانت لنا في العلم مرشدة وفي المعاملة أختا مع تمنياتنا لها بالمزيد من

النجاح، وهنا لا تكفي الكلمات لوحدها لإيفائها حقها فنترك ثوابها لله سبحانه وتعالى كما

لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل لكافة أساتذة قسم علوم التسيير

عيسى / معاوية

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الإستبيان إلى توضيح تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة، وقد إعتدنا في الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما قمنا بالإختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكاليات الدراسة، ولتحقيق ذلك قمنا بتوزيع الإستبيان الذي صمم وفق سلم ليكارت، ووزع إلكترونيا على القيادات العليا للمؤسسة والعاملين بالوظائف المفتاحية التابعين لهم والمقدر عددهم 100 عامل، وبعد ذلك قمنا بتفريغ قائمة الإستبيان في برنامج (SPSS26)، الذي ساعدنا في إجراء العديد من الإختبارات الإحصائية التي لها علاقة بهدف الدراسة.

من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية إختبار الفرضيات، توصلنا إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، وكذا وجود تأثير لأبعاد القيادة الإستراتيجية كل على حدى مجتمعة ( تحديد التوجه الإستراتيجي، إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في التميز المؤسسي مما أدى إلى تميز خدمات و تنوع المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة و تحقيق رضا العملاء والتنافسية وإستمرارية الريادة والتحكم في الأسواق وتحقيق الإستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإستراتيجية، التميز المؤسسي، لافارج هولسيم، المسيلة

### Summary of the study:

*This study aimed to highlight the impact of strategic leadership in achieving institutional excellence at LafargeHolcim M'sila, where the study sought through the analysis of the questionnaire to clarify the impact of strategic leadership in the achievement of institutional excellence in the institution studied, and we relied in the study on the descriptive approach and the analytical approach, as we did with the statistical tests necessary to respond to the issues of the study, and to achieve this, we distributed the questionnaire, which was designed according to the Likert scale, and it was distributed electronically to the senior managers of the establishment and to the workers in their key positions, whose number is estimated at 100. Performing numerous statistical tests related to the object of the study.*

*By presenting and analyzing the results of the field study and testing the hypotheses, we concluded that there is a strong relationship between strategic leadership and institutional excellence at LafargeHolcim M'sila, as well as the existence of an impact on the dimensions of strategic leadership each individually combined (determining strategic direction, leveraging and investing strategic capabilities and talents, developing human capital, supporting and promoting organizational culture, emphasizing ethical practices, implementation of a balanced regulatory oversight) in institutional excellence, which has led to the excellence of services and the diversity of products provided by the institution, ensuring customer satisfaction, competitiveness, continuity of leadership, market control and sustainability.*

**Keywords:** leadership, strategic leadership, dimensions of strategic leadership, excellence, institutional excellence.

قائمة

المحتويات

## فهرس المحتويات

III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ	مقدمة:
6	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
7	تمهيد:
8	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الاستراتيجية
8	المطلب الأول: أساسيات حول القيادة الاستراتيجية
13	المطلب الثاني: نماذج و أنماط القيادة الاستراتيجية
22	المطلب الثالث: أهداف، أهمية القيادة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها وعوامل نجاحها
26	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التمييز المؤسسي
26	المطلب الأول: الإطار العام للتمييز:
32	المطلب الثاني: المديرين المتميزين و متطلبات التميز المؤسسي
35	المطلب الثالث: توجهات التميز المؤسسي وعراقيله
40	المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتمييز المؤسسي، الدراسات السابقة
40	المطلب الأول: العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و التميز المؤسسي
48	المطلب الثاني: الدراسات السابقة
7	المطلب الثالث: أنموذج الدراسة
54	خلاصة الفصل:
56	الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة LCM
57	تمهيد:
58	المبحث الأول: عرض وتقديم مؤسسة لافارج بالمسيلة
58	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة
61	المطلب الثاني: نشاط الشركة، أهم إنجازاتها وآفاقها
66	المطلب الثالث: أهم مقومات الصناعة لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة

69	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة وتحليل البيانات
69	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة
71	المطلب الثاني: تفرغ بيانات الاستمارة ومعالجتها إحصائياً
73	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
77	المطلب الرابع: عرض وتحليل آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة
84	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج
90	المطلب الأول: إختبارات الفرضيات الفرعية للابعد الأول؛ الثاني؛ الثالث
84	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية للابعد الرابع؛ الخامس؛ السادس
86	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية
98	الخاتمة
99	الخاتمة العامة:
98	قائمة المرجع
104	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
36	الجدول رقم (01) السمات الشخصية التي تحقق التميز	الجدول رقم (01)
37	الجدول رقم (02): مساهمات العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية	الجدول رقم (02)
50	الجدول رقم 03: المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية	الجدول رقم 03
51	الجدول رقم 04: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	الجدول رقم 04
58	الجدول رقم (05): التوزيع الجغرافي المتوازن لشركة لافارج هولسيم عبر الأسواق العالمية	الجدول رقم (05)
58	(عدد الموظفين وصافي المبيعات الوحدة ب مليون اورو)	
59	الجدول رقم (06): أهم إنجازات ووحدات لافارج هولسيم في الجزائر	الجدول رقم (06)
62	الجدول رقم(07): خصائص وتركيبية المنتج ومجالات استخدامه	الجدول رقم(07)
66	الجدول رقم(08): المواد الأولية الداخلة في عملية إنتاج الاسمنت	الجدول رقم(08)
67	الجدول رقم(09): برامج التكوين لمختلف الفئات المستهدفة	الجدول رقم(09)
70	الجدول رقم (10): معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة	الجدول رقم (10)
71	الجدول رقم (11): أسماء الأساتذة المحكمين	الجدول رقم (11)
71	الجدول رقم (12): توزيع عبارات المحاور لمقاس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (12)
72	الجدول رقم(13): نتائج اختبار ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	الجدول رقم(13)
73	الجدول رقم(14): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم(14)
74	الجدول رقم(15): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	الجدول رقم(15)
75	الجدول رقم(16): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم(16)
76	الجدول رقم(17): توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم(17)
77	الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف الإجابات للبعد الأول	الجدول رقم(18)
78	الجدول رقم(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف الإجابات للبعد الثاني	الجدول رقم(19)
79	الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف الإجابات للبعد الثالث	الجدول رقم(20)
80	الجدول رقم(21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات البعد الرابع	الجدول رقم(21)
81	الجدول رقم(22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات البعد الخامس	الجدول رقم(22)

- الجدول رقم(23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات البعد السادس ..... 82
- الجدول رقم(24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات المحور الثالث..... 83
- الجدول رقم(25): تحليل التباين للإنحدار الاختبار صلاحية النموذج..... 90
- الجدول رقم (26): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية..... 90
- الجدول رقم (27): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية البعد الأول تحديد الإحتياجات التدريبية .. 84
- الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية البعد الثاني إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية..... 85
- الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية البعد الثالث تطوير رأس المال البشري ... 86
- الجدول رقم (30): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الرابع مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية ..... 87
- الجدول رقم (31): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الخامس تأكيد الممارسات الأخلاقية 88
- الجدول رقم (32): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد السادس تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ..... 89

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
16	Thompson 1997:	الشكل رقم 1)
18	DESS, et AL 2007	الشكل رقم 2): نموذج
19	أبعاد القيادة الاستراتيجية	الشكل رقم 3):
45	أهمية ثقافة المنظمة	شكل رقم (04) :
53	الدراسات السابقة	الشكل رقم 05: نموذج الدراسة من إعداد الباحثين اعتماد على
64	مصنع لافارج هولسيم بالمسيلة	الشكل رقم(06): مراحل عملية إنتاج الإسمنت في
73	الجنس	شكل رقم(07): تمثيل مجتمع الدراسة حسب
74	السن	الشكل رقم(08): تمثيل مجتمع الدراسة حسب
75	المستوي التعليمي	شكل رقم(09): تمثيل مجتمع الدراسة حسب
76	الخبرة	شكل رقم(10): تمثيل مجتمع الدراسة حسب
92	النموذج النهائي للدراسة	الشكل (11):

# مقدمة

## مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في هذا العصر المتطور تحديات كبيرة في شتى المجالات، وهذا في ظل التغيرات الطارئة والمستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة جراء التحولات التي أحدثتها العولمة، مما دفع الكثير من المؤسسات لاحتمية إعادة التفكير في مواجهة هذه الموجة من التغيرات المتزايدة، وضبط المعايير الصحيحة والإستعداد المسبق لها.

حيث أصبح التميز المؤسسي وكيفية قيادته بنجاح ضرورة إلزامية لإرتباطه المباشر بريادة المؤسسات ونموها، وأن تحقيق الإستدامة لها يعتمد على قدرة القادة على إدارة هذا الأخير لما له من أهمية و دور فعال في تفوقها، وتأتي حتمية التميز كعنصر رئيسي يحكم مبدأ إستمراريتها في مزاوله أنشطتها و مهامها و إضطلاعها بمسؤوليتها تجاه القيادات الفاعلة و التكيف الفعال مع المستجدات التي تواجهها، و من ثم فإن المسار الحقيقي والصحيح لبقائها و تحقيق أهدافها الإستراتيجية يتمثل في إرساء أسس ومعايير تتميز بالفعالية و التنظيم داخل المؤسسة لمواجهة التهديدات الطارئة والمستجدة في البيئة الداخلية والخارجية لها مما يكسبها مرونة وإستجابة سريعة لهذه الأخيرة بنجاح.

تعتبر القيادة الاستراتيجية من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، إذ أنها تمثل الدعامة الأساسية في إزدهار المؤسسات الاقتصادية، فالقادة المبدعون هم القادرون على مواجهة التحديات و إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، حيث أصبح وجودهم شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسات و ذلك من خلال قدرتهم على تخطيط وتنفيذ عملية التميز بما يخدم مصالح المؤسسة من إرساء التكيف والانسجام المنظم اللازم، في التسارع التكنولوجي ومتطلباته المتزايدة، وتعد القيادة سواء كانت في القطاع العام أو الخاص من الوظائف المهمة المعنية بعمليات التوجيه والتطوير في الأداء ودوره المحوري في تحقيق الأهداف.

لذلك تظهر للوجود حاجة المؤسسات لإمتلاكها كفاءات ومهارات عالية وإستعدادها الدائم لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بغية تحقيق التميز بوضع الخطط الاستراتيجية الفعالة قصيرة و طويلة المدى لغرض إنجاح عملية التميز المؤسسي.

## إشكالية الدراسة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق جهود كبيرة في الإستثمار وتطوير العنصر البشري من أجل مواكبة وتيرة النمو المتسارع الذي طرأ على البيئة الداخلية و الخارجية لها، حيث تبرز الحاجة إلى قيادات تتسم بكفاءات ومهارات نوعية قادرة على إتخاذ قرارات سريعة وعالية التأثير في شتى الهياكل والأقسام التنظيمية، من خلال الممارسات التي تدعم بدورها في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف وسرعة الإستجابة، مما يتطلب وجود قادة مؤهلين وذوي مهارات وكفاءات فعالة يستطيعون إتخاذ قرارات إستراتيجية واضحة وتتصف بالمرونة، وذلك لإدارة الأزمات الناشئة، حيث ترتبط حياة المؤسسات وقدرتها على النمو والنجاح المتواصل بمدى جاهزيتها على تنفيذ عمليات التميز بفاعلية، حيث يتوقف نجاح التميز المؤسسي على مدى إلتزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة بالسعي قدماً لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

وتواجه مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة (LCM) ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد والمستمر، الناتج عن التغيير المتسارع في العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وزيادة حدة المنافسة الصناعية من قبل المؤسسات العمومية والخاصة، مما يضع المجموعة أمام تحديات كبيرة إذا ما أرادت تعظيم ربحيتها والحفاظ على حصصها السوقية، وتحسينا لوضع التنافسي للمؤسسة لتحقيق التميز، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال تنمية رأس مال البشري والتحديد الجيد للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة والإستغلال الأمثل للكفاءات، والحصول على ولاء والتزام جميع الأفراد في كل المستويات التنظيمية لتنفيذ التميز بكل فعالية، ومن هنا فإن المشكلة التي تحاول الدراسة معالجتها تكمن في الإجابة على التساؤل التالي:

### - ما تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة؟

ويمكن تحقيق عرض الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تأثير تحديد التوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم اسمنت المسيلة؟
  - ما تأثير تطوير رأس مال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم اسمنت المسيلة؟
  - ما تأثير استثمار وإستغلال المقدرات الجوهرية الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم إسمنت المسيلة؟
  - ما تأثير مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم إسمنت المسيلة؟
  - ما تأثير التأكيد على الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم إسمنت المسيلة؟
  - ما تأثير الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم إسمنت المسيلة؟
- فرضيات الدراسة:**

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

#### -الفرضية العامة الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس مال البشري، استثمار وإستغلال المقدرات الجوهرية الإستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة.

وتنقسم هذه الفرضية إلى ستة فروض فرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد التوجه الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير استثمار وإستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأكيد على الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج إسمنت المسيلة.

### أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:
- الفضول والتساؤل عن سبب تميز شركة لافارج هولسيم المسيلة عن باقي المؤسسات وهذا ملاحظه الباحثان بصفة أن أحدهما موظف في المؤسسة محل الدراسة.
  - محاولة إلفات النظر لهذا الموضوع ليكون دراسة تبنى عليه دراسات لاحقة.
  - توفر الرغبة والإهتمام الشخصي في التعرف أكثر بالموضوع.
- ### أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة كونها تحاول أن تقدم مقترحات عملية لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة تساعد قيادتها في إبراز كفاءاتهم ومهاراتهم في التميز المؤسسي وذلك من خلال إبراز أهمية الإستثمار في القيادات بغية تطويرها وتأهيلها لقيادة تنفيذ أساليب التميز بكل مرونة وسلاسة، ومن الناحية الأكاديمية ستسهم هذه الدراسة بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات هامة لدراسات لاحقة، وتشكيل إطار نظري لتوضيح أهمية ودور القيادة الاستراتيجية وما لها من تأثير في التميز المؤسسي، وفي سد الفجوة او النقص في الدراسات السابقة حول هذا الجانب.

### أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة في تحقيق

- ✓ التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- ✓ الكشف عن واقع القيادة الإستراتيجية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة في جميع مستوياتها.
- ✓ تحديد مستوى التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.
- ✓ الكشف عن مدى تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

✓ يعتبر كمرجع لطلبة الكلية تخصص تسيير الموارد البشرية  
منهج الدراسة:

تم لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة، وإختبار الفرضيات المقدمة تم إستخدام المنهج الوصفي، الذي يقوم على تحليل الظواهر والعلاقات فيما بينها ، وكشف طبيعة وكيفية تأثير القيادة الإستراتيجية في التميز المؤسسي، من خلال الإطلاع على أدبيات الموضوع ، عن طريق القيام بمسح مكتبي للمراجع والدوريات العلمية والبحوث السابقة والتقارير والمؤتمرات، والتي تم الاستناد عليها في بناء النموذج النظري للدراسة.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقبل إجراء الدراسة الميدانية المعمقة تم القيام بدراسة استكشافية تهدف إلى استكشاف ميدان الدراسة والضبط الدقيق للإشكالية والفرضيات، واختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، و الوثائق للمؤسسة محل الدراسة ، وكذا الاستبيان الذي وُزِع على إطارات المؤسسة والعاملين في الوظائف المفتاحية، وتحليل آرائهم بالاعتماد على برنامج **SPSS** في التحليل الوصفي لبيانات، لدراسة العلاقة بين المتغيرات وإختبار الفرضيات للوصول الى إستنتاجات وإقتراحات.

### ✚ حدود الدراسة:

\*الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بمؤسسة لافارج هولسيم، المسيلة، والتي يتواجد مقرها الاجتماعي في المسيلة التابعة للوحدة الكائنة مقرها بالجزائر العاصمة والتي تضم 11 وحدة إنتاجية على مستوى القطر الجزائري.

\*الحدود الزمانية: بحكم أحد الباحثين موظف بالمصنع فقد طبقت الدراسة في الفترة الممتدة بين فيفري إلى غاية ماي 2023، وذلك بالتركيز على تحليل البيانات والوثائق الخاصة بالمؤسسة.

\* الحدود البشرية للدراسة: تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالمسح الشامل لجميع إطارات الإدارة العليا والعاملين في الوظائف المفتاحية في مجموعة لافارج هولسيم المسيلة.

\*الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة للمتغير المستقل القيادة الإستراتيجية في ستة أبعاد وهي: تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تأثير استثمار واستغلال المقدرات الجوهرية الاستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد على الممارسات الأخلاقية لرقابة التنظيمية المتوازنة، أما المتغير التابع فيتمثل في التميز المؤسسي من وجهة نظر الإدارة العليا والعاملين في الوظائف المفتاحية لافارج هولسيم المسيلة.

### ✚ هيكل الدراسة:

✚ لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة وقصد الإجابة على الإشكالية الأساسية لها وإختبار فرضياتها وكذا تحقيق الأهداف المرجوة منها ارتأينا تقسم هذه الدراسة إلى فصلين، نظري، وفصل تضمن الجانب الميداني لهذه الدراسة، وإحتوى الفصلين على ما يلي: الفصل الأول: يتضمن الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول مفاهيم عامة عن القيادة الاستراتيجية،

أما المبحث الثاني إحتوى مفاهيم عامة عن التميز المؤسسي والمبحث الثالث العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وممارسات التميز المؤسسي والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فتضمن كذلك ثلاث مباحث وهي المبحث الأول عرض وتقديم مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، والمبحث الثاني تضمن منهجية وأدوات الدراسة، أما المبحث الثالث إحتوى على إختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج.

# الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على التأصيل النظري والمفاهيمي لكلٍ من القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، وتسليط الضوء على التعريفات التي تناولها الباحثون، وسيتم التعرف على العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي كما سيتم التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية المتبعة ومستوى التميز في الأداء.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية مرتبطة بالعنوان الرئيسي للدراسة وبتأصيل

نظري واضح لكافة موضوعات الدراسة، والمباحث هي:

**المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول القيادة الاستراتيجية

**المبحث الثاني:** مفاهيم عامة حول التميز المؤسسي

**المبحث الثالث:** العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإستراتيجية

تمهيد:

تعتبر القيادة الإستراتيجية عن واقع وطموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى إلقاء الضوء على مجالات التطور بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال تلاقي السلبيات، والعمل في نظام مفتوح، يدعم المشاركة البناءة والحوار، ويحقق عناصر الكفاءة والفاعلية من خلال حسن ترشيد وإستخدام موارد المنظمة، والعمل على التطوير المستمر ودعم التعلم التنظيمي للأفراد والجماعات.

### المطلب الأول: أساسيات حول القيادة الإستراتيجية

إن القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وتعتبر جوهر العملية الإدارية وتشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على السواء.

### أولاً: تعريف القيادة

وذكر Contez & Ondel القيادة: هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الإتصال بهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

أما Hayman & Hilgert الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وإتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.<sup>(1)</sup>

وتعرف القيادة بأنها النفوذ أو السلطة المتأتية من قوة تأثير الفرد على شخص أو أكثر.<sup>(2)</sup>

أ. تعريف Stodgil القيادة: هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف.

ب. تعريف Harry S. Truman القيادة: هي القدرة على دفع الآخرين إلى القيام بأشياء لا يحبون القيام بها وجعلهم يحبونها.

ج. تعريف Rost & Smit القيادة: هي علاقة تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد والأتباع<sup>(3)</sup>

ويشير إلى أن القيادة هي تأثير متبادل يتم في موقف ويحدث توجيهه من خلال عملية الإتصال نحو تحقيق هدف معين.<sup>(4)</sup>

(1) أسامة خيري: القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2004، ص15.

(2) Jean Pierre Barrayon, **des mangers et des homes** , N éd , Dunod : Paris, 2006, P 179.

(3) مدحت أبو النصر: قادة المستقبل (القيادة المتميزة الحديثة)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص.2123.22.

(4) عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، الطبعة الأولى الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014، ص ص4-5.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف خاص على النحو التالي: القيادة هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يقوم بها القائد للتأثير أو لدفع الأفراد التابعين لأداء مهام ما وتحقيق الأهداف المطلوب الوصول لها.

### ثانياً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

وقبل التطرق إلى مفهوم القيادة الاستراتيجية يجب إعطاء بعض التعريفات للاستراتيجية.

#### أ. مفهوم الإستراتيجية:

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (Strategos) باللغة اليونانية، كيفية قيادة الجنرال للحرب، وإنطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية يعرف قانون ويبستر (Websters New World Dictionary) الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية. تعريف الفريد تشاندلر (Chandler 1962): "لإستراتيجية على أنها "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".

تعريف منتزبرج، واترز (Mintzberg & Water 1985): "تمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة القرارات أو التصرفات وسواء كان هذا النمط ناتجاً لإستراتيجيات مقصودة - أو مخططة- أو ناتجاً لإستراتيجيات غير مقصودة- أو غير مخططة أو طارئة"<sup>(1)</sup>

ويرى (Ansoff) أن الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائها تحقيق غاياتها وأهدافها" ويرى دركر (Drucker) أن الاستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية وتنفيذها وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"<sup>(2)</sup>

أما (Stiener and Miner) فقد عرفا الإستراتيجية بأنها "تلاحم المنظمة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة"<sup>(3)</sup>

يعرف ماركنزي Michel Marchesnay الاستراتيجية فيقول: "نعني بالاستراتيجية تخطيط التغيير،

لهدف ملائمة موارد المنظمة لمتطلبات البيئة المنافسة لتحقيق الأهداف والغايات الرئيسية"<sup>(1)</sup>

(1) نبيل محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) (الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 49، 50، 51.

(2) فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة) (الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 45.

(3) محمد الصيرفي: الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مصر، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2008، ص 19.

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول إن الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل، بحيث تكون تلك الخطة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد في ظل الموارد المتاحة، مع الأخذ بعين الإعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية.

ب. تعريف القيادة الإستراتيجية:

يمكن تتبع آثار انطلاقة الفكر الإستراتيجي إلى ما يقارب القرن الرابع قبل الميلاد كواحد من فنون الحرب وطوال تلك المدة وصولاً إلى العصور الأخيرة من الألفية الثانية ظهر مصطلح القيادة الإستراتيجية Strategic leadership بجهود حثيثة بذلها كل من (Hhambbrick & Mason; 1984) إذ درسا ليس فقط ما يؤثر على مخرجات المؤسسة لكن أيضاً على الرموز (Symbolism) والهيكلية الاجتماعية (Social Constuction) ونشاطات الإداريين والتنفيذيين ذوي المناصب الادارية العليا ( Top Executive) وتحديداً على العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على الأداء والمنافسة، لتعد القيادة الإستراتيجية عملية خلق الاحساس بالغايات وتوجيه عملية الصياغة الإستراتيجية بما يوافق تكاملها وموضوعية تطبيقها في المنظمة حيث أن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغير في ظل سيادة الاستقرار وللتأكد في وقتنا الحاضر يستوجب تحديد وضع مسارات وتوجهات المنظمة سعياً إلى إختراق المجهول وتنمية القدرات القيادية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل وإستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة مما جعل القيادة الإستراتيجية محط أنظار الجميع كتاباً وباحثين تناولوها بحثاً وتحديداً لمعرفة مفهوماً ومكوناتها حتى ظهرت مفاهيم متعددة لها<sup>(2)</sup>

إن المفاهيم الأساسية المهمة للقيادة الاستراتيجية هو ليس البدء بخطة حتى تصبح لدى القادة فهم واضح لرسالة المنظمة، وتوصف بأنها القدرة على خلق الملائمة والتحالف في كل مستويات الأعمال.<sup>(3)</sup> يعرفها "les & chen 2007": بأنها قدرة الشخص على التوقع، التصور، إبقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة.

ويعرفها "Guillot 2003" بأنها: قدرة القائد ذي الخبرة الذي يشغل القمة والذي يملك الحكمة والرؤية لإبتكار وتنفيذ الخطط وإتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة إستراتيجية غامضة، معقدة، غير مؤكدة، ومنقلبة.

<sup>(1)</sup> سميجي فايزة وآخرون: القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ استراتيجية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2016، ص113.

<sup>(2)</sup> م.م. ضرغام حسين عبد: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الادارية، الكوفة العراق سنة 2016، المجلد 13، العدد 39، ص 319.

<sup>(3)</sup> سلمى رحيمة: دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بغداد، 2012، ص 251.

وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تعتمد على التحليل والتخطيط الإستراتيجي بالإستناد إلى منطق التفكير الإستراتيجي، وتتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية على إستشراف المستقبل وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة ودعم الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف لوضع المنظمة في الصدارة، وهي أكثر اتساعاً من القيادة التي تركز على الخطط التشغيلية من مواجهة الأحداث الآنية فقط، وتميل إلى الإلتزام باتباع تعليمات واجراءات العمل.

كما أن القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي متى إقتضى الأمر إلى ذلك، وأنها تعنى الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة ككل بدلاً من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي.

ويعرفها (جلاب) بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على التفكير والتصرف والتأثير في الآخرين على الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية.<sup>(1)</sup>

كما يعرف النفار (2015) القيادة الاستراتيجية بأنها القيادة القادرة على وضع تصور إستراتيجي واضح وملائم ومبني على أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تطوير الكادر البشري، والذي يتسم بالقيم والأخلاق والابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلى التميز والتفرد على المستوى المحلي والعالمي.<sup>(2)</sup>

وربطها (HILL & Jones) كل من بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن قدرة تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها.<sup>(3)</sup>

كما أوضح كل من (فريدمان وتريجو) أن القيادة الإستراتيجية تعبر عن حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالإنطلاق، بالإضافة إلى العقلانية والتحليل، وبين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير التي تدخل في الاستراتيجية وتنفيذها.<sup>(4)</sup>

أما (QuinnBeatty) فقد أشارتا إلى القيادة الإستراتيجية بأنها تمثل قدرة الفرد أو فريق العمل على التفكير، والتصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية.<sup>(5)</sup>

(1) وسام عبد العزيز سلامة: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص ص 14، 15.

(2) د.ابراهيم الزهراني: القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظمي "دراسة ميدانية بجامعة ام القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، 2018، المجلد 42، العدد 2، ص 207.

(3) مردف أحمد: دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان بسكرة"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 20.

(4) رامي ابراهيم موسى المغربي: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالابداع الاداري من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية يقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 11.

(5) إيثار الفيحان، إحسان جلاب: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون "دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية"، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2006، العدد 59، ص 4، 5.

وعرفها Par بأنها القيادة التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى على قدرتها على توجيه وإستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق الهدف أو الرؤية.<sup>(1)</sup>

وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.<sup>(2)</sup>

كما توجد هناك فروق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية، إذ تتمثل الأولى بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة في المنظمة، والفرق الثاني أن القيادة تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين بعكس القيادة الاستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كنشاط علائقي وإنما أيضا كنشاط إستراتيجي<sup>(3)</sup>

### ج. خصائص القيادة الاستراتيجية

إن الخصائص التي تميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة تتمثل في العناصر التالية:<sup>(4)</sup>

1- قدرته علي حيازته المواد النادرة أو إقتنائها: يعد المال عماد الأعمال ويمثل وسيلة مهمة يضيف إلى القائد قدرة تأثيرية في الوسط الذي تعيشه. وليس الأمر موقوفا علي المال فحسب، وإنما علي حيازته المعرفة والخبرة التي تري بمستواها عن كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي. حيث تمنح هذه العناصر القائد نفوذا علي المدى البعيد. كما تمثل المعلومات وحيازتها أو الدخول إليها من قبل القائد قوة مضافة إلي ما سبق.

2- المركز الوظيفي: لا شك إن المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة الإستراتيجية يضع القائد في دائرة القيادة الاستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي، فضلا عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية، التي تحتل موقعا بين هيكل القرارات المنظمة أشبه بمهمة القائد ودور أفراد التنظيم.

3- مساهمته المباشرة في تحديد الإتجاه الشمولي للمنظمة: وتظهر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها وعلي وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي.

4- مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير علي الغير: تشير القدرة هنا إلي مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا وليس علي أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية الانقياد من قبل المرؤوسين خيارا إستراتيجيا للجماعة المنقادة وليس تنفيذا الأوامر وتعليمات أو قوانين. وتحصل هذا الأمر عند حصول قناعه المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته.

<sup>(1)</sup> حنان موسى أبو سلطان: دور القيادات الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ماجستير، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016، ص 11.

<sup>(2)</sup> سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص 49.

<sup>(3)</sup> محمد رضوان النخالة، القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنسوبي الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 17.

<sup>(4)</sup> يونس، طارق شريف: الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العلمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2012 القاهرة الطبعة 12

5- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير، سواء أكان ذلك من داخل المنظمة أم من خارجها، بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى من خلالها الإستراتيجي إلي دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامتها.

6- الخريطة العقلية المعرفية: تمثل الإدراك لدي الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفسيرها وتنوعها. ويشير إلي أن البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الإستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلي شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره، وفي السياق نفسه يلاحظ أن الإطار والخريطة العقلية لمتخذ القرار الإستراتيجي هي مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين. والجدير بالذكر عند تحويل المعلومات المتسلمة إلي معنى فإن صناع القرار الإستراتيجي يلجئون إلي المخطط الإدراكي الذي ينظم عالم المعرفة.

### المطلب الثاني: نماذج و أنماط القيادة الاستراتيجية

#### أولاً-أبعاد القيادة الاستراتيجية

تم تناول أبعاد القيادة الإستراتيجية من قبل (Hitt,Ireland & Hoskisson)، ويعتبر هذا النموذج من النماذج الأكثر شهرة ويتضمن ستة عناصر حاسمة للقيادة الاستراتيجية، وهي : تحديد التوجه الإستراتيجي، إستغلال والمحافظة على الكفاءات أو الجدارات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة، تعزيز الممارسات الأخلاقية، ووضع الضوابط الاستراتيجية.

وقد قدم (Pisapia) نموذجاً للقيادة الإستراتيجية ذو أربعة أبعاد تتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، يوازن فيها القائد الإستراتيجي بين القيادة والإدارة، وفي ذات الوقت يوظف الحقائق السياسية المطلوبة لتسويق أفكاره، ويرسخ القيم بإعتبارها أحد المهام المؤسسية التي يجب إنجازها، وهي على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

#### أ. البعد الإداري:

يعتقد (Pisapia) أن المؤسسات بحاجة إلى توظيف وإستثمار القدرات المتنوعة لإنجاز الأدوار المختلفة، ويرى أن المديرين يعززون العقلانية، وإتخاذ القرار، ويعززون الإتساق لمساعدة التحرك التنظيمي على أساس يومي، ويسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، ويبتكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، والتنظيم، ويعملون على حل المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، ويثمنون الاستقرار، ويستخدمون القوة القانونية أو الشرعية للقيام بالعمل.

وفي ذات السياق ترى (Capon) أن هناك من ينظر إلي القيادة بإعتبارها مرادفة للإدارة، ويمكن القول بأنه من الصعب الفصل بينهما، بل ليس من الضروري أن يفصل بينهما، فالقائد لديه رؤية شاملة يجب أن يكون قادراً على الإدارة على المستوى الإستراتيجي، وهذا ما يضمن إتباع الإستراتيجية، إستخدام الموارد المالية والعاملين لتحقيق أفضل النتائج.

<sup>(1)</sup> نبيل محمد مرسى الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003

كما يؤكد (Pisapia) بأن القدرة على القيادة تمثل مظهر الإستقرار للقيادة، فمن خلال الإدارة يتم التركيز على المحافظة على حسن سير العمل في المؤسسة في ضوء الأهداف المرسومة، وإحداث التغيير وفقا للنظم المتبعة وإستخدام الأفعال أو الإجراءات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتمويل والإنفاق والرقابة، وتحقيق كفاءة وفاعلية الإجراءات التنظيمية.

#### ب. البعد التحويلي:

يرى (Pisapia) أن القائد التحويلي يبحث عن حاجات التابعين المحتملة ودوافعها، ويسعى لإرضاء الحاجات العليا ودوافعها، ويحترم شخصية أتباعها، بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، وربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين في عملية السمة فوق الدوافع والميول أو الحاجات الشخصية لصالح المؤسسة.

كما يؤكد (Glanz) على أن البعد التحويلي يشكل عمل القائد الإستراتيجي ويساعده على القيام بدوره خصوصا في البيئة التي تتسم بعدم الإستقرار، ذلك لأن الغرض الأساسي من العمل الإستراتيجي يتمثل في إحداث التغيير وتحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيزا وتعزيزا للإنجاز والأداء المتميز.

#### ج. البعد السياسي:

ويرى "هيوز وبتي" أن المشهد السياسي أحد الجوانب المهمة حين محاولة التأثير بإتجاه المراكز العليا في المؤسسة وإقناعها بتغيير أو تعديل بعض توجهاتها، وهنا يجب الأخذ في الإعتبار توقيت محاولات التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهما عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم التأكد والموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، فإن البعد السياسي يؤدي دورا في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة.

ويؤكد (Morril) بأن قدرة الإقناع وبناء الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، ومكافأة السلوك، والمساومة والتفاوض، والتعامل مع المقاومة، واستعمال السلطة والتأثير على نحو فعال، وفي الوقت المناسب، تشكل الدور السياسي للقائد الإستراتيجي.

د. البعد الأخلاقي: تحتل الأخلاقيات موقعا مهما في الفعل الإستراتيجي، حيث يؤكد (David) بأن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقويم القرارات الإستراتيجية تحمل في ثناياها تصرفات أخلاقية، فالقائد الإستراتيجي مسؤول بشكل أساسي عن إيجاد وترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة، فكلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية.

ويرى (Pisapia) أن القادة الإستراتيجيون من خلال البعد الأخلاقي يركز على ربط التغييرات بالمعتقدات، ويصنع أحكاما حول ما يكون صحيحا وما يكون خاطئا، ويدعم رؤية لما هو صحيحا، ويعتبر الأتباع كمناصرين ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناشدة روحية أخلاقية ومن مساندة قيم العدالة

والمساواة، فهو يتصرف بشكل مستقيم ويستخدم أفضل الممارسات لبث قراراته مع القيم والصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً- نماذج القيادة الاستراتيجية<sup>2</sup>

تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الاستراتيجية، عبر العديد من الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا، بصفتها الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة إستراتيجياً، ويصعب تحقيق المثالية في جميع الظروف والأحوال، ولذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة تبعاً لتباين النماذج والأنماط القيادية. تعددت النماذج والتي تناولت ممارسات القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وتلك الممارسات لا يمكن أن تتبلور بمعزل عن البيئة الداخلية والخارجية وما تفرضه من مواقف تقتضي من القيادات الإستراتيجية التصرف بحكمة وموضوعية لمجابهة تلك المواقف وإتخاذ القرارات الممنهجة السليمة في التعامل معها، وقد وردت في الأدب الإداري إسهامات عدة لكثير من الباحثين والمهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

أ. نموذج (1997)Thompson،

ويقوم على ممارسات القائد الاستراتيجي التالية:

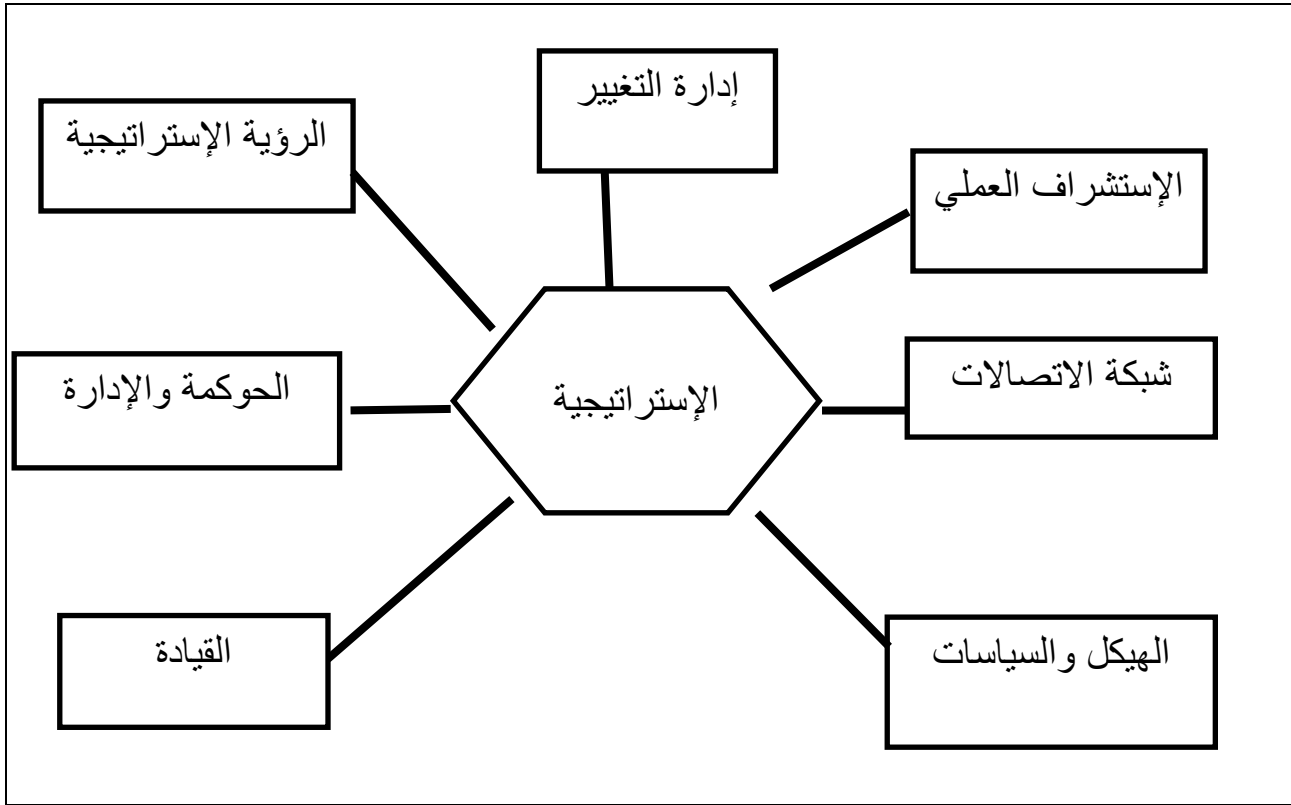
- 1- الرؤية الاستراتيجية: وتمثل المرشد للمدراء عند إتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية.
- 2- الواقعية: وتعني أن تكون الأهداف الموضوعية واقعية وقابلة للتحقق بفاعلية بالإستغلال الكفء للموارد المتاحة؛
- 3- الهيكل والسياسيات: ضرورة وجود هيكل تنظيمي مسطح ومرن يعطي مزيداً من الإستقلالية والمسؤولية والدعم لجميع المستويات الإدارية وينمي العمل بروح الفريق، وكذلك رسم السياسيات الضرورية والمناسبة التي تمثل دليلاً مساعداً لإتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة؛
- 4- شبكة الإتصالات: نظام إتصالات فعال يتيح تدفق المعلومات رأسياً وأفقياً بشكل رسمي وغير رسمي على حد سواء بما يؤدي إلى فقدان السيطرة.
- 5- الحكومة والإدارة: وتعني تحديد سلطات ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة بدقة؛
- 6- الثقافة: يجب على القيادة الإستراتيجية أن تتبنى ثقافة مرنة تدعم تقبل الجميع للمسؤولية وتحمل المخاطرة؛
- 7- إدارة التغيير: وتعني أن تصبح إستراتيجية التغيير قيمة مهمة تتبناها القيادة الإستراتيجية، وتدفع بالمؤسسة ككل لتبني تلك القيمة، كي تستطيع المؤسسة أن تواجه التغييرات البيئية المعقدة التي تحيط بها.

(1) إبراهيم الزهراني، مرجع سابق، ص ص 209\_212.

(2) حنان موسى أبو سلطان، دور القيادات الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ماجستير ، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة

للدراستات العليا، 2016 ص 13

الشكل رقم (1) Thompson 1997



## ب. نموذج (al et Hitt2007)

وقد ركزت معظم الدراسات والأدبيات على هذا النموذج، وتتمثل ممارسات هذا النموذج بالتالي:

1- **تحديد الوجه الإستراتيجي:** يشير ذلك إلى الوضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الإستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن تلك الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة لتصل إليها مستقبلاً، وكذلك فهي تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع، وأيضاً تستخدم كمرشد لكثير من جوانب تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

2- **إدارة موارد الشركة الجوهرية بفعالية:** من أهم الممارسات الجوهرية التي يمارسها القادة الإستراتيجيون هي إدارة الموارد الأساسية للشركة بفعالية وتشمل (رأس المال، رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الإجتماعي) وينبغي على القائد الاستراتيجي أن يدير المحفظة بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية، أي بمعنى آخر الإستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية للشركة مع الحفاظ على رأس المال البشري وتطويره بالإضافة إلى رأس المال الإجتماعي، أي أن الممارسة تشمل إستثمار القدرات والمؤهلات التنافسية والمحافظة عليها، حيث تشير إلى:

- القدرات والمؤهلات التنافسية التي تستخدم للحصول على ميزة تنافسية للمنظمة وتشمل مهارات التصنيع والتمويل والتسويق والبحوث والتطوير.

• تطوير رأس المال البشري والإجتماعي، ويشير رأس المال البشري إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة والتي تحتاج إلى التطوير المستمر، أما رأس المال الإجتماعي فيتضمن العلاقات الداخلية والخارجية التي تساعد المنظمة على إنجاز المهمات وخلق قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة.

3- **الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة:** وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة معقدة من الأفكار والرموز والقيم الأساسية التي تعد مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تعتبر إحدى الممارسات الأساسية للقائد الاستراتيجي حيث تشكل وتنفذ في إطارها الاستراتيجيات، كما تقع على القائد الاستراتيجي في هذا الصدد مسؤولية إدخال التغييرات ودعم الثقافة التنظيمية الجديدة التي تتطلب إتصالات فعالة، وحل المشكلات، وإختيار الأفراد ذوي القيم المرغوبة للتنظيم، بالإضافة إلى توفير نظام مكافآت فعال قائم على التقييم الملائم للأداء.

4- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** تتعاطم فاعلية عمليات تنفيذ الاستراتيجيات عندما تبنى على الممارسات الأخلاقية، حيث تشجع المنظمات التي تتحلى بالأخلاق الضرورية أفرادها على التحلي بها، وتمكنهم كذلك من اختيار النمط الأخلاقي الملائم في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وهذا يعني ضرورة تأطير عملية اتخاذ القرارات في المنشأة بالممارسات الأخلاقية بحيث تصبح جزء من ثقافتها، وبالتالي التأثير المناسب في سلوكيات العاملين وآراءهم الشخصية.

5- **نظم رقابة تنظيمية متوازنة:** تعد الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية من الممارسات الهامة للقيادة الإستراتيجية، حيث تساعد في التأكد على ان المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الاستراتيجية والحصول على عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة، كما تساعد الرقابة القائد الاستراتيجي على بناء المصداقية وتأييد وعم التغيير الاستراتيجي، وإبراز نتائج الإستراتيجيات للمنافسين، وبمعنى آخر نجد أن الرقابة تحدد المعالم التي تعمل في إطارها الإستراتيجية بالإضافة إلى التصرفات العلاجية التي يجب اتخاذها عند ظهور الإنحرافات عند التنفيذ.

ج. نموذج (AL et DESS2007)

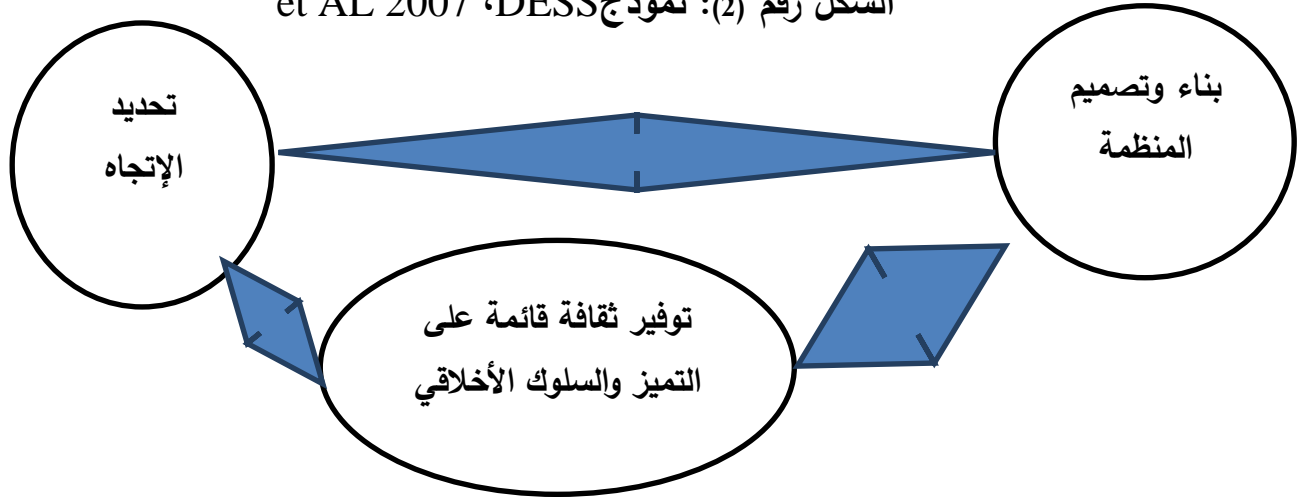
ويبنى على ممارسات القيادة الإستراتيجية التالية:

1- **تحديد الاتجاه:** على القائد الإستراتيجي أن يقوم بعمل مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية ويعمل على تطوير المعرفة لدى جميع الأطراف وأصحاب المصلحة من مساهمين وعملاء وموردين حتى يستطيع أن يقف على وضع المنظمة مستقبلا.

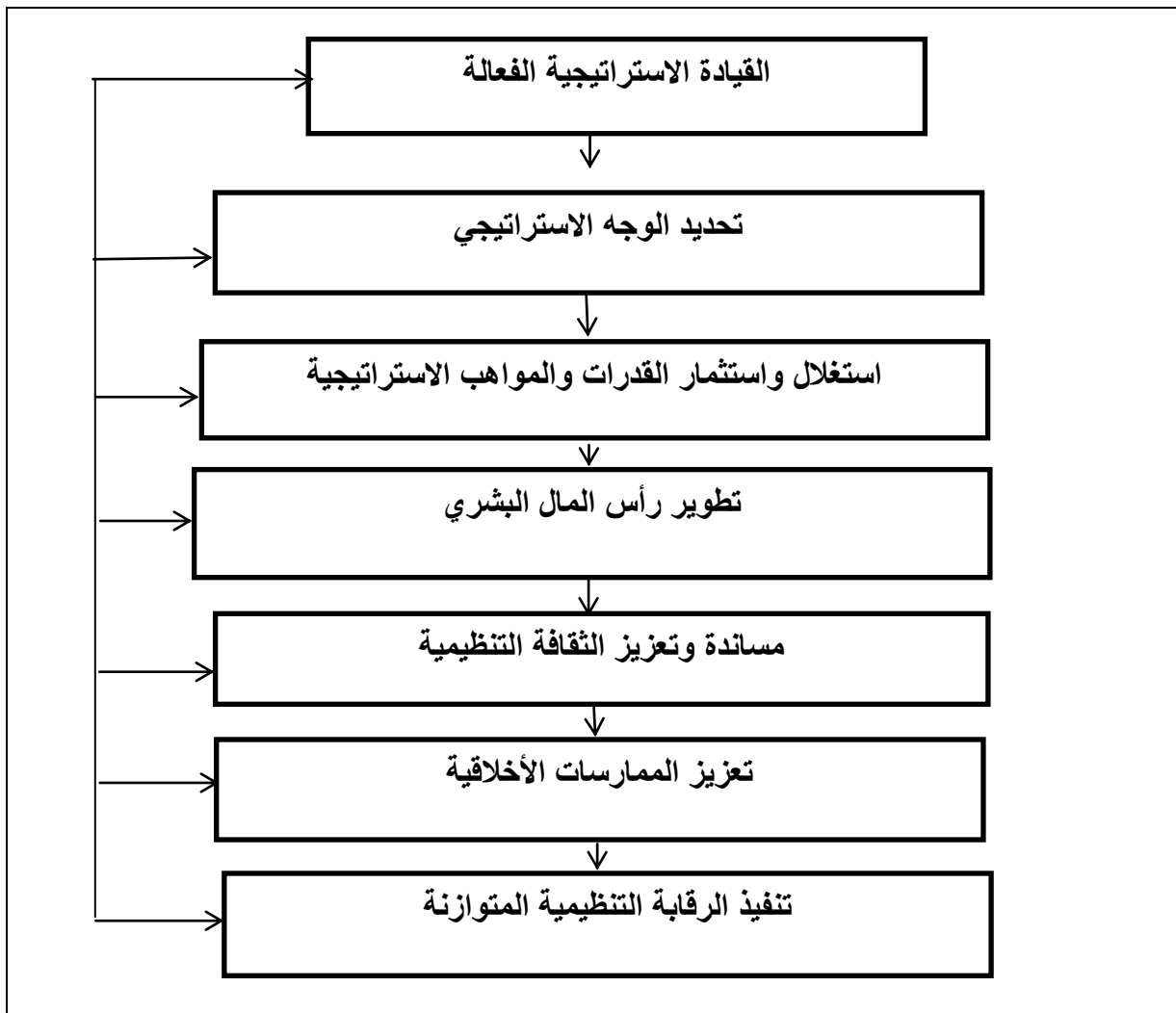
2- **بناء وتصميم المنظمة:** القادة الناجحون هم من يستطيعون بناء هياكل تنظيمية وفرق عما وأنظمة وعمليات تساهم بفعالية في تطبيق رؤيتهم وإستراتيجياتهم.

3- **توفير ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقي:** ينبغي على القادة الإستراتيجيون أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في جميع المستويات التنظيمية داخل مؤسساتهم، ويعد ذلك أمرا مركزيا في تبني الجميع رؤيتهم وإستراتيجياتهم.

الشكل رقم (2): نموذج DESS، et AL 2007



فيما سبق تم تطرق العديد من الكتاب الى أبعاد القيادة الإستراتيجية وسيتم الإعتماد في دراستنا إلى (تحديد التوجه الإستراتيجي، إستغلال القدرات الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري....) والتي ذكرها نبيل عبد شعبان اللوح وطارق مفلحوفيما يلي شكل يوضح أبعاد القيادة الاستراتيجية



الشكل رقم (3)<sup>1</sup>: أبعاد القيادة الاستراتيجية.

المصدر: نبيل عبد شعبان اللوح وطارق مفلح، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، دراسة مقدمة للمشاركة بالمؤتمر ضمن المحور الثاني: التميز الإداري والبيئة الإبداعية، ص 11.

من خلال الشكل رقم 01 يتضح لنا أن القيادة الاستراتيجية تتسم بستة أبعاد واضحة متكاملة فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة سنتطرق إليها بإختصار<sup>(2)</sup>

#### ❖ التوجه الإستراتيجي:

إن التوجه الإستراتيجي يتمثل في تشكيل وصياغة الإستراتيجية المستقبلية، القائمة على التحليل البيئي للمنظمة بهدف تحقيق الأهداف الموجودة بكفاءة وفاعلية، وفق مسار تنفيذي واضح ومحدد، ويدخل في إطار

(2) حنان موسى أبو سلطان، مرجع سابق ص 25

هذا التزام القيادة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، والتحسين المستمر، والاهتمام بالعنصر البشري ومعدلات الابتكار، والتغير التكنولوجي وغيرها

### ❖ إستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية:

إن القدرات والمؤهلات التنافسية تشير إلى الموارد والإمكانات التي تستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها، إذ أن القدرات التنافسية تعكس المهارات الوظيفية التنظيمية، مثل مهارة التصنيع والتمويل والتسويق والبحوث والتطوير وغيرها

### ❖ تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى المعارف والخبرات والمهارات الموجودة عند العاملين والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فعالية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية

### ❖ تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة القيم والمعتقدات والانطباعات للإدارة العليا والعاملين في المنظمة وأصحاب المصالح فيها، وتؤدي إلى سلوك العاملين في المنظمات، وتشكل الأرض الصلبة التي تقف عليها المنظمات للتكيف مع التغيرات السريعة.

### ❖ الممارسات الأخلاقية :

تزداد كفاءة تنفيذ عمليات الإستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية، والمنظمات الأخلاقية تشجع وتمكن الأفراد في كل المستويات التنظيمية أن يمارسوا القواعد الأخلاقية، إن الممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل إطار عمليات اتخاذ القرارات وتكون جزء مكملاً للثقافة التنظيمية، كما تعمل الممارسات الأخلاقية كمصفاة لتنقية الأفعال والممارسات وتقييمها.

### ❖ تنفيذ نظام الرقابة التنظيمية المتوازنة:

إن الرقابة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً وجزئاً أساسياً من عملية تنفيذ الإستراتيجية، هذا وتعرف الرقابة بأنها : الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدم بواسطة المديرين على مختلف الأنشطة التنظيمية وذلك بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف.

### ثالثاً: أنماط القيادة الاستراتيجية

إن التباين في ممارسة الأدوار بين القيادات يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية والتي تتمحور

كما يلي:

أ. نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة: يمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح<sup>(1)</sup>.

تتميز القيادة الاستراتيجية المشاركة بأنها تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع من خلال المشاركة في صياغة رسالة القطاع بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافه، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور، كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استنادا إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، وتحبذ تشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية، وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة، كما تسهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة، كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالبنفس لدى العاملين، إيماننا بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل القطاع، ولذلك تسبغ قدرا من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق طموحاتها.

### ب. نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية

هو نمط قيادة الهامية محفزة فكريا، ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعا، ويلهم الآخرين برؤيته، ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقدمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويشكك في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية

ويركز أسلوب القيادة التحويلية على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبرى، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الاستشرافية أو القيادة التحويلية.

ويعكس سلوك القيادة التحويلية أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية، ويكون أكثر ملائمة مع الموقف الذي ينطوي على تغيير في الحالة القائمة للتعلم المدخل في المنظمة، كما يحتوي جدول أعمال القادة التحويليين على رؤية للتغيير ومنح التغيير صفة تنظيمية من خلال تشجيع عملية التعلم للأفراد والجماعات، وإعطاء قيمة للتخاطب الفاعل كوسيلة لتشجيع المشاركة الفردية والجماعية، في ضوء تشجيع الأفراد على اقتحام حدود التعلم بخبراتهم ومهاراتهم لإنجاز أعمال المنظمة المختلفة<sup>(2)</sup>

ج. القيادة الإستراتيجية التنفيذية: هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أوليا من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تسهم في إنجاز العمل والمهام وفقا لما هو مخطط له

(1) حنان موسى أبو سلطان، مرجع السابق، ص 15، 16.

(2) د. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة ام القرى ص 17

عادة ما ينشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم، وتتجلى فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة، وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الاعمال والأصول، والاستفادة منها كما تساعد في تطبيق نظم التعلم البيروقراطي التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة.

ويعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي (المنتج والمشرف)، وعادة ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية ادخاله في المنظمة وتعزيزه وصقله، حيث إن القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية، ويعزز القادة التنفيذيون إتقان التعلم الحالي، وتطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال، وممارسة التفكير المتقارب، ونقل الثوابت والقيم التنظيمية، مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وعبرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: أهداف، أهمية القيادة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها وعوامل نجاحها

إن وظيفة القيادة الإستراتيجية في المنظمة هو إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلا قابلة للحل، ولذلك للقيادة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، كما أن لها العديد من الأهداف التي تسعى للوصول إليها، وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفرع إضافة إلى عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها.

#### أولاً: أهداف القيادة الإستراتيجية.

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادات الإستراتيجية لتحقيق

الأهداف الاستراتيجية وهي كما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1- إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغييرات المستقبلية.
- 2- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
- 3- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
- 4- صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
- 5- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.
- 6- تصميم غرض المنظمة ورؤيتها والقيم الأساسية.
- 7- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.

<sup>(1)</sup> مرجع نفسه، ص ص 1819

<sup>(2)</sup> حنكة أيوب: دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة، مذكرة ماستر، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2012، ص 20، 21.

8- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.

ثانيا: أهمية القيادة الإستراتيجية.

تسعى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها، وأهدافها وطبيعتها عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة.

إن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في كونها تساهم في: (1)

1- بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أثبتت دراسة "جورج ومايكل" (2008) أن القيادة الإستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها، وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الإستراتيجية فإنه يجعل المنظمة تعتقد التركيز على المدى البعيد.

2- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المنظمة والتنسيق مع جهات لم يكن بينهما تفاعل من قبل، إن القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما انها بمثابة الممثل للمنظمة، المفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.

3- الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيده حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة، إن القيادة الاستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض البيئة وتقديم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور والابداع.

4- صناعة عملية التعلم التي تتميز بالضرورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمنظمة ككل، ومن خلال عملية التعلم تقوم برعاية وعناية الجيل القادم أو الصف الثاني من القيادة والمديرين.

5- المساهمة في بناء رؤية ورسالة، وخلق وعي استراتيجي، وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المنظمة.

6- تدبير وإدارة الموارد المؤسسية (المالية، المادية، والبشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحديا في أوقات تراجع وتقلص الموارد، وعندما تصبح عملية توزيع الموارد الثمينة عبر المنظمة بطريقة أكثر إنصافا وإنتاجية محفوفة بالمخاطر، فإن القيادة الاستراتيجية تسعى إلى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقا في ضمان النجاح المستقبلي المستمر.

(1) موفق سهام: مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2013،

7- زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفاءات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي، وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية.

8- تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعية وفقاً للمعايير المتفق عليها، حيث أثبتت دراسة "لي وتشين" (2007) وجود علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها.

9- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة.

10. تحقيق وإستدامة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في القيادة الاستراتيجية.

لا شك أن للقيادة الاستراتيجية علاقة تبادلية وتأثير بين القائد والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في

إطار مناخ وظروف المؤسسة التي يعمل بها القائد الاستراتيجي، كما ان هناك العديد من العوامل

والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية إيجاباً وسلباً وأهم هذه العوامل هي:

أ. **العوامل الخاصة بالقائد:** يتأثر القائد بلا شك بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالشخصية، وأهمها نظام القيم التي يؤمن به، ميول القائد الشخصية، مدى ثقته بمرؤوسيه.

ب. **العوامل الخاصة بالمرؤوسين:** توجد مجموعة من العوامل تتعلق بالمرؤوسين، يمكن أن تؤثر في عملية اختيار القائد، نذكر منها: درجة تماسك المجموعة، مدى فاعلية الجماعة في العمل المطلوب، وقدرات أعضاء المجموعة فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقرار ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار وفق هذا وذلك فقد يتباين البعض في تحمل المسؤولية<sup>(2)</sup>

ج. **أهداف المؤسسة:** سواء منها اهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

د. **نوع مؤسسة العمل:** سواء من حيث حجمها أو نوع انتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية، وجماعية العمل.

هـ. **الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمؤسسة العمل:** أي ما تمر به المؤسسة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الخارجية فهي ذات أثر كبير في اتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المؤسسة من نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب.

و. **الموقف والضغوط الزمنية:** يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانية المرؤوسين، وكذلك تلعب

(1) محمد قاسم القيسي: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة

للدراستات العليا، 2015، ص ص 22، 23.

(2) حسن حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد، 2004، ص 82.

الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.<sup>(1)</sup>

#### رابعا: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية.

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها:<sup>2</sup>

أ. امتلاك القادة الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمور المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جدا، بل وغير ممتعة، فضلا عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود بها أتباعه ويتبعونه.

ب. طاقة التمکن وسعتها التي تحقق له القدرة على الامام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.

ج. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون اهمال أحد جوانبها، فالحزمة الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة والمهارة والسلوك.

د. إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت، ولإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل، لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية.

ذ. العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل الأعلى الذي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.

ر. الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد الاستراتيجي على اشتقاق المعاني من المواقف.

ز. الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

وللتأكد من مدى توافر عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية يجب التركيز على عاملين:

**العامل الأول (التركيز على القائد):** من خلال التعرف على نوعية القادة وسلوكياتهم واستجاباتهم الموقفية للأحداث.

**العامل الثاني:** إن التركيز على القائد وحده لا يمكن أن يعطي تفسيراً عاماً واضحاً لعملية القيادة لأن القيادة شيء ما أكبر من القائد بكثير.

(1) وسام عبد العزيز سلامة، مرجع سابق، ص19.

(2) عليان حسين باديس: دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص

## المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التمييز المؤسسي

بدأت المؤسسات تهتم بمفهوم إدارة التميز بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية، وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية والحادة التي تواجهها من مثيلاتها في بيئة الاعمال، حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة تسعى للاستمرار، أن تمتلك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها ومن ثم النجاح والتميز المستمر.

### المطلب الأول: الإطار العام للتمييز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه إلى التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، ومن التركيز الداخلي إلى التركيز الخارجي والداخلي، ومن التركيز على جودة الخدمات إلى التركيز على تميز الخدمات.<sup>(1)</sup>

#### أولاً: نشأة التميز وأهميته

##### أ. نشأة التميز:

الكثير من المؤسسات تبحث عن التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة تلك المؤسسات لا تعي بشكل كامل معنى التميز، وبما أن التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد، وقد تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر التميز في الماضي والحاضر والمستقبل<sup>(2)</sup>، وفيما يلي تلخيص لنشأة وتطور التميز كما جاء في بعض الأدبيات:<sup>(3)</sup>

1- في عام 1950 قدم (Deming) الجودة كمعيار أساسي للتمييز عن المؤسسات الأخرى، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية بعد تبينه، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، عندها أدركت كثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار للتمييز.

2- في عام 1982 انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات مع طرح الأمريكيين (Paters et Weterman) كتابهما بعنوان البحث عن التميز، حيث أظهرتا في تحليلهما نقداً للفكر الإداري الغربي مما زاد الاهتمام بتمييز الخدمات.

(1) طارق عوني عيسى العيسوي: مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة من وجهة نظر ضباط الإدارة العامة للمباحث، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص 13\_14.

(2) تغريد عيد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل فلسطين، 2009، ص 21.

(3) يوسف رزق عبد الله السوسي: درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 9\_10.

من هذا المنطلق برزت الحاجة إلى ايجاد صيغة تؤكد لإدارات المؤسسات العامة والخاصة وعمالها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفق لمعايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء، وفي عام 1987 أنشأت الحكومة الأمريكية نموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المؤسسة الأمريكية، ثم قامت المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM في عام 1971 ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذج مالكوم بالدريجوديمينج، ويعتقد الكثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء المؤسسة أصبح حقيقة واقعية.

خلال فترة التسعينات أسهمت عوامل عدة في تحفيز المؤسسات الحكومية نحو تطوير أداء القطاع العام وتبني نماذج التميز في سعيها لتحقيق الأداء المتميز، ما ترتب عنه انتشار بناء نماذج التميز في مختلف دول العالم وتنامي استخدامها في الدوائر العامة والخاصة وتم التوسع في تطبيقاته بمختلف القطاعات وترى مؤسسات القطاع العام أن نموذج التميز مؤثر قوي جداً لتحقيق التطور.

#### ب. أهمية التميز :

حدد "باكال دواع" لأخذ المؤسسات لمبررات التميز نظراً لأهميته لها من خلال ما يلي:<sup>(1)</sup>

1. وسيلة وطريقة للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. وسيلة لجلب المعلومات حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية،
3. تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديريين أو موظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المؤسسات المنافسة،
4. توفر المهارات اللازمة لصنع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الابداع والتميز في المؤسسات.

فيما يقول جارندر أن الهدف الأسمى للتميز هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف تهيئة بيئة مناسبة تساعد العاملين على الابداع والابتكار وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة، بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب، بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات.<sup>(2)</sup>

(1) أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية

مقترحة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك آل سعود المملكة العربية السعودية، السنة الجامعية 2016-2017، ص 25-26.

(2) ألاء عبد الرحمان محمد بالحر: مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة،

جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 25.

ج. مفهوم التميز

تتعامل المؤسسات مع التحديات من خلال تطبيق مبادئ وأساليب جديدة، قد تؤدي في النهاية إلى تميز المؤسسة. ومن سمات الإدارة المعاصرة اعتمادها على العلم والتقنية، واستثمارها في بناء القدرات التنافسية، كما أنها اتجهت إلى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وظهر نتيجة لذلك نماذج التميز بهدف صقل مهارات الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء على مستوى المنظمة للحصول على التميز في الخدمة المقدمة.

قبل البدء لابد من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي في اللغتين العربية والانجليزية<sup>(1)</sup> ففي اللغة العربية وردت كلمة التميز في معجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتاز، ويقال تميز القوم أي انفردوا، وقياساً على ذلك فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمنفردة عن الآخرين.

أما في اللغة الانجليزية وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو امتياز، وهناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري، حيث يوجد:

- Business Excellence وترجمتها هو التميز المؤسسي،

- Excellence organization وترجمته هو المنظمات أو المؤسسات المتميزة،

- Total Organizational Excellence وترجمته هو التميز التنظيمي الشامل.

لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للتميز ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر لها الباحثون، إضافة إلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح للتميز.

إن التميز من الناحية اللغوية مفهوم قديم يسمى في اللغة الانجليزية Excellence، وتشير الدراسات اللغوية أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق قديماً بمصطلح Aristeria والذي تعني ترجمته إلى اللغة الإنجليزية Best أي الأفضل. أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول "Ar" والتي تعني تدفق الضوء أو الخير، والثانية "Iston" والتي تعني الاستقرار والتوافق.

ويعرف (Webster dictionary) التميز بأنه عمل الشيء بشكل حسن وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق. إلى جانب ذلك فإن مصطلح التميز يشير إلى الرفعة.<sup>(2)</sup>

أما التعريف الاصطلاحي، فهناك عدة تعاريف قدمها الفكر الإداري للتميز من بينها:

- التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ من العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة:<sup>(1)</sup>

(1) عبد المعطي محمود البحيسي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2014، ص 27.

(2) أبو بكر بوسالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2014-2015، ص ص 58، 59.

- التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، عمومية أو خاصة، تقدم خدمة أو تنتج سلعة.<sup>(2)</sup>
- التميز هو مجموعة الممارسات التي يمارسها بعض أفراد المؤسسة والمتعلقة بجوانب العملية الإدارية كالنخطيط والتنظيم والاتصال وصنع القرار بحيث تقود إلى توفير بيئة تنظيمية متميزة.<sup>(3)</sup>
- التميز هو الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج المرجوة.<sup>(4)</sup>
- التميز هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.<sup>(5)</sup>
- التميز هو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المؤسسة في الأداء عن مثيلاتها من المؤسسات، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمتعاملين بشكل متوازن لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها.<sup>(6)</sup>
- التميز هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر.<sup>(7)</sup>
- التميز هو تفاعل مزيج من الحوافز والقيم والأنشطة الذي يؤدي إلى الانجازات البارزة، بل يكاد أن يكون هو الحافز وقوة الدفع إلى التنمية والتطور.<sup>(8)</sup>
- التميز هو الامتياز في الاستراتيجيات، والممارسات التجارية، ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة والذي يتم التأكد من تحقيقه، بإجراء تقييمات على أساس نماذج محددة تدعم الرحلة الصعبة نحو التميز.<sup>(9)</sup>
- فمن خلال ما تقدم من تعاريف، نتوصل إلى تعريف شامل للتميز كما يلي:

(1) علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 20.

(2) عبد المعطي محمود البحيصي، مرجع السابق، ص 28.

(3) فريد محمد قواسمة: تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، مجلة العرب للاقتصاد والعرب، العدد 93\_104، 2016، ص 3.

(4) فريد محمد قواسمة، نفس المرجع السابق، ص 3.

(5) نورة عبد الله حزام الشهراني: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية، 2017، ص ص 25-26.

(6) نورة عبد الله حزام الشهراني، نفس المرجع السابق، ص 26.

(7) الرشيد الصالح، التميز في الأداء: ماهية وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 112، المجلد 29، الامارات العربية المتحدة، مركز البحوث والتوثيق، 2009، ص 114.

(8) نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 23، ص 87.

(9) نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، المرجع السابق، ص 87.

التميز هو ممارسات مميزة في إدارة المؤسسة وتحقيق نتائج بناء على مفاهيم أساسية والتي تتضمن إعداد النتائج، التوجه للعمل، الإدارة بالحقائق اندماج وتنمية الأفراد، ثبات الغرض والقيادة، الاستمرارية في الإبداع والتحسين والتعلم، وتطوير المشاركة، ومسؤولية المؤسسة الاجتماعية، إلا أنه جدير بالذكر، أن التميز لا يعني فقط مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو.

#### د.ثقافة التميز

لقد أبرز (Silva & Hichman) أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز من خلال المعادلة التالية: الاستراتيجية + الثقافة = التميز، فالتفكير الاستراتيجي يتعامل مع العملاء، وبناء الثقافة يتعامل مع الموظفين، فلا بد من تداخل كليهما كما أن تحقيق التميز في المنظمات الأمنية يتطلب ضرورة تحويل مفهوم التميز إلى ثقافة مؤسسية لتغيير بعض السلوكيات الإدارية العسكرية التقليدية إلى العقلية الإدارية الحديثة.

إن ثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المؤسسة مع بعضهم البعض من جهة، ومع المستفيدين والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي، فيكاد يكون من المتعذر أن نحقق التميز في الإدارة ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز. هذه الأخيرة تختلف عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل، وبالتالي فإذا أردنا تحقيق التميز في الإدارة لا بد أن نراجع ثقافتنا ونتأكد من أنها مواتية لهذا التميز أو أن يكون معها شأن آخر، وعلى مستوى المؤسسة الواحدة لا بد أيضاً لتحقيق التميز في الإدارة أن تطور ثقافة التميز بالمؤسسة وستكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز.

وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة من القيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة وبدون تحيز قوي لثقافة تميز الأداء، تصبح إدارة التميز مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل أو النجاح. ولذلك فمن الضروري جدا تفهم ماهية ثقافة المؤسسة وكيفية بناءها وكيف يمكن تعديلها. كما ترى الباحثة أن ثقافة التميز في المؤسسة لا بد أن تسبق السعي نحو التميز، ويعتبر النجاح في نشر هذه الثقافة وتبنيها من أهم متطلبات إدارة التميز، كما تعتقد أن ثقافة التغيير تعمل على دعم ثقافة التميز وتشجيع المديرين على تبنيها ونشرها بين العاملين.<sup>(1)</sup>

#### هـ. خصائص التميز

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:<sup>(2)</sup>

- 1- قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- 2- توفر القيادة الكفؤة: فالقيادة تعمل كقدوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه،

(1) عفت ياسر عبد المجيد الشوا: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص ص 15-16.

(2) أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، مرجع السابق، ص ص 26-27.

- 3- **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، إذ أن تحمل المؤسسات للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.
- 4- **الخبرات البعيدة عن العمل:** إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء،
- 5- **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تميز المؤسسات.
- 6- **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

يضيف الباحث أبو بكر بوسالم خصائص أخرى هي:<sup>(1)</sup>

1. **التعلم المستمر:** من خصائص المؤسسات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتضمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث إن المؤسسات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وترزرها في بيئتها الداخلية وهذا ما يعزز من تميزها،
2. **مؤسسات عالية الإنجاز:** تتسم المؤسسات المتميزة بنظم الأداء العالي من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي ودمج الوظائف وتقليصها، وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المؤسسة.
3. **إعادة هندسة العمليات:** تشترك المؤسسات المتميزة في تبنيها مدخل إعادة هندسة العمليات من أجل التحول من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات المتميزة عبر إعادة تصميم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ابتداء من تلك التي تتعلق بالمدخلات وحتى التي تتعلق بالمخرجات من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أخرى أكثر تميزاً.

<sup>(1)</sup> أبو بكر بوسالم، مرجع السابق ص ص 70-71.

## المطلب الثاني: المديرين المتميزين ومتطلبات التميز المؤسسي

### أولاً: المديرين المتميزين

#### أ. خصائص وصفات المديرين المتميزين:

يتميز المدير المتميز عن المدير العادي بخصائص أهمها ما يلي: (1)

- 1- يجب أن يتمتع بالرؤية الابداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشكلات الموجودة، كالقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
  - 2- يجب أن يكون شديد الثقة بنفسه وبالأخرين لدرجة كبيرة.
  - 3- يجب ألا يستسلم بسهولة والفشل شيء يتوقعه الإداري المتميز، لذا يجب أن يزيده ذلك عزماً وتصميماً.
  - 4- يجب أن يكون قادراً على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير.
  - 5- يجب أن يتحمل التعامل مع المواقف الصعبة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول لها.
  - 6- يجب أن يكون قادراً على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الموظفين على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به ألا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق. فيعتبر أن ذلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الانسان.
  - 7- يجب أن يكون متمتعاً بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة.
  - 8- يجب أن يكون متمتعاً بالاستقلالية الفردية بحيث لا تفرض عليه سلطة الغير، ولا يفرض سلطته على الآخرين ويبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى إحباط الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة.
- فهذه الصفات لا يمكن أن تتوافر في المدير التقليدي، وإنما تحتاج إلى مدير يتمتع بعدد من الكفايات العلمية والإدارية والمهنية والشخصية ولا بد له أن يكون مبدعاً، متجدداً بأفكاره وأساليبه ويسعى دوماً للتغيير.

يوضح الباحث نمر وليد إسماعيل الحية بعض السمات الشخصية والصفات الإدارية للمدير المتميز يقوم

بممارستها في مؤسسته، وهي على النحو التالي: (2)

- المدير المتميز ينمي الروح التعاونية والديناميكية بين موظفيه الذين يرون فيه الشخصية القيادية التي تزرع الحماس النشاط والروح العائلية في المؤسسة؛
- المدير المتميز يدون أولوياته ومسؤولياته ويشجع فريق العمل على المشاركة في صنع القرار، ويتقبل النقد والنصيحة من غير حرج أو كبرياء؛
- المدير المتميز يمتلك عقلية استراتيجية حكيمة، يكون ملماً بطبيعة عمل المؤسسة كما أنه يسعى دائماً لضمان انسجام أنشطة الأقسام والوحدات بشكل كلي مع الاستراتيجيات الكبرى للمؤسسة؛

(1) عفت ياسر عبد المجيد الشوا، مرجع سابق، ص 22.

(2) وليد نمر إسماعيل الحية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من جهة نظرهم، مذكرة

ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص ص 34-35.

- المدير المتميز يحترم وقت موظفيه بقدر احترامه لوقته لأن أفضل طريقة تكسب المدير احترامه بين موظفيه، هي استجابته لهم بشكل سريع ومتيقظ دائماً، فذلك يشير إلى مدى احترامه وتقديره لهم، مما ينعكس على مشاعرهم اتجاهه، ويحسن من أسلوب معاملتهم له؛
  - المدير المتميز لا يخشى من الانتقاد البناء لأسلوب إدارته، ويعني ذلك ألا يكون عدائياً اتجاه من يعبر عن رأيه بشأن أسلوب الإدارة المتبع في المؤسسة، أو أي قضية أخرى تمس واقع العمل.
  - يسعى لتحقيق الهدف: يسعى المدير المتميز إلى تحقيق غرض محدد، فالطريق أمامه مرسوم وواضح اتجاه هذا الهدف، والمديرون المتميزون يراودهم دائماً الرغبة العارمة في التميز والاحساس بأهمية هذا التميز المبني على جهودهم واختلافهم عن الآخرين.
  - يركز على النتائج: يركز المدير المتميز على النتائج وليس الأنشطة فهو غير روتيني، يهتم بالأنشطة المحققة للنتائج يكون تركيزه الأساسي على مناطق النتائج الأساسية، وهي: الإنتاجية، حاجات المستفيدين، اقتصاديات الاستخدام أو التشغيل، الجودة، نمو البشر، تطوير المؤسسة، التجديد والابتكار.
  - الرغبة في خدمة العملاء المستفيدين: المدير المتميز يوظف جميع عناصر مؤسسته لتحقيق الخدمة الحقيقية للعملاء والمستفيدين، ويكون شعاره (خدمة أفضل، درجة عالية من الرضا).
  - إطلاق الطاقات الكامنة لدى الآخرين: المدير المتميز لديه القدرة على إطلاق الطاقات الكامنة لدى الآخرين ويفوض بشكل مستمر، فهو يهوى تشجيع مرؤوسيه على تحدي المواقف الصعبة وزيادة درجة الثقة في أنفسهم،
  - المدير مالك: المديرون المتميزون يشعرون بشعور المالك للمؤسسة ويتصرفون تصرفاته لذلك يتصرف ببعض الجوانب منها الاهتمام بعناصر تكلفة الانفاق وتحمل المخاطر.
- ب. مصادر التميز في المؤسسة
- تعرف المؤسسة المتميزة على أنها تلك المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبى وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين. والمؤسسات المتميزة هي تلك التي عرفت مجال تميزها واستمرت فيه ولم تنساق وراء محاولة مزاحمة الآخرين في مجال تميزهم.
- هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز في الإدارة، وهي كما يلي:<sup>(1)</sup>
- ✓ الموارد المالية: يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.
  - ✓ الموارد المادية: تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الامدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فمن خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى.
  - ✓ الموارد البشرية: فالعديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

(1) عفت ياسر عبد المجيد الشوا، مرجع سابق، ص ص 23-24.

✓ الامكانيات التنظيمية: تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودون بها من أجل مقابلة احتياجات المستفيدين.

ثانيا :متطلبات التميز المؤسسي.

مما سبق يتضح لنا أن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب توافر المكونات التالية:(1)

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية؛
  - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم العمل وترشح لقائمتين لمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس إتخاذ القرارات.
  - هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
  - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحديد العمليات؛
  - نظام معلوماتي متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصدرها ووسائل تجميدها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها فضلا عن قواعد آليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛
  - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية؛
  - نظام لإدارة الأداء ومتابعته وتقييمه؛
  - نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء فرق العمل والأداء المؤسسي؛
  - قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط.
- بالإضافة إلى خمس أعمال أساسية يجب على إدارة المؤسسة السهر عليها وإعطائها العناية القصوى وبضرورة مستمرة ومترابطة : (2)

1) **اليقظة مستمرة:**تضمن رسدا مستمرا للاحتياجات والمعطيات المتغيرة والمتجددة لكل الأطراف خاصة منهم العمال والمستهلكين، كما تعني أيضا دراسة المحيط الداخلي والخارجي بكل أبعاده وتشمل:

✓ اليقظة التجارية (الزبائن والمنافسين والموردين)؛

✓ اليقظة التكنولوجية (الألات والتجهيزات وطرق الإنتاج)؛

✓ اليقظة الاجتماعية (التغيرات الاجتماعية والثقافية لدى العمال أو في المحيط)؛

✓ اليقظة التنظيمية (يتعلق الأمر بمدى فعالية الهيكل الموجود وبالتالي تطويره)؛

✓ اليقظة الإعلامية والمعلوماتية (أي ما يتعلق بالمعلومات حيث يعد نظام المعلومات في المؤسسة النواة بالنسبة لنظام اليقظة، ذلك أنه هو الذي يزود لوحة قيادة المؤسسة بالمعلومات الجديدة والمفيدة).

2) **تغيير من أجل التحسين:** إن عولمة الأسواق وتزايد اضطرابات المحيط المتسارعة تفرض على الميزان أن يكون في مستوى التصدي لمقتضيات التكيف وهي تعديل الموارد التي يفرضها التغيير، تسيير الانتقال والتحكم

(1) الدكتور علي السلمي ، المرجع السابق، ص 26

(2) الدكتور رحيم حسين : الملتقى الدولي حول الأداء المتميز المركز الجامعي العناصر ، برج بوعريبيج ، 2005 .

في النوع والتعقيد هذا يعني أن المؤسسة فيتحول مستمر وهو ما يجعل الاستقرار هو القاعدة وما على الإدارة إلا نتهاج المرونة في تخطيطها.

(3) **التجديد (الإبداع):** هو بمثابة محرك نظام تحسين هذي يتوخى منه تحقيق التمييز وذلكم خلال تطوير ملكة التنبؤ لدى الإدارة وهو مايعني فرض قبول التجديد على المحيط وهي سمة المؤسسات المتميزة.

(4) **التكوين والتأهيل:** يجمع أنواعه سواء في شكل ورشات عمل أو في شكل مؤتمرات أو أيام دراسية يديرها خبراء داخليون أو خارجيون بهدف رفع كفاءة الأداء وتحقيق التفوق والتميز.

(5) **التنظيم الجيد:** التنظيم هو الوظيفة التقليدية الأساسية للإدارة فرسم الأهداف بصورة سليمة وتخصيص الموارد بعقلانية وتوجيه الجهود بذكاء وصيانة العلاقات بين مختلف أعضاء النظام بعناية هي سمات التنظيم الجيد وهي الكفيلة لتحقيق التميز ويمكن حمس فعاليات التنظيم في هيكله المؤسسة.

وقد انتقلت وظيفة الإدارة إلى مرحلة جديدة هي الإدارة بالمعارف وهو ما أعطى للتنظيم مدلولاً جيد ولذلك نستطيع التمييز بين ثلاث مراحل في الإدارة.

### المطلب الثالث: توجهات التميز المؤسسي وعراقيله.

#### أولاً: توجهات التميز المؤسسي

##### أ. التميز من خلال القيادة

رغم تعدد مفاهيم القيادة إلا أنها جميعاً تشترك في مجموع من الخصائص أهمها أن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها ومفهوم من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة وهنا يجب التفريق بين مفهوم القيادة ومفهوم السلطة. فالقيادة هي عملية التأثير في سلوك الآخرين من خلال السلطة وبالتالي فهناك علامة ارتباط وثيقة بين مهام المدير والقيادة رغم أن القائد والمدير مفهومان مختلفان فالمدير يسعى إلى تحقيق أهداف محددة بينما القائد يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها.<sup>(1)</sup>

مما سبق نستنتج أن القيادة تتطلب أكثر من مجرد المسؤوليات الإشرافية والسلطة الرسمية وتتعدى مجرد المفهوم التقليدي للسلطة تتضمن التأثيرات التي يمكن أن يحدثها الفرد على الآخرين من خلال قدراتهوسماته الشخصية والسلوكية إذا لا يمكن تحقيق التميز دون قيادة فعالة وإبتكارية بسمات شخصية معينة يوضحها الجدول التالي:

(1) الدكتور عادل زايد: الأداء التنظيمي الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25

الجدول رقم (01) السمات الشخصية التي تحقق التميز

المهارات	الخصائص المادية	السمات
- المهارات الفكرية - القدرة على الإبداع - الدبلوماسية والتكتيك - اللياقة في التحدث - الذكاء - الإلهام بالعمل - الترتيب والنظام - القدرة على الإقناع - الذكاء الاجتماعي	- مستوى النشاط البدني  - المظهر  - الطول  - الوزن	- التكيف مع الموقف - التفاعل مع الأحداث الاجتماعية - الطموح والرغبة في الإنجاز - الحزم - التعاون مع الغير - القدرة على اتخاذ القرار - الاستقلالية - الرغبة في السيطرة والقيادة - الإصرار - الثقة بالنفس - تحمل ضغوط العمل - الرغبة في تحمل المسؤوليات

المصدر: عادل زايد. الأداء التنظيمي المتميز 2003، ص 27.

ب. التمييز من خلال الموارد البشرية: على مر العصور كان الهم الوحيد للباحثين والمؤرخين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية إذ أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول على التجديد والابتكار وهو وسيط التعليم في المنظمة.

إن للموارد البشرية دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والميزة التنافسية هي تميز

المنظمة على منافستها لمركز فريد تتيح لها منتج متميز أكثر بأسلوب ناجح وبرمجة أكثر. (1)

ومن أهم الميزات التنافسية التقليدية التي تعتمد عليها المنظمات هي القدرة على تقديم منتج

متميز وامتلاك تكنولوجيا متطورة والحماية السوقية غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزة

التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل بالدليل على ذلك يبين الجدول التالي مساهمات العنصر

البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

(1) مصطفى سيد أحمد : إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21، 2000، ص 20 .

الجدول رقم (02): مساهمات العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

الرقم	الميزة التنافسية	دور الموارد البشرية
1	تقديم منتج متميز	- دورة حياة المنتج قصيرة. - زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. - زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.
2	امتلاك تكنولوجيا متطورة	- التكنولوجيا المتاحة أمام الجميع. - التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. - العنصر البشري قادر على إستيعاب التكنولوجيا الحديثة.
3	التنافس في الأسواق المفتوحة	- الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. - المنافسة حق مشروع للجميع. - التنافس من خلال رأس المال الفكري.

المصدر: عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، ص 37.

من خلال الجدول رقم 03 يتضح ان مساهمة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية يكمن في ثلاث حاجات أساسية وهي: تقديم منتج متميز ، امتلاك تكنولوجيا متطورة والتنافس في الأسواق المفتوحة.

**ج. التميز من خلال الإدارة الاستراتيجية:** الإدارة الاستراتيجية هي عملية اتخاذ القرارات التنظيمية التي تهدف إلى تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة في المدى الطويل، كذلك يمكن النظر إليها على أنها "فن صياغة وتنفيذ وتقديم القرارات التنظيمية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها".

وتعرف أيضا على أنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى القصير مرورا بالمدى المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد.

**د. التميز من خلال الاتجاه بالسوق:** نتيجة ظروف التحول الاقتصادي الهادف إلى التحول من فلسفة السوق المخطط إلى فلسفة السوق المفتوح وخصخصة شركات القطاع العام من العديد من الدول تزايدت درجة الاهتمام بمفهوم التوجه إلى السوق، وقد أدت التطورات الحاصلة (المحلية والعالمية) إلى زيادة رغبة الإدارات العليا في عديد من الشركات في التعامل بشكل علمي منظم مع ظروف التغيرات البيئية الجديدة.

**الخصائص الأساسية للتوجه بالسوق**

هناك عدة خصائص منها: (1)

- هو جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة.
- هو فلسفة الأجل الطويل.
- التركيز الأساسي للتوجه للسوق ينصب على المستهلك.

(1) الدكتور عادل زايد : المرجع السابق ، ص ص 70- 71 .

- التوجه بالسوق يعطي اهتماما خاصا بالجهد الداخلي للمنظمة.
  - هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم المعلومات.
  - تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق.
- إذا هو تحدي كبير للمنظمات كيفية تحقيق التوجه بالسوق والمحافظة عليه وذلك بالقدرة علنا لاستثمارالتغيرات التي تحدث بالسوق وربطها باحتياجات العملاء.
- ثانيا : عراقيل التميز المؤسسي.

تعاني العديد من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والإرتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات مايلي: (1)

- 1- ضعف التنافس بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين ووضوح تناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- 2- تنوع المسؤوليات وتشتتها بين مسؤوليات وأفراد الإدارة وضعف نظام وآليات المحاسبة والمسائلة عن نتائج الإدارة.
- 3- ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وببطء الإستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات.
- 4- عدم وضوح أسس ومعايير إدارة التنظيم والأداء وتوجيه سلوك العاملين واختلاط الرؤية الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
- 5- اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في تنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتبادلة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
- 6- الانحصار في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كافة متطلبات الإعداد للمستقبل.
- 7- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد الغير متجددة وأهمها الوقت واستنفاد أطول في العمليات لما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق بتوقيت مناسب.
- 8- الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنية المعلومات والاتصالات والحسابات الآلية والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لإستيعابها وتفعيلها.
- 9- ضعف التوجه التسويقي وافتقار النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات.
- 10- ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات،ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات لتحقيق التطور على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء.

(1)الدكتور عادل السلمي، مرجع السابق ، ص ص 19-20.

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات و انهيارها كما تسببت في ضعف وإرتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من التطورات التقنية و تحولات اقتصادية سياسية و اجتماعية غيرة أوضاع الكثير من المجتمعات والدول بالتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركة المتعددة الجنسيات وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء منظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

## المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، الدراسات السابقة

تعمل القيادة الإستراتيجية على خلق بيئة عمل تتضمن مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وطرحها للأفكار الجديدة والإبداعية وتهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفرضها واقع المنافسة، وكذلك تعلم أساليب التأثير على العنصر البشري بإعتباره المحور الرئيس في مؤسسات الأعمال من خلال تفعيل مجموعة الممارسات الإستراتيجية ذات الدور البارز في زيادة أدائه، والوصول إلى مستوى متميز في الأداء

## المطلب الاول :العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

يرتبط تميز المنظمة بشكل وثيق مع أداء القائد الاستراتيجي وعلى الرغم من أن القيادة المقنطرة هي ليستالعنصر الوحيد في تميزها ؛ لكنها عنصر مهم فيه، ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، ظهرت حاجة المنظمة إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في تحويلها من حالة التفكك والانحدار إلى منظمة قوية ومتميزة، ومن أجل تحفيز المنظمة يجب أن يكون هناك قائد استراتيجي قادر على نقل الرؤية التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز وأن هذه الرؤية يُمكن أن تخلق مناخ المشاركة وطرح الأفكار الجيدة والإبداعية وتهيء الظروف المساعدة للتميز<sup>(1)</sup>.

إن مفتاح النجاح وتحقيق التميز المؤسسي هو فهم الترابط والتكامل بين العناصر المؤدية للتميز المؤسسي، وتُعد ممارسات القيادة الاستراتيجية أحد تلك العناصر حيث تستطيع المؤسسات الصناعية عامة كانت أو خاصة أن تحقق التميز المؤسسي إذا كان بإمكانها اختيار قائد استراتيجي قادر على إعداد ووضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة، واستغلال مواهبهم وقدراتهم لاتخاذ القرارات الصائبة الصحيحة في إطار الوقت المناسب<sup>(2)</sup>.

وتأتي أهمية القيادة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية من طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها فروعها، والتي تتميز بحالة من الغموض، والتعقيد، والتغير المستمر، فضلاً عن التنافسية الشديدة، كذلك طبيعة الأدوار التي يقوم بها رؤساء وحداتها. ففي هذه البيئة المتغيرة شديدة التعقيد والغموض تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، تمتلك رؤية ومهارات استراتيجية تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمنظمة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية<sup>(3)</sup>.

(1) حسوني ، أثير عبد الأمير. (2010) ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات

الميكانيكية/بغداد"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص208

(2) آمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة . 2014"نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل لتميز المؤسسي-دراسة تطبيقية عمى الجامعات الفلسطينية

بمحافظة قطاع غزة"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر. ص96

(3) محمد أشرف السعيد أحمد السعيد والفقير، محمد الهادي: القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية -دراسة ميدانية بجامعة نجران"، مجلة كلية

التربية، جامعة الأزهر، 2011، ص572.

كما يلعب القائد الاستراتيجي دوراً فاعلاً في تعزيز التميز التنظيمي، فالتعرف على الممارسات الفاعلة التي ينبغي أن يحملها القائد الاستراتيجي باتت من المسائل المهمة من أجل تعزيز التميز<sup>(1)</sup>.

أ. العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي يُعد تحديد التوجه الإستراتيجي والتخطيط له ضرورة ملحة بالنسبة للمنظمات المعاصرة، وخاصة أن مؤسسات اليوم تعمل في بيئات متغيرة وغاية في التعقيد الأمر الذي يستدعي من تلك المؤسسات عمل تحليل استراتيجي مُعمق للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف التعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات تمهيداً لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية<sup>(2)</sup>.

وتتبع أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي على اعتباره السبيل العلمي المتاح أمام المؤسسة للحاق بركب المؤسسات المتقدمة، ويُعد من أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية فاعلية لما له من آثار إيجابية على النتائج المرجوة.

فقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المنظمات، وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن هناك علاقة إيجابية تربط بينهما، كما أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تُخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تُخطط استراتيجياً. إن نتائج هذه الدراسات تعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي لإدارة المؤسسات يُعتبر مسؤولاً عن تحقيق التميز وضمان التعامل الفعّال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في هذا الزمن<sup>(3)</sup>

إن التميز المؤسسي يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يُحقق أهداف المؤسسة، ويُتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف الوصول إلى درجة التميز<sup>(4)</sup>.

وتتجه المؤسسات الاقتصادية إلى التسابق نحو التميز، وذلك من خلال وضعها لخطط ورؤى واستراتيجيات تهدف من خلالها للوصول إلى مصاف المؤسسات المتميزة، حيث ينعكس ذلك علناً تكون رائدة في مجالها ومعارفها، والتي تتضح من خلال سعيها المتواصل لتقليص الفجوة بين ما يحتاجه السوق ومستوى المهارات والكفاءات التي يتمتع بها عاملوها، وبالتالي تصل المؤسسات إلى هذا المستوى من التميز إذا ما

<sup>(1)</sup>حسوني، مرجع السابق، ص 215

<sup>(2)</sup>جرار ودويكات، سعيد يوسف: قياس العالقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالاداء 2013، ص212.

<sup>(3)</sup>السعيد، أحمد: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي:دراسة تطبيقية عمى شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة. 2012، ص 11.

<sup>(4)</sup>علي يحي علي الدجني:واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي المتميز وسبل تطويره"، رسالة

ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص5.

استغلت جميع الإمكانيات المتوافرة لديها سواء كانت إمكانيات بشرية، أو مادية، أو تنظيمية، والتي تعد مكونات أساسية للمؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي المنشود<sup>(1)</sup>.

### ب. العلاقة بين إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية والتميز المؤسسي

يشهد العالم وبشكل مستمر تطورات متلاحقة وسريعة أثرت في بيئة أعمال المؤسسات، حيث تطلب منها أن تتواكب في أدائها مع ما تفرضه هذه المتغيرات من متطلبات، حيث لم يعد البقاء في السوق للمؤسسات الأصلح فقط، بل للمؤسسات المحققة للتميز والتي تتسم بالمقدرة التنافسية. وارتكازاً إلى الدور الذي تضطلع به القيادات الاستراتيجية في المؤسسات وتحملها القدر الأكبر من المسؤولية في تخطيط سياسات العمل وصناعة القرارات والتي يتوقف عليها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها؛ فإن الأمر يتطلب نبذ التقاليد الإدارية الموروثة التي لا تعتمد على الفكر الإداري المتطور، ولا تتلاءم مع التطورات التقنية المتسارعة، والاهتمام بتجديد وتنمية مهارات وممارسات هذه القيادات ودعمها بالمنهجية العلمية المستجدة في الفكر الإداري، والتجارب الناجحة للممارسات القيادية الاستراتيجية الفاعلة، بما يمكنها من تملك الرؤية الواضحة لاحتياجات البيئة المتغيرة وتوفير وسائل ابتكارية وإدارة تنموية مستدامة لزيادة الإنتاجية والتوجه نحو التميز المؤسسي<sup>(2)</sup>.

ويشير كل من (توماس وكاتر) إلى أن عملية تكوين وبناء الميزة التنافسية من أجل المنافسة والتميز تتطلب مصادر معينة، فإذا امتلكتها المؤسسة وعرفت كيفية تحويلها إلى ميزة تنافسية فإن ذلك يؤدي إلى نجاحها في المنافسة. ويكاد يُجمع الكتاب والباحثون على أن الموارد غير الملموسة (الموارد البشرية، والموارد التنظيمية) أكثر ملاءمة وأهمية في تكوين وبناء الميزة التنافسية عن الموارد الملموسة (المادية والمالية وذلك بالرغم من ضرورتها في القيام بالأداء الفعال، وتحقيق نجاح المؤسسة.

وتُعد المؤسسات الاقتصادية الأجنبية مصدراً للخبرات والمهارات الأولية للقوى العاملة بالمجتمع، وبالتالي فإن التميز في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى تميز المخرجات والارتقاء بسوق العمل ولكي تستطيع المؤسسات أن تنافس بكفاءة، في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء.

وبناءً على ما تقدم، يصبح الاستثمار في القدرات والكفاءات أحد أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تطمح للاستدامة وتحقيق ميزة تنافسية وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية.

ويرى الباحثان أن المؤسسات الاقتصادية بأشكالها المختلفة تهدف إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة والصدارة، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاكها للقدرات والمواهب والكفاءات باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية.

(1) آمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة، مرجع السابق، 2014، ص90.

(2) مركز البحوث والدراسات: تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية الذي

تنظمه مؤسسة داتاماتكس-دي، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، 2011، ص3.

ج. العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والتميز المؤسسي

إن للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشر على التميز، يعتمد على مدى تطويرها لرأس المال البشري وتبنيها ودعمها لقدرات الأفراد وتشجيعها لهم، ودعم الأفكار الإبداعية والمميزة، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل، الفاعلة والقدرة على التفكير المتجددة الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، وتبنيها سياسة الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، كل ذلك يُتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية أداء المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة الاستراتيجيون لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يُسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. فالقائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحسب المشكلات.

ولا شك أن القادة الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، لذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.<sup>(1)</sup>

كما أن دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات يتطلب ألا يقتصر الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فلقيادة الاستراتيجية هيكلية تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة ككل، ولذلك يُعد مجلس الإدارة في المنظمات هو القائد الاستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة، أو يحمي حقوق المجتمع في حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج. ومن هذا المنطلق تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حساباتها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها.<sup>(2)</sup>

ولقد اعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة نشاطاً مساعداً للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر الاستراتيجي وخاصة من خلال نظرية الموارد إلى إعطائه دوراً حاسماً في تنافسية المؤسسات؛ لأنها محور تميز المؤسسات عن بعضها البعض. ويرى (Delaney) أنه لا يوجد خيار أمام المؤسسة لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية، تسيير الحياة المهنية، وتطوير الممارسات التي تقدم للمؤسسة يد عاملة تنافسية.<sup>(3)</sup>

(1) حسوني، المرجع السابق، ص 218.

(2) أحمد إسماعيل المعاني: "أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"، رسالة ماجستير

غير منشورة كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص 17.

(3) أمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة المرجع السابق 2014، ص 92

تستطيع المؤسسات الاقتصادية أن تصل إلى التميز من خلال تبنيها لثقافة التميز في جميع أعمالها، ونشرها لرؤية استراتيجية داعمة للتميز، وقدرتها على تحقيق إنجازات متميزة بقدرات محدودة وتحمل المخاطرة في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات شملت جميع المجالات، وأفرزت تغيرات في أساليب العمل وتركيبية الموارد البشرية العاملة في مختلف المنظمات مما ترتب عليه حاجة هذه الموارد البشرية إلى تدريب مستمر للوصول إلى التميز<sup>(1)</sup>.

#### د. العلاقة بين دعم الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي

إن بناء الثقافة التنظيمية في المنظمة يتأثر بعدة عناصر رئيسة من بينها القادة الاستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين، بالإضافة إلى الخبرة لدى هؤلاء القادة وممارساتهم وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقاً. ويتحدث البعض عن الثقافة الشاملة Corporate Culture والتي تعني نفس إطار ثقافة المنظمة وتحتوي عناصر كثيرة، فقد تكون قوية ومتماسكة بحيث تتميز بها المنظمة عن غيرها أو قد تكون مجرد كونها ثقافة منظمة عادية<sup>(2)</sup>.

وللقيادة الاستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وترسم ملامح وأطر التعامل وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية. ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظراً لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة.

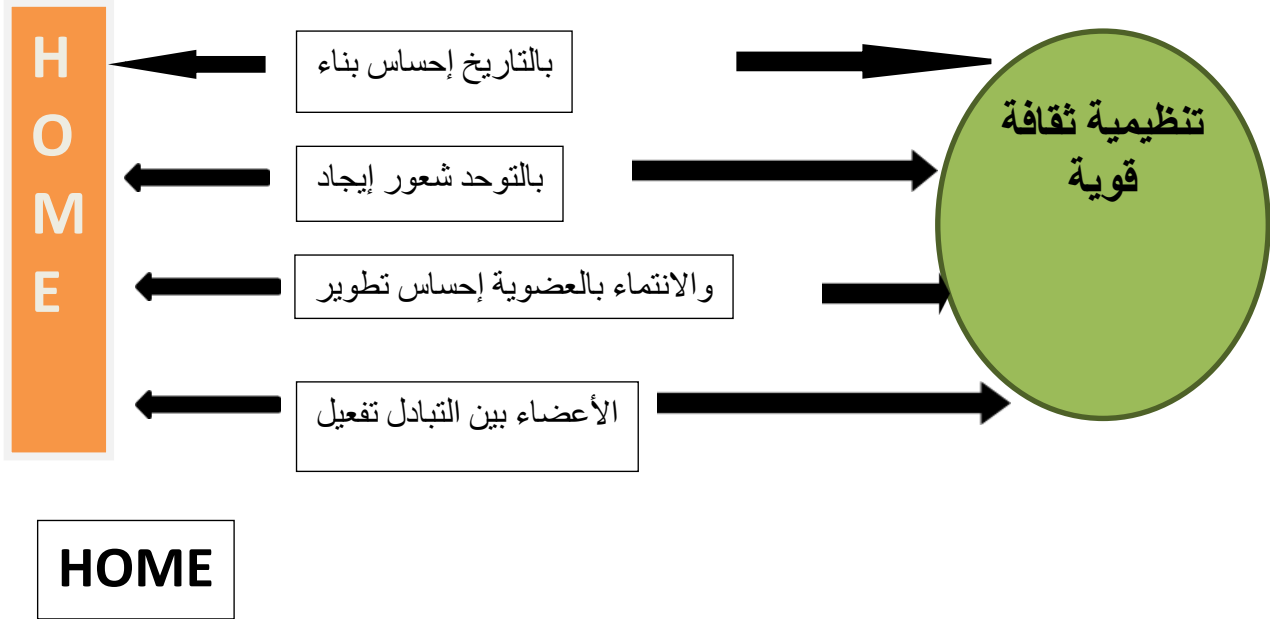
وتلعب الثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويُمكن تلخيص أهميتها بالآتي<sup>(3)</sup>:

- 1- **بناء إحساس بالتاريخ History:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تُمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
  - 2- **إيجاد شعور بالتوحد Oneness:** حيث توحد الثقافة السلوكيات وتُعطي معنى للأدوار وتُعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
  - 3- **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء Membership:** وتتغرز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتُعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم. فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.
- ويُمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي

<sup>(1)</sup>آمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة المرجع السابق ، 2014، ص61

<sup>(2)</sup>العامري والغالبى، المرجع السابق 2005، ص ص124-125.

<sup>(3)</sup> الغالبى و العامري ، المرجع السابق 2008، ص129



شكل رقم (04) :

المصدر: (طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات العمل، ص.

(130/2005

ومن المهم أن يأخذ قياديو الاستراتيجية ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية والعمل على زيادة القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تركز عليها الثقافة التنظيمية. هـ. العلاقة بين مساندة الممارسات الأخلاقية والتميز المؤسسي

تعد الممارسات الأخلاقية من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالالتزام بالأخلاقيات سوف يقود إلى تطوير العاملين، ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء العاملين للالتزام بعناصر أخلاقيات المهنة، حيث إن عدم الالتزام سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة، ولتحقيق ذلك لابد من التزام القيادة الاستراتيجية والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من الممارسات التي تهدد مستقبل المنظمة في النمو والبقاء والاستمرار<sup>(1)</sup>.

في التوجهات الاستراتيجية الحديثة للمنظمات، فإن القيم والمعايير الأخلاقية قد أصبحت واحدة من أهم القضايا التي باتت لزاماً على المحللين والمخططين الاستراتيجيين أخذها بعين الاعتبار لدى فحصهم البيئة الداخلية، وما يتضمنه من نقاط قوة وضعف، والبيئة الخارجية وما تحمله من فرص وتهديدات، إذ أن تلك القيم والمعايير الأخلاقية في ضوء التطورات الحديثة أصبحت تمثل نقطة قوة داخلية، وفرصة خارجية في حال توافرها

(1) د.معراج هوارى: "دور أخلاقيات العمال في الرفع من تنافسية المؤسسة: دراسة ميدانية عمى عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث لكمية إدارة الأعمال: البقطة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية في بيئة الأعمال المتجددة، جامعة مؤتة، الأردن، 2015، ص2.

في المنظمة، وفي الجانب الآخر تمثل نقطة ضعف داخلي، وتهديد خارجي إن لم تقم المنظمة بأخذها بنظر الاعتبار لدى تخطيط وتنظيم عملياتها المختلفة (1).

إن القيادة الاستراتيجية وهي تحاول أن تعزز السلوك الأخلاقي يُفترض بها أن تعرف وتعي طبيعة تطور المستوى المعنوي والأخلاقي للعاملين في المنظمة. فالالتزام بالجوانب والممارسات الأخلاقية ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال من أهمها إمكانية الحصول على شهادات التميز العالمية أيزو ISO وغيرها (2). ويحتل تميز الأداء المؤسسي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى المنظمة والدولة؛ لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزاً (3).

### و. العلاقة بين تنفيذ الرقابة المتوازنة والتميز المؤسسي:

لكي تستطيع المؤسسات الاقتصادية أن تنافس وتتميز في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها، وأن تكون القائدة في مجالها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء. إن قيام المؤسسات بقياس وتقييم أدائها المؤسسي بصورة دائمة، وتطوير أعضاء هيكلها، وتطوير المناهج والبرامج للعاملين، كل ذلك سوف يدعم تميزها في جميع المجالات (4).

إن دور القائد الاستراتيجي يتضمن تقييم الأداء الاستراتيجي ومتابعته من خلال التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً وحسب المعايير الأدائية والتقييمية للوقوف على مدى فاعلية التنفيذ (5). كما أن كفاءة استخدام الرقابة الاستراتيجية من قبل قيادة المنظمة الاستراتيجية تتماشى تتابعياً مع الاستقلالية التي تتمتع بها مختلف الوحدات الفرعية في المنظمة والتي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية بطريقة أفضل في الأسواق المفضلة للمنظمة، بالإضافة إلى أن الاستقلالية تسمح بالمرونة المطلوبة للحصول على التميز أو الميزة من الفرص المتاحة في البيئة السوقية الخاصة، والنتيجة هي أن القادة الاستراتيجيون يدعمون الاستخدام المتداخل والمتناغم لكل من الرقابة الاستراتيجية والاستقلالية (6).

وعند الحديث عن الرقابة فإننا نتحدث عن عمليات منهجية ومنظمة تطل مختلف المستويات الإدارية وبهذا فإن الرقابة الاستراتيجية هي رقابة عامة تتأكد بموجبها الإدارة من صحة التوجهات التي تسير عليها المنظمة. وفي حقيقة الأمر فإن الرقابة الفعالة تتطلب وجود هيكل مناسب وثقافة تنظيمية تشاركية وأنظمة معلومات متطورة لغرض تحسين كفاءة النظام الرقابي وزيادة دقة مؤشراتته. ولقد طورت مداخل عديدة للرقابة

(1) المعاضدي، معن وعد الله جار الله والطائي، أيمن جاسم محمد: إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ،

دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى، 2011، ص368.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات العمل، 2005، ص138.

(3) ماجد إبراهيم شاهين: مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي، 2010، ص38.

(4) أمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة مرجع سابق، 2014، ص64

(5) يونس، طارق شريف، مرجع سابق، ص ص 45-46.

(6) جاد الرب: إدارة الأعمال الدولية: الأساسيات-الاستراتيجيات-التطبيقات، مطبعة العشري، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر. 2010، ص54.

وتقييم الأداء منها نظام تقييم الأداء المتوازن *Balanced Scorecard*، حيث تم تطوير هذا النظام لغرض تحقيق التكامل بين مختلف مؤشرات الرقابة والأداء في المنظمة، فهو نظام رقابي شامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية ضمن أربعة أبعاد أساسية وهي (1):

**1- البعد المالي Financial Dimension:** وتشمل العائد على الاستثمار والربحية وغيرها. وهذا البعد يجب

على سؤال مفاده: هل أن الفعاليات والأنشطة تحسن الأداء المالي؟

**2- البعد الخاص بالزبائن Customer Dimension:** ومن مؤشرات المهمة رضا الزبائن وتمسكهم بالولاء لمنتجات المنظمة ونسبة الاحتفاظ بالزبائن وغيرها، ويجب هذا البعد على السؤال: كيف تخدم المنظمة زبائننا؟

**3- البعد الداخلي لعمليات المنظمة Internal Business Process:** ويتركز على مؤشرات الإنتاج والإحصاءات العملياتية مثل مدى الوفاء بالطلبات ومتوسط كلفة الطلبية ويجب على السؤال: هل أن العمليات والأنشطة الداخلية تُضيف قيمة للمستهلكين وأصحاب المصالح؟

**4- بعد التعلم والنمو Learning and Growth Dimension:** ومن مؤشرات عدد المنتجات الجديدة أو المحسنة والإبداع المتحقق ونشاط البحث والتطوير ومدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين الجيدين، ويجب على السؤال: هل أن المنظمة تتعلم وتتغير وتتحسن؟

إن تكامل هذه الأبعاد الأربعة يُعطي قدرة عالية على تحقيق أهداف المنظمة وتدعيم رسالتها بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي المرغوب.

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال قدرتها على تحويل المنظمة من حالة التفكك والانحدار إلى الريادة والتميز، حيث يركز الأداء المتميز على تحديد التوجه والتخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته بما يُحقق أهداف المنظمة، ويُتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف الوصول بالأداء إلى درجة التميز.

إن مقومات نجاح التميز يجب أن يشمل التركيز على دعم مهارات وقدرات وإمكانيات الموارد البشرية باعتبار أنهم مصدر الإبداع والابتكار، إضافة إلى الكشف عن القدرات المحورية والأساسية في المنظمة، ومحاولة إدارة هذه القدرات التي تتميز فيها المنظمة، وبما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصالح (2).

وللقيادة الاستراتيجية دور فاعل في ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء، كما أن القيادة الاستراتيجية القائمة على مساندة الممارسات الأخلاقيات هي قيادة ذات رؤية فاحصة لنقاط القوة في بيئة المنظمة الداخلية، وللفرص في بيئة المنظمة الخارجية، فالتأكيد على الممارسات الأخلاقية سوف يقود إلى تطوير العاملين وتحسين أداءهم.

ويتضمن دور القيادة الاستراتيجية تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة التي تُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتدعيم رسالتها والوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحقيق التميز المؤسسي المنشود. وترى الباحثة أنه

(1) طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع السابق، 2008، ص ص 288-289

(2) جاد الرب، سيد محمد. "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، الدار الهندسية، القاهرة، 2013، ص ص 19-20.

في ظل وجود ممارسات قيادة استراتيجية فاعلة متمثلة في (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات التنافسية، وتطوير رأس المال البشري، ودعم الثقافة التنظيمية، ومساندة الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة المتوازنة مما ينعكس على الأداء في المؤسسات الجامعية بحيث يمكن الوصول بالمؤسسة إلى التميز في العمل، وهذا يُوضح طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي، حيث تعتبر تلك الممارسات إذا ما تم تنفيذها بصورة سليمة ستؤدي إلى تطوير الأداء، وتحقيق الإبداع، وتحسين نوعية حياة العمل، وبالتالي ستكون الوسيلة المثلى للوصول بالكليات الجامعية إلى تحقيق التميز في أداؤها المؤسسي.

### المطلب الثاني : الدراسات السابقة

سيتم التطرق الى بعض الحالات للدراسة منها عربية وأخرى اجنبية.

#### الدراسات بالعربية

أولاً: دراسة **أثير عبد الحميد حسوني**، بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية/ بغداد" ماجستير جامعة القادسية 2010 هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال القدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية وبين التميز التنظيمي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على العاملين في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في بغداد من رئيس قسم وحتى مدير عام) وعددهم (44) مديراً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى أفراد عينة البحث بمستوى مرتفع، وقد كانت الممارسة الأكثر توافراً تتعلق بتعزيز الثقافة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة وتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي لاسيما التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

#### ثانياً: دراسة **حسن عبد المحسن أحمد حاجي** جامعة الشرق الأوسط الأردن ماجستير 2013

بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (2800) موظفاً بينما بلغ حجم العينة (280) موظفاً من العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وقد كانت العينة عشوائية بسيطة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود أثر ذي دلالة معنوية لـ (الاستقطاب، والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

ثالثاً: دراسة الحوراني، أشرف محمد يونس رسالة ماجستير 2014 جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن

بعنوان: "أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جوائز الملك عبدالله الثاني لتمييز القطاع الخاص، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وأسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة، وطبقت الدراسة على (273) فرداً من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات الأردنية المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتمييز في القطاع الخاص والبالغ عددها (29). ومن أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير مشترك ذو دلالة احصائية للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وقدرات التعلم التنظيمي التفاعل مع البيئة الخارجية، الحوار، والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتمييز في القطاع عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$ .

رابعاً: دراسة: محمد على على غازي طالب ماجستير بكلية التجارة - جامعة مدينة السادات بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية "دراسة تطبيقية" المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية/المجلد 13/العدد 03/مارس 2022

ملخص البحث: يسعى البحث الحالي إلي دراسة الواقع الحالي لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إعداد قائمة إستقصاء، إشملت على ثلاثة مجموعات رئيسة تمثلت في القيادة الإستراتيجية، التميز المؤسسي، إلى جانب المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (343) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام عدد من المقاييس والإختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع القيادة الإستراتيجية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وبينت نتائج البحث عدم وجود إختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى القيادة الإستراتيجية بإختلاف وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية، ووجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى القيادة الإستراتيجية بإختلاف النوع والفئة العمرية، وبينت نتائج البحث عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى التميز المؤسسي بإختلاف العمر وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية، ووجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى التميز المؤسسي بإختلاف النوع، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد

التميز المؤسسي، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية.

الجدول رقم 03: المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
علي غازي 2022	التطرق الى المتغيرين معا القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي	أسلوب العينة العشوائية للدراسة والطبيعة القانونية لمحل الدراسة	بناء وتكوين فكرة الدراسة من ناحية التعرف على مكوناتها
حسوني 2010	المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية استخدام الاستبانة في جمع البيانات	المتغير التابع التميز المؤسسي، حصر العينة على منصب	الأطر النظرية وكيفية تحديد أسئلة الإستبانة
الهوراني 2014	المتغير التابع التميز المؤسسي	المتغير المستقل تم التطرق الى إدارة المعرفة	مدى اهمية التميز المؤسسي بالنظر الى الجائزة التي حصلت عليها الشركة محل الدراسة من طرف ملك الاردن
أحمد حاجي 2013	المتغير التابع التميز المؤسسي	المتغير المستقل تم التطرق الى إدارة الموارد البشرية	يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من مهام القيايين الإستراتيجيين

المصدر: من إعداد الطالبين

الدراسات بالاجنبية:

أولاً: دراسة (Sharma&Talwar,2007) بعنوان:

*Evolution of "universal business excellence model". incorporating Vedicphilosophy.Publisher: Emerald Group Publishing Ltd.; EMERALD GROUP PUBLISHING LIMITED*

"تقييم آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة- الهند"

هدفت الدراسة إلى تقييم آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت العينة عشوائية طبقية، وتكونت عينة الدراسة من (66) فرداً من الكاديميين والاستشاريين وكبار المديرين التنفيذيين العاملين في المنظمات الريادية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها بناء نموذج تميز من تسعة معايير هي (القيادة، والثقافة والقيم، والتخطيط الاستراتيجي، والعمليات، ونتائج الأعمال، وحسن التوجه، والتحسين المستمر، وتأکید النجاح، والبيئة الخارجية، ويوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل، ويعتمد تأکید النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تُسهل

إزالة العقبات وتسهيل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وإرضاء الأطراف المختلفة، كما تُسهم المعرفة في الحد من المشكلات.

ثانياً: دراسة (Laframboise, 2002) بعنوان:

*An Empirical study of the relationship between quality practices and business performance excellence in central Canada*

"تحديد معايير قياس الأداء المتميز في المنظمات المختصة بتقديم الخدمات للمتعاملين وسط كندا - كندا "

هدفت الدراسة إلى تحديد معايير قياس الأداء المتميز، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم المتخصصة في تقديم الخدمات للعاملين وسط كندا، وحددت العينة بعدد (282) منظمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة في تحقيق التميز تتبع لعدة عوامل منها حجم المنظمة وموقعها في القطاع العام أو الخاص وكذلك المجال الذي تعمل فيه، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق التميز من خلال الأيزو 9000 وجوائز التميز.

ثالثاً: دراسة (Idris & Sagir, Abdullah, Husain, 2001)

*The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework*

"نموذج التميز في الأداء الكلي الماليزي: إطار مفاهيمي - ماليزيا" هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج في تميز الأداء للمنظمات الماليزية، يتكون هذا النموذج من مجموعة الاتجاهات التي تركز على عناصر القيادة، والثقافة، والقيم التنظيمية، وإدارة التغيير، وأفضل الممارسات والإبداع والإنتاجية) كمتغيرات مستقلة وتميز الأداء كمتغير تابع، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن العناصر المختارة كان لها أثر هام وبدلالة إحصائية هامة على التميز في المنظمات، وتُمثل القيادة أهم تلك العناصر.

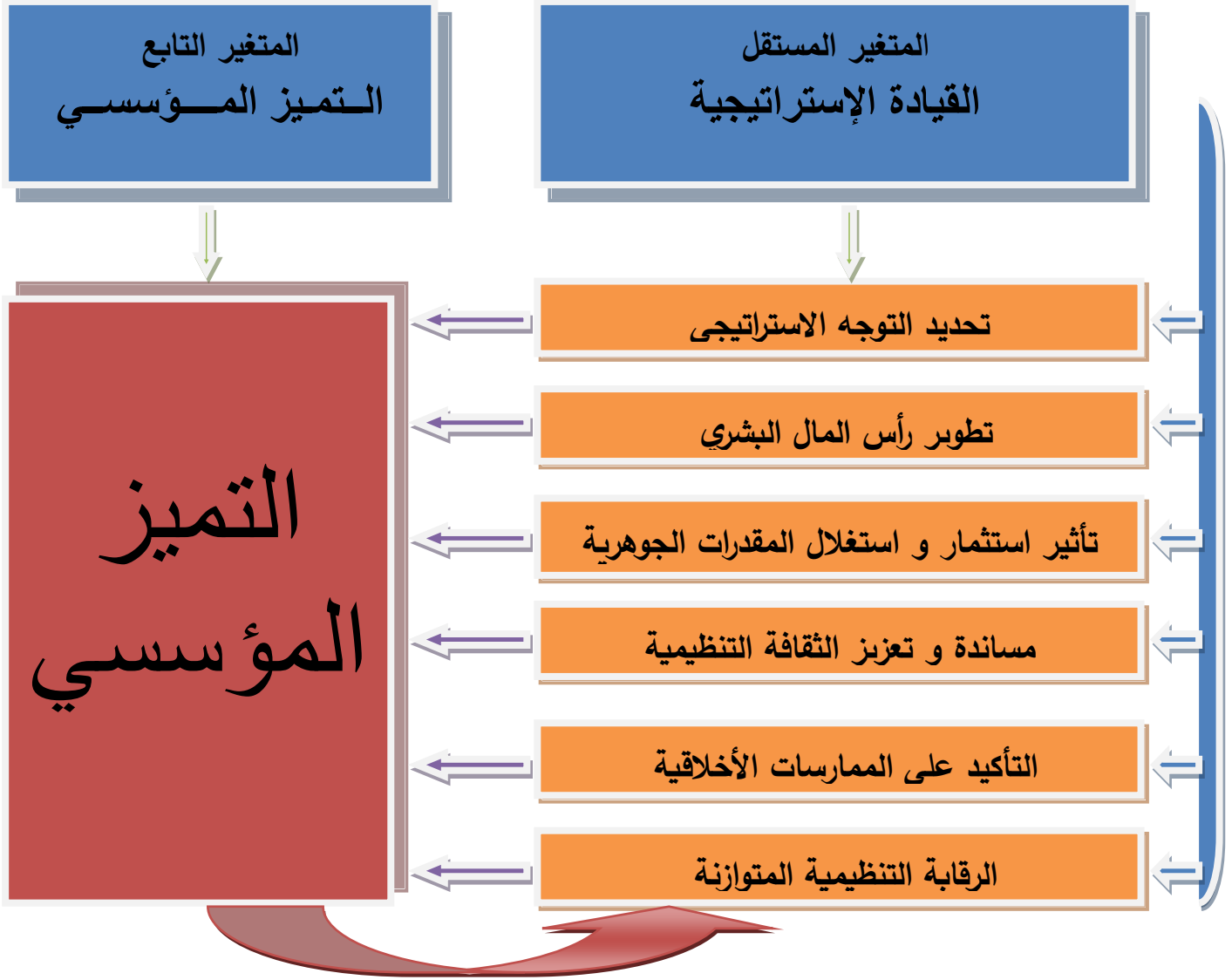
الجدول رقم 04: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
Sharma & Talwar, 2007	كلا المتغيرين نفس المنهج المتبع في الدراسة	النموذج المتبع "أغلبية الأبعاد"	تحديد مشكلة الدراسة
Laframboise, 2002	المتغير التابع التميز المؤسسي	كبر حجم العينة وأسلوب الدراسة، استخدام مقياس ليكرت في الاستبانة	الإستفادة من تحديد بعض الجوانب من المتغير محل دراستنا "التميز المؤسسي"
Husain, 2001 Idris & Abdullah Sagir	المتغير التابع التميز المؤسسي	كبر حجم العينة محل الدراسة	وجود فرق بين التميز في الأداء والتميز بصفة عامة

المصدر: من إعداد الطالبين

## المطلب الثالث: أنموذج الدراسة

بالإستناد إلى الإطار الفكري لموضوع الدراسة، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بإعداد مخطط للبحث وهو يجسد العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها، وتم تصميم النموذج الفرضي وضبط أبعاد الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، حيث تم الاعتماد في تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الاستراتيجية على دراسات نموذج *Hit reland*, (2007), *HITT, et AL*, 2007 (2007) و *Hoskisson* & جاد الرب (2012)، *Transformational Corporate Leadership*, (2012) (Kiriimi & Minja) في حين تم الاعتماد في ضبط أبعاد المتغير التابع والمتمثل في التميز المؤسسي على دراسات التالية: (2012) *Holt*, (2012) *Armenakis Feild, & Harris*, (2007) *Rafferty, Jimmieson, & Armenakis*، والشكل الموالي يوضح النموذج الفرضي للدراسة:



الشكل رقم 05: المخطط النظري للدراسة من إعداد الطالبين اعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حاولنا من خلاله الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية وأبعادها والتميز المؤسسي.

حيث إستنتج الباحثان مما تقدم أن القيادة الإستراتيجية هي مجموعة من الإستراتيجيات المهمة التي ينتج عنها الكثير من الأهداف التي تتعلق بمستقبل المؤسسات، فإملاكها هاته الأخيرة لقادة مؤثرين وذوي كفاءات عالية لكي تضمن لنفسها السير نحو التميز والتعامل الفعال مع متغيرات البيئة المحيطة بها. وعليه فإن العنصر البشري هو المكون الأساسي في المؤسسات ولتحقيق فعالية العنصر البشري لا بد من توفر قيادة إستراتيجية فاعلة ومؤثرة وأن تقتنع جميع الإطارات العليا وأصحاب الوظائف الحساسة بالمؤسسات أنه بدون الإعتماد على ممارسات القيادة الإستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تصل إلى تحقيق أهدافها المخطط لها بفعالية عالية وكذا تحقيق التميز المؤسسي المنشود.

على ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

- ✓ تلعب القيادة الاستراتيجية دورا مهما في قيادة التميز للمؤسسات نظرا لما تحويه من أدوات وأساليب هي كفيلة بتحقيق التميز المؤسسي المراد تحقيقه.
- ✓ تعتبر ممارسات القيادة الاستراتيجية من المناهج الحديثة المستخدمة في الإدارة العليا للمؤسسات بحيث توضح الرؤية للمؤسسة في المستقبل وتساعد على التخطيط وإتخاذ القرارات الإستراتيجية الهادفة.
- ✓ تسهم القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة مما يساعدها على الإنتقال المرن نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها.

الفصل الثاني:

إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة

لافارج هولسيم بالمسييلة

LCM

**تمهيد:**

بعدها تم استعراض الجانب النظري لموضوع الدراسة من خلال الفصل الأول تطرقنا من خلاله لدراسة الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الاستراتيجية بأبعادها كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع، سيتم التطرق في هذا الفصل الثاني لشرح إجراءات الدراسة الميدانية، حيث سنتناول في المبحث الأول عرض وتقديم مؤسسة لافارج هولسيم حمام الضلعة بالمسيلة محل الدراسة ، والمبحث الثاني سيتم التطرق للإطار المنهجي للدراسة وأدواتها وكذا الدراسة الاستطلاعية التي سيتم على أساسها بناء الدراسة الميدانية المعمقة، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS*.

### المبحث الأول: عرض وتقديم مؤسسة لافارج بالمسيلة

عرضنا في هذا المبحث عرض أهم العناصر المتعلقة بالشركة محل دراستنا لافارج اسمنت مسيلة (LCM) وذلك من خلال إعطاء لمحة تاريخية تبين كيفية النشأة والتحول من الجزائرية للإسمنت إلى لافارج، ومن خلال سياستها العامة، أفاقها وأهدافها وأولوياتها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

قبل التطرق لتعريف مؤسسة لافارج المسيلة بحمام الضلعة لابد من المرور على مجموعة لافارج هولسيم وكذا مجموعة لافارج الجزائر.

#### أولاً: لافارج هولسيم

هي شركة تأسست نتيجة اندماج بين شركة لافارج الفرنسية وشركة هولسيم السويسرية في 10 جويلية 2015<sup>1</sup>.

يقع مقرها في مدينة رابرسفيل يونا السويسرية وفرع رئيسي في العاصمة الفرنسية باريس، وتعتبر الشركة الرائدة عالميا في مجال مواد البناء والحلول للبنائين والمهندسين المعماريين والمهندسين في جميع أنحاء العالم على شكل سلسلة متاجر كاملة لمواد البناء، الركام، الإسمنت، الخرسانات، اللصقات، الحقائب، اللوجستيات والتوزيع.

تتميز بالترام قوي بالتنمية المستدامة يعمل بها حوالي 80.000 موظف موزعين على أكثر من 80 دولة ولديها حضور جغرافي متوازن بين الأسواق عبر مختلف دول العالم كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (05): التوزيع الجغرافي المتوازن لشركة لافارج هولسيم عبر الأسواق العالمية (عدد الموظفين وصافي المبيعات الوحدة ب مليون اورو)

المنطقة الجغرافية	عدد الموظفين	صافي البيع €
أمريكا الشمالية	11735	5625
أوروبا	24657	8053
آسيا والمحيط الهادي	10048	44102
أمريكا اللاتينية	12039	3863
إفريقيا والشرق الأوسط	21570	5772

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تقارير المقدمة من الشركة، سنة 2022.

#### ثانياً: لافارج الجزائر

لافارج الجزائر هي عضو من مجمع لافارج هولسيم، متواجدة في الجزائر حاليا من خلال مختلف نشاطاتها المتمثلة في الإسمنت، الغرانيل، إسمنت مسلح، جبس، توزيع.

(1) [www.lafarge\\_france.fr/04/05/2020](http://www.lafarge_france.fr/04/05/2020)

كما تساهم في التنمية الاجتماعية والإقتصادية في الجزائر من خلال توظيف حوالي 4000 عامل بين يد عاملة مباشرة وغير مباشرة كما تساهم لافارج بقيمة إنتاجية إجمالية تقدر ب: 11.5 مليون طن<sup>1</sup> في السنة من خلال مصانعها ووحداتها وشراكاتها.

والجدول التالي يبين أهم الوحدات وإنجازات شركة لافارج في الجزائر:

الجدول رقم (06): أهم إنجازات ووحدات لافارج هولسيم في الجزائر

السنة	الإنجازات	المنطقة	التعريف
2002	مصنع لإنجاز الجبس (COLPA)	البويرة	شراكة مع مؤسسة كوسيدار
2003	ملكية مصنع اسمنت (LCM)	المسيلة	الأكثر أهمية في الجزائر
2007	مصنع اسمنت (OGGAZ)	معسكر	الاسمنت الأبيض والمسلح والغرانيلا
2008	مصنع اسمنت بالشراكة (SCMI)	مفتاح	شراكة مع مجمع (Gica)
2010	مصنع الورق (LS)	برج بوعريبيج	لإنتاج أكياس التعبئة
2010	لافارج لوجستيك الجزائر (LLA)	الجزائر	شركة كل خدمات النقل واللوجستيك
2013	مخبر تطوير أنظمة البناء (CDL)	روبية	أول مخبر في إفريقيا
2013	سوبر ماركت (Batistore)	مختلف ولايات الوطن	الأول في 2013 وبعدها 6 جديدة (تم توقيفها)
2014	مصنع اسمنت (CILAS)	بسكرة	شراكة مع مؤسسة سواكري
2015	مصنع الغرانيلا (SAA)	كاف ارزيو	انطلاق إنتاج الغرانيلا بوهران
2016	مصنع للإسمنت اللاصق (CMA)	مفتاح	اللاصق الأبيض والمتعدد الخدمات شراكة مع سواكري
2016	شركة الخرسانة الجاهزة (LBA)	مختلف و. الوطن	والتي تعمل في 19 مركز إنتاج.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة، سنة 2020

ثالثا: مؤسسة لافارج للإسمنت بالمسيلة (LCM)

<sup>(1)</sup> www.lafarge\_france.fr/04/05/2020

## الفصل الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة LMC

أ. تعريفها: هي أكبر مصنع إسمنت في الجزائر يغطي حوالي 25% من السوق الوطني برأس مال إجتماعي قدره 450 مليون دولار وبقدرة إنتاج تصل إلى 5.2 مليون طن/السنة، يوظف حاليا حوالي 1440 عامل منها 440 موظف مباشر وأكثر من 1000 موظف عن طريق المناولة، والمصنع أنشئ بالمطابقة مع التقنيات التكنولوجية الحديثة للإسمنت ومحددات وخصائص عالمية بطريقة تتقن من التلوث البيئي بنسبة معتبرة وتحافظ على صفاء المحيط.

ب. النشأة والتسمية: أنشأ المصنع من طرف شركة أوراسكوم المصرية وشركة (OciaAFlsmidth) الدانماركية حيث كان يسمى أنداك بالشركة الجزائرية للإسمنت (AlgerianCimentCompany) إبتدأ من 03 مارس 2009 واختصارا ب (ACC).

ومنذ 03 مارس 2008 تم شراء حصة 100% بالكامل من طرف مؤسسة لافارج الفرنسية بما يزيد عن 12 مليار دولار حيث أصبح يسمى المصنع لافارج للإسمنت (LafargeCiment).

وفي سنة 2015 وبعدما تم دمج مجع لافارج الفرنسية وهولسيم السويسرية أصبح إسم المصنع لافارج إسمنت المسيلة (LafargeCimentMsila) واختصارا ب (LCM).

ج. الموقع الجغرافي: تقع مؤسسة لافارج للإسمنت-مسيلة-بمنطقة الدبيل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة متصلا غربا بالطريق الوطني رقم 60 الرابط بين مسيلة وسيدي عيسى، أما شرقا متصل بالطريق الوطني رقم 45 الرابط بين مسيلة وبرج بوعرييج وعلى بعد حوالي 260 كلم من العاصمة و 120 كلم من ولاية بجاية. وهذا المتوقع أعطي لها مكانة جغرافية جيدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة ولها إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة حيدرة بالإضافة الي إدارة فرعية على مستوى الشركة.

أنشئ المصنع بالمطابقة مع التقنيات التكنولوجية الحديثة للإسمنت ومحددات وخصائص عالمية بطريقة تتقن من التلوث البيئي.

### رابعا: هيكل المصنع

يتربع مصنع الإسمنت على مساحة قدرها 100 هكتار 4/1 منها عبارة عن بنايات وهياكل إدارية، مطعم، عيادة، فندق ومساحات خضراء، و 3/4 منها للصناعة حيث تحتوي على طاحونتين كبيرتين عموديتين لطحن المواد وثلاث أفقية لطحن الإسمنت، خمس محاجر إحدهما رئيسية، فرنين دواريين مرتبطين مع ورشة الطهي، كسارتين، ثمانية شيلالات لتعبئة الإسمنت، أربعة مطمورات وخمس ميزانيات لوزن الإسمنت والمواد الخام.

### خامسا: القيم الأساسية للمؤسسة وأهدافها

أ. القيم الأساسية لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة: هناك مجموعة من القيم الأساسية والثابتة المرشدة والملزمة لكل أعضاء الشركة وبشكل يومي والتي تتمثل في:

✓ الصحة والسلامة: أهم قيمة في الشركة حيث أنها جزء لا يتجزأ من كل ما تقوم الشركة من أعمال وممارسات حيث أن أمن الموظفين قيمة قبل الإنتاج.

(1) البطاقة الفنية لمؤسسة لافارج هولسيم.

✓ الزبائن: تعمل مؤسسة لافارج مسيلة على بناء منظمة وثقافة تركز على الأسواق والزبائن.  
✓ النتائج: تقوم الشركة بتحديد نتائجها على تحقيق أهدافها في إطار التنفيذ الصارم وسياسة تحقيق صفر حادث.

✓ المتانة والريادة: تحاول مؤسسة لافارج إظهار الريادة في التسيير وفي محيطها لتكون مثالا في التنمية المستدامة وممارسة مسؤولياتها تجاه الأجيال القادمة.

✓ الانفتاح والاحتواء: وذلك من خلال احتواء الجميع دون استثناء واحترام كل فرد من الأفراد.

ب. أهداف مؤسسة لافارج هولسيم:

✓ توفير الإسمنت في السوق بشكل منتظم بالكمية والنوعية وإبداع.

✓ البحث عن الأداء الصناعي الأفضل وكذلك البيئي باستهداف أفضل المجمع.

**المطلب الثاني: نشاط الشركة، أهم إنجازاتها وآفاقها**

**أولاً: النشاط الرئيسي للمؤسسة**

يتمثل نشاط الشركة الرئيسي في إنتاج وبيع الإسمنت في شكله السائل *Vrac* والمعبأ *Sac* وكذا الموضوع

*sac2.2* حيث يتم إنتاج أربعة أنواع من الإسمنت تتمثل في الشامل، المتين، المقاوم والسريع

**ثانياً: تشكيلة المنتجات**

تقوم الشركة بإنتاج تشكيلة متنوعة من الإسمنت تتمثل في: (1)

✓ الشامل: اسمنت رمادي من اجل صنع الخرسانة العادية أو الإنشائية موجه لبناء المنازل.

✓ المتين: اسمنت رمادي لصنع الخرسانة ذات الأداء العالي، موجه لبناء الهياكل التحتية والهياكل الفوقية للبنىات؛

✓ المقاوم: سمنت رمادي للخرسانة مخصص للبناء في الأوساط المشبعة بالعناصر الكيميائية؛

✓ السريع: الاسمنت الرمادي الأكثر مقاومة في سوق الجزائر.

يتم إنتاج هذه التشكيلة وفقا للمعايير الوطنية والدولية ولكل نوع تسميته، خصائصه، تركيبته الكيميائية

والفيزيائية ومجالات استخدامه كما هو مبين في الجدول التالي:

(1) بناء على الوثائق المقدمة من أرشيف المؤسسة .

الجدول رقم(07):خصائص وتركيبه المنتج ومجالات استخدامه

مجال الاستخدام	فوائد ومزايا المنتج	مطابق المعايير الأوروبية	مطابق المعايير الجزائرية	الخصائص الفيزيائية والكيميائية	التنوع
*بناء المنازل لإنجاز كافة مراحل التشييد. *أعمال البناء التسوية، التمليس.	*فعال جدا، زمن تماسك مدروس للاستعمال المريح. *مكون مثالي لتشكيل خليط المبلط المستخدم في التشطيب.	EN 197-1	NA442-2013	NA442 CEMII/B- L32.5N	عام
*إنجاز الهياكل الثقيلة مسبقة الصنع. *بناء الهياكل التحتية والهياكل الفوقية للبنىات.	*مقاومة مبدئية عالية وزيادة مطواعيه الخرسانة والحفاظ على إنسيابية. *جودة حقيقية تقدم ادعاءات عاليا للخرسانة ديمومة أكبر للخرسانة.	EN 197-1	NA442-2013	NA442 CEMII/B- L42.5N	تقني
*الأوساط المشبعة بالعناصر الكيميائية.	*إسمنت يتميز بأداء عالي يحمي البناء من المؤثرات الكيميائية للبنية الخارجية. *يضمن استمرارية الطول للمنشأة الخرسانية.	EN 197-1	NA442-2013	NA442 CEMI42.5 N-SR3	تخصص

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على البيانات التقنية لمنتجات المؤسسة

ثالثا: عملية إنتاج الاسمنت والنشاط الرئيسي

لإنتاج مختلف أنواع الإسمنت لابد من المرور بعدة مراحل متسلسلة ومدروسة تتمثل فيما يلي:

أ. توفير المواد الأولية:

في هذه المرحلة يتم توفير مختلف المواد الداخلة في إنتاج الإسمنت من حجر كلسي وطين ورمل وخام الحديد والجبس عن طريق إستخراجها من محاجر الشركة أو عن طريق شرائها من مصادر أخرى.

ب. تحضير الخليط: يتم تحضير الخليط من خلال خلط مادة الحجر الكلسي التي تعتبر المادة الأساسية الأولى في إنتاج الإسمنت والمستخرجة من محجر المصنع مع مادة الطين.

ت. تكسير المواد الأولية: حيث يتم في هذه المرحلة:

✓ تكسير الخليط بعدما كان أحجارا بحجم كبير إلى أحجام صغيرة.

✓ بالموازاة مع تكسير الخليط يتم تكسير الإضافات المتمثلة في الجبس وخام الحديد والحجر الكلسي العالي الجودة في منطقة التكسير (الكسارة).

✓ تخزين المواد الأولية قبل الخلط.

## الفصل الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة LMC

ث. **طحن الخامات:** يتم طحن الخليط بإضافة الرمل والحجر الكلسي عالي الجودة من خلال طاحونتين كبيرتين للحصول على القرينة ثم تخزين في صومعة كبيرة قطبية متجانسة.

✓ تحضير الكلنكر: الكلنكر هو أهم عنصر في إنتاج الإسمنت حيث يمر تحضيره بعدة خطوات:

✓ إضافة بعض المواد للخليط (حجر كلسي وطين) والمتمثلة في الحجر الكلسي عالي الجودة وخام الحديد والرمل.

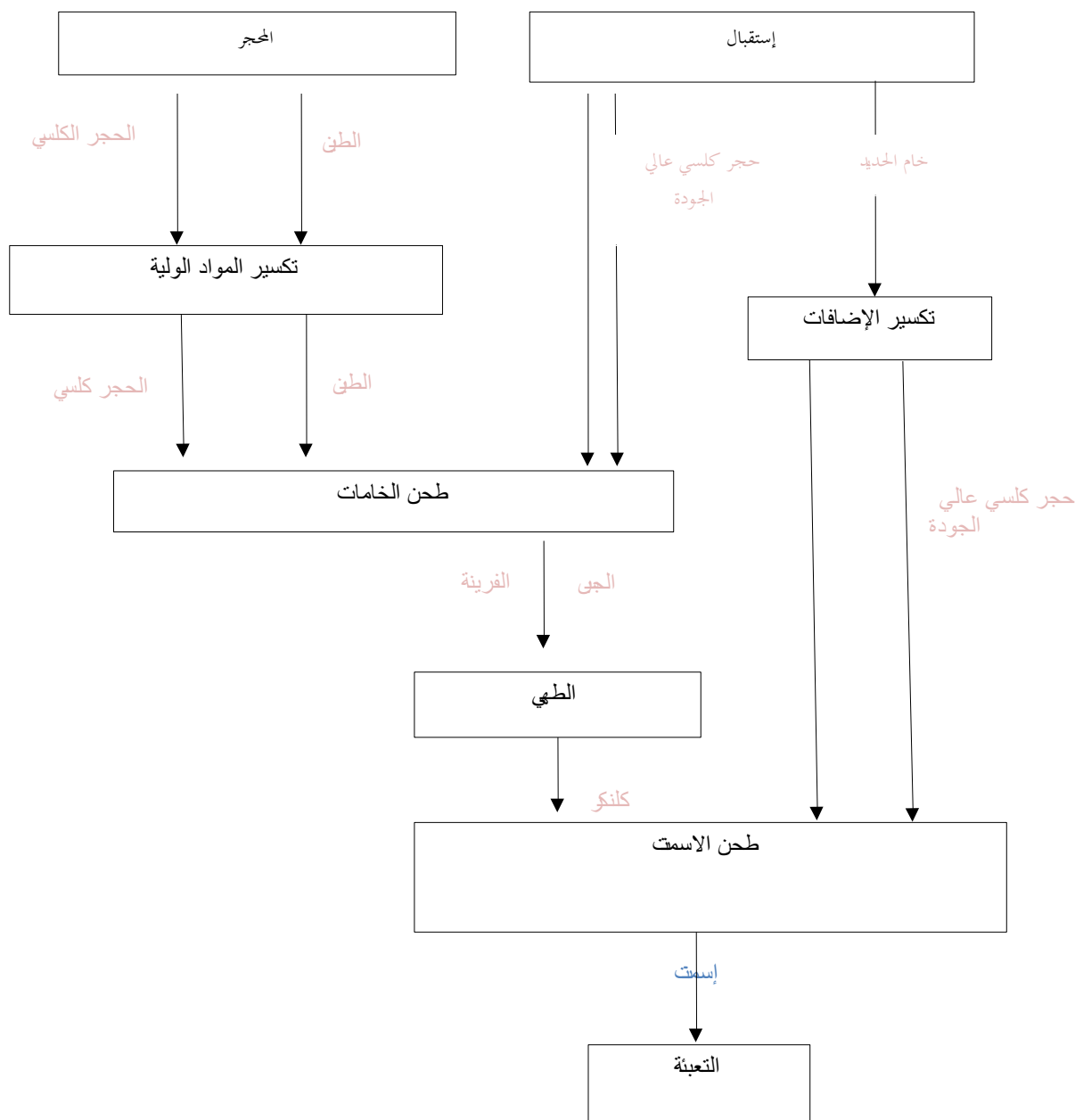
✓ طهي هذه العناصر في فرنين دوارين مرتبطين مع ورشة الطهي في درجة حرارة 1500 والتي تتكون من طابق في شكل حلزوني مقسم إلى 5 طوابق مع برج تكليس حيث تتم التدفئة في درجات حرارة مختلفة للتخلص من نسبة الكربون.

✓ تتم عملية التصلب واسترداد الحرارة من خلال التبريد.

ج. **طحن الكلنكر:** تتم عملية الطحن من خلال أربعة مطاحن كروية وذلك بطحن المواد السالفة الذكر (الخليط والحديد والرمل) بإضافة الجبس وبجرعات متفاوتة وإضافة بعض المواد الحديد والحجر الكلسي نحصل على أنواع الإسمنت المختلفة حيث تتم مراقبة الجودة باستمرار من قبل مختبر المصنع.

**الشحن Expédition:** يتم تخزين الاسمنت في 4مطمورات وتتم تعبئته وشحنه لبيع بالجملة إما في أكياس 50 كغ أو في شكله السائل في صهاريج.

حيث يمكن تمثيل مختلف هذه المراحل في الشكل التالي:



الشكل رقم(06):مراحل عملية إنتاج الإسمنت في مصنع لافارج هولسيم بالمسيلة.

رابعا: إنجازات لافارج للإسمنت

- ✓ المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع الإسمنت بما قيمته 5ملايين طن في السنة حاليا.
- ✓ توفير العملة الصعبة من خلال عملية التصدير والتي تصدر حاليا إلى غرب أفريقيا.
- ✓ تشغل حاليا ما يفوق 1250 شخص في قطاعات وتخصصات مختلفة.
- ✓ تقدم إحتتمالات للتكوين في مختلف المجالات كالتكوين التقني الذي يركز أساسا على الإنتاج، الصيانة، النوعية، والأمن بالتعاقد مع مختلف المعاهد والجامعات.
- ✓ التكوين في التركيبة الشخصية للعامل من أجل تحسين علاقات العمل بين العمال والتعود على روح المشاركة والعمل في مجموعات، تنفيذ البرامج التدريبية، التكوين في اللغات الأجنبية وأدوات الإعلام الآلي.
- ✓ المساعدة في التنمية المحلية والإجتماعية للمناطق المجاورة للمصنع خاصة منطقة الديبل والفج وإستحداث منصب خاص يتكفل بالعلاقات الإجتماعية.
- ✓ المساهمة في مختلف النشاطات الرياضية والإجتماعية والترفيهية المختلفة.

خامسا: آفاق ورؤية المصنع 2022

- تهدف الشركة لأن تكون شريكا محليا معترف له بالتميز في الأداء والخدمات، تنمية المواهب والإبتكار البيئي من خلال مجموعة من الأولويات التالية:
- الأولوية الأولى: التعهد بالقيام وتحقيق كل الأعمال المتعلقة بالصحة، السلامة والبيئة المذكورة في مخطط العمل من أجل الوصول إلى الهدف الأسمى وهو صفر (0) حادث.
  - الأولوية الثانية: القيام بتطبيق المعايير التشغيلية الجديدة بصرامة لزيادة أداء المعدات وساعات التشغيل للأفران والطواحين وتحسين تجانس جودة الكلنكر لتحقيق هدف ضمان كمية إضافية من الإسمنت لإغتنام فرص البيع.
  - الأولوية الثالثة: التأكد من القرارات اليومية بهدف إرضاء طلبات الزبائن (الزبون أولا) وتحقيق هدف 320كيلو طن من الكلنكر للتصدير.
  - الأولوية الرابعة: رفع التحدي للمساهمة في خفض التكاليف الثابتة في قطاع العمل لتحقيق هدف خفض التكاليف بنسبة 7% لتحقيق الهدف المسطر.
- إن تحقيق هذه الأولويات سيضمن مصنعا مستداما ورائدا في مواجهة المنافسة.

المطلب الثالث: أهم مقومات الصناعة لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة  
أولاً: المادة الأولية

هناك مجموعة مهمة من المواد الأولية منها ما هو رئيسي ومنها ما يدخل شكل إضافات والجدول التالي يبين مختلف هذه المواد الأولية، نسبتها ومنطقة توريدها<sup>(1)</sup>:

الجدول رقم(08):المواد الأولية الداخلة في عملية إنتاج الاسمنت

المادة الأولية	المادة الأولية	النسبة	منطقة التوريد	البيان
الخليط Mix	الحجر الكلسي Calcaire	85 %	شوف عمار حمام الضلعة	محجر المصنع
	الطين Argile	15 %	بئر ماضي حمام الضلعة	تبعد حوالي 25كم المصنع
الكلنكر Clinker	الخليط Mix	80%	من المخازن محضر مسبقا	
	حجر كلسي عالي الجودة HG	16%	شوف عمار	محجر تابع المصنع
	خام الحديد	0.9%	العقلة-خنشلة-	الحديد في شكله الخام
	الرمل	3.1%	بوسعادة-المسيلة	من أقرب مناطق الرمل
	الكلنكر	بنسب مختلفة	مخزون المصنع	في كل مرحلة تخضع
مختلف أنواع الاسمنت	الجبس	حسب كل نوع	بسكرة وسعيدة	للمراقبة المخبرية ويتم
	خبث الحديد	اسمنت	بقايا الحديد من الفرن	إضافتها حسب
	حجر الكلسي عالي الجودة		شوف عمار	أنواع الاسمنت المختلفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة 2022.

ثانياً: العمالة

تهتم الشركة إهتماماً كبيراً بالعنصر البشري حيث تسعى لتوفير كل الظروف الاجتماعية لأفرادها، أما من ناحية التكوين فقد خصصت له الشركة ميزانية تمثل ما نسبته 3.5% من كتلة الأجور ويتم التكوين داخلياً وخارجياً على مستوى:

- ✓ مدرسة الأمن والسلامة (safety school) داخل المصنع.
  - ✓ مركز التكوين (centre de formation) داخل المصنع تم أنجازه سنة 2016.
  - ✓ التعاقد مع معاهد ومراكز التكوين المتخصصة وطنياً ودولياً حسب الضرورة.
- والجدول التالي يبين أهم برامج التكوين والفئة المستهدفة، المدة، والجهة المسؤولة عن التكوين:

(1) بناء على الوثائق المقدمة من أرشيف المؤسسة.

الجدول رقم(09): برامج التكوين لمختلف الفئات المستهدفة

المدة	الجهة المستهدفة	مكان التكوين	التكوين	جهة التكوين
18-24 شهر	المناصب المفتاحية في المصنع	داخل الوطن وخارج الوطن	دورات الشهادة مسار التأهيل المهني	KAFAAT technique ciment
ساعة-4 أشهر	رؤساء الورشات وكل زائري المصنع	مصادر داخلية	برامج مدرسة الصحة والسلامة	Programme santé et sécurité
10-2 أيام	كل وظائف الدعم والتقنية	بالشراكة مع منظمات معتمدة	تطوير المهارات الأساسية تطوير المهارات العرضية	Programme Let D

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة، 2022.

ثالثا: الأسواق والتسويق

تصل منتجات مؤسسة لافارج هولسيم مسيلة لمختلف الأسواق الوطنية من الشرق للغرب ومن الشمال للجنوب من خلال العدد الكبير المتزايد والمتجدد للزبائن موزعين بين بائعي الجملة، بائعي التجزئة، الشركات، المقاولين والمرقنين العقاريين وغيرهم كما تصل منتجات الشركة إلى الأسواق العالمية عن طريق التصدير مواد بشكل خام كالكلنكر.

رابعا: خطوط النقل والمواصلات

أ. النقل والمواصلات: تقوم الشركة بتوفير مختلف المركبات الضرورية عن طريق التعاقد مع الناقلين ومؤسسات ووسطاء النقل لنقل عمالها وموادها الأولية وتوزيع منتجاتها لبعض الزبائن المتعاقد معهم، حيث أن كل هذه المركبات مزودة بنظام GPS ليسهل مراقبة تحركاتهم وتجاوزاتهم وهذا لضمان أمنهم وسلامتهم كما تقوم الشركة باستئجار البواخر من اجل عملية التصدير.

ب. شبكة الطرقات: تتعامل الشركة مع مختلف شبكات الطرق عبر الوطن حيث يقوم المكلف باللوجستيك LLA بعدة خطوات لرسم خطة الطريق سواء لنقل العمال أو المنتجات او المواد من خلال زيارة ميدانية للموقع (زبون أو محجر أو مصنع....) كما يلي:

✓ تحليل أهم المخاطر والصعوبات والمسالك.

✓ مراعاة توفر شبكات الهاتف والمرافق الضرورية كمحطات التزود بالوقود ومحطات الشحن والغسيل بالإضافة المطاعم، المقاهي وتوفير نادي للسائقين الاستراحة.

✓ تحديد مختلف المسارات المؤدية لذلك الموقع واختيار أمثلها.

✓ المصادقة على المسار وإخراجه على شكل خارطة طريق ملزمة للسائقين التابعين للمؤسسة أو المؤسسات ووسطاء النقل والشحن المتعاقد معهم من طرف الشركة.

✓ منع المسارات الطرق الخطيرة كالطريق الذي يربط المصنع بالسلطنة.

## الفصل الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة LMC

### خامسا: القوى الداعمة والمحركة

أ. الوقود: يحتاج المصنع إلى المازوت المتوفر في المنطقة وهذا لتشغيل آلاته وتزويد معداته حيث يتم التزود داخليا من خزان المصنع.

### ب. مصادر الطاقة: يحتوي المصنع على

✓ محول كهرباء ذات الضغط العالي: بطاقة قدرها 220 كيلو فولط حيث يتم التزود من منطقة ذراع الحاجة التي تبعد مسافة 25 كم عن المصنع وتقدر إحتياجات المصنع ب (KV) 60 تم أنشاؤها عن طريق مناقصة تتولى مؤسسة سونلغاز أشغال الصيانة والتدخلات المتفق عليها حيث كلفها 218.859.570.00 دج.

✓ محطة غاز: يتم التزود عبر خط طوله 41 كم من منطقة المنصورة ولاية برج بوعرييج، وتقدر إحتياجات الشركة منه ب 40000 م<sup>3</sup> تم أنشاؤها داخل المصنع عن طريق المناقصة كذلك لإمداد المصنع بالطاقة الضرورية من الغاز خاصة للأفران حيث كلفها أنداك 374.071.515.00 دج.

## المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة وتحليل البيانات

تطرقنا في هذا المبحث إلى المنهجية المعتمدة في الدراسة التي إختيرت بناء على ملازمتها مع الموضوع، والجزء محل الدراسة والمتمثلة في العينة.

### المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات التي تساعد على إختبار صحة فرضيات الدراسة من أجل إستخلاص النتائج، كما تم الإعتماد على مجموعة من الكتب والدوريات في بناء الإطار النظري.

#### أولاً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي أسعى لتحقيقها فقد تم إستخدام المنهج الوصفي فهو لا يهدف فقط الى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل يشتمل كذلك على تحميل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل الوصول إلى استنتاجات.

أين تم الإعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات بإعتبارها أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية، وذلك من أجل تحديد تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع الإحصائي جميع المفردات التي تكون الظاهرة موضوع البحث، وينقسم إلى قسمين: مجتمع محدود يكون فيه عدد محدود من المفردات مثل عدد أجهزة الكمبيوتر في المعمل أو عدد الطلبة في كلية ما، ومجتمع غير محدود يكون فيه عدد المفردات غير منته مثل عدد النجوم في السماء أو عدد حبات القمح المحصود في مزرعة معينة<sup>(1)</sup>.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات العليا والعاملين في الوظائف المفتاحية بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة والذين يشغلون الوظائف المفتاحية داخل المؤسسة مما يجعلهم يمثلون فريق عمل إستراتيجي (stratégique staff) وهو ما يلائم هذا الموضوع والمتعلق أساساً بتأثير القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق التميز المؤسسي كمتغير تابع، حيث لم يتم أخذ بعين الإعتبار الفئة الكبرى من العمال والمتمثلة في أعوان التنفيذ وأعوان التحكم نظراً إلى أنه ليست لديهم الدراية والمعرفة الكافية بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، فمعرفة كل منهم محصورة في نطاق عملهم والمهام المخولة لهم فقط، لذلك تمت الدراسة على إجمالي إطارات المؤسسة حيث بلغ عددهم بـ 100 مفردة.

(1) الدكتور صالح زابي تأثير القيادة الإستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة

وقد قام الباحثان بمسح شامل لمجتمع الدراسة بتوزيع 100 استبانة على جميع إطارات الإدارة العليا والعاملين في الوظائف المفتاحية بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة حيث تم استرجع منها 91 استبانة قابلة للتحليل بنسبة استرداد، % 91 و 9 مستردة وهذا لتوقيفنا عملية إسترجاع الإستبانة إلكترونيا لإستفاننا العدد القابل للدراسة والجدول اسفله رقم (6) يوضح نسبة استرداد الاستبانة:

الجدول رقم (10): معدل الاسترداد للاستبانات الموزعة

العينة	عدد الإطارات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد
الإطارات العليا والعاملين في الوظائف المفتاحية	100	100	91	91%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق الموارد البشرية.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

من خلال تواجدي بصفتي عامل ومتربص بشركة لافارج هولسيم المسيلة بحمام الضلعة، ودراستي لموضوع تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، إعتدنا على أدوات علمية ميدانية إشتملت على: أ. الإستبيان: يعد الإستبيان من الأدوات التي تساعدنا في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك من أجل معرفة وجهة نظر الإطارات العليا وأصحاب الوظائف المفتاحية حول ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها وتأثيرها في تحقيق برامج ومعايير التميز.

كما يعرف الإستبيان بالنموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف" ب.الملاحظة الميدانية داخل المؤسسة:

هي تلك المحاولة المنهجية التي يقوم بها الباحث بكل صبر وثبات، للكشف عن تفاصيل الظاهرة وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها، وهي تعد من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والحقائق من ميدان الدراسة، إذ تتميز بخصائص وفوائد كثيرة من خلالها يتم معرفة تطبيق المسؤولين والعاملين بالوظائف المفتاحية، للقيادة الإستراتيجية وتأثيرهم على مرؤوسيهم لتحقيق برامج التميز داخل المؤسسة، وبصفة أحد الباحثان موظف في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة محل الدراسة، كانت له ميزة الملاحظة عن قرب لكل الحثيات التي تخدم هذه الدراسة، والتي تسمح للباحث بمشاهدة ومراقبة أي ظاهرة معينة، وتجميع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول البيئة التي نشأت فيها الظاهرة.

### المطلب الثاني: تفرغ بيانات الاستمارة ومعالجتها إحصائياً

أولاً: صياغة وثبات الاستبيان

أ. صياغة أسئلة الاستبيان

تم إعداد قائمة بأسئلة الاستبيان بالاعتماد على بعض الكتب والدراسات السابقة أين تم إرسالها وتحكيمها من طرف إثنين من الأساتذة وبالتشاور مع الأستاذة المشرفة مباشرة كانت كما يلي:

#### الجدول رقم (11): أسماء الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الوظيفة	الجامعة	الكلية
حسين قانة	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
أمال بن سالم	أستاذة محاضرة	جامعة المسيلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المصدر: من إعداد الطالبين

أين تم تقسيمها الى محورين:

**المحور الأول:** المعلومات الشخصية للعاملين بمؤسسة لافارج هولسيم إسمنت المسيلة والتي ركزت فيها على الجنس، السن، المستوى العلمي وكذا سنوات الخبرة.

**المحور الثاني:** يتضمن قسمين: القسم الأول: يتضمن أسئلة حول القيادة الإستراتيجية وتمثلت في الأبعاد الستة (تحديد التوجه الإستراتيجي، إستغلال وإستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)، يتمثل البعد الأول في العبارات من 01-06 والبعد الثاني من 07-12 والبعد الثالث من 13-17 والبعد الرابع من 18-22 والبعد الخامس من 23-27 والبعد السادس من 28-32.

القسم الثاني: تضمن أسئلة حول التميز المؤسسي، وتمثلت بالعبارات من 33-43.

وللإجابة على الأسئلة اعتمدت على مقياس خماسي بسمي سلم ليكارت مقسم إلى خمسة درجات بحيث كل مستوى يأخذ درجة وهو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (12): توزيع عبارات المحاور لمقاس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
الفئة	[1.80-1]	[2.6-1.80]	[3.40-2.6]	[4.2-3.40]	[5-4.2]

المصدر: من اعداد الطالبين.

ب. ثبات الاستبيان

قمنا بدراسة ثبات الاستبيان ومن بين أهم المعاملات المستعملة في ذلك "ألفا كرونباخ" الذي يأخذ القيمة من 0 إلى 1 تعبيرا عن نسبة الثبات الذي يبين نسبة العمال من العينة الذين يعيدون نفس الإجابة إذا تم استجوابهم مرة ثانية في نفس الظروف.

الجدول رقم(13): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور والبعد	المجال	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيادة الإستراتيجية	32عبارة	0.935
بعد تحديد التوجه الإستراتيجي	6عبارة	0.900
بعد إستغلال وإستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	6عبارة	0.867
بعد تطوير رأس المال البشري	5عبارة	0.921
بعد مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية	5عبارة	0.897
بعد تأكيد الممارسات الأخلاقية	5عبارة	0.922
بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	5عبارة	0.919
التميز المؤسسي	11عبارة	0.889
جميع أسئلة الاستبيان	43عبارة	0.965

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 09المبين أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان تساوي 0.965كون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0.60، فإن معامل الثبات مرتفع وجيد ويمكن القول إنه تقريبا نسبة 96,5% من العينة يعيدون نفس الإجابة في حال تم إعادة استجوابهم من جديد، وهي نسبة مقبولة تعبر عن مدى مصداقية النتائج التي يمكن تحصيلها عن هذا الاستبيان. كما تعد معاملات ألفا كرونباخ لكل محور جيدة جدا تراوحت بين 0.867 كأدنى قيمة له و0.935 كأعلى قيمة وجميعها معاملات جيدة ومناسبة لأغراض الدراسة، أما بالنسبة لمحور التميز المؤسسي فبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ له 0.889وهي قيمة جيدة، وبهذا أكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلها صحيحة وصالحة لتحليل النتائج.

#### ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة

لقد قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإصدار 26 لإجراء التحميل الإحصائي وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، وقد قمنا بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- إختبار ألفا كرونباخ: استخدمناه للتأكد من ثبات المقياس المستخدم.
- التكرارات والنسب المئوية : لبيان وصف خصائص مفردات العينة.
- المتوسط الحسابي : لعرض متوسطات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري : استخدمناه لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطيا الحسابي.
- معامل الارتباط: استخدمنا هذا المعامل لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة.
- معادلة الانحدار: لدراسة مدى إسهام تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

### المطلب الثالث: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

في هذا المطلب سيتم جدولة الاستمارة وتحليل المحور الأول المتمثل في المتغيرات الديمغرافية.

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

تم عرض نتائج الاستبيان على شكل جداول تكرارية تربط بين السؤال ونسبة الإجابات المتحصل عليها، وسنقوم بعرضها كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية

من خلال الاجابات التي تحصلنا عليها من مجتمع الدراسة والتي بلغت 91% تم توزيعها فكانت النتائج

كما هو مبين في الجدول التالي:

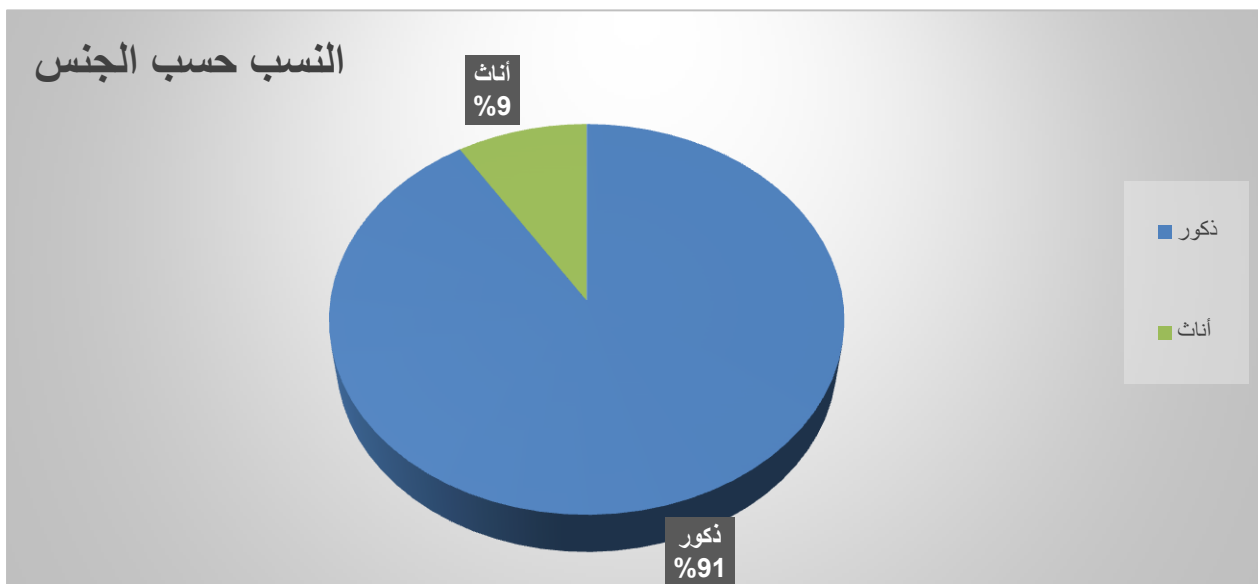
الجدول رقم(14):توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	83	91.2%
إناث	8	8.8%
المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss v26

نلاحظ أن العنصر الرجالي كبير في هذه الشركة حيث نجد أن نسبة الذكور تمثل 91.20% نظراً لطبيعة العمل في المؤسسة وخصوصاً العمل التناوبي الليلي اما الإناث فكانت بنسبة 08.80% يمكن تمثيل هذه النسبة بالشكل التالي:

شكل رقم(07): تمثيل مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على (spss v26)

## الفصل الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة LMC

ثانيا: توزيع العينة حسب السن

فيما يخص السن وجدنا أن أغلب المستجوبين من الفئة بين 40 سنة وأقل من 49 سنة وهو ما يبينه الجدول التالي:

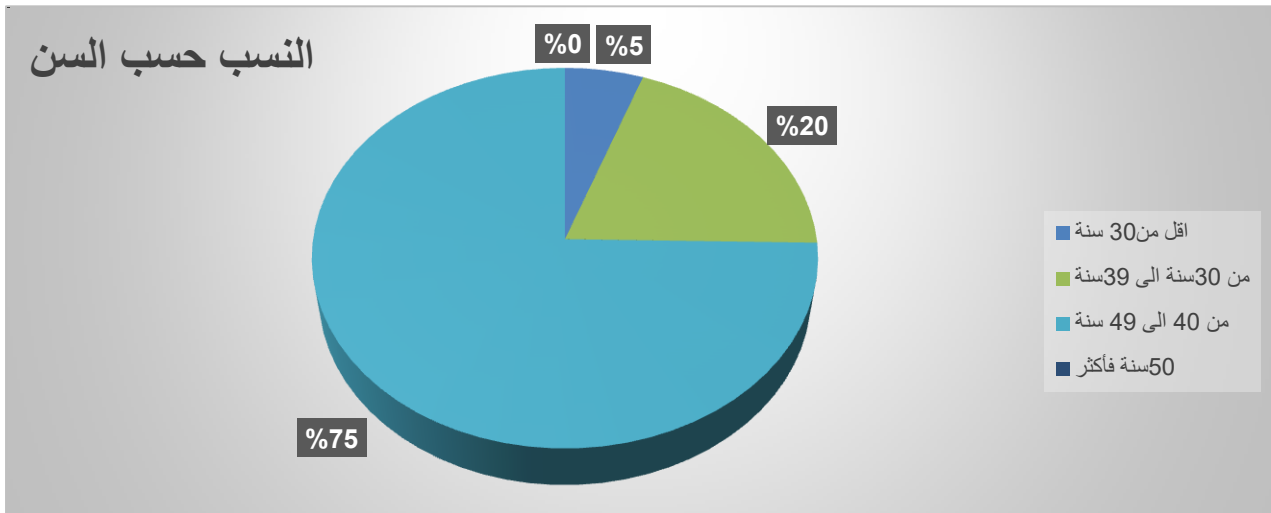
الجدول رقم(15):توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
5.50%	5	اقل من 30 سنة
19.80%	18	من 30 سنة الى 39 سنة
74.70%	68	من 40 الى 49 سنة
0%	0	50 سنة فأكثر
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (spss v26)

التحليل: نلاحظ أن الفئة الغالبة في هذه المؤسسة هي الفئة من سن 40 سنة الى 49 سنة بنسبة تمثل 74.7 % ومنعدمة تماما في سن أكثر من 50 سنة نظرا لطبيعة العمل في الشركة وخصوصا بعد العمل بالتسريح الإرادي، بينما مثلت الفئة من 30 سنة إلى 39 سنة نسبة 19.8%. بينما مثلت الفئة الشبابية أقل من 30 سنة أقل نسبة بين الفئات حيث بلغت نسبتها 5.5% ويمكن تمثيل هذه النسب بالشكل التالي:

الشكل رقم(08): تمثيل مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (spss v26)

ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

فيما يخص المستوى التعليمي وجدنا أن أغلب المستجوبين من فئة المحصلين على شهادة الماستر وهو ما يبينه الجدول التالي:

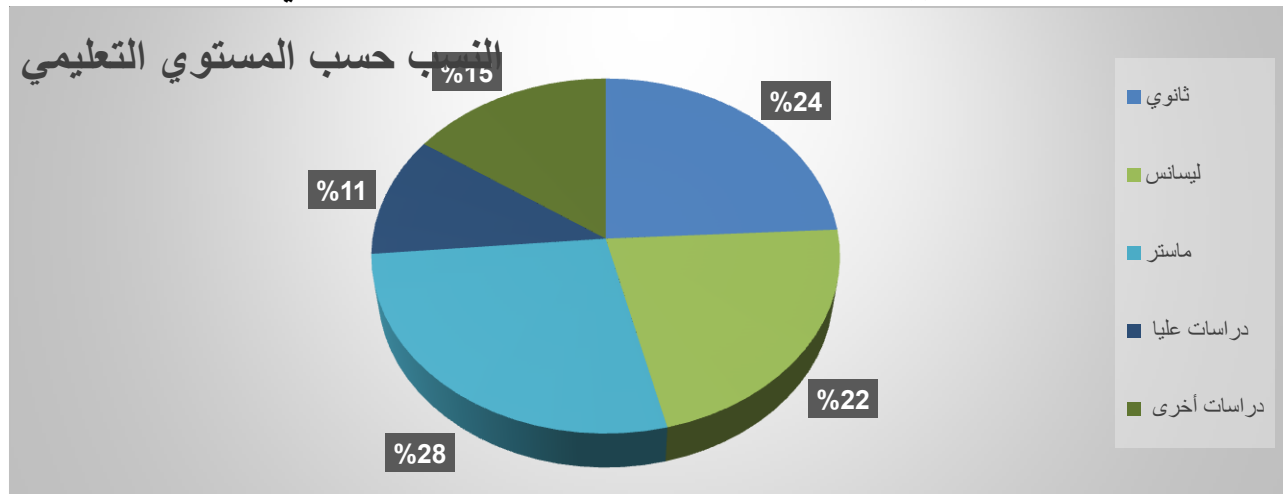
الجدول رقم(16): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	22	24.20%
ليسانس	20	22.00%
ماستر	25	27.50%
دراسات عليا	10	11%
دراسات أخرى	14	15.40%
المجموع	91	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (spss v26)

التحليل: فيما يخص المستوى التعليمي وجدنا أن أغلب المستجوبين ينتمون إلى فئة مستوى الماستر بنسبة بلغت 27.5% نظرا لاهتمام الشركة بالمؤهلات العلمية وحاجاتها الماسة لهذه الفئة من اجل المنافسة وتأتي بعدها فئة مستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 24.2% وتليها فئة مستوى ليسانس بنسبة قدرت بـ 22% في حين كانت نسبة فئة الدراسات الأخرى 15.4% وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة الدراسات العليا بنسبة 11% . وتمثلت هذه النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(09): تمثيل مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (spss v26)

رابعا: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

تعتبر الخبرة عامل مهم بالنسبة للمؤسسة لذا نلاحظ أن ذوي الخبرة أكثر من 16 سنة تمثل 71.4% ويليه العمال من من 11 الى 15 سنوات بنسبة 18.7% و بعدها فئة العمال من 6 الى 10 سنوات بنسبة 5.5% وفي الأخير فئة العمال اقل من 5 سنوات بنسبة 4.4% من مجموع المستجوبين وهو مبين في الجدول التالي:

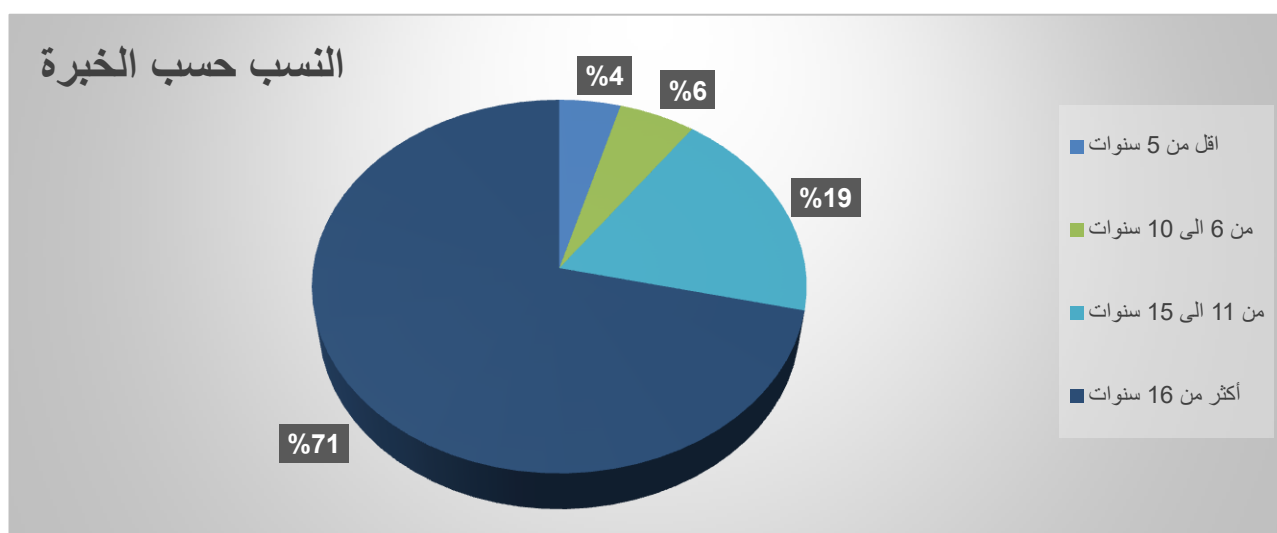
الجدول رقم(17):توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
4.40%	4	اقل من 5سنوات
5.50%	5	من 6 الى 10سنوات
18.70%	17	من 11 الى 15سنوات
71.40%	65	أكثر من 16سنوات
100%	91	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (spss v26)

التحليل: فيما يخص الخبرة المهنية وجدنا أن أغلب المستجوبين ينتمون إلى فئة أكثر من 16سنة بنسبة 71.4% بينما إحتلت الفئة من 11 إلى 15سنة المرتبة الثانية بنسبة 18.7% في حين إحتلت الفئة من 6 إلى 10سنوات المرتبة الثالثة بنسبة 5.5% وجاءت الفئة أقل من 5سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 4.4%. وتمثلت هذه النسب بالشكل التالي:

شكل رقم(10): تمثيل مجتمع الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (spss v26)

### المطلب الرابع: عرض وتحليل آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة

في هذا العنصر سيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات الاستبيان والتي تضم مجالات الدراسة، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي لكل من المحور الثاني المتمثل في القيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة (المتغير المستقل) والمحور الثالث المتمثل في التميز المؤسسي (المتغير التابع).

الفرع الأول: تحليل إجابات العينة للمحور الثاني (قسم القيادة الإستراتيجية، قسم التميز المؤسسي) كالاتي:

أولاً: بخصوص القسم الأول "القيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة"

أ- تحليل إجابات العينة بخصوص البعد الأول "تحديد التوجه الإستراتيجي"

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول البعد الأول "تحديد التوجه الإستراتيجي".

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف الإجابات للبعد الأول

المؤشرات الإحصائية			العبارة
الانحراف المعياري	الاتجاه الإيجابية	المتوسط الحسابي	
0.848	مرتفع	4.05	1- يتم توضيح رؤية المؤسسة لجميع العاملين بها
0.566	مرتفع	4.03	2- تتسم رؤية المؤسسة بالمرونة وقابلية التجديد
0.622	مرتفع	4.03	3- تتم الموازنة بين الاحتياجات المرورية والتوجهات المستقبلية للمؤسسة
0.767	مرتفع	4.01	4- تصاغ أهداف المؤسسة بوضوح
0.737	مرتفع	4.01	5- يستخدم القادة رسالة المؤسسة في تحفيز العاملين على تحقيق الاهداف
0.615	مرتفع	3.9	6- تتم الملاءمة بين السياسات الاستراتيجية للمؤسسة مع الظروف المستقبلية
0.536	مرتفع	4.00	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد التوجه الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التحليل: يتضح من الجدول رقم (18) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد تحديد التوجه الإستراتيجي بدرجة عالية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.00) ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت [3.40-4.2] الدالة على درجة موافقة عالية، وبانحراف معياري قدره (0.536) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة (يتم توضيح رؤية المؤسسة لجميع العاملين بها) بمتوسط حسابي قدره (4.05) و إنحراف معياري قدره 0.848 في حين كانت أقل العبارات في درجة الموافقة هي العبارة (تتم الملاءمة بين السياسات الاستراتيجية للمؤسسة مع الظروف المستقبلية) بمتوسط حسابي قدره (3.90) و إنحراف معياري قدره (0.615)، لذا يجب على المؤسسة التركيز على الملاءمة بين السياسات الإستراتيجية للمؤسسة مع الظروف المستقبلية لتحقيق الأهداف المسطرة.

## الفصل الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة LMC

ب-تحليل إجابات العينة بخصوص البعد الثاني "إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية" يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول بعد الثاني "إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية".

الجدول رقم(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف الإجابات للبعد الثاني

المؤشرات الإحصائية			العبارة
الاتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0.703	4.16	7-كفاءات والمؤهلات العلمية لموظفي المؤسسة تمكنهم من إنجاز المهام بفعالية
مرتفع	0.575	4.15	8-يساهم الموظفون بأفكار وابتكارات لتطوير خدمات المؤسسة
مرتفع	0.696	3.87	9-تهتم المؤسسة بشكل كبير ببرامج تطوير مهارات الموظفين
مرتفع	0.691	3.98	10-تعتمد المؤسسة على ثقافة تحفيز التعلم والابتكار
مرتفع	0.573	4.21	11-تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في دعم القدرات التنافسية
مرتفع	0.769	3.91	12-هناك استفادة في المؤسسة من المعارف المتراكمة لديها
مرتفع	0.483	4.05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (19) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما حول الموافقة على بعد إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية بدرجة عالية، وذلك بمتوسط حسابي عام للبعد الثاني بقيمة (4.05)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت [3.40-4.2] الدالة على درجة موافقة عالية وبانحراف معياري قدره (0.483) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة (تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في دعم القدرات التنافسية) بمتوسط حسابي قدره (4.21) و بانحراف معياري قدره (0.573) في حين كانت أقل العبارات درجة هي العبارة (تهتم المؤسسة بشكل كبير ببرامج تطوير مهارات الموظفين) بمتوسط حسابي قدره (3.87) و بانحراف معياري قدره (0.696)، لذا يجب على المؤسسة أن تهتم أكثر ببرامج تطوير مهارات الموظفين لتحسين أدائهم.

## الفصل الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة LMC

ج-تحليل إجابات العينة بخصوص البعد الثالث "تطوير رأس المال البشري" يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول بعد "تطوير رأس المال البشري".

الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف الإجابات للبعد الثالث

العبارة	المؤشرات الإحصائية	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13-خبرات قادة المؤسسة تعتبر عالية ومتنوعة	3.93	0.727
14-تعطي المؤسسة الأولوية للبرامج التي تسهم في تطوير	3.74	0.851
15-تتوفر برامج تطوير المهارات القيادية بالمؤسسة	3.91	0.740
16-هناك تشجيع للموظفين في المؤسسة على الابتكار	3.79	0.738
17-تتم مكافأة ذوي القدرات والإنجازات العالية في المؤسسة	3.62	0.962
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد تطوير رأس المال البشري	3.80	0.666

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (20) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة على إيجابية بعد"تطوير رأس المال البشري" بدرجة عالية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.80) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت [3.40-4.2] الدالة على درجة موافقة عالية ، وبانحراف معياري قدره (0.666) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة (خبرات قادة المؤسسة تعتبر عالية ومتنوعة) بمتوسط حسابي قدره (3.93) و بانحراف معياري قدره (0.727) في حين كانت أقل العبارات درجة هي العبارة (تتم مكافأة ذوي القدرات والإنجازات العالية في المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره(3.62) و بانحراف معياري قدره 0.962، لذا يجب على المؤسسة أن تبذل مزيدا من الجهد لوضع خطط تحفيزية بديلة ومكافئات تتماشى مع القدرات والإنجازات العالية للموظفين داخل المؤسسة.

د-تحليل إجابات العينة بخصوص البعد الرابع "مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية"

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول البعد الرابع.

الجدول رقم(21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات البعد الرابع

المؤشرات الإحصائية			العبارة
الاتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	5670.	4.01	18- يتم نشر القيم التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة
مرتفع	0,715	3,90	19- تحرص إدارة مؤسستكم على العدالة في جميع الإجراءات مع العاملين
مرتفع	0,905	3,84	20- تمثل إدارة المؤسسة مثل أعلى يقتدي به الموظفون في العمل
مرتفع	0,521	4,34	21- يسود الاحترام بين مختلف موظفي وأعضاء المؤسسة
مرتفع	0,907	3,67	22- يعمل مسؤولي المؤسسة على بث الروح المعنوية لدى العاملين
مرتفع	0,583	3.95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد "مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية "

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (21) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما حول الموافقة على بعد "مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية" بدرجة عالية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.95) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت [3.40-4.2] الدالة على درجة موافقة عالية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.95) (

وبانحراف معياري قدره (0,583) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة (يسود الاحترام بين مختلف موظفي وأعضاء المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (4,34) و بانحراف معياري قدره 0,521 في حين كانت أقل العبارات درجة هي العبارة (يعمل مسؤولي المؤسسة على بث الروح المعنوية لدى العاملين) بمتوسط حسابي قدره (3,67) و بانحراف معياري قدره 0,907، لذا يجب على المسؤولين في المؤسسة أن يرفعوا تحديا كبيرا في بث الروح المعنوية ودفعها للأمام لدى العاملين.

خ- تحليل إجابات العينة بخصوص البعد الخامس "تأكيد الممارسات الأخلاقية"

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول البعد الخامس.

الجدول رقم(22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات البعد الخامس

المؤشرات الإحصائية			العبارة
الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0,846	3,80	23-تعتمد المؤسسة على ميثاق ومناشير أخلاقيات في العمل
مرتفع	0,514	4,18	24-تتوفر بالمؤسسة معايير وقواعد أخلاقيات العمل
مرتفع	0,543	4,28	25-يكشف النظام الرقابي بالمؤسسة التزام الموظفين بأخلاقيات العمل
مرتفع	0,588	4,17	26-تراعي إدارة المؤسسة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات
مرتفع	0,797	3,91	27-من خلال القواعد والأخلاقيات داخل المؤسسة يتم تحقيق المساواة بين العاملين
مرتفع	0,554	4,07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد "تأكيد الممارسات الأخلاقية"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (22) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما حول الموافقة على بعد "تأكيد الممارسات الأخلاقية" بدرجة عالية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.07) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت [3.40-4.2] الدالة على درجة موافقة عالية وبانحراف معياري قدره (0.554) وتوضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة (يكشف النظام الرقابي بالمؤسسة التزام الموظفين بأخلاقيات العمل) بمتوسط حسابي قدره (4.28) و انحراف معياري قدره 0.543 في حين كانت أقل العبارات درجة هي العبارة (تعتمد المؤسسة على ميثاق ومناشير أخلاقيات في العمل) بمتوسط حسابي قدره(3.80) وانحراف معياري قدره (0.846)، لذا يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في ميثاق أخلاقيات العمل والمناشير الخاصة بأخلاقيات العمل لإعادة صياغتها بحيث تخدم مصالحها داخل المؤسسة و إلتزام العمال بها.

ز-تحليل إجابات العينة بخصوص البعد السادس "تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة "

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول البعد السادس.

الجدول رقم(23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات البعد السادس

المؤشرات الإحصائية			العبارة
الاتجاه الإيجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0,640	3,89	28- يتم تطوير أنظمة رقابية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة
مرتفع	0,628	3,93	29- يحرص قادة المؤسسة على تطبيق الأساليب الحديثة في الرقابة
مرتفع	0,670	3,92	30- معايير قياس أداء العاملين في المؤسسة تعتبر محددة وواضحة
مرتفع	0,486	3,91	31- نظام الرقابة في المؤسسة قادر على كشف الخلل في سير العمل بدقة
مرتفع	0,702	3,92	32- يتم قياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة
مرتفع	0,517	3,91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد "تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (23) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاها عاما حول الموافقة على بعد "تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة" بدرجة عالية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.91) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت [3.40-4.2] الدالة على درجة موافقة عالية، وانحراف معياري قدره (0.517) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة (يحرص قادة المؤسسة على تطبيق الأساليب الحديثة في الرقابة) بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري قدره 0.628 في حين كانت أقل العبارات درجة هي العبارة (يتم تطوير أنظمة رقابية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قدره 0.640، لذا يجب على المؤسسة النظر في الطرق والأساليب المتبعة في تطوير أنظمتها الرقابية داخل المؤسسة .

ثانيا: بخصوص القسم الثاني "التميز المؤسسي"

يوضح الجدول أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات العينة حول "التميز

المؤسسي".

الجدول رقم(24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف إجابات المحور الثالث

المؤشرات الإحصائية			العبارة
اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0,721	3,89	33- تتميز قيادات المؤسسة بقدرات عالية في التواصل مع العاملين
مرتفع	0,733	4.07	34- تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية
مرتفع	0,532	4.61	35- لدى المؤسسة منتجات متنوعة
مرتفع	0,527	4.63	36- تعتمد المؤسسة على معايير الجودة الدولية في العمل
مرتفع	0,584	4.51	37- تتم دراسة أسعار منتجات المؤسسة بعناية قبل تحديدها
مرتفع	0,851	4.08	38- خدمات المؤسسة ذات جودة عالية ومميزة عن المنافسين
مرتفع	0,633	4.32	39- تتوفر المؤسسة على المعدات واللوازم الكافية لتسهيل مهام للموظفين
مرتفع	0,637	4.28	40- تعتمد المؤسسة على الدعم اللوجستيكي في تسويق المنتجات
مرتفع	0,714	4.40	41- تطبق المؤسسة معايير الصحة والسلامة للموظفين والعملاء
مرتفع	0,732	4.42	42- يعتبر نظام الاتصال في المؤسسة مع موظفيها وعملائها متطورا
مرتفع	0,659	4.17	43- تعمل المؤسسة على تحقيق التنمية المستدامة
مرتفع	0,463	4.31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد "التميز المؤسسي"

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (24) أن اتجاهات مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهها عاما حول الموافقة على بعد "تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة" بدرجة عالية ، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.31) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت [3.40-4.2] الدالة على درجة موافقة عالية ، وانحراف معياري قدره (0.463) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة (تعتمد المؤسسة على معايير الجودة الدولية في العمل) بمتوسط حسابي قدره (4.63) وانحراف معياري قدره 0.527 في حين كانت أقل العبارات درجة هي العبارة (تتميز قيادات المؤسسة بقدرات عالية في التواصل مع العاملين) بمتوسط حسابي قدره(3.89) وانحراف معياري قدره 0.721، لذا يجب على المؤسسة أن تنبه قاداتها على تغيير أسلوب التواصل المستعمل من طرفهم و إتباع أساليب حديثة للتواصل مع مرؤوسيهم لضمان أداء و كفاءة في العمل داخل المؤسسة.

### المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

في هذا المبحث سأطرق إلى إختبار الفرضيات وتحليلها

**المطلب الأول: اختبارات الفرضيات الفرعية للبعد الأول؛ الثاني؛ الثالث**

**أولا : إختبار الفرضية الفرعية الأولى للبعد الأول**

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتحديد التوجه الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتحديد التوجه الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

**الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية البعد الأول تحديد التوجه الإستراتيجي**

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الثابت				3.599	0.001
تأثير تحديد التوجه الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي	0.461	0.212	23.977	4.897	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss v26)

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0.461 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تحديد التوجه الإستراتيجي والتميز المؤسسي، أما قيمة التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت 0.212 أي أن تأثير القيادة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 21,20% في المتغير التابع ألا وهو التميز المؤسسي، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 78,80% فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> مفادها "يوجد تأثير لتحديد التوجه الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في شركة لافارج هولسيم المسيلة".

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي  $y=a+bX$  بحيث أن

$Y$ : قيمة المتغير التابع  $X_1$ : قيمة البعد الأول للمتغير المستقل  $b$ : معامل الانحدار  $a$ : ثابت المعادلة

$$Y = 1,703 + 0,534X_1$$

كما يلي:

$$\text{التميز المؤسسي} = 0,534 + 1,703 \text{ (تحديد التوجه الإستراتيجي)}$$

والتي تساوي

**ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية للبعد الثاني**

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

## الفصل الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة LMC

**H<sub>1</sub>**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية البعد الثاني إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الثابت				2,636	0.010
تأثير إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي	0,698	0,488	84,760	9,206	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss v26)

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0.698 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية والتميز المؤسسي، أما قيمة التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت 0.488 أي أن تأثير القيادة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 48,8% في المتغير التابع ألا وهو التميز المؤسسي ، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 51,20% فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة (sig) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> مفادها "يوجد تأثير إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة".

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي  $y=a+bX$  وحيث أن

**Y**: قيمة المتغير التابع 2: **X** قيمة البعد الأول للمتغير المستقل : **b** معامل الانحدار : **a** ثابت المعادلة

$$Y = 0,906 + 0,730X_2$$

كما يلي:

$$\text{التميز المؤسسي} = 0,906 + 0,730 \text{ (إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية)}$$

والتي تساوي

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للبعد الثالث

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

**H<sub>1</sub>**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية البعد الثالث تطوير رأس المال البشري

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الثابت				1,629	0.107
تأثير تطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي	0,458	0,210	23,635	4,862	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss v26)

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0.458 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تطوير رأس المال البشري والتميز المؤسسي، أما قيمة التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت 0.210 أي أن تأثير القيادة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 21 % في المتغير التابع ألا وهو التميز المؤسسي، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 79% فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> مفادها "يوجد تأثير لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة".

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي  $y=a+bX$  بحيث أن

Y: قيمة المتغير التابع 3: x قيمة البعد الأول للمتغير المستقل b: معامل الانحدار: a ثابت المعادلة

$$Y = 0,958 + 0,659X_3$$

كما يلي:

$$\text{التميز المؤسسي} = 0,958 + 0,659 (\text{تطوير رأس المال البشري})$$

والتي تساوي

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للابعاد الرابع؛ الخامس؛ السادس

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للبعد الرابع

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الرابع مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الثابت				0,577	0.565
تأثير مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي	0,682	0,465	77,509	8,804	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss v26)

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0.682 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي، أما قيمة التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت 0.465 أي أن تأثير القيادة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 46,5 % في المتغير التابع ألا وهو التميز المؤسسي، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 53,5 % فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة sig أقل من 0,05 فإننا نرفض الفرضية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> مفادها "يوجد تأثير مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة".

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي  $y=a+bX$  بحيث أن

Y : قيمة المتغير التابع 4 : X قيمة البعد الأول للمتغير المستقل : b معامل الانحدار : a ثابت المعادلة

$$Y = 0,245 + 0,860X_4$$

كما يلي:

والتي تساوي

$$\text{التميز المؤسسي} = 0,245 + 0,860 \text{ (مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية)}$$

ثانيا: إختبار الفرضية الخامسة للبعد الخامس

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تأكيد الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تأكيد الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

## الفصل الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة LMC

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد الخامس تأكيد الممارسات الأخلاقية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الثابت				1,529	0.130
تأثير تأكيد الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي	0,666	0,444	70,944	8,423	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss v26)

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0.666 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تأكيد الممارسات الأخلاقية والتميز المؤسسي، أما قيمة التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت 0.444 أي أن تأثير القيادة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 44,4 % في المتغير التابع ألا وهو التميز المؤسسي، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 55,6 % فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> مفادها "يوجد تأثير تأكيد الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة".

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي  $y=a+bX$  بحيث أن

Y : قيمة المتغير التابع 5 : X قيمة البعد الأول للمتغير المستقل : b معامل الانحدار : a ثابت المعادلة

$$Y = 0,629 + 0,798X_5$$

كما يلي:

والتي تساوي

$$\text{التميز المؤسسي} = 0,629 + 0,798 (\text{تأكيد الممارسات الأخلاقية})$$

ثالثاً: إختبار الفرضية السادسة للبعد السادس

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

H<sub>1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

## الفصل الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة LMC

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية البعد السادس تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الثابت				1,995	0.049
تأثير تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي	0,651	0,424	65,544	8,096	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss v26)

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0.651 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والتميز المؤسسي، أما قيمة التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت 0.424 أي أن تأثير القيادة الإستراتيجية يفسر ما نسبته 42,4 % في المتغير التابع ألا وهو التميز المؤسسي، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 57,6 % فإنها ترجع لعوامل خارجية، بما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> مفادها "يوجد تأثير

تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة".

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي  $y=a+bX$  حيث أن

Y : قيمة المتغير التابع : 6 : قيمة البعد الأول للمتغير المستقل : b معامل الانحدار : a ثابت المعادلة كما يلي:

$$Y = 0,778 + 0,728X_6$$

يلي:

والتي تساوي

$$\text{التميز المؤسسي} = 0,778 + 0,728 (\text{تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة})$$

وكتابة المعادلة للانحدار الخطي المتعدد تكون كالاتي:

$$Y = 0,897 + 0,534X_1 + 0,730X_2 + 0,659X_3 + 0,860X_4 + 0,798X_5 + 0,728X_6$$

التميز المؤسسي = 0,534 (تحديد التوجه الإستراتيجي) + 0,730 (إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية) + 0,659 (تطوير رأس المال البشري) + 0,860 (مساعدة وتعزيز الثقافة التنظيمية) + 0,798 (تأكيد الممارسات الأخلاقية) + 0,728 (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

#### أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية في:

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

أ. إختبار صلاحية النموذج

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (**Analysais of variance**) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار بهذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم(25): تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية النموذج

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,000	93,030	9,801	1	9,801	الانحدار
		0,105	89	9,376	الخطأ
			90	19,177	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss v26)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة فيشر بلغت 93.030 عند مستوى دلالة (sig) 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد إمكانية الاعتماد على النموذج المقترح.

ب. نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم تحليل نتائج الارتباط بين المتغيرين بإستخدام أسلوب الانحدار البسيط.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الثابت				2.798	0.006
تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي	0.715	0.511	93.03	9.645	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (spss v26)

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0.715 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية جيدة بين كل من القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، أما قيمة التحديد  $R^2$  فقد بلغت 0.511 أي أن تأثير القيادة

## الفصل الثاني : اجراءات الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة LMC

الإستراتيجية يفسر ما نسبته 51,10% في المتغير التابع ألا وهو التميز المؤسسي، من خلال النموذج المعتمد في الدراسة، أما 48,90% فإنها ترجع لعوامل خارجية، وبما أن قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  مفادها "يوجد تأثير للقيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة".

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي  $y=a+bX$  بحيث أن

: Y قيمة المتغير التابع : X قيمة المتغير المستقل : b معامل الانحدار : a ثابت المعادلة

$$Y = 0,897 + 0.713 X$$

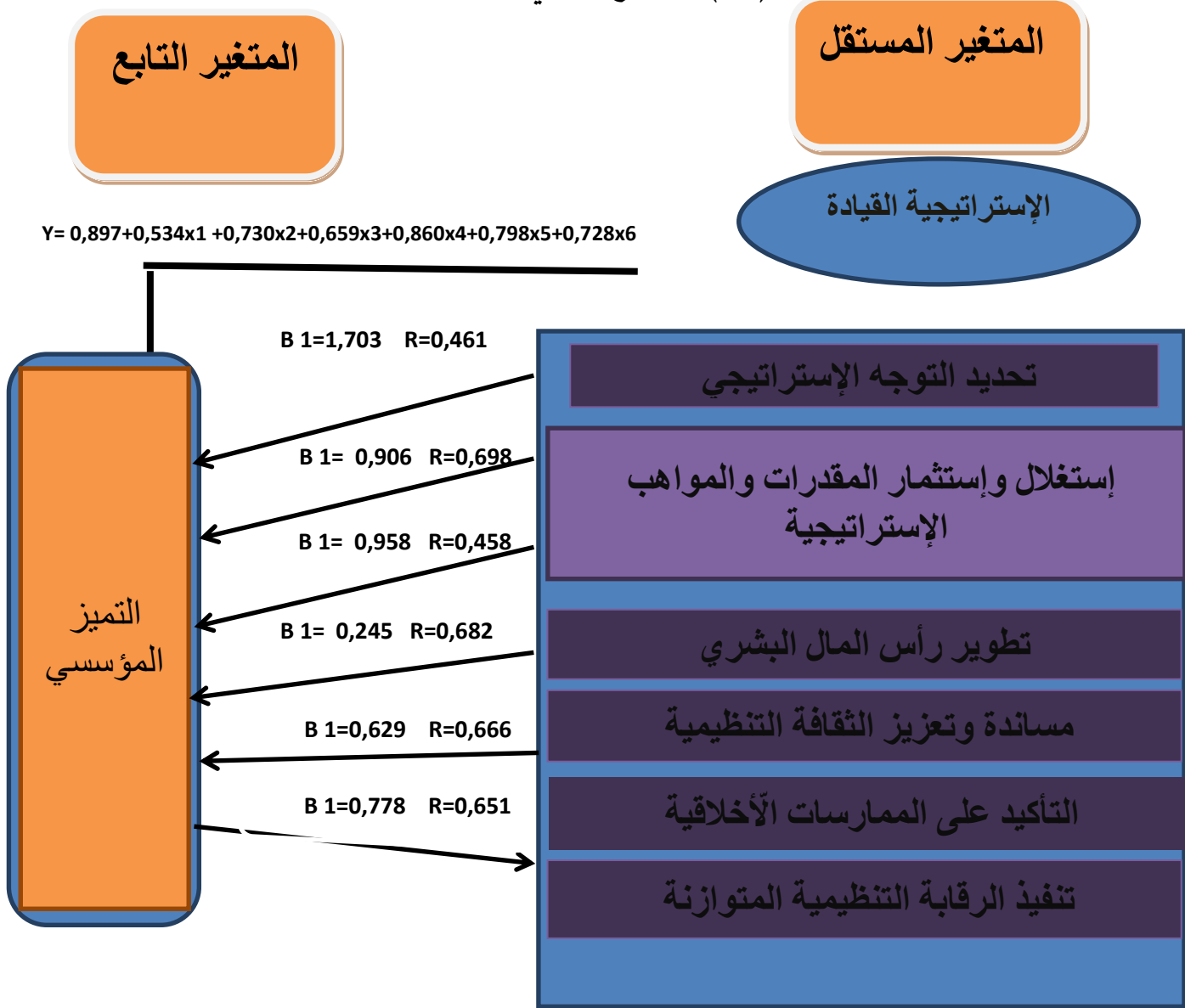
كما يلي:

$$\text{التميز المؤسسي} = 0,897 + 0,713 (\text{القيادة الإستراتيجية})$$

والتي تساوي

ثامنا: نموذج الدراسة النهائي

الشكل (11): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على مخرجات SPSS26

ومن خلال الشكل رقم (11) نلاحظ أن مستوى تأثير المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإستراتيجية واضح من المعادلة الكلية وكذلك معادلة كل بعد على حدى وما تم توضيحه من معامل الارتباط ومعامل التحديد في الشكل في المتغير التابع والمتمثل في التميز المؤسسي، وبالتالي نستنتج أن للقيادة الإستراتيجية تأثير كبير في تحقيق التميز المؤسسي، وهذا من خلال الاعتماد على أبعادها الستة والمتمثلة في "تحديد التوجه الإستراتيجي، إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة" في المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي ومنه الريادة والإستدامة.

الختامة

## الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، نرى أنه من الضروري أن بقاء المؤسسات في النمو والنجاح وقدرتها على المنافسة مصحوب إستعدادها وقدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، حيث تعتبر عملية تنفيذ التميز المؤسسي المنشود بكفاءة وفعالية من أهم العمليات التي تحتوي على برامج ومعايير تتطلب مهارات وكفاءات قيادية لتنفيذها والنهوض بالمؤسسات، إن إدراك الحاجة إلى التميز لأبد من وجود تكاتف للجهود وإتحاد أعضاء المؤسسة بالإلتزام بتنفيذ هذا التميز المؤسسي المراد تحقيقه وثقتهم في قدراتهم الجماعية لفعل ذلك، وهو الشيء الذي لن يكون إلا بتوفر قيادة إستراتيجية فاعلة تستخدم ممارسات إدارية حديثة ومختلفة تهدف لتطوير رؤية إستراتيجية للمؤسسة وذلك عن طريق تحديد التوجه الإستراتيجي لها، وتمكنها من الإستمرارية في المنافسة والتكيف مع مناخ إقتصادي وتكنولوجي متغير، وذلك عن طريق تحفيز الموظفين والإدارات وتعزيز شعورهم بالإلتزام والانتماء وتوجيه جهودهم من أجل تنفيذ نماذج التميز داخل مؤسساتهم، حيث هنا يبرز تأثير القيادة الإستراتيجية في توعية ودمج الموظفين في برامج ومعايير التميز وتوفير الإمكانيات اللازمة والطرق لتنفيذه، فالقيادة الناجحة هي التي تقوم ببث روح التعاون والعمل كالفريق الواحد بين الموظفين وتدرج أهمية رفع معنوياتهم وتحفيزهم والدفع بهم نحو إنجاز المهام المنوطة بهم لتحقيق التميز المؤسسي ومنه الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وباعتبار قيادة مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة هي المحور الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة والفعالية اللازمتين، في ظل التطور المتسارع للبيئة الداخلية والخارجية هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ولقد مكنتنا الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني من إستنتاج مجموعة من النتائج والتوصيات جاءت على النحو التالي:

أولاً: نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في الفصول النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، ومن ثم إسقاطها على الجانب الميداني للدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج منها النظرية والميدانية نوجزها فيما يلي:

## 1- الإسهامات النظرية للدراسة:

تتمثل الإسهامات النظرية التي توصلت إليها الدراسة من خلال الفصل الأول فيما يلي:

❖ تؤكد هذه الدراسة على أن للقيادة الإستراتيجية ستة أبعاد أساسية وهي ( تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، إستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)، وليس ثلاثة أو أربعة كما تناولتها بعض الدراسات.

- ❖ تعد القيادة أساس العمليات الإدارية وجوهرها، أن أهمية مكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل هاته الأخيرة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها.
- ❖ تؤكد الدراسة على أن ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحقيقها لأهدافها له علاقة بمدى تفعيل أليات المرونة الإستراتيجية، والتي تمنح بدورها أفضلية الإستعداد المسبق لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المتسارعة.
- ❖ القيادة الإستراتيجية تركز على قدرة القائد وما لديه من مهارات وقدرات معرفية وكفاءة وفعالية في التأثير على مرؤوسيه، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وإقناعهم بأسلوب جيد.
- ❖ أكدت هذه الدراسة على أن للتميز نماذج ومعايير مهمة تتطلب قادة مهرة، حيث أن تنفيذها يتطلب كفاءة وفاعلية ومرونة في الأداء القيادي.

## 2- نتائج الدراسة الميدانية:

- بناء على الدراسة الميدانية في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة تم التوصل إلى العديد من النتائج بالإعتماد على تفسيرها ومناقشتها ومن أهمها ما يلي:
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن القيادة الإستراتيجية تمثل أسلوبا راقيا للتفكير الإستراتيجي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة، وهذا من خلال إمتلاكها خصائص التفكير والتخطيط الإستراتيجي الهادف لبناء مستقبل أفضل للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تعطي مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة أهمية كبيرة للتخطيط الإستراتيجي من خلال صياغة رؤيتها ورسالتها بشكل واضح وموائم لتوجهاتها وأهدافها المستقبلية.
- ✓ إمتلاك مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة للرقمنة وتكنولوجيا المعلوماتية ( عملية التنقيب على المعلومات Data mining ) منحها الأسبقية لإمكانية الإطلاع الدائم على الأحداث وتقلبات الأسعار، وهذا من خلال الدور المهم والمحوري الذي تؤديه تكنولوجيا المعلوماتية بقاعدتها الكبيرة والمحدثة والتي تساعدها على إغتنام الفرص المتاحة.
- ✓ تعطي مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة أهمية بالغة لتنفيذ برامج ومعايير التميز في جميع وحداتها وضمن إلتزام الموظفين بأساليب وطرق تنفيذها.
- ✓ ممارسة قادة مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة لأبعاد القيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة الموافقة تميل إلى الموافقة بشدة مثل ما تم توضيحه في تحليل ومناقشة النتائج.
- ✓ التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة جاءت بدرجة الموافقة مثل ما تم توضيحه في تحليل ومناقشة النتائج.
- ✓ أوضحت الدراسة الدور الفعال والمهم للقيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة، حيث أنها تساهم في بناء الإستراتيجية الهادفة لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة مما يمكنها من التطور والنمو والبقاء في المنافسة بإستمرار في ظل التغيرات المتسارعة للبيئة المحيطة بها.

✓ تولى مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة أهمية بالغة للرقابة التنظيمية المتوازنة وذلك من خلال الموازنة بين توجهاتها الإستراتيجية وأهدافها المالية، وذلك عن طريق برامج تكنولوجيا المعلومات المتطورة لتفعيل هذه الرقابة من أجل مواجهة العمليات الطارئة أو التقلبات في الأسواق والأسعار.

✓ أظهرت النتائج التأثير الإيجابي للقيادة الإستراتيجية بأبعادها الستة في تحقيق التميز المؤسسي، إذ أن التميز المؤسسي يرتفع مستواه من خلال إهتمام المؤسسة بأبعاد القيادة الإستراتيجية الستة (تحديد التوجه الإستراتيجي، إستغلال إستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة).

✓ بينت الدراسة رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي مفادها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، إستغلال إستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

✓ أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، إستغلال إستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

✓ يوجد تأثير لتحديد التوجه الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.  
✓ يوجد تأثير لإستغلال وإستثمار المقدرات والمواهب الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

✓ يوجد تأثير لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.  
✓ يوجد تأثير لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.  
✓ يوجد تأثير لتأكيد الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.  
✓ يوجد تأثير لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة.

ثانيا: الإقتراحات والتوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات الموجهة لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة بشكل عام، وللقيادة بشكل خاص، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، كما يمكنها المساعدة في بناء دليل ونموذج لتنفيذ التميز المؤسسي فيها.

• التأكيد على ضرورة الإهتمام المتواصل لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة بتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية الحديثة لما لها من أهمية كبيرة وفعالية إيجابية في إنجاز برامج التميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي.

- إلزامية التركيز والإهتمام بمستوى عالي على التوجه الإستراتيجي للقيادة الإستراتيجية لمؤسسة لافارج هولسيم المسيلة والإهتمام أكثر بدعم وتطوير الإستراتيجيات السياسية والعمل ملاءمتها مع الظروف المستقبلية للمؤسسة.
- التأكيد على القيادة الإستراتيجية بضرورة دعم الثقافة التنظيمية في المؤسسة، ومحاولة بناء ثقافة تنظيمية فعالة في جانب الإستعداد للتغيرات البيئية.
- العمل أكثر في إكتشاف المقدرات والمواهب والإستثمار فيها و توفير لها الفرص لإثبات نفسها لتقديم إضافة نوعية للمؤسسة محل الدراسة.
- الإهتمام الكبير بتطوير رأي المال البشري والمحافظة عليه بشكل عام، وتطوير قدرات القادة ومهاراتهم وتعزيز خبراتهم بشكل خاص.
- التأكيد على مواصلة إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالممارسات الأخلاقية، لما لها من دور فعال و بالغ الأهمية في نشر الرضا الجماعي داخل المؤسسة و كذلك توطيد العلاقة وزيادة الإحترام بين القادة ومرؤوسيهـم.
- ضرورة مواصلة الإهتمام بتطوير مهارات الموظفين لتحسين أدائهم بشكل عام وللقيادة بشكل خاص لضمان الإتصال الفعال في كل المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- ضرورة وضع خطط تحفيزية بديلة ومكافئات تتماشى مع القدرات والإنجازات الفعلية للموظفين.

ثالثاً: أفاق الدراسة

- بعد إنتهاء الدراسة وبغية مواصلة البحث والتوسع في موضوع القيادة تم إقتراح بعض المواضيع وهي كالآتي:
- دور القيادة الخادمة في تحقيق أداء منظمات الأعمال.
  - أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.
  - القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط لإستثمار رأس المال البشري.
  - دور القيادة الإستراتيجية في تحفيز العاملين بالمؤسسات.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أسامة خيرى : القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الرياء للنشر والتوزيع، 2004.
2. جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية: الأساسيات-الاستراتيجيات-التطبيقات، مطبعة العشري، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر. 2010.
3. جاد الرب، سيد محمد. "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، الدار الهندسية، القاهرة، 2013.
4. جرار ودويكات، سعيد يوسف. قياس العالقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالاداء، 2013.
5. حسن حريم:السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجامعات في منظمات الأعمال، 2004.
6. عادل زايد: الأداء التنظيمي الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية2003.
7. سمحي فايزة وآخرون: القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ استراتيجية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2016.
8. سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
9. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات العمل، 2005.
10. عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، الطبعة الأولى الاسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2014.
11. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
12. فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الادارة الاستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.
13. ماجد إبراهيم شاهين مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي، 2010.
14. محمد الصيرفي: الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مصر، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2008.
15. مدحت أبو النصر: قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
16. مصطفى سيد أحمد : إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21، 2000م.
17. المعاضيدي، معن وعد الله جار الله والطائي، أيمن جاسم محمد، إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى، 2011م.

18. نبيل محمد مرسى الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003
19. يونس، طارق شريف: الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العلمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة 12، 2006
- ثانيا: الرسائل الجامعية
1. أبو بكر بوسالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2014-2015.
2. أحمد إسماعيل المعاني "أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. 2008.
3. أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي: دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك آل سعود المملكة العربية السعودية، السنة الجامعية 2016-2017.
4. ألاء عبد الرحمان محمد بالحر: مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
5. آمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة "نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل لتمييز المؤسسي-دراسة تطبيقية عمى الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
6. تغريد عيد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل فلسطين، 2009.
7. حنان موسى أبو سلطان: دور القيادات الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ماجستير، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2016.
8. حنكة أيوب: دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة، مذكرة ماستر، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2012.
9. رامي ابراهيم موسى المغربي: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالابداع الاداري من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
10. السعيد، أحمد. "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الاداء المؤسسي:دراسة تطبيقية عمى شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة. 2012.

11. صالح زابي تأثير القيادة الإستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، 2022.
12. طارق عوني عيسى العيسوي: مدى تطبيق معيار العمليات وفق النموذج الأوروبي لتمييز الأداء وتأثيره على مكافحة الجريمة قبل وقوعها في قطاع غزة من وجهة نظر ضباط الإدارة العامة للمباحث، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013.
13. عبد المعطي محمود البحيسي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2014.
14. عفت ياسر عبد المجيد الشوا: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016.
15. علي يحي علي الدجني، واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي المتميز وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2013م.
16. عليان حسين باديس: دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
17. محمد رضوان النخالة، القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.
18. محمد قاسم القيسي: دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.
19. مردف أحمد: دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان بسكرة"، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
20. موفق، سهام : مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
21. نورة عبد الله حزام الشهراني: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية، 2017.
22. وسام عبد العزيز سلامة: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

23. وليد نمر إسماعيل الحية: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من جهة نظرهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.

24. يوسف رزق عبد الله السوسي: درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.

ثالثاً: المجالات والملتقيات العلمية

1. ابراهيم الزهراني: القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة ام القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، 2018، المجلد 42، العدد 02

2. إيثار الفيحان، إحسان جلاب: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون "دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2006، العدد 59.

3. حسوني، أثير عبد الأمير، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية/بغداد، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2010م.

4. الرشيد الصالح، التميز في الأداء: ماهية وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 112، المجلد 29، الإمارات العربية المتحدة، مركز البحوث والتوثيق، 2009.

5. سلمى رحيمة: دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل "دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، جامعة بغداد، 2012.

6. فريد محمد قواسمة: تقييم ممارسات إدارة التميز الجامعي باستخدام النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر الطلبة والعاملين في جامعة جدارا، مجلة العرب للاقتصاد والعرب، العدد 93\_104، 2016.

7. م.م. ضرغام حسين عبد: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة العراق سنة 2016، المجلد 13، العدد 39.

8. محمد أشرف السعيد أحمد السعيد والفقير، محمد الهادي، القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية - دراسة ميدانية بجامعة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2011م.

9. نادية لطفي عبد الوهاب، سناء محمود سليمان، استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 23.

10. رحيم حسين : المركز الجامعي العناصر، برج بوعرييج، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز 2005.

11. مركز البحوث والدراسات، تطوير القيادات التنفيذية من أجل تحسين الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الثامن للقيادات التنفيذية الذي تنظمه مؤسسة داتاماتكس-دبي، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض، 2011م.

12. د. معراج هوارى، "دور أخلاقيات العمال في الرفع من تنافسية المؤسسة: دراسة ميدانية عمى عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث لكمية إدارة الأعمال: اليقظة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية في بيئة الأعمال المتجددة، جامعة مؤتة، الأردن، 2015.

رابعاً: التشريعات القانونية

البطاقة الفنية لمؤسسة لافارج هولسيم

المراجع باللغة الأجنبية

Jean Pierre Barrayon، des mangers et des homes، N éd، Dunod : Paris، 2006.

المواقع الإلكترونية

[www.lafarge\\_france.fr/04/05/2020](http://www.lafarge_france.fr/04/05/2020)

الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## إستبيان الدراسة

سيدي الكريم /سيدتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة اللهوركاته:

تحية طيبة وبعد/

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر LMD جامعة المسيلة قسم علوم التسيير تخصص: تسيير

الموارد البشرية في المؤسسات، والمدرجة تحت عنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز

المؤسسي" وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل آراء جميع إطارات المؤسسة في مدى تأثير القيادة الاستراتيجية

بجميع أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة لافارج هولسيم حمام الضلعة - المسيلة (LCM).

لذا فإننا نتوقع من سيادتكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على

كافة الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض

البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم.

من إعداد الطلبة: شيخ عيسى-تروني معاوية المشرفة: الدكتورة نادية براهيممي

للاستفسار: 38.97.0774.95

البريد الإلكتروني: aissa.cheikh@lafarge.com

المحور الأول: المعلومات الديمغرافية:

1. الجنس: ذكر  أنثى 2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة  من 50 فأكثر 3. المستوى العلمي: ثانوي  ليسانس  ماستر  دراسات عليا دراسات أخرى

4. عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات من  10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة من  16 فأكثر

تمثل القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي مجالات الدراسة الأساسية والتي تم قياسها من خلال مجموعة من الفقرات، الرجاء وضع إشارة صح (√) في خانة التقييم الذي تراه مناسباً

المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي</b>					
01	يتم توضيح رؤية المؤسسة لجميع العاملين بها				
02	تتسم رؤية المؤسسة بالمرونة وقابلية التجديد				
03	تتم الموازنة بين الاحتياجات المرحلية والتوجهات المستقبلية للمؤسسة				
04	تصاغ أهداف المؤسسة بوضوح				
05	يستخدم القادة رسالة المؤسسة في تحفيز العاملين على تحقيق الاهداف				
06	تتم الملاءمة بين السياسات الاستراتيجية للمؤسسة مع الظروف المستقبلية				
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد الثاني: استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية</b>					
07	الكفاءات والمؤهلات العلمية لموظفي المؤسسة تمكنهم من إنجاز المهام بفعالية				
08	يساهم الموظفون بأفكار وابتكارات لتطوير خدمات المؤسسة				
09	تهتم المؤسسة بشكل كبير ببرامج تطوير مهارات الموظفين				
10	تعتمد المؤسسة على ثقافة تحفيز التعلم والابتكار				

					تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في دعم القدرات التنافسية	11
					هناك استفادة في المؤسسة من المعارف المتراكمة لديها	12
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
<b>البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري</b>						
					خبرات قادة المؤسسة تعتبر عالية ومتنوعة	13
					تعطي المؤسسة الأولوية للبرامج التي تسهم في تطوير مهارات العاملين.	14
					تتوفر برامج تطوير المهارات القيادية بالمؤسسة	15
					هناك تشجيع للموظفين في المؤسسة على الابداع والابتكار	16
					تتم مكافأة ذوي القدرات والإنجازات العالية في المؤسسة	17
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
<b>البعد الرابع: مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية</b>						
					يتم نشر القيم التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة	18
					تحرص إدارة مؤسستكم على العدالة في جميع الإجراءات مع العاملين.	19
					تمثل إدارة المؤسسة مثل أعلى يقتدي به الموظفون في العمل	20
					يسود الاحترام بين مختلف موظفي وأعضاء المؤسسة	21
					يعمل مسؤولي المؤسسة على بث الروح المعنوية لدى العاملين	22
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
<b>البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية</b>						
					تعتمد المؤسسة على ميثاق ومناشير أخلاقيات في العمل	23
					تتوفر بالمؤسسة معايير وقواعد أخلاقيات العمل	24

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	يكشف النظام الرقابي بالمؤسسة التزام الموظفين بأخلاقيات العمل					
26	تراعي إدارة المؤسسة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات					
27	من خلال القواعد والأخلاقيات داخل المؤسسة يتم تحقيق المساواة بين العاملين					
<b>البعد السادس: تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة</b>						
28	يتم تطوير أنظمة رقابية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة					
29	يحرص قادة المؤسسة على تطبيق الأساليب الحديثة في الرقابة					
30	معايير قياس أداء العاملين في المؤسسة تعتبر محددة وواضحة					
31	نظام الرقابة في المؤسسة قادر على كشف الخلل في سير العمل بدقة					
32	يتم قياس النتائج الفعلية للأداء ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة					
<b>المحور الثالث: التميز المؤسسي</b>						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
33	تتميز قيادات المؤسسة بقدرات عالية في التواصل مع العاملين					
34	تتميز منتجات المؤسسة بالجودة العالية					
35	لدى المؤسسة منتجات متنوعة					
36	تعتمد المؤسسة على معايير الجودة الدولية في العمل					
37	تتم دراسة أسعار منتجات المؤسسة بعناية قبل تحديدها					
38	خدمات المؤسسة ذات جودة عالية ومميزة عن المنافسين					
39	تتوفر المؤسسة على المعدات واللوازم الكافية لتسهيل مهام الموظفين					

					تعتمد المؤسسة على الدعم اللوجستيكي في تسويق المنتجات	40
					تطبق المؤسسة معايير الصحة والسلامة للموظفين والعملاء	41
					يعتبر نظام الاتصال في المؤسسة مع موظفيها وعملائها متطورا	42
					تعمل المؤسسة على تحقيق التنمية المستدامة	43

**"شكرا لمساهمتم وحسن تعاونكم"**

الملحق رقم 02: إختبار الفرضية الفرعية رقم 01

Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Memory Required	4560 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المؤسسي التميز <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: الاستراتيجي التوجه تحديد  
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.461 <sup>a</sup>	.212	.203	.47917

- a. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.505	1	5.505	23.977	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.434	89	.230		
	Total	25.940	90			

- a. Dependent Variable: الاستراتيجي التوجه تحديد  
 b. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التحديد
/METHOD=ENTER المؤسسي_التميز.
    
```

## Regression

Notes		
Output Created		23-MAY-2023 13:34:00
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Documents\Unitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التحديد /METHOD=ENTER المؤسسي_التميز.

---

---

1	(Constant)	1.703	.473		3.599	.001
	المؤسسي التميز	.534	.109	.461	4.897	.000

a. Dependent Variable: الاستراتيجي التوجه تحديد

الملحق رقم 02: إختبار الفرضية الفرعية رقم 02

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التحديد
/METHOD=ENTER المؤسسي_التميز.
```

Regression

Notes		
Output Created		23-MAY-2023 13:34:00
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Documents\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التحديد /METHOD=ENTER المؤسسي_التميز.

Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Memory Required	4560 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المؤسسي التميز <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستراتيجي التوجه تحديد

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.461 <sup>a</sup>	.212	.203	.47917

a. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.505	1	5.505	23.977	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.434	89	.230		
	Total	25.940	90			

a. Dependent Variable: الاستراتيجي التوجه تحديد

b. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

---

---

1	(Constant)	1.703	.473		3.599	.001
	المؤسسي التميز	.534	.109	.461	4.897	.000

a. Dependent Variable: الاستراتيجي التوجه تحديد

الملحق رقم 03: إختبار الفرضية الفرعية رقم 03

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المساندة
/METHOD=ENTER المؤسسي_التميز.
```

Regression

Notes		
Output Created		23-MAY-2023 13:36:07
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Documents\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المساندة /METHOD=ENTER المؤسسي_التميز.

Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Memory Required	4560 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	المؤسسي التميز <sup>b</sup>	

- a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة وتعزيز مساندة  
 b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.682 <sup>a</sup>	.465	.459	.42901

- a. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.266	1	14.266	77.509	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16.381	89	.184		
	Total	30.646	90			

- a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة وتعزيز مساندة  
 b. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

---

---

1	(Constant)	.245	.424		.577	.565
	المؤسسي التميز	.860	.098	.682	8.804	.000

a. Dependent Variable: التنظيمية الثقافة وتعزيز مساندة

الملحق رقم 04: إختبار الفرضية الفرعية رقم 04

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التأكيد
/METHOD=ENTER المؤسسي_التميز.
```

Regression

Notes		
Output Created		23-MAY-2023 13:36:51
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Documents\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التأكيد /METHOD=ENTER المؤسسي_التميز.

Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Memory Required	4560 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	المؤسسي التميز <sup>b</sup>	

- a. Dependent Variable: الأخلاقية الممارسات على التأكيد  
 b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666 <sup>a</sup>	.444	.437	.41632

- a. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.296	1	12.296	70.944	.000 <sup>b</sup>
	Residual	15.425	89	.173		
	Total	27.721	90			

- a. Dependent Variable: الأخلاقية الممارسات على التأكيد  
 b. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

---

---

1	(Constant)	.629	.411		1.529	.130
	المؤسسي التميز	.798	.095	.666	8.423	.000

a. Dependent Variable: الأخلاقية الممارست على التأكيد

الملحق رقم 05: إختبار الفرضية الفرعية رقم 05

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التنفيد
/METHOD=ENTER .المؤسسي_التميز.
```

Regression

Notes		
Output Created		23-MAY-2023 13:37:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Documents\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التنفيد /METHOD=ENTER .المؤسسي_التميز.

Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Memory Required	4560 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	المؤسسي التميز <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المتوازنة التنظيمية الرقابة تنفيذ

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651 <sup>a</sup>	.424	.418	.39478

a. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.215	1	10.215	65.544	.000 <sup>b</sup>
	Residual	13.870	89	.156		
	Total	24.085	90			

a. Dependent Variable: المتوازنة التنظيمية الرقابة تنفيذ

b. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

---

---

1	(Constant)	.778	.390		1.995	.049
	المؤسسي التميز	.728	.090	.651	8.096	.000

a. Dependent Variable: المتوازنة التنظيمية الرقابة تنفيذ

الملحق رقم 06: إختبار الفرضية الرئيسية

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الإستراتيجية_القيادة
/METHOD=ENTER المؤسسي_التميز.
    
```

**Regression**

Notes		
Output Created		23-MAY-2023 13:28:58
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Documents\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الإستراتيجية القيادة /METHOD=ENTER المؤسسي التميز	
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Memory Required	4560 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	المؤسسي التميز <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الإستراتيجية القيادة

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 <sup>a</sup>	.511	.506	.32458

a. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.801	1	9.801	93.030	.000 <sup>b</sup>

Residual	9.376	89	.105	
Total	19.177	90		

a. Dependent Variable: الإستراتيجية القيادية

b. Predictors: (Constant), المؤسسي التميز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.897	.321		2.798	.006
	المؤسسي التميز	.713	.074	.715	9.645	.000

a. Dependent Variable: الإستراتيجية القيادية

الملحق رقم 07: جدول التباين

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.801	1	9.801	93.030	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.376	89	.105		
	Total	19.177	90			

a. Dependent Variable: القيادة الإستراتيجية

b. Predictors: (Constant), التميز المؤسسي

أولاً\_ اختبار صلاحية النموذج  
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج  
لاختبار بهذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم(20): تحليل التباين للانحدار الاختبار صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الانحدار Regression	09,724	4	177,6		
الخطأ Residual	268,11	53	2240,	27.599	0,000
المجموع الكلي Total	571,36	75			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss v26)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة فيشر بلغت 27.599 عند مستوى دلالة 0.000 (sig) وهي أقل من 0.05 مما يؤكد إمكانية الاعتماد على النموذج المقترح.

الملحق رقم 08: تحليل إجابات أفراد العينة

DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17  
س18 س19 س20 س21  
س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40  
س41 س42 س43 التحديد  
المؤسسي\_التميز\_التنفيذ\_التأكيد\_المساندة\_التطوير\_الإستغلال  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Notes		
Output Created		23-MAY-2023 13:22:26
Comments		
Input	Data	C:\Users\HPI\Documents\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	All non-missing data are used.

Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 التحديد س42 س43 التأكيد المسددة التطوير الإستغلال المؤسسي_التميز التنفيذ /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time 00:00:00.00 Elapsed Time 00:00:00.06

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
لجميع المؤسسة رؤية توضح يتم بها العاملين	91	4.0549	.84804
وقبلية بالمرونة المؤسسة رؤية تتسم التجديد	91	4.0330	.56668
المرحلية الاحتياجات بين الموازنة تتم للمؤسسة المستقبلية والتوجهات	91	4.0330	.62273
بوضوح المؤسسة أهداف تصاغ	91	4.0110	.76731
تحفيز في المؤسسة رسالة القادة يستخدم الاهداف تحقيق على العاملين	91	4.0110	.73778
الاستراتيجية السياسات بين الملاءمة تتم المستقبلية الظروف مع للمؤسسة	91	3.9011	.61563
لموظفي العلمية والمؤهلات الكفاءات بفعالية المهام إنجاز من تمتكهم المؤسسة	91	4.1648	.70338
وابتكرات بأفكار الموظفون يساهم المؤسسة خدمات لتطوير	91	4.1538	.57587
تطوير ببرامج كبير بشكل المؤسسة تهتم الموظفين مهارات	91	3.8791	.69658
التعلم تحفيز ثقافة على المؤسسة تعتمد والابتكار	91	3.9890	.69113

الحدیثة التكنولوجیا علی المؤسسة تعتمد التنافسیة القدرات دعم فی	91	4.2198	.57353
المعارف من المؤسسة فی استفادة هناك لديها المتراکمة	91	3.9121	.76954
عالية تعتبر المؤسسة قادة خبرات ومتنوعة	91	3.9341	.72728
التي للبرامج الأولیة المؤسسة تعطي العاملين مهارات تطوير فی تسهم	91	3.7473	.85106
القیادية المهارات تطوير برامج تتوفر بالمؤسسة	91	3.9121	.74010
المؤسسة فی للموظفین تشجع هناك والابتكار الإبداع علی	91	3.7912	.73811
والإنجازات القدرات ذوي مكافأة تتم المؤسسة فی العالیة	91	3.6264	.96204
تنفیذ فی تساعد التي القيم نشر يتم المؤسسة فی المنبذة الاستراتيجیات	91	4.0110	.56754
فی العدالة علی مؤسستكم إدارة تحرص العاملين مع الإجراءات جمیع	91	3.9011	.71577
به یقتدي أعلى مثل المؤسسة إدارة تمثل العمل فی الموظفون	91	3.8462	.90582
موظفی مختلف بین الاحترام بسود المؤسسة وأعضاء	91	4.3407	.52111
الروح بث علی المؤسسة مسؤولی يعمل العاملين لدى المعنویة	91	3.6703	.90744
ومناشير میثاق علی المؤسسة تعتمد العمل فی أخلاقیات	91	3.8022	.84616
أخلاقیات وقواعد معايير بالمؤسسة تتوفر العمل	91	4.1868	.51450
التزام بالمؤسسة الرقابی النظام یكشف العمل بأخلاقیات الموظفین	91	4.2857	.54336
الأخلاقية المعییر المؤسسة إدارة تراعی القرارات اتخاذ صلیة فی	91	4.1758	.58866
داخل والأخلاقیات القواعد خلال من بین المساواة تحقق يتم المؤسسة	91	3.9121	.79789
العاملین			
الاهداف لتحقيق رقابیة أنظمة تطوير يتم للمؤسسة الاستراتیجیة	91	3.8901	.64032
تطبيق علی المؤسسة قادة یحرص الرقابة فی الحدیثة الأسالیب	91	3.9341	.62897

المؤسسة في العاملين أداء قياس معايير وواضحة محددة تعتبر	91	3.9231	.67050
على قدر المؤسسة في الرقابة نظام بدقة العمل سير في الخلل كشف	91	3.9121	.48645
ومقارنتها للأداء الفعلية النتائج قبل يتم المحددة والمعيير بالأهداف	91	3.9231	.70286
في عالية بقدرات المؤسسة قيادات تتميز العاملين مع التواصل	91	3.8901	.72189
العالية بالجودة المؤسسة منتجات تمتاز	91	4.0769	.73380
متنوعة منتجات المؤسسة لدى	91	4.6154	.53269
الجودة معايير على المؤسسة تعتمد العمل في الدولية	91	4.6374	.52739
المؤسسة منتجات أسعار دراسة تتم تحديدها قبل بعناية	91	4.5165	.58429
عالية جودة ذات المؤسسة خدمات المنافسين عن ومميزة	91	4.0879	.85177
واللوازم المعدات على المؤسسة تتوفر للموظفين مهام لتسهيل الكافية	91	4.3297	.63342
اللوجستيكي الدعم على المؤسسة تعتمد المنتجات تسويق في	91	4.2857	.63746
والسلامة الصحة معايير المؤسسة تطبيق والعملاء للموظفين	91	4.4066	.71458
مع المؤسسة في الإتصال نظم يعتبر متطورا وصلاتها موظفيها	91	4.4286	.73247
التنمية تحقيق على المؤسسة تعمل المستدامة	91	4.1758	.65986
الاستراتيجي التوجه تحديد	91	4.0073	.53686
والمواهب القدرات واستثمار استغلال الاستراتيجية	91	4.0531	.48361
البشري المال رأس تطوير	91	3.8022	.66633
التنظيمية الثقافة وتعزيز مساندة	91	3.9538	.58353
الأخلاقية الممارسات على التأكيد	91	4.0725	.55499
الموازنة التنظيمية الرقابة تنفيذ	91	3.9165	.51731
المؤسسي التميز	91	4.3137	.46300
Valid N (listwise)	91		

الملحق رقم 09: إختبار الفا كرونباخ للإستبانة

```
RELIABILITY
/VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19
س20 س21 س22 س23 س24
س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43
الإستبانة
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes		
Output Created		24-MAY-2023 15:19:54
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Documents\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 الإستبانة 40 41 42 43 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.05

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	91	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	91	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's		N of Items
Alpha		
.965		44

الملحق رقم 10: أهم منتجات لافارج هولسيم مسيلة



المصدر: موقع المجموعة <https://www.lafarge.dz/chiffres-cles>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....



المسيلة في 17 أفريل 2023

رقم: .....

إلى السيد: السيد: ليلع

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...  
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية في الجامعة فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسساتكم. نتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و/و.ر	الإمضاء
01	عيسى ليلع	1800483092	101699508	
02	معاوية تروني	21044087462	100961515	

عنوان المندوبة: تسيير القيادة الماستر في التحقيق المتميز المؤسسي  
(دراسة حالة مؤسسة فاز / هولسيان للمسيلا (L.C.M))

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء) : هيئة التريض (الإمضاء والختم) / رئيس القسم (الإمضاء والختم)

		<u>نبراهيمي نادية</u> 
--	--	---------------------------

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestionامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....

.....: اسم

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \*.....: تَسْرِيحِي مَعَارِفِي ..... المولود(ة) بتاريخ: 1982/12/04 ب. اعلمنا  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 160961515 الصادر بتاريخ: 2009/09/27 عن: دار الماستر  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2023/2022  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان ".....:  
 تأثير القيادة الإستراتيجية في تحفيز التميز المؤسسي  
 دراسة حالة مؤسسة الفخار هوسيم طمسيلة  
 (LCM)

أصرح بشرفي أني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/04

التوقيع و البصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (م): ..... الشيخ عيسى ..... المولود (م) بتاريخ: ..... 1988 ..... ب: ..... حمام الضلعة .....  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس): رقم: ..... 1699508 ..... الصادرة بتاريخ: ..... 16/11/07 ..... عن: ..... دكتورة حمام الضلعة .....  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... علوم التسيير ..... تخصص: ..... تسيير الموارد البشرية ..... خلال السنة الجامعية: ..... 2007 .....  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: ".....  
 تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي  
 (دراسة حالة مؤسسة لافارج هولسيم المسيلة)  
 (LCM)

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ..... 2007/06/07

التوقيع و البصمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

