



ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون

الباحث جلال فاهم هادي

أ.م.د. حامد كريم الحدراوي

جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يهدف هذا البحث الى قياس تأثير (ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق الاستقرار في رضا الزبون) ، وذلك عبر دراسة استطلاعية في معمل سمنت الكوفة، حيث ركزت الدراسة على عينة من العاملين في المعمل، سعيا لتحقيق الاهداف ، ويتكون مجتمع الدراسة من (1377) فردا وكان عدد الاستبانات الموزعة (350) وعدد الاستبانات المسترجعة (315) اما عدد الاستبانات المستبعدة وغير صالحة (13) وهنا اصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (302) استبانة من العاملين في معمل سمنت الكوفة، وقد جرى تصميم الاستبانة بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة بأبعاد القيادة الاستراتيجية كلا من (الرؤية، الثقافة التنظيمية، راس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) و متغير رضا الزبون بأبعاده الاربعة كلا من (الجودة، السعر، الخدمة، الوقت)، واعتمد البحث برنامجي (Amos, Spss) للوصول الى نتائج نهائية ومن خلالها توصل الباحث الى عدد من الاستنتاجات و التوصيات ومن الاستنتاجات المهمة هو ان القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في تنمية المهارات الشخصية للعاملين الذي يساهم في صنع المواقف الايجابية وفق اساليب يتم اعتمادها تعكس الاداء العالي للعاملين و بالتالي يكون لها اثر ايجابي على رضا الزبون ،اما التوصيات ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية الناجحة كأداة فاعلة في تحقيق رضا الزبون .

الكلمات المفتاحية : القيادة الاستراتيجية ، رضا الزبون.

Abstract

The objective of this research is to measure the impact of (strategic leadership practices as a road map to achieve stability in customer satisfaction), that is came by An exploratory study at the Kufa Cement Factory, where the study focused on a sample of workers in the Factory, in pursuit of achieving the objectives. The total number of questionnaires distributed (350) and the number of questionnaires retrieved (315), the number of questionnaires excluded and invalid (13). The number of valid forms of statistical analysis (302). The questionnaire was designed based on a number of global benchmarks with strategic leadership dimensions (vision, organizational culture, human capital, ethical practices), And variable customer satisfaction four dimensions both (quality, price, service, time), And adopted programs (Amos, Spss) to reach the final results through which the researcher reached a number of conclusions and recommendations. An important conclusion is that strategic leadership plays a major role in the development of the personal skills of the employees, which contributes to the formation of positive attitudes according to the methods adopted to reflect the high performance of the employees and thus have a positive impact on the satisfaction of the customer. The most important recommendation is the need to pay attention to successful strategic leadership practices as an effective tool in achieving customer satisfaction.



مقدمة :

نحيا في عصر الثورة المعلوماتية التي من ابرز ملامحها التطور التكنولوجي الكبير وظهور العولمة، وتزايد درجات المنافسة الداخلية والخارجية ، احدث التطور نقلة نوعية في تغير الية التفكير الاداري وفق الاساليب الحديثة المبنية على الاسس ذات الرؤية المستقبلية ، هذا ما دعا اغلب المنظمات للاهتمام بالإدارة العليا واستقطاب القادة الاستراتيجيين الذين يتسمون بالمبادئ والرؤية الثاقبة، ذوي التخصص المدرك للبيئة والذين يتناغمون معها بوعي تام ، ولهم القدرة على التحليل لكافة معطيات التي تواجههم ومذللين صعوباتها ، مما جعل من الادارات الكلاسيكية في حيرة من امرها ، باعتماد احد الاتجاهين اما ان تكون مجبرة على التطور لتواكب المنظمات المماثلة مستندة على الرؤية الاستراتيجية او العكس من ذلك تتجه نحو التدهور ، وهذا يأتي بسبب الظروف الانية التي تسود بيئة الاعمال المتغيرة في الاسواق العالمية ، كالتطور التكنولوجي المتسارع او الوضع السياسي او الاجتماعي ، والتي لها تأثير بالغ الاهمية على الايدولوجية الادارية لان العملية الانتاجية الحديثة اخذت تحت اولوية في جذب الزبون المستندة على المهارات الشخصية والكفاءة التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي .

المبحث الاول - منهجية الدراسة

اولا : مشكلة الدراسة :

في ظل التطور المتسارع في عالم الاعمال وظهور العولمة وزيادة المنافسة العالمية وتنوع متطلبات الزبون، ادى الى ظهور فجوة معرفية بين الدول المتطورة و لدول النامية وخاصة في بلدنا الحبيب العراق في مجال تطبيق اساليب القيادة الاستراتيجية وكيفية الحصول على رضا الزبون، ومن هنا انبثقت هذه المشكلة ولما لها من اهمية كبيرة على الوضع الاقتصادي بالاعتماد على متغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على رضا الزبون، وتبنيها لكافة الممارسات الايجابية وتوليد مفاهيم تعيد الثقة لرفع قدراتها في البقاء والازدهار والنمو، يمثل عملها قمة التحديات المستقبلية وتتجاوز العراقيل الملقة على عاتقها ، وهذا ما تطمح اليه القيادة العليا لغرض ديمومة التواصل مع الزبون ، وعلى المستوى الميداني لتشخيص مشكلة البحث تبين من خلال الزيارات الميدانية المتكررة للباحث الى معمل سمنت الكوفة ومقابلة المسؤولين من الإداريين والفنيين في المعمل لتطبيق هذه العملية في البيئة الصناعية العراقية ، بتقديم الاسئلة لهم لغرض تحديد النقاط الرئيسية لهذه المشكلة وبهذا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي لهذه الدراسة (هل يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية في كسب رضا الزبون).

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

- 1- ما العلاقات الترابطية بين متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية، رضا الزبون) ؟
- 2- كيف يمكن لأبعاد القيادة الاستراتيجية تحقيق رضا الزبون ؟
- 3- هل هناك بيئة صناعية لتطبيق ممارسة القيادة الاستراتيجية في المعمل الذي تم بحثه ؟
- 4- هل توجد ممارسات للقيادة الاستراتيجية تساعد في زرع الثقة مع الزبون ؟

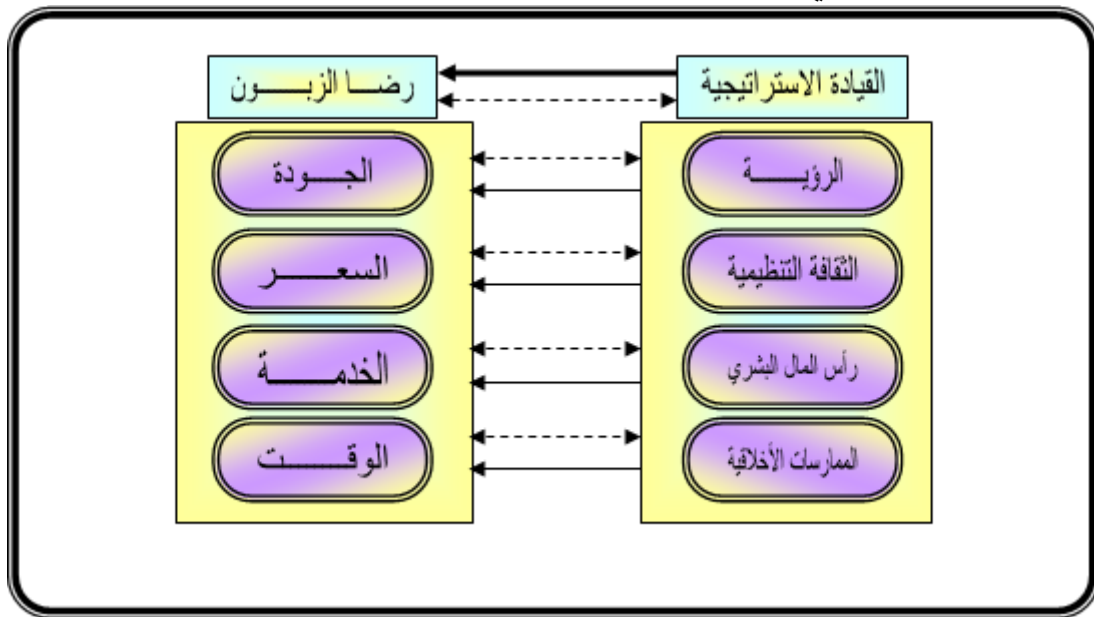
ثالثا : أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في تحقيق اسس جوهريّة وصولاً إلى ما يخدم ويعزز الدور الذي تلعبه المنظمة المتمثلة بمعمل سمّنت الكوفة لغرض بناء الثقة وتعزيزها بين الإدارة العليا والعاملين والزبون، بما ينسجم مع رؤية المستقبلية للقيادة الاستراتيجية، ويرى (Jahani et al, 2011, p 89) على القائد ان يكون حريصاً على تشجيع المواقف والسلوكيات المستندة الى المعرفة من اجل التمكن من حل المشاكل التنظيمية وتحسين فاعلية المنظمة . من خلال تهيئة البيئة المستقرة للعمل لغرض تخفيف بروز الظواهر السلبية ومن الاساليب المستخدمة التي ساعدت في استقرار المنظمات العالمية هي الرؤية الثاقبة التي يتمتع بها القائد في تحقيق متطلبات الزبون

رابعا : اهداف الدراسة :

يمثل الهدف الرئيسي للدراسة مدى زيادة مستوى التأثير القيادة الاستراتيجية في رضا الزبون ، للوصول الى الاهداف الرئيسية وكما يلي:

1. بلورت الافكار والمفاهيم لكل من القيادة الاستراتيجية ورضا الزبون والوقوف على اهم المرتكزات لمتغيرات الدراسة .
 2. اختبار علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الاستراتيجية ورضا الزبون .
 3. التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الرؤية، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) .
 4. التعرف على ممارسات رضا الزبون بأبعادها الأربعة (الجودة، السعر، الخدمة، الوقت).
- خامسا : المخطط الفرضي للدراسة :



← علاقة ارتباط
← علاقة تأثير

الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



سادسا: فرضيات الدراسة:

1- فرضيات الارتباط :

الفرضية الرئيسية الاولى : ترتبط القيادة الاستراتيجية معنويا برضا الزبون وتنبثق عنها:

الفرضية الفرعية الاولى: ترتبط الرؤية معنويا برضا الزبون

الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط الثقافة التنظيمية معنويا برضا الزبون

الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط راس المال معنويا برضا الزبون

الفرضية الفرعية الرابعة: ترتبط الممارسات الاخلاقية معنويا برضا الزبون

2- فرضيات التأثير المباشر :

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة الاستراتيجية معنويا في رضا الزبون وينبثق عنها:

الفرضية الفرعية الاولى: تؤثر الرؤية معنويا في رضا الزبون

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر الثقافة التنظيمية معنويا في رضا الزبون

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر راس المال معنويا في رضا الزبون

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر الممارسات الاخلاقية معنويا في رضا الزبون

سابعاً: حدود الدراسة:

للداسة الحالية حدود مكانية وزمانية وبشرية عديدة سوف يتم توضيحها وكما يأتي:

الحدود المعرفية: إن نطاق المعرفي يتضمن ما يلي: ابعاد القيادة الاستراتيجية (الذي يتكون من أربعة (الرؤية، الثقافة التنظيمية، راس المال البشري، الممارسات الاخلاقية) وابعاد رضا الزبون (الجودة، السعر، الخدمة، الوقت) .

الحدود المكانية: ان نموذج الدراسة وفرضياتها اختير لها ميدانا مكانيا في البيئة العراقية وهو معمل سمنت الكوفة التابع الى وزارة الصناعة والمعادن .

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة لتوزيع وجمع الاستبانة النهائية من تاريخ 2017/3/27 ولغاية 2017/5/7 .

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة على عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة (1377) موظف .

ثامنا : اساليب التحليل الاحصائي :

استخدم الباحث الاساليب الاحصائية لبرنامجي (Spss) مع اساليب الاحصاء الوصفي وتحليل الاستدلالي (الوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، واختبار التوزيع الطبيعي، وبناء نماذج المتغيرات، والاهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط) .

تاسعا: مجتمع وعينة الدراسة :

وقد جمعت البيانات باستخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية بعد ان تم اخذ مجتمع الدراسة ، ويتكون من (1377) فردا وكان عدد الاستبانات الموزعة ((350 و عدد الاستبانات المسترجعة (315) اما عدد



الاستبانات المستبعدة وغير صالحة (13) وهنا اصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (302) استبانة .

المبحث الثاني - الجانب النظري

اولا : القيادة الاستراتيجية :

تمهيد:

تعد القيادة الاستراتيجية من اولويات نجاح المنظمات في العصر الحديث، وذلك بسبب التغيرات السريعة الحاصلة في منظمات الاعمال والتطور الملحوظ في التقنيات الادارية والتنظيمية، حيث انها قد تناولها العديد من الباحثين، ولكن يوجد تفاوت في كيفية ابراز الادوار المهمة التي يلعبها هذا الموضوع، وان القائد له الدور المؤثر على المرؤوسين لما يتمتع به من مؤهلات شخصية تمكنه من تحقيق النجاحات المستقبلية، ويعرف (Wanasika, 2009: 27) القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له قدرة المشاركة وله رؤية تحافظ على المرونة لما يتمتع به من تفكير استراتيجي، ويعمل مع الاخرين لتحقيق مستقبل افضل.

1- مفهوم القيادة الاستراتيجية :

تعد القيادة الاستراتيجية محور مهم ترتكز عليه نشاطات المنظمة المختلفة الذي يشهدها عالم الاعمال في البيئة التنظيمية ويكون موقعها على راس الهرم في المنظمة، ويؤكد (Fundaozera & Tinaztepe, 2014: 2) ان القيادة الاستراتيجية تكون في قمة المنظمة وتهتم بالنشاطات والخيارات الاستراتيجية للأفراد، و القيادة لها القدرة على التأثير في المجموعة نحو تحقيق الأهداف، ويرى (Zavadskas et al; 2015: 192) القيادة الاستراتيجية عندما تواجه مشكلة ، يجب على صانع القرار اختيار استراتيجية التفكير المناسب وبالنظر إلى أهمية هذا الموضوع حيث يكون التركيز على مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لتقديم الدعم المعتمد والمنهجي لصناع القرار التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية . وأشار (Hitt; et al, 2010: 3) ان القيادة الاستراتيجية تعمل على التنسيق مع الآخرين في المنظمة لوضع رؤية وتستخدم هذه الرؤية في نطاق واسع ، لغرض تنفيذ الاستراتيجيات، من وجهة نظر اخرى، يذكر (Aslan et al; 2011: 2) ان القيادة الاستراتيجية يجب ان تمتلك رؤية و حكمة في تخطيط وتنفيذ الخطط في البيئة الاستراتيجية المضطربة غير المستقرة التي ينبغي أن يكون لها قائد محنك، هذا يحدد اتجاه المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

2- أهمية القيادة الاستراتيجية :

تعد القيادة الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما تحمله في معطياتها من اثار جوهرية بالغة الأهمية، وانها تدخل في كثير من العلوم والتي تثير اهتمام الباحثين لغرض تعزيز دور المنظمات لتحقيق اهداف طويلة الامد، وتظهر أهمية القيادة الاستراتيجية، بسبب أهمية المنافسة العالمية الشرسة وكيفية الحفاظ على الميزة التنافسية وهذا يأتي من القابلية الذهنية والمهارية التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي، ويشير (Drucker, et al 1985) ان القائد الاستراتيجي يعمل مرارا وتكرارا وله دور حاسم في اغتنام الفرص وصنع القرارات التي تساعد في عمليات الابتكار (Ireland & Hitt, 2005: 1) . ويمكن ان نتطرق الى القيادة



من عدة جوانب مهمة حيث ان القائد يعمل في أي مستوى من مستويات المنظمة والقيادة تمثل العلاقة بين الرئيس والمؤوس اما القيادة الاستراتيجية تكون اوسع واشمل وهي التي تكون على هرم السلطة في المنظمة والتي تسمى بالإدارة العليا ومن هنا يمكن التطرق الى الرؤية المستقبلية التي تقع على عاتق القيادة الاستراتيجية سواء كان في البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف او بالبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتحديات ويجب على المنظمات ان تهتم بتعزيز دور القيادة الاستراتيجية لبناء قدراتها ومواردها لضمان بقائها وتطورها رغم التغيرات السريعة التي تحصل في بيئة العمل لتكون اكثر استقرار ومن الاولويات التي يهتم بها القائد الاستراتيجي : الابداع والابتكار وكسب الميزة التنافسية والجودة والمهنية في اتخاذ القرارات .

3- ممارسات القيادة الاستراتيجية :

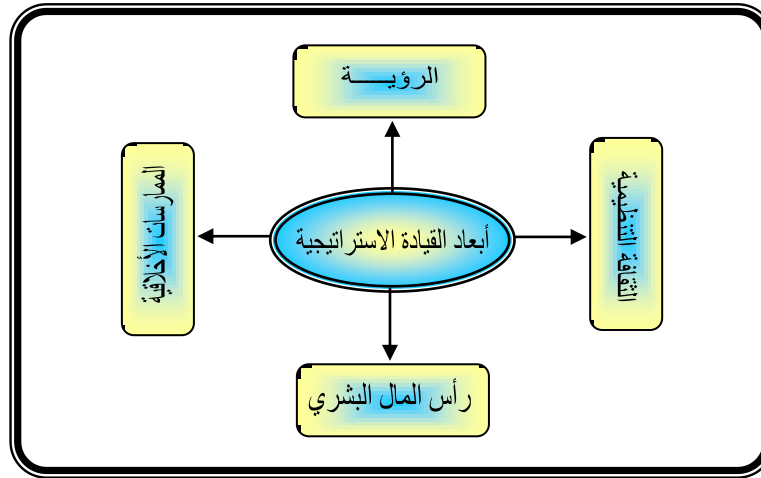
تعد هذه الفقرة من المحاور المهمة في ميدان دراسة الحالية والتي من خلالها ان تغطي الاسهامات الفكرية لكثير من الباحثين ومنهم (Hitt,et al,2001) نقلا عن (الفيحان وجلاب ،2006:6) حيث يحدد ستة ممارسات للقيادة الاستراتيجية وكما يلي :

- تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة: تهدف هذه النقطة الى تطوير رؤية استراتيجية طويلة الامد والذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد .
- اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها: تشير المقدرات الجوهرية على موارد المنظمة وقابليتها التي تعد مصدرا للميزة التنافسية قياسا بالمنافسين لها في ميدان الصناعة .
- تطوير راس المال البشري: وهي عبارة عن مجموعة افراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة ، فان الافراد الذين يعملون في المنظمات الاقتصادية يعتبرون موردا رأسماليا يحتاج الى استثمار .
- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تتباين وجهات النظر في تحديد المعنى الدقيق للثقافة التنظيمية والذي يمثل حلول لمشكلات لتكيف الخارجي والمشكلات الداخلية ويراها عدد من الباحثين ان الثقافة التنظيمية تمثل مفهوما شاملا لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة ، ويرى اخرين انه انسجام بين الفكر والعمل كما يعرف بالنسيج الثقافي
- التأكيد على الممارسات الاخلاقية : تشير الاخلاق الى المبادئ الاساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الافراد العاملين من جانب والمنظمة من جانب اخر او بين المنظمة من جانب والجهات الخارجية من جانب اخر .
- ارساء اسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية : تمثل الرقابة التنظيمية هي تلك الاجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية او احداث تغيير في انماطها وبالإمكان ان تسهم في التكيف مع المتغيرات البيئية .

4- ابعاد القيادة الاستراتيجية :

تعد ابعاد القيادة الاستراتيجية مهمة جدا ولها اثار جوهرية في عمل المنظمة والتي تساعد على بلورة الافكار التنظيمية لغرض الوصول الى استقرار تنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية في البيئة السوقية وقد تطرق

اليها كثير من الكتاب والباحثين ، حيث اشار (عباس،2016: 44) الى ابعاد القيادة الاستراتيجية التي تستند على مفاهيم علمية وكما يلي :



شكل (2) ابعاد القيادة الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الباحث

1- الرؤية :

تعد الرؤية عبارة عن نظرة او صورة مستقبلية تطمح المنظمة للوصول له، و يرى (العيسوي واخرون،2012: 225) ان الرؤية الاستراتيجية هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في ان تكون عليها في المستقبل . وتعمل على تكريس الجهود لتحقيق اهداف وفق الرؤية المرسومة وتمثل حالة تنبؤ لأحداث المستقبلية وهي تعتبر احد فنون القيادة ومن اولويات القادة الكفوئين ، ويشير Kantabutra & Avery,2011) ان رؤية القائد مهمة للغاية من اجل حصول على نتائج مرجوة وفق الرؤية المستقبلية وهذا له دور في التزام الموظف في المنظمة للحصول على نتائج فعالة ، نظرا لما قاله :etal,2015) (Cheema ،p141) . ان الرؤية لا تعني التصور او الخيال ولكن لها علاقة بالأوضاع القادمة حيث تعتبر أداة وقدرة تستند الى التطلعات المستقبلية وفهم المدركات وفق الخبر المتراكمة التي يتمتع بها القائد لفهم واقع ومستقبل المنظمة الذي يجعلها ان تحقق اهدافها بتوحيد جهود العاملين باتجاه اغراض المنظمة العليا. ويرى (الكرعاوي،2015: 170) ان القدرة على التصور الكبير في المنظمة وهذا له أهمية في ما تكون عليه المنظمة في المستقبل .

2- الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دور بارز في بيئة المنظمات لما لها من دور فعال في تعزيز كفاءة سلوك الافراد العاملين وبناء شخصياتهم المهارية وتوجهاتهم وفق متطلبات العصر والذي يعزز من فاعلية عمل المنظمات وبالتالي يؤدي الى الكفاءة في عملية اتخاذ القرارات الادارية ويؤكد (ابو سمورة،2014: 40) وان للثقافة دور هام في منظمات الاعمال حيث تزود العاملين في المنظمة بالإحساس بالهوية وفق المكتسبات التي يحصل عليها من افكار وقيم التي تسود المنظمة والذي يجعل ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة، وأشار (Dubey R,etal,2017:7) ان الثقافة التنظيمية هي المعرفة المستخدمة من قبل المنظمات لتوليد سلوك اجتماعي لإداء المهام، ويرى (Matinaro & Liu,2017:2) ان وراء النجاحات



التي تحققها الشركات المبدعة وجود ثقافة تنظيمية متبادلة التي تتناسب مع الاستراتيجية الشاملة، ويرى (Ahmady,etal,2016,388) ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والاساليب المستقرة تنتقل عن طريق العاملين، ويعرف (Kao,etal,2016:99) الثقافة التنظيمية على أنها القيمة الأيديولوجية والفلسفة والثقة والطقوس والرموز والمعايير التي تؤثر على أداء التنظيمي، و يرى (Nam & Kim,2016:1107) الثقافة التنظيمية تعني ثقافة تشكلت وفقا لأهداف تنظيمية من خلال تبادل الأشياء المكتسبة، عن طريق التعلم وتضم كل القيم والأنشطة والفلسفة والمثل العليا وغيرها من المنظمة، وانها تؤثر على القيم والسلوكيات الأعضاء في المنظمة.

3- راس المال البشري :

يعد راس المال البشري من الركائز المهمة التي تركز عليها المنظمة في تحقيق اهدافها عن طريق استقطاب الكفاءات والمهارات، والذين يتميزون بمقدرات ابداعية قادرة علي إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة والعقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة (المالي،2011، 150). ويشير (قوادرية،2016: 35) ان الهدف من تطوير راس المال البشري هو خلق قيمة مضافة الى الافراد العاملين، من خلال تنمية المقدرات الذهنية والمهارات والخبرات للأفراد وتعتبر هذه اهم المصادر لخلق القيمة للأفراد. وفي ظل التطور الحاصل في الاسواق العالمية تعتبر مفاهيم راس المال البشري شائعة جدا في معظم المنظمات والذي يعتبر عنصر اساسي في تحسين عمل المنظمة، ويرى (الطائي & العبادي،2014: 122) من اجل بناء راس مال بشري في المنظمات يجب على المدراء ان يقوموا بتطوير الاستراتيجيات التي تأمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن القوى العاملة . ومن جانب اخر يشير (Amoah et al;2016:1) ان المنظمة تركز على تنمية راس المال البشري من قبل كثير من الباحثين، لغرض ترقية المهارات ووضع اليات الفعالة وذلك لضمان الاستخدام الفعال وتحقيق اداء افضل للموظفين.

4- الممارسات الاخلاقية :

ان للممارسات الاخلاقية اهمية كبيرة كما ذكرته الكتب السماوية والاحاديث النبوية ومن هذه الاحاديث، قال رسول الله محمد (صلى الله عليه واله وسلم) (انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق) صدق رسول الله ، وهذا يعكس مجريات الحياة الاجتماعية والعملية والادارية وتعتبر من الصفات والسمات الايجابية التي تتخذها منظمات الاعمال ميزة تنافسية ، كما اشار (Lupuleac et al ;2012:922) والتي تعني التصرف بطرق وفقا للقيم الأخلاقية التي تحتفظ بها تلك المنظمة والتي تعكس الصورة المشرفة لسلوك الانساني والتي تظهر من خلالها سمة الاخلاقية، التي تعتبر اهم الوسائل التي تركز عليها الثقة المتبادلة والتي تجسد الصورة الشفافة والسمعة الطيبة والتي يكون هدفها المصلحة العامة على المدى الطويل . ومن هنا نرسم الافاق المستقبلية من النافذة المضيئة في تحقيق اهداف المنظمة نحو الازدهار وتتبع الممارسات الاخلاقية من دوافع ذاتية، ويرى (Armstrong et al ; 2003:3) جوهر الممارسات الاخلاقية بانها فضيلة من الفضائل المهمة في سلوك الانسان وان ممارسة القرارات الاخلاقية بصورة سليمة، تؤدي الى صناعة القرارات الناجحة .



ثانيا : رضا الزبون :

تمهيد:

يعد رضا الزبون الهدف الذي تسعى اليه المنظمات الانتاجية والخدمية باختلاف احجامها وانشطتها، وبما ان سلطة المنتجين قد انتهت واصبح السوق سوق الزبائن وذلك بسبب قوة المنافسة بين الشركات، ويرى (Cronin & Taylor 1992, Jain & Gupta 2004) ان تقييم الزبائن لجودة المنتج او الخدمة تعتبر معلومات هامة للمنتجين ومقدمي الخدمة تهدف إلى تحسين أداء الأعمال وتعزيز الكفاءات الأساسية ووضع لأنفسهم استراتيجية في السوق (Omar et al ; 2016:385). هذا ما قاد الاداريون المبدعون الى تكريس الجهود في دراسة السلوك النفسي للزبائن بما يحملون من عواطف ترتبط بمراحل قرار الشراء لغرض ارضائهم وهذا ما تهدف اليه المؤسسات الانتاجية .

1- مفهوم رضا الزبون :

رضا الزبائن هي ثروة التي لا تقدر بثمن بنسبة لعمل المنظمات، والتي يتم من خلالها توفير ميزة تنافسية لا مثيل لها، يعتبر رضا الزبائن من الاسس الرئيسية في عالم الاعمال بصورة عامة وعالم التسويق بصورة خاصة وان الرضا الزبون يأتي من توافق بين المنتجات المقدمة مع ذوق المستهلك، ويرى (Kotler & Armstrong, 2015:35) ان المستهلكون عادة ما يواجهون مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات التي تلبي حاجات معينة لهم، يجب ان يكون المسوقين دقيقين في تحديد المستوى المطلوب من التوقعات الزبون، وعند عدم تلبية هذه المتطلبات، فان ذلك يؤدي الى فشل في جذب المشتري وسوف يكون المشتري في خيبة امل، ويذكر. (Desai & Patel, 2016:3) ان رضا الزبائن هو نتيجة للعملية المقارنة بين التوقعات وأداء الخدمة المدركة. وقد اعطيت لهذا الموضوع اهمية بالغة من قبل الكتاب والباحثين في شتى المجالات مثل علماء الادارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع وغيرهم وذلك بسبب لما لهذا الموضوع من دور فعال ومؤثر على مستقبل الشركات الانتاجية والخدمية، وأشار (Haverila & Fehr, 2016 : 570) ان اهمية رضا الزبون هو امر معروف وحيوي لنجاح شركات الاعمال التجارية في الاسواق التنافسية في شتى المجالات الانتاجية والخدمية . ويعرف (Ting, 2016:52) رضا الزبون يمثل الشعور النفسي العام لزبائن تجاه الشركة . ومن هذا المفهوم يمكن ان ننطلق من منطلق ان نجاح المنظمة متعلق برضا الزبون الذي يعتبر جوهر المنافسة بين المنظمات .

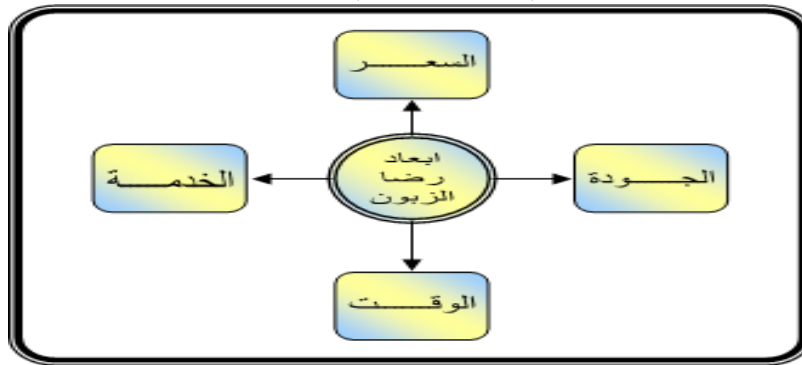
2- اهمية رضا الزبون:

لرضا الزبون اهمية كبيرة من خلال الدور الذي يلعبه في عالم التسويق الحديث والذي يعتبر الزبون المحور الرئيسي وجوهر المنافسة بين المنظمات وهو يقوم بإعطاء الثقة للشركات التي لها المقدرة على تلبية احتياجاته ورغباته، يرى (LU XU et al; 2017,25) ان رضا الزبون يمثل عملية مقارنة الخدمات أو المنتجات المقدمة مع توقعاتهم . ويشير (AGBOR, 2011:1) ان الزبون يهدف للحصول على اقصى قدر من الارتياح من المنتجات والخدمات التي يشترونها . ويرى الباحث ان تلبية احتياجات رضا الزبون تأتي من عدة جوانب منها الابتكار والجودة والهندسة العكسية للمنتج والخدمة المتميزة ، ويذكر (Dvorakova & Faltejskova, 2016:336) ان ظروف المنافسة لشركات والمتغيرات الصعبة التي

تشهدها الاسواق العالمية المؤثرة على ذوق الزبون تساهم في تحقيق اقصى وسائل الراحة في تلبية احتياجاته ورغباته، وتكون قادرة على التكيف مع متطلبات والاحتياجات الفردية في محيط المنافسة العالمية . وهذا مهم لشركات التي تعمل على استقرار بيئتها الخارجية ، ويرى (العبادي وزوين ، 2006: 58) من المهم إقامة علاقات حسنة بين المنظمة وزبائنها الداخليين والخارجيين مبنية على التفاهم والثقة المتبادلة، والعمل على تكييف المنظمة حسب الظروف البيئية المحيطة بها .

3- ابعاد رضا الزبون:

كما نعلم ان لهذا الموضوع اهمية كبيرة في عالم الاعمال الذي اثار كثير من الكتاب والباحثين وحسب الاطلاع على مجموعة من الادبيات كان الاقرب الى دراستنا هذه هي التي اتفق عليها اغلب الباحثين منهم (Joe,2015) و(حسين،2005) والتي برز من خلالها اربعة ابعاد رئيسية لرضا الزبون والتي من الممكن تطويرها واستخدامها لهذا المتغير وكما في الشكل () الاتي :



شكل (3) ابعاد رضا الزبون

المصدر : من اعداد الباحث

1- الجودة:

يرجع تعريف الجودة (QUALITY) الى كلمة يونانية (QUALITAS) تعني سابقا الدقة والانتقان (اسلام & محمد،2015: 4). وقد برزت الجودة في ظل المنافسة القوية في الاسواق وخاصة في عصر الحديث عند تطور التكنولوجيا وجعل من العالم قرية صغيرة، حيث قامت بتطبيقها المنظمات لتحقيق ما يطمح اليه الزبائن، من خلال انتاج افضل السلع والخدمات، يرى (Talib et al;2013:281) تبرز اهمية الجودة لغرض الحصول على اداء متميز في المعامل والشركات وتطبيقه على نطاق واسع. وقد تطرق كثير من الباحثين على مفهوم الجودة لما يحمله من أهمية كبيرة في حقول المعرفة الإدارية الهادفة إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي في مختلف المؤسسات، وأشار (Androniceanu, 2017:63) ان الجودة اكتسبت اهمية متزايدة وأكثر تميزا كونها عاملا محددًا للقدرة التنافسية ، وتعتبر هي مجموعة من الخصائص والمميزات التي تضاف الى السلع والخدمات لغرض تلبية احتياجات محددة . تعد الجودة هي مقياس للتميز او تمثل المواد الخالية من العيوب ، والتي تحدد مدى تطابق مواصفات المنتجات او الخدمات مع متطلبات الزبائن.



2- السعر:

يعد السعر القيمة النقدية التي يدفعها الزبون لقاء الحصول على سلع وخدمات، ويعرف (طه، 2008: 390) يمثل كمية النقود التي يدفعها الزبون للحصول على المنتج . ويعتبر السعر احد وحدات المزيج التسويقي وان لسعر اهمية كبيرة في عملية المبادلات التجارية والتأثير على القوة الشرائية فكلما كان السعر مرتفع للمنتج تقل القوة الشرائية والعكس بالعكس، يرى (الطائي والعبادي، 2009: 278) ان انخفاض الاسعار للمواد والسلع المنافسة قد يدفع الزبون الى تقليل ولاء نحو السلعة الحالية ويتجه للمواد والسلع ذات الاسعار المنخفضة . ومن جانب اخر ان السعر من وجهة نظر المستهلك فانه يعبر عن المنفعة التي يحصل عليها من جراء استهلاك او استخدام المنتج لذا فان السعر هو القوة الجاذبة لسلع والخدمات التي يتم تبادلها بالنقود ومن وجهة نظر اخرى، يرى (الطائي والعبادي، 2009: 294) تتنظر المنظمات الى القيمة من خلال اجمالي التكاليف وتترجم من خلال اسعار البيع ولكن ينظر الزبون للقيمة من خلال مجموعة منافع، وعليه يجب تحقيق الترابط بين جميع الاطراف . وهذا يأتي من الدراسات الموضوعية من قبل الادارة العليا في رسم خارطة طريق لغرض تحقيق الاهداف بقلّة التكاليف وزيادة الارباح.

3- الخدمة:

تعد الخدمة احد المميزات الرئيسية التي تساعد على جذب رضا الزبون، وترى (عائشة، 2011: 45) الخدمة هي عملية التي يتم من خلالها تلبية الاحتياجات والرغبات للزبائن ينتج عنها رضا الزبون . وحققت الخدمات مكانة مهمة في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم هذا ما دعا الى زيادة الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعد أن كان الاهتمام يركز على السلع خاصة مع وجود شركات كبرى متخصصة في مجال الخدمات، ادا الى زيادة اهتمام الحكومة بالإشراف والرقابة عليها، بالشكل الذي يساعد مقدم الخدمة على تطوير الاستراتيجيات والطرق التسويقية، وأصبح قطاع الخدمات يلعب دورا هاما في مختلف اقتصاديات دول العالم، اما (الطائي & العبادي، 2009: 214) تمثل خدمة الزبائن التي تعتمد عليها المنظمة مفتاح الرئيسي للاحتفاظ بالزبائن المربحين والمخلصين ذوي الولاء العالي. يمثل نشاط اقتصادي لا يؤدي إلى الملكية، وهذا هو ما يميزها عن السلع المادية ويهدف الى تحقق الارباح عن طريق إحداث تغيير في المستهلك نفسه وذلك من خلال تحقيق رغبات الزبون، يرى (Marshall & Johnston, 2015: 148) هناك معايير للخدمة تنطبق مع متطلبات المشتري التي تستخدمها الشركات في صيانة معدات المنتج وتكون بطريقتين تكاليف خدمة مباشرة المتمثلة بالعمل وغير مباشرة تكاليف التوقف لما لها من اثار جانبية على الخدمة الاضافية المتمثلة بالصيانة .

4- الوقت:

يعد الوقت من المرتكزات التي تركز عليها الميزة التنافسية، ويرى (محمد، 2008: 4) ان ادارة الوقت تعني ادارة الذات لان من لا يستطيع ادارة ذاته لا يستطيع ادارة وقته ووقت الآخرين، وان ادارة الذات تشبه ادارة أي شيء اخر فهي تتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة . وأشار (محمد، 2005: 1) ان الوقت هو عبارة عن مورد او اقيم من ذلك الذي يمر وينتهي من نفسه ولا يمكن ايقافه او استرداده ويمكن استخدام الوقت على اساس منظم سواء كان ذلك داخل العمل او خارجه . ومن هذا المنطلق يتضح لنا بان

الذين ينظرون إلى الوقت بعين الاهتمام هم الذين يحققون إنجازات كثيرة في حياتهم الشخصية والمهنية، يمثل الوقت من أكثر الموارد الاقتصادية ندرة ومحدودة ، لا يمكن تعويضه إذا ضاع كما في الموارد الأخرى ، ورغم ذلك هو من أكثر الموارد ضياعاً وهدرًا ، وأقلها استغلالاً وأعظمها كلفة، وإضاف (الكرعاوي، 2005: 26) ان فريدريك تيلر (رائد الحركة العلمية) أجرى دراسة حول الحركة والزمن (Time and Motion)، وذلك بتحليل العمل لتحديد أفضل طريقة لرفع الأداء والإنتاجية بأقل تكلفة ووقت ممكنين، من خلال تحقيق الكفاءة الذي يتم عن طريق برمجة الزمن والحركة لغرض اختزال الجهد المبذول وإلغاء الفعاليات غير المطلوبة .

المبحث الثالث - الإطار العملي

أولاً: ترميز الفقرات

حتى يتمكن الباحث من التحقق من طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ورضا الزبون بدقة وسهولة، فان الجدول (1) يوضح الرموز الخاصة بالمقياس

جدول (1) ترميز المتغيرات

المتغير ورموزه	البعد ورموزه	عدد الفقرات
القيادة الاستراتيجية STL	الرؤية Vi	5
	الثقافة التنظيمية OC	5
	راس المال البشري HC	5
	الممارسات الأخلاقية EHP	5
رضا الزبون CST	الجودة Qu	5
	السعر Pr	5
	الخدمة Se	5
	الوقت Ti	5

من اعداد الباحث

ثانياً: التحليل الاحصائي الوصفي

1- وصف عينة المستجيبين

لغرض توصيف عينة البحث بشكل دقيق، قام المستجيبون بالإجابة عن مجموعة من الفقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، ومستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة) وكما في الجدول (2).

جدول (2) وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	220	73
	انثى	82	27
	المجموع	302	100
الحالة الاجتماعية	أعزب	41	13
	متزوج	255	85
	غير ذلك	6	2
	المجموع	302	100
العمر	18-25	56	19
	26-33	62	21
	34-41	70	23
	42-49	65	21
	اعلى من 50	49	16
	المجموع	302	100
مستوى التعليم	اعدادية فما دون	47	16
	دبلوم	72	24
	بكالوريوس	171	57
	دراسات عليا	12	3
	المجموع	302	100
سنوات الخبرة	اقل من 1	23	8
	1-5	29	10
	6-10	42	14
	11-15	43	13
	16-20	42	14
	أكثر من 20	123	41
	المجموع	302	100

من اعداد الباحث

يظهر الجدول (2) ان المستجيبين لهذا البحث تتوافر فيهم مجموعة من الخصائص التي يمكن ان تساعد في تقديم معلومات دقيقة وشفافة تساهم في تحقيق اهداف البحث الحالي. اذ أظهرت النتائج الخاصة بالجنس ان عدد الذكور كان (220) من العدد الكلي للمستجيبين وبنسبة (73%) في حين كان عدد الاناث (82) مما يؤكد تفوق لعدد الذكور في منظمات الانتاجية وأشار مؤشر الحالة الاجتماعية الى ان عدد غير المتزوجين (41) وبنسبة (13%) حين كان عدد المتزوجين (255) وبنسبة (85%) اما الحالات الأخرى فقد كان عددها (6). اما فيما يتعلق بمؤشر العمر فنجد ان نسبة (19%) من افراد مجتمع الدراسة كانت تتراوح أعمارهم بين (18-25) سنة تليها الفئة العمرية (42-49) سنة و الفئة العمرية (26-33) بنسبة (21%) وبعدها (34-41) سنة بنسبة (23%) و(اعلى من 50) سنة وبنسبة (16%) لكل منهما ، وقد كان لهذه النسب الأثر الكبير في فهم افراد مجتمع الدراسة الحالية لأسئلة الاستبانة والاجابة عليها بموضوعية. اما فيما يتعلق بمؤشر مستوى التعليم أظهرت النتائج ان حملة شهادة البكالوريوس قد نالوا اعلى نسبة اذ بلغت (57%) بعدها يأتي حملة شهادة الدبلوم بنسبة (24%) ثم حملة الشهادة الإعدادية بنسبة (16%) واحتل المرتبة الأخير حملة الشهادات العليا بنسبة (3%) وتشير النسب الى



تمكن مجتمع الدراسة من تكوين فهم كافي لفقرات الاستبانة واستيعابها. اما بالنسبة لمؤشر عدد سنوات الخبرة فان النتائج أظهرت النتائج ان نسبة (41%) من افراد المجتمع كانت خبرتهم (اكثر من 20) سنة، تليها مباشرة وبنسبة (14%) لسنوات الخبر (10-6) و (16-20) سنة، ثم نسبة (13%) لسنوات خبرتهم بين (11-15) سنة ، كما كانت نسبة (10%) لمن يمتلكون خبرة اقل من (1-5) سنة، وأخيرا كانت نسبة (8%) للأفراد ذوي الخبرة اقل من (1) سنة وهذا ما يؤكد زيادة تبصرهم ودرايتهم بواقع المنظمات التي يعملون بها وقدرتهم على الإجابة عن فقرات الاستبانة.

التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية 2-

الجدول (3) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Vi1	.6483	0.965
Vi2	.7343	0.954
Vi 3	.7223	1.00
Vi4	.3453	1.00
Vi5	.2383	1.00
OC1	.2873	0.912
OC2	.9873	0.996
OC3	.2613	0.982
OC4	.0433	1.00
OC5	.1853	1.00
HC1	.3453	1.00
HC2	.2383	1.00
HC3	.2873	0.912
HC4	.4613	0.991
HC5	.6343	0.933
EHP1	.2873	0.912
EHP2	.9873	0.996
EHP3	.2613	0.982
EHP4	.0433	1.00
EHP5	.1853	1.00
المعدل	3.456	0.965

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3) يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية قد بلغ (3.456) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (3) وهذا ما يدل على توافر المتغير المستقل لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.965) وهذه قيمة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.



2- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع رضا الزبون

الجدول (4) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع رضا الزبون

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
Qu1	.6043	1.00
Qu2	.3203	0.997
QU3	.7043	0.998
Qu4	.2433	0.967
QU5	.5303	1.00
PR1	.6343	0.933
PR2	.2873	0.912
PR3	.9873	0.996
PR4	.2613	0.982
PR5	.0433	1.00
SE1	.1853	1.00
SE2	3.456	0.965
SE3	.7043	0.998
SE4	.2433	0.967
SE5	.5303	1.00
TI1	.6343	0.933
TI2	.2873	0.912
TI3	.9873	0.996
TI4	.2613	0.982
TI5	.0433	1.00
المعدل	3.423	0.994

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (4) يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير التابع رضا الزبون قد بلغ (3.423) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (3) وهذا ما يدل على توافر المتغير التابع رضا الزبون لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.994) وهذه قيمة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

ثالثا: اختبار صدق وثبات المقياس

1. اختبار الصدق الظاهري

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين والخبراء تألفت من (30) خبير من اعضاء الهيئة التدريسية والخبراء، وقد قاموا بتحكيم الاداة المعروضة عليهم وابداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت من اجله ومناسبة الفقرات للمحور، بالإضافة الى وضوح الفقرات وتعديل واضاف ما كان ضروريا، وقد تم اجراء التعديلات المطلوبة.

2. اختبار ثبات المقياس

يشير الثبات الى التأكد من ان الاجابة ستكون نفسها او مشابهة لها في حالة تكرارها على نفس الاشخاص في وقت اخر، وقد تم اعتماد طريقة كرونباخ الفا من اجل احتساب الثبات، والتي تشير نتائجه ضمن الجدول (5) بانها ذات ثبات مرتفع .



الجدول (5) معامل كرونباخ الفا

الجزء	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
القيادة الاستراتيجية	الرؤية	5	0.848
	الثقافة التنظيمية	5	0.828
	راس المال البشري	5	0.836
	الممارسات	5	0.862
جميع المحاور			0.843
رضا الزبون	الجودة	5	0.897
	السعر	5	0.872
	الخدمة	5	0.776
	الوقت	5	0.872
جميع المحاور			0.854
كافة المحاور			0.875

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

1- علاقات الارتباط (الفرضية الرئيسة الأولى)

حتى يتمكن الباحث من اختبار قبول او عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاستراتيجية (STL) ورضا الزبون (CUS) يجب أولاً اختبار قبول او عدم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يلي:

- يظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية ورضا الزبون اذ بلغت قيمة الارتباط (0.735) عند مستوى معنوية (0.05).
- يظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنظمة المعلومات ورضا الزبون اذ بلغت قيمة الارتباط (0.634) عند مستوى معنوية (0.05).
- يظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا ورضا الزبون اذ بلغت قيمة الارتباط (0.804) عند مستوى معنوية (0.05).
- يظهر الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على الزبون ورضا الزبون اذ بلغت قيمة الارتباط (0.735) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (5) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية ورضا الزبون

T-table	المؤشر الكلي	EHP	HC	OC	Vis	STL CUS
	0.882	0.784	0.804	0.634	0.735	رضا الزبون CST
1.96						قيمة T Value
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	قيمة P value
	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	النتيجة

N=302 من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6) يتبين قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها اذ ان جميع قيم معامل الارتباط كانت معنوية عند مستوى T اكبر من 1.96.



2- علاقات التأثير (الفرضية الرئيسية الثانية)

تنص فرضية التأثير الرئيسية بوجود علاقة تأثير معنوية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق رضا الزبون وقد تم اجراء اختبار التأثير باستخدام برنامج SPSS والذي يستخدم المعادلة $(Y=\hat{a}+bx+\hat{e})$ ، ويبين الجدول (7) نتائج تحليل التباين بين المتغيرات عن المؤشرات الدالة على العلاقة.

الجدول (7) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين القيادة الاستراتيجية ورضا الزبون

Model	Sum of squares	Df	Mean Squares	F	P-Value
Regression	16.356	4	16.356	432.962	0.000
Residual	3.457	298	0.22		
Total	19.813	302			

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

ويوضح الجدول (8) معاملات النموذج

الجدول (8) معاملات انموذج

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		P-Value
	B	Std. Error	Beta	T	
Constant	0.603	0.126		3.329	0.000
TQM	0.812	0.042	0.882	24.765	0.000

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

الجدول (9) خلاصة المؤشرات التحليلية لأثر القيادة الاستراتيجية في رضا الزبون

مستوى الدلالة	رضا الزبون	المؤشرات	ابعاد القيادة الاستراتيجية
0.05	206.67	F	الرؤية
	0.000	P value	
	0.540	R2	
	0.735	B	
0.05	103.65	F	الثقافة التنظيمية
	0.000	P value	
	0.401	R2	
	0.634	B	
0.05	231.19	F	راس المال البشري
	0.000	P value	
	0.646	R2	
	0.804	B	
0.05	202.23	F	الممارسات الأخلاقية
	0.000	P value	
	0.614	R2	
	0.784	B	
0.01	164.98	F	القيادة الاستراتيجية مجتمعة
	0.000	P value	
	0.777	R2	
	0.882	B	

من اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من الجدول (1) أعلاه والذي يلخص مؤشرات التحليل على مستوى الابعاد الفرضية والذي نستنتج منه:



- 1- حققت الرؤية اثرا معنويا في رضا الزبون اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (206.67) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (0.735) وان المتغير المستقل (الرؤية) يفسر (54.0%) من المتغير التابع (رضا الزبون) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.540$).
 - 2- حققت الثقافة التنظيمية اثرا معنويا في رضا الزبون اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (103.65) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (0.634) وان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر (40.1%) من المتغير التابع (رضا الزبون) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.401$).
 - 3- حقق راس المال البشري اثرا معنويا في رضا الزبون اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (231.19) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (0.804) وان المتغير المستقل (راس المال البشري) يفسر (64.6%) من المتغير التابع (رضا الزبون) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.646$).
 - 4- حققت الممارسات الاخلاقية اثرا معنويا في رضا الزبون اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (202.23) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$) كما بلغت قيمة (B) (0.784) وان المتغير المستقل (الممارسات الاخلاقية) يفسر (61.4%) من المتغير التابع (رضا الزبون) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.614$).
 - 5- حققت ابعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة تأثيرات معنوية كبيرة في رضا الزبون اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (164.98) وهي أكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.01$) كما بلغت قيمة (B) (0.882) اذ ان المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية يفسر (77.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (رضا الزبون) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.777$).
- وعلى ضوء المؤشرات التحليلية في الجدول (أ) أعلاه يتضح ان جميع القيادة الاستراتيجية كان لها اثرا معنويا في رضا الزبون وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة عنها رغم تفاوت قوة التأثير فيما بين هذه الابعاد.



الفصل الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم الاستنتاجات و التوصيات التي تناولتها الدراسة الحالية ، و لما لها من أهمية كبيرة ومستوى مقبول لمتغيرات الدراسة ، هذا يشير الى ان تناول الموضوع يعد من الضروريات وخاصة في الوقت الراهن لما يشهده بلدنا العزيز من تحديات كبيرة ...
الاستنتاجات:

- 1- اتضح من خلال نتائج التحليل الاحصائي ، ان هناك تأثير واضح وكبير للقيادة الاستراتيجية في تحقيق رضا الزبون ، وهذا يشير الى ان الاهتمام بعناصر وابعاد القيادة الاستراتيجية وتوظيفها بالشكل العلمي السليم يؤدي بالنهاية الى تحقيق رضا الزبون .
 - 2- تسعى القيادة الاستراتيجية في المعمل الى تنمية المهارات للعاملين كالمهارات العقلية من خلال اقامة دورات تطويرية بما متوفر من امكانيات لغرض الوصول الى ما يتمناه الزبون وبالتالي تساهم في تحقيق الاهداف .
 - 3- تعمل القيادة الاستراتيجية على الاهتمام بالمواقف والاحداث الايجابية للعاملين بما تمتلكه من رؤية واضحة تنعكس على اداء العاملين في المعمل .
 - 4- تسعى القيادة الاستراتيجية في المعمل الى مواجهة التحديات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من خلال تحديد رؤية تساعد من تحقيق الاهداف .
 - 5- تسعى القيادة الاستراتيجية في المعمل وفق الامكانيات الذاتية المتاحة بالحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم منتج يطابق متطلبات الزبون يتمتع بالجودة العالية واقل كلفة .
- التوصيات:

- 1- من الضروري الاهتمام بالجانب التطويري من خلال وضع برامج لدورات التدريبية بما توصلت اليه التقنيات الحديثة في الشركات العالمية المماثلة وتكون دورات داخلية وخارجية لمواكبة التطور الحاصل لغرض الحفاظ على الزبون لأطول مدة ممكنة .
- 2- على القيادة الاستراتيجية في المعمل الأخذ بنظر الاعتبار التدابير الاحترازية في مواجهة التحديات من خلال وضع استراتيجيات تمكنه من زرع الثقة والاستقرار في المنظمة ومنها الهندسة العكسية لتكون وسيلة للحفاظ على الزبون .
- 3- التركيز باستمرار على مد أفاق التواصل مع الزبون من خلال زرع الثقة بجودة المنتجات المجهزة وذلك وفق الرؤية المحددة من قبل القيادة الاستراتيجية.
- 4- من الضروري الاهتمام براس المال البشري من العاملين الذي تتوفر لديهم الكفاءة الذهنية والآراء النيرة التي تساهم في بلورة الأداء الاستراتيجي الذي يعزز الثقة بالزبائن .
- 5- على القيادة الاستراتيجية رسم افاق مستقبلية واضحة لبناء بيئة مستقرة من خلال القضاء على التلكؤ + التي تواجه عمل المنظمة بالاعتماد على الهندسة العكسية والتي تساهم في استمرار عجلة التقدم .



المصادر والمراجع

المصادر العربية:

- 1- ابو سمورة، احمد موسى المهدي،(2014)، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.
- 2- اسلام ، قراوي و محمد، غازي،(2015)، تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون الخارجي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لنيل شهادة الماجستير ، الجزائر .
- 3- حسين، سحر عباس،(2005)، اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون من وجهة نظر الجودة ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء .
- 4- زياد ، علي عباس ،(2016)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .
- 5- الطائي، يوسف حبيب سلطان و العبادي ،هاشم فوزي دباس، (2009)، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
- 6- الطائي، يوسف حبيب والعبادي، هاشم فوزي، (2014)، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- طه، طارق احمد، (2008)، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
- 8- عائشة، بوسطة،(2011)، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .
- 9- العبادي، هاشم فوزي دباس، وزوين، عمار عبد الأمير، (2006) ، معرفة مدى دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات- دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمنتجات الغذائية ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الرابع. ISSN 1816-9171.
- 10- العيسوي، محمد و العارضي، جليل والعبادي، هاشم، (2012)، الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل ادارة المنظمات في الالفية الثالثة، عمان مؤسسة الاوراق للنشر والتوزيع.
- 11- الفيحان ، ايثار عبد الهادي و جلاب ، حسان دهش ،(2006) ،ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديرية المصارف الاهلية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد التاسع والخمسون .
- 12- قوادرية، ربيعة،(2016)، مساهمة الاستثمار في راس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر .
- 13- الكرعوي، محمد ثابت فرعون، (2015)، استراتيجية ريادية الأعمال لتبني أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، (زين العراق - أسا سيل - كورك)، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال.



- 14- الكرعوي، واثق حامد رسن، (2005)، ادارة وقت، كيفية ادارة واستخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك العراقية الاتجاهات والعوامل المؤثرة - دراسة ميدانية لأراء عينة من مديري البنوك العراقية، رسالة ماجستير، ادارة واقتصاد جامعة القادسية.
- 15- محمد، صفاء تايه، (2008)، إدارة الوقت وكيفية استغلاله في المنظمات دراسة تطبيقية في كلية التربية للبنات. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية .
- 16- الميالي، حاكم أحسوني مكروء، (2011)، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة)، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

المصادر الاجنبية:

- 1- Armstrong, M. B., Ketz, J. E., & Owsen, D. (2003). Ethics education in accounting: Moving toward ethical motivation and ethical behavior. Journal of Accounting education, 21(1), 1-16.
- 2- Agbor, J. M. (2011). The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umeå.
- 3- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230, 387-395. Kao,etal,2016, Organizational culture on customer delight in the hospitality industry, International Journal of Hospitality Management, journal homepage
- 4- Amankwah-Amoah, J., Ifere, S. E., & Nyuur, R. B. (2016). Human capital and strategic persistence: An examination of underperforming workers in two emerging economies. Journal of Business Research .
- 5- Androniceanu, A. (2017). The Three-Dimensional Approach of Total Quality Management, an Essential Strategic Option for Business Excellence. Amfiteatru Economic, 19(44), 61-78.
- 6- Aslan, Ş., Diken, A., & Şendoğdu, A. A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. Procedia-Social and Behavioral .
- 7- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction. Journal of Business Studies Quarterly, 7(2), 139.
- 8- Dubey, R., Gunasekaran, A., Helo, P., Papadopoulos, T., Childe, S. J., & Sahay, B. S. (2017). Explaining the impact of reconfigurable manufacturing systems on environmental performance: The role of top management and organizational culture. Journal of Cleaner Production.
- 9- Dvoraková, L., & Faltejskova, O. (2016). Development of Corporate Performance Management in the Context of Customer Satisfaction Measurement. Procedia-Social and Behavioral Sciences, .
- 10- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 31(4), 449-467.
- 11- Funda Özera, Cihan Tınaztepe (2014) Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME.
- 12- Haverila, M. J., & Fehr, K. (2016). The impact of product superiority on customer satisfaction in Project management. International Journal of Project Management, 34(4), 570-583.
- 13- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century.



- 14- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- 15- Jahani, S., Ramayah, T., & Effendi, A. A. (2011). Is reward system and leadership important in knowledge sharing among academics. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(1), 87-94.
- 16- Kao,etal,2016, Organizational culture on customer delight in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, journal homepage : www.elsevier.com/locate/ijhosman.
- 17- Kotler, Philip & Armstrong, Gary,(2015), *Marketing An Introduction Twelfth Edition Global Edition*.
- 18- Lahap, J., Ramli, N. S., Said, N. M., Radzi, S. M., & Zain, R. A. (2016). A Study of Brand Image towards Customer's Satisfaction in the Malaysian Hotel Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, .
- 19- Lee Joe ,(2015) ,The impact of environmental factors in customer satisfaction in industrial companies, *Journal Of Green Studies* .
- 20- Lupuleac, Z. L., Lupuleac, S., & Rusu, C. (2012). Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations. *Procedia Economics and Finance*, 3, 921-927.
- 21- Matinaro, V., & Liu, Y. (2017). Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business. *Journal of Cleaner Production* .
- 22- Nam, Y., & Kim, H. (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics on Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. *Procedia Computer Science*, 91, 1106-1115.
- 23- Omar, M . S ., Ariffin , H . F & Ahmad .R,(2016), Service Quality, Customers' Satisfaction and the Moderating Effects of Gender: A Study of Arabic Restaurants, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 224/384 – 392, Available online at www.sciencedirect.com .(3)
- 24- Patel, H. D., & Desai, M. P. (2016). A Study on Relation between Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Intention to Switch from one Bank to another Bank in Surat City. *Adarsh Journal of Management Research*, 9(1
- 25- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management* .
- 26- Ting, S. C. (2016). What Influences Customer Satisfaction When? Product and Service Over Time. *Journal of Management Research*, 8(3), 45-59.
- 27- Wanasika, J., (2009), *Strategic Leadership and Relational E for Economizing-Strategizing Principles*, Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, New Mexico State University.
- 28- Zavadskas, E. K., Juozapaitis, A., Tamosaitiene, J., & Turskis, Z. (2015). Leadership Strategy Selection in Construction Industry. *Procedia Engineering*, 122, 191-195