دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان)

إعداد

صالح بن سالم بن محمد الحبسي

باحث دكتوراه في القانون العام

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

جامعة محمد الأول (وجدة) المملكة المغربية

salehalhabsi@hotmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني- العدد الثاني – الجزء الثالث- يوليو ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

الحبسي، صالح بن سالم بن محمد (٢٠٢١). دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(٢) ج٣، ٥٥٣-٥٧٩.

رابط المجلة: https://cfdj.journals.ekb.eg/

دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان)

صالح بن سالم بن محمد الحبسي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة التأثيرية بين مدى نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان وتحقيق التميز المؤسسي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية؛ وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية من القادة والمرؤوسين وشملت (١٦٠) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بنشر القيادة لثقافة التميز تُعزى لمتغير المستوى القيادي وعدد سنوات الخبرة ومكان العمل، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز فى شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان على تحقيق التميز المؤسسي، وفي النهاية أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بتحسين الممارسات القيادية المتعلقة بنشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، والتميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة التميز، التميز المؤسسي، نموذج التميز الأوروبي.

[١] التمهيد للدراسة:

تعتبر إدارة التميز المؤسسي من المفاهيم المهمة، والتي تهتم بمقومات وأسس المنظمة لتحقيق رؤيتها وغايتها وقيمها الاستراتيجية (Kitonga , 2017)، والذي يضمن لها تحقيق التميز من خلال توفير قدرات عالية لمواجهة التحديات والظروف الخارجية، والتعامل معها بمهنية عالية ومواجهتها بالشكل الأمثل والأفضل(Muasya , 2017) ، وأيضا يمكّن المنظمة من تحقيق الترابط والتنسيق بين مكوناتها الداخلية باعتبارها أحد الوسائل الأساسية لبقاء ونمو المنظمة في ظل التطور السريع والمستمر في عالم الأعمال اليوم (Adnan et al., 2019)، وبالتالي فإن جوهر إدارة التميز المؤسسي يعتمد على كيفية استثمار الفرص المتاحة، وهذا يتطلب وجود تخطيط فعّال وقيادة واعية (عبده، ٢٠١٥).

ولكن في المقابل فإن تطبيق التميز في أي منظمة يتطلب وجود نمط قيادي وفلسفة إدارية قادرة على تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة، وذلك من أجل العمل على تحقيق الإشباع لكافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة والمجتمع ككل، حيث يرتبط تميز المنظمة بشكل وثيق بأداء القيادة؛ وعليه يتطلب التميز وجود قادة استراتيجيين يتمثل دورهم في تحويل المنظمات الضعيفة والمتفككة إلى منظمات قوية ومتميزة، وهذا يعتمد على قدرتهم على توصيل رؤيتهم بشكل واضح وسلس إلى الأفراد في جميع المستويات الإدارية، وتوفير مناخ جيد للمشاركة وابتكار الأفكار الإبداعية، وإيجاد بيئة مناسبة تساعد على تحقيق التميز؛ ولذلك أصبحت القيادة من أهم العوامل المُمكنة للارتقاء بمستوى المنظمة وتحقيق التميز فيها (Al Rashidi , 2019).

وتبرز أهمية الدراسة من مجال تطبيقها، وحداثة موضوعها، حيث سيتم تطبيقها على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، وهي إحدى الركائز الأساسية في تطوير الحلول التكنولوجية في سلطنة عمان، وأحد روافد دعم التنمية في البلاد، والتي تمتلك كوادر بشرية يمكنها أن تساهم في إحداث التغيير الإيجابي المميز تجاه تطوير المجتمع، وتطبيق مفاهيم التميز المؤسسي، التي أثبتت نجاحات كبيرة على مستوى المؤسسات العامة بصفة عامة، ومؤسسات الأعمال بصفة خاصة، وسوف تساهم تلك الدراسة على تشجيع ثقافة الإبداع والتطوير للقادة والمرؤوسين في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، والتي تعتبر إحدى ركائز إدارة التميز المؤسسي، والذي بدوره سوف يساعد على تبني العديد من المبادرات والمشاريع التكنولوجية والإدارية، وانطلاقا من أهمية هذا الموضوع وحيويته في واقع مؤسسات الأعمال في سلطنة عمان، وفي ظل ما تواجهه من تحديات إقليمية وعالمية تؤثر على أدائها وفعاليتها وإنجازها، وفى هذا السياق يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دور القيادة في نشر ثقافة التميز على إدارة التميز المؤسسي في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان.

[٢] مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تتسارع المؤسسات بأحجامها الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ربحية كانت أو خدمية، فضلاً عن كونها حكومية أو خاصة نحو تحقيق التميز في الأداء؛ وذلك بغية الوجود الفعال والمستمر على خريطة الأعمال، ولقد اعتمدت هذه المؤسسات لتحقيق التميز في الأداء مداخل ومدارس متعددة ومن أهمها النموذج الأوروبي للتميز بهدف مواكبة أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أفضل النتائج، وساعد على ذلك ما يتميز به هذا النموذج من مرونة وقدرته على تحمل العديد من المبادرات، مما جعله أمرا إيجابيًا للمؤسسات التي لديها بنية تحتية إدارية جيدة.

وهذا لا يعني أن تطبيق التميز المؤسسي يعتبر في التطبيق رحلة مثالية، حيث إن عددا من المؤسسات التي طبقت نماذج التميز لم تحقق الفعالية والأهداف المتوخاة، وخاصة تلك المؤسسات المبتدئة (Assad & Abdelkarim , 2020)، حيث واجهت صعوبة في الوصول إلى النتائج المرجوة، مما أجبرها على اختيار طرق أخرى أقرب للجودة، ولكن هذه الحالات كانت قليلة جدا مقارنة بالنجاحات التي حققتها معظم المؤسسات في تطبيق نماذج التميز (المليجى،٢٠١٤).

ومن خلال دراسة استطلاعية لمجتمع الدراسة (لقاءات للباحث مع عدد (١٥) من المديرين ورؤساء الأقسام في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان في الفترة من ٢٠٢٠/٩/١ حتى ٢٠٢٠/٩/١٥) بهدف الوقوف على أهم محددات التميز المؤسسي، وتبين للباحث أن **نشر القيادة لثقافة التميز لدى الموارد البشرية** له دورا رئيسيا في التميز المؤسسي، وينعكس إيجابيا على تميز الأداء بالشركة ونتائج أعمالها، بالإضافة إلى تأثيرها في مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين، وعلى مؤشرات الأداء بالنسبة للمنظمة ككل، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة كالآتي: **إن نشر القيادة لثقافة التميز لدى الموارد البشرية له دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي بشركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان.** ويمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى مجموعة من التساؤلات الآتية:

(١) هل هناك اختلاف بين آراء عينة الدراسة من القيادات والمرؤوسين فيما يتعلق بدور القادة فى نشر وتعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان؟

(٢) هل هناك علاقة دالة إحصائيا بين دور القادة فى تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية وبين درجة تحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان؟

(٣) هل هناك تأثير دال إحصائيا لدور القادة فى تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية على درجة تحقيق التميز المؤسسي فى شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان؟

٣: الإطار النظري والدراسات السابقة:

تمر منظمات الأعمال في العصر الحديث بمجموعة من التحولات الجذرية وذلك بسبب العديد من التحديات التي تواجهها، وخاصة التطور التكنولوجي والعلمي والثقافي والمعرفي السريع في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وعدم التأكد؛ لذا أصبحت عملية التميز من الموضوعات المهمة والتي تحظى بالاهتمام الكبير من قبل منظمات الأعمال ؛ وهذا الوضع يتطلب وجود قادة لديهم وعي استراتيجي ورؤية شاملة للمنظمة من أجل النمو والاستمرار في المستقبل (Olwan , 2019)، حيث يتطلب ذلك قدرة عالية على مواجهة التحديات وعدم الانجذاب للفرص التي تتعارض مع أهداف المنظمة وتوجهها الاستراتيجي والتي تفرزها البيئة الخارجية (Buqais , 2018).

٣/١ - مفهوم التميز المؤسسي:

يستند مفهوم التميز يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد مبدأ التكامل والترابط والتزام التفكير المنظومي الذي ينظر إلى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها مجتمعة، وتكون هذه القدرات فريدة من نوعها، ونادرة بحيث يصعب تقليد الآخرين لها، ويمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستثمار مزيد من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية" (القريوتي، ٢٠١٤)، كما يعرفها البعض الآخر (عريقات، ٢٠١٠) بأنها ما تتمتع به المؤسسة من سمات خاصة بها ؛ من قبيل ما يتوافر فيها من موارد وقدرات لا تستطيع المؤسسات الأخرى المنافسة لها تقليدها أو مجاراتها.

ومن خلال عرض التعريفات السابقة للتميز المؤسسي يُمكن تعريف التميز المؤسسي: بأنه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية بالممارسات الإدارية والقيادية الناجحة لتقديم المخرجات، والخدمات لكافة الجهات ذات العلاقة والمجتمع بأسره، وفق معايير قابلة للقياس، وبمستويات تحقق الكفاءة، والفاعلية، ورضا المتعاملين مع المؤسسة، كما يتضح أن مفهوم التميز يعتمد على التكامل والترابط الفكري الذي يقوم على أساس القيام بأعمال جديدة فريدة من نوعها غير قابلة للتقليد من الآخرين تكون مخرجاتها ذات جودة عالية.

٢/٣ - دور القيادة في دعم ثقافة التميز

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العقائد، والأيديولوجيات، والقيم المركزية والجوهرية، والرموز، والقواعد، والعادات، والتقاليد التي يتشارك فيها جميع العاملين في المنشأة، والتي تؤثر في طريقة إنجاز المنشأة لعملياتها (البحيصي، ٢٠١٤)، وترى البحوث الحديثة أن القدرات التنافسية يمكن تطويرها من خلال الطرق التي تستخدم فيها قدرات وإمكانات المنظمة ومن خلال الممارسات الاستراتيجية، وبمعنى آخر طالما أن الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية إنجاز المنظمة لأعمالها، كما أنها تساعد في ضبط الرقابة على سلوك العاملين فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، وهكذا يمكن تشكيل المناخ السليم لصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، وعليه فإن اعتماد تشكيل الثقافة التنظيمية هو مهمة مركزية تقع على عاتق القادة الاستراتيجيين (جاد الرب، ٢٠١٠).

ولكي تستطيع المنشأة المحافظة على ثقافتها التنظيمية ودعمها ؛ فعليها الالتزام بخمسة أبعاد تؤثر في مجموعها على نشاطات المنشأة، وتوجهها بدرة كبيرة لتحقيق الإبداع والدخول في مشاريع جديدة وهذه الأبعاد هي (الاستقلالية، الابتكارية، المخاطرة، الاستباقية، المنافسة الجسورة) (Hitt et al.,2007)، ويعد تغيير الثقافة التنظيمية للمنشأة من الأمور الصعبة جدا والتي تضاهي في صعوبتها محاولات المنشأة المحافظة على بقائها واستمراريتها، إلا إن القادة الاستراتيجيين الفاعلين يدركون تمامًا الوقت المناسب للتغيير (جودة، ٢٠١٥)، وفي كثير من الأحيان يتم الاعتماد بشكل أساسي على تغيير ثقافة المنشأة عند تنفيذ استراتيجياتها. وغالبا ما يتم تصميم التغييرات الجذرية بالشكل الذي يتيح للمنشأة إمكانية دعم الخيارات الاستراتيجية والتي تختلف عن الخيارات التي نفذتها المنشأة سابقا (الخفاجي، ٢٠٠٧).

إن بناء الثقافة التنظيمية في المنظمة يتأثر بعدة عناصر رئيسة من بينها القادة الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين، بالإضافة إلى الخبرة لدى هؤلاء القادة وممارساتهم وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقا، ويتحدث البعض عن الثقافة الشاملة، والتي تعني نفس إطار ثقافة المنظمة وتحوي عناصر كثيرة، فقد تكون قوية ومتماسكة بحيث تتميز بها المنظمة عن غيرها أو قد تكون مجرد كونها ثقافة منظمية عادية (العامري، ٢٠٠٩).

وللقيادة دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وترسم ملامح وأطر التعامل وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية، ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة (الحرازين، ٢٠٢٠).

[٤] فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض التالية:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بدور القيادة في نشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، وذلك تبعًا لمتغيرات المستوى الإداري، ومكان العمل، وعدد سنوات الخبرة.

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية وبين درجة تحقيق التميز المؤسسي.

٣- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية على درجة تحقيق التميز المؤسسي.

[٥] أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس دور القيادة في نشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، قام الباحث بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية تمثلت فيما يلي:

(١) اختبار العلاقة بين دور القيادة في نشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية (المتغير المستقل) والتميز المؤسسي (المتغير التابع) في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان.

(٢) اختبار درجة تأثير دور القيادة في نشر وتعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية (المتغير المستقل) على التميز المؤسسي (المتغير التابع) في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان.

(٣) تقديم توصيات في إطار علمي من الممكن أن تساهم في إرساء الممارسات الإدارية للقيادات نحو تحقيق أعلى درجات التميز المؤسسي.

[٦] أهمية ودوافع الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، كما يتضح مما يأتي:

(أ) من الناحية العلمية:

١- الندرة النسبية في الدراسات الموجهة نحو مجالي نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز، والتميز المؤسسي في مؤسسات الأعمال، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى – في حدود علم الباحث - التي تناولت الربط بين موضوعين حيويين وهامين، وهما مدى دعم ونشر القيادة لثقافة التميز وتحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية.

(ب) من الناحية التطبيقية:

١- سيتم تطبيقه الدراسة الحالية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، وهي من المؤسسات الرائدة في مجال البرمجة ونظم المعلومات في سلطنة عمان،

وأحد روافد تطوير تكنولوجيا المعلومات في البلاد، والتي تمتلك كوادر بشرية يمكنها أن تساهم في إحداث التغيير الإيجابي المميز تجاه تطوير المجتمع.

٢- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، وتقديم النصائح والإرشادات لصنّاع القرار في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان لتطوير الآليات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز ممارسات القيادة لنشر وتعزيز ثقافة التميز.

[٧] أسلوب الدراسة:

سوف نتناول فيما يلي وصفا للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، وذلك من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأدوات المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بناء الاستبانة وتطويرها، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

١/٧- منهج الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف الدراسة، حيث يعبر عن الظاهرة المدروسة كمًا وكيفًا، ولا يتوقف عند حد جمع المعلومات اللازمة لوصف الظاهرة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة، وكشف العلاقات بين أبعادها؛ من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره (العساف، ١٩٩٨).

٢/٧- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان وعددهم (٣٢٠) موظف، ويرجع سبب اختيار هذه المؤسسة لموضوع الدراسة إلى إمكانية الوصول للمعلومات والبيانات اللازمة لإجراء تلك الدراسة، والاهتمام الكبير لقيادات هذه المؤسسة بتحقيق أعلى درجات التميز مقارنة بالجهات المماثلة على المستوى الدولي، ويوضح الجدول رقم (١) البيانات المتعلقة بمجتمع البحث.

الجدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري

م	الإدارات	المستوى الإداري			الإجمالي
		مدير إدارة	رئيس قسم	موظف	
١	العمليات/المجال الكيميائي	٣	٦	٥٠	٥٩
٢	شبكات الأنابيب /الميكانيكي	٣	٦	٤٠	٤٩
٣	مجال الكهرباء	٣	٦	٥٠	٥٩
٤	مجال المعدات والأجهزة الدقيقة	٣	٩	٥٦	٦٨
٥	المجال المدني	٣	٦	٣٦	٤٥
٦	مجال الأمن والسلامة	٢	٤	٣٤	٤٠
	الإجمالي	١٧	٣٧	٢٦٦	٣٢٠

المصدر: شركة الاتقان للاستشارات الهندسية، إدارة الموارد البشرية، ٢٠٢٠

٣/٧- عينة الدراسة:

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث تم اختيار عينة مكونة من (١٦٠) عاملا، أي ما يشكل (٥٠%) من مجتمع الدراسة الكلى، واشتملت عينة الدراسة على فئتين: الأولى تمثل **الرؤساء** وهم على درجة مدير إدارة فأعلى، والفئة الثانية تمثل **المرؤوسين** وهم على درجة رئيس قسم فأقل، وذلك لاستطلاع آرائهم حول دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، والجدول رقم (٢) يوضح عدد استمارات الاستبيان الموزعة على العينة والمسترد منها.

الجدول (٢)

عينة الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة

م	الإدارات	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة
١	العمليات/المجال الكيميائي	٣٥	٣٠
٢	شبكات الأنابيب /الميكانيكي	٤٠	٣٥
٣	مجال الكهرباء	٢٥	٢٠
٤	مجال المعدات والأجهزة الدقيقة	٢٥	٢٠
٥	المجال المدني	١٥	١٥
٦	مجال الأمن والسلامة	٢٠	١٨
	المجموع	١٦٠	١٣٨

المصدر: شركة الاتقان للاستشارات الهندسية، إدارة الموارد البشرية، ٢٠٢٠

٤/٧- تطوير أداة الدراسة

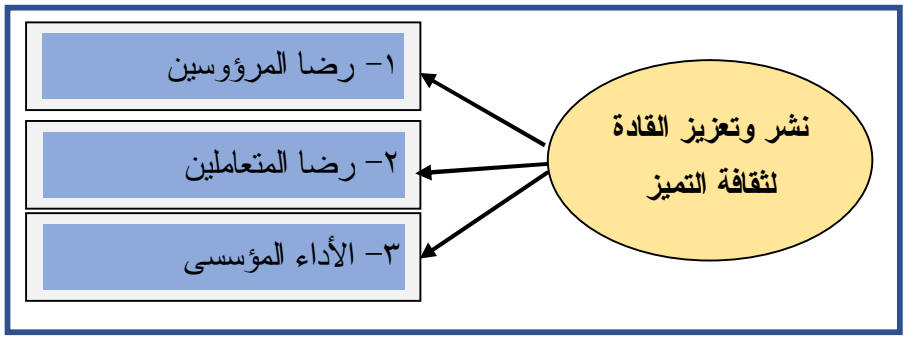
اعتمدت الدراسة الميدانية في جمع بياناتها على استبانة تمت صياغتها من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمتعلقة بالتميز المؤسسي، ونشر القادة لثقافة التميز، وهي مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

- **القسم الأول**: مخصص للبيانات الديموجرافية والمتعلقة بالمستوى الإداري، مكان العمل، عدد سنوات الخدمة.
- **القسم الثاني**: مخصص لقياس نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز ويتم قياسه من خلال العبارات (١-٧) (الحرازين، ٢٠٢٠).
- **القسم الثالث:** مخصص لقياس التميز المؤسسي، وينقسم إلى ثلاث مجالات وهما: رضا المرؤوسين وتم قياسه من خلال العبارات (٨-١٤)، ورضا المتعاملين وتم قياسه من خلال العبارات (١٥-٢٤)، ونتائج الأداء المؤسسي وتم قياسها من خلال العبارات (٢٥-٢٣). (القريوتي، ٢٠١٤)

٥/٧- نموذج ومتغيرات الدراسة:

في ضوء مشكلة وفروض الدراسة وأهدافها، فقد تم بناء نموذج يحدد أبرز المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة مع علاقاتها الرئيسية، إضافة إلى العلاقات الفرعية التي تنبثق من هذه العلاقات مع روابطها المتبادلة، وكما هو موضح في الشكل رقم (١) التالي:

الشكل رقم (١/١): نموذج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

ومن الشكل السابق يمكن تحديد متغيرات الدراسة كما يلي:

- **المستقل**: نشر وتعزيز القادة لثقافة التميز.
- **التابع**: التميز المؤسسي (رضا الموظفين، رضا المتعاملين، نتائج الأداء المؤسسي)

٥/٧- تقييم الاعتمادية والصلاحية:

من أجل تقييم الاعتمادية والصلاحية، أجرى الباحث الاختبارات الآتية:

أ- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويبين الجدول الآتي (٣) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٣)

معامل الارتباط بين كل درجة لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
١	نشر وتعزيز ثقافة التميز	٠,٩٠٢	٠,٠٠١
٢	مستوى الرضا لدى المرؤوسين	٠,٨٨٩	٠,٠٠٠
٣	مستوى الرضا لدى الجمهور	٠,٨٩٥	٠,٠٠٠
٤	مؤشرات الأداء الرئيسية	٠,٧٥٥	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$.

ب- تقدير ثبات الاستبانة

يُشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق نفس الأداة على نفس العينة من الأفراد، وللتأكد من ثبات الاستبانة قام الباحث بإعادة تطبيق الاستبانة على العينة

العشوائية ذاتها (٢٠ مفردة)، بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين القياس الأول والثاني لكل محور من المحاور على حدة، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين القياس الأول والقياس الثاني

م	المجال	معامل ارتباط بيرسون بين القياس الأول والثاني
١	تعزيز ونشر ثقافة التميز	0.921
٢	مستوى الرضا لدى المرؤوسين	0.911
٣	مستوى الرضا لدى الجمهور	0.921
٤	مؤشرات الأداء الرئيسية	0.997

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).= α

ويتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن معاملات الارتباط للمحاور بين القياسين الأول والثاني قد تراوحت بين (٠,٩٩٧، ٠,٩١١)، وهي درجة عالية جدا؛ تجعل الباحث يطمئن إلى ثبات الأداة المستخدمة في القياس.

٦/٧- أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة بنوعيها الوصفية والاستدلالية مراعيا في ذلك طبيعة الدراسة وأهدافها، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث:

١- المتوسط الحسابي، لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

٢- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف آراء استجابات أفراد عينة الدراسة.

٣- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova)، لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في محاور الدراسة المختلفة وفقا للمتغيرات الديموجرافية (المستوى الإداري، جهة العمل، عدد سنوات الخبرة).

٤- تم استخدام معاملات الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

٥- تم استخدام معاملات الانحدار لقياس درجة التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

[٨] حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في النقاط الآتية:

(١) **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة فترة زمنية مدتها أربعة أعوام من (٢٠١٩ – ٢٠٢٠م).

(٢) **الحدود المكانية:** شملت الدراسة من الناحية التطبيقية شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان.

(٣) **الحدود البشرية:** اشتملت الحدود البشرية على: المديرين في والمرؤوسين في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان.

[٩] اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

نتناول فيما يلي عرضا لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها:

١/٩ - الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (٥) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجدول (٥)

المعلومات الديموغرافية للمستجيبين

خصائص العينة	مجموعة القياس	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الإداري	المديرين	١٥	٠٩
	المرؤوسين	١٤٥	٩١
	المجموع	١٦٠	١٠٠%
مكان العمل	العمليات/المجال الكيميائي	٣٥	٢٢
	شبكات الأنابيب /الميكانيكي	٤٠	٢٥
	مجال الكهرباء	٢٥	١٠
	مجال المعدات والأجهزة الدقيقة	٢٥	١٠
	المجال المدني	١٥	١٠
	مجال الأمن والسلامة	٢٠	١٢
	المجموع	١٦٠	١٠٠%
عدد سنوات الخدمة	من (١ - ٥) سنوات	١٢٠	٧٥
	من (٦-٩) سنة	٣٠	١٩
	أكبر من (١٠) سنة	١٠	٦
	الإجمالي	١٦٠	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليلات الإحصائية

ويتضح من الجدول أن نسبة القادة من المستجيبين بلغت (٠٩%) من درجة مدير إدارة فأعلى، (٩١%) من المرؤوسين، أما فيما يخص جهة العمل فإن نسبة (٢٢%) يعملون في العمليات/المجال الكيميائي، ونسبة (٢٥%) يعملون في شبكات الأنابيب /الميكانيكي، ونسبة (١٠%) يعملون في مجال الكهرباء، ونسبة (١٠%) يعملون في مجال المعدات والأجهزة الدقيقة، (١٠%) يعملون في المجال الأمني، (١٢%) يعملون في مجال الأمن والسلامة، وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، فإن الذين بلغت مدة خدمتهم في الشركة من (١ إلى ٥) سنوات بلغوا (٧٥%)، أما الذين بلغت مدة خدمتهم من (٦ إلى ٩ سنة) فقد بلغوا (١٩%)، أما الذين كانت مدة خدمتهم أكبر من (١٠ سنة) بلغوا ٦%.

٢/٩ - الإحصاء الوصفي

نوضح فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين فيما يتعلق بمدى نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز، وتحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

١ - درجة موافقة عينة الدراسة على مدى نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز:

يشير الجدول رقم (٦) إلى نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين حول مدى نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، ومن خلال الجدول السابق يتضح أنه: يوجد توافق من عينة الدراسة بمستوى (مرتفع) على دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، وذلك بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٤,٠١: ٣,٢١)، وخاصة فيما يتعلق بتحفيز المرؤوسين ودعمهم للتصرف بطريقة مثالية، وتوفير المديرين بيئة عمل تشجع على التميز في الأداء، وحرص المديرين على تنمية قدرات المرؤوسين وتدريبهم، وتلبية احتياجاتهم لتحقيق التميز في الأداء.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمدى نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة التوافر
١	تحفيز المرؤوسين ودعمهم للتصرف بطريقة مثالية	٤،٠١	٠،١٠٣	١	مرتفع
٢	يسعى المديرين لتمكين من تحقيق الأهداف والغايات المرجوة	٣،٨١	٠,٢٠٦	٤	مرتفع
٣	يحرص المديرين على تنمية قدرات المرؤوسين وتدريبهم.	٣،٨٦	٠,٢٠١	٣	مرتفع
٤	يوفر المديرين بيئة عمل تشجع على التميز في الأداء	٣,٩٢	٠,٢١١	٢	مرتفع
٥	يعتمد المديرين أساليب وطرق متعددة لتشجيع ومكافأة المرؤوسين ذوي الأداء المتميز	٢،٧٣	٠،٣٤٣	٦	متوسط
٦	ترتبط سياسات الترقية بالأداء المتميز للمرؤوسين	٣,٧٧	٠،٢٠٩	٥	مرتفع
٧	يتم اختيار القيادات المستقبلية بناء على مستوى الإنجاز للمرؤوسين	٢،٢١	٠،٣٤٣	٧	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

وتتفق نتيجة أهمية تعزيز ونشر القيادة لثقافة التميز لدى الموارد البشرية مع عدد من نماذج التميز العالمية المطبقة في مؤسسات الأعمال التي تضمنت معيار القيادة كمعيار رئيس وخاصة منهجية ونموذج التميز الأوروبي EFQM

٢- درجة موافقة عينة الدراسة من القادة والمرؤوسين على أبعاد التميز المؤسسي:

يشير الجدول رقم (٧) إلى نتائج التحليل الإحصائي فيما يتعلق بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين حول مستوى تحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول أبعاد التميز المؤسسي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة التوافر
١	رضا المرؤوسين	٣,٧٧	٠,٢٣٤	٣	مرتفع
٢	رضا المتعاملين	٣,٩١	٠,١٤٦	٢	مرتفع
٣	نتائج الأداء الرئيسية	٤,٢٢	٠,١٢٢	١	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن خلال الجدول السابق يتضح أنه: يوجد توافق من عينة الدراسة بمستوى (مرتفع) على تحقيق كل أبعاد التميز المؤسسي (المتغير التابع) وهما: رضا المرؤوسين، ورضا المتعاملين، ونتائج الأداء الرئيسية، وذلك بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٤,٢٢: ٣,٧٧).

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى اهتمام المديرين في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان بمعايير التميز المؤسسي، والذي يظهر جليًا من خلال رؤية الشركة، والتي تهتم بالتميز والريادة العلمية والعملية لإعداد شركة احترافية من خلال التدريب والتعليم والتأهيل والبحث العلمي المستمر والمتطور، بما يزود العاملين بمختلف المهارات التي ترتقي بالأداء، حيث أصبحت عملية التميز المؤسسي في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان معيارا رئيسيا لتحقيق التميز في الأداء.

٣/٩- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

ينص الفرض الأول على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بتعزيز ونشر القادة لثقافة التميز لدى الموارد البشرية في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، وذلك تبعًا لمتغيرات: المستوى الإداري، ومكان العمل، وعدد سنوات الخبرة، ولاختبار هذا الفرض تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفرق بين عينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفرق بين متوسط أكثر من عينة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

١- آراء عينة الدراسة حول دور المديرين في نشر وتعزيز ثقافة التميز حسب المستوى الإداري

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة من المديرين والمرؤوسين في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، حول دور المديرين في نشر وتعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، وذلك من حيث المستوى الإداري.

ويتضح من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تُعْزَى لمتغير المستوى الإداري وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، وكانت قيم .Sig أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول دور المديرين في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، **ويعزو الباحث** عدم الاختلاف في آراء العاملين حسب المستوى الإداري إلى قناعة المديرين في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان بمدى أهمية تطبيق منهجيات التميز من قبل المرؤوسين، وهي محل متابعة كبيرة من قبل المديرين في الشركة.

جدول رقم (٨)

نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حسب المستوى القيادي حول تعزيز ونشر القيادة لثقافة التميز

الأبعاد	القادة		المرؤوسين		Sig.
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	
١. تحفيز المرؤوسين ودعمهم للتصرف بطريقة مثالية	٤,١١	٠,٩١	٤,٠٠	٠,٩٦	٠,٤٦
٢. يسعى المديرين لتمكين من تحقيق الأهداف والغايات المرجوة	٤,٢١	٠,٨٥	٤,١٢	٠,٨٣	٠,٣١
٣. يحرص المديرين على تنمية قدرات المرؤوسين وتدريبهم	٤,٢٢	٠,٧٢	٣,٩٧	٠,٩٨	٠,٤٨
٤. يوفر المديرين بيئة عمل تشجع على التميز في الأداء	٤,٠٤	٠,٩٣	٣,٩٠	١,٠٢	٠,٤٥
٥. يعتمد المديرين أساليب وطرق متعددة لتشجيع ومكافأة المرؤوسين ذوي الأداء المتميز	٣,٨٠	١,٠٨	٣,٧٥	١,١٢	٠,٧٢
٦. ترتبط سياسات الترقية بالأداء المتميز للمرؤوسين	٤,١١	٠,٥٥	٣,٣٣	٠,٧٦	٠,٤١
٧. يتم اختيار القيادات المستقبلية بناء على مستوى الإنجاز للمرؤوسين	٢,٢١	٠,٣٢	٣,١١	٠,٢٢	٠,٥٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).= α

٢- آراء عينة الدراسة حول دور المديرين في تعزيز ثقافة التميز حسب جهة العمل.

يوضح الجدول رقم (٩) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، حول دور المديرين في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، وذلك من حيث جهة العمل، ومن الجدول يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في متوسط إجابات المرؤوسين حول دور المديرين في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان تهتم بالفعل بتعزيز ونشر ثقافة التميز، وتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع، وتبني سياسة التغيير والتطوير في كل الإدارات محل الدراسة، وبالتالي فإن تلك الممارسات أصبحت واضحة في جميع المعاملات المرتبطة بممارسات المديرين.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لآراء عينة الدراسة حول تعزيز ونشر المديرين لثقافة التميز حسب جهة العمل

العبارات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig.
١. تحفيز المرؤوسين ودعمهم للتصرف بطريقة مثالية	**بين المجموعات**	٤,٦٣٨	٤	٢,٣١٨	٢,٦٣	٠,٤٧
	داخل المجموعات	٢٢١,٣٤	٣١٣	٠,٨٨٢		
	المجموع	٢٢٥,٩٨	٣١٦			
٢. يسعى المديرين لتمكين من تحقيق الأهداف والغايات المرجوة	**بين المجموعات**	٣,٣٢	٤	١,٦٦٧	٢,٣٨	٠,٤٧
	داخل المجموعات	١٧٥,٦٥	٣١٣	٠,٦٧٩		
	المجموع	١٧٨,٦٥	٣١٤			
٣. يحرص المديرين على تنمية قدرات المرؤوسين وتدريبهم، وتلبية احتياجاتهم لتحقيق التميز في الأداء	**بين المجموعات**	٢,٧٧	٤	١,٧٦٥	١,٩٩	٠,١٤
	داخل المجموعات	١٧٤,٦٦	٣١٣	٠,٦٧٩		
	المجموع	١٧٧,٦٥	٣١٦			
٤. يوفر المديرين بيئة عمل تشجع على التميز في الأداء	**بين المجموعات**	٠,٦٧٤	٤	٠,٣٣٧	٠,٣٣	٠,٧٣
	داخل المجموعات	٢٥٤,٦٧	٣١٢	١,٠١٤		
	المجموع	٢٥٥,٥٤	٣١٦			
٥. يعتمد المديرين أساليب وطرق متعددة لتشجيع ومكافأة المرؤوسين ذوي الأداء المتميز	**بين المجموعات**	٣,٠٧٦	٤	١,٥٢٣	١,٢٣	٠,٢٩
	داخل المجموعات	٣٠٧,٨٧	٣١٣	١,٢٣٤		
	المجموع	٣١١,٧٨	٣١٦			
٦. ترتبط سياسات الترقية بالأداء المتميز للمرؤوسين	**بين المجموعات**	٠,٦٣٤	٤	٠,٢٣٧	١,١٣	٠,٣٤
	داخل المجموعات	٢٢٤,٧٦	٢١٣	١,٠١١		
	المجموع	٢٣٥,٤٢	٢١٦			
٧. يتم اختيار القيادات المستقبلية بناء على مستوى الإنجاز للمرؤوسين	**بين المجموعات**	٠,٦٣٤	٤	٠,٢٣٢	١,٤٣	٠,٣٤
	داخل المجموعات	٢٢٤,٧١	٢١٣	١,٠١١		
	المجموع	٢٣٥,٤٥	٢١٦			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).= α

٣- آراء عينة الدراسة حول دور المديرين في نشر وتعزيز ثقافة التميز حسب الخبرة:

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان حول دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، وذلك من حيث عدد سنوات الخبرة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لآراء عينة الدراسة حول دور المديرين في تعزيز ونشر ثقافة التميز طِبْقًا لعدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig.
١- تحفيز المرؤوسين ودعمهم للتصرف بطريقة مثالية	**بين المجموعات**	٢,٩٤٣	٤	٠,٩٨١	١,٠٩٩	٠,٣٥٠
	داخل المجموعات	٢٢٣,٠٤٥	٣١٣	٠,٨٩٢		
	المجموع	٢٢٥,٩٩٨	٣١٦			
٢- يسعى المديرين لتمكين من تحقيق الأهداف والغايات المرجوة	**بين المجموعات**	٣,٦٦٢	٤	١,٢٢١	١,٧٤٧	٠,٣٤٦
	داخل المجموعات	١٧٤,٥٤٣	٣١٣	٠,٦٦٤		
	المجموع	١٧٨,٦٥٤	٣١٦			
٣- يحرص المديرين على تنمية قدرات المرؤوسين وتدريبهم، وتلبية احتياجاتهم لتحقيق التميز	**بين المجموعات**	١,٧٧٦	٤	٠,٧٦٥	٠,٨٧٦	٠,١٤٢
	داخل المجموعات	١٧٥,٧٦	٣١٣	٠,٧٠٤		
	المجموع	١٧٧,٨٧٦	٣١٦			
٤- يوفر المديرين بيئة عمل تشجع على التميز في الأداء	**بين المجموعات**	١٢,١٢٢	٤	٤,٧٦٥	4.152	٠,١٦٧
	داخل المجموعات	٢٤٣,٢٣٢	٣١٣	٠,٩٦٥		
	المجموع	٢٥٥,٥٤٣	٣١٦			
٥- يعتمد المديرين أساليب وطرق متعددة لتشجيع ومكافأة المرؤوسين ذوي الأداء المتميز	**بين المجموعات**	٢,٨١٢	٤	٠,٢٣٧	٠,١٥٩	٠,٦٣
	داخل المجموعات	١٠١,٨٧٦	١١٣	١,١١٦		
	المجموع	١١١,٦٥٤	١١١			
٦- ترتبط سياسات الترقية بالأداء المتميز للمرؤوسين	**بين المجموعات**	١٢,١٢٢	٤	٤,٠٤١	٠,١١٢	٠,٤٣
	داخل المجموعات	٢٤٣,٢٣١	٣١٣	٠,٩٧٢		
	المجموع	٢٥٥,٢٣٤	٣١٦			
٧- يتم اختيار القيادات المستقبلية بناء على مستوى الإنجاز للمرؤوسين	**بين المجموعات**	١٢,١٢٢	٤	٤,٤٥	٠,١٢٣	٠,٥٤
	داخل المجموعات	٢٢١,١٢١	٣١٣	٠,٥٤٣		
	المجموع	٢٢٣,٢٣٤	٣١٦			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).= α

ومن الجدول رقم (١٠) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في متوسط إجابات عينة الدراسة حول دور المديرين في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان.

ومما سبق يتضح **صحة الفرض الأول**، حيث لا يوجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تُعْزَى لمتغير المستوى الإداري، وجهة العمل، وسنوات الخبرة فيما يتعلق بدور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان.

٣- تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية وبين درجة تحقيق التميز المؤسسي "، ويوضح الجدول رقم (١١) مدى وجود علاقة ارتباط بين الممارسات القيادية المتعلقة بتعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية ودرجة تحقيق التميز المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (١١)

قيم معاملات الارتباط بين دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز وبين درجة تحقيق التميز المؤسسي

الأبعاد	رضا المرؤوسين	رضا المتعاملين	نتائج الأداء المؤسسي	إجمالي أبعاد التميز
دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز	**٠,٥٠٣**	**٠,٥٢٢**	**٠,٥١**	**٠,٥٢١**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).= α

ويتضح من الجدول (١١) وجود ارتباط إيجابي بين دور القيادة في نشر ثقافة التميز ومتغير رضا المرؤوسين بمعدل (0.50)، ورضا المتعاملين بمعدل (0.52)، ونتائج الأداء المؤسسي بمعدل (0.51)

وعليه تقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية وبين درجة تحقيق التميز المؤسسي".

٣- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية على درجة تحقيق التميز المؤسسي "، ويوضح الجدول رقم (١٢) مدى وجود تأثير للممارسات القيادية المتعلقة بتعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية ودرجة تحقيق التميز المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (١٢)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز وبين درجة تحقيق التميز المؤسسي

R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	مستوي دلالة F	B	T المحسوبة	مستوي دلالة T
٠,٥٢١	٠,٢٣٢	٥٦,٢٢٢	١,١١١	١,٨٢٢	١٩,٢٧	٠,٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).= α

يبين الجدول رقم (١٢) تأثير دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية على درجة تحقيق التميز المؤسسي، حيث أظهرت نتيجة التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات ارتباط إيجابي بين تعزيز ونشر ثقافة التميز وبين درجة تحقيق التميز المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٥٢١) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥)، وبمعامل تحديد بلغ (٠,٢٣٢) أي إن ما قيمته (٠,٢٣٢) من التغيرات في التميز المؤسسي ناتج عن دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز، كما بلغت قيمة التأثير (١,١١١)، وهذا يعني الزيادة بقيمة وحدة واحدة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية يقابله تغيير في التميز المؤسسي بمقدار (١,١١١) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥).

وهذا يعني من ناحية أخرى، إن تحريك القيادة للعناصر الآتية المدرجة بهذا المحور باستمارة استطلاع الرأي بمقدار وحدة واحدة يترتب عليه زيادة بدرجة التميز المؤسسي بمقدار (١,١١١)، وتتلخص هذه العناصر في: تحفيز المرؤوسين للتصرف بطريقة مثالية، وحرصهم على تمكين المرؤوسين ودعمهم لتحقيق الخطط والأهداف والغايات المرجوة، وتنمية قدرات المرؤوسين وتدريبهم، وتلبية احتياجاتهم لتحقيق التميز في الأداء، وتوفير القادة بيئة عمل تشجع على التميز في الأداء، واعتماد القادة أساليب وطرق متعددة لتشجيع ومكافأة المرؤوسين ذوي الأداء المتميز.

وتتفق تلك النتائج مع معيار ثقافة التميز المؤسسي كمعيار رئيس لتحقيق التميز في أداء وخدمات مؤسسات الأعمال في العديد من نماذج التميز التي تضمنت معيار ثقافة التميز كمعيار رئيس، وخاصة نموذج التميز الأوربي EFQM، كما تتفق مع عدد من الدارسات والتي توصلت إلى نماذج مقترحة للتميز، أو تضمنت معيار ثقافة التميز في المنظمة كمعيار رئيس (Sharma & Talwar , 2007).

ويمكن تفسير تلك النتائج المتعلقة بأهمية ثقافة التميز، بأن تحقيق التميز في مؤسسات الأعمال يتطلب توافر ثقافة تنظيمية متميزة تدعم تحقيق الأداء المتميز، ويدعم ذلك التفسير ما أكده (Latham , 2013) في أن تحقيق التميز في مؤسسات الأعمال يتطلب تحويل مفهوم التميز إلى ثقافة مؤسسية، وما ذكره (Sharma &Talwar , 2007) بأن المراحل الأساسية لتحقق التميز تتضمن بناء ثقافة التميز بالمنظمة، وما بينه (Osborne , 2009) من توجيه العاملين في مؤسسات الأعمال نحو تميز الأداء يتطلب إيجاد ثقافة جديدة تعمل على تغيير العادات والمشاعر لدى العاملين.

وعليه تقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية على درجة تحقيق التميز المؤسسي".

٤- نتائج الدراسة

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية وأثره على درجة تحقيق التميز المؤسسي في شركة الإتقان للاستشارات الهندسية، توصل الباحث إلي مجموعة من النتائج التي تستحق البحث والاهتمام، وتتخلص أهم هذه النتائج فيما يلي:

١- وجود توافق بين عينة الدراسة بمستوى (مرتفع) على إمكانية تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية من خلال: تحفيز المرؤوسين ودعمهم للتصرف بطريقة مثالية، سعى

القادة لتمكين الموظفين من تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وحرص القادة على تنمية قدرات المرؤوسين وتدريبهم، وتلبية احتياجاتهم لتحقيق التميز في الأداء، وتوفير القادة بيئة عمل تشجع على التميز في الأداء، ربط سياسات الترقية بالأداء المتميز للمرؤوسين.

٢- وجود توافق من عينة الدراسة بمستوى (مرتفع) على كل أبعاد التميز المؤسسي (المتغير التابع) وهما: رضا المرؤوسين، رضا المتعاملين، نتائج الأداء الرئيسية، وذلك بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (٤,٢١: ٣,٧٧).

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 05.0$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة فى تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان.

٤- لا يوجد فروقٌ ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بدور القيادة فى تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية تُعْزَى لمتغير المستوى الإداري، وجهة العمل، وسنوات الخبرة.

٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 05.0$) بين دور القيادة في تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية، ودرجة تحقق التميز المؤسسي في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (0.521).

٦- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 05.0$) لدور القيادة فى تعزيز ونشر ثقافة التميز لدى الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، وقد بلغ معامل التأثير (٠,٢٣).

٥- توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث عددا من التوصيات التي تتعلق بتعزيز أبعاد ممارسات نشر وتعزيز القيادة لثقافة التميز في شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان، بالإضافة إلى توصيات تتعلق بإدارة التميز المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك على النحو بالجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)

توصيات الدراسة

م	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية
أولا: نشر وتعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية				
١	العمل على الاهتمام بنشر ثقافة التميز باعتباره المحدد الأول لقدرة شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان محل الدراسة على تحقيق التميز المؤسسي.	ورش عمل مع المرؤوسين.	إدارة الموارد البشرية	أسبوع
٢	العمل على تحفيز الكفاءات ذوي التقديرات العالية في التقويم السنوي، وإعدادهم وتهيئتهم للقيام بالأدوار والمهام الاستراتيجية باعتبارهم القيادات المستقبلية.	تشكيل لجان المراجعة والفحص.	إدارة الموارد البشرية	أسبوع
٣	العمل على عقد الدورات التدريبية اللازمة لصقل مهارات وتطوير قدرات ومستوى أداء الرؤساء والمرؤوسين في التميز المؤسسي.	ورش عمل مع المرؤوسين.	إدارة الموارد البشرية	أسبوع
٤	استمرار القيادة في دعم المرؤوسين لنشر ثقافة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي في المجال المعلوماتي.	تصميم نظام لإدارة المبادرات التطويرية	إدارة تقنية المعلومات	أسبوعان
٥	تشجيع المرؤوسين على التفكير الواسع وحثهم على التحلي بروح المبادرة وتجربة أفكار ابتكارية مبدعة وخلاقة سعيًا لتقديم خدمات جديدة مميزة والعمل على تطوير مستقبلهم الوظيف	تصميم نظام لإدارة المبادرات والأفكار التطويرية	إدارة الموارد البشرية	أسبوعان
ثانيا: التميز المؤسسي				
أ- رضا المرؤوسين				
١	تخصيص مكافآت للمبادرات المقدمة من جانب المرؤوسين والمتعلقة بالتميز المؤسسي.	تشكيل لجان متخصصة	إدارة الموارد البشرية	أسبوع
٢	استمرار المديرين بالشركة في عقد لقاءات دورية مع المرؤوسين لحثهم على تطبيق مفاهيم التميز.	لقاءات دورية	إدارة الموارد البشرية	أسبوع
٣	الاهتمام بالقياس الدوري لرضا المرؤوسين، والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم في تحسين وتطوير الشركة.	تشكيل لجان متخصصة	إدارة الموارد البشرية	أسبوع
ب- رضا المتعاملين				
١	الاستمرار في ابتكار طرق جديدة تكون قائمة على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لكيفية التواصل الدائم مع المتعاملين.	تشكيل لجان متخصصة	إدارة تقنية المعلومات	أسبوع
٢	الاهتمام بالقياس الدوري لرضا المتعاملين، والأخذ بمقترحاتهم في تحسين أداء الشركة وتطويرها.	تشكيل لجان متخصصة	إدارة تقنية المعلومات	أسبوع

م	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	الفترة الزمنية
٤	إنشاء جائزة على مستوى الشركة لأفضل فكرة على مستوى جميع العاملين بالشركة.	تشكيل لجان متخصصة	إدارة تقنية المعلومات	أسبوع
ج- الأداء المؤسسي				
1	إنشاء جائزة التميز في الأداء البرمجي، وتكون للجائزة أمانة عامة لمتابعة تطور مستوى العاملين.	تشكيل لجان متخصصة لإعداد دليل الجائزة.	فريق القيادة	شهر
٢	الاهتمام بالقياس الدوري للأداء العام للشركة، وذلك في ضوء منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء المتعلقة بالأنشطة والنتائج.	تشكيل لجان متخصصة	إدارة الموارد البشرية	أسبوع
٣	ضرورة استخدام أحدث التقنيات في مجال نظم المعلومات، سواء لتقديم الخدمات البرمجية أو تحليل البيانات.	تشكيل لجان متخصصة	إدارة تقنية المعلومات	أسبوع

٦- آفاق الدراسات المستقبلية

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع مستقبلية وهي:

١- إجراء دارسات تتبع أسلوب المقارنة على سبيل المثال ما بين المؤسسات العامة والقطاع الخاص.

٢- دراسة دور الأنماط المختلفة للقيادات في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات العامة والخاصة.

٣- إجراء دراسة مستقبلية عن الأسباب التي تحد من إمكانية تطبيق معايير التميز المؤسسي في مؤسسات الأعمال.

٤- إجراء دراسة مستقبلية تحدد من خلالها معايير تميز التفوق الوظيفي لكل فئة من فئات العاملين في مؤسسات الأعمال.

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

(أ) الكتب:

- الخفاجي، نعمة عباس والغالبي، وطاهر محسن (٢٠٠٨): "نظرية المنظمة مدخل التصميم". عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- العامري، صالح، الغالبي، طاهر (٢٠٠٩): الإدارة والأعمال، (ط ٢)، عمان، دار وائل للنشر، مكتبتنا العربية، الأردن.
- العساف، صالح حمد (١٩٩٨): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية.
- المليجي، رضا ابراهيم (٢٠١٤): "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جاد الرب، السيد محمد (٢٠١٠): "إدارة الأعمال الدولية: الأساسيات الاستراتيجيات لتطبيقات"، مطبعة العشري، الطبعة الثانية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- جلاب، احساف دهش (2011): " ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- نجم، نجم عبود (٢٠١١): "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

(ب) الدوريات العلمية:

- القريوتي، وآخرون: "دور المسئولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية"، دراسات- العلوم الإدارية، مج ٤١، ع ١، الجامعة الأردنية، ٢٠١٤، ص ٦٧.
- أحمد عريقات، وآخرون: "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج ١٠، ع٢، جامعة الزرقاء، الأردن، ٢٠١٠، ص ٥٩.
- خليفي عيسى & وهيبة دخاخني (٢٠١٧): استراتيجية الاستثمار البشرى في ظل منهجيات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وفق منطق الرادار (RADAR) دراسة تحليلية مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد (٨)، المجلد (٢).

(ج) الرسائل والأبحاث:

- أبو مدللة، رندة نبيل (٢٠١٤): "العلاقة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسات الدولية العامة في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان (٢٠١٨): " سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الإدارية – دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة –"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
- البحيصي، عبد المعطي محمود (٢٠١٤): "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دارسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة فلسطين.
- الحرازين، محمد زهير ديب (٢٠٢٠): " ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز"، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- المصري، إبراهيم (٢٠١٥): الإدارة بالتجول ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية – الشق المدني، رسالة ماجيستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- آل مزروع، بدر سليمان عبد الله (٢٠١٠): بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه في الفلسفة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- جودة، زكريا (٢٠١٥): " واقع تطبيق ممكنات نموذج التميز المؤسسي الأوربي EFQM في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجيستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- يونس، نفين (٢٠١٤): درجة فعالية التميز في مدارس وكالة الغوث بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبده، رنا إسماعيل رزق (٢٠١٧): "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة –" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

1-BOOKS

- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskission, R.E. (2007): “Strategic Management: Competitiveness & Globalization”, 4th ed., South-Westren College Publishing, U.S.A.

2- Scientific periodicals

- Al Rashidi, Huda Saad (2019): Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges International, 2019, vol. 9, issue 2, 368-386.

- Aljamal , Sameer Suleiman (2019): The Level of Organizational Justice and its Relation to Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education. In the Province of Al-Khalil, Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, Vol. (27), No. (5).
- Assad Ali Karam, Abdelkarim Fuad Kitana (2020): An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, International Journal of Business and Management; Vol. 15, No. 6; ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119.
- Buqais, Ameena, Saeed Hameed Aldulaimi, RadwanKharabsheh and Marwan Abdeldayem (2018): the impact of knowledge management on achieving institutional excellence: the case of general coordinator of the governorates in the kingdom of bahrain, International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process (IJDKP) Vol.8, No.4/5.
- Olwan , Adnan Ahmad & Hani Jaza'a Irtaimeh & Musa Al-Lozi, (2019): "Strategic Leadership Competencies and its Impact on Achieving Organizational Excellence via the Mediating Role of Organizational Commitment: A Case Study in National Center for Security and Crisis Man," Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), , vol. 8(1).
- Tomaževič, N., Tekavčič, M., & Peljhan, D. (2017): "Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model". Total Quality Management & Business Excellence, 28(5-6).

3- PhD and MA Theses:

- Kitonga, DANIEL MWENDWA. (2017): "strategic leadership Practices and Organizational performance in-not-for-profit Organizations in Nairobi County in Kenya". A thesis submitted in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration (Strategic Management Option) in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Muasya, VIVIAN. (2017): "The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: A case of UNICEF Somala. A Research Project Report Submitted to the Chandaria School of

Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Business Administration (MBA) united stated international university – africa.

4- Periodic reports

- EFQM (2012): "Revised EFQM Model to Help Increase Europe's Competitiveness, Available at: www.prnewswire.com. Retrieved 2017-01-01.
- Peter G. Northouse, W. Glenn Rowe (2014): " Bundle: Leadership Theory and Practice, Fourth Edition and Cases in Leadership", Publisher, SAGE Publications.

The Role of Leadership in Disseminating the culture of Excellence and its impact on Institutional Excellence: An Applied Study on Al-Itqan Engineering Consulting Company in the Sultanate of Oman

By

Saleh Bin Salim Bin Mohamed alhabsi

salehalhabsi@hotmail.com

Abstract:

This study aims to test the influential relationship between the extent of spreading and strengthening leadership of the culture of excellence in the Al-Itqan Engineering Consulting Company in the Sultanate of Oman and achieving institutional excellence. The researcher used the descriptive and analytical approach, and the method of field study The study was applied on a random sample of leaders and subordinates and included (150) individuals, and the study reached a set of results, the most important of which are: The absence of statistically significant differences regarding the leadership's spread of the culture of excellence attributed to the leadership level variable, the number of years of experience and the place of work, and the presence of a statistically significant effect of publishing And strengthening leadership for the culture of excellence in the Al-Itqan Engineering Consulting Company in the Sultanate of Oman to achieve institutional excellence, and in the end the study recommended a set of recommendations related to improving leadership practices related to spreading the culture of excellence in human resources, and institutional excellence.

Key Word :Culture of Excellence, Organizational Excellence,