



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية  
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

◀ قعيد إبراهيم

إعداد الطالب (ة):

◀ عمارة سارة

◀ عميرة فهيمة

لجنة المناقشة

الصفة

الرتبة العلمية

اسم ولقب الأستاذ

رئيسا

أستاذ محاضر بجامعة الوادي

مرزوقي مرزوقي

مشرفا

أستاذ محاضر بجامعة الوادي

إبراهيم قعيد

مناقشا

أستاذ محاضر بجامعة الوادي

أسماء عدائكة

السنة الجامعية: 2023/2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية  
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

◀ قعيد إبراهيم

إعداد الطالب (ة):

◀ عمارة سارة

◀ عميرة فهيمة

لجنة المناقشة

الصفة

الرتبة العلمية

اسم ولقب الأستاذ

رئيسا

أستاذ محاضر بجامعة الوادي

مرزوقي مرزوقي

مشرفا

أستاذ محاضر بجامعة الوادي

إبراهيم قعيد

مناقشا

أستاذ محاضر بجامعة الوادي

أسماء عدائكة

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

في آخر خطوة السلم، وفي اللحظة الأكثر فخرا، عندما كان التعب والجهد يغسلنا بماء النجاح ليبقى الواقع أبيض جميلا...

أهدي تخرجي إلى تلك الإنسانية العظيمة قدوتي، التي تربيت على يديها وعلمتني القيم والمبادئ، وكتبت

بدعواتها إجابات اختباراتي التي طالما تمننت أن تفر عينها برؤيتي في يوم كهذا "أمي الغالية".

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي يناييع وكنت من كل ينبوع أستقي لأرتقي....

"إخوتي وأخواتي وزوجي الأعزاء".

إلى هبة السماء وقرّة عيني ولدي "خير الدين".

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا إلى (الأقارب والأصدقاء) قلبا دما ووفاء

الذين مهدو عشرات مسيرتي بدعائهم وأنسوا صعابها بجبههم.

وإلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم جميعا ثواب هذا الجهد والبحث فقد كنتم على الدوام ملهمي فعلى خطاكم أسير، ويعلمكم

أقتدي، وبكم ينعقد العزم والقوة للخوض في ميادين العلم والحياة بعد التوكل على الله سبحانه وتعالى.

عمارة سارة

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني للوصول إلى النجاح، حمدا كثيرا لك يا الله على كل توفيق وعلى كل نعمة  
أنعمتها عليا في نجاحي.

اقدم ثمرة جهدي ونجاحي لروح والديا أُمي وأبي.

أبي، أُمي الله يرحمكما وينعمكما في جنة الخلد مع الرسل والصديقين، أهدي لكما نجاحي لأنكما كنتما  
سندي في هذه الدنيا، وحملتا لي الشمعة المضيئة مند صغري أنرت لي بها طريق نجاحي، أشكركما وأدعو لكما  
بالرحمة والمغفرة، أن يجعلكما ربي في جنة النعيم.

كما أهدي نجاحي لزوجي الكريم سندي الثاني الذي شجعني على الدراسة ومواصلة كفاح النجاح، وإلى  
أولادي فرح، انشراح، إسحاق، يعقوب، ربي يحفظهم وإلى إخوتي الأعزاء، وأصدقائي وأصحابي وإلى كل من  
ساهم في تشجيعي وتفوقي.

عميرة فهيمة

## الشكر والعرفان

الحمد لله حمد كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق

أناره الله بنوره واصطفاه.

وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله أتقدم بخالص الشكر والتقدير

للأستاذ المشرف "قعيد إبراهيم" على إرشاداته وتوجيهاته التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا،

كما نتقدم بالشكر والعطاء إلى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

ونتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة لإثراء وتقييم مذكراتنا،

والأساتذة الذين تلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير النضج الوظيفي على تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت متغيرات الدراسة في النضج الوظيفي، السيادة الاستراتيجية.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومكونة من جزأين جزء للبيانات الشخصية، والثاني لمحاورة الدراسة فقد تضمن المحور الأول النضج الوظيفي على أربعة أبعاد (التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، القدرة على اتخاذ القرار)، والمحور الثاني السيادة الاستراتيجية تضمن ثلاثة أبعاد (دائرة النفوذ، ضغط التنافسي، البناء التنافسي) وكل بعد من المحورين يحتوي على أربعة عبارات، تم توزيع (45) استمارة استبيان على الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بجميع فروعها بالوادي، وأرجعت كل الاستمارات وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لمعرفة وجود علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.

وقد أظهرت النتائج أن أثر ضعيف للنضج الوظيفي على تحقيق السيادة الاستراتيجية.

توصي الدراسة الحالية المؤسسة المبحوثة بإقرار أنظمة وبرامج تشجيع الموظفين الأكفاء والمتميزين بإسهاماتهم في مجال عملهم كون هذه الأنظمة والبرامج تمثل الموجه لعملية النضج الوظيفي، وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم لترسيخ عطاءاتهم وهذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كونها احد اهم مقومات السيادة الاستراتيجية في العصر الراهن.

**الكلمات المفتاحية: نضج وظيفي، سيادة إستراتيجية.**

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of the functional maturity on achieving the strategic sovereignty in the case study of the Algiers telecome Corporation in ElOued, In order to achieve the goal of this study the analytical-descriptive approach was used. The variables of the study were strategic sovereignty and functional maturity. The questionnaire was relied on as a tool for data collection and consists of two parts: part for personnel data and the second for the study axes. The first axis included functional maturity on four dimensions (job planning, job training, clarifying of work objectives, decision-making ability). The second axis is strategic sovereignty, which includes three dimensions of the circle (influence, competitive pressure, competitive construction). Each of the two axes contains four phrases. 45 questionnaires were distributed on employees at the Algiers telecommunications Corporation in all its branches in Eloued. All forms were returned. The statistical program SPSS was relied on to know the existence of a relationship and impact between job maturity and increasing strategic sovereignty. The results showed that the impact of poor functional vision on achieving strategic sovereignty. The current study recommends that the research institution adopt a merit system and programs to encourage competent employees who are distinguished by their contribution to their field of work as these system and programs represent the guide for the job progression and thus raise their moral to consolidate their achievement and this leads to achieving and this leads to achieving sustainable competitive advantage as it is one of the elements of strategic sovereignty in the current era.

**Key Words: Functional maturity, strategic Sovereignty**



الصفحة	العناوين
-	الإهداء.
-	شكر وتقدير.
-	الملخص.
VII-I	الفهارس.
أ - ج	المقدمة.
<b>الفصل الأول:</b> <b>الأدبيات النظرية للنضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية</b>	
7	تمهيد.
8	المبحث الأول: الإطار النظري للنضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.
8	المطلب الأول: الإطار النظري للنضج الوظيفي.
8	الفرع الأول: تعريف النضج
8	الفرع الثاني: تعريف النضج الوظيفي.
9	الفرع الثالث: أبعاد النضج الوظيفي.
13	الفرع الرابع: مراحل وعوامل النضج الوظيفي.
15	الفرع الخامس: أهمية النضج الوظيفي.
15	المطلب الثاني: الإطار النظري للسيادة الاستراتيجية.
15	الفرع الأول: تعريف السيادة.
15	الفرع الثاني: تعريف السيادة الاستراتيجية.
16	الفرع الثالث: أهمية السيادة الاستراتيجية.
16	الفرع الرابع: أبعاد السيادة الاستراتيجية.
19	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت النضج الوظيفي.
19	الفرع الأول: الدراسات المحلية والعربية.
24	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.
26	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت السيادة الاستراتيجية.
26	الفرع الأول: الدراسات العربية والمحلية.
33	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.
35	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالنضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية والتعقيب على الدراسات السابقة.
35	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالنضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.

36	الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة.
41	خلاصة: الفصل الأول.
<b>الفصل الثاني:</b> <b>الدراسة الميدانية.</b>	
44	تمهيد.
45	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.</b>
45	المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة.
45	الفرع الأول: نظرة عامة على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.
47	الفرع الثاني: مهام وأهمية وأهداف المديرية العملية بالوادي.
48	الفرع الثالث: نموذج الدراسة.
49	الفرع الرابع: عينة وأدوات الدراسة.
61	المطلب الثاني إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة.
61	الفرع الأول: إعداد بيانات الدراسة للتحليل والتفسير.
62	الفرع الثاني: الأدوات الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.
63	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة).
63	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.
63	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.
65	<b>المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة.</b>
65	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
65	الفرع الأول: التوزيع حسب الجنس.
66	الفرع الثاني: التوزيع حسب العمر.
67	الفرع الثالث: توزيع حسب مدة الخدمة الوظيفية.
68	الفرع الرابع: توزيع حسب المستوى العلمي.
69	الفرع الخامس: توزيع حسب المستوى الوظيفي.
70	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة.
70	الفرع الأول: وجود علاقة بين أبعاد النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.
75	الفرع الثاني: وجود علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي وأبعاد السيادة الاستراتيجية
79	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.
79	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
79	الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات.
89	الفرع الثالث: مناقشة النتائج.

## فهرس المحتويات

91	خلاصة: الفصل الثاني.
92	خاتمة.
97	قائمة المصادر والمراجع
100	الملاحق.

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
40-37	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	1-1
49	كيفية توزيع وجمع الاستبيانات على عينة الدراسة.	1-2
60	المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس ليكارت ذو الأوزان الثلاثة.	2-2
64	اختبار معامل الفايرونيباخ.	3-2
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	4-2
66	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	5-2
67	توزيع أفراد العينة حسب الخدمة الوظيفية.	6-2
68	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.	7-2
69	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	8-2
70	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التخطيط الوظيفي وأبعاد السيادة الاستراتيجية.	9-2
71	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب الوظيفي وأبعاد السيادة الاستراتيجية.	10-2
72	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل وأبعاد السيادة الاستراتيجية.	11-2
74	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرة على اتخاذ القرار وأبعاد السيادة الاستراتيجية.	12-2
75	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضج الوظيفي ودائرة النفوذ.	13-2
76	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضج الوظيفي والضغط التنافسي.	14-2
78	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضج الوظيفي والبناء التنافسي.	15-2
79	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.	16-2
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التخطيط الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.	17-2
82	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التدريب الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.	18-2
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل في تحقيق السيادة الاستراتيجية.	19-2
84	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والسيادة الاستراتيجية.	20-2
86	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد النضج الوظيفي وتحقيق دائرة النفوذ.	21-2
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد النضج الوظيفي وتحقيق الضغط التنافسي.	22-2
88	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين النضج الوظيفي والبناء التنافسي.	23-2

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	مخرجات التخطيط الوظيفي.	1-1
10	مراحل عملية التدريب.	2-1
17	كيفية السيطرة على مناطق النفوذ	3-1
46	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.	1-2
48	نموذج الدراسة.	2-2
49	إحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.	3-2
65	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	4-2
66	نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر.	5-2
67	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخدمة الوظيفية.	6-2
68	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.	7-2
69	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	8-2

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
101	الاستبيان.	01
106	قائمة المحكمين.	02
108	مخرجات برنامج SPSS.	03



تواجه المجتمعات في قمت الحاضر تحولات سريعة وتحديات كبيرة نتيجة التطور السريع المتزايد في كل لحظة في جميع المجالات، لذلك كان لزاما على الدول أن تهيء الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه المستجدات ومواجهة المشكلات المترتبة عنها، كما يجب على هذه الدول أن تسعى لمواكبة الركب الحضاري والتطور العلمي في مؤسساتها بما يسمح لها من تحقيق استقلاليتها وسيادتها وازدهارها.

تعتبر المؤسسات مقومات أساسية في المجتمع إذ تساهم بشكل كبير في بقاءه وتطويره، ويتوقف نجاح هذه المؤسسات على مدى نجاعة طاقمها الإداري الذي يعتبر المسؤول الرئيسي في تحقيق أهدافها من خلال المهارات الإدارية التي يكتسبها مع الزمن والممارسة الإدارية تكوّن لديه نضجا وظيفيا، إذ تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الأفضل للمؤسسات والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق التفوق والسيادة الاستراتيجية.

### ❖ الإشكالية:

نظرا لأهمية العلاقة بين النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية لدى العاملين ونظرا للدور المهم الذي يوفره النضج الوظيفي من قدرات ومهارات للعاملين ودور السيادة الاستراتيجية في تحقيق التطور والتفوق نقول:

"هل يؤثر النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي".

### ❖ الأسئلة الفرعية:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- تؤثر عناصر النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- 2- يؤثر النضج الوظيفي في تحقيق عناصر السيادة الاستراتيجية.

### ❖ فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر عناصر النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر التخطيط الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التدريب الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل في تحقيق الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر القدرة على اتخاذ القرار في تحقيق السيادة الاستراتيجية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر النضج الوظيفي في تحقيق عناصر السيادة الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر النضج الوظيفي في تحقيق دائرة النفوذ.
- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر النضج الوظيفي في تحقيق الضغط التنافسي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر النضج الوظيفي في تحقيق البناء التنافسي.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- كون الموضوع يدخل في مجال التخصص؛
- تزويد مكتبتنا بهذا الموضوع نظرا لندرة البحوث فيه؛
- نظرا لقلّة البحوث التي تناولت موضوع النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية وبما انه موضوع جديد قمنا بدراسته؛
- كون النضج الوظيفي من المواضيع الحديثة وضمن الانشغالات الحالية؛
- الفضول العلمي في معرفة مدى النضج؛
- كون الدراسة من الموضوعات المطروحة للنقاش والبحث؛
- معاناة الكثير من المؤسسات اليوم، خاصة التي تنتمي إلى الدول النامية منها الجزائر (منها مؤسسة الاتصالات) من مستوى أدائها المنخفض وضعف الخدمات المقدمة؛
- الرغبة في معرفة أن النضج الوظيفي سيؤثر في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

❖ أهمية الدراسة:

- تكمن هذه الدراسة في معرفة دور النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية من أكثر المواضيع أهمية في الفكر الإداري التي يمكن تناولها؛
- دراسات كيفية تحقيق السيادة الاستراتيجية في مجتمع البحث من خلال الاتساع في دراسة أبعاد السيادة وعدم تفويت الفرص على المؤسسة للاستفادة منها بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق السيادة الاستراتيجية؛
- إخضاع مفهوم النضج الوظيفي للدراسة الميدانية في المؤسسة لمحاولة توظيف أساليب الإدارة الحديثة ولزيادة الوعي والإدراك بأهمية هذا المفهوم في نمو وتطور وتفوق المنظمات.

❖ أهداف الدراسة:

- تسعى دراستنا إلى التعرف على النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية وذلك من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالنضج الوظيفي والتطرق إلى مفهوم السيادة الاستراتيجية ومختلف أبعاده.
- إيضاح أهمية ضرورة وجود ممارسة النضج الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- واقع النضج الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؛
- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول النضج الوظيفي وأهميته في المؤسسة؛
- مدى نضج عمال المؤسسة وظيفيا؛

- مدى تحقيق هذا النضج في السيادة الاستراتيجية؛
- التعرف على الواقع النضج الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.

❖ حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: ابتداء من 20 مارس إلى غاية ماي 2023.
- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- الحدود الموضوعية: تم التطرق لمختلف جوانب الموضوع فيما يتعلق لكل من النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

❖ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على المنهج عل ما تم وصفه ولتحليل نتائج البحث، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة.

❖ مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على كتب عربية وأجنبية، مذكرات وأطروحات دكتوراه عربية واجنبية، ومجلات علمية.

صعوبات البحث:

- قلة الكتب والأبحاث حول موضوع النضج الوظيفي حتى أنها شبه معدومة في الجزائر وقليلة في الدول العربية؛
- اختلاف في مصطلح النضج الوظيفي في المشرق والمغرب حيث أن الدول المغرب تتطرق إليه لمصطلح النضج المهني؛
- حداثة الموضوع.

❖ تقسيمات البحث:

سيتم تقسيم البحث إلى فصلين بحيث يتطرق الفصل الأول الاطار النظري تم تقسيمه لمبحثين، المبحث الأول تناول الأدبيات النظرية للنضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية إذ تم التطرق لتعريف النضج الوظيفي أبعاده ومراحل وعوامل تساهم في الوصول إلى النضج الوظيفي وأهميته وكذلك تم عرض المفاهيم العامة للسيادة الاستراتيجية من تعريف وأهمية وأبعاد المبحث الثاني تم من خلاله عرض الدراسات السابقة لكل من النضج الوظيفي والسيادة العربية والأجنبية والتعقيب على هذه الدراسات، في حين خصص الفصل الثاني لإسقاط الاطار النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول حيث يتناول طريقة

## المقدمة

وأدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ثبات الاستبيان، المبحث الثاني عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة حيث تم التطرق فيه إلى عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة، عرض وتحليل الإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي

والسيادة الاستراتيجية".

**تمهيد:**

تعيش منظمات الأعمال في عصر العولمة والتطور التكنولوجي وأن الموارد مادية ومالية فقط لن يكون كافيا لتحقيق التفوق والتميز في مجال أعمالها، بل يجب أن يمتلك نوع من الموارد التي تعتبر من اهم موارد المنظمة في أعقاب التوجه نحو العولمة وهي الموارد البشرية وتنميتها حتى يصبح المورد في مستوى النضج الوظيفي، وتزايد اهتمام المؤسسات برأسمالها البشري نتيجة لدوره الكبير في تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات في الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية، مما يزيد من قدرتها للاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل حتى يحقق التميز والسيادة الاستراتيجية، لذلك أصبح موضوع تنمية النضج الوظيفي للمورد البشري أحد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسات المعاصرة، ويمكن توضيح موضوع الدراسة من خلال تناول مبحثين هما:

- المبحث الأول: الإطار النظري للنضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للنضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية:

### المطلب الأول: مفاهيم عامة للإطار النظري للنضج الوظيفي:

يلعبه النضج الوظيفي في المؤسسة جعل منه أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة والفرد، وبما يساهم في تسيير أنشطة المؤسسة ومقدرة الفرد على الاختيار الوظيفي على النحو السليم ويدفعهم إلى العمل ويعزز من ولائهم.

### الفرع الأول: تعريف النضج:

إن كلمة النضج Maturation تُطلق على عمليات النمو التي تنجم عن تغيرات منتظمة في سلوك الفرد، والتي تكون مستقلة استقلالاً نسبياً عن أي تدريب أو خبرة سابقة، أي وجود أنماط سلوكية تحد نتيجة عملية نمو داخلية، فالجهاز العصبي ينمو وفقاً لخصائصه الذاتية، ومن ثم تنشأ منه أنماط أولية من السلوك.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف النضج الوظيفي:

يعد النضج الوظيفي أحد الأهداف الأساس للمؤسسات المعاصرة التي تحقق التوافق بين متطلبات الفرد العامل والمنظمة، وقد وضع العديد من الباحثين تعريفات لهذا المفهوم حسب وجهات النظر لكل منهم. ولقد تم تناول بمصطلحات مختلفة بين (النضج الوظيفي) (النضج المهني) (النمو المهني)، إلا أنها جميعها تحمل معنى متشابه.

فقد عرفه سوبر بأنه "الاستعداد لاتخاذ الخيارات المناسبة عند الانخراط في الاستكشاف المخطط وامتلاك المهنية المناسبة، والمعرفة الذاتية، ومعرفة صنع القرار".<sup>2</sup>

وقد عرفه هيرسي وبلانشارد "هو محصلة كل من القدرة نضج متعلق بالعمل القدرة على تحقيق أهداف عالية قابلة للتحقيق والاستعداد نضج نفسي لدى الفرد ليتحل مسؤولية سلوكه في أداء العمل".<sup>3</sup>

وقد عرفه themba على أنه "قدرة الفرد على اتخاذ قرارات مهنية تعكس ذلك الحسم والاعتماد على الذات والاستقلال والاستعداد للتسوية بين الاحتياجات الشخصية ومتطلبات الوضع الوظيفي".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صافيناز سمير جاويش، فاعلية برنامج إرشادي لتحسين مستوى النضج المهني لدى عينة من طلاب الأول ثانوي العام في محافظة دمشق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة دمشق، 2017 - 2018، ص14.

<sup>2</sup> Ismail, M. S., Abdullah, S. S., Mohamad, M. Z., & Khairuldin, W. M. K. F. W. (2018). Student's Career Maturity: Implications on Career Counselling. *International, Journal of Academic Research in Busines and Social Sciences*, 8(4).p867

<sup>3</sup> شذى ناصر الأعرج وآخرون، مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم، وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المديرين، *المجلة الدولية المتخصصة*، المجلد (09)، العدد(02)، جامعة القدس، حزيران 2020، ص 201.

<sup>4</sup> Themba M.A, *career maturity a cross stages in the south africa military*, master industrial and arganigation philosophy, university of south Africa, 2010, p23

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

وقد وصف سوبر وكيد النضج الوظيفي بأنه "قدرة الفرد على التكيف مع المهمة التنموية في مرحلة معينة من حياته، تشمل هذه القدرة العناصر العاطفية والمعرفية".<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أبعاد النضج الوظيفي:

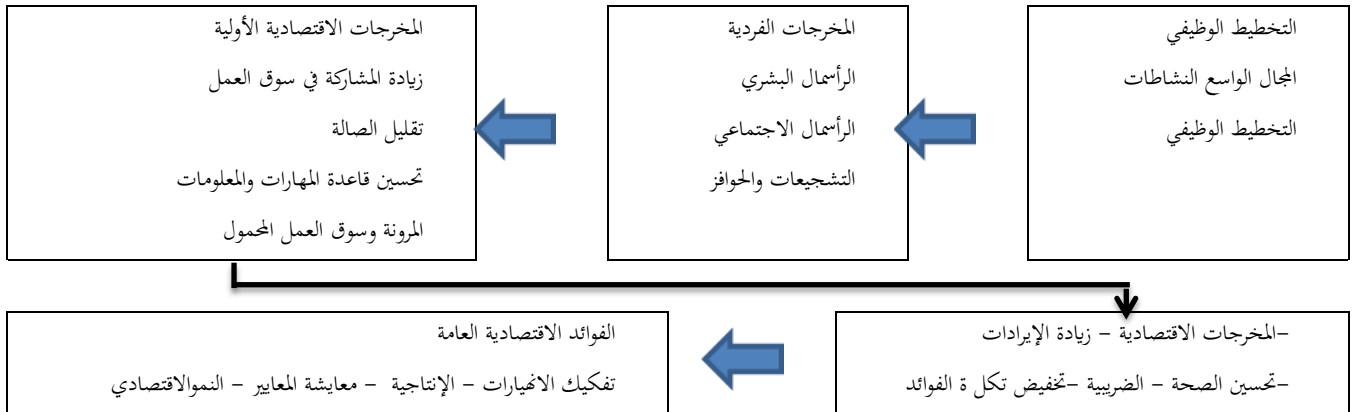
وتتمثل أبعاد النضج الوظيفي في العناصر التالية:

#### أولاً: التخطيط الوظيفي:

وهو الانشغال الذهني والاستعداد للمستقبل الوظيفي فالإتجاه الذي يتسم بالنضج يجعل الفرد العامل متجهماً صوب المستقبل ويخطط له وينشغل بفعالية في التخطيط لمساره الوظيفي، ولكي يكون التخطيط الوظيفي مجدياً ينبغي على الفرد الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تشكل إطار عملية التخطيط.

هي التركيز على الهدف المراد تحقيقه وشمولية التخطيط وأولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وفاعلية وكفاءة التخطيط أي مرونة التخطيط.<sup>2</sup> وأن فكرة التخطيط الوظيفي أساساً تتعلق بالفرد حيث نعرض فوائد اقتصادية واجتماعية جوهرية وهذا النوع من الفوائد تحقق استثمارات عامة في مجال عملها، كما أن التخطيط الوظيفي تتعلق بتعليقات الأفراد بشكل يساهم في زيادة مخرجات جهوده المبذولة والتي بدورها تؤثر على المخرجات الأولية والثانوية والتي تقود بالنهاية إلى منافع اقتصادية عامة، وكما هو موضح في الشكل التالي:<sup>3</sup>

الشكل رقم (1-1): مخرجات التخطيط الوظيفي.



Source: Dad and hooley, the economic benefits of career guidance, careers England promoting social mobility, achievement and economic well being, 2015

<sup>1</sup> Nor Syazila, A. R, Wan Marzuki. W. J, Nurazidawati M.A.: Career Maturity and Career Decision-Making Self-Efficacy as Predictors of Career Adaptability among Students in Foundation Program

<sup>2</sup> العتيبي، صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، منقولة من د. أحمد حسين حسن الجرجري ونور علي عبود العبيدي، دور القيادة التحولية في بلورة النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، 2018.

<sup>3</sup> Dad and hooley, the economic benefits of career guidance, careers England promoting social mobility, achievement and economic well being. , 2015.p3

ثانياً: التدريب الوظيفي:

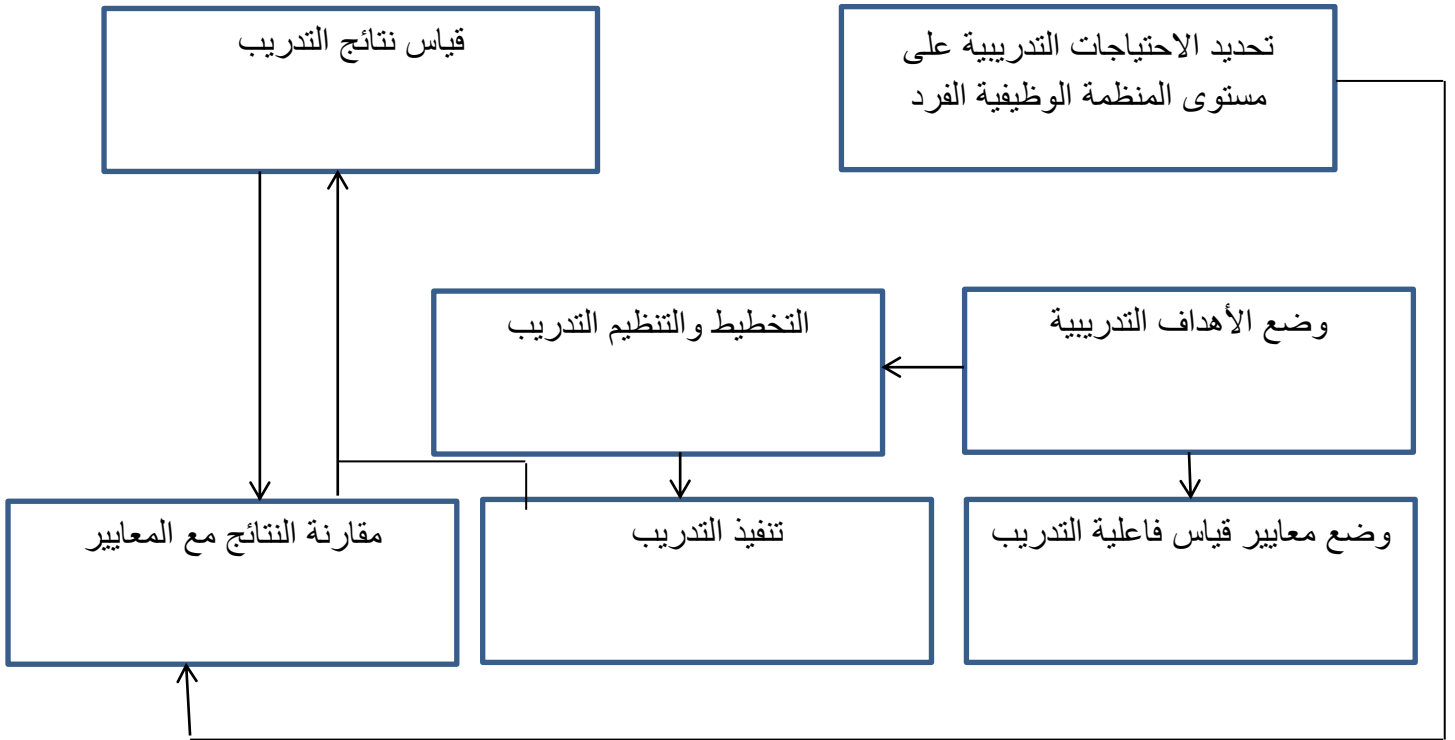
التدريب هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية يهدف إلى إكساب الموظفين مهارات وقدرات أو معارف وسلوكيات أو اتجاهات جديدة أو تعديل سلوكيات قائمة لجعلها تتلاءم مع متطلبات التطور الوظيفي.

كما أنه يعبر عن استراتيجية موجهة لتنمية الأفراد لتكملة البرامج التعليمية، تؤهلهم لأداء الوظائف الموكلة لهم وفقاً لمسارهم الوظيفي المستقبلي.<sup>1</sup>

وكما عرف بأنه عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مخططة لكسب المعارف والمهارات، والكفاءات الهامة والضرورية، للقيام بأداء الوظائف الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.<sup>2</sup>

تعتمد العملية التدريبية على ثلاث مراحل أساسية ذو طبيعة متماسكة ومتتابعة.<sup>3</sup>

الشكل رقم (1-2): مراحل عملية التدريب.



المصدر: مؤيد السالم، وصالحو عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2006، ص 315.

<sup>1</sup> معمري حسنية بن دانيا، دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة بعض مؤسسات الاعمال بأم البواقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019/2018، ص 03.

<sup>2</sup> فطيمة الزهرة، دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مجّد خيضر -بسكرة، 2020/2019، ص 04.

<sup>3</sup> هلوكان حسن عثمان، تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية -دراسة استطلاعية لآراء المديرية والتنفيذيين في جامعة توزر-، المجلة الأكاديمية لجامعة ترووز، المجلد 8، العدد 01، 2019/03/25، ص .

ثالثاً: بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل:

تعد الاتجاهات أحد أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين على النحو الذي يساعد على وضع إجابة ضمنية مرتقبة ونهج نمط سلوكي مختلف في قوته ومساهمته في مجال العمل، تعد الاتجاهات جزءاً مكملاً لشخصية الأفراد العاملين وتتلور الاتجاهات عن طريق التعليم الاجتماعي، أي أنها يمكن أن تتغير عن طريقة يحدث تغيير الاتجاهات عن طريق الإيواء أو الحو أو التعديل لواحد أو أكثر من مكوناته، عادت ما يفضل أغلب المديرين تغيير اتجاه واحد أو أكثر من الموظفين بغية التأقلم مع تغييرات البيئة الخاصة في بيئة المنظمة أو لتطوير الأداء أو لتعزيز روح التعاون والانسجام بين العاملين.<sup>1</sup>

وأكد قريوتي "بأنها تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والدوافع بالنسبة لشيء محدد،<sup>2</sup> وهنالك ثلاث عناصر مكونة للاتجاهات ولا تتواجد هذه العناصر بشكل منفصل، فالالاتجاهات أكثر تعقيداً".  
بأنها تتكون من حاصل إضافة مكون إلى آخر، بل تتكون نتيجة التفاعل المستمر والمتغير للمعارف والمشاعر والميول السلوكية للإنسان اتجاه شيء ما، وهذه العناصر هي:

### 1. العنصر الفكري:

يتأطر دوره من خلال تكوين الاتجاهات التي يحملها الفرد اتجاه منظمته علماً أنها متفاعلة مع المعلومات والمخزون المعرفي المتراكم لدى الفرد.

### 2. المشاعر:

وهي تجسيد الجانب العاطفي في ميدان الاتجاهات علماً أن هذا الجانب يكون موضع تفاعل مع العنصر الفكري وعلى النحو يقر الحالات الشخصية سواءً ما تعلق الأمر بالحالات الشخصية أو ما تعلق الأمر (بالحب، الكراهية وغيرها من التعبيرات العاطفية).

<sup>1</sup> الحيايلى، سندية، الانتباه لدى القيادات الإدارية وأثره في النضج الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في كليات المجموعة الطبية، جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 61.

نقلاً عن رؤى تجسم علي، خالدية مصطفى عطاء، النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، 2022، ص 49.

<sup>2</sup> القريوتي ومجد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 103. نقلاً عن هلوكان حسن عثمان، تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية -دراسة استطلاعية لآراء المديرية والتنفيذيين في جامعة توزير-، المجلة الأكاديمية لجامعة توزير، المجلد 8، العدد 01، 2019/03/25، ص 316.

### 3. توجيه السلوك:

يعد هذا العنصر من أكثر العناصر بروزاً وتأثيراً في ميدان العمل على افتراض أن السلوك هنا يتسم بالظاهرية أي أنه سلوك ملموس مما يؤثر لنا مستوى الميل للعمل سواء أكان ذلك بشكل معين أم بإظهار النية وصولاً إلا الاستعداد للتصرف.<sup>1</sup>

#### رابعاً: القدرة على اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار أحد أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين، إذ تعد المفسر الحقيقي لطبيعة الكفاءات والخبرات والمعارف والمهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أن التوظيف مثل هذه الكفاءات يساعد في تدعيم العملية التنظيمية بأكملها على اعتبار أن النضج الوظيفي يشكل الصورة الحقيقية لطبيعة إنجاز الأنشطة الإدارية، علماً إن هذه الصورة لا يمكن اعتمادها وتأشير أبعادها وفهم مضمونها من دون وجود النضج الوظيفي الذي يحتاج تبني قرارات صحيحة في مختلف الميادين والأنشطة التي يمارسها العاملون لأنه يزاول الكفاءة سوف يحصل التباس بالأنشطة وتنخفض مستويات النضج الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض وتراجع في مستوى الأداء الوظيفي الأمر الذي يحتم العمل على ترسيخ أهمية النضج الوظيفي ويجعله أحد المهام الأساسية للعاملين، إذ يظهر حيوية وقدرة الأفراد العاملين التي لا يمكن أن تظهر من غير القرار الصائب، فالعامل الذي يستطيع استخدام الآلة بشكل صحيح ويوظف خبراته ومعارفه لتوظيفها وصيانتها قد يكون هو الأفضل على اتخاذ القرار ويمكن وصفه بالناضج وظيفياً ويمكن تشخيص درجة أهمية القرار من خلال الآتي:<sup>2</sup>

- مكانة تأثير القرار على أهداف المنظمة والأفراد العاملين: فكلما زادت مكانة تأثير القرار على أهداف المنظمة زادت درجة أهمية القرار.
- الأطراف المتأثرة بالقرار: كلما تعدى عدد الأفراد العاملين الذي سوف يتأثرون بالقرار زادت أهمية القرار، إلا أن أعداد الأفراد العاملين الذين سوف يتأثرون بالقرار مقترن بحجم المنظمة في منظمة صغيرة يصبح القرار ذا درجة أهمية هائلة إذا كان يؤثر على عشرة أفراد في حين هذا العدد لا يشكل أي أهمية للمنظمة الكبيرة الحجم.
- حجم الأموال المطلوبة للقرار: كلما كبر حجم الأموال الواجب توفرها للقرار زادت درجة أهمية القرار.
- درجة تكرار القرار: يبين تكرار القرار درجة روتينية القرار من هنا يمكن القول أن القرارات الدورية أو المتكررة أقل أهمية من قرارات التي تتخذ مرة واحدة في حياة المنظمة أو على فترات متفرقة.

<sup>1</sup> Hellriegel, doni, slocum Jr. Joh, and wodnan, Richard w., organization behaviour, 9th, south westen collage pulishing, u.s.a, 2001. p49.

<sup>2</sup> رؤى تحسين علي، خالدية مصطفى عطا، النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد"، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، 2022، ص ص49-50.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

- الوقت الذي يستغرقه القرار: القرارات التي تصدر في الظروف الصعبة تكون أكثر أهمية من القرارات التي يتوفر الوقت لدراستها.

الفرع الرابع: مراحل وعوامل النضج الوظيفي:

أولاً: مراحل النضج الوظيفي:

ويمر النضج الوظيفي عبر أربع مراحل أساسية وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1- مرحلة النضج الأولي:

ويكون الموظف في هذه المرحلة موظفاً جديداً في عمله وفي علاقاته بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه ولا زملائه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة التنظيم ويكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه، وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية المحددة.

### 2- مرحلة النضج الثانية:

مع مرور الوقت، ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه، نجد أن الموظف قد انتقل إلى هذه المرحلة، وبذلك تكون لديه القدرة على القيام بالأعمال المناهضة به ولكنها تكون متدنية إلا أن لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية، في هذه المرحلة.

### 3- مرحلة النضج الثالثة:

مع مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد وقادراً على تكوين علاقات إنسانية مع زملائه مع ذلك قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة.

### 4- مرحلة النضج الرابعة:

يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل كبير، بمعنى تكون معلوماته ومهارته واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون تواقاً لتحمل مسؤولياته نتيجة لازدياد ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شافية بن حفيظ، محمد الشاسي الشايب، فاعلية القيادة الادارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016، ص 122.

<sup>2</sup> معتز محمد عبيد، الكفاءة الذاتية وعلاقتها بكل من النضج الوظيفي والنضج العقلي والنضج الانفعالي لدى عينة من الشباب الجامعي، مجلة التربية، العدد 44، جامعة عين الشمس، 2020، ص 270.

ثانياً: عوامل شخصية تساهم في الوصول إلى النضج الوظيفي:

وتتمثل هذه العوامل في:<sup>1</sup>

- 1- **ضبط النفس:** إدارة العواطف بشكل ناجح وتحييد العواطف المزعجة وتوجيهها بطريقة مقيدة، لأن الحفاظ على الهدوء والصفاء الذهني يساعد على تحمل الضغوط والأزمات والوصول إلى النضج الوظيفي.
- 2- **الشفافية:** والتي هي انفتاح حقيقي للمرء على الآخرين بما يتعلق مشاعره ومعتقداته وأفعاله ومواجهة السلوك غير الأخلاقي للآخرين.
- 3- **التأقلم:** وهي القدرة على التكيف والاندماج والعمل في بيئات جديدة ومواجهة تحديات جديدة دون فقد القدرة على فقد الطاقة والتركيز.
- 4- **التوجيه لإنجاز:** التمتع بمعايير شخصية تدفع الفرد للسعي الدائم لتحسين الأداء ووضع أهداف جيدة وقابلة للقياس، وتكون قادرة على مواصلة التحدي لتحقيق تلك الأهداف ومواصلة التعلم، وتعلم طرق جديدة لإنجاز أفضل.
- 5- **المبادأة:** وهي الكفاءة في اغتنام الفرص أو خلقها بدلاً من مجرد الانتظار والتصدي للحلول والسعي الدائم لخلق فرص أفضل.
- 6- **التفاؤل:** ورؤية العقبة فرصة بدلاً من كونها تهديداً والنظر للآخرين وتوقع الأفضل منهم.
- 7- **التعاطف:** أو التقمص العاطفي والقدرة على التناغم مع طيف واسع من الإشارات العاطفية بما يجعل الفرد يحس بالمشاعر المحسوسة وغير المفصح عنها والإصغاء بانتباه، وفهم وجهة نظر الآخرين مما يجعل الفرد قادر على التفاهم جيداً مع الآخرين الذين أتوا من خلفيات وثقافات متنوعة.
- 8- **الوعي:** أي الكفاءة في ضبط العلاقات الاجتماعية وقراءة القوى المرجوة ومواجهة سلوك الناس المحيطين، وأيضاً قواعد السلوك غير المنظومة والموجهة لسلوك الناس.
- 9- **التوجه للخدمة:** فالأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من كفاءة الخدمة يبدون جواً عاطفياً بشكل يجعل المحيطين يحتفظون بعلاقات جيدة معه.
- 10- **الإلهام:** وهي القدرة على خلق التجاوب وتحريك الغير برؤية مقنعة نحو مهمة مشتركة، وأن يكون قدوة لغيره، ومنح لآخرين حس وإثارة فعالة نحو العمل.
- 11- **التأثير:** وهي كفاءة الشخص في الحصول على مشاركة الآخرين وخلق الأسلوب المناسب للإقناع.

<sup>1</sup> معتز محمد عبيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 268-269.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

12- التعاون والعمل الجماعي: وهي كفاءة الفرد في خلق جو من الزمالة الحميمة وتقديم المساعدة، وبناء الروح المعنوية وروح الانتماء لفريق العمل، والعمل على تكون وترسيخ الصداقات واجتذاب الآخرين إلى التزام حماسي للعمل الجماعي.

### الفرع الخامس: أهمية النضج الوظيفي:

يتسم النضج الوظيفي بأهمية كبيرة والمتمثلة بالآتي:<sup>1</sup>

- توطین الرؤية إزاء الأعمال بما يسهل عمل العاملين بالإدارة؛
- التأهب والاستعداد فيما يساعد على التأقلم الوظيفي؛
- يوفر الرضا الوظيفي عند العاملين؛
- يساعد لمعرفة العاملين للأنماط المختلفة في العمل وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم؛
- أحد الطرق الفاعلة لتنمية الخبرات التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: الإطار النظري للسيادة الاستراتيجية.

#### الفرع الأول: تعريف السيادة:

تعرف السيادة لغة بأن "السيد لفظ يطلق على الرب وعلى صاحب الملك أو الشخص الفاضل أو الشخص الكريم وأصله من الفعل ساد - يسود فهو سيد"<sup>2</sup>

اصطلاحاً: وهي سلطة العمل المستقل في جميع العلاقات الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: تعريف السيادة الاستراتيجية:

يعد أول من استعمل مصطلح السيادة الاستراتيجية d'aveni في مجال الأعمال ويرى أن التفوق في مجال الأعمال يتطلب أنماطاً خاصة من القوة التي تعكس فقط إبراز المساحة الخاصة به وإنما للتأثير في المواقع والمناورة، وهذه القوة تعطي القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى والنماذج العالمية الملائمة فهذه القوى تسم بالسيادة الاستراتيجية.

أن السيادة الاستراتيجية لها نظرة موحدة عن الاستراتيجية كذلك القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في أي نقطة معطاة من الزمن ونشوء السيطرة هي جزء من السيادة الاستراتيجية، وتحدد المنظمة ذات السيادة الاستراتيجية

<sup>1</sup> رؤى تحسين علي، خالدية مصطفى عطا، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup>Abdukadir,muhamd, Dhia,the obstacles of achieving popular sovereignty and it's consequence, 2019.

نقلا عن حنين قاسم حسن وعبد الرزاق ابراهيم الشيلحي، جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد، دراسة تأشير السيادة الاستراتيجية، على النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة في journal of economics and administrative science vol.26(NO.124)2020 pp1 محافظة وقار، في جامعة بغداد

<sup>3</sup> آل ياسين، السيادة بين مفهومها التقليدي والمعاصر "دراسة في مدى تدويل السيادة في العصر الحاضر"، كلية الدراسات القانونية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد

العدد 1، 2010.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

القواعد باستعمال نماذج مختلفة من الفجوات<sup>1</sup> وتمثل السيادة الاستراتيجية شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة التي تهتم بعملية التفكير بعيد الأمد من خلال التوسع بالأعمال الحالية في المنظمة<sup>2</sup> وهي القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي لتصبح كلاعب وحيد في مجال الصناعة.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: أهمية السيادة الاستراتيجية:

مفهوم السيادة الاستراتيجية ليس بديلاً عن المفاهيم الأخرى الموجودة في الإدارة الاستراتيجية حيث ينطوي على سياق أوسع، ويضع المنظمات على أسس أقوى، تسمح بتحليل أكثر دقة للسباق فيما يتعلق بالمنافسة، وتمثل أهمية السيادة الاستراتيجية في:

- تساهم بقوة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة ليس فقط بالنسبة لربائتها بل فيما يتعلق بمفاسيها أيضاً؛
- مساعدة المدراء الاستراتيجيين على وضع تقييم أدق لنقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم أكثر دقة لاقتناص للفرص وتجنب التهديدات الخارجية؛
- تساهم السيادة الاستراتيجية للوصول إلى أعلى المراتب السلطة والنفوذ في السوق؛
- تشبه السفينة التي تستطيع المنظمة من خلالها الإبحار إلى بر الأمان والوصول إلى منطقة (الحرية الاستراتيجية) حيث تصبح المنظمة سيادة السوق هي من تحدد الأسعار وتبادر بابتكارات في أعمالها أينما شاءت من تحدد الأسعار وتبادر بابتكارات في أعمالها أينما شاءت وفي أي وقت أرادت لأن لديها الحرية التامة في التصرف؛<sup>4</sup>
- تزيد من قدرة المنظمات على تقديم خدمات جديدة وتعد الخدمة الجديدة وقود لديمومة المنظمات؛
- قيام السيادة بتحقيق أهداف المنظمة بالبقاء.<sup>5</sup>

### الفرع الرابع: أبعاد السيادة الاستراتيجية:

#### 1. منطقة النفوذ:

إن ظهور العولمة وتدويل الأسواق وعدم اليقين قد أجبر المنظمات على تغيير قواعد المنافسة في المشاريع الحديثة وفي ظل الظروف البيئية غير المستقرة للغاية، فإن العولمة تساهم في تحسين وتحرر التجارة العالمية بين الدول، فقد غيرت الأنماط السائدة في الاستثمار من حيث استغلال الموارد وعمليات الإنتاج والتوزيع وطرق تطوير المنتجات،

<sup>1</sup> d'aveni richard strategic supremacy thought disruption and dominance MIT ,(A1999)

<sup>2</sup> Cerzar

نقلاً عن رؤى تحسين علي، خالدية مصطفى عطا، النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الداخلية في بغداد، مجلة اقتصاد الأعمال المجلد (2)، العدد1، 2022.

<sup>3</sup> Meyer .DMKuenzi,greenbaumR .L."examining the link between ethical leadership and employee misconduct:the mediating role of ethical climat "journal of business ethics, 95.

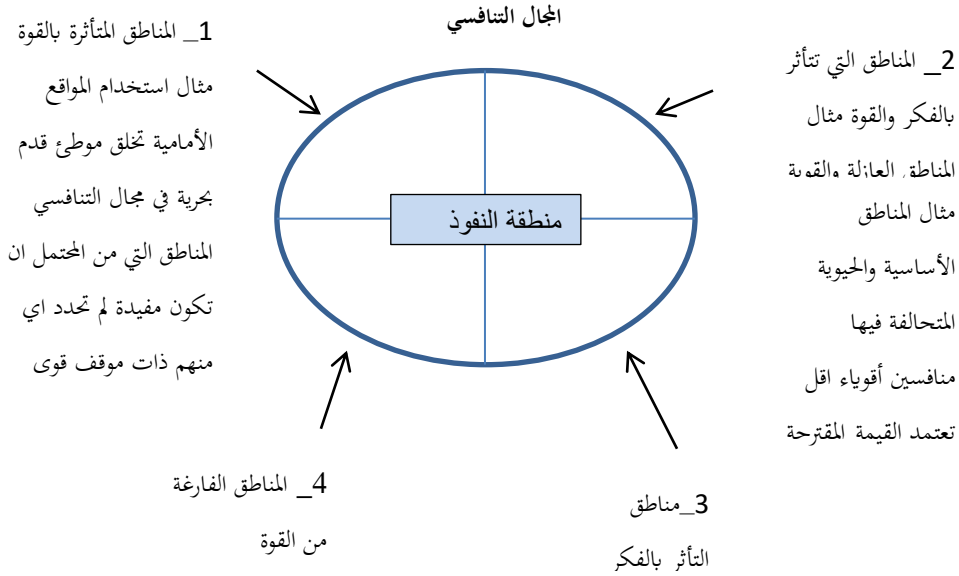
<sup>4</sup> AL-zubi hacan al-zubi, diagnosis of perception strategic planning ti ensure strategic supremacy "international lruiness management" 11 (6) p 1240-1245.

<sup>5</sup> Stirik werda strategic operational excellence is sufficient your frim needs a pour strategic, Nolan Norton/ co, all rights reserved.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

فهذه التحديات التي أفرزتها العولمة تتطلب من المنظمات تبني استراتيجيات جديدة قادرة على الاستجابة السريعة لكل تغيرات السوق من أجل فهم الفرص الناشئة وبناء منطقة نفوذ متماسكة تقود المنظمة إلى نجاحات أفضل.<sup>1</sup> وتمثل منطقة النفوذ مجموع سلع وخدمات وحقيبة جغرافية قادرة على التأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون داخل المساحة التنافسية<sup>2</sup> وتوفر سياق عمل لتحفص الهدف الاستراتيجي لمحافظة المنظمة ومضامينها من أجل وضع الاستراتيجية التنافسية.<sup>3</sup>

الشكل (1-3): كيفية السيطرة على مناطق النفوذ.



Sources: d'aveni Richard A , "strategic supremacy how industry leaders creat crouth.whealth, and power through spheres.of influence" with Robert Gunther and Joni col.copyright c2 ,oo.52 :1

يلاحظ من الشكل أن منطقة النفوذ تعد قلب السيادة الاستراتيجية فهي المحرك الرئيسي للمنظمات من اجل السيطرة على المجال التنافسي الذي تعمل فيه لتبقى اللاعب الأقوى والمهيمن وقد تختلف العناصر الأربعة باختلاف العوامل التي تتناسب مع طبيعة ونوع منطقة التأثير ففي المناطق المتأثرة بالفكر توفر مناطق عازلة (مناطق دفاعية) ضد هجمات المنافسين من قبل القوى الكبرى فتحتاج إلى مناطق عازلة متماسكة لكي تفرق من نفوذها، وفي المناطق التي تتأثر بالفكر فتحتاج إلى مزيد من التحالفات لتصبح قوة اقتصادية في اعتماد معايير وطرق جديدة للعب مع المنافسين الأقوياء، أما المناطق الفارغة من القوة يحتمل أن يستفاد منها في المناطق التي لا يوجد فيها مواقف ومنافسين أقوياء يتم استثمار الفراغات للدخول إلى مناطق النفوذ.

<sup>1</sup> Economou rictoria pekkd chatzikonstationou G. Pantelis, Gaining companu sustained competitive advantage is really a necessary precondition for improved organisational performance, the case of TQM, European research studies. Leterer. Radi M. ahmed Al-essaoui. Prof dy fayiq M.kaddor Al-aubaidy. Strategic leadrchip practise and their impact ou achievrng strategic coverighty. A field study in a number Iraqi universities and economic sciences 30/06/2022 vol/ 18 No 58 part (2) 12-31. Page 22(2009)  
<sup>2</sup> D'aveni richard, idem, p 51.

<sup>3</sup> الموسوي واخرون، مرجع سبق ذكره.

## 2. البناء التنافسي:

هو لعبة عالية المخاطر ينبغي للمنظمات دمج وتشكيل أو عادة بناء مواردها وكفاءتها لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة وقد أثبت إن التكوين التنافسي هو مفتاح مناطق النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية على القوة الكبرى الأخرى في مجال الصناعة، فالهدف من التكوين التنافسي هو تطوير كادر ملتزم ومتحمس من العاملين لكي يتعاونوا مع الزبائن ويحافظوا عليهم ويقدموا خدماتهم وعلى المنظمات تتبع تقنيات الإدارة الجديدة في عملية التكوين التنافسي لكي لا تفقد حجمها وكفاءتها ومواردها الحيوية.<sup>1</sup>

وقد أثبت بأن البناء التنافسي يمثل خريطة الضغط التنافسي لجميع الأطراف الرئيسية لتشخيص الأطراف التي تمثل الموقع الأكثر قوة، ويمكن أيضاً تحديد الأطراف ذات القوة الأكبر في قطاع الأعمال.<sup>2</sup>

## 3. الضغط التنافسي: (competitive compression)

لدى المنظمات رغبة كبيرة في النمو والتفوق على المنافسين يقابل ذلك ردة فعل معاكسة من الضغط الخاص بالمنظمة، فهي تعمل على قيادة وتطوير مناطق النفوذ وتحاول تعزيز نموها وتتفاعل في المجال الخاص بها مما يؤدي إلى زيادة الضغط المستمر الذي يسمى بـ (بالضغط الخارجي التنافسي).<sup>3</sup>

يتمثل الضغط التنافسي بقدرة المنظمة على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق على المنظمة في سوق المنتجات الجغرافية عن طريق المنافسة السعرية أو عن طريق منع قدرات المنظمة في التوسع في الأسواق الجديدة بحيث يصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع قطاعات السوق وقد تكون محمية لأسباب قانونية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Robinson Pamela K. Hsiel Linda Restoring a strategic Remeual of luxury chathing supply chains, operations management research VOI 9 No 3-4 pp 89-101.2016.

نقلاً عن أكرم محسن مهدي الباسري وآخرون، الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية "دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية"، *المجلة المعرفية للعلوم الادارية*، العدد 56، ص 26.

<sup>2</sup> Strikwerda strategic supremacy operational excellence is not sufficient wolon, Norton, co, all rights reserved H(2002)

<sup>3</sup> D'aveni straticg supremacy, How industry leaders create crouth, wealth and pwer through spheres of influence free press, a division of simon Schuster. Inc.

نقلاً طارق كاظم شلاكة، رضوان جبار جودة، تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات مصرف الرفادين، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد 13، العدد 4، السنة 2021، ص 347

<sup>4</sup> Strikwerda strategic operational excellence is not sufficient wolon, reserved.

نقلاً عن تحسين علي خالدية مصطفى عطا، مرجع ذكره، ص 52.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

### المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت النضج الوظيفي:

سنتناول في هذا المطلب فرعين واشتمل الفرع الأول على دراسات محلية وعربية والفرع الثاني عرض الدراسات الأجنبية، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

### الفرع الأول: الدراسات المحلية والعربية:

الدراسة الأولى: أحمد حسين حسن الجرجري، نور على عبود العبيدي، دور القيادة التحويلية في بلورة النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية جامعة الموصل، مجلة طريق التربية والعلوم الاجتماعية العدد 05"13" جامعة الموصل ديسمبر 2018. ص ص 431، 41.

حاول الباحثان معرفة دور القيادة التحويلية في بلورة النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين حيث كانت متغيرات الدراسة هي القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير الكريزماي، الدافعية الالهامية، التشجيع الفكري، الاهتمام الفردي) والنضج الوظيفي وأبعاده (الاتجاه نحو التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، القدرة على التفوق).

ومن أجل معالجة إشكالية الدراسة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة موجهة إلى القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة بحيث وزع سبعين استبانة وجمع مفردة (62) صالحة للدراسة واعتمد على برنامج (SPSS) من أجل معالجة بيانات الدراسة.

ولقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها الأفراد المبحوثون على أهمية المؤشر العام للنضج الوظيفي في مجال القدرة على التفوق على الآخرين لما أوضحت نتائج المتوسط الحسابي لهذا المؤشر، ولوحظ أن القيادة التحويلية الإدارية مما يؤكد قدرتهم على تبصر توقعاتهم المستقبلية وهذا مما أسهم في إكسابهم مجموعة من معارف وخبرات التي تدفعهم إلى ممارسة أنشطتهم المنظمية.

ولقد أوصت الدراسة إلى دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في الجامعة، وضرورة اهتمام الجامعة على إقامة دورات وورش وعمل ندوات تعمل على زيادة منع القيادات الإدارية بخصائص القائد التحويلي، ضرورة قيام إدارة الجامعة على إعداد برنامج تدريبية وتطويرية للقيادات الإدارية في الجامعة لتمكينهم من اكتساب سلوكيات القائد التحويلية حول كيفية تعزيز النضج الوظيفي لدى العاملين وأساليب الوصول إلى ذلك.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

الدراسة الثانية: هلوكان حسني عثمان، تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية، دراسة استطلاعية لآراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز المجلد 08، العدد 01، العراق، 2019/03/25، 311-328.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة إلى معرفة واقع اعتماد جامعة نوروز على أبعاد النضج الوظيفي من خلال تشخيص واقع أبعاد النضج لدى الجامعات الأهلية، حيث كانت متغيرات الدراسة هي النضج الوظيفي، التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، بلورة الاتجاهات بشأن العمل القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق. ومن أجل معالجة الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وصمم الباحث استبان موجه إلى المدراء في كليات جامعة نوروز، بحيث وزعت 40 وجمع 35 صالحة الدراسة، واعتمد الباحث على برنامج SPSSV.11.5 من أجل معالجة بيانات الدراسة.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اعتماد الجامعة المبحوثة على أبعاد النضج الوظيفي ليست بالدرجة العالية وهذا يدل على أن الجامعة لازالت بحاجة إلى بذل مزيد من الجهود في سعيها نحو تطوير موظفيها، وأن هناك درجة من التفاوت النسبي في اعتماد أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعة المبحوثة. أوصت الدراسة على ضرورة تأمين الجامعة المبحوثة النضج الوظيفي بأبعاده الرئيسية لدى الموظفين خلال حياتهم الوظيفية لأنه يمثل أفضل السبل لتأمين التميز وتجاوز الصعوبات والعمل على حل المعضلات، وإقرار أنظمة وبرامج تشجيع الموظفين الأكفاء والمتميزين بإرساء ما تم في مجال عملهم، كون هذه الأنظمة والبرامج تمثل الموجه لعملية النضج الوظيفي وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم لترسيخ عطاءهم.

الدراسة الثالثة: وجدان حمودي، بسمة خليل إبراهيم، تفريد عزيز أمين، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة الاتصالات النقالة، "زين العراق" مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09 العدد 02، 2019، ص 1-26.

حاول الباحثون هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التقني، اليقظة البيئية) في تعزيز النضج (القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على التفوق) الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة الاتصالات النقالة بالعراق.

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لموضوع اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مؤشرات النضج الوظيفي ليعزز المنظمة المبحوثة (شركة الاتصالات النقالة العراق) وضمان تحقيق مزاياها باغتنامها للفرص التهديدات المتمثلة في بيئتها التنافسية، واستخدمت استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة البحث بواقع 30 مبحوث من أصحاب القرار بمختلف المستويات الإدارية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

وتوصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية علاقات الارتباط والأثر ومجموعة من المقترحات الضرورية للمنظمة المبحوثة منها حاجة الشركة للمزيد من الاهتمام من أجل تفعيل وتحديد هيكلية إنشاء وحدات متخصصة بالبحث وتطوير للتحسس بالحركات المفاجئة لتمكينها من الرد والاستجابة لما يجري لسوق عملها.

ولقد أوصت الدراسة بالاهتمام بنظام اليقظة الاستراتيجية مما يوفر المعلومات المرتبطة باليقظة التنافسية مما يسهم في إكساب الفرد العامل بمجموعة من المعارف والخبرات التي تمكنه من اختيار البديل المناسب، وبتفعيل آليات لتحديث هيكلية إنشاء وحدات متخصصة بالبحث والتطوير للتحسس بالتحركات المفاجئة لتمكينها من الرد والاستجابة لما يجري في السوق، والتعرف على أذواق المستفيدين للحفاظ على حصتها السوقية وضمان البقاء والاستمرار، وتشجيع عاملها المتفوقين في أعمالهم لرفع روحهم المعنوية وإقامة الدورات التدريبية بهدف زيادة مهارتهم وخبراتهم.

الدراسة الرابعة: صفاء زيادة حمادة عطية، النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلومات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، قسم المناهج والإدارة التربوية، جامعة الشرق الوسط حيزران 2020، ص ص 1-142.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة بمحافظة عمان، حيث كانت متغيرات الدراسة هي النضج الوظيفي (الاستكشاف، التدريب الوظيفي، اتخاذ القرار) والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، لالتزام الأخلاقي).

ومن أجل معالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وصممت الباحثة استبانة موجهة إلى المعلومات حيث وزعت 364 صالة للدراسة واعتمدت على برنامج SPSS من أجل معالجة بيانات الدراسة. توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه هناك درجة وعي عالية لدى مديرات المدارس وإدراكهم لأهمية النضج الوظيفي لما له من أثر كبير على أداء المعلمين والمعلمات، وتحسين دافعيتهم إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية علاقات الارتباط والأثر ومجموعة من المقترحات الضرورية للمنظمة المبحوثة منها حاجة الشركة للمزيد من الاهتمام من أجل تفعيل وتحديد هيكلية إنشاء وحدات متخصصة بالبحث وتطوير للتحسس بالتحركات المفاجئة لتمكينها من الرد والاستجابة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

أوصت الباحثة بالحفاظ على المستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة من خلال تعزيز النضج الوظيفي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والتعريف به وبأنواعه وبأهميته بالعملية الإدارية، وضرورة فهم ودراسة وتحليل العناصر والأبعاد المكونة للنضج الوظيفي للمديرات، وعلى الحفاظ على مستوى المرتفع الذي أظهرته نتائج الدراسة فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية خاصة محافظة العاصمة عمان، وتعزيز النضج الوظيفي لدى المديرات بجميع مدارس المملكة الأردنية الهاشمية.

الدراسة الخامسة: شذى ناصر الأعرج، جعفر أبو صاع، محمود أبو سمرة، مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم، وفق نظرية هيرسي بلانشرد من وجهة نظر المديرين، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 09، العدد 02، جامعة القدس، حيزران، 2020، 1-100.

حاولت الباحثة في هذه الدراسة التعرف إلى مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين من خلال الأنماط القيادية للمديرين وفق لنظرية النضج الوظيفي لكل من هيرسي بلانشرد، واستخدمت الباحثة المنهج الوظيفي في دراستها، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم في الفصل الأول من عام "2018-2019" والبالغ عددهم 172 مديرا ومديرة، فقامت الباحثة بتبني أداة الدراسة المطيري "2013" لقياس مستوى النضج الوظيفي وفق نظرية هيرسي بلانشرد، حيث تكونت الاستبانة من 40 فقرة موزعة على أربعة أنماط قيادية كل نمط منها يقيس مستوى النضج الوظيفي للمؤوسين، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن النمط القيادي الأكثر حضورا وشيوعا للمديرين في المدارس محافظة بيت لحم هو نمط الإقناع، يليه نمط المشاركة، وهذا يعني وفق نظرية هيرسي بلانشرد أن مستوى النضج الوظيفي للمعلمين هو ضمن مستوى النضج المتوسط، وضمن حدوده، الدنيا والمرتفعة بمعنى أن مديري المدارس في محافظة بيت لحم يرون أن مستوى النضج الوظيفي لمعلميهم متوسطا.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لنمط التفويض تعزي لمتغيرات: التخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأنماط تعري لمتغيرات: جنس المدرسة، ونوع المدرسة، والمرحلة التعليمية للمدرسة.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها، إعادة وتنفيذ برامج تدريبية لتدريب مديري ومديرات المدارس لتأهيلهم لاختيار النمط القيادي المناسب لكل موقف أو جماعة من المعلمين في المدرسة والاهتمام أكثر بنظرية هيرسي وبلانشرد في القيادة وذلك من خلال إجراء دراسات بحوث للكشف عن إيجابياتها ومدى ملائمتها للمجتمع المحلي.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

الدراسة السادسة: عزري رقية، بوحنية لمياء، دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز النضج الوظيفي، دراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، 2021/2020، 1-89.

حاولت الباحثتان في هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز النضج الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي،، حيث تمثلت متغيرات الدراسة في أنواع اليقظة الاستراتيجية وأبعاد النضج الوظيفي.

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثتان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من موظفي المؤسسة بلغ عددهم (40) استمارة لكن تم استرجاع (30) منها فقط، وقد كان الهدف الأسمى في هذه الدراسة هو معرفة وجود علاقة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والنضج الوظيفي.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تعزيز النضج الوظيفي، وفي الأخير تم التأكد على ضرورة وجود خلية لليقظة الاستراتيجية، في المؤسسة وذلك لما لها من دور في تنمية النضج لدى العاملين.

الدراسة السابعة: مُجدّ سالم عبد الجرجيس، د.ميسون عبد الله أحمد، القدرات القيادية وانعكاساتها على النضج الوظيفي للأفراد العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة العراق، المجلد 07، العدد 55، ج 01، 2021/09/30، 413-428.

استهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انعكاس القدرات القيادية في مديرية تربية نينوى بأبعادها الأربعة (الفنية، الإنسانية، القدرة على تحليل المشكلة وحلها، والقدرة على الاتصال)، على النضج الوظيفي للأفراد العاملين باعتباره متغيراً تابعاً، وتمحورت مشكلة الدراسة في طرح العديد من التساؤلات كان أهمها هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين القدرات القيادية والنضج الوظيفي؟

وتماشياً مع تحقيق الهدف الرئيس للدراسة سعى الباحثان ومن خلال اعتماد على أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي لتأطير الإطار النظري ومعالجة وتحليل لبيانات التي تم استحصاها عن طريق استمارة الاستبانة أعدت كأداة رئيسة لجمع البيانات من الأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى، إذ اختيرت عينة قوامها (238) من مجتمع (950) فرداً، ولغرض تحليل تلك البيانات المتحصلة عليها اعتمد الباحثان على عدد من الأساليب الإحصائية

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

الخاصة بالوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة، فقد تم التوصل للعديد من النتائج حيث كان أهمها: أن القدرات القيادية في مديرية تربية محافظة نينوى كان لها انعكاس على النضج الوظيفي للأفراد العاملين وعلى نحو ملحوظ، حيث أن العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية كانت علاقة معنوية موجبة دالة.

### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.

في هذا الفرع عرضنا الدراسات التي سبقتنا في طرح موضوع النضج الوظيفي باللغة الأجنبية

#### الدراسة الأولى:

**CAROLINE HOORN. CAREER MATURITY AMONGST FIRST EAR UNIVERSITY STUDENTS IN ACOMMERCE FACULTY AT A TERTIARY INSTITUTION IN THE WESTERN. Mini-thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of MAGISTER ADMINISTRACIONIS. UNIVERSITY OF THE WESTERN CAPE. NOVEMBER 2013.**

النضج الوظيفي شرط أساسي في الوجود البشري حدد سوبر 1979 خمس مراحل سلط الضوء على مستوى النضج الذي يجب على الفرد تحقيقه في سن معينة ومع ذلك يتزايد الاعتراف بان الأفراد ليسو في مستوى النضج الوظيفي حيث ينبغي أن يكونوا من اجل معالجة الأمر المتعلق بالنضج الوظيفي، بحث البحث الحالي في طبيعة هذا النضج بين طلاب السنة الأولى تم تحقيق في انتشار جوانب محددة من النضج الوظيفي (أي المعلومات الذاتية واتخاذ القرار والمعلومات المهنية والتخطيط الوظيفي) بالإضافة إلى ذلك تم فحص العلاقات المتبادلة الجامعة المهنية للنضج وبعض متغيرات السيرة الذاتية مثل العمر والجنس والعرق يشير النضج الوظيفي بشكل عام إلى استعداد الفرد لاتخاذ قرارات مهنية مستنيرة ومناسبة للعمر والتعامل مع مهام التطوير الوظيفي (savickas 1984).

من اجل تحديد مستوى النضج الوظيفي تم جمع عينة من (303) إجابات لطلاب السنة الأولى بالجامعة. تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على لاستبيان تكونت مجموعة العينة (N= 303) من طلاب وطالبات السنة الأولى بالجامعة في جمهورية مصر العربية التخطيط الوظيفي وتكامل المعلومات الذاتية والمهنية واتخاذ القرار والنضج الوظيفي بين الطلاب المشاركين بينما لم تكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في النضج الوظيفي على أساس العمر والجنس كانت هناك بعض الفروق العرقية في النضج الوظيفي.

أسفرت النتائج عن بعض النتائج المثيرة للاهتمام ولكن يجب تفسيرها بحذر نظرا لاستخدام عينة ملائمة وبالتالي تقييد إمكانية التعميم على نطاق أوسع من السكان.

الدراسة الثانية:

**Ismail, M. S. Abdullah, S. S. Mohamad, M. Z. & Khairuldin, W. M. K. F. W. (2018). Student's Career Maturity: Implications on Career Counselling. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(4)**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مستوى النضج الوظيفي وآثاره على برامج الإرشاد الوظيفي، كما حاولت تحديد ما إذا كانت المتغيرات في هذه الدراسة مرتبطة بمتغيرات أخرى مثل: الجنس، العرق ومسار الدراسة، والتحصيل الأكاديمي.

تم أخذ عينات عشوائية ومنهج استقصائي، تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي والتحليل الاستنتاجي.

تشير النتيجة إلى أنه وبشكل عام، النضج الوظيفي بين الطلاب المصنفين من المستوى الأدنى إلى المستوى المتوسط، ووجدت أيضاً أن النضج الوظيفي للطلاب كان مختلفاً بشكل كبير بناءً على الجنس ومسار الدراسة، والتحصيل العلمي، والوضع الاجتماعي والاقتصادي للأسرة. مع ذلك، لم يكن هناك فرق كبير بين النضج الوظيفي للطلاب على أساس العرق.

وخلص التقرير إلى أنه على الرغم من أن برامج التوجيه والإرشاد الوظيفي تلعب دوراً مهماً في تطوير المتغيرين، إلا أنه كما أشير سابقاً، لعب الجنس، مسار الدراسة والتحصيل الأكاديمي، والوضع الاجتماعي والاقتصادي للأسرة دوراً مهماً أيضاً. النتائج لها آثار مهمة على تطوير التوجيه والإرشاد الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

**Students Career Maturity Scale: Construct Validity And Reliability Study: -Edo Lestari, Fatwa INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 8, ISSUE 01, JANUARY 2020**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل صحة البناء وموثوقيته اكتشافاً للجوانب والمؤشرات التي شكلت متغيرات في السيارة، تم الثاني عشر من المدرسة الثانوية "X" في يوجياكارتا الذين تم أخذهم بطريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة.

تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة جمع البيانات باستخدام مقياس النضج الوظيفي، تم تحليل بيانات البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) SMRT PL 3.2.8 مع التراكيب العاكسة من خلال CFA 2ndOrder بناءً على تحليل النموذج الخارجي، تم الإعلان عن صحة وموثوقية الجوانب والمؤشرات التي تتشكل

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

بنية النضج الوظيفي، كان الجانب الأكثر هيمنة لتعكس النضج الوظيفي هو اتخاذ القرار الوظيفي. في حين أن الجانب الأدنى الذي يعكس النضج الوظيفي هو جانب الإدراك.

وأظهرت النتائج أن جميع الجوانب والمؤشرات كانت قادرة على الانعكاس وتشكيل بناء النضج الوظيفي لذلك يمكن قبول نموذج القياس لان النظرية التي وصفت بناء النضج الوظيفي كانت مناسبة للبيانات التجريبية التي تم الحصول عليها.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت السيادة الاستراتيجية:

سنتناول في هذا المطلب فرعين واشتمل الفرع الأول على دراسات محلية وعربية والفرع الثاني عرض الدراسات الأجنبية، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

#### الفرع الأول: الدراسات العربية والمحلية:

##### الدراسة الأولى:

هادي مروان أحمد العيساوي، فائق مشعل قدوري العبيدي، دراسة ميدانية حول السيادة الاستراتيجية في إطار المناخ الأخلاقي في عدد من الجامعات العراقية، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2002، الصفحات 53-72.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي يلعبه المناخ الأخلاقي في تحقيق السيادة الاستراتيجية وأبعادها منطقة النفوذ الضغط التنافسي والتكوين التنافسي، لدى عينة مختارة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية، وتتمحور مشكلة البحث في تحديد المنطلقات في عدد من الجامعات العراقية، وتتمحور مشكلة البحث في تحديد المنطلقات الفكرية والفلسفية لهذا المنظر على مستوى مؤسسات التعليم العالي في البيئة العراقية، ولغرض تحقيق أهداف البحث وفروضه تم وضع مخططاً افتراضياً حددت من خلاله طبيعة العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وأبعاده.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج، وكانت الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث، إذ تم اختيار عينة من الجامعات العراقية (جامعة تكريت، جامعة الأنبار، جامعة سامراء، جامعة الفلوجة) ميدانياً للبحث من خلال عينة بلغت (204) قائداً أكاديمياً من أصل مجتمع البحث الكلي البالغ عددهم (432) قائداً أكاديمياً، إذا كانت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (193) استمارة استبانة.

وخرج البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي جاءت مطابقة لفرضياته كان من أهمها: إن تحقيق السيادة الاستراتيجية في الجامعات العراقية عينة البحث يعتمد بشكل كبير على وجود منخ أخلاقي ملائم فيها،

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

يشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات ويمكن القادة من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية تكون سر نجاح المنظمات وتفوقها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الضرورية ابرزها هي تعزيز الاهتمام بتنوع الخدمات في الجامعات عينة البحث وذلك من أجل إزالة الضغط التنافسي الذي تتعرض لها في مناطق نفوذها من خلال إنشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات المتميزة، وضرورة على المؤسسة تحديد المعايير الأخلاقية التي تعمل ضمن إطار الجامعات من أجل تقليل المشاكل التي تواجه الموظفين أثناء العمل من خلال الارتقاء بالثقافة الأخلاقية داخل الجامعة.

### الدراسة الثانية:

محمود محمد أمين الباشقالي، حكمت رشيد سلطان، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، مجلد 41، ع1، مارس (آذار) 2021، ص ص 95-126.

هدف الباحثان في هذه الدراسة إلى توضيح دور الارتجال الاستراتيجي ومن خلال متطلباته المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية الرشاقة الاستراتيجية، توظيف الموارد، والذاكرة المنظمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعاده المتمثلة في دائرة النفوذ الضغط التنافسي، والتشكيل التنافسي.

وتتمحور مشكلة البحث في تحديد العلاقة طبيعة الارتباط والتأثير بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

ولهذه الدراسة في تحقيق أهدافها تم وضع أربع فرضيات رئيسية لذلك واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصف تحليلي) إذ جمعت بياناته بواسطة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من 200 شخصاً يمثلون القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة واسترد منها (145) استبانة بنسبة استجابة بلغت (72.5 بالمائة) وقد عولجت البيانات إحصائياً بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS: V 22).

وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتجال الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المسجلة، وتبين الجامعات المبحوثة من حيث تبينها للارتجال الاستراتيجي وأخيراً قدمت الدراسة عدداً من المقترحات.

كما أوصت الدراسة على الجامعات المبحوثة الاستفادة من نقاط قوتها في البناء التنافسي وذلك بالاستناد على إنشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات تفادياً للتنافس المدمر، والسعي إلى التعرف على أهداف الجامعات

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

المنافسة لمعرفة توجيهاتهم الاستراتيجية، والقيام بدراسة الموقف السوقي لهم من خلال معرفة الصورة الذهنية عن كل مناقص لدى زبائنه، ومن ثم العمل على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات والوصول إلى المرتبة السادسة.

### الدراسة الثالثة:

حسيف صبيح محيسن الكعبي، زهراء جمال صري، دراسة حول تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية.

Wraith scientific journal عدد خاص للمؤتمر العلمي الدولي الأول، أكاديمية الوارث العلمية،

بالتعاون مع كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء، 2021، ص ص 271-292.

يهدف هذا البحث بصورته الأساسية إلى تحديد تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية المتمثلة في أبعادها (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي) من خلال الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي على مستوى شركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء المقدسة وقد انطلق البحث بمشكلة رئيسية تضمنت عدت تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ميدانياً، واعتمد البحث مقاييس معتمدة عالمياً لقياس متغيراته إذ تضمن مقياس القيادة الرؤيوية ثلاث أبعاد فرعية هي (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) في حين تألف مقياس الارتجال الاستراتيجي من بعد فرعين هما (التوجه الريادي، إدارة المواهب).

ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً اعتمد البحث التحليل العاملي الاستكشافي كاختبار بنائي لقياس صدق المقاييس المعتمدة ومجموعة مناسبة من مقاييس الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية) معامل ارتباط الرتب ومذجة المعادلة الهيكلية لقياس علاقات التأثير تحليل المسار وقد استخدمت تلك الأساليب من خلال البرامج الإحصائية. (23SPSS: V)

وتم التوصل من خلال البحث إلى استنتاجات عديدة كان من أهمها وجود تأثير مباشر للقيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية وتأثير غير مباشر للقيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الارتجال الاستراتيجية وأن متغير الارتجال الاستراتيجية يتوسط العلاقة بين القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية على مستوى الشركة المبحوثة وفي ضوء هذه الاستنتاجات صيغت مجموعة من التوصيات والتي تعتبر ذات قيمة للشركة المبحوثة إذ ما تم الأخذ بها.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

كما أوصت الدراسة ينبغي على المنظمات عامة والشركة المبحوثة خاصة رفع مستوى الارتجال الاستراتيجي لديها من خلال التركيز على التوجه الزیادي بالبحث عن فرص جديدة قد تكون مرتبطة أو لا تكون مرتبطة بالخط الحالي للعمليات الإنتاجية وإدخال منتجات وعلامات تجارية جديدة قبل المنظمات المنافسة بشكل استراتيجي الذي يجب أن يوفر لهم أرباحاً أكبر ويسمح لهم بالتوسيع بشكل أسرع.

### الدراسة الرابعة:

أكرم محسن الياسري، فيصل علوان الطائي، علي كاظم حسين، دراسة حول دور التحديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 24، المجلد 6، سنة 2017، ص 51.

كان الهدف من البحث الحالي إلى كشف العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي من خلال إبعاد (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة) والسيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي والضغط التنافسي) وحددت مشكلة البحث من خلال تشخيص الجدوى من التجديد الاستراتيجي وما هي المقومات والإمكانيات لدى المنظمات لتساهم في تحقيق السيادة الاستراتيجية في ظل التنافس المفرد وتم صياغة النموذج فرضي للبحث لأجل التأكد من صحة الفرضيات الرئيسية واستخدام البحث استمارة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والمعلومات.

تم اختيار عينة قصدية من القيادات العليا تتألف من (116) قائد المجتمع وعينة للدراسة، وجرى استخدام بعض الأساليب الإحصائية منها النموذج الارتباط البسيط (Person) لمعرفة علاقة الارتباط وتحليل الانحدار الخطي الدراسة لتحقيق من صحة الفرضيات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS: V 23).

وقد توصل البحث لعدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وبين متغيرات الدراسة أما أهم التوصيات على الشركة التنسيق والتعاون مع جميع الشركات والمستثمرين من أجل تأسيس الرؤية مشتركة تساهم في سد حاجة السوق وعدم السماح للمنافسين الدخول إلى منطقة نفوذها الجغرافية وبما يعزز السيادة الاستراتيجية للشركة قيد البحث والعمل على تعزيز البعد منطقة النفوذ.

أكرم محسن مهدي الياسري، فيصل علوان الطائي، علي كاظم حسين الشريفي، دراسة تحليلية حول الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية، لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56، ص 1.

تناولت الدراسة موضوعاً يتركز على العلاقة والأثر بين الدعم المنظمي أبعاده والسيادة الاستراتيجية المتمثلة في أبعادها (منظمة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي، الحوافز، الدعم الإشرافي، العدالة التنظيمية، ظروف العمل)، وهدف الدراسة إلى تحديد أبعاد الدعم المنظمي ومدى تأثيرها لتعزيز السيادة الاستراتيجية، واستند البحث إلى مجموعة من المراجع والمصادر العلمي التي اهتمت بهذا الموضوع.

تم اختيار من المراجع والمصادر العلمية التي اهتمت بهذا الموضوع، وتم اختيار عينة قصدية تتألف من 116 قائداً في الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية وقد تركزت جوانب الدراسة على إبراز دور أبعاد الدعم المنظمي لتعزيز السيادة الاستراتيجية، وتم استخدام استمارة الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والمعلومات وجرى تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار البسيط) واستخرجت النتائج من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS: V 23).

من أبرز الاستنتاجات أن بعد الحوافز لم يلق الاهتمام الكافي من قبل أفراد العينة قيد الدراسة فهو يساعد على توجيه السلوم وتحريكه نحو المشاركة بالعمل ويرفع الروح المعنوية للعاملين من أجل المساهمة تعزيز قدرات الشركة قيد الدراسة باتجاه هذه الظاهرة التنافسية، أما أهم التوصيات تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية بما يزيد من الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي ويخلق نوعاً من التنافس في العمل الطوعي لبذل جهود إضافية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية بما يعزز السيادة الاستراتيجية للشركة قبل الدراسة.

الدراسة السادسة: رؤى تحسين علي خالدية مصطفى عطا دراسة حول القيادة الأصلية وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 27 تموز 2022، ص ص 43-67.

تهدف هذه الدراسة اختبار علاقة التأثير الذي تحدثه القيادة الأصلية كمتغير مستقل في السيادة الاستراتيجية كمتغير تابع، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة الأصلية والمتمثلة بـ (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاق الداخلي، المعالجة المتوازنة، الوعي الذاتي) على السيادة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي) وقد تم اختيار الجامعات في بغداد ويتكون مجتمع الدراسة عينة البحث تمثلت بالقيادات الإدارية العليا ممن هم بمستوى عمدا معاوني العمداء ورؤساء الأقسام والتي شملت القيادات

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

الإدارية العليا في 10 كليات وقد تم توزيع 145 استبانة على مجتمع البحث ويهدف معالجة البيانات استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية باعتماد البرنامج الإحصائي (v 25Amos v 23spss) اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذا البحث وفي المحصلة توصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتي تمثلت بوجود علاقة تأثير معنوي كما تبين تعامل مجتمع الدراسة مع عقبات العمل بطرائق مختلفة لامتلاكهم القدرة والخبرة التي تمكنهم من تجاوز الظروف الصعبة، فضلاً عن توقعاتهم لإحداث بفضل ثقتهم بتحليل المشاكل وقدرتهم على إيجاد الحلول مع فهمهم للأنشطة وتشجيعهم لموظفيهم وأخبارهم بحقيقة بعض الأمور بالرغم من صعوبتها واختتم البحث بعدد من التوصيات التي تعزز من متغيرات البحث الكليات قيد الدراسة.

أهم ما توصلت له الدراسة:

- يتطلب من إدارة كلية الرشيد أن تولي اهتمامها بأخبار منتسبيها بحقائق الأمور، وتستعمل معايير واضحة وشفافة في التعامل مع منتسبيها والمتعاملين معها. لأن بعد شفافية العلاقات لم ينال الأهمية اللازمة لدى الكلية المبحوثة.

- ينبغي من إدارة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية أن تولي اهتمامها ببعث التطور الأخلاقي الداخلي وذلك بتشجيع جميع المعتقدات والسلوكيات المتفقة.

### الدراسة السابعة:

ميثاق هاتف الفتلاوي وآخرون، دراسة اختبارية حول تأثير الوعي الاستراتيجي وأبعاده الوعي الاستراتيجي الداخلي والوعي الاستراتيجي الخارجي والوعي الاستراتيجي بالوضع الراهن والوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي على السيادة الاستراتيجية، عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأصلية في محافظة البصرة العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 126، كانون الأول، 2020، الصفحات 26-42.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الدور الوسيط لمتغير التعلم الاستراتيجي في العلاقة ما بين الوعي الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية على مستوى محافظة البصرة من خلال تساؤلات بحثية مفادها يوضح توجيهات البحث لاستكشاف مدى توسط التعلم الاستراتيجي في العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.

ولإتمام تحقيق أهداف البحث تم اختيار مجموعة من الفرضيات وكانت عينة البحث مكونة من 104 فرداً ينتمون إلى الجامعات الأهلية في البصرة وتم معالجة هذه البيانات إحصائياً باعتماد على عدة وسائل إحصائية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها يلعب التعلم الاستراتيجي بأبعاده المجتمعة في الجامعات الأهلية عينة البحث، إضافة إلى أن متغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده يؤثر بشكل إيجابي على كل من التعلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية وأن التعلم الاستراتيجي بأبعاده يؤثر في السيادة الاستراتيجية للجامعات محل البحث، وقد أوصى البحث بضرورة الاستثمار في أبعاد الوعي الاستراتيجي من قبل الجامعات الأهلية في محافظة البصرة/ العراق للاستفادة من انعكاساته في تحقيق السيادة الاستراتيجية وتطوير التعلم الاستراتيجي.

كما أوصت الدراسة على ضرورة الاستثمار في أبعاد الوعي الاستراتيجي من قبل الجامعات الأهلية عينة البحث للاستفادة من انعكاساته في تحقيق السيادة الاستراتيجية وتطوير التعلم الاستراتيجي، ويتم ذلك من خلال إعداد دراسة متكاملة لبيان جدوى الاستثمار في أبعاد الوعي الاستراتيجي والمتطلبات الرئيسية لنجاح هذا الاستثمار وإجراء تحالفات استراتيجية من الجامعات الأهلية في الدول المجاورة والتعاون معها بهدف تطوير قدراتها وإمكانياتها ضرورة تطوير أبعاد التعليم الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تطوير البنى التنظيمية والبنى التحتية (البشرية والتقنية) للجامعات المبحوثة بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها إضافة إلى تكثيف الدراسات الاستطلاعية حتى لو تطلب الأمر الاستعانة بشركات أو مكاتب استشارية لتحديد متطلبات السوق العراقي واحتياجاته من الخرجين من أجل الإسراع في تليتها.

### الدراسة الثامنة:

طارق كاظم شلاكة، رضوان جبار جودة، دراسة تحليلية حول تأثير قدرات الاستثمار الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجي: لآراء عينة من قيادات مصرف الرافدين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد4، السنة 2021، ص 341.

الهدف من هذه الدراسة تشخيص تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجي، وتمثلت مشكلة البحث من أهمية تبني إدارة مصرف الرافدين لقدرات الاستشراف الاستراتيجي المتمثلة في أبعاده (الرصيد البيئي، الاختيار الاستراتيجي، قدرات التكامل) لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها وتوظيف آليات التعلم الاستراتيجي لتوليد معرفة جديدة تمكن المصرف من تحقيق السيادة الاستراتيجية المتمثلة في أبعاده (منطقة النفوذ، الضغط التنافس، التكوين التنافسي) في مجال العمل المصرفي، اعتمدت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على عينة قصدية بلغت (62) فرداً المدير ورؤساء الأقسام والشعب في فروع المصرف، وتم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي منها (السوط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، التحليل العملي التوكيدي،

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

اختبار سويل) توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أن آليات التعلم الاستراتيجي لها دوراً وسيطاً في زيادة تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات: ضرورة التركيز على تعزيز وتوظيف قدرات الاستشراف الاستراتيجي في المصرف المبحوث بشكل أوسع وتطويرها بشكل مستمر في ظل بيئة العراق التي تتصف بالديناميكية واللاتأكد والتغيير المستمرين لما لها من تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية والعمل التنافسي والأداء المستقبلي، وضرورة قيام إدارة المصرف باعتماد السيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية والاستمرار في استلامها والاستمرار في تحسين أبعادها (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي) لتحسين موقع المصرف التنافسي.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.

الدراسة الأولى:

**sajems ·th centry2 ·Kotez jG strategic suplrmacy in the hypercometive  
.2023. 1. No. 6ws. Vol.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أوجه القصور في المنهج التقليدي لصياغة استراتيجية تلي احتياجات النموذج الجديد من العلاقات والمصالح المشتركة وتطوير المواقف الاستراتيجية لإنشاء ثقافة التفكير والتعلم الاستراتيجي الذين يعدان لبنات السيادة الاستراتيجية.

اعتمد الباحث على المنهج النظري التحليلي. وصف البيانات بشكل نظري.

وأظهرت النتائج أن الوضع التنافسي يتميز بشدة وقوة المنافسة ومن الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية في البيئة الحالية، وأن مفتاح النجاح الاستراتيجي هو ترجمة الخبرة والمعرفة والبصيرة إلى عمل ذي مغزى مما يخلق قيمة حقيقية للزبائن.

كما أوصت الدراسة ضرورة مزج الاستراتيجيات التنافسية (الكلفة والتمايز والتركيز) في محمول لتأمين ميزة تنافسية مستدامة، كذلك إعادة التوضع الاستراتيجي لأداء الأنشطة التي تختلف في تميزها لكثرة المنافسين والقيام بأنشطة مماثلة في مختلف أساليب العمل اعتماد التكوين التنافسي لإعادة بناء السيادة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين للحصول على موقع استراتيجي متميز.

دراسة الثانية:

**the chain japan univabry for economic and strategic ،Meyer chauda  
.2900.2016-2890 :. P8. No 69vol ،renewal journal of business research**

هدفت الدراسة إلى السعي من أجل السيادة الاستراتيجية في آسيا من خلال العلاقة الجدلية بين الاقتصاد والقوة الاستراتيجية وإعادة ترتيب التسلسل الهرمي للصين كقوة اقتصادية كبرى لتصبح القوة المهيمنة في القطاعات المختلفة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته.

أظهرت النتائج تسريع عملية اللحاق بالركب في المجال الاقتصادي من أجل تعزيز نفوذها الاستراتيجي كقائد إقليمي وقوة تكنولوجية عالمية كبرى.

كما أصت الدراسة على ضرورة إعادة التموضع الاستراتيجي في آسيا والعالم والاعتماد على فن التكوين التنافسي لتكوير الصناعة، وضرورة فهم العلاقة بين البيئة المضطربة والاختيار الاستراتيجي من أجل الحفاظ على السيادة الاستراتيجية ومواجهة الأعباء المالية والمخاطر المستقبلية من خلال إعادة ترتيب وتوازن مناطق نفوذها كذلك محاولة تقليل الفجوات التكنولوجية في الإنتاج والابتكار ساهمت في تقليل الداخلين إلى مناطق النفوذ الجغرافية.

الدراسة الثالثة:

**mitsioan management ،D'aveni richard A. corporate spheres of influence  
.46.2004-34 :p ،04No ،45review. Vol.**

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إرباك المنافسين وإجبارهم على اللعب المستمر (اللحاق بالركب) وفي ظل التنافس المفرط والمهيمنة عن طريق مزايا واستراتيجيات جديدة لتحل محل القديمة من أجل توسيع مناطق نفوذها في الاتجاهات التي لا تتعارض مع طموحات الآخرين ليتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين الآخرين.

اعتمد الباحث في دراسته على التحليل الوصفي، في دراسته.

أظهرت نتائج الدراسة أن مناطق الإنتاج الجغرافية تستخدم للتأثير على العلاقات بين البلدان وعدد المناطق الإنتاج الجوهري هي قلب السيادة الاستراتيجية وأساس القدرات في الشركة وتولد الغالبية العظمى من إيراداتها وأرباحها وأظهرت النتائج أيضاً أن وجود المقدرات ليست كافية لخلق مناطق نفوذ ضمن المجال التنافسي وبناء محفظة قوية لضمان السيادة الاستراتيجية.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

كما أوصت الدراسة على ضرورة الحفاظ على وفورات الحجم في بناء المقدرات الجوهرية الحاسمة لخلق اقتصاديات النطاق لدعم مناطق النفوذ، وضرورة العمل على استخدام الحواجز أمام دخول المنافسين الجدد إلى المشهد التنافسي لتتمكن من الدفاع عن نفسها ضد هجمات المنافسين المحتملة.

**المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية والتعقيب على الدراسات السابقة.**

بخصوص الجانب المتعلق بالدراسات السابقة التي تطرقت للمتغيرين معا (النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية) فهناك دراسة وحيدة عربية ولا توجد دراسات أجنبية شملت المتغيرين معا ومن خلال هذا المطلب قمنا بعرض هذه الدراسة بالإضافة إلى التعقيب على الدراسات السابقة.

### الفرع الأول: الدراسات المتعلقة النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية:

في هذا الفرع تطرقنا إلى الدراسة العربية الوحيدة التي شملت متغيري الدراسة معا.

### الدراسات المتعلقة النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية:

في هذا الفرع تطرقنا إلى الدراسة العربية الوحيدة التي شملت متغيري الدراسة معا.

رؤى تحسين علي، خالدية مصطفى عطا، النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (2) العدد(1)، الجامعة العراقية، (2022).

استهدفت الدراسة التعرف على مدى انعكاس القدرات القيادية في مديرية تربية نينوى بأبعادها الأربعة (الفنية، الإنسانية، القدرة على تحليل المشكلة وحلها، والقدرة على الاتصال) على النضج الوظيفي للأفراد العاملين باعتباره متغيرا تابعا، وتمحورت مشكلة الدراسة في طرح العديد من التساؤلات كان أهمها هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين القدرات القيادية والنضج الوظيفي؟

وتمشيا مع تحقيق الهدف الرئيس للدراسة سعى الباحثان ومن خلال اعتماد على أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي لتأطير الاطار النظري ومعالجة وتحليل لبيانات التي تم استحصالها عن طريق استمارة الاستبانة أعدت كأداة رئيسة لجمع البيانات من الأفراد العاملين في مديرية تربية نينوى، إذ اختيرت عينة قوامها (238) من مجتمع (950) فردا، ولغرض تحليل تلك البيانات المجمع اعتمد الباحثان على عدد من الأساليب الإحصائية الخاصة بالوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

فقد تم التوصل للعديد من النتائج حيث كان أهمها: أن القدرات القيادية في مديرية تربية محافظة نينوى كان لها انعكاس على النضج الوظيفي للأفراد العاملين وعلى نحو ملحوظ، حيث أن العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية كانت علاقة معنوية موجبة دالة،

واختتمت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها: من الضروري أن تقوم مديرية تربية نينوى بإعادة تصميم بعض الوظائف ولا سيما التي تتعارض مع اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، بهدف تعزيز النضج الوظيفي للأفراد العاملين.

### الفرع الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة.

سنتطرق في هذا الفرع إلى جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف والتشابه وما يميز دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة.

### أولاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة كقاعدة متينة بمعلوماتها وبياناتها الذات قيمة العلمية العالية حيث تعتبر سندا علمياً؛
- أصبح لدى الباحث القدرة على معرفة كيفية تناول الباحثين الآخرين لهذا الموضوع، وبالتالي تمكنه من الوصول للثغرات التي لم يتحدثوا عنها؛
- استفادت الدراسة الحالية من معرفة الهيكلية العامة للبحث، والتعرف عن قرب على كيفية كتابة البحث بالترتيب وبعناصره الكاملة؛
- أفادت الدراسات السابقة الباحث في تحديد نقطة البداية والانطلاق لأبحاثهم؛
- أسهمت الجهود المعرفية السابقة في إعطاء تصور فكري شامل حول خطوات إعداد المنهجية العلمية للدراسة الحالية وكيفية تسلسل فقراتها؛
- من خلال الدراسات السابقة التي كانت غداء فكري للباحث مكنته من تحديد عناصر البحث، أو بالأحرى تحديد الفرضيات والمتغيرات؛
- ساهمت الدراسات السابقة وبشكل مباشر في تحديد واختيار أفضل المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الحالية؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

- أفادت الباحثة بإجراء العديد من العمليات المعرفية مثل المناقشات والتحليلات والمقارنات واعتماد الأسلوب الإحصائي المناسب؛

- الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم استبيان.

ثانياً: أوجه الاختلاف والتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

الجدول (1-1): أوجه التشابه والاختلاف بين مختلف الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الدراسات	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	منهج الدراسة	مجتمع الدراسة	أداة الدراسة	الحدود الزمانية	الحدود المكانية
الدراسة الأولى	أحمد حسين، حسن الجرجري، نور على عبود العبيدي	دور القيادة التحويلية في بلورة النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين	منهج الوصفي والتحليلي	القيادات الإدارية جامعة الموصل العراق	الاستبانة	2018	جامعات الموصل العراق
الدراسة الثانية	هلوقان حسني عثمان	تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية	المنهج الوصفي التحليلي	لأراء المديرين والتنفيذيين في جامعة نوروز العراق	الاستبانة	2019	جامعة نوروز العراق
الدراسة الثالثة	وجدان حمودي، بسمة خليل إبراهيم، تفريد عزيز أمين	اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي	مدراء شركة الاتصالات النقالة، "زين العراق"	الاستبانة	2019	جامعة كركوك
الدراسة الرابعة	صفاء زيادة حمادة عطية	النضج الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر	المنهج الوصفي التحليلي	مديرات المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جامعة الشرق الوسط	الاستبانة	2020	جامعة الشرق الوسط عمان
الدراسة الخامسة	شذى ناصر الأعرج، جعفر أبوصاع، محمود أبو سمرة	مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم، وفق نظرية هيرسي بلانشرد من وجهة نظر المديرين، المجلة الدولية التربوية المتخصصة	المنهج الوظيفي	المعلمين في محافظة بيت لحم، جامعة القدس	الاستبانة	2020	جامعة القدس

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي. الجزائر	2021	الاستبانة	موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي	المنهج الوصفي التحليلي	دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز النضج الوظيفي، دراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي	عزري رقية، بوحنية لمياء	الدراسة السادسة
جامعة العراق	2021	الاستبانة	لعمالين في مديرية تربية نينوى جامعة العراق	المنهج الوصفي التحليلي	القدرات القيادية وانعكساتها على النضج الوظيفي للإفراد العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية نينوى	مُجد سالم عبد الجرجيس، د.ميسون عبد الله أحمد	الدراسة السابعة
جامعات عراقية	2022	الاستبانة	القيادات الأكاديمية الجامعات العراقية جامعة تكريت جامعة الأنبار سامراء الفلوجة 204	المنهج الوصفي التحليلي	السيادة الاستراتيجية في إطار المناخ الأخلاقي	هادي مروان احمد العيساوي فائق مشعل قدوري العبيدي	الدراسة الثامنة
جامعات في اقليم كردستان	2021	الاستبانة	القيادات الإدارية في الجامعات اقليم كردستان العراق 200	المنهج الاستقرائي (الوصفي التحليلي)	دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية	محمود مُجد أمين الباشقالي حكمت رشيد سلطان	الدراسة التاسعة
محافظة كربلاء	2021	الاستبانة	شركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء المقدسة	المنهج التحليلي	تأثير القيادة الرؤية في السيادة الاستراتيجية خلال للدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي	حسين صبيح محيسن الكعبي زهراء جمال صبري	الدراسة العاشرة
الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية	2017	الاستبانة	القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية 116	المنهج الوصفي والتحليلي	دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية	أكرم محسن الياسري فيصل علون الطائي، علي كاظم حسين	الدراسة الحادية عشر
الشركة العامة لصناعة السمنت	2016	الاستبانة	القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت	المنهج الوصفي التحليلي	الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية	أكرم محسن، مهدي الياسري، فيصل علون،	الدراسة الثانية عشر

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".**

الجنوبية			الجنوبية 116			علي كاظم، حسين الشريفي	
الجامعة الأهلية في بغداد	2022	الاستبانة	القيادات الإدارية العليا عمداء معاوني العمداء ورؤساء الأقسام 145	المنهج الوصفي التحليلي	القيادة الأصلية وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية	رؤى تحسين، علي خالديه، مصطفى عطا	الدارسة الثالثة عشر
الجامعة الأهلية بجامعة البصرة العراق	2020	الاستبانة	تدريسي الجامعات الأصلية في محافظة البصرة العراق 104	المنهج الوصفي التحليلي	الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي	ميثاق هاتف الفتلاوي، مناف عبدالكريم، عبد الكاظم القطان، حسين علي عبد الله	الدارسة الرابعة عشر
مصرف الرافدين	2021	الاستبانة		المنهج الوصفي والاستدلالي	تأثير قدرات الاستثمار الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط لآليات التعلم الاستراتيجية	طارق كاظم شلاكة، رضوان جبار جودة	الدارسة الخامسة عشر
جامعة ويسترن كيب جنوب افريقيا	2013	الاستبانة	طلاب جامعيون في كلية التجارة في مؤسسة جامعية في ويسترن كيب	المنهج الوصفي التحليلي	النضج الوظيفي بين الطلاب	Hoorn Caroline	
جامعة ماليزيا	2018	الاستبانة	طلاب بوترا ماليزيا	المنهج إستقصائي	النضج الوظيفي للطالب: النداءات في الإرشاد الوظيفي	،Ismail ،M. S. S. ،Abdullah ،S. ،Mohamad & ،M. Z. Khairuldin W. M. K. F. W	الدارسة الثامنة عشر
يوجياكار تا اندونيسيا	2020	الاستبانة	طلاب مدرسة يوجياكارتا	المنهج الوصفي التحليلي	مقياس النضج الوظيفي للطلاب: دراسة المصادقية	Edo ،Lestari Fatwa Tentama	الدارسة التاسعة عشر

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية "النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

					والموثوقية		
البيئة خلال القرن الحادي والعشرين	2003	الاستبانة	البيئة خلال القرن الحادي والعشرين	المنهج الوصفي التحليلي	السيادة الاستراتيجية في ظل التنافس المفرط في القرن الحادي والعشرين	Kotez	الدراسة العشرون
الشركات	2004	الاستبانة	الشركات	المنهج الوصفي والتحليلي	مناطق نفوذ الشركات	D'aveni	الدراسة الواحدة والعشرون
الصين واليابان	2012	الاستبانة	الصين واليابان على الاقتصاد	المنهج الوصفي والتحليلي	التنافس بين الصين واليابان على الاقتصاد والسيادة الاستراتيجية	Meyer	الدراسة الثانية والعشرون
الكليات الأهلية في بغداد	2021	الاستبانة	القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد	المنهج الوصفي التحليلي	النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية	رؤى تحسين، علي خالديه، مصطفى عطا	الدراسة الثالثة والعشرون
الوادي الجزائر	2023	الاستبانة	موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي (45)	المنهج الوصفي والتحليلي	تأثير النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية	من إعداد الطالبة (2023)	الدراسة الحالية

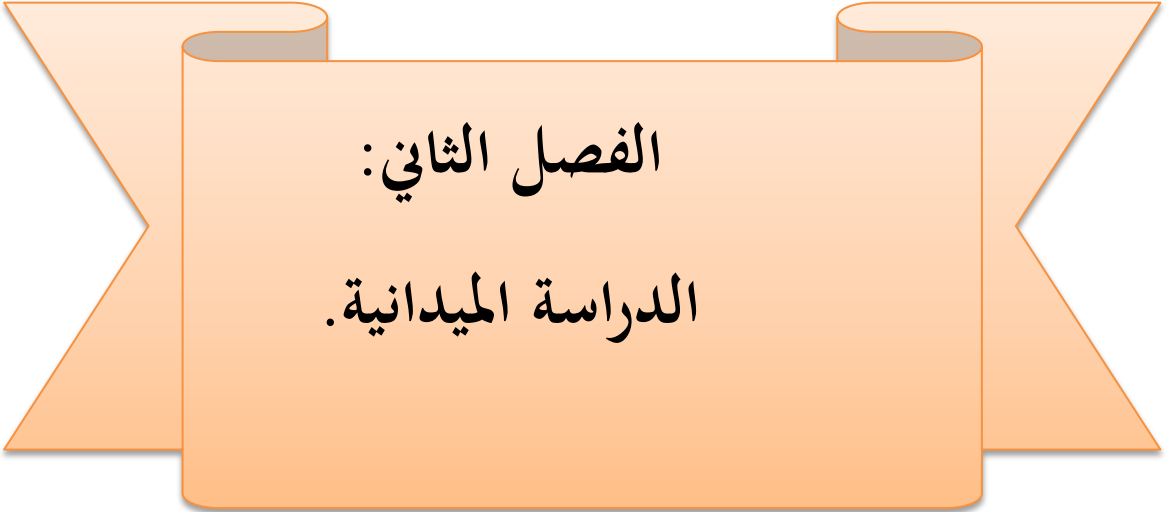
### ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنه البحث الوحيد - على حد علم الباحث - الذي تناول اثر النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية على مستوى الموظفين التي طبقت في الجزائر، عكس الدراسة الوحيدة التي تناولت المتغيرين وعلى مستوى طلاب في جامعات العراق، ويتميز كذلك حداثة الموضوع ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية نظراً لقلتها، وساهمت في إيضاح علاقة واثر النضج الوظيفي على السيادة الاستراتيجية.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى توضيح مفهوم النضج الوظيفي، فهو يحدد على أنه من مستوى النمو الوظيفي في مرحلة نمو محددة وخاصة الذاتية والنفسية وتتمثل في مجموعة المعارف والاتجاهات والسلوكيات التي يكونها الفرد على ذاته الخاصة، وعن الوظيفة عامة، بحيث يكون قادرا على صياغة اختيار وظيفي واقعي مدروس مترافق مع الوعي بالذات والوظيفة، والسيادة الاستراتيجية هو محاولة للتأثير في سلوك المنافسين لكسب السوق الأساسية وتشكيا محفظة استثمارية لمنتجاتها ضمن مجموعة تنافسية تعدد فيها الكثير من النوايا الاستراتيجية، أي قدرة المنظمة في سيطرة على تغيير قواعد اللعبة بل لتغيير اللعبة نفسها.

تكمن أهمية في تدريب تنمية المهارات وترسيخ الرؤية اتجاه العمل لدى الموظفين، مما يتمكن من اتخاذ القرار السليم وتحقيق الأداء الوظيفي الأفضل، وأهمية السيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية بتغيير والتطوير المستمر، وعدم إعطاء الفرصة في مجالها، وتسعى لخلق الميزة التنافسية.



الفصل الثاني:  
الدراسة الميدانية.

تمهيد:

بعد تم استعراض الجانب النظري في الفصل الأول من خلال مبحثين، المبحث الأول ما هو النضج الوظيفي وأبعاده، وفي المبحث الثاني ماهية السيادة الاستراتيجية وأبعادها. ويأتي هذا الفصل (الثاني) كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للموضوع، وتوضيح تأثير النضج الوظيفي على السيادة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وبدرجة أولى للإجابة على الإشكالية التي تم طرحها، وذلك من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي تم الانطلاق منها كأساس لهذه الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم تصميم استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من مجتمع الدراسة، وعرض الطريقة والأدوات المستخدمة بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

في هذا المبحث سوف نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة للتعريف بها وبمهامها، أهميتها وأهدافها، كما سنتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة كما يلي:

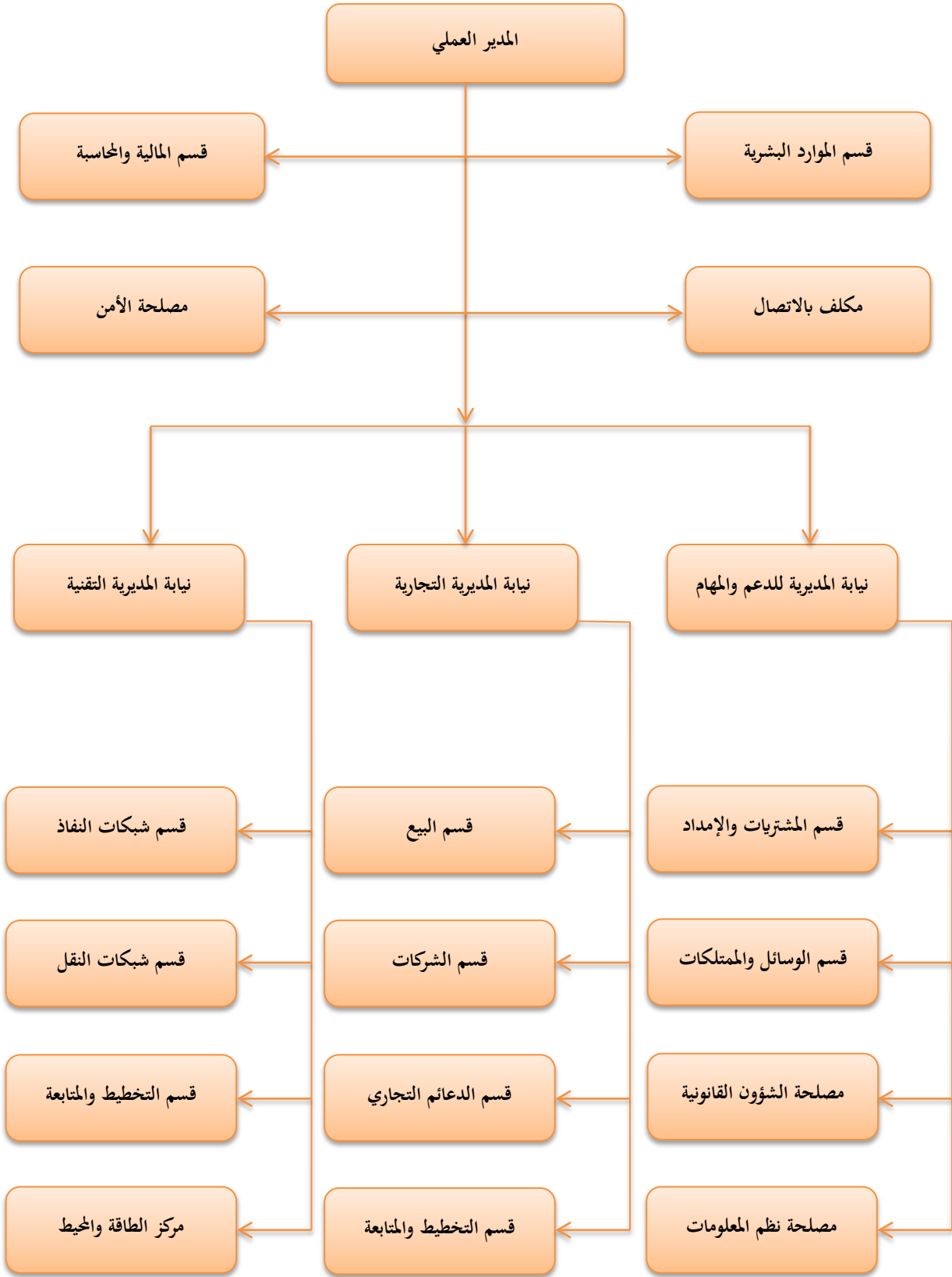
#### المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة:

سنتناول في هذا المطلب عدة فروع، الفرع الأول نظرة عامة على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، أما الفرع الثاني تطرقنا إلى مهام وأهمية وأهداف المديرية العملية بالوادي بينما قدمنا في الفرع الثالث نموذج الدراسة والفرع الرابع عينة وأدوات الدراسة.

#### الفرع الأول: نظرة عامة على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أمر مؤسسات الدولة، إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وستحاول في هذا المطلب التعرف على المؤسسة محل الدراسة مهام، أهمية وأهداف المؤسسة تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي: تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجيرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الشكل (1-2): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة المديرية العمالية لاتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة.

## الفرع الثاني: مهام أهمية وأهداف المديرية العملية بالوادي<sup>1</sup>

### أولاً: مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

### ثانياً: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع:

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه. المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.

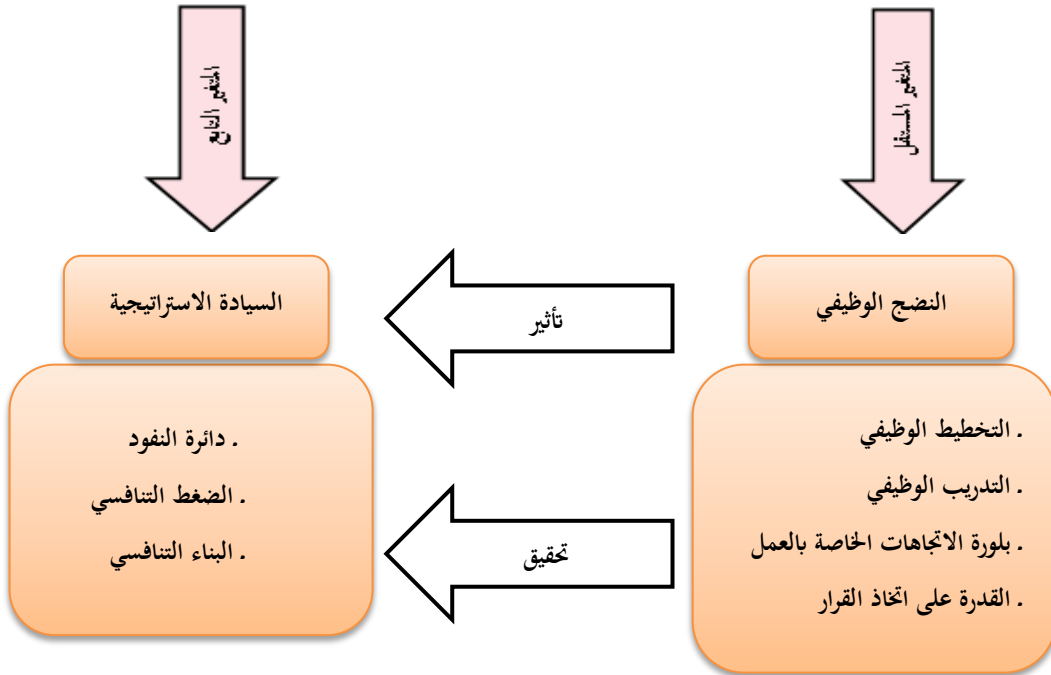
### ثالثاً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛

<sup>1</sup> معلومات من المؤسسة

- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛ وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية؛
  - سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في السوق من خلال نشاطاتها التي تغطيها الأغلبية مستهلكيها.<sup>1</sup>
- الفرع الثالث: نموذج الدراسة:

الشكل (2-2): نموذج الدراسة



#### أولاً: المتغير المستقل:

وهو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا النضج الوظيفي وابعاده (التخطيط الوظيفي والتدريب الوظيفي - بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل - القدرة على اتخاذ القرار).

#### ثانياً: المتغير التابع:

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في السيادة الاستراتيجية وابعاده (دائرة النفوذ - الضغط التنافسي البناء التنافسي).

<sup>1</sup> معلومات من المؤسسة

الفرع الرابع: عينة وأدوات الدراسة:

أولاً: عينة الدراسة

موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي حيث تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 45 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

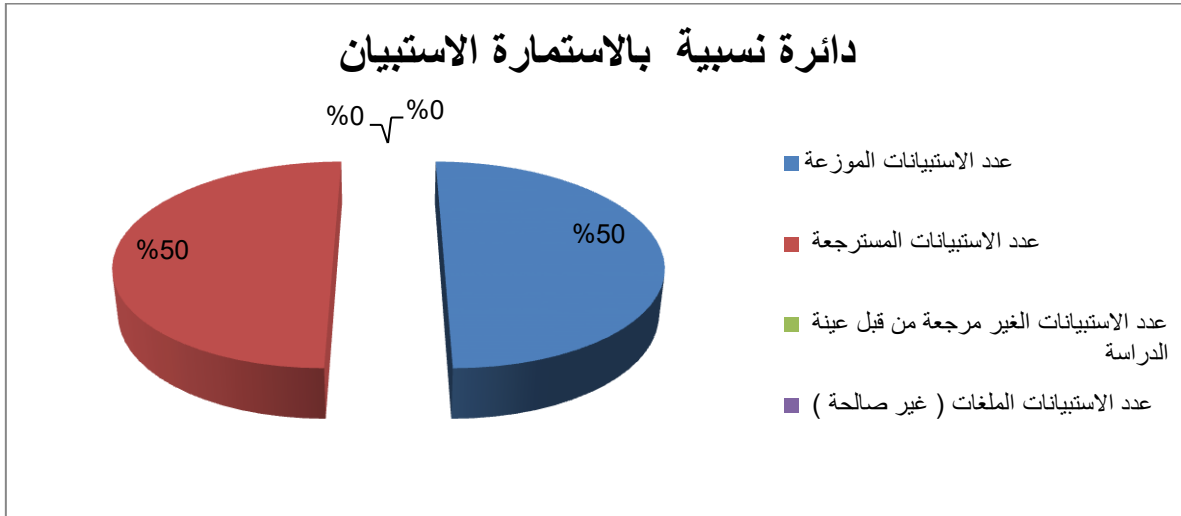
الجدول رقم (1-2): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة.

النسبة المئوية %	العدد	البيان
100	45	عدد الاستبيانات الموزعة
100	45	عدد الاستبيانات المسترجعة
00	00	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة من قبل عينة الدراسة
00	00	عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة)
100	45	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيانات.

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الاستبيانات المعتمد للتحليل هي 100.

الشكل رقم (2-3): دائرة نسبية بالاستمارة الاستبيان.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الجدول رقم (1-2).

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

1. الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل

الدراسة من هيكلها التنظيمي تقسيماتها.

**2. الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين غير البريد وغيرها.

### ثالثا: تصميم استبيان الدراسة:

**1- تصميم استمارة الاستبيان:** وهي أولى خطوات إعداد الاستبيان، سعينا إلى إعداد عبارات قابلة للفهم خالية من التعقيد وتعدد المعاني من خلال انتقاء كلمات ومفردات سهلة ومتداولة، وصياغة بصفة بسيطة للأسئلة في ضوء الإشكالية الرئيسية للدراسة التي تتناول تأثير النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية كما استعنا بآراء المشرف وأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في إعداد الاستبيان بهدف تحكيمه، والتأكد من صحة وسلامة المنهجية وسلامة التصميم، كما اعتمدنا في إعداد الاستبيان على الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وقد مرت عملية إعداد الاستبيان بالخطوات التالية:

أ- إعداد استبيان أولى بهدف جمع البيانات.

ب- عرض الاستبيان على المشرف لفحصه والتأكد من مدى ملامته لجمع البيانات والاسترشاد بتوجيهاته.

ج - عرض الاستبيان على محكمين من الأساتذة ذوي الاختصاص والأخذ بآرائهم وتوجيهاتهم.

د- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع المعلومات الكافية والبيانات الملائمة للدراسة.

**2- محتوى الاستبيان:** لقد اعتمدنا في تقسيم الاستبيان إلى قسمين أو جزأين، آخذين بمعيار المعلومات المتعلقة بأفراد العينة والمعلومات المتعلقة بموضوع متغيرات الدراسة، حيث احتوى كل جزء على ما يلي (انظر الملحق رقم 1).

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، مدة الخدمة الوظيفية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

**المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في النضج الوظيفي والذي احتوى على 16 عبارة وقسمت على أربع أبعاد كما يلي:

**البعد الأول:** ويتمثل التخطيط الوظيفي احتوى على 04 عبارات.

**البعد الثاني:** ويمثل التدريب الوظيفي احتوى على 04 عبارات.

**البعد الثالث:** وتمثل بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل احتوى على 04 عبارات.

البعد الرابع: ويتمثل القدرة على اتخاذ القرار احتوى على 04 عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل السيادة الاستراتيجية في والذي احتوى على 12 عبارة وقسمت على ثلاثة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويمثل دائرة النفوذ احتوى على 04 عبارات

البعد الثاني: ويمثل الضغط التنافسي احتوى على 04 عبارات.

البعد الثالث: ويمثل البناء التنافسي احتوى على 04 عبارات.

رابعاً: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان.

اعتمدنا على سلم "ليكارت" ثلاثي الأوزان، وذلك لقياس الاتجاهات أفراد العينة المعنية بالدراسة من خلال إجاباتها، ويعتبر مقياس "ليكارت" من أكثر المقاييس ملائمة لقياس الظواهر والمتغيرات السلوكية، وذلك لسهولة تعميمه واستخدامه وتراه المعلومات التي يمكن تحقيقها من تطبيقه وتعتبر فقرات الجزء الرابع والخامس والسادس هي من تحتوي على سؤال واحد حسب مقياس "ليكارت" ثلاثي الأبعاد، وتم إعطاء درجة لكل وزن كما يلي:

. غير موافق: ولها درجة واحدة (1).

. محايد: ولها درجتان (2).

. موافق: ولها ثلاث درجات (3).

وسيتيم حساب المتوسط الحسابي المرجح وذلك بحساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3، حيث تمثل 2 عدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، بينما 3 تمثل عدد الإمكانيات أوالخيارات المتاحة للمستجوبين، وبالتالي عند القيام بقسمة 2 على 3 نتحصل على طول الفترة ويساوي 0.66، والجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي المرجح، ودرجات الأوزان حسب مقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في البحث موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-2): المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس "ليكارت" ذوالأوزان الثلاثة.

الدرجات			درجة الموافقة
3	2	1	
موافق	محايد	غير موافق	
من 2.33 إلى 03	من 1.67 إلى 2.32	من 01 إلى 1.66	المتوسط الحسابي المرجح

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الاستبيانات.

### المطلب الثاني: إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تعتبر هذه الخطوة مهمة بحكم أن البيانات هي المصدر الأول للمعلومات والتي سيتم معالجتها إحصائياً بواسطة العديد من الأدوات الإحصائية التي تساعدنا في تحليل البيانات، وسيتم شرح ذلك كالاتي:

#### الفرع الأول: إعداد بيانات الدراسة للتحليل والتفسير:

من أجل إعداد البيانات لعملية التحليل والوصول إلى نتائج مرحوة من هذا البحث قمنا بالعديد من الإجراءات التي تمكننا بواسطتها من تحليل البيانات الموجودة في قوائم الاستبانة بكل وضوح وذلك بالاستعانة ببرنامج spss نسخة 19.0، والمنهجية المستخدمة في إعداد البيانات كانت كما يلي:

#### أولاً: مراجعة قوائم الاستبانة:

بحيث وخلال عملية مراجعة الاستبيانات المسترجعة إلى إلغاء الاستبيانات التي لا تصلح للمعالجة الإحصائية، وهي الغير مكتملة الإجابة والتي بها أخطاء ومعلوماتها غير كافية، وحصص الاستبيانات الصالحة للدراسة والتي بلغ عددها النهائي (45) استمارة والتي تم استخدامها للتحليل الإحصائي للدراسة.

#### ثانياً: ترميز بيانات الاستمارات

بعد الانتهاء من حصر العدد الإجمالي للاستمارات المستخدمة في الدراسة، بدأنا بالمرحلة الثانية وهي ترميز الأسئلة والعبارات. الواردة في الاستبانة، وذلك بتشكيل نموذج ترميز موجد لاستخدامه على جميع الاستمارات، وذلك بوضع حروف وأرقام للتعبير عن الأسئلة والعبارات والمتغيرات التي تحتويها الاستمارة، وذلك من أجل سهولة تفريغ المعلومات الواردة فيها في البرنامج الإحصائي المستخدم سابق الذكر.

#### ثالثاً: تصنيف وتفريغ البيانات:

بعد المراجعة والترميز للبيانات قمنا بتصنيف البيانات على شاكلة أرقام وصياغتها في مجموعات مبوبة، وهذا من أجل تسهيل تفريغها في البرنامج الإحصائي spss، وذلك باستخدام الخصائص المتاحة فيه من خلال عرض المتغيرات variable view الذي تم إدخال جميع الأسئلة الموجهة والخيارات الممكنة لكل سؤال، وعرض البيانات data view التي أدخلنا من خلاله المعلومات المتواجدة في جميع الاستمارات وذلك عن طريق الأرقام والرموز المعدة مسبقاً في المرحلة الثانية.

#### رابعاً: تفسير المعلومات:

بعد الانتهاء من تفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي المستخدم في الدراسة، والقيام بالمعالجات الإحصائية اللازمة توصلنا إلى العديد من المعلومات والتي من خلالها تمكننا من تحليل الظاهرة المدروسة واختبار الفرضيات

الموضوعة، واستخلاص جملة من النتائج، وتم ذلك عن طريق العديد من الأدوات الإحصائية التي ستطرق لها في العنصر الموالي.

### **الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:**

من خلال إعداد البيانات للتحليل والتفسير، والتي تلت جمعها قمنا بإجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات وذلك بالاستعانة ببرنامج Excel الخاص بتطبيقات جداول البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 19.0 لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة التي نحن بصدد قياسها، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات والمقاييس منها الوصفية والاستنتاجية حسب متغيرات الدراسة وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة جميع البيانات فأسلوب الإحصاء الوصفي لوصف البيانات وأساليب الإحصاء الاستنتاجي عن طريق الاختبارات المتعددة الاختبار صحة الفرضيات، وملخص هذه الأساليب كالآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يستخدم هذا للمقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل فيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكم للدراسة. التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

- المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف ومعرفة مستواها.

- الانحراف المعياري (Std Deviation): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من الأول في الترتيب.

- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

- إختبار (T\_Test): لمعرفة إذا كان هناك علاقة ذات دلالة بين المتغيرات وتحديد معنوية هذه العلاقة.

– إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة الفروقات ذات الإحصائية بين المتغيرات.

– إختبار فيشر (F): لقياس العلاقة بين المتغيرات.

**المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة):**

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وإعدادها، قمنا بتقنين أداة الدراسة وذلك عن طريق اختبار مصداقيتها وثباتها، بمعلى مدى ملاءمتها لقياس ما صممت من أجله، وذلك عن طريق العديد من الإجراءات التي سيتم عرضها تباعا.

**الفرع الأول: صدق أداة الدراسة:**

يهدف اختبار صدق الأداة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما طور من أجل أن يقاس، وكذا التأكد من صحة العبارات الواردة في الاستبانة وإمكانية هذه الأسئلة من تغطية متغيرات الدراسة وفرضياتها وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة، ولقد تم اختبار صدق الاستبانة عبر هذه المرحلة:

– **التأكد من الصدق الظاهري:** في هذه المرحلة وبعد تصميم الاستبانة فقد تم عرضها أولاً على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حولها ثم أخذ الإذن منه لعرضها للتحكيم، وبعد موافقته ثم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة الذين ينتمون لجامعة الوادي، وكان عدد الأساتذة المحكمين (03) أساتذة من تخصصات مختلفة، وتجر الإشارة إلى أن جميع الأساتذة المحكمين قد وافقوا على قدرة الاستبانة على تغطية وقياس الظاهرة المدروسة مع بعض التعديلات كانت أغلبها شكلية وقليل منها موضوعية، فكانت الملاحظات مقسمة إلى ملاحظات تخص بعض التصحيحات اللغوية وأخرى بإعادة حذف بعض صياغة بعض التساؤلات، وحملت أيضا ملاحظات بإضافة بعض العبارات الضرورية لاستيفاء الدراسة، وملاحظات أخرى تتعلق الأسئلة التي تعميم زائدة عن مستلزمات البحث، ولقد تم الأخذ في الحسبان جميع التوجيهات والملاحظات التي أبدتها أعضاء لجنة التحكيم وإجراء التعديلات الضرورية، ولقد أخذنا برأي الأغلبية في تعديل الاستبانة والخروج بها على شاكلتها الحالية وأخيرا.

**الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:**

هناك العديد من الاختبارات التي تمكننا من قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويقصد بالثبات (Reliability) درجة الموثوقية وهو درجة خلوالمقياس من أخطاء القياس العشوائية، وبعد الاتساق الداخلي للمقياس أبرز الطرق لاختبار الثبات، والتي سيتم قياسها باستخدام حساب معامل ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha) الذي يعكس لنا درجة ارتباط البنود بعضها البعض، وبالتالي كلما زاد الارتباط بغير عن الاتساق الداخلي للمقياس، وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ قيمة بين العديدين (0) و(1)، بحيث كلما

## == الفصل الثاني: الدراسة الميدانية ==

اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على وجود ارتباط بين البنود وبالتالي هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، وبينما يدل عكس ذلك كلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر، وبشكل عام تشير قيمة (0.9) فما فوق المعامل كرونباخ إلى وجود درجة كبيرة من الاتساق الداخلي لدى المقياس موضع الاختبار في المقابل تعكس قيمة معامل كرونباخ التي تكون أقل من (0.7) مستويات متوسطة من الاتساق الداخلي، علماً بأن الحد الأدنى المقبول المعامل كرونباخ كي نقول إن المقياس يتمتع بالثبات الداخلي هو (0.6) فما فوق.

ولقد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس الخاصة بمغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتيجة اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبانته الدراسة التطبيقية.

الجدول رقم (2-3): اختبار معامل ألفا كرونباخ.

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات التي تم اختيارها من العنصر N	أصل عدد الحالات
0.791	28	45

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0.791 وهو ما يعني بأن إجابات عينة الدراسة تتميز

بالصدق والثبات، كما يدل على أن الارتباط بين الإجابات مقبول إحصائياً.

### المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة:

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، العمر، مدة الخدمة الوظيفية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي بالإضافة إلى تحليل إجابات عينة الدراسة أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، كما تناولنا اختبار التوزيع الطبيعي واختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

#### المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب التغيرات: الجنس، العمر، مدة الخدمة الوظيفية، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي.

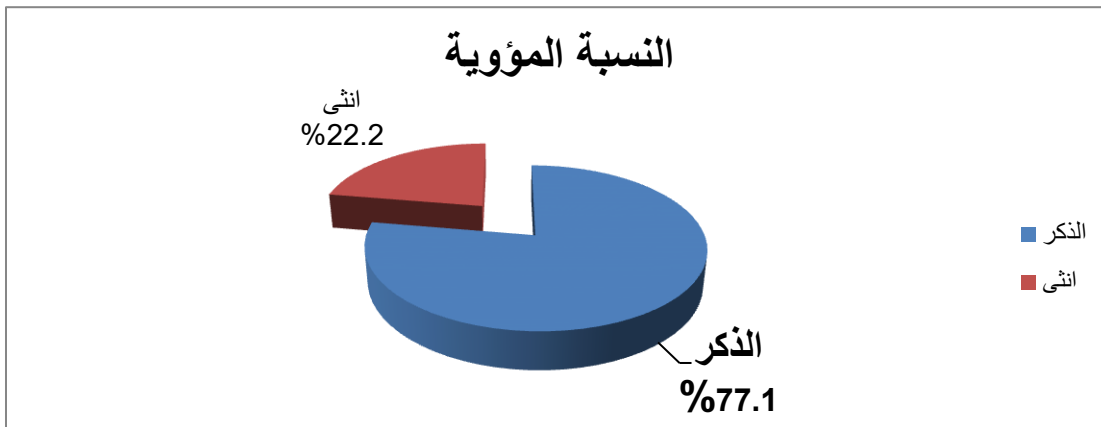
#### الفرع الأول: التوزيع حسب الجنس.

الجدول رقم (4-2): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
77.1%	35	ذكر
22.2%	10	أنثى
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (4-2).

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للذكور بنسبة 77.1% أما النسبة المتبقية 22.2% كانت للإناث وبالتالي في مجتمع العينة يتكون أغلبه من الذكور، وذلك راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري وبالتحديد ولاية الوادي وعاداتها وطبيعتها المحافظة التي تعارض بشدة عمل الأنثى.

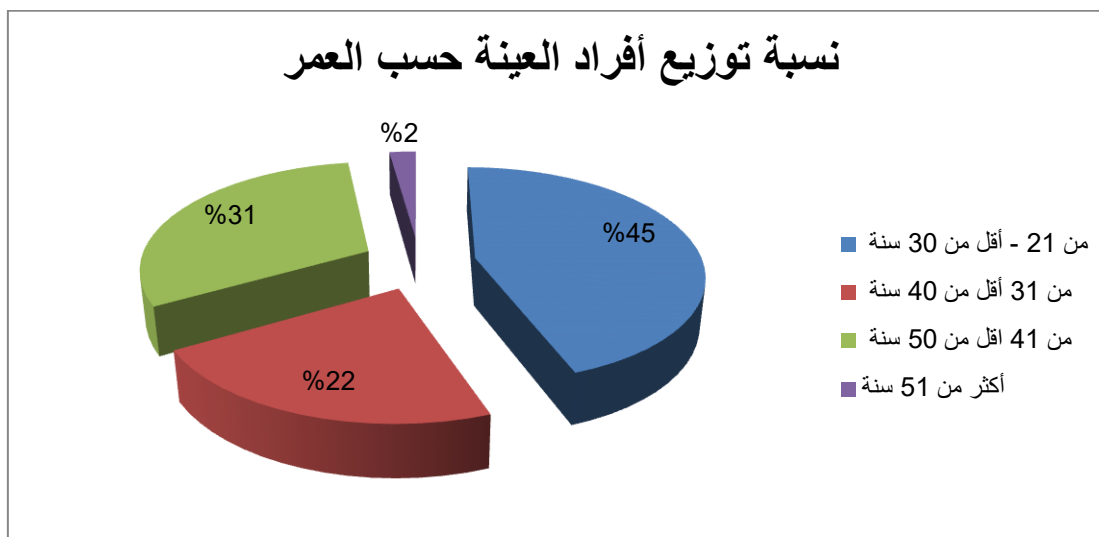
الفرع الثاني: التوزيع حسب العمر:

الجدول رقم (5-2): نسبة توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	السن
%44.4	20	من 21 - أقل من 30 سنة
%22.2	10	من 31 - أقل من 40 سنة
%31.1	14	من 41 - أقل من 50 سنة
%2.2	1	أكثر من 51 سنة
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (5-2).

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه، يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة الأولى 21 إلى 30 سنة بنسبة %44.4 ثم نسبة %31.1 لفئة 41 إلى 50 سنة ثم بنسبة %22.2 لفئة 31 إلى 40 سنة ثم الفئة الرابعة 51 فأكثر سنة بنسبة %2.2 فحضيت بأقل نسبة.

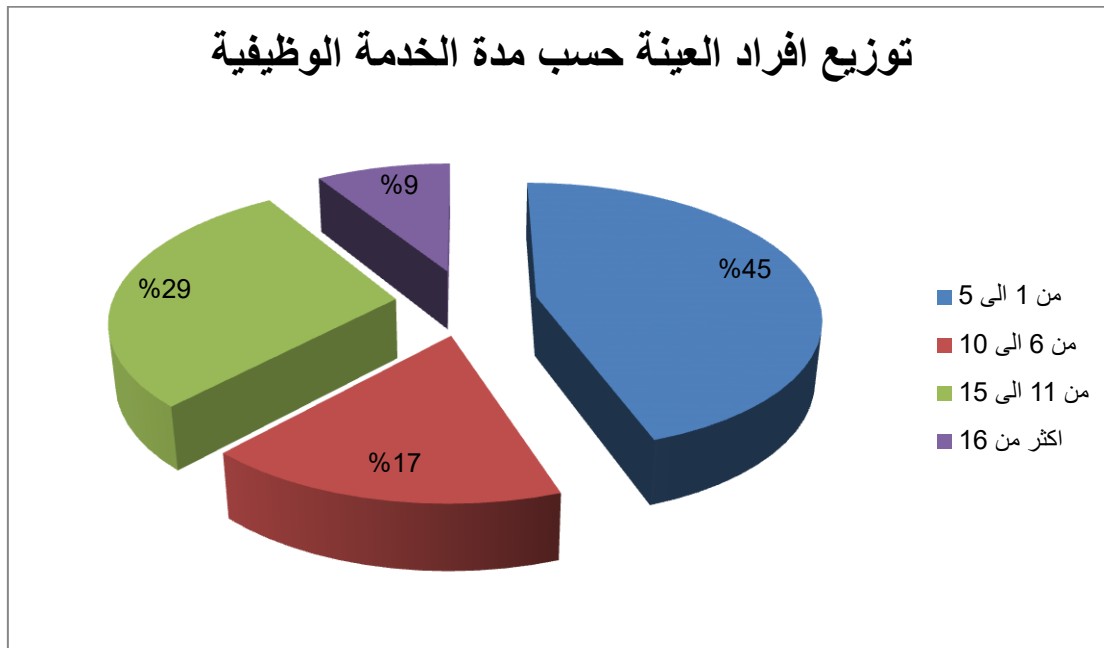
الفرع الثالث: توزيع الأفراد حسب مدة الخدمة الوظيفية:

الجدول رقم (2-6): نسبة توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	
%44.4	20	من 1 إلى 5
%17.1	8	من 6 إلى 10
%28.9	13	من 11 إلى 15
%8.9	4	أكثر من 16
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-6).

من خلال الجدول أعلاه والدائرة النسبية، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة الوظيفية، نلاحظ أن أفراد العينة الذين تتراوح مدتهم الوظيفية من 01 إلى 05 سنوات تمثل نسبتهم %44.4 أعلى نسبة من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذي تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 سنوات إلى 15 سنوات تمثل نسبتهم %28.9 أما الفئة الثالثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم من 06 إلى 10 سنة فتعادل نسبتهم %17.1 وفي حين الفئة الرابع والتي مدة وظيفيتهم من 21 فأكثر تمثل نسبة %8.9 أقل نسبة من إجمالي العينة فمن خلال سنوات الخبرة التي تعتبر تراكم المعلومات ورصيد الدراسات سواء كان أكاديمي أو مهني والتي تساهم في إثراء الدراسة وتعزيز مصداقيتها.

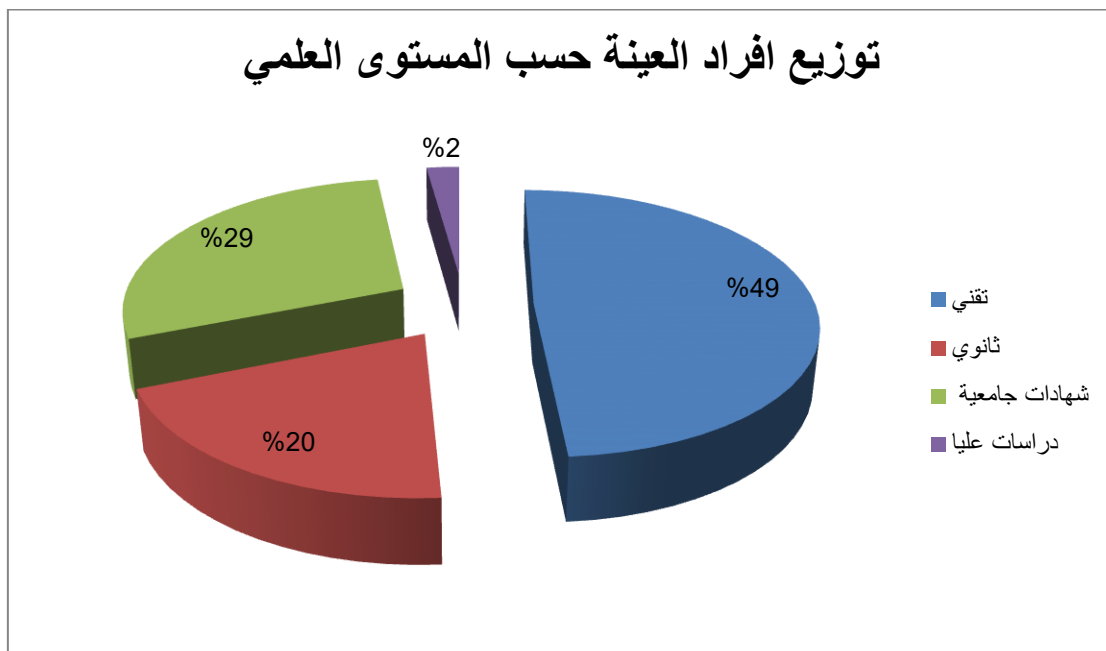
الفرع الرابع: توزيع الأفراد حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	
48.9	22	تقني
20.0	9	ثانوي
28.9	13	شهادات جامعية
2.2	1	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>45</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (7-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (7-2).

يتبين من كل من الجدول والدائرة النسبية أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي، حيث تبين أن المستوى العلمي تقني هو الأعلى من بين أفراد عينة الدراسة وتمثلت نسبته في 48.9% من النسبة الكلية للمستجوبين في حين إن المستوى العلمي جامعي كانت نسبته 28.9% كثنائي مستوى لأفراد العينة ويليه المستوى العلمي ثانوي بنسبة 20% أما النسبة المتبقية التي تمثل 2.2% كانت تمثل المستوى العلمي لدراسات عليا وبالتالي فإن مجتمع العينة المستهدفة من خلال هذه الدراسة له مستويات علمية تسمح لهم بفهم مضمون الاستبيان مما يعزز من مصداقيته.

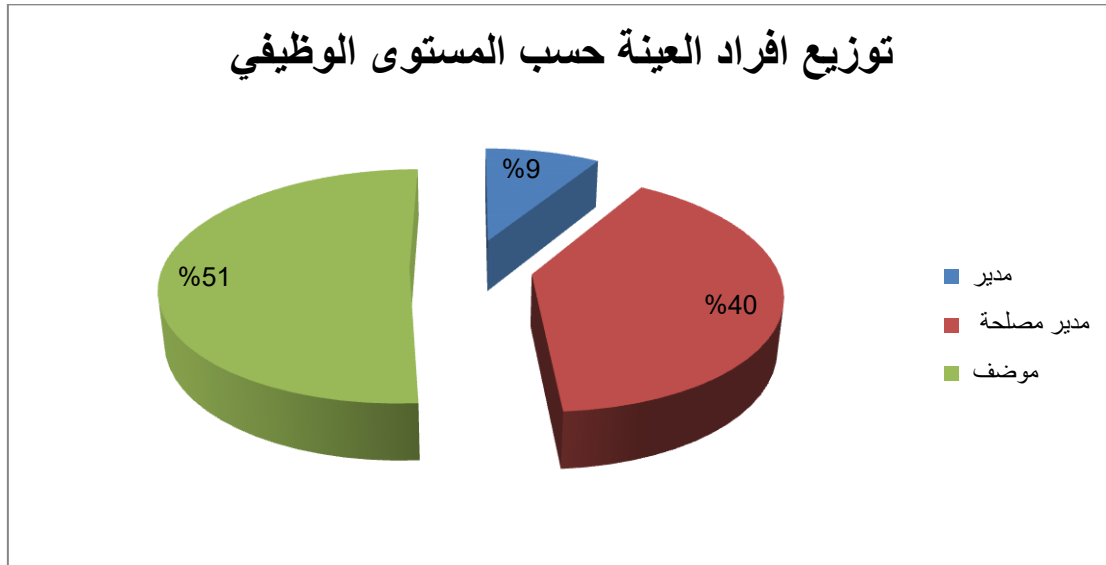
الفرع الخامس: توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
8.9	4	مدير
40	18	مدير مصلحة
51.1	23	موظف
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (8-2).

يتبين من كل من الجدول والدائرة النسبية أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي نجد أن عينة

الموظفين اعلى عينة بنسبة 51.1% وثاني نسبة مديري المصالح ب 40% وأقل عينة هي المديري 8.9%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل للمتوسطات في المحاور الدارسة.

الفرع الأول: وجود علاقة بين أبعاد النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية:

الجدول رقم (2-9): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التخطيط الوظيفي وأبعاد السيادة الاستراتيجية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبرة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	0.943	2.13	23	5	17	1- تمتلك مقومات أساسية أو مبادئ لنجاح خططك الوظيفية
			51.1 %	11.1%	37.8%	
موافق	0.712	2.35	22	17	6	2- تمتلك رؤية مستقبلية عن اتجاهك الوظيفي
			48.9 %	37.8%	13.3%	
محايد	0.633	2.31	18	23	4	3- تحرص على تعزيز امكانياتك ومهاراتك لبناء مستقبل وظيفي
			40 %	51 %	8.9%	
موافق	0.755	2.44	27	11	7	4- تهتم بتحقيق التوافق والالتزام بين ميولك ووظيفتك
			60.0 %	24.4%	15.6%	
محايد	0.477	2.31				المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.44 بانحراف معياري بلغ 0.755 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.13 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.943 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 2.31 نلاحظ أن اتجاه العينة محايد حيث بلغ الانحراف المعياري 0.477 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبرة رقم (4) والمتعلقة ب: تهتم بتحقيق التوافق والالتزام بين ميولك ووظيفتك ذات أعلى متوسط حسابي قدره 2.44 وانحراف معياري بلغ 0.755 مما يعني أن 60.0% من أفراد العينة قد وافقوا على الإهتمام بتحقيق التوافق والالتزام بين الميول والوظيفة

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ: تمتلك رؤية مستقبلية عن اتجاهك الوظيفي ذات متوسط حسابي قدره 2.35 و انحراف معياري بلغ 0.712 مما يعني أن 48.9% من أفراد العينة قد وافقوا على إمتلاك رؤية مستقبلية عن الإتجاه الوظيفي

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: تحرص على تعزيز امكانياتك ومهاراتك لبناء مستقبل وظيفي ذات متوسط حسابي قدره 2.31 وادنى انحراف معياري بلغ 0.633 مما يعني أن 51%، 1 من أفراد العينة قروا أن يكونوا محايدين على تعزيز الإمكانيات والمهارات لبناء مستقبل وظيفي

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ: تمتلك مقومات أساسية أو مبادئ لنجاح خططك الوظيفية ذات متوسط حسابي قدره 2.13 وانحراف معياري بلغ 0.943 مما يعني أن 11.1% من أفراد العينة قد كانوا محايدين على سعي إمتلاك مقومات أساسية أو مبادئ لنجاح الخطة الوظيفية.

الجدول رقم (2-10): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب الوظيفي وأبعاد السيادة الاستراتيجية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.656	2.42	23	18	4	1- تتكفل المؤسسة بتدريب العاملين فيها وعلى مختلف المستويات
			%51.1	40.0%	%8.9	
موافق	0.661	2.48	26	15	4	2- تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين للاستفادة من افكارهم
			%57.8	%33.3	%8.9	
موافق	0.639	2.33	19	22	4	3- اسهمت البرامج التدريبية في تعزيز من قدراتك في العمل
			%42.2	48.9%	%8.9	
محايد	0.829	2.24	22	12	11	4- تعتمد المؤسسة على البرامج التدريبية كمعيار لتقييم اداء العاملين
			%48.9	26.7%	%24.4	
موافق	0.501	2.37	المتوسط العام			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.48 بانحراف معياري بلغ 0.661 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.24 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.829 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي العبارات المحور والذي بلغ 2.37 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0.501، وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ: تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين للاستفادة من افكارهم ذات اعلى متوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري بلغ 0.661 مما يعني أن 57، 8% من أفراد العينة قد وافقوا على إستعانة المؤسسة بخبراء خارجيين للاستفادة من افكارهم

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ: تتكفل المؤسسة بتدريب العاملين فيها وعلى مختلف المستويات ذات متوسط حسابي قدره 2.42 وادنى انحراف معياري بلغ 0.656 مما يعني أن 51.1% من أفراد العينة قد وافقوا على تتكفل المؤسسة بتدريب العاملين فيها وعلى مختلف المستويات

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: اسهمت البرامج التدريبية في تعزيز من قدراتك في العمل ذات متوسط حسابي قدره 2.33 وادنى انحراف معياري بلغ 0.639 مما يعني أن 42.2% من أفراد العينة قد وافقوا وافقوا على العبارة اسهام البرامج التدريبية في تعزيز من القدرة في العمل

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ: تعتمد المؤسسة على البرامج التدريبية كمعيار لتقييم اداء العاملين ذات متوسط حسابي قدره 2.24 وانحراف معياري بلغ 0.829 مما يعني أن 26.7% من أفراد العينة قد قرروا ان يكونوا يدين على اعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية كمعيار لتقييم اداء العاملين

الجدول رقم (2-11): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل وأبعاد السيادة الاستراتيجية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.692	2.55	30	10	5	1-تسعى لخلق روح الانسجام مع زملائك لتحسين مستوى العمل
			66.7%	22.2%	11.1%	
موافق	0.660	2.53	28	13	4	2- توظف افكارك لخدمة متطلبات عملك
			62.2%	28.9%	8.9%	
محايد	0.820	2.31	24	11	10	3- يمكنك المفاضلة بين الفرص الوظيفية المتاحة لك
			53.3%	24.4%	22.2%	
موافق	0.694	2.53	29	11	5	4- تكون أكثر ميولا للقواعد التي تراعي طموحاتك
			64.4%	24.4%	11.1%	
موافق	0.465	2.48				المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.55 بانحراف معياري بلغ 0.692 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.31 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.820 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 2.48 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.465 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

**1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ:** تسعى لخلق روح الانسجام مع زملائك لتحسين مستوى العمل ذات اعلى متوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري بلغ 0.692 مما يعني أن 66.7% من أفراد العينة قد وافقوا على السعي لخلق روح الانسجام مع الزملاء لتحسين مستوى العمل

**2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ:** تكون أكثر ميولا للقواعد التي تراعي طموحاتك ذات متوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري بلغ 0.694 مما يعني أن 64.4% من أفراد العينة وافقوا على ان تكون أكثر ميولا للقواعد التي تراعي الطموحات.

**3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ:** توظف افكارك لخدمة متطلبات عملك ذات متوسط حسابي قدره 2.53 وادنى انحراف معياري بلغ 0.660 مما يعني أن 62.2% من أفراد العينة وافقوا على توظيف افكارك لخدمة متطلبات عملك.

**4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ:** يمكنك المفاضلة بين الفرص الوظيفية المتاحة لك ذات متوسط حسابي قدره 2.31 وانحراف معياري بلغ 0.820 مما يعني أن 24، 4% من أفراد العينة قد قرروا ان يكونوا محايدين على امكانية المفاضلة بين الفرص الوظيفية المتاحة لك.

الجدول رقم (2-12): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرة على اتخاذ القرار وأبعاد السيادة الاستراتيجية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبرة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.716	2.37	23	16	6	1- لديك الاستعداد لتشخيص المعوقات التي تواجهك في العمل
			51% 1	35.6%	13.3%	
محايد	0.796	2.15	18	16	11	2- تمنحك المؤسسة حرية اتخاذ القرار في مجال تخصصك
			40.0%	35.6%	4، 24%	
محايد	0.694	2.13	14	23	8	3- تعتمد على الاساليب العلمية في اتخاذ القرارات
			31.1%	51.1%	17.8%	
موافق	0.645	2.35	20	21	4	4- تمتلك النوعية المناسبة للقرارات قبل البدء بتنفيذها
			44.4%	46.7%	8.9%	
محايد	0.504	2.25				المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.37 بانحراف معياري بلغ 0.716 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.13 بانحراف معياري أدنى بلغ 0.694 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 2.25 نلاحظ أن اتجاه العينة محايد حيث بلغ الانحراف المعياري 0.504 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- 1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والمتعلقة بـ: لديك الاستعداد لتشخيص المعوقات التي تواجهك في العمل ذات أعلى متوسط حسابي قدره 2.37 وانحراف معياري بلغ 0.716 مما يعني أن 51.1% من أفراد العينة قد وافقوا على الاستعداد لتشخيص المعوقات التي تواجهك في العمل
- 2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ: تمتلك النوعية المناسبة للقرارات قبل البدء بتنفيذها ذات متوسط حسابي قدره 2.35 وانحراف معياري بلغ 0.645 مما يعني أن 44.4% من أفراد العينة وافقوا على إمتلاك النوعية المناسبة للقرارات قبل البدء بتنفيذها

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: تمتحك المؤسسة حرية اتخاذ القرار في مجال تخصصك ذات متوسط حسابي قدره 2.15 وانحراف معياري بلغ 0.796 مما يعني أن 35، 6% من أفراد العينة قرروا يكونوا محايدين على منح المؤسسة حرية اتخاذ القرار في مجال تخصصك

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: تعتمد على الاساليب العلمية في اتخاذ القرارات ذات ادنى متوسط حسابي قدره 2.13 واعلى انحراف معياري بلغ 0.694 مما يعني أن 51، 1% من أفراد العينة قد قرروا يكونوا محايدين على الإعتماد على الاساليب العلمية في اتخاذ القرارات.

### الفرع الثاني: وجود علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي وابعاد السيادة الاستراتيجية:

الجدول رقم (2-13): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضج الوظيفي ودائرة النفوذ

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.743	2.64	36	2	7	1-تقدم مؤسسة حزمة من الخدمات تجعلها رائدة في سوق العمل
			86	4.4%	15.6	
محايد	0.653	2.26	17	23	5	2-تمتلك المؤسسة تصور دقيق لطبيعة العوامل المؤثرة على سلوك ووضع المنافسين
			37.8	51.1	11.1%	
محايد	0.705	2.15	15	22	8	3-تسعى المؤسسة على الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العالية التي تميزها على المؤسسات المنافسة.
			33.3%	48.9%	17.8%	
محايد	0.716	2.17	16	21	8	4-تسعى المؤسسة إلى السيطرة على السوق قبل المنافسين
			35.6%	46.7%	17.8%	
موافق	0.530	2.31				المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.64 بانحراف معياري بلغ 0.743 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.15 انحراف معياري أعلى بلغ 0.705 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 2.31 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.530 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: تقدم مؤسسة حزمة من الخدمات تجعلها رائدة في سوق العمل ذات متوسط حسابي قدره 2.64 وادنى انحراف معياري بلغ 0.743 مما يعني أن 86 % من أفراد العينة وافقوا على تقدم مؤسسة حزمة من الخدمات تجعلها رائدة في سوق العمل.

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: تمتلك المؤسسة تصور دقيق لطبيعة العوامل المؤثرة على سلوك ووضع المنافسين ذات اعلى متوسط حسابي قدره 2.26 وانحراف معياري بلغ 0.653 مما يعني أن 51.1% من أفراد العينة قد قرر وان يكونوا محايدين على تمتلك المؤسسة تصور دقيق لطبيعة العوامل المؤثرة على سلوك ووضع المنافسين.

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: تسعى المؤسسة السيطرة على السوق قبل المنافسين ذات متوسط حسابي قدره 2.17 وانحراف معياري بلغ 0.716 يعني ان 46.7 من أفراد العينة قد قرروا أن يكونوا محايدين على تسعى المؤسسة السيطرة على السوق قبل المنافسين.

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: تسعى المؤسسة على الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العالية التي تميزها على المؤسسات المنافسة ذات ادنى متوسط حسابي قدره. 2.15 واعلى انحراف معياري بلغ 0.705 مما يعني أن 48.9 من أفراد العينة قد قرروا ان يكونوا محايدين على تسعى المؤسسة على الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العالية التي تميزها على المؤسسات المنافسة.

الجدول رقم (2-14): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضج الوظيفي والضغط التنافسي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	0.750	2.26	20	17	8	1-تمتلك المؤسسة نوع الضبط التنافسي الموجود وتعمل على مواجهته
			%44.4	%37.8	%17.8	
موافق	0.656	2.42	23	18	4	2-تطوير المؤسسة استراتيجيات ابتكارية للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية
			51.1%	40%	%8.9	
موافق	0.777	2.37	25	12	8	3-تستجيب لمنطلقات واحتياجات سوق العمل بأسرع وقت ممكن
			%55.6	26.7	%17.8	
موافق	0.750	2.40	25	13	7	4-تسمح بالتبادل المعرفي والعلمي مع مؤسسات اخرى لتجنب الضغط التنافسي.
			%55.6	%28.9	%15.6	
موافق	0.484	2.36				المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.42 بانحراف معياري ادنى 0.656 بلغ 0.732 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.26 بانحراف معياري بلغ 0.750 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 2.36 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.484 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- 1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ:** تطوير المؤسسة استراتيجيات ابتكارية للحفاظ مكانتها في البيئة التنافسية ذات اعلى متوسط حسابي قدره 2.42 وادنى انحراف معياري بلغ 0.656 مما يعني أن 51.1% من أفراد العينة قد وافقوا على تطوير المؤسسة استراتيجيات ابتكارية للحفاظ مكانتها في البيئة التنافسية
- 2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ:** تسمح بالتبادل المعرفي والعلمي مع مؤسسات اخرى لتجنب الضغط التنافسي ذات متوسط حسابي قدره 2.40 انحراف معياري بلغ 0.750 مما يعني أن 55.6% من أفراد العينة وافقوا على تسمح بالتبادل المعرفي والعلمي مع مؤسسات اخرى لتجنب الضغط التنافسي
- 3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ:** تستجيب لمتطلبات واحتياجات سوق العمل باسرع وقت ممكن ذات متوسط حسابي قدره 2.37 واعلى انحراف معياري بلغ 0.777 مما يعني ان 55.6% من أفراد العينة قد وافقوا على أن تستجيب لمتطلبات واحتياجات سوق العمل باسرع وقت ممكن.
- 4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ:** تمتلك المؤسسة نوع الضغط التنافسي الموجود وتعمل على مواجهته ذات ادنى متوسط حسابي قدره 2.26 انحراف معياري بلغ 0.750 مما يعني أن 37، 8% من أفراد العينة قد قرروا يكونوا محايدين على العبارة تمتلك المؤسسة نوع الضغط التنافسي الموجود وتعمل على مواجهته.

الجدول رقم (2-15): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضج الوظيفي والبناء التنافسي.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.687	2.40	23	17	5	1-ترغب المؤسسة في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها.
			%51.1	37.8%	%11.1	
موافق	0.722	2.42	25	14	6	2-تتبع المؤسسة التقنيات الادارية الجديدة للحفاظ على كفاءتها وموارده
			%55.6	31.1%	%13.3	
موافق	0.716	2.37	23	16	6	3-تعمل المؤسسة على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة لاقتناص وتجنب.
			%51.1	35.6%	%13.3	
موافق	0.756	2.46	28	10	7	4-تلتزم المؤسسة بالاستباقية في بناء قدرات جديدة
			62.2	%22.2	15.6	
موافق	<b>0.540</b>	<b>2.41</b>				المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بل 2.46 بانحراف معياري أعلى 0.756 بلغ ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.37 بانحراف معياري بلغ 0.716 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 2.41 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.540 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

**1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والمتعلقة ب:** تلتزم المؤسسة بالاستباقية في بناء قدرات جديدة ذات اعلى متوسط حسابي قدره 2.46 وانحراف معياري بلغ 0.756 مما يعني أن 62.2% من افراد العينة قد وافقوا على تمتلك تلتزم المؤسسة بالاستباقية في بناء قدرات جديدة.

**2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) والمتعلقة ب:** تتبع المؤسسة التقنيات الادارية الجديدة للحفاظ على كفاءتها ومواردها ذات متوسط حسابي قدره 2.42 وانحراف معياري بلغ 0.722 يعني أن 55.6% من أفراد العينة وافقوا على تتبع المؤسسة التقنيات الادارية الجديدة للحفاظ على كفاءتها ومواردها.

**3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) والمتعلقة ب:** ترغب المؤسسة في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها ذات متوسط حسابي قدره 2.40 وانحراف معياري بلغ 0.687 مما يعني أن 51.1% من أفراد العينة قد وافقوا على: ترغب المؤسسة في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها.

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: تعمل المؤسسة على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات ذات ادنى متوسط حسابي قدره 2.37 وانحراف معياري بلغ 0.716 مما يعني أن 51.1% من أفراد العينة قد وافقوا على تعمل المؤسسة على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

### المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج:

سنتناول في هذا المطلب 3 فروع، الفرع الأول اختبار التوزيع الطبيعي، والثاني صحة الفرضيات، والفرع الثالث مناقشة النتائج.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها.

الجدول رقم (2-16): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النضج الوظيفي	355,2	578,0
السيادة الاستراتيجية	36,2	488,0

#### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات:

وهذه الفرضيات كالتالي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى:

نص الفرضية: "توجد علاقة وتأثير بين أبعاد النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية".

ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

H0: عدم وجود علاقة وتأثير بين أبعاد النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.

H1: توجد علاقة وتأثير بين أبعاد النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولاً باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "توجد علاقة وتأثير وبين التخطيط الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية".

H0: عدم وجود علاقة وتأثير ذودلالة بين التخطيط الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية

H1: توجد علاقة وتأثير ذودلالة بين التخطيط الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

من أجل اختبار هذه الفرضية ومعرفة صحتها من عدم صحتها، من اجل قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية (H0) أو العكس، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:

$$Y = B_0 + B_1 X_1$$

وذلك من اجل تقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل  $X_1$ : عبارة عن متغير مستقل. والمتمثل في بعد التخطيط الوظيفي.

- يمثل  $Y$ : عبارة عن متغير تابع، والمتمثل في السيادة الاستراتيجية لجميع ابعادها.

- يمثل  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

- يمثل  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل.

المجدول (17-2): يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التخطيط الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية

التفسير (الدلالة)	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	5.953	21.467	$\beta_0$ الثابت
معنوية	0.057	1.956	0.748	$\beta_1$ التخطيط الوظيفي
/	/	/	0.286	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.082	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي	0.000	/	0.06	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )
النموذج معنوي	0.057	/	3.826	اختبار فيشر (F)
$Y = 21.467 + 0.748X_1$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال النتائج وجود ارتباط ايجابي وطردي منخفض بين التخطيط الوظيفي كمتغير مستقل والسيادة

الاستراتيجية كمتغير تابع في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي حيث بلغه قيمة معامل الارتباط البسيط (R)

(0.286)

- اظهرت النتائج كذلك ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.082)، وهذا يدل على تحقيق سيادة استراتيجية من خلال بعد التخطيط الوظيفي كمتغير مستقل، وساهم بـ 8.2% وتحقيق السيادة الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي كمتغير تابع، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة.

- بالنسبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي محتوى حيث بلغة قيمة اختبار فيشر (3.826) (F)، وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.10) لان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.057) وهي اقل من (0.10).

على ضوء النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية (H1) القائلة (توجد علاقة وتأثير بين التخطيط الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية).

## 2. الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "توجد علاقة وتأثير وبين التدريب الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية":

H0: عدم وجود علاقة وتأثير ذودلالة بين التدريب الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

H1: توجد علاقة وتأثير ذودلالة بين التدريب الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

من أجل اختبار هذه الفرضية ومعرفة صحتها من عدم صحتها، من اجل قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية (H0) أو العكس، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي

$$Y = B + B_1 X_2$$

وذلك من اجل تقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل  $X_2$ : عبارة عن متغير مستقل. والمتمثل في بعد التدريب الوظيفي

- يمثل  $Y$ : عبارة عن متغير تابع، والمتمثل في السيادة الاستراتيجية لجميع ابعادها.

- يمثل  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

- يمثل  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل.

الجدول (18-2): يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التدريب الوظيفي في تحقيق السادة الاستراتيجية.

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير (الدلالة)
$\beta_0$ الثابت	25.718	7.039	0.000	معنوية
$\beta_1$ التدريب الوظيفي	0.280	0.744	0.461	معنوية
معامل الارتباط (R)	113 ،0	/	/	/
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.013	/	/	/
معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	0.01	/	0.000	النموذج معنوي
اختبار فيشر (F)	553 ،0	/	0.461	النموذج غير معنوي
$Y = 25.718 + 0.280X_2$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال النتائج وجود ارتباط ايجابي وطردي منخفض بين التدريب الوظيفي كمتغير مستقل والسيادة الاستراتيجية كمتغير تابع في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي حيث بلغه قيمة معامل الارتباط البسيط (R) (0.113)

- اظهرت النتائج كذلك ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.013)، وهذا يدل على تحقيق سيادة استراتيجية من خلال بعد التدريب الوظيفي كمتغير مستقل، وساهم ب 1.3% وتحقيق السيادة الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي كمتغير تابع، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة.  
- بالنسبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط غير معنوي حيث بلغه قيمة اختبار فيشر (F) (0.553)، وهي ليست دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.10) لان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.461) وهي اكثر من (0.10).

على ضوء النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية (H0) القائلة (لا توجد علاقة وتأثير بين التدريب الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية)

### 3 الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "توجد علاقة وتأثير بين بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل في تحقيق السيادة الاستراتيجية"

H0: عدم وجود علاقة وتأثير ذودلالة بين بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

H1: توجد علاقة وتأثير ذودلالة بين بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

من أجل اختبار هذه الفرضية ومعرفة صحتها من عدم صحتها، من أجل قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض الفرضية الصفرية (H0) أو العكس، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي

$$Y=B +B1X3$$

وذلك من أجل تقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل X3: عبارة عن متغير مستقل. والمتمثل في بعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل

- يمثل Y: عبارة عن متغير تابع، والمتمثل في السيادة الاستراتيجية لجميع ابعادها.

- يمثل  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

- يمثل  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل.

الجدول (19-2): يمثل نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل في تحقيق السيادة الاستراتيجية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	6.874	28.369	$\beta_0$ الثابت
معنوية	0.998	0.002	0.001	$\beta_1$ بعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل
/	/	/	0.000	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.000	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي	0.000	/	0.023	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )
النموذج غير معنوي	0.998	/	0.000	اختبار (F)
<b>Y= 28.369+ 0.001X<sub>3</sub></b>				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال النتائج وجود عدم وجود الارتباط بين بلورة الاتجاهات الخاصة بمتغير مستقل والسيادة الاستراتيجية كمتغير تابع في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي حيث بلغه قيمة معامل الارتباط البسيط (R) (0.000)

- اظهرت النتائج كذلك ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي 0.000، وهذا يدل على تحقيق سيادة استراتيجية من خلال بعد بلورة الاتجاهات الخاصة بمتغير مستقل، لم يساهم أي 0.00% في تحقيق السيادة الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي كمتغير تابع، وهي عدم وجود قدرة تفسيرية. بالنسبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط غير معنوي حيث بلغه قيمة اختبار فيشر (F) (0.00) وهي ليست دالة احصائيا عند مستوى دلالة (01) لان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.998) وهو اكثر من (0.1).

على ضوء النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية (H0) القائلة (لا توجد علاقة وتأثير بين بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل في تحقيق السيادة الاستراتيجية)

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "توجد علاقة وتأثير القدرة على اتخاذ القرار في تحقيق السيادة الاستراتيجية":

H0: عدم وجود علاقة وتأثير ذودلالة القدرة على اتخاذ القرار في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

H1: توجد علاقة وتأثير ذودلالة القدرة على اتخاذ القرار في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

من أجل اختبار هذه الفرضية ومعرفة صحتها من عدم صحتها، من اجل قبول الفرضية البديلة (H1) ورفض

الفرضية الصفرية (H0) أو العكس، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:

$$Y=B0+B1 X4$$

وذلك من اجل تقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل X4: عبارة عن متغير مستقل، والمتمثل في بعد القدرة على اتخاذ القرار.

- يمثل Y: عبارة عن متغير تابع، والمتمثل في السيادة الاستراتيجية لجميع ابعادها.

- يمثل  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

- يمثل  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل.

الجدول رقم (2-20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والسيادة الاستراتيجية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.000	6.708	22.600	$\beta_0$ الثابت
معنوية	0.086	1.758	0.640	$\beta_1$ بعد المقومات الإدارية
/	/	/	0.259	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.067	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي	0.000	/	0.045	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )
النموذج معنوي	0.086	/	3.085	اختبار (F)
$Y= 22.600+ 0.640X_4$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال النتائج وجود ارتباط ايجابي وطردي منخفض كمتغير مستقل القدرة على اتخاذ القرار والسيادة

الاستراتيجية كمتغير تابع في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي حيث بلغه قيمة معامل الارتباط البسيط (R) (0.259)

- اظهرت النتائج كذلك ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.067)، وهذا يدل على تحقيق سيادة

استراتيجية من خلال بعد القدرة على اتخاذ القرار كمتغير مستقل، لم يساهم أي 6.7% في تحقيق السيادة

الاستراتيجية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي كمتغير تابع، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة.

- بالنسبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي محتوى حيث بلغة قيمة اختبار فيشر (F) (3.826)، وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.10) لان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.086) وهي اقل من (0.10).

على ضوء النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية (H1) القائلة (توجد علاقة وتأثير بين القدرة على اتخاذ القرار الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية).

#### ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:

نص الفرضية: "هل يؤثر عناصر النضج الوظيفي في تحقيق عناصر السيادة الاستراتيجية".  
ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

H0: عدم وجود علاقة وتأثير بين عناصر النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.

H1: توجد علاقة وتأثير بين عناصر النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولا باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:  
1- الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "توجد علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي في تحقيق دائرة النفوذ".

H1: توجد علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي في تحقيق دائرة النفوذ.

H0: لا توجد علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي في تحقيق دائرة النفوذ

للتأكد من صحة الفرضية الأولى أوعدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي  $Y=B_0+B_1 X$  كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

X- عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في النضج الوظيفي.

Y1 - عبارة عن متغير تابع تتمثل في دائرة النفوذ.

-  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

-  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل (البعد النضج الوظيفي).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21-2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد النضج الوظيفي وتحقيق دائرة النفوذ.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
غير معنوية	0.45	2.061	4.867	$\beta_0$ الثابت
غير معنوية	0.68	1.870	0.116	$\beta_1$ بعد النضج الوظيفي
/	/	/	0.274	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.075	معامل التحديد ( $R^2$ )
غير معنوي	/	/	0.054	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )
غير معنوي	0.68	/	3.497	اختبار (F)
<b>Y1= 4.867+0.116x1</b>				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط ايجابي ضعيف لبعد النضج الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال بعد النضج الوظيفي كمتغير مستقل وتحقيق دائرة النفوذ كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.274

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  0.075 هذا يدل على وجود تحقيق دائرة النفوذ داخل المؤسسة من خلال بعد النضج الوظيفي كمتغير مستقل وتساهم بـ 7.5% في تقييم تحقيق دائرة النفوذ داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة.

- نموذج الانحدار البسيط غير معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (3.497)، وهي ليست دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.10) لأن قيمة (Sig) تساوي 0.68 وهي أكثر من (0.10).

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية  $H_0$ ، القائلة "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة بين النضج الوظيفي ودائرة النفوذ".

1- الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "توجد علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي في تحقيق الضغط التنافسي".

H1: توجد علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي في تحقيق الضغط التنافسي.

H0: لا توجد علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي في تحقيق الضغط التنافسي.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أوعدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:  $Y=B_0+B_1X_2$  كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X: عبارة عن متغير مستقل تتمثل في: بعد النضج الوظيفي

- 2Y: عبارة عن متغير تابع تتمثل في تحقيق الضغط التنافسي

-  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

-  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل (النضج الوظيفي).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد النضج الوظيفي وتحقيق الضغط التنافسي

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
معنوية	0.002	3.29	7.301	$\beta_0$ الثابت
غير معنوية	0.330	0.986	0.057	$\beta_1$ بعد النضج الوظيفي
/	/	/	0.149	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.022	معامل التحديد ( $R^2$ )
/	/	/	0.001-	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )
غير معنوية	0.33	/	0.972	اختبار (F)
<b><math>Y_2 = 7.301 + 0.057X</math></b>				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط ايجابي ضعيف لبعء النضج الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر

بالوادي من خلال بعء النضج الوظيفي كمتغير مستقل وتحقيق HGKL كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل

الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.149

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  0.022 هذا يدل على وجود ضعيف لتحقيق الضغط التنافسي داخل

المؤسسة من خلال بعء النضج الوظيفي كمتغير مستقل وتساهم 2.2% في تقييم تحقيق الضغط التنافسي داخل

المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة جدا.

- نموذج الانحدار البسيط غير معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (0.972)، وهي ليست دالة إحصائية عند

مستوى دلالة (0.10) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.33) وهي أكثر من (0.10).

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية H0، القائلة "لا توجد علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي في تحقيق الضغط التنافسي".

2- الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة بين النضج الوظيفي في تحقيق البناء التنافسي".

H1: توجد علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي في تحقيق البناء التنافسي.

H0: لا توجد علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي في تحقيق البناء التنافسي.

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:  $Y=B0+B1X3$  كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

X- عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد النضج الوظيفي.

31y- عبارة عن متغير تابع تتمثل في تحقيق البناء التنافسي.

-  $\beta0$ : قيمة الثابت.

-  $\beta1$ : معامل المتغير المستقل (البعد النضج الوظيفي).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين النضج الوظيفي والبناء التنافسي.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
غير معنوية	0.11	2.656	6.519	$\beta0$ الثابت
غير معنوية	0.203	1.293	0.84	$\beta1$ بعد النضج الوظيفي
/	/	/	0.193	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.037	معامل التحديد ( $R^2$ )
/	/	/	0.015	معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )
غير معنوية	0.203	/	1.672	اختبار (F)
<b><math>Y3= 6.519+ 0.84X</math></b>				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط ايجابي ضعيفة لبعء النضج الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال بعء النضج الوظيفي كمتغير مستقل وتحقيق البناء كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) قيمة 0.193

- بلغ قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.037)، هذا يدل على وجود ضعيف لتحقيق البناء التنافس داخل المؤسسة من خلال بعء الإدارة النضج الوظيفي كمتغير مستقل وتساهم 3.7% في تقييم تحقيق البناء التنافسي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة.

- نموذج الانحدار البسيط غير معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (1.627)، وهي ليست دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.10) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.203.) وهي أكثر من (10.0).

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية  $H_0$ ، القائلة "لا توجد علاقة وتأثير بين النضج الوظيفي في تحقيق البناء التنافسي"

### الفرع الثالث: مناقشة النتائج:

من خلال النتائج التي تحصلا عليها من الفرع الأول سنحاول مناقشتها وتحليلها من خلال الآتي:

#### أولاً: توجد علاقة ضعيفة بين التخطيط الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.

تبين العلاقة الموجبة بين التخطيط الوظيفي والسيادة الاستراتيجية بقدرة تفسيرية ضعيفة وذلك راجع في نقطتين أساسيتين هما الموظف والإدارة، الموظف لا يمتلك المقومات الأساسية والمبادئ التي تمكنه من تعزيز إمكانياته ومهاراته وذلك راجع لوجود ضعيف ميولة ووظيفته مما أدى الموظف إلى عدم القدرة على بناء خطط مستقبلية واضحة لتطوير وأنجاز مساره الوظيفي، والنقطة الثانية الال والإدارة وهذا هو عدم التحفيز والانسجام بين العامل والإدارة وهذا يؤثر على الجودة والتنوعية الخدمات المقدمة مما يؤدي إلى ضعف المردود وعدم تطوير المؤسسة أي عدم تحقيق السيادة والاستراتيجية بشكل كامل.

#### ثانياً: لا توجد علاقة بين التدريب الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.

اعتمدت المؤسسة على تدريب الموظفين وإستعانت بخبراء خارجيين للإستفادة من أفكارهم مما أسهم هذا التدريب في تعزيز في قدرات الموظفين قصد التطوير في مجالها، لكن هذا التدريب لم يحقق الفائدة المرجوة أي ان الموظف عزز من قدراته لنفسه، ولم تعتمد الإدارة على تداخل وضم قدرات الموظفين للقيام بأداء الوظائف الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، أي لم يحقق السيادة الاستراتيجية.

ثالثا: لا توجد علاقة بين بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل والسيادة الاستراتيجية.

سعي الموظفين لخلق روح الإنسجام مع بعض وتوظيف أفكارهم لخدمة متطلبات عملهم لتحسين مستوى العمل. وكذلك الإدارة اعتمدت على تغيير اتجاه أوعادات الموظفين بغية التأقلم مع التغييرات البيئية الخاصة في بيئة المؤسسة لتطوير الأداء، ومع هذا التناغم وروح الإنسجام بين العاملين لم يحقق ميزة تنافسية أي لم يحقق السيدة الاستراتيجية.

رابعا: توجد علاقة بين القدرة على اتخاذ القرار والسيادة الاستراتيجية.

تبين العلاقة الموجبة بين القدرة على اتخاذ القرار والسيادة الاستراتيجية بقدرة تفسيرية ضعيفة وذلك راجع إلى أن أغلبية الموظفين لديهم الرغبة والإستعداد لتشخيص المعوقات التي تواجهه في عمله، ويمتلك النوعية المناسبة للقرارات قبل البدء بتنفيذها، عكس الإدارة التي لم تعتمد على تدريب الموظفين على الأسباب العلمية ولم تمنحهم أغليبتهم الحرية في اتخاذ القرار في مجال تخصصهم، وهذا يؤدي إلى تراجع في مستوى الأداء الوظيفي ويثبط التحفيز لدى الموظفين على التطور، مما يؤدي إلى عدم تحقيق السيادة الاستراتيجية كقوة تنافسية.

خامسا: لا توجد علاقة بين النضج الوظيفي ودائرة النفوذ:

تسير النتائج وجود علاقة وتأثير ضعيفة بين النضج الوظيفي ودائرة النفوذ باعتبارها قلب السيادة الاستراتيجية بمعنى هذا لا يمكن للمؤسسة ان تحقق مكانة تنافسية عالية في السوق، كذلك ولا تستطيع بناء دائرة النفوذ لتحكي نفسها من المنافسة في المكان الذي يتصارع فيه المنافسين داخل المساحة التنافسية ايضا تصبح ليست لها منطقة نفوذ واضحة ومتميزة في المجال الذي تعمل فيه، والسيطرة على السوق قبل المنافسين.

سادسا: لا توجد علاقة بين النضج الوظيفي والضغط التنافسي:

تشير النتائج إلى وجود علاقة وتأثير ضعيفة بين النضج الوظيفي والضغط التنافسي بمعنى هذا لا يمكن للمؤسسة من معرفة نوع الضغط التنافسي من اجل مواجهته في الساحة التنافسية، كذلك لا تطور استراتيجياتها الابتكارية للحفاظ على مكانتها، ولا تحقق استراتيجياتها واهدافها المستقبلية، وهذا يؤدي إلى ضعف مركزها التنافسي، عدم تحقيق الميزة التنافسية وحصص سوقية كبيرة في السوق.

سابعا: لا توجد علاقة بين النضج الوظيفي والبناء التنافسي:

تشير النتائج إلى وجود علاقة وتأثير ضعيفة بين النضج الوظيفي بمعنى هذا لا يمكن للمؤسسة من بناء تحالفات تعاونية مع شركائها من اجل رفع الكفاءة الانتاجية، وتحسين منتوجاتها في السوق، وتطوير التقنيات الادارية بطريقة جيدة، وعدم معرفة نقاط القوة والضعف لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، كذلك عدم تركيزها على الاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تم التطرق بصفة عامة عن المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي، وذلك بتعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي ومهامها وأهميتها بالإضافة إلى أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من الأدوات المستخدمة في الدراسة، والإستبيان وطريقة تصميمه وصدقه وثباته، وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختيار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الإستبيان الموزع على عينة الدراسة بحيث أظهرت النتائج علاقة وأثر أبعاد النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

الخاتمة

## الخاتمة:

نلخص في الأخير ان النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية يعد موضوع مهم وحديث اذا تطرقنا إلى الجانب النظري في هذا البحث، ثم إلى الجانب التطبيقي حيث اسقطناه على عينة من الموظفين، لمعرفة الاتساق والثبات، اذ توصلنا إلى وجود علاقة وتأثير بين المتغيرين ضعيفة.

وبالتالي يمكن ابرازهم النتائج والتوصيات التي استخلصناها وهي:

## النتائج النظرية:

- النضج الوظيفي هو استعداد الأفراد للتفاعل والاندماج مع مهام التطويرية المطلوبة منهم، فالاستعداد البيولوجي والاجتماعي، يمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة.
- أهمية النضج الوظيفي: التأهب فيما يساعد على التأقلم الوظيفي. يساعد لمعرفة العاملين للأنماط المختلفة في العمل وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم. يوفر الرضا الوظيفي عند العاملين.
- ابعاد النضج الوظيفي: التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، القدرة على اتخاذ القرار.
- السيادة الاستراتيجية: هي القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في نقطة معطاة من الزمن ونشوء السيطرة، شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة.
- أهمية السيادة الاستراتيجية من خلال: مساعدة المدراء الاستراتيجية، تساهم بقوة في تقييم الاداء الاستراتيجي، تحقيق اهداف المنظمة.
- ابعاد السيادة الاستراتيجية هي: دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي.
- اظهرت النتائج النظرية أن هناك قلة في الدراسات والابحاث حول التفاصيل النظري والفكري على مستوى الدراسات العربية، ولم تقدم الادبيات منهجيات نظرية ترتقي إلى مستوى أهمية السيادة الاستراتيجية مما تعكس على اعتماد الباحث على عدد محدود من المصادر.

## النتائج الميدانية:

- بناء على تحليل اجابات المبحوثين واختبار الفرضيات توصلنا ال النتائج التالية:
- نسبة 77% من توزيع افراد العينة ذكور وهذا امر طبيعي بحكم طبيعة المؤسسات العمومية وان جنس الاناث قليل بنسبة 2.22% ويرجع ذلك لطبيعة المجتمع الإسلامي؛
- نسبة 45% من توزيع افراد العينة كانت للفئة الفكرية والجسمية؛

- نسبة 45% من توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية ما بين 1 ال 5 سنوات ويرجع ذلك ان اغلب العمال من فئة الشباب؛
  - نسبة 49% من توزيع العينة كانت فئة التقنيين لان درس تطبيقي ونظري وهو على علم اكثر من الفئات الأخرى؛
  - نسبة 51% من توزيع افراد العينة كانت للموظفين لان الموظف هو الذي لديه العلم والدراية الكبيرة بشؤون العملاء اكثر من المستويات الأخرى؛
  - تبين النتائج ان الخطيط الوظيفي لدى العملاء مؤسسة اتصالات الجزائر أن نصفهم يملكون رؤية مستقبلية عن اتجاه الوظيفي والتوافق بين الميول والوظيفية ونصفهم العكس؛
  - تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بمجال التدريب لان فئة كبيرة وافقت على ان تتكفل المؤسسة بتدريب العاملين فيها وعلة مختلف المستويات؛
  - اغلبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لديهم ميولا ضمنى وسلوكي لخلق الانسجام وتوظيف افكارهم لتحسين مستوى العمل؛
  - لا تعطى ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر الحرية في اتخاذ القرار الموظفين في مجال تخصصهم وبنسبة كبيرة الذين لا يعتمدون عن الاساليب العلمية في اتخاذ القرار.
- إختبار الفرضيات:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة بين النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية.

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين التخطيط الوظيفي والسيادة الاستراتيجية، ثم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين التدريب الوظيفي والسيادة الاستراتيجية، وتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل والسيادة الاستراتيجية، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ث- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين القدرة على إتخاذ القرار والسيادة الاستراتيجية، تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة بين النضج الوظيفي وعناصر السيادة الاستراتيجية.

أ- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين النضج الوظيفي ودائرة النفوذ، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين النضج الوظيفي الضغط التنافسي، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين النضج الوظيفي والبناء التنافسي، تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

### التوصيات:

- على ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر الاهتمام اكثر بالتخطيط الوظيفي وان يكون هناك حرص عالي من قبل العاملين على تعزيز امكانياتهم ومهاراتهم لبناء مستقبل وظيفي مع العمل على وضع خطط واقية لتطويرهم؛
- على ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر الاهتمام ببعد القدرة على اتخاذ القرار وتدريبهم على استخدام الاساليب العلمية ومن بعدها تمنحهم الحرية في اتخاذ القرار في مجال تخصصهم؛
- ان تعطي الادارة اهتمامها بفئة الشهادات الجامعية والدراسات العليا لانهم يقدمون اضافة في مجال تسيير الادارة اوفي مجال تطوير الاتصالات؛
- توصي الدراسة الحالية المؤسسة المبحوثة اقرار أنظمة وبرامج تشجيع الموظفين الكفاء والمتميزين بإسهاماتهم في مجال عملهم كون هذه الانظمة والبرامج تمثل الموجه لعملية النضج الوظيفي، وبالتالي رفع الروح المعنوية لديهم لترسيخ عطاءاتهم؛
- ضرورة التفكير بطرق جديدة لتقليل من حدة المركزية في اتخاذ القرارات الوظيفية وتطبيق اللامركزية المعقولة بحيث تحول الموظفين في المستويات الادارية المختلفة بعض من الصلاحيات تمكنه من أداء واجباته بشكل أفضل ويكون عاملا مهما في نضجه الوظيفي؛
- العمل على تعزيز بعد منطقة النفوذ للمؤسسة لانه لم ينل الاهتمام الكافي لتحقيق التكامل والتعاون لكسب عقول وقلوب المنافسين؛
- الاهتمام بمناطق النفوذ الجغرافيا لغرض السيطرة والتغلب على التهديدات التنافسي؛
- تعزيز الاهتمام بتنوع الخدمات في المؤسسة وذلك من اجل ازالة الضغط التنافسي الذي تتعرض له في مناطق نفوذها، من خلال انشاء تحالفات إستراتيجية مع بعض المؤسسات المتميزة؛
- ان تراعي المؤسسة العاملين المبدعين المميزين واعطائهم الفرصة للمشاركة بالقرارات التي تصب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كونها احد اهم مقومات السيادة الاستراتيجية في العصر الراهن؛

- ينبغي على المؤسسة ان تمارس الضغط التنافسي على المؤسسات العامة في نفس القطاع لتوسيع سيادتها الاستراتيجية وذلك من خلال معرفة نوع الضغط التنافسي الموجود في منطقة النفوذ ومواجهته وبناء حواجز يصعب على المنافسين الدخول من خلالها؛
- صياغة استراتيجية المؤسسة من أجل بناء ميزة تنافسية وصولاً لتحقيق السيادة الاستراتيجية، من خلال تميز المؤسسة في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار وبناء مثلث من القوى المهيمنة على منافسيها الخاص في المجال التنافسي فضلاً عن تحقيق التوازن بين دائرة النفوذ والبناء التنافسي لتبقى القوة المهيمنة في قطاع الصناعة؛
- ضرورة تقوية وتعزيز دور البناء التنافسي من اجل تحسين موقف المؤسسة التنافسي والمحافظة على الميزة التنافسية من خلال اعادة تشكيل العلاقات الجديدة والناشئة.

#### **آفاق الدراسة:**

- أثر التدريب الوظيفي في رفع أداء المؤسسة.
- دور القرار الاستراتيجي في تعزيز السيادة الاستراتيجية
- دور السيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.



قائمة المصادر والمراجع

- (1) العتبي، صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
  - (2) القريوتي، مُجد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ثانياً: الرسائل والأطروحات:
- (3) أحمد حسين حسن الجرجري ونور علي عبود العبيدي، دور القيادة التحويلية في بلورة النضج الوظيفي لدى الأفراد العاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، 2018.
  - (4) الحيايبي، سندية، الانتباه لدى القيادات الإدارية وأثره في النضج الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في كليات المجموعة الطبية، جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
  - (5) صافيناز سمير جاويش، فاعلية برنامج إرشادي لتحسين مستوى النضج المهني لدى عينة من طلاب الأول ثانوي العام في محافظة دمشق، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة دمشق، 2017 - 2018.
  - (6) فطيمة الزهرة، دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مُجد خيضر بسكرة، 2020/2019.
  - (7) معمري حسنية بن دانيا، دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة بعض مؤسسات الاعمال بأم البواقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018/2019.
- المجلات:
- (8) ال ياسين، السيادة بين مفهومها التقليدي والمعاصر\* دراسة في مدى تدويل السيادة في العصر الحاضر\*، كلية الدراسات القانونية، م مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية، المجلد 26، العدد 1، 2010.
  - (9) شذى ناصر الأعرج، جعفر أبوصاح، محمود أبو سمرة: مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم، وفق نظرية هيرسي وبلانشر من وجهة نظر المديرين، المجلد الدولية المتخصصة، المجلد 09، العدد 02، جامعة القدس، حزيران 2020.
  - (10) شافية بن حفيظ، مُجد الشاسي الشايب، فاعلية القيادة الادارية وفق نظرية"هيرسي وبلانشارد"من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 23، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.
  - (11) معتز مُجد عبيد، الكفاءة الذاتية وعلاقتها بكل من النضج الوظيفي والنضج العقلي والنضج الانفعالي لدى عينة من الشباب الجامعي، مجلة التربية، العدد 44، جامعة عين الشمس، 2020.
  - (12) اكرم محسن مهدي الياسري، فيصل الوان الطائي، علي كاظم حسين الشريفي، الدعم المنظمي واثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة (صناعة السمنت الجنوبية)، المجلد المعرفية العلوم الادارية، العدد(56).
  - (13) حنين قاسم حسن وعبد الرزاق ابراهيم الشيلحلي، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، دراسة تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة في محافظة وقار journal of economics and administrative science vol 26 (No.124) 2020.
  - (14) رؤى تحسين خالدية مصطفى، عطا النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة القيادات الجامعات الداخلية في بغداد، مجلة اقتصاد الأعمال المجلد (2)، العدد، (1)، (2022).
  - (15) طارق كاظم شلاكة، رضوان جبار جودة، تأثير قدرات الاستشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسط لاليات التعلم الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات نصرف الرافدين المجلد 13، العدد4، مجلة جامعة الامير العلوم الاقتصادية، والادارية، السنة 2021.
  - (16) هلوكان حسن عثمان، تشخيص واقع أبعاد النضج الوظيفي لدى الجامعات الأهلية -دراسة استطلاعية لآراء المديرية والتنفيذيين في جامعة توزر-، المجلد الأكاديمية لجامعة توزر، المجلد 8، العدد 01، 2019/03/25.

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

- 17) diagnosis of perception strategic planning ti ensure strategic supremacy ،zubi-L zubi hacana Al-A .  
.international ruciness management".1245-.61240)11
- 18) D'aveni Richard strategic supremacy How industry leaders creat creat crouth neath and.power through  
a division of Simon Schuster.INC ،spheres of influence Free press
- 19) .(A1999) ،D'aveni Richard strategic supremacy thought disruption and dominance MIT
- 20) Strikwerard strategic operation excellence is sufficient your Frim needs a Pour strategic.Norton/co.all rights  
.2002reserved

الرسائل وأطروحات:

- 21) south westen collage ،th ،Organization behaviour ،Richard w. ،and wodnan ،slocum Jr. Joh ،doni ،Hellriegel  
.2001 ،u.s.a ،pulishing
- 22) master industrial and arganigation ،career maturity a cross stages in the south africa military ،Themba M.A  
.2010 ،university of south Africa ،philosophy

مجلات:

- 23) Dad and hooley ،the economic benefits of career guidance ،careers England promoting social mobility ،  
achievement and economic well being. ،2015.
- 24) Ismail ،M. S. ،Abdullah ،S. S. ،Mohamad ،M. Z. ،& Khairuldin ،W. M. K. F. W.. Student's Career Maturity:  
Implications on Career Counselling. International Journal of Academic Research in Business and Social  
Sciences ،8(4)April2018.
- 25) Meyer.Dmkenzi ،greenbaum R.L"examining the link between ethical leadership and employee  
misconduct.the mediating role of ethical climat\*journal of business ethics.
- 26) Nor Syazila ،A. R ،Wan Marzuki. W. J ،Nurazidawati M.A.: Career Maturity and Career Decision-Making  
Self-Efficacy asPredictors of Career Adaptability among Students in Foundation Program.University Putra  
Malaysia. Asian Journal of University Education(AJUE) ،Volume 17 ،Number 4 ،October 2021.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم اقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

## الاستبيان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

تحية طيبة وبعد

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى جمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها وهذا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان "النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية

-دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي- وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية -دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي-

وهي موجهة للمسيرين بالمؤسسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نود من سيادتكم المحترمة أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل جناحها.

ملاحظة: ونحيطكم علما بان جميع إجاباتكم لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي فقط.

(شاكرين لكم على حسن تعاونكم)

تحت إشراف الدكتور:

قعيد إبراهيم

من إعداد الطلبة:

عميرة فهيمة

عمارة سارة

[yacineguediri804@gmail.com](mailto:yacineguediri804@gmail.com)

الموسم الجامعي: 2022/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

ضع علامة (X) أمام المربع المناسب لاختيارك

- |                          |             |                          |              |                         |
|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى        | <input type="checkbox"/> | ذكر          | 1. الجنس:               |
| <input type="checkbox"/> | 40-31       | <input type="checkbox"/> | 30-21        | 2. العمر:               |
| <input type="checkbox"/> | 51 فأكثر    | <input type="checkbox"/> | 50-41        |                         |
| <input type="checkbox"/> | 10-6        | <input type="checkbox"/> | 5-1          | 3. مدة الخدمة الوظيفية: |
| <input type="checkbox"/> | 21 فأكثر    | <input type="checkbox"/> | 15-11        |                         |
| <input type="checkbox"/> | ثانوي       | <input type="checkbox"/> | تقني         | 4. المستوى العلمي:      |
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> | شهادة جامعية |                         |
| <input type="checkbox"/> | موظف        | <input type="checkbox"/> | مدير مصلحة   | 5. المستوى الوظيفي:     |
|                          |             | <input type="checkbox"/> | مدير         |                         |

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

المحور الأول: النضج الوظيفي:

نرجو منكم وضع علامة (x) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة:

الرقم	عبارة القياس	درجات سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
<b>أولاً: التخطيط الوظيفي</b>				
	تمتلك مقومات أساسية أو مبادئ لنجاح خططك الوظيفية			
	تمتلك رؤية مستقبلية عن اتجاهك الوظيفي			
	تحرص على تعزيز امكانياتك ومهاراتك لبناء مستقبل وظيفي واضح			
	تهتم بتحقيق التوافق والالتزام بين ميولك ووظيفتك			
<b>ثانياً: التدريب الوظيفي</b>				
	تتكفل المؤسسة بتدريب العاملين فيها وعلى مختلف المستويات			
	تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين للاستفادة من أفكارهم			
	أسهمت البرامج التدريبية في تعزيز من قدراتك في العمل			
	تعتمد المؤسسة على البرامج التدريبية كمعيار لتقييم أداء العاملين			
<b>ثالثاً: بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل</b>				
	تسعى لخلق روح الانسجام مع زملائك لتحسين مستوى العمل			
	توظف أفكارك لخدمة متطلبات عملك			
	يمكنك المفاضلة بين الفرص الوظيفية المتاحة لك			
	تكون أكثر ميولاً للقواعد التي تراعي طموحاتك			
<b>رابعاً: القدرة على اتخاذ القرار</b>				
	لديك الاستعداد لتشخيص المعوقات التي تواجهك في العمل			
	تمنحك المؤسسة حرية اتخاذ القرار في مجال تخصصك			
	تعتمد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات			
	تمتلك النوعية المناسبة للقرارات قبل البدء بتنفيذها			

المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية

نرجو منكم وضع علامة (x) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة:

الرقم	عبارة القياس	درجات سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
<b>اولا: دائرة النفوذ</b>				
	تقدم مؤسسة حزمة من الخدمات تجعلها رائدة في سوق العمل			
	تمتلك المؤسسة تصور دقيق لطبيعة العوامل المؤثرة على سلوك ووضع المنافسين			
	تسعى مؤسسة على الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العالية التي تميزها عن المؤسسات المنافسة			
	تسعى المؤسسة إلى السيطرة على السوق قبل المنافسين			
<b>ثانيا: ضغط التنافسي</b>				
	تمتلك المؤسسة نوع الضغط التنافسي الموجود وتعمل على مواجهته			
	تطوير المؤسسة استراتيجيات ابتكارية للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية			
	تستجيب لمتطلبات واحتياجات سوق العمل بأسرع وقت ممكن			
	تسمح بالتبادل المعرفي والعلمي مع مؤسسات اخرى لتجنب الضغط التنافسي			
<b>ثالثا: البناء التنافسي</b>				
	ترغب المؤسسة في بناء تحالفات تعاونية مع شركائها			
	تتبع المؤسسة التقنيات الادارية الجديدة للحفاظ على كفاءتها ومواردها الحيوية			
	تعمل المؤسسة على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية			
	تلتزم المؤسسة باستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة			

وفي الأخير تقبلوا منا أسى عبارات الاحترام والتقدير

الملحق رقم 02

## قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	اسم ولقب الاستاذ	الرقم
أستاذ محاضر _ جامعة الودي	مرزوقي مرزوقي	01
أستاذ محاضر _ جامعة الودي	عبد الحق طير	02
أستاذ محاضر _ جامعة الودي	عقبة ريمي	03

الملحق رقم 03

## Reliability

الثبات

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	28

FREQUENCIES VARIABLES=VAR.00001 VAR.00002 VAR.00003 VAR.00004 VAR.00005

/STATISTICS=SUM

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

خصائص العينة

### Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	35	77.8	77.8	77.8
	أنثى	10	22.2	22.2	100.0
Total		45	100.0	100.0	

العمر:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	20	44.4	44.4	44.4
	31-40	10	22.2	22.2	66.7
	41-50	14	31.1	31.1	97.8
	51 فأكثر	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

## الوطنية الخدمة مدة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5	20	44.4	44.4	44.4
6-10	8	17.8	17.8	62.2
11-15	13	28.9	28.9	91.1
فاكثر 21	4	8.9	8.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## العلمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تقني	22	48.9	48.9	48.9
تقني	9	20.0	20.0	68.9
جامعية شهادة	13	28.9	28.9	97.8
عليا دراسات	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## الوظيفي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	4	8.9	8.9	8.9
مصلحة مدير	18	40.0	40.0	48.9
موظف	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

## Frequencies

## Statistics

		1. أساسية مقومات تمتلك.	2. عن مستقبلية رؤية تمتلك.	3. امكانياتك تعزيز على تحرص.	4. البرامج على المؤسسة تعتمد.	
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.1333	2.3556	2.3111	2.4444	2.3111
Std. Deviation		.94388	.71209	.63325	.75545	.47719

## Frequency Table

1. الوظيفية خططك لنجاح أومبادئ أساسية مقومات تمتلك.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	17	37.8	37.8	37.8
محايد	5	11.1	11.1	48.9
موافق غير	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

2. الوظيفي اتجاهك عن مستقبلية رؤية تمتلك.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	6	13.3	13.3	13.3
محايد	17	37.8	37.8	51.1
موافق غير	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

3. واضح وظيفي مستقبل لبناء ومهاراتك امكانياتك تعزيز على تحرص.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	4	8.9	8.9	8.9
محايد	23	51.1	51.1	60.0
موافق غير	18	40.0	40.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

4. العاملين أداء لتقييم كمعيار التدريبي البرامج على المؤسسة تعتمد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	7	15.6	15.6	15.6
محايد	11	24.4	24.4	40.0
موافق غير	27	60.0	60.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

لتخطيط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.25	1	2.2	2.2	2.2
1.50	5	11.1	11.1	13.3
1.75	2	4.4	4.4	17.8
2.00	8	17.8	17.8	35.6
2.25	6	13.3	13.3	48.9
2.50	7	15.6	15.6	64.4
2.75	13	28.9	28.9	93.3
3.00	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

COMPUTE التدريب=MEAN(VAR00011 to VAR00014).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 التدريب

/STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

Statistics

		5. بتدريب المؤسسة تتكفل المستويات	6. البرامج على المؤسسة أتتعمد العاملين	7. أداء لتقييم كمعيار التدريبية مختلف وعلى فيها العاملين	8. البرامج على المؤسسة تتتعمد العاملين	التدريب
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.4222	2.4889	2.3333	2.2444	2.3722
Std. Deviation		.65674	.66134	.63960	.82999	.50176

Frequency Table

المستويات مختلف وعلى فيها العاملين بتدريب المؤسسة أتتكفل.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	8.9	8.9	8.9
	محايد	18	40.0	40.0	48.9
	موافق غير	23	51.1	51.1	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

العاملين أداء لتقييم كمعيار التدريبية البرامج على المؤسسة أتتعمد.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	8.9	8.9	8.9
	محايد	15	33.3	33.3	42.2
	موافق غير	26	57.8	57.8	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

العمل في قدراتك من تعزيز في التدريبية البرامج أسهمت.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	4	8.9	8.9	8.9
	محايد	22	48.9	48.9	57.8
	موافق غير	19	42.2	42.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

العاملين أداء لتقييم كمعيار التدريبية البرامج على المؤسسة تتتعمد.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	11	24.4	24.4	24.4
	محايد	12	26.7	26.7	51.1
	موافق غير	22	48.9	48.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

التدريب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	1.25	1	2.2	2.2	4.4
	1.50	2	4.4	4.4	8.9

1.75	3	6.7	6.7	15.6
2.00	5	11.1	11.1	26.7
2.25	10	22.2	22.2	48.9
2.50	5	11.1	11.1	60.0
2.75	11	24.4	24.4	84.4
3.00	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

COMPUTE بلورة=MEAN(VAR00015 to VAR00018).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 بلورة

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Statistics

		9. مع الانسجام روح لخلق تسعى. العمل مستوى لتحسين زملائك	10. لخدمة أفكارك توظف. عمملك متطلبات	11. الفرص بين المفاضلة يمكنك. لك المتاحة الوظيفية	12. التي للقواعد ميولاً أكثر تكون. طموحاتك تراعي	بلورة
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.5556	2.5333	2.3111	2.5333	2.4833
Std. Deviation		.69267	.66058	.82082	.69413	.46588

## Frequency Table

العمل مستوى لتحسين زملائك مع الانسجام روح لخلق تسعى. 9.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	5	11.1	11.1	11.1
محايد	10	22.2	22.2	33.3
موافق غير	30	66.7	66.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

عملك متطلبات لخدمة أفكارك توظف. 10.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	4	8.9	8.9	8.9
محايد	13	28.9	28.9	37.8
موافق غير	28	62.2	62.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

لك المتاحة الوظيفية الفرص بين المفاضلة يمكنك. 11.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	10	22.2	22.2	22.2
محايد	11	24.4	24.4	46.7

موافق غير	24	53.3	53.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

12. طموحاتك تراعي التي للقواعد ميولاً أكثر تكون.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	5	11.1	11.1	11.1
محايد	11	24.4	24.4	35.6
موافق غير	29	64.4	64.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

بلورة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	2.2	2.2	2.2
1.50	2	4.4	4.4	6.7
1.75	1	2.2	2.2	8.9
2.00	4	8.9	8.9	17.8
2.25	9	20.0	20.0	37.8
2.50	7	15.6	15.6	53.3
2.75	11	24.4	24.4	77.8
3.00	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

### Statistics

	13. لتشخيص الاستعداد لديك.	14. اتخاذ حرية المؤسسة تمنحك.	15. العلمية الأساليب على تعتمد.	16. المناسبة النوعية تمتلك.	القدرة
N Valid	45	45	45	45	45
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.3778	2.1556	2.1333	2.3556	2.2556
Std. Deviation	.71633	.79646	.69413	.64511	.50421

### Frequency Table

13. العمل في تواجهك التي المعوقات لتشخيص الاستعداد لديك.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	6	13.3	13.3	13.3
محايد	16	35.6	35.6	48.9
موافق غير	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

14. تخصصك مجال في القرار اتخاذ حرية المؤسسة تمنحك.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	11	24.4	24.4	24.4

محايد	16	35.6	35.6	60.0
موافق غير	18	40.0	40.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

15. القرارات اتخاذ في العلمية الأساليب على تعتمد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	8	17.8	17.8	17.8
محايد	23	51.1	51.1	68.9
موافق غير	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

16. بتنفيذها البدء قبل للقرارات المناسبة النوعية تمتلك.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	4	8.9	8.9	8.9
محايد	21	46.7	46.7	55.6
موافق غير	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

القدرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.50	6	13.3	13.3	13.3
1.75	3	6.7	6.7	20.0
2.00	15	33.3	33.3	53.3
2.25	2	4.4	4.4	57.8
2.50	6	13.3	13.3	71.1
2.75	5	11.1	11.1	82.2
3.00	8	17.8	17.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

COMPUTE دائرة=MEAN(VAR.00023 to VAR.00026).

EXECUTE.

COMPUTE دائرة=MEAN(VAR.00023 to VAR.00026).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=VAR.00023 VAR.00024 VAR.00025 VAR.00026 دائرة

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Statistics

		1. من حزمة مؤسسة تقدم العمل	2. دقيق تصور المؤسسة تمتلك سلوك على المؤثرة العوامل لطبيعة المنافسين ووضع	3. الاحتفاظ على مؤسسة تسعى. تتميزها التي العالية والمكانة بالسمعة المنافسة المؤسسات عن	4. السيطرة إلى المؤسسة تسعى. المنافسين قبل السوق على	دائرة
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.6444	2.2667	2.1556	2.1778	2.3111
Std. Deviation		.74332	.65366	.70568	.71633	.53075

## Frequency Table

1. العمل سوق في رائدة تجعلها الخدمات من حزمة مؤسسة تقدم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	7	15.6	15.6	15.6
محايد	2	4.4	4.4	20.0
موافق غير	36	80.0	80.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

2. المنافسين ووضع سلوك على المؤثرة العوامل لطبيعة دقيق تصور المؤسسة تمتلك.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	5	11.1	11.1	11.1
محايد	23	51.1	51.1	62.2
موافق غير	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

3. المنافسة المؤسسات عن تتميزها التي العالية والمكانة بالسمعة الاحتفاظ على مؤسسة تسعى.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	8	17.8	17.8	17.8
محايد	22	48.9	48.9	66.7
موافق غير	15	33.3	33.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

4. المنافسين قبل السوق على السيطرة إلى المؤسسة تسعى.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	8	17.8	17.8	17.8
محايد	21	46.7	46.7	64.4
موافق غير	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

دائرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	4.4	4.4	4.4
1.25	3	6.7	6.7	11.1
1.75	3	6.7	6.7	17.8
2.00	4	8.9	8.9	26.7
2.25	7	15.6	15.6	42.2
2.50	14	31.1	31.1	73.3
2.75	7	15.6	15.6	88.9
3.00	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

COMPUTE ضغط=MEAN(VAR00027 to VAR00030).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030 ضغط

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Statistics

		5. مواجهة على وتعمل الموجود التنافسي الضغط نوع المؤسسة	6. استراتيجيات المؤسسة تطوير. التنافسية البيئة	7. في مكانتها على للحفاظ ابتكارية	8. والعلمي المعرفي بالتبادل تسمح. واحتياجات لمطالبات تستجيب.7. ممكن وقت بأسرع العمل سوق	لتجنب اخرى مؤسسات مع التنافسي الضغط
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.2667	2.4222	2.3778	2.4000	2.3667
Std. Deviation		.75076	.65674	.77720	.75076	.48442

## Frequency Table

5. مواجهة على وتعمل الموجود التنافسي الضغط نوع المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	8	17.8	17.8	17.8
محايد	17	37.8	37.8	55.6
موافق غير	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

6. التنافسية البيئة في مكانتها على للحفاظ ابتكارية استراتيجيات المؤسسة تطوير.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	4	8.9	8.9	8.9
محايد	18	40.0	40.0	48.9
موافق غير	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

7. ممكن وقت بأسرع العمل سوق واحتياجات لمطلبات تستجيب.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	8	17.8	17.8	17.8
محايد	12	26.7	26.7	44.4
موافق غير	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

8. التنافسي الضغط لتجنب اخرى مؤسسات مع والعلمي المعرفي بالتبادل تسمح.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	7	15.6	15.6	15.6
محايد	13	28.9	28.9	44.4
موافق غير	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ضغط

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	4.4	4.4	4.4
1.50	2	4.4	4.4	8.9
1.75	1	2.2	2.2	11.1
2.00	7	15.6	15.6	26.7
2.25	7	15.6	15.6	42.2
2.50	11	24.4	24.4	66.7
2.75	10	22.2	22.2	88.9
3.00	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

COMPUTE البناء=MEAN(VAR00031 to VAR00058).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00058 البناء

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

## Statistics

		9. الضغط نوع المؤسسة تمتلك. مواجته	10. استراتيجيات المؤسسة تطوير. التنافسية البيئة	11. تستجيب. أسرع العمل سوق واحتياجات ممكن وقت	12. المتطلبات بالتبادل تسمح. التنافسي الضغط لتجنب	المعري بالتبادل تسمح. اخرى مؤسسات مع والعلمي البناء
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.4000	2.4222	2.3778	2.4667	2.4167
Std. Deviation		.68755	.72265	.71633	.75679	.54094

## Frequency Table

مواجهته على وتعمل الموجود التنافسي الضغط نوع المؤسسة تمتلك. 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	5	11.1	11.1	11.1
محايد	17	37.8	37.8	48.9
موافق غير	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

التنافسية البيئة في مكانها على للحفاظ ابتكارية استراتيجيات المؤسسة تطوير. 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	6	13.3	13.3	13.3
محايد	14	31.1	31.1	44.4
موافق غير	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

ممكن وقت بأسرع العمل سوق واحتياجات المتطلبات تستجيب. 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	6	13.3	13.3	13.3
محايد	16	35.6	35.6	48.9
موافق غير	23	51.1	51.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

التنافسي الضغط لتجنب اخرى مؤسسات مع والعلمي المعري بالتبادل تسمح. 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق غير	7	15.6	15.6	15.6
محايد	10	22.2	22.2	37.8
موافق غير	28	62.2	62.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

البناء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	2.2	2.2	2.2
1.50	5	11.1	11.1	13.3
1.75	3	6.7	6.7	20.0
2.00	3	6.7	6.7	26.7
2.25	6	13.3	13.3	40.0
2.50	4	8.9	8.9	48.9
2.75	14	31.1	31.1	80.0
3.00	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

(.05) POUT(.10)

الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر عناصر النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

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

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

a. Dependent Variable: 1السيادة

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.258 <sup>a</sup>	.067	.045	4.87871

a. Predictors: (Constant) 1النضج

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73.098	1	73.098	3.071	.087 <sup>b</sup>
	Residual	1023.480	43	23.802		
	Total	1096.578	44			

a. Dependent Variable: 1السيادة

b. Predictors: (Constant) 1النضج

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.687	5.577		3.350	.002
	1النضج	.257	.147	.258	1.752	.087

a. Dependent Variable: 1السيادة

1الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر التخطيط الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية

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

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

a. Dependent Variable: 1السيادة

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.286 <sup>a</sup>	.082	.060	4.83924

a. Predictors: (Constant) 1، تخطيط

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89.593	1	89.593	3.826	.057 <sup>b</sup>
	Residual	1006.985	43	23.418		
	Total	1096.578	44			

a. Dependent Variable: 1السيادة

b. Predictors: (Constant) 1، تخطيط

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.467	3.606		5.953	.000
	1تخطيط	.748	.382	.286	1.956	.057

a. Dependent Variable: 1السيادة

2\_1الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التدريب الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية

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

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

a. Dependent Variable: 1السيادة

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.113 <sup>a</sup>	.013	-.010-	5.01775

a. Predictors: (Constant) 1، التدريب

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.930	1	13.930	.553	.461 <sup>b</sup>
	Residual	1082.648	43	25.178		
	Total	1096.578	44			

a. Dependent Variable: 1السيادة

b. Predictors: (Constant)1، التدريب

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.718	3.654		7.039	.000
	1التدريب	.280	.377	.113	.744	.461

a. Dependent Variable: 1السيادة

3\_1الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل في تحقيق السيادة الاستراتيجية

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

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

a. Dependent Variable: 1السيادة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.000 <sup>a</sup>	.000	-.023-	5.04993

a. Predictors: (Constant)1، بلورة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.000	1	.000	.000	.998 <sup>b</sup>
	Residual	1096.578	43	25.502		
	Total	1096.578	44			

a. Dependent Variable: 1السيادة

b. Predictors: (Constant)1، بلورة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.369	4.127		6.874	.000

**قائمة الملاحق**

1 بلورة	.001	.409	.000	.002	.998
---------	------	------	------	------	------

a. Dependent Variable: 1السيادة

4\_1الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر القدرة على اتخاذ القرار في تحقيق السيادة الاستراتيجية

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

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

a. Dependent Variable: 1السيادة

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.259 <sup>a</sup>	.067	.045	4.87798

a. Predictors: (Constant) 1القدرة

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73.407	1	73.407	3.085	.086 <sup>b</sup>
	Residual	1023.171	43	23.795		
	Total	1096.578	44			

a. Dependent Variable: 1السيادة

b. Predictors: (Constant) 1القدرة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.600	3.369		6.708	.000
	1القدرة	.640	.365	.259	1.756	.086

a. Dependent Variable: 1السيادة

```

COMPUTE 1دائرة=SUM(VAR00023 to VAR00026) .
EXECUTE .
COMPUTE 1دائرة=SUM(VAR00023 to VAR00026) .
EXECUTE .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT 1دائرة
/METHOD=ENTER 1النفج .
    
```

1\_ يؤثر النضج الوظيفي في تحقيق دائرة النفو

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

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

a. Dependent Variable: دائرة

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.274 <sup>a</sup>	.075	.054	2.06519

a. Predictors: (Constant)النضج

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.916	1	14.916	3.497	.068 <sup>b</sup>
	Residual	183.395	43	4.265		
	Total	198.311	44			

a. Dependent Variable: دائرة

b. Predictors: (Constant)النضج

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.867	2.361		2.061	.045
	1النضج	.116	.062	.274	1.870	.068

a. Dependent Variable: دائرة

2الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر النضج الوظيفي على تحقيق عناصر السيادة الاستراتيجية

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

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

a. Dependent Variable: ضغط

b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.149 <sup>a</sup>	.022	-.001-	1.93829

a. Predictors: (Constant)النضج

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.651	1	3.651	.972	.330 <sup>b</sup>
	Residual	161.549	43	3.757		
	Total	165.200	44			

a. Dependent Variable: ضغط<sup>1</sup>

b. Predictors: (Constant)النضج<sup>1</sup>

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.301	2.216		3.295	.002
	النضج <sup>1</sup>	.057	.058	.149	.986	.330

a. Dependent Variable: ضغط<sup>1</sup>

1\_ يؤثر النضج الوظيفي في تحقيق دائرة النفو

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النضج <sup>1b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: البناء<sup>1</sup>

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.193 <sup>a</sup>	.037	.015	2.14741

a. Predictors: (Constant)النضج<sup>1</sup>

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.711	1	7.711	1.672	.203 <sup>b</sup>
	Residual	198.289	43	4.611		
	Total	206.000	44			

a. Dependent Variable: البناء<sup>1</sup>

b. Predictors: (Constant)النضج<sup>1</sup>

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.519	2.455		2.656	.011
1النضج	.084	.065	.193	1.293	.203

a. Dependent Variable: 1البناء

