

## النضج الوظيفي وتأثيره في تحقيق السيادة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية في بغداد (\*)

أ.د. خالدية مصطفى عطا  
الجامعة العراقية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
d.2018.kalda@gmail.com

الباحثة: رؤى تحسين علي  
الجامعة العراقية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
ruaa12340rr@gmail.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.2.1.3>

تاريخ استلام البحث ٢٠٢١/١٠/٦ تاريخ قبول النشر ٢٠٢١/١٠/٧ تاريخ النشر ٢٠٢٢/٤/٣٠

### المستخلص

يهدف هذا البحث إلى اختبار علاقة التأثير الذي يحدثه النضج الوظيفي بالسيادة الاستراتيجية وذلك عن طريق التعرف على مدى تأثير أبعاد النضج الوظيفي والمتمثلة بـ(التخطيط الوظيفي، التدريب الوظيفي، بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، القدرة على اتخاذ القرار) على السيادة الاستراتيجية بأبعادها والمتمثلة بـ(دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي). وتم اختيار الكليات الأهلية في مدينة بغداد لتكون ميداناً للبحث بجميع القيادات الإدارية (عمداء، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام) البالغ عددهم (145) اختبرت عينة بطريقة الحصر الشامل أو عينة عشوائية أو غير عشوائية في (10) كليات أهلية في مدينة بغداد، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لقياس متغيرات البحث وبهدف إلى معالجة البيانات، لذا استعملت عدداً من الأساليب الإحصائية مستعملاً البرنامج الإحصائي (SPSS.V.23، Amos.V.25). واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذا البحث وخرج البحث بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير معنوي بين متغيرات الدراسة لدى الإدارات العليا في الكليات المبحوثة. **الكلمات المفتاحية:** النضج الوظيفي، السيادة الاستراتيجية، بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
المجلد (٢) العدد (١) ٢٠٢٢  
الصفحات: ٤٣-٦٧

(\*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحثة الأولى.

## Functional Maturity and Its Impact on Achieving Strategic Sovereignty

### Abstract

This research aims to test the relationship of the effect that career maturity has on strategic sovereignty by identifying the impact of the dimensions of job maturity represented by (job planning, job training, crystallizing work trends, decision-making ability). On strategic sovereignty in its dimensions represented by (circle of influence, competitive pressure, competitive formation). The private colleges in the city of Baghdad were chosen to form the research community, and the research sample was represented by administrative leaders who are at the level (deans, assistant deans, heads of departments). Which included the senior administrative leaders (145) individuals in (10) private colleges in the city of Baghdad, and the questionnaire was relied on As a tool for measuring research variables, and in order to process the data, a number of statistical methods were used using the statistical program (SPSS.V.23, Amos.V.25). The researchers adopted the descriptive analytical approach in completing this research, and the research came out with a set of results, the most important of which is the existence of a significant effect relationship between the study variables in the higher administrations in the colleges investigated.

**Key words:** functional maturity, strategic sovereignty, crystallization of directions for work.

**المقدمة:**

أغلب المنظمات في الوقت الحاضر تواجهها تحديات بسبب التغيرات والتطورات التي تشهدها وغير المتوقعة في المجالات، ولاسيما الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي نتج عنها عدم قدرة المنظمات على المواكبة، فضلاً عن قصر عمر الميزة التنافسية للمنظمة، مما تتطلب البحث عن مفاهيم حديثة قادرة عن تطوير قدرات القادة والمؤوسين بما يتضمنه من كفاءة ذاتية والقدرة على إيجاد خطط بديلة وشعور بالقوة الداخلية والقدرة على اتخاذ القرارات وبلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، وذلك من خلال تعزيز النضج الوظيفي لما له دور فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التفوق والسيادة. كما حُددت المشكلة في إمكانية تعزيز متغيرات الدراسة في الكليات المبحوثة والمتمثلة بالكليات الأهلية لكون مستواها كان أقل من الطموح المتأمل، وإن هذه المتغيرات كانت بحاجة لتعزيز أكبر في هذه الكليات المبحوثة، التي تمثل الواجهة الدبلوماسية الرسمية للبلاد، فضلاً عن جعل الأفراد العاملين قادرين على تحقيق الأهداف سواء عند العمل في الكلية أو البعثات الدبلوماسية خارج البلد، فيما قدم هذا البحث النموذج الفرضي مفحوصاً ومحللاً إحصائياً لبيان مدى إمكانية تطبيق المتغيرات في عشرة كليات أهلية واستثمار علاقات الارتباط والتأثير المباشرة بينها. وبذلك تضمن البحث جانبين (نظري وعملي) بأربعة مباحث تضمن الأول لمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، وتناول الجانب النظري للبحث النضج الوظيفي والسيادة الاستراتيجية، أما المبحث الثالث فكان لعرض وتحليل النتائج التطبيقية (الجانب العملي)، وجاء المبحث الرابع بتقديم أهم الاستنتاجات والتوصيات.

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث:****أولاً: مشكلة الدراسة:**

أصبحت التغيرات والتطورات البيئية السمة الغالبة في عمل المنظمات ومنها الكليات الأهلية، إذ تدور عجلة تطور الفكر الإداري لتساعدها على التناغم مع هذه التغيرات لتجعلها قادرة على البقاء، فضلاً عن تضمين التفاعل الاجتماعي والتنظيمي بين العاملين، لبلوغ أعلى مستوى من الإنجاز الوظيفي لتحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال العمل على تعزيز النضج الوظيفي. وعليه تكمن مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

(هل هناك تصور واضح لدى قادة الكليات الأهلية المبحوثة عن أهمية الأثر الذي يحدثه النضج الوظيفي في تحقيق السيادة الاستراتيجية)؟

١. ما هو مستوى النضج الوظيفي في الكليات الأهلية المبحوثة؟

٢. ما حجم الفجوة بين الكليات الأهلية المبحوثة لمتغيرات الدراسة (النضج الوظيفي، السيادة الاستراتيجية)؟

٣. ما طبيعة العلاقات جيد جداً تأثير النضج الوظيفي في السيادة الاستراتيجية) من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الكليات الأهلية المبحوثة؟

**ثانياً: أهمية الدراسة:**

تُعد أهمية الدراسة أكاديمية لمعالجتها موضوعاً من أكثر المواضيع أهمية في الفكر الإداري التي يمكن تناولها بالآتي:

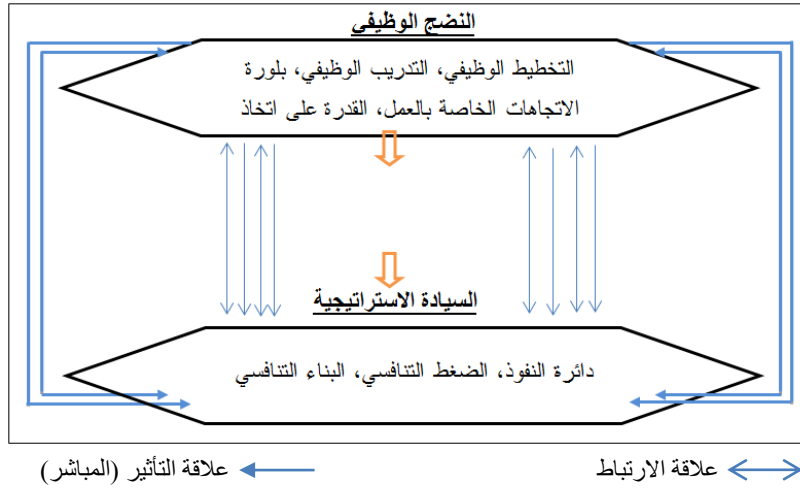
١. دراسات كيفية تحقيق السيادة الاستراتيجية في مجتمع البحث من خلال الاتساع في دراسة أبعاد السيادة الاستراتيجية وعدم تفويت الفرص على الكليات الأهلية الاستفادة منها بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق السيادة الاستراتيجية.
٢. إخضاع مفهوم النضج الوظيفي للدراسة الميدانية في قطاع الكليات الأهلية في محاولة لتوظيف أساليب الإدارة الحديثة ولزيادة الوعي والإدراك بأهمية هذا المفهوم في نمو وتطور وتفوق المنظمات.
٣. تُعد الكليات المبحوثة قطاع حيوي هام يخدم المسيرة التعليمية في العراق، وعليها فإن نتائج الدراسات الحالية ستزودها بمقترحات تعمل على تطوير أدائها وتحسن من نتائج أعمالها، وذلك من خلال العمل بمفاهيم جديدة تجعلها قادرة على تحقيق السيادة والتفوق على الكليات المنافسه لها.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف والتمثلة بالآتي:
١. التعرف على واقع النضج الوظيفي في الكليات المبحوثة من أجل تعزيز قدرتها في التفوق والسيادة.
  ٢. التعرف على مدى إمكانية تحقيق السيادة الاستراتيجية للكليات المبحوثة من خلال تطبيقها لأنموذج الدراسة.
  ٣. التعرف على طبيعة العلاقة (الارتباط والتأثير) بين متغيرات البحث.

### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي وفرضياته:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم تصميم مخطط البحث الذي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على: (صموئيل والفرحاتي، ٢٠٢٠)، (الياسري والطائي، ٢٠١٧)، (الأعرج، ٢٠١٩).

وفي ضوء مخطط البحث ينطلق البحث من فكرة رئيسة تحاول اختيار فرضية رئيسة والمتمثلة بالآتي:

يؤثر النضج الوظيفي وبدلالة معنوية في السيادة الاستراتيجية، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يؤثر التخطيط الوظيفي وبدلالة معنوية بالسيادة الاستراتيجية.
٢. يؤثر التدريب الوظيفي وبدلالة معنوية بالسيادة الاستراتيجية.
٣. تؤثر بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل وبدلالة معنوية بالسيادة الاستراتيجية.
٤. تؤثر القدرة على اتخاذ القرار وبدلالة معنوية بالسيادة الاستراتيجية.

#### خامساً: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

١. **الحدود الميدانية (المكانية):** الكليات الأهلية والمتمثلة بكلية (الرافدين الجامعة، التراث، المنصور، المأمون، بغداد للعلوم الاقتصادية، دجلة الجامعة، السلام الجامعة، مدينة العلم الجامعة، جامعة الإمام جعفر الصادق، الرشيد الجامعة).
٢. **الحدود الزمنية:** التي تمتد من الفترة (2021/5/5) إلى (2021/7/25)، وتتضمن هذه المدة الزيارات الأولية والمقابلات وتوزيع الاستبانة واسترجاعها.
٣. **الحدود البشرية:** التي تمثلت بالمستويات الإدارية العليا (العمداء، ومعاوني العمداء، ورؤساء الأقسام) في الكليات المبحوثة.
٤. **الحدود المعرفية:** تجسدت في المتغيرات (النضج الوظيفي كمتغير مستقل (X) والسيادة الاستراتيجية كمتغير معتمد (Y).

#### سادساً: أدوات البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي كونها تعكس وجهات نظر الأشخاص المختلفة، وتم تصميمها بعد الاطلاع على المصادر الخاصة بموضوع الدراسة، وتم اختيار مجموعة من المقاييس تتلاءم مع المتغيرات الرئيسية المراد قياسها وتم تعديلها بما يتوافق مع بيئة الكليات في البيئة العراقية لتحقيق الدقة في القياس، وكما موضح في الملحق (1) وتضمنت الاستبانة:

**المحور الأول:** المتغير المستقل (النضج الوظيفي) وأبعاده الفرعية الأربعة بالاعتماد على مقياس (Likert, 1967).

**المحور الثاني:** المتغير المعتمد (السيادة الاستراتيجية) وأبعاده الفرعية المتمثلة بثلاثة أبعاد بالاعتماد على مقياس (Likert, 1967). وتم استعمال عدد من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS.V.23، Amos.V.25).

#### سابعاً: مجتمع البحث وعينه:

تم اختيار عدد من الكليات الأهلية في محافظة بغداد لإجراء الدراسة والمتمثلة بعشرة كليات أهلية (كلية الرافدين الجامعة، كلية التراث، كلية المنصور، كلية المأمون، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية دجلة الجامعة، كلية السلام الجامعة، كلية مدينة العلم الجامعة، جامعة الإمام جعفر

الصادق، كلية الرشيد الجامعة). أما عينة البحث تم اختيار عينة قصدية تمثلت بالقيادات الإدارية العليا من هم بمستوى (عمداء، معاون العمداء، رؤساء الاقسام) والبالغ عددهم (145).

### المبحث الثاني: الجانب النظري:

#### أولاً: النضج الوظيفي:

##### ١. مفهوم النضج الوظيفي:

اختلف الباحثين في تحديد مفهوم النضج الوظيفي وعلى النحو الذي ساعدتهم إلى عرض إسهاماتهم الفكرية في هذا المجال، إذ عدّه الباحثين حلقة نهائية في سلسلة إجرائية إدارية، الغاية منها تبني قراراً سليماً. ووصفه البعض قدرة الأفراد العاملين على الاختيار، ومن ثم التوجه نحو العمل مقترناً ذلك بالاستقلالية في صنع القرار، فضلاً عن الاهتمام بجمع المعلومات (Zunker,1986: 26). وعرفه آخرين القدرة على انجاز المتطلبات الوظيفية ضمن مراحل النمو الوظيفي وفي ظل مجموعة من المستويات الوظيفية ذات الشأن بكل مرحلة (Salami,2008:36).

##### ٢. أهمية النضج الوظيفي:

يتسم النضج الوظيفي بأهمية كبيرة والمتمثلة بالآتي: (جاسم، ٢٠١٢: ٢٧٧)، (Samuel, 2008:35)، (Mubiana,2010:35)  
 أ. توطين الرؤية إزاء الأعمال بما يسهل عمل العاملين بالإدارة.  
 ب. التأهب والاستعداد فيما يساعد على التأقلم الوظيفي.  
 ت. يوفر الرضا الوظيفي عند العاملين.  
 ث. يساعد لمعرفة العاملين للأنماط المختلفة في العمل ويجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم.  
 ج. أحد الطرق الفاعلة لتنمية الخبرات التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات.

##### ٣. أبعاد النضج الوظيفي:

تم الاعتماد على أربعة أبعاد رئيسة للنضج الوظيفي، إذ تناول (Jones & George, 2003:178)، (عباس وعلي، ٢٠٠٣: ٢٠٨)، بُعد التخطيط الوظيفي، وتناول (Baird,et.al.,1990:258) بُعد التدريب الوظيفي، وتناول (القيوتي، ١٩٩٧: ١٠٣) بُعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، وتناول (الحيالي، ٢٠١٠: ٦٢) بُعد القدرة على اتخاذ القرار.

##### ٤. التخطيط الوظيفي:

يعد التخطيط الوظيفي الركيزة الأساسية لعملية النضج الوظيفي للعاملين التي يتم من خلالها دراسة التنبؤات المستقبلية من خلال تحديد المهارات والمؤهلات التي يمتلكونها وعلى نحو يسعفهم في تنفيذ خططهم. وقد عرف التخطيط الوظيفي هو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد العاملين لميولهم الوظيفية وقيمهم ونقاط القوة والضعف من خلال ما توفره المنظمة من معلومات عن الفرصة الوظيفية (عباس وعلي، ٢٠٠٣: ٢٠٨)، ويبين التخطيط الوظيفي مسألة توقع الانموذج المستقبلي للأفراد العاملين وتحديد المهارات والمؤهلات اللازمة، والتأكيد على كيفية الحصول عليهم، ووضع وتحديد خطط واقعية للتجديد والتحسين لهؤلاء العاملين (Jones & George,2003:178)، إن التخطيط الوظيفي هو السلوكيات التي تصدر من الأفراد العاملين التي تهدف إلى تنمية الوعي بمهارات واهتماماته وقيمه والفرص والمعوقات والخيارات الوظيفية، كما يتضمن هذا المفهوم الأهداف الوظيفية والخطط التي يسعى الأفراد العاملين إلى تحقيقها، وتُعد أهمية

التخطيط الوظيفي في إنه يساعد الأفراد العاملين على تشخيص ميولهم الوظيفية، وكذلك تعريفهم بنقاط القوة والضعف في مهاراتهم وتصوراتهم لأهدافهم الوظيفية (Bernardin,2007:228).

#### ٥. التدريب الوظيفي:

التدريب الوظيفي وهو عملية تسعى إلى تطوير مستوى انجاز الأفراد العاملين ونمو خبراتهم وقدراتهم مع تبديل سلوكهم واتجاهاتهم ورفع الروح المعنوية لهم من أجل تطوير انجازهم وأدائهم في العمل واستقرارهم ليساهم في الحصيلة النهائية إلى احراز أهداف المنظمة بكفاءة (Baird,et.al.,1990:258). إن التدريب الوظيفي هو العملية التي تساند العاملين للعمل بصرامة وكفاءة وفطنة واستبدال مناسب في تصرفاتهم وسلوكياتهم (عمر، ٢٠١٢: ١٦). تعتمد العملية التدريبية على ثلاثة مراحل أساسية ذو طبيعة متماسكة ومثابرة (سالم وصالح، ٢٠٠٦: ١٣٥).

#### ٦. بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل:

تُعد الاتجاهات أحد أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين وعلى النحو الذي يساعد على وضع إجابة ضمنية مرتقبة ونهج نمط سلوكي مختلف في قوته ومساهمته في مجال العمل. تُعد الاتجاهات جزء مكمّل لشخصية الأفراد العاملين وتنبولر الاتجاهات عن طريق التعليم الاجتماعي، أي إنها يمكن أن تتغير عن طريقه ويحدث تغيير الاتجاهات عن طريق الايواء أو المحو أو التعديل لوحد أو أكثر من مكوناته. وعادةً ما يفضل أغلب المديرين تغيير اتجاه واحد أو أكثر من الموظفين بغية التأقلم مع التغييرات البيئية الخاصة في بيئة المنظمة أو لتطوير الأداء أو لتعزيز روح التعاون والانسجام بين العاملين (الحيالي، ٢٠١٠: ٦١)، أي خلق تنظيم متجانس من المفاهيم والمعتقدات والإجراءات ودوافع وأهداف العمل (القيوتي، ١٩٩٧: ١٠٣).

توجد ثلاثة عناصر مكونة للاتجاهات ولا وجود لهذه العناصر بشكل منفصل أن الاتجاهات أكثر تعقيد لأنها لا تتألف من حصيلة زيادة مكون إلى آخر، بل تتألف نتيجة التفاعل المستمر والمتغير للمعارف والعواطف والميل السلوكي للأشخاص أمام شيء ما وهذه العناصر متمثلة بالآتي:

- أ. **العنصر الفكري:** يأتي دوره عن طريق ابتكار الاتجاهات التي يحملها الفرد ازاء منظمته للتفاعل مع المعلومات والمخزون المعرفي المبعثر لدى الأفراد العاملين.
- ب. **المشاعر:** تمثل الجانب العاطفي في ساحة الاتجاهات وتفاعلها مع العنصر الفكري سواء تعلق الأمر بالحالات الشخصية أو تعلق (بالحب، الكراهية، وغيرها من التغييرات العاطفية).
- ت. **توجيه السلوك:** يعد هذا العنصر من أكثر العناصر ظهور وتأثير في نشاط العمل وعلى الفرض أن السلوك هنا يشبه السلوك المرئي، أي إنه سلوك محسوس مما يبين مستوى الميل للعمل بغض النظر كان ذلك بشكل محدد أم بإظهار النية للوصول إلى المواجهة للتصرف.

#### ٧. القدرة على اتخاذ القرار:

تُعد عملية اتخاذ القرار أحد أبعاد النضج الوظيفي للأفراد العاملين، إذ تُعد المفسر الحقيقي لطبيعة الكفاءات والخبرات والمعارف والمهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين. أن توظيف مثل هذه الكفاءات يساعد في تدعيم العملية التنظيمية بأكملها على اعتبار أن النضج الوظيفي يشكل الصورة الحقيقية لطبيعة انجاز 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 بزوال القرار الكفوء سوف يحصل التباس (٤٩)

بالأنشطة وتخفض مستويات النضج الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض وتراجع في مستوى الأداء الوظيفي، الأمر الذي يحتم العمل على ترسيخ أهمية النضج الوظيفي وجعله 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 (الحيالي، ٢٠١٠: ٦٢). ويمكن تشخيص درجة أهمية القرار من خلال الآتي: (سلطان، ٢٠٠٣: ٦٨-٦٩)

- أ. مكانة تأثير القرار على أهداف المنظمة والأفراد العاملين: فكلما زادت مكانة تأثير القرار على أهداف المنظمة زادت درجة أهمية القرار.
- ب. الأطراف المتأثرة بالقرار: كلما تعدى عدد الأفراد العاملين الذين سوف يتأثرون بالقرار زادت أهمية القرار، إلا أن أعداد الأفراد العاملين الذين سوف يتأثرون بالقرار مقترن بحجم المنظمة ففي 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.
- ت. حجم الأموال المطلوبة للقرار: كلما كبر حجم الأموال الواجب توفرها للقرار زادت درجة أهمية القرار.
- ث. درجة تكرار القرار: يبين تكرار القرار درجة روتينية القرار ومن هنا يمكن القول أن القرارات الدورية أو المتكررة أقل أهمية من القرارات التي تتخذ مرة واحدة في حياة المنظمة أو على فترات متفرقة.
- ج. الوقت الذي يستغرقه القرار: القرارات التي تصدر في الظروف الصعبة تكون أكثر أهمية من القرارات التي يتوفر الوقت لدراستها.

## ثانياً: السيادة الاستراتيجية:

### ١. مفهوم السيادة الاستراتيجية:

يُعد أول من استعمل مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال الأعمال. ويرى أن التفوق في مجال الأعمال يتطلب انماطاً خاصة من القوة، التي لا تعكس فقط إبراز المساحة الخاصة به، وإنما للتأثير في المواقع والمنافسة، وهذه القوة تعطي القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى والنماذج العالمية الملائمة، فهذه القوة تسمى بالسيادة الاستراتيجية (D'Aveni, 2001:6). إن السيادة الاستراتيجية لها نظرة موحدة عن الاستراتيجية، وكذلك القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في أي نقطة معطاة من الزمن، ونشوء السيطرة هي جزء من السيادة الاستراتيجية، وتحدد المنظمة ذات السيادة الاستراتيجية القواعد باستعمال نماذج مختلفة من الفجوات (D'Aveni, 1999:2)، وتمثل السيادة الاستراتيجية شبكة من القرارات في البيئة المضطربة وغير المتوقعة التي تهتم بعملية التفكير بعيد الأمد من خلال التوسع بالأعمال الحالية في المنظمة (Cezar, et.al., 2001:285). وهي القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي لتصبح كلاعب وحيد في مجال الصناعة (Meyer, 2012:2).

### ٢. أهمية السيادة الاستراتيجية:

تنبثق أهمية السيادة الاستراتيجية نتيجة ما تقدمه للمجتمع من خدمات يكون للتطور والحدثة دور مهم وبارز فيها. وبذلك تتنافس بعض المنظمات على تقديم أفضل الخدمات في قطاع الأعمال ولم يقتصر التنافس على منظمات الأعمال بل تعدى إلى المنظمات العامة التي تتنافس فيما بينها على



تقديم الخدمات التي تتناسب مع التطورات الحاصلة في البيئة العالمية، ويمكن توضيح أهمية السيادة الاستراتيجية بمجموعة من النقاط عن طريق الاعتماد على آراء تنبثق أهمية السيادة الاستراتيجية نتيجة ما تقدمه للمجتمع من خدمات يكون للتطور والحداثة دور مهم وبارز فيها، وبذلك تتنافس بعض المنظمات على تقديم أفضل الخدمات في قطاع الأعمال ولم يقتصر التنافس على منظمات الأعمال بل تُعدى إلى المنظمات العامة التي تتنافس فيما بينها على تقديم الخدمات التي تتناسب مع التطورات الحاصلة في البيئة العالمية، ويمكن توضيح أهمية السيادة الاستراتيجية بمجموعة من النقاط من خلال الاعتماد على آراء مجموعة من الباحثين (D'Aveni, 1999:2)، (Strikwerda, 2002:25)، (الموسوي، ٢٠١٤: ٨٩-٩٠)، (الشريفي، ٢٠١٧: ١٣٧-١٣٨) وكما يأتي:

أ. السيادة الاستراتيجية لها أهمية في تحقيق أهداف المنظمة بالبقاء.  
ب. تساهم السيادة الاستراتيجية بمساعدة المدراء في التقييم ليكون أكثر دقة لنقاط القوة والضعف وكذلك للفرص والتهديدات.

ت. تزيد السيادة الاستراتيجية من قدرة المنظمات على تقديم خدمات جديدة وتُعد الخدمة الجديدة وقود لديمومة المنظمات.

ث. توجه موارد المنظمات في المحيط الخاص بهم، مع الأخذ بنظر الاعتبار ضرورة التنبؤ عند الدخول لأعمال جديدة لتحقيق الأهداف المشتركة للمستفيدين.

### ٣. أبعاد السيادة الاستراتيجية:

تم الاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسة للسيادة الاستراتيجية: (D'Aveni, 2001:197-199)، (Strikwerda, 2005:8)

أ. **منطقة النفوذ:** تُعد دائرة النفوذ بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية وهي مفهوم مستعار من الجغرافية السياسية، بدأ البحث فيها مؤخراً في أدبيات الإدارة إذ توفر إطاراً لدراسة النية الاستراتيجية لمحافظة المنظمة وتحديد آثارها على الاستراتيجية التنافسية. وتمثل مجموعة سلع وخدمات وحقيقية جغرافية قادرة على التأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون داخل المساحة التنافسية (D'Aveni, 2004:1). وتوفر سياق عمل لتفحص الهدف الاستراتيجي لمحافظة المنظمة ومضامينها من أجل وضع الاستراتيجية التنافسية (الموسوي، ٢٠١٤: ٥).

ب. **الضغط التنافسي:** حركة تنافسية موجهة خارجياً ومحددة وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة لتعزيز مكانتها التنافسية النسبية. وينتج عن هذه التحركات التفاعل التنافسي، إذ تأخذ كل منظمة جميع الإجراءات التنافسية في السوق بنظر الاعتبار، بينما يصف الضغط التنافسي العلاقة المدركة بين المنظمة وبيئتها التنافسية بأكملها، وبالتالي فهو يُكمل مفهوم التوتر التنافسي (Zucchini & Kretschinier, 2011:4). ووفقاً لنموذج بورتر فإن الضغط التنافسي يعتمد على خمسة قوى متمثلة في قوة المشتري، قوة المورد، عوائق الدخول، التهديدات التي تطرحها المنتجات البديلة، والتنافس بين الصناعات (هل وجونز، ٢٠٠٨: ١٠٨). وقد تم قياس التنافس بين الصناعات بعوامل تؤثر على درجة المنافسة السعرية في السوق، كعدد وتركيز المنافسين، ومعدل النمو في الطلب، وكثافة رأس المال في الصناعة والتكاليف الثابتة، التمايز، وتكاليف التبديل، وتنوع المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة، وحجم حواجز الخروج (D'Aveni, 2004:40). ويمكن أن يكون الضغط التنافسي متمثلاً في التهديد الكمي من خلال مضاعفة حجم الحصة السوقية (Strikwerda, 2002:14).

ت. **التشكيل (البناء) التنافسي:** تستطيع المنظمات تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى من خلال إتقان فن التشكيل التنافسي، فالقدرة على إنشاء هيكل للتحالفات والأهداف ومجالات التنافس تعكس رؤية المنظمة العالمية للمساحة التنافسية، ويبدأ التشكيل التنافسي بإنشاء تحالفات من القوى تقلل من التعقيد التنافسي وتتضمن أيضاً استخدام الإشارات والتدخلات المتزنة العميقة للحفاظ على انحياز الآخرين أثناء تحرك المنظمة نحو تحقيق أهدافها، إذ تستخدم القوى مجموعة متنوعة من الأساليب مثل (التقسيم والتغلب، والتنفيذ، والتنسيق واستراتيجيات التوازن) لاكتساب التأثير ليس فقط على التشكيل التنافسي الحالي، بل أيضاً على عملية إعادة بناء الهيكل التنافسي (Zee & STrikwerda,2003:17). يُعد التكوين التنافسي لعبة عالية المخاطر فيجب على المنظمات دمج وبناء أو إعادة تكوين مواردها وكفاءتها لتحقيق التكيف مع البيئة المتغيرة، وقد اثبت (Zee & STrikwerda,2003:17) بأن البناء التنافسي يمثل خريطة للضغط التنافسي لجميع الأطراف الرئيسية لتشخيص الأطراف التي تمثل الموقع الأكثر قوة، ويمكن أيضاً تحديد الأطراف ذات القوة الأكبر في قطاع الأعمال.

### المبحث الثالث: الجانب العملي:

#### أولاً: تقييم جودة ومطابقة مقياس البحث:

لتقييم مدى مطابقة المقاييس المستخدمة في الإطار النظري مع الجانب التطبيقي، تم اعتماد عدد من المؤشرات للحكم على مدى المطابقة: وكما يأتي:

#### ١. متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted (AVE):

هو مجموع التشبعات التربيعية مقسومة على عدد المؤشرات (الفقرات) وتكون قيمة معنوية عندما تتجاوز قيمتها (0.50)، أما إذا أقل من ذلك فإنه يشير إلى وجود تباين متبقي في خطأ الفقرات بدل أن يتم تفسيره من خلال المتغير.

#### ٢. الثبات المركب (Composite Reliability (CR):

تم استخدام هذا التحليل للتحقق من موثوقية جميع المتغيرات في نموذج الدراسة، إذ تعد قيم مقبولة إذا كانت أكبر أو تساوي (0.70).

#### ٣. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

يقصد به إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة. فالأداة المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاة للقلق وعدم الثقة في نتائجها، ومن ثم تُعد هدراً للجهد والوقت والمال. وتتراوح قيمته بين الصفر (أداة منعقدة الثبات) والواحد الصحيح (أداة تامة الثبات). وبوجه عام يُعد المقياس ذا ثبات منخفض إذا تراوحت قيمته بين (0.40-0) وذا ثبات متوسط إذا كانت قيمة الفا تقع بين (0.40-0.70) وذا ثبات مرتفع إذا كانت قيمة معامل الفا (0.70 فأعلى)، فإذا كان المقياس ذا ثبات عال فإن هذا يعني أن بنود المقياس ثابتة. ومن ثم المقياس ثابت، أما إذا كان الثبات منخفضاً فإن ذلك يعني أن هنالك واحد على الأقل من فقرات أو عبارات المقياس غير ثابت، إذ يعد الاتساق الداخلي لها ضعيف، ولا تتحمل مستوى المقبولية من الثبات، إذ ينبغي تحديدها ومعالجتها وذلك بحذف الفقرة أو العبارة من التحليل.

#### ٤. الصدق البناء لأختبار أداة القياس:

استعمل الباحثان التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من جودة مقياس البحث وبناءه. وذلك باستخدام برنامج (Amos.25)، إذ اظهر المخطط عدد من القيم التي تمثل مدى مساهمة أو تكوين

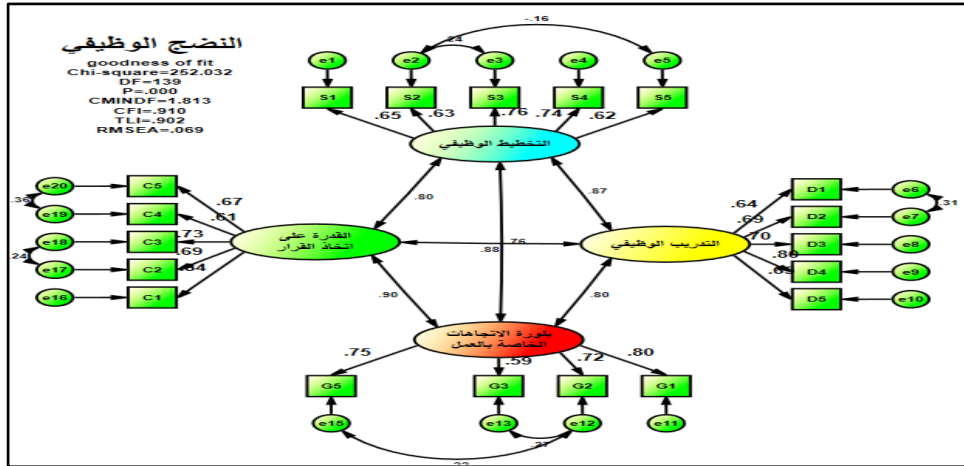
كل فقرة) في تفسير العامل، إذ سيتم الاعتماد على مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول (1) لمعرفة مدى ملائمة الفقرات للبعد بصورة عامة وللمتغير الذي تنتمي له بصورة خاصة.

الجدول (1) مؤشرات حسن المطابقة

المؤشر	X <sup>2</sup> كاي سكوير	درجة الحرية (DF)	النسبة بين X <sup>2</sup> ودرجة الحرية DF	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر توككر لوييس (TLI)	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)
القاعدة	---	---	أقل من ٥	0.9-1	0.9-1	أقل من أو يساوي ٠.٠٨

### ١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النضج الوظيفي:

يوضح الشكل (2) نموذج النضج الوظيفي الذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية والمؤلفة من (20) فقرة. أن مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للأنموذج والظاهرة في الشكل (2). وبعد حذف الفقرة (G4) من بُعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، إذ أنها تمتلك تباين مشترك عالي أثر على معايير المطابقة ووفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل، إذ يتبين بعد حذف هذه الفقرة أن جميع مؤشرات التعديل كانت مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية. وبناء على هذه النتيجة سيتم اعتماده الأنموذج عند إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.



الشكل (2) انموذج متغير النضج الوظيفي بعد التعديل والحذف

المصدر: مخرجات برنامج Amos25.

إذ يتضح من خلال الجدول (1) ما يأتي:

تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع فقرات متغير النضج الوظيفي بين (0.591-0.842) وهي نسبية جيدة، إذ تشير قيم التشبعات المعيارية إلى مدى مساهمة كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وأوضحت النتائج أن الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير النضج الوظيفي معنوية. وأن القيم المعيارية (CR) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (5.914-9.153) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96). وهذا يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير النضج الوظيفي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا يشير أيضاً إلى أن جميع الفقرات معنوية يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد. وسجلت قيم الثبات المركب (CR) لأبعاد متغير

النضج الوظيفي جميعها ضمن الحدود المقبولة، إذ تراوحت بين (0.870-0.891) وهي أكبر من النسبة المعتمدة والبالغة (0.70)، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، إذ اظهرت النتائج وجود ثبات عالي لأبعاد مقياس متغير النضج الوظيفي.

ويتبين من قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لأبعاد متغير النضج الوظيفي جميعها مقبولة، إذ تراوحت بين (0.575-0.639) وهي أكبر من القيمة (0.50) إذ تدل جميعاً على الصدق التقاربي للأبعاد. ومن خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير النضج الوظيفي التي تراوحت نتائجها بين (0.765-0.848)، إذ يتضح أنها أكبر من (0.70) وهذا يدل على أن معامل الثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

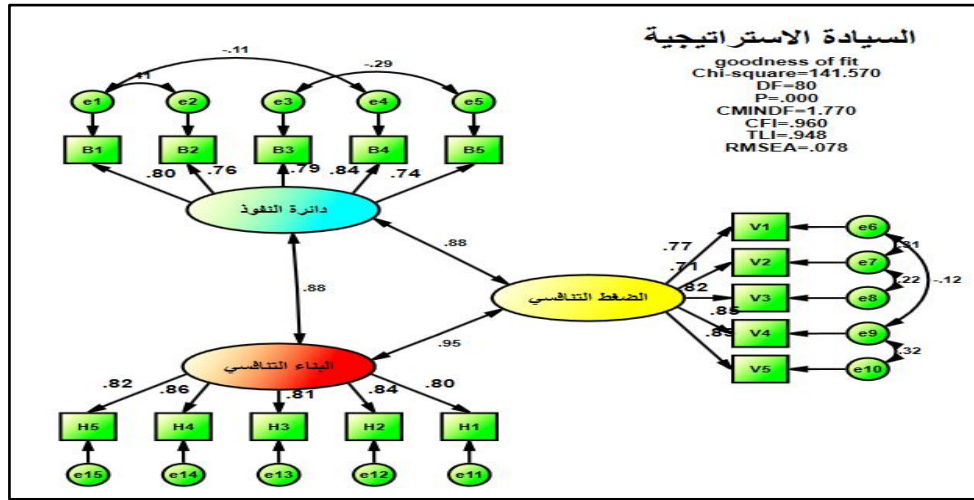
الجدول (2) المؤشرات الإحصائية لنموذج النضج الوظيفي

الدالة	P	القيمة المرجحة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التشبعيات	التشبعيات المعيارية	الفاكتوريات	متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات المركب (CR)	الأبعاد	المسار	الفترات
									التخطيط الوظيفي	<---	S1
دال	0.000	5.914	.152	.898	.634	0.811	0.870	S2			
دال	0.000	6.963	.168	1.167	.763			S3			
دال	0.000	6.856	.136	.931	.741			S4			
دال	0.000	5.948	.140	.833	.624			S5			
									التدريب الوظيفي	<---	D1
دال	0.000	7.930	.161	1.279	.694	0.830	0.881	D2			
دال	0.000	6.587	.200	1.318	.699			D3			
دال	0.000	7.263	.207	1.506	.796			D4			
دال	0.000	6.211	.187	1.159	.649			D5			
									بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل	<---	G1
دال	0.000	8.063	.105	.847	.718	0.765	0.876	G2			
دال	0.000	6.560	.125	.821	.591			G3			
دال	0.000	8.565	.119	1.018	.748			G5			
								C1			
دال	0.000	8.487	.092	.778	.694	0.848	0.891	القدرة على اتخاذ القرار	<---	C2	
دال	0.000	9.153	.088	.804	.733					C3	
دال	0.000	7.196	.081	.581	.608					C4	
دال	0.000	8.178	.088	.721	.672					C5	

المصدر: مخرجات برنامج Amos25.

## ٢. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير السيادة الاستراتيجية:

يبين الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج السيادة الاستراتيجية الذي يتألف من ثلاث أبعاد أساسية والمؤلفة من (15) فقرة، ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للنموذج والظاهرة في الشكل (3) يبين أن جميع مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للنموذج وبناء على هذه النتيجة سيتم اعتماد الأنموذج في التحليلات الإحصائية اللاحقة.



الشكل (3) أنموذج متغير السيادة الاستراتيجية بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos25.

إذ يتضح من خلال الجدول (2) ما يأتي:

- تراوحت قيم التنبؤات المعياري لجميع فقرات متغير السيادة الاستراتيجية بين (0.711- 0.861) وهي نسبة جيدة.
- أشارت النتائج أن الصدق البنائي للمقياس لجميع فقرات متغير السيادة الاستراتيجية معنوية، إذ تبين أن القيم المعيارية (CR) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (8.731-12.153) وهي أكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96)، وهذا يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.
- إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير السيادة الاستراتيجية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يشير أيضاً إلى أن جميع الفقرات معنوية ويدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد.
- وسجلت قيم الثبات المركب (CR) لأبعاد متغير السيادة الاستراتيجية التي كانت جميعها ضمن الحدود المقبولة، إذ تراوحت بين (0.919-0.935) وهي أكبر من النسبة المعتمدة والبالغة (0.70)، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، إذ أظهرت نتائج وجود ثبات عالي لأبعاد مقياس متغير السيادة الاستراتيجية.
- ويتبين من خلال قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لأبعاد متغير السيادة الاستراتيجية أن جميعها مقبولة، إذ تراوحت بين (0.743-0.963) وهي أكبر من القيمة (0.50) إذ تدل جميعاً على الصدق التقاربي للأبعاد.
- ومن خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد متغير السيادة الاستراتيجية التي تراوحت نتائجها بين (0.889-0.912)، إذ يتضح أنها أكبر من (0.70) وهذا يدل على أن معامل الثبات لأداة المقياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

الجدول (3) المؤشرات الإحصائية لأنموذج السيادة الاستراتيجية

الدالة	P	القيمة المرجحة C.R.	الخطا المعياري S.E.	التنبؤات	التنبؤات المعوي	الفاكوز نياح	متوسط التباين المستخلص (AVE)	الثبات المركب (CR)	الأبعاد	المسار	الفاكوزات
									دائرة النفوذ	<---	B1
دال	0.000	12.153	.088	1.000	.801	0.889	0.693	0.919		<---	B2
دال	0.000	9.517	.105	1.003	.787					<---	B3
دال	0.000	10.097	.105	1.059	.839					<---	B4
دال	0.000	8.731	.092	.806	.736					<---	B5
									الضغط التنافسي	<---	V1
دال	0.000	10.011	.103	1.034	.774	0.907	0.731	0.931		<---	V2
دال	0.000	9.878	.117	1.155	.711					<---	V3
دال	0.000	9.786	.134	1.308	.817					<---	V4
دال	0.000	10.371	.129	1.334	.852					<---	V5
									البناء التنافسي	<---	H1
دال	0.000	10.806	.106	1.144	.797	0.912	0.743	0.935		<---	H2
دال	0.000	10.310	.118	1.220	.810					<---	H3
دال	0.000	11.222	.112	1.262	.861					<---	H4
دال	0.000	10.402	.120	1.252	.815					<---	H5

المصدر: مخرجات برنامج Amos25.

يتبين من خلال الجدول (4) ما يأتي:

حققت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (203.677) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي أن قيمة F لا تحدد وجود تأثير وإنما تحدد معنوية النموذج بمعنى هل هو معنوي لم لا، وأن التأثير هو من تخصص B ويقاس معنوية التأثير من خلال t في تحقيق السيادة الاستراتيجية، إذ يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R<sup>2</sup>) البالغة (0.617) بأن النضج الوظيفي تفسر ما نسبته (62%) من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية، أما النسبة الباقية والبالغة (38%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير النضج الوظيفي (14.272)، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير النضج الوظيفي، كما ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.969) بأن زيادة النضج الوظيفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (97%)، وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.156) بمعنى عندما يكون النضج الوظيفي مساوياً للصفر فإن السيادة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة. وكما موضح في المعادلة الآتية:

$$\text{(النضج الوظيفي)} = 0.156 + 0.969 \times \text{السيادة الاستراتيجية}$$

١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

إذ يتبين من خلال الجدول (5) ما يأتي:

حققت قيم (F) المحسوبة ما قيمته (89.695) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، أي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الوظيفي في السيادة

الاستراتيجية. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح  $(R^2)$  Adjusted البالغة (0.413) يتبين بأن بُعد التخطيط الوظيفي تفسر ما نسبته (41%) من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية، أما النسبة الباقية والبالغة (59%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبُعد التخطيط الوظيفي (9.471) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبُعد التخطيط الوظيفي، كما ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.718) بأن زيادة بُعد التخطيط الوظيفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (71%). سجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.243)، بمعنى عندما يكون بُعد التخطيط الوظيفي للصفر فإن السيادة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة. وكما موضح في المعادلة الآتية:

$$\text{(التخطيط الوظيفي)} = 1.243 + 0.718 \text{ السيادة الاستراتيجية}$$

## ٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

سجلت قيمة (F) المحسوبة ما قيمته (127.020) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد التدريب الوظيفي في السيادة الاستراتيجية. ومن قيمة معامل التحديد المصحح  $(R^2)$  Adjusted البالغة (0.500) يتبين بأن بُعد التدريب الوظيفي تفسر ما نسبته (50%) من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية، أما النسبة الباقية والبالغة (50%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبُعد التدريب الوظيفي (11.270) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبُعد التدريب الوظيفي، كما ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.909) بأن زيادة بُعد التدريب الوظيفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (91%). سجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.909)، بمعنى عندما يكون بُعد التدريب الوظيفي للصفر فإن السيادة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة. كما موضح في المعادلة الآتية:

$$\text{السيادة الاستراتيجية} = 0.909 + 0.909 \text{ (التدريب الوظيفي)}$$

## ٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

حققت قيمة (F) المحسوبة لبلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل في السيادة الاستراتيجية (90.728) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل في تحقيق السيادة الاستراتيجية من قيمة معامل التحديد المصحح  $(R^2)$  Adjusted البالغة (0.416) يتبين بأن بُعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل تفسر ما نسبته (42%) من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية، أما النسبة الباقية والبالغة (58%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبُعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل (9.525) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبُعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل، كما ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.694) بأن زيادة بُعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى

زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (69%) سجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.255)، بمعنى عندما يكون بُعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل للصفير فإن السيادة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة، وكما موضح بالمعادلة الآتية:

$$\text{السيادة الاستراتيجية} = 1.255 + 0.694 (\text{بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل})$$

#### ٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت قيمة (F) المحسوبة للقدرة على اتخاذ القرار في السيادة الاستراتيجية (155.576) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد القدرة على اتخاذ القرار في السيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$ ) البالغة (0.551) يتضح بأن بُعد القدرة على اتخاذ القرار تفسر ما نسبته (55%) من المتغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية، أما النسبة الباقية والبالغة (45%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، إذ سجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبُعد القدرة على اتخاذ القرار (12.473) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لبُعد القدرة على اتخاذ القرار، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغة (0.761) بأن زيادة بُعد القدرة على اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (76%). سجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.079)، بمعنى عندما يكون بُعد القدرة على اتخاذ القرار للصفير فإن السيادة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة، وكما موضح في المعادلة الآتية:

$$\text{السيادة الاستراتيجية} = 1.079 + 0.761 (\text{القدرة على اتخاذ القرار})$$

توضح النتائج الواردة في أعلاه إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (1، 2، 3، 4).

الجدول (4) المؤشرات الإحصائية لتحليل أثر أبعاد النضج الوظيفي في السيادة الاستراتيجية

المتغير المستقل	أبعاد متغير النضج الوظيفي		( $R^2$ )	Adjusted ( $R^2$ )	(F)	(t)	Sig	الدلالة
القدرة على اتخاذ القرار	( $\alpha$ )	1.243	0.418	0.413	89.695	9.471	0.000	دال
	( $\beta$ )	0.718						
التدريب الوظيفي	( $\alpha$ )	0.909	0.504	0.500	127.020	11.270	0.000	دال
	( $\beta$ )	0.787						
بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل	( $\alpha$ )	1.255	0.421	0.416	90.728	9.525	0.000	دال
	( $\beta$ )	0.694						
التخطيط الوظيفي	( $\alpha$ )	1.079	0.554	0.551	155.576	12.473	0.000	دال
	( $\beta$ )	0.761						
النضج الوظيفي	( $\alpha$ )	0.156	0.620	0.617	203.677	14.272	0.000	دال
	( $\beta$ )	0.969						

قيمة (F) الجدولية = 3.94، قيمة (t) الجدولية = 1.984، حجم العينة = 127

المصدر: مخرجات برنامج Amos25.



## اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

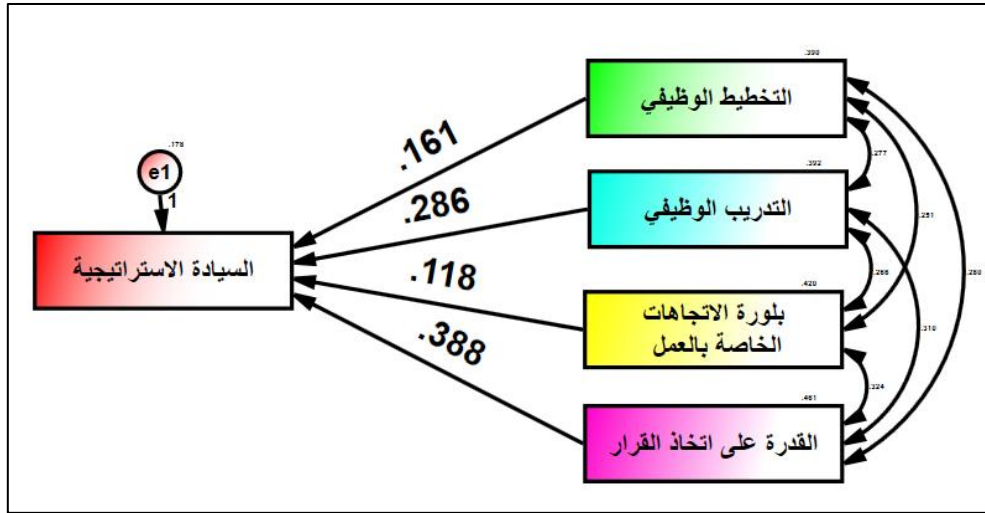
يوضح الجدول (4) المؤشرات الإحصائية بين أبعاد النضج الوظيفي في السيادة الاستراتيجية ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$= Y \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

$$0.241 = Y + 0.161 X_1 + 0.286 X_2 + 0.118 X_3 + 0.388 X_4$$

ويتضح من الجدول ما يأتي:

حققت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر (52.150) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.46) عند مستوى دلالة (0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية، وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين النضج الوظيفي بأبعاده معاً في السيادة الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على أن أبعاد النضج الوظيفي معاً لها تأثير فاعل وجوهري في السيادة الاستراتيجية، أي إن الكليات الأهلية عندما تهتم بصورة كلية ولجميع الأبعاد وبوقت واحد، فإن ذلك سيكون له مردود ايجابي على تحقيق السيادة الاستراتيجية. يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R<sup>2</sup>) البالغة (0.619) بأن أبعاد النضج الوظيفي معاً قادرة على تفسير ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على (السيادة الاستراتيجية)، أما النسبة الباقية (39%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.



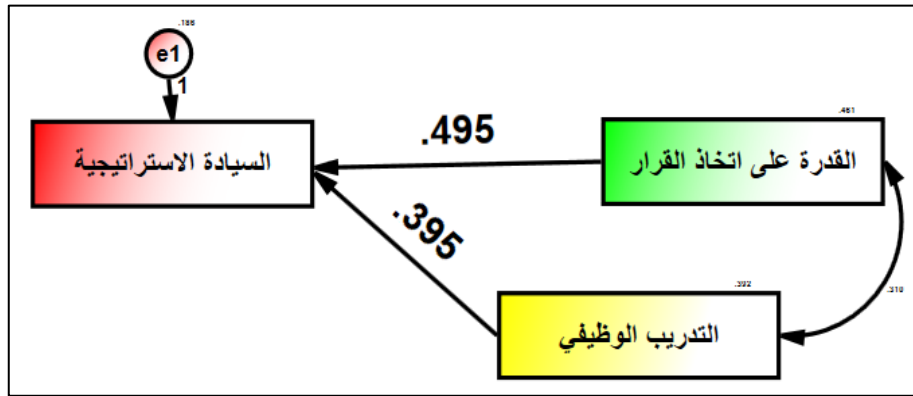
الشكل (4) تأثير أبعاد النضج الوظيفي معاً في السيادة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج Amos25.

باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية الأبعاد وبعد حذف الأبعاد غير المعنوية، يتضح بأن الانموذج بصورة النهائية يعتمد على بُعدي (التدريب الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار)، إذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (98.519) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%).

ويتبين من خلال قيم اختبار (t) لأبعاد التدريب الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار والبالغة قيمها (4.362، 5.936) وعلى التوالي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يشير إلى ثبوت معنوية الميل الحدي لأبعاد التدريب الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار، وهذا يشير إلى

ثبوت معنوية الميل الحدي لُبُعدِي التدريب الوظيفي والقدرة على اتخاذ القرار، أي إن أكثر الأبعاد تأثيراً وأهمية لدى الكليات المبحوثة قد كانت لكل من بُعد تدريب الموظفين والقدرة على اتخاذ القرار. ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لُبُعدِي التدريب الوظيفي البالغة (0.395) بأن زيادة بُعد التدريب الوظيفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (السيادة الاستراتيجية) بنسبة (39%). ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لُبُعدِي القدرة على اتخاذ القرار البالغة (0.495) بأن زيادة بُعد القدرة على اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (السيادة الاستراتيجية) بنسبة (49%). والشكل (5) التأثير أبعاد النضج الوظيفي في السيادة الاستراتيجية باستعمال طريقة (Stepwise).



الشكل (5) التأثير أبعاد النضج الوظيفي في السيادة الاستراتيجية باستعمال طريقة (Stepwise)

المصدر: مخرجات برنامج Amos25.

الجدول (5) المؤشرات الإحصائية لأبعاد النضج الوظيفي معاً في السيادة الاستراتيجية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

نموذج الانحدار الخطي المتعدد بأستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			أبعاد النضج الوظيفي
ترتيب دخول الأبعاد	Sig.	(t)	( $\beta$ )	Sig.	(t)	( $\beta$ )	
---	---	---	---	0.083	1.745	0.161	التخطيط الوظيفي
2	0.000	4.362	0.395	0.005	2.839	0.286	التدريب الوظيفي
---	---	---	---	0.199	1.292	0.118	بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل
1	0.000	5.936	0.495	0.000	4.025	0.388	القدرة على اتخاذ القرار
0.512				0.241			( $\alpha$ )
0.783				0.794			قيمة الارتباط المتعدد (R)
0.614				0.631			معامل التحديد ( $R^2$ )
0.608				0.619			معامل التحديد المصحح ( $R^2$ )
98.519				52.150			قيمة (F) المحسوبة
0.000				0.000			Sig.
3.09				2.46			قيمة F الجدولية
1.984				1.984			قيمة t الجدولية

حجم العينة = 127، الأبعاد المعنوية (التدريب الوظيفي، القدرة على اتخاذ القرار)،

الأبعاد غير المعنوية (التخطيط الوظيفي، بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل)

المصدر: مخرجات برنامج Amos25.

**المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:****أولاً: الاستنتاجات:**

١. تبين النتائج اهتمام إدارة الكليات المبحوثة ببعد التخطيط الوظيفي. ونال هذا البُعد مستوى عالي من الأهمية من قبل إدارة كلية التراث من بين الكليات المبحوثة الذين يرون بأن هناك حرص عالي من قبل العاملين على تعزيز الإمكانات والمهارات اللازمة لبناء مستقبلهم الوظيفي مع العمل على وضع خطط واقعية لتطويرهم، إلا أن هذا البُعد لم ينال الأهمية اللازمة لدى كلية مدينة العلم.
٢. نال بُعد التدريب الوظيفي مستوى عالي من الأهمية من قبل إدارة الكليات المبحوثة وبالأخص من قبل إدارة كلية دجلة، إذ يهتم العاملون فيها وبمختلف مستوياتهم الوظيفية بالتدريب كما إن لديهم القدرة على تحديد احتياجاتهم التدريبية، إلا أن هذا البُعد لم ينال الأهمية اللازمة من قبل كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
٣. تهتم إدارات الكليات المبحوثة بـبُعد بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل وخاصة إدارة كلية السلام التي ترى بأن العاملين فيها يسعون لخلق روح الانسجام فيما بينهم لتحسين مستويات العمل وتوظيف أفكارهم لخدمة متطلبات العمل. ولم ينال هذا البُعد الأهمية اللازمة من قبل كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
٤. دلت النتائج اهتمام إدارة الكليات المبحوثة بـبُعد القدرة على اتخاذ القرار وبالأخص كلية دجلة التي ترى بأن العاملين فيها لا يمتلكون هذه القدرة.
٥. تبين النتائج اهتمام إدارات الكليات الأهلية المبحوثة بمتغير النضج الوظيفي بشكل عام. وجاءت كلية التراث بالترتيب الأول عن بقية الكليات ونالت كلية بغداد للعلوم الاقتصادية المرتبة العاشرة والأخيرة. وهذا يشير إلى أن إدارة الكليات المبحوثة وبالأخص كلية التراث تهتم بالتخطيط والتدريب الوظيفي وبالقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبلورة الاتجاهات وتوظيف الأفكار اللازمة لخدمة متطلبات واتجاهات العمل.
٦. نال بُعد الضغط التنافسي مستوى عالي من الأهمية من قبل إدارة الكليات المبحوثة وبالأخص من قبل إدارة كلية السلام التي ترى ضرورة العمل على تقديم خدمات تعليمية جديدة باستمرار والعمل على التبادل المعرفي والتعليمي مع الكليات الأخرى لتجنب الضغط التنافسي. ولم ينال هذا البُعد الأهمية اللازمة لدى كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
٧. تهتم إدارات الكليات المبحوثة بالبناء التنافسي ونال هذا البُعد أعلى مستوى اهتمام من قبل إدارة كلية الرافدين التي ترى ضرورة وضع تصورات واضحة حول كيفية التوسع بالمجال البحثي وبناء قدرات تنافسية تتميز بالاستباقية للارتقاء بالمستوى العلمي.
٨. تشير النتائج أن اهتمام إدارات الكليات الأهلية المبحوثة بمتغير السيادة الاستراتيجية بشكل عام. وجاءت كلية دجلة بالترتيب الأول من حيث الاهتمام. ونالت كلية بغداد للعلوم الاقتصادية المرتبة العاشرة والأخيرة وهذا يشير إلى أن إدارات الكليات المبحوثة وبالأخص كلية دجلة ترى ضرورة أن تكون لديها منطقة تأثير واضحة ومميزة في المجال الذي تعمل فيه وأن تعمل بمفهوم الضغط والبناء التنافسي وذلك من خلال الاستباقية والاستجابة لمتطلبات واحتياجات العمل بأسرع وقت ممكن لتحقيق السيادة والتفوق.

**ثانياً: التوصيات:**

١. على إدارة كلية مدينة العلم الاهتمام بالتخطيط الوظيفي، إذ لم ينال الأهمية اللازمة لدى الكلية. وأن يكون هناك حرص عالي من قبل العاملين على تعزيز الإمكانيات والمهارات اللازمة لبناء مستقبلهم الوظيفي مع العمل على وضع خطط واقعية لتطويرهم.
٢. يتطلب من إدارة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية اهتمامها بالتدريب الوظيفي على مستوى عالي من الأهمية، إذ عليها أن تشجع العاملين فيها وبمختلف مستوياتهم الوظيفية الاهتمام بعملية التدريب وتعزيز قدرتهم على تحديد احتياجاتهم التدريبية كونه لم ينال الأهمية اللازمة.
٣. ينبغي على كلية بغداد للعلوم الاقتصادية أن تهتم بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل وأن تعزز اهتمام العاملين فيها على خلق روح الانسجام فيما بينهم لتحسين مستويات العمل وتوظيف افكارهم لخدمة متطلبات العمل.
٤. على إدارة كلية دجلة الاهتمام ببعده القدرة على اتخاذ القرار وبالأخص التي ترى بأن العاملين فيها لا يمتلكون هذه القدرة.
٥. ينبغي على كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الاهتمام بمتغير النضج الوظيفي من خلال الاهتمام بالتخطيط والتدريب الوظيفي وبالقدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبلورة الاتجاهات وتوظيف الأفكار اللازمة لخدمة متطلبات واتجاهات العمل.
٦. يتطلب من إدارة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الاهتمام ببعده دائرة النفوذ كونه لم ينال الأهمية اللازمة، إذ على إدارة الكلية الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العلمية التي تميزها عن الكليات المتنافسة لها وتقديم عدد من الخدمات التعليمية تجعلها رائدة في سوق العمل وتفوق ما تقدمه الكليات الأخرى.
٧. ينبغي على إدارة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الاهتمام ببعده الضغط التنافسي، وذلك من خلال العمل على تقديم خدمات تعليمية جديدة باستمرار والعمل على التبادل المعرفي والتعليمي مع الكليات الأخرى لتجنب الضغط التنافسي.
٨. على إدارات الكليات المبحوثة تعزيز اهتمامها بالبناء التنافسي وذلك من خلال وضع تصورات واضحة حول كيفية التوسع بالمجال البحثي وبناء قدرات تنافسية تتميز بالاستباقية للارتقاء بالمستوى العلمي.
٩. ينبغي على إدارة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية أن تهتم بكيفية تحقيق السيادة الاستراتيجية، إذ من الضروري أن تكون لديها منطقة تأثير واضحة ومميزة في المجال الذي تعمل فيه وأن تعمل بمفهوم الضغط والبناء التنافسي وذلك من خلال العمل بمفهوم الاستباقية والاستجابة لمتطلبات واحتياجات العمل بأسرع وقت ممكن لتحقيق السيادة والتفوق.

**المصادر والمراجع:****أولاً: المصادر العربية:**

١. اسماعيل، وائل، (٢٠١٢)، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٢. بلعباد، عبدالقادر، (٢٠١٦)، تشكيل البروفيل المهني على ضوء النضوج المهني مستوى النضج الوظيفي لدى المعلمين في محافظة بيت لحم وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المديرين، جامعة القدس، أبو سمرة.
٣. جاسم (٢٠١٢، ٢٧٧)، (Mubiana،Samuel,2008,35)، (٢٠١٠، ٣٥)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٢.

٤. حريم، حسن، (٢٠١٦)، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط٤، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. حمامة، رميصاء وسلاطية، مسعودة، (٢٠١٤)، علاقة مستوى النضج المهني بمهارة اتخاذ.
٦. الحياي، سندية، (٢٠١٠)، 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.
٧. زهران حويج، مروان، (٢٠٠٢)، المدخل إلى علم النفس، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. السكارنة، بلال، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص ١٠.
٩. القرار المهني: دراسة وصفية على عينة من تلاميذ السنة الثالثة ثانوي ببعض ثانويات ولاية الوادي، رسالة ماجستير.
١٠. مفاهيمية تحليلية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد(٢٦)، جزائر.
١١. الياسري، اكرم محسن واخرون، (٢٠١٧) دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد ٦، العدد ٢٤.

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

12. Strikwerda, H., (2002). Strategic Supremacy\_Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy strategy, Nolan, Norton & Co., All rights reserved.
13. Zee, Han van der & Strikwerda, Hans, (2003), How to think and act strategically in times of economic uncertainty, Copyright Nolan, Norton & Co. www.nolannorton.com..

**الملحق (1)****المحور الأول: المعلومات التعريفية عن عينة الدراسة:**

ت	المعلومات الشخصية	التصنيف
1	أسم المنظمة	
2	النوع الاجتماعي	ذكر أنثى
3	العمر	أقل من 30 سنة من 30-40 أقل من 40 سنة من 40-50 أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة
4	المؤهل العلمي	ماجستير دكتوراه دبلوم عالي
5	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات من 5-10 أقل من 10 سنوات من 10-15 أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة
6	اللقب العلمي	أستاذ مدرس مساعد مدرس مساعد
7	المنصب الحالي	عميد معاون عميد مقرر رئيس قسم

**أولاً: النضج الوظيفي:** وهو يمثل قدرة الإدارة على معرفة الاستعداد النفسي للأفراد العاملين اتجاه عمل معين ومدى استيعابهم لإمكانياتهم وقدراتهم على التخطيط وجمع المعلومات حول المتطلبات الوظيفية للعمل وسوق العمل، فضلاً عن التدريب وبلورة الاتجاهات والسلوكيات اتجاه العمل وكيفية التعامل مع التغييرات الحاصلة واستثمار الفرص وكيفية مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها للارتقاء والتفوق.

١. **البعد الأول: التخطيط الوظيفي:** أحد الركائز الأساسية لعملية النضج الوظيفي انطلاقاً من كونها العملية التي يتم من خلالها دراسة التوقعات المستقبلية في ظل تحديد المهارات والمؤهلات والخبرات التي تمتلكها وعلى نحو يساعدها على تنفيذ خططها الوظيفية. يرجى بيان مدى اهتمام إدارة الكلية بالتخطيط الوظيفي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. إدارة الكلية ترى:

ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	يمتلك العاملین فیها القدرة على تحديد مسارهم الوظيفي وفق رؤية مستقبلية واضحة.				
2	يتوفر لدى العاملين المقومات الأساسية لنجاح خططهم الوظيفية.				
3	يسعى العاملین على وضع خطط واقعية لتطويرهم.				
4	يحرص العاملین على تعزيز الامكانيات والمهارات اللازمة لبناء مستقبلهم الوظيفي.				
5	يهتم العاملین بتحقيق التوافق والانسجام بين ميولهم الوظيفية ووظيفتهم.				

٢. **البُعد الثاني: التدريب الوظيفي:** عملية تهدف إلى تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين وتنمية معرفتهم ومهاراتهم مع تغيير سلوكهم واتجاهاتهم ايجابياً ورفع الروح المعنوية لديهم بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتوفير الاستقرار لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية. يرجى بيان مدى اهتمام إدارة الكلية بالتدريب الوظيفي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. إدارة الكلية ترى:

ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	يهتم العاملین وبمختلف المستويات الوظيفية بالتدريب.				
2	يهتم العاملین بتطوير دليل التدريب للاستفادة منه في عملية التدريب.				
3	يمتلك العاملین القدرة على تحديد احتياجاتهم التدريبية.				
4	يساهم العاملین في رفع مستوى التدريب لبرامجها التدريبية.				
5	يشترك العاملین ببرامج تدريبية للحصول على المعرفة وتوسيع مداركهم وقدراتهم الوظيفية.				

٣. **البُعد الثالث: بلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل:** أي تغيير باتجاه وسلوك ومشاعر الأفراد العاملين من خلال التعليم الاجتماعي التي يمكن أن تتغير خلال الإضافة أو الحذف أو التعديل لواحد أو أكثر من مكوناته. يرجى بيان مدى اهتمام إدارة الكلية ببلورة الاتجاهات الخاصة بالعمل وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. إدارة الكلية ترى:

ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	يسعى العاملین لخلق روح الانسجام فيما بينهم لتحسين مستويات العمل.				
2	يوظف العاملین افكارهم لخدمة متطلبات العمل.				
3	يكون العاملین أكثر استمالة لقواعد العمل التي تعمل على تلبية طموحاتهم.				
4	تتأثر اتجاهات العاملین (السلبية أو الايجابية) بالعوامل العرقية والوراثية.				
5	يمتلك العاملین القدرة على تحديد مسارهم الفكري من خلال تعزيزه بالمعلومات والمعرفة الملائمة لتوجهات المنظمة.				

٤. **البُعد الرابع: القدرة على اتخاذ القرار:** هي المترجم الفعلي لطبيعة القدرات والمعارف والإمكانات التي يمتلكها الأفراد العاملين ومدى استثمارهم لها في اتخاذ قرارات صائبة من منطلق إن توظيف مثل هذه القدرات وبمداها الصحيح يمثل الصورة الحية للنضج الوظيفي. يرجى بيان مدى اهتمام إدارة الكلية بالقدرة على اتخاذ القرار وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. إدارة الكلية ترى:

ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	يتصف العاملون بالموضوعية عند اتخاذ أي قرار.				
2	يتراجع العاملون عن القرار الذي يتخذونه حين يثبت عدم صلاحيته.				
3	يمتلك العاملون القدرة على تشخيص معوقات العمل في الوقت المناسب.				
4	يهتم العاملون بالقرارات المتعلقة بالتجديد في الجوانب العلمية والتعليمية.				
5	يمتلك العاملون التوعية المناسبة للقرارات قبل البدء بتنفيذها.				

**ثانياً: السيادة الاستراتيجية:** تتمثل بقدرة المنظمة بالسيطرة على المكان الذي تتصارع فيه مع المنافسين وبذلك بالضغط التنافسي وبناء استراتيجيات تنافسية جديدة للهيمنة على السوق من خلال تقديم المشكلة ومجالات عمل مختلفة عن التي يقوم بها منافسيها.

١. **البُعد الأول: دائرة النفوذ:** تعد بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية والمحرك الرئيس للمنظمات من أجل السيطرة على المجال التنافسي الذي تعمل فيه لتبقى اللاعب الأقوى والمهيمن داخل المساحة التنافسية.

يرجى بيان مدى اهتمام إدارة الكلية بدائرة النفوذ وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. إدارة الكلية ترى:

ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	تقدم عدد من الخدمات التعليمية التي تجعلها رائدة في سوق العمل وتفوق ما يقدمه المنافسين.				
2	تقوم بقيادة السوق من خلال الخدمة في الأسعار التي تقدمها مقارنة بالمنافسين.				
3	تمتلك منطقة تأثير واضحة ومميزة في المجال الذي تعمل فيه.				
4	تمتلك تصور دقيق لطبيعة العوامل المؤثرة على سلوك ووضع المنافسين.				
5	تسعى إلى الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العالية التي تميزها عن الكليات المتنافسة.				



٢. **البُعد الثاني: الضَّغط التنافسي:** حركة تنافسية محدودة وموجهة خارجياً ينتج عنها التفاعل التنافسي، إذ تأخذ جميع المنظمات المتنافسة بالسوق لجميع الإجراءات التنافسية كونه يصف العلاقة المدركة بين المنظمة وبيئتها التنافسية بأكملها. يرجى بيان مدى اهتمام إدارة الكلية بالضَّغط التنافسي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. إدارة الكلية ترى:

ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	تقوم بتقديم خدمات تعليمية جديدة باستمرار.				
2	تسمح بالتبادل المعرفي والتعليمي مع الجامعات الأخرى لتجنب الضَّغط التنافسي.				
3	تتابع وبدراية تامة تحركات الجامعات المنافسة لها.				
4	تستجيب لمتطلبات واحتياجات سوق العمل بأسرع وقت ممكن.				
5	تمتلك القدرة على مواكبة تطورات الجامعات المنافسة في مجال التعليم.				

٣. **البُعد الثالث: البناء التنافسي:** القدرة على انشاء مجالات التنافس والأهداف التي تعكس رؤية المنظمة للمساخة التنافسية، إذ يبدأ التشكيل التنافسي بإنشاء تحالفات من القوى للتقليل من التعقيد التنافسي والتدخلات المتزنة للحفاظ على انحياز الآخرين اثناء تحرك المنظمة نحو تحقيق أهدافها. يرجى بيان مدى اهتمام إدارة الكلية بالبناء التنافسي وفق مدرج الاستجابة المقابل لكل فقرة. إدارة الكلية:

ت	الفقرات	مستوى توفرها في الكلية			
		جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف جداً
1	تمتلك تصورات واضحة حول كيفية التوسع بالمجال البحثي للارتقاء بالمستوى العلمي.				
2	تتميز بالاستباقية في بناء قدرات تنافسية جديدة.				
3	تقوم بالتوسع وفتح كليات واقسام جديدة يصعب على المنافسين القيام بها.				
4	تعمل على تطوير استراتيجياتها وبما يواكب المتغيرات التي تحدث في البيئة التعليمية للحفاظ على مكانتها السوقية التنافسية.				
5	تتبع تقنيات الإدارة الجديدة للحفاظ على كفاءتها ومواردها الحيوية.				

