

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة)

## The Role of Strategic Leadership in Achieving Institutional Excellence (A Field Study on Employees of the National Center of Meteorology in Jeddah)

إعداد الباحث/ أحمد بن علي الزهراني

ماجستير الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: [a.ali.s.z.1990@gmail.com](mailto:a.ali.s.z.1990@gmail.com)

الدكتور/ فيصل بن أحمد شعبي

أستاذ مشارك، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة، كما أهتمت الدراسة بتنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمركز الوطني للأرصاد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، تكون مجتمع البحث من موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة وعددهم (350) موظفاً، من أهم نتائج الدراسة: تبين أن التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية تمثل في تركيز القائد أن يكون لديه خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة، وأن تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يمكن تحقيق التميز القيادي في التميز المؤسسي من خلال تشجيع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين، وحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمتها إلى كل الموظفين، عدم وجود فروق دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل، من أهم توصيات الدراسة: السعي إلى وجود أمثلة ذات قيمة في العمل، وتشجيع العمال على النظر إلى تلك الأمثلة كنماذج يحتذى بها، يجب تحديد أهداف المنظمة طويلة المدى بالتفصيل، أن يكون الرئيس قائداً فعالاً، وأن يعمل بسرعة وكفاءة، تعزيز وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، وضرورة مراعاة المعايير الأخلاقية المرتبطة بالمهنة، عند تنفيذ المسؤوليات في تناول اليد

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، المركز الوطني للأرصاد.

## The Role of Strategic Leadership in Achieving Institutional Excellence (A Field Study on Employees of the National Center of Meteorology in Jeddah)

### Abstract

The study aimed to determine the role of strategic leadership in its various dimensions (strategic direction, organizational culture, human capital, ethical practices) in achieving institutional excellence (leadership excellence, subordinate excellence, organizational structure excellence) from the point of view of the employees of the National Center of Meteorology in Jeddah Governorate. The study aims to develop human and cognitive capital and exploit existing human competencies by enhancing the creative organizational climate to achieve a sustainable competitive advantage at the National Center of Meteorology. The descriptive analytical approach was used. The researcher used the questionnaire as a research tool. The research community consisted of employees of the National Center of Meteorology in Jeddah, numbering (350) employees. , Among the most important results of the study: It was found that the strategic direction in strategic leadership is represented by the leader's focus on having a strategic plan that emerges from the desired vision of the organization, and that the leadership makes its decisions in terms of the organization's strategic goals. Leadership excellence in institutional excellence can be achieved by encouraging leadership independence and empowerment. employees, and the leadership's keenness to communicate its vision and values to all employees. There are no statistically significant differences in the role of strategic leadership in achieving institutional excellence from the point of view of employees of the branch of the Ministry of Environment, Water and Agriculture in Jeddah Governorate, which is attributed to For the variables of gender, age, and qualification, among the most important recommendations of the study: the long-term goals of the organization must be defined in detail. It is necessary to take into account the ethical standards associated with the profession, when carrying out the responsibilities at hand.

**Keywords:** strategic leadership, institutional excellence, National Center of Meteorology

**1. المقدمة:**

يعود نهوض الأمم وريادتها وما وصلت إليه من حضارة وتطور إلى امتلاكها لقادة لهم رؤية واضحة ورسالة يؤمنون بها وأهداف محددة، وعقلية مؤسسية تدرك موقف المؤسسة وتستنشر المستقبل. فقد أصبح وجود القيادات الاستراتيجية أحد المعايير الرئيسية لتحقيق جودة الأداء المؤسسي وتميزه، حيث تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مهماً في بناء ثقافة تنظيمية فعالة والإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية (عبد الرحيم، 2019).

كما تركز القيادة الاستراتيجية على خلق بيئة عمل تشارك في صياغة وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وتشجيعها لطرح الأفكار الجديدة والإبداعية وتهيئتها لظروف عمل تساهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفترضها واقع المنافسة، وتطبيقها ونشرها لأساليب التأثير على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيسي في المنظمات للارتقاء بمستوى أداء جميع منسوبي المنظمة (صويص والقبح، 2021).

كما ظهر مصطلح التميز المؤسسي والذي يشير إلى الكيفية التي تمكن المنظمة من استخدام قدراتها الاستراتيجية سواءً كانت موارد بشرية أو مالية أو تقنية لتحقيق التوازن بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى خدماتها لجمهور المستفيدين منها لتكون متميزة عن غيرها من المنظمات في نفس المجال (خليل، 2020). إذاً فالتميز المؤسسي يسعى إلى تشكيل المنظمة استراتيجياً من خلال بناء قيادة جديدة وثقافة عمل تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (حجازي وطنبور، 2018).

وبناء على ما سبق تسعى الدراسة لتحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي وفق وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة.

**1.1. مشكلة الدراسة:**

تواجه منظمات اليوم الكثير من التحديات والعقبات والتي كانت سبباً في صعوبة بلوغها درجة التميز وقدرتها على التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركة نشاطها وأهدافها، ولذلك فالمنظمات بحاجة إلى قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية قادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة للارتقاء بمستوى خدماتها والوصول للتميز المطلوب (سمر الدين، 2020). حيث تمتلك القيادة الاستراتيجية القدرة على التنبؤ المستقبلي وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، والتي يمكن من خلالها خلق المزيد من المعارف أو إنتاجها بهدف تحقيق التميز المؤسسي، وتحقيق مكانة عالية وقيمة أفضل للمنظمة (صويص والقبح، 2021).

وانطلاقاً من حرص المركز الوطني للأرصاد بجدة في تقديم خدمات عالية الجودة للطقس والمناخ لحماية الأرواح ودعم التنمية، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالأرصاد محلياً وإقليمياً ودولياً مستنداً على إطار مؤسسي حديث ومرن وفق أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال، وفي ظل القيادة الحالية للمركز الهادفة لتحقيق التميز المؤسسي على مختلف المستويات، فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي: ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة؟

**2.1. أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة بشكل رئيسي لتحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة، كما تهدف لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- أ- بيان دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.
- ب- توضيح دور الثقافة التنظيمية الفاعلة في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.
- ج- تحديد دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.
- د- بيان دور الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.
- هـ - التوصل إلى نتائج عامة وتوصيات يستفاد بها من الدراسة الحالية.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية والعملية فيما يلي:

#### 1.3.1. الأهمية العلمية:

يمكن سرد الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله حيث تعد (القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي) من المفاهيم الهامة والضرورية للمنظمات في العصر الحالي وخاصة إذا ما استخدمت بشكل سليم في المنظمات الخدمية.
- تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية عامة والسعودية خاصة بمثل هذه الدراسات نظراً لأهميتها، والتي قد تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة حسب علم الباحث في هذا المجال، بما تساعد في فتح آفاق جديدة لدى الباحثين في إجراء دراسات وبحوث في هذا المجال.
- محاولة لفت أنظار القائمين على المنظمات الخدمية بأهمية هذه الأساليب القيادية الحديثة والتي ثبت كفاءتها وفعاليتها عندما وضعت قيد التطبيق بالدول الأخرى.

#### 2.3.1. الأهمية العملية:

تتضمن الأهمية العملية في النقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة من التغيرات والتطورات المتسارعة والتحديات التي تشهدها المملكة العربية السعودية مع رؤية 2030 التي أكدت على أهمية تطوير المنظمات الخدمية بما ينسجم مع خطط التنمية.
- يعكس تطبيق هذه الدراسة أهمية كبيرة للمركز الوطني للأرصاد بجدة، حيث تساهم في تحقيق أهدافه الاستراتيجية في الاستثمار الأمثل لموارده وإمكاناته.
- نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار بالمركز الوطني للأرصاد بجدة معلومات عن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، وتقديم مقترحات وتوصيات يستفاد منها العاملين والباحثين في هذا المجال.
- تسعى الدراسة لمساعدة الإدارة العليا بالمركز الوطني للأرصاد بجدة في تقديم الحلول لبعض المشكلات ذات الشأن والتي يواجهها المركز.

### 4.1. فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:



## 6.1. مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

- أ. القيادة الاستراتيجية: تعرف بأنها " القدرة على التوقع والتصور والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة " (عبد الرحيم، 2019: 150).
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها القدرة على إدارة المنظمة بتوجه استراتيجي واضح، والقدرة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة واضحة، وثقافة فاعلة، وأخلاق محفزة تحقق من خلالها المنظمة أهدافها.
- ب. التوجه الاستراتيجي: يعرف بأنه " أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها وكمشرد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها" (الشمائلة، 2017: 27).
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه التوجه المخطط للمنظمة والذي يرسم لها رؤيتها ورسالتها وغاياتها وقيمها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ج. الثقافة التنظيمية: تعرف بأنها " منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتسنقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القربوتي، 2015: 373).
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة من المفاهيم والقيم والمعتقدات والأفكار الجوهرية التي تمتلكها المنظمة وتغرسها لدى موظفيها لتحقيق أهدافها.
- د. رأس المال البشري: يعرف بأنه " عبارة عن مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التراكمية التي تقود إلى مهارات قيادية وقدرات عالية على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة في ظل المنافسة المحمومة بين مختلف القطاعات " (الشمائلة، 2017: 26).
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه قدرة المنظمة على تنمية رأس مالها البشري وتطويره وتحسين قدراته ومهاراته وزيادة خبراته بما يحقق أهدافها.
- هـ. الممارسات الأخلاقية: تعرف بأنها " مجموعة مبادئ مكتوبة أو غير مكتوبة تأمر أو تنهي عن بعض أنواع السلوكيات، وهي تعكس قيم الفرد التي تحكم تصرفاته وهي تشمل: العدل والمساواة، والأمانة، والتساوي، والاستقامة والولاء وغيرها" (الدرادكة، 2020: 86).
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة القيم الأخلاقية التي تمارسها المنظمة من صدق وأمانة وجودة ونزاهة، وقدرتها على غرسها في وتمكينهم من ممارستها والاعتزاز بها ونشرها.
- و. التميز المؤسسي: يعرف بأنه " نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل " (سمر الدين والقرشي، 2020: 7).
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أداء أفضل لموظفيها وخدمة متميزة لمتلقي خدماتها وذلك من خلال تطوير آليات عملها بما ينعكس بشكل إيجابي على نمو المنظمة وتحقيق فعالية عملياتها وإجراءاتها.

- ز. **تميز القيادة:** تعرف بأنها " قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدة بصورة تساعد المنظمة على مواجهة الأزمات" (سمر الدين والقرشي، 2020: 34).
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها القيادة ذات الرؤية الاستراتيجية والتي يتم تطبيقها على كافة المستويات مع تفويض للصلاحيات وادراك للاحتياجات الاستراتيجية المطلوبة.
- ح. **تميز المرؤوسين:** يعرف بأنه " درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بإمتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعد على تحطى العقبات" (إسماعيل وطه، 2020: 304).
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي يمكن العاملين من تحقيق أهداف المنظمة.
- ط. **تميز الهيكل التنظيمي:** يعرف بأنه " التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة" (إسماعيل وطه، 2020: 304).
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه مدى قدرة الهيكل الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام ويوضح خطوط السلطة والمسؤولين بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة لغة: مصدر من قاد يقود. وهو قائد، وجمعه قادة وقواد، وأصلها (قود)، وذكر ابن منظور (1994) القود: نقيض السوق، فالقود من أمام، والسوق من خلف. وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد (أبو النور ومحمد، 2015).

واصطلاحاً: فرع من فروع الإدارة، ولقد اختلفت نظرة العلماء في تعريف القيادة وذلك باختلاف المدارس الفكرية، حيث تعرف القيادة بأنها " عملية يقوم بها شخص للتأثير في الآخرين لتحقيق هدف محدد ويوجه المنظمة في طريق يجعلها أكثر تماسكاً" (عبد الرحيم، 2019: 150). وتعرف أيضاً بأنها " محاولة التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة بهدف تحقيق هدف ما في موقف ما دون اللجوء لاستخدام العنف أو الإرغام، ولكن بتحديد ثقافة المجموعة أو التنظيم واستخدام عمليات التأثير في السلوك وحفره من خلال ما يمتلكه القادة من سمات وخواص مميزة عن غيرهم" (الدرادكة، 2020: 61).

وكانت بداية ظهور مفهوم القيادة الاستراتيجية على يد كلاً من Kotler عام 1982 و Mintzberg عام 1984 وهي إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، وهناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى موجودة بأي مستوى في المنظمة، أما الثانية فهي موجودة في قمة المنظمة (سعيد، 2016).

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها " القدرة على التوقع والتصور والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة" (عبد الرحيم، 2019: 150). وعرفت كذلك بأنها " تمكين الأفراد أو الفرق على التفكير والعمل والتأثير على الآخرين بطريقة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية" (خلف، 2021: 130).

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث بأن القيادة الاستراتيجية تعكس التكيف الذكي والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتخفي الصعوبات ومواجهة التحديات من خلال التخطيط المنظم والمدروس والتشاركية في العمل، لتأسيس التغيير المناسب لتحقيق أهداف المنظمة وبقيتها.

### أهمية القيادة الاستراتيجية:

تتلخص أهمية القيادة الاستراتيجية في الجوانب التالية:

- أ- قدرتها على خلق معنى وهدف للمنظمة وذلك بواسطة الرسالة أو الرؤية القوية التي تتسجم مع الاستراتيجيات والأهداف المرجوة، وتطوير رأس المال البشري الذي يعد أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية (عبد الحسين، 2022).
- ب- طبيعة بيئة الأعمال المتغيرة التنافسية وطبيعة الأدوار والوظائف التي تؤديها القيادة الاستراتيجية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل تحدي للقيادة الاستراتيجية تتطلب منهم مهارات غير تقليدية لمواجهةها والتعامل معها (الدوري، 2009).
- ج- تنمية رأس المال البشري والمعرفي واستغلال الكفاءات البشرية الموجودة من خلال تعزيز المناخ التنظيمي الإبداعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (أبو بكر، 2020).
- د- تحقيق التفوق التنافسي من خلال لعب الدور الاستراتيجي الطامح للأفضل وذلك من خلال إدارة موارد المنظمة بطريقة فعالة تساهم في الاستخدام الأمثل للإمكانيات (مخدوم، 2021).

### خصائص القيادة الاستراتيجية:

يتميز القائد الاستراتيجي بالخصائص التالية:

- أ- **الذكاء:** يمتاز القائد الاستراتيجي بقدرته الفائقة في التعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة، واستغلال الفرص غير الواضحة (طولان، 2016). فضلاً عن امتلاكه وضع فكري استراتيجي يشجعه على توظيف العمليات الفكرية المتقدمة المتمثلة بالعمليات الإدراكية المترابطة من أجل إعادة التأطير والانعكاس ونظم التفكير، لخلق وضع فكري يستشعر التعقيدات التي تواجه المنظمة (المصري، 2015).
- ب- **الثقة بالنفس:** إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف، والتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك (طولان، 2016).
- ج- **التحفيز:** يمتلك القائد الرغبة الداخلية لاستعمال سماته الشخصية ونفوده لتحريك الأتباع لتحقيق الأهداف (طولان، 2016). فضلاً عن إيمانه غالبية صفات القيادة المرتبطة بالقائد الناجح، وهي: التطوع، التكيف، الانجذاب، الحزم، قوة الشخصية، الثقة، الارتباط، والكفاءة (المصري، 2015).
- د- **الدافع الذاتي:** يعكس المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو تحقيق الأهداف (طولان، 2016).
- هـ- **الرقابة الذاتية:** يكون لدى القائد الاستراتيجي رقابة ذاتية تمكنه من مراقبة نفسه وسلوكياته وأقواله، والتفكير فيها وفي ملاءمتها للمحيط من حوله وتعديل تصرفاته لتناسب الظروف التي يعمل فيها (طولان، 2016). كما يمتاز بأن لديه القدرة على تنفيذ الوظائف الرئيسية بفاعلية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (المصري، 2015).



## أبعاد القيادة الاستراتيجية:

اتفق عدد كبير من الباحثين على وجود نماذج شائعة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث أشار اللواتية (2018) لأهم هذه النماذج، ومنها ما يلي:

أ- نموذج Mason (1986) الذي يعكس خمسة أبعاد، وهي: تطوير الرؤية الاستراتيجية، تحديد الموارد والعلاقات، وتحديد الأهداف التنظيمية، والتنفيذ وتصحيح الانحرافات، والرقابة.

ب- نموذج Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) الذي يتضمن ست أبعاد، وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، والمحافظة على ثقافة فاعلة، وإقامة نظام رقابة متوازن، والمحافظة على المقدرات الجوهرية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية.

ج- نموذج Pisapia (2009) الذي يعتمد على أربعة أبعاد، وهي: البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي.

وقد حدد الباحث الأبعاد التالية وهي: (التوجه الاستراتيجي، والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية) والتي تمثل أكثر الأبعاد تداولاً بين الباحثين لقياس القيادة الاستراتيجية والموضحة. وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد التي تستخدم لقياس القيادة الاستراتيجية:

أ- **التوجه الاستراتيجي**: يهتم مفهوم التوجه الاستراتيجي بتحديد مستقبل المنظمة وأهدافها والبدائل الاستراتيجية التي تقودها لتحقيق تلك الأهداف، وتقوم بفهم البيئة الداخلية للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والمخاطر التي تحيط بها (جبارة، 2017).

ب- **الثقافة التنظيمية**: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (القریوتی، 2015: 373).

ج- **رأس المال البشري**: يتمثل رأس المال البشري بمجموعة من الأفكار والمهارات والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الموظفون للمساهمة في تطوير أداء المنظمة وتحقيق القيمة الاستراتيجية، ويعتبر من أهم موارد منظمات الأعمال والثروة الحقيقية لها، وشكل من أشكال رأس مال المنظمة، ويمثل المركز الذي تستند عليه عملية التنافس بوصفه أساس عملية الإبداع لتحقيق التفوق التنظيمي (خلف، 2021).

ويظهر دور القائد الاستراتيجي في دعم رأس المال البشري بتمكين الموظفين للاستفادة بشكل أكبر من مهاراتهم وخبراتهم ومساعدتهم على الإبداع وتشكيل فرق العمل لتتضافر جهودها فتنتج قرارات أفضل (سمر الدين والقرشي، 2020).

د- **الممارسات الأخلاقية**: تشير الممارسات الأخلاقية إلى التصرف وفق منظومة القيم الأخلاقية التي تسود داخل المنظمة، وهي تعتبر من أهم الأدوات التي من شأنها إيجاد ثقة متبادلة وإعطاء صورة طيبة مشرقة تهدف إلى تحقيق كل ما يحقق مصالح المنظمة وأهدافها التنظيمية، وقد حظيت الممارسات الأخلاقية على اهتمام كبير من قبل القادة والمدراء، حيث تشير الدراسات الاستطلاعية التي تم عملها في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الدور الكبير الذي تلعبه ممارسة القيم والأخلاق والمحافظة عليها داخل المناخ التنظيمي في تحقيق الأرباح والتفوق الكبير للمنظمات (الدرادكة، 2020).

### تحديات القيادة الاستراتيجية:

- أشار الشمالي (2014) إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تضعف من قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهي كما يلي:
- أ- المركزية الشديدة والتي تتمثل في عدم تفويض الصلاحيات والاستحواذ على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية.
  - ب- يؤثر نقص الموارد المالية للمنظمة في عدم امكانية وضع برامج وأنشطة مستقبلية لإعداد قيادات استراتيجية قادرة على التفكير الاستراتيجي.
  - ج- عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حيث تتوقف سلامة وصحة القرارات التي تتخذها القيادة الاستراتيجية على سلامة وكفاية المعلومات.
  - د- عدم الاستقرار الإداري للقيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل قيادة استراتيجية تملك التفكير الاستراتيجي.
  - هـ- عدم وضوح العلاقة ما بين أجهزة التنفيذ وأجهزة التخطيط حيث يترتب عليه آثار سلبية تحد من قدرة القيادات الاستراتيجية على اتخاذ القرارات لتنفيذ الخطط المرسومة.

### مفهوم التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتمام علماء الإدارة، وكانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين، كما يعد أحد محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية لأنه يعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل رؤسائه في العمل (الأخضر، 2019).

ويشير مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي إلى ما يلي: حيث وردت كلمة التميز في معجم المعاني كاسم مصدر من الفعل (تميز) الذي يعني امتاز، ويقال: تميز القوم أي انفردوا. وعرف في المعجم الوسيط بأنه من ماز، وتعني العزل والفرز. وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله، وتميز الشيء امتاز عن غيره. أي أن التميز هو أن تكون أفضل من الأفضل (محمد، 2017). وفي اللغة الإنجليزية وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق، أو امتاز، أو إتقان، وإبداع: شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين (بن سالم وآخرون، 2018).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه " كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة" (الغامدي، 2018: 321). كما يعرف التميز المؤسسي أيضاً بأنه " سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء" (عبود، 2020: 199).

ويستنتج الباحث في ضوء التعريفات السابقة أن التميز المؤسسي هو نشاط هادف ومقصود من أجل تعزيز ونشر التغيير لتحسين الفاعلية التنظيمية واستثمار الفرص الحاسمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الكفوء والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء المتميز.

**أهمية التميز المؤسسي:**

تتبع أهمية التميز المؤسسي من خلال ما يلي:

- أ- يعد عاملاً مهماً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها من خلال فاعلية القيادة وتحسين الأداء ويسمح للمنظمة بقياس مدى التحسن والتقدم عن طريق التقييم الذاتي للمنظمة وتسهيل إجراء المقارنة مع المنظمات المماثلة ويركز على النتائج ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة (العبادي وحمدالله، 2018).
- ب- يعبر التميز المؤسسي عن القدرات المتميزة للمنظمة لتحقيق نتائج ترضي أصحاب المصالح، وعن فاعليتها التي تعد معياراً يعكس نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال التغيير والتطوير المستمر والقدرة على التكيف التي تشكل تحقيق التميز والنجاح التنافسي (حسن، 2018).
- ج- تحسين العمليات التشغيلية لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وتمكين الموظفين من المشاركة الفاعلة في القيام بأعمال المنظمة ومهامها ومواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (خلف، 2021).
- د- للتميز المؤسسي العديد من الدوافع والمبررات التي جعلت المنظمات تلجأ إليه بشكل كبير وأهمها: التغيير والتطوير السريع نتيجة التغيرات السريعة التي تحتم على المنظمات التخطيط للمستقبل لضمان الاستمرارية؛ وكذلك المنافسة العالمية في السوق العالمي؛ والمحافظة على مكانة المنظمة من خلال تطوير أعمالها وأدائها (مقداد، 2017).

**خصائص التميز المؤسسي:**

- أشار كلاً من الثقفي (2019) وحجازي (2016) بأن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب على المنظمات امتلاكها لتحقيق التميز المؤسسي، ومنها ما يلي:
- أ- تحمل المصاعب: يساعد ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها في صقل قدرات منسوبي المنظمة وتميزها.
  - ب- الخبرات البعيدة عن العمل: يتوفر لدى المنظمات المتميزة الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
  - ج- القيادات الكفوة: تكون القيادات قدوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
  - د- برامج التدريب: لا بد من توفير فرص تدريبية لتعزيز تميز المنظمات.

**أبعاد التميز المؤسسي:**

- حدد النقار (2008) أبعاد التميز المؤسسي ب (المشاركة بين العاملين، الموارد، العمليات) بينما حددها Tulay & Musa (2008) ب (الاهتمام بالزبائن، التزام العاملين، الخصائص الثابتة للتميز المؤسسي)؛ أما كموه (2016) فحدد أبعاد التميز المؤسسي ب (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التركيز على قوة العمل، التركيز على العمليات، نتائج الأعمال)؛ وحددها فاضل (2019) ب (الابتكار، الكفاءة، الفاعلية). ولقد اتفقت غالبية الدراسات السابقة كدراسة طه (2020)؛ وسمير الدين والقرشي (2020)؛ العموش (2018) على أن أهم أبعاد التفوق المؤسسي ما يلي:

أ- **تميز القيادة:** يتوقف نجاح المنظمات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم وأدوارهم والمهام المناطة بهم، وكذلك الإسهام في تطوير منظماتهم وفق ما لديهم من قدرات واستعدادات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتعد القيادة هي المحرك الأساسي في ممارسة التأثير على الموظفين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تحقيق التميز (طه، 2020).

ب- **تميز المرؤوسين:** يعتبر المورد البشري هو البنية الأساسية لأي منظمة، ويمثل المرؤوسين الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة، ولذلك فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعد من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي يمكن الموظفين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز (خليل، 2020).

ج- **تميز الهيكل التنظيمي:** يعني قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط بين أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام وكذلك التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (طه، 2020).

د- **تميز الاستراتيجية:** تعكس درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (سمر الدين والقرشي، 2020).

هـ- **تميز العمليات:** يقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (سمر الدين والقرشي، 2020).

و- **تميز الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز التميز التنظيمي، ولها دور فعال في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، فضلاً عن تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة (طه، 2020).

#### عوائق تحقيق التميز التنظيمي:

من أهم التحديات والعوائق التي تواجه المنظمات في بلوغ التميز المؤسسي ما يلي:

- أ- سياسة التوظيف الخاطئة وعدم اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية (الأخضر، 2019).
- ب- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل مع انعدام الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز (سليمان، 2017).
- ج- ابتعاد قيادة المنظمة عن جعل تميز الأداء من أولوياتها، مما ينعكس سلباً على أداء المرؤوسين ويجعلهم يسعون للحصول على مهنة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي (سمر الدين وقرشي، 2020).
- د- عدم وجود استقرار إداري خاصة في القيادات العليا (سليمان، 2017).
- هـ- ميل الموظفين للعمل الفردي وعدم الرغبة في العمل كفريق (الأخضر، 2019).

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي بالإضافة إلى الدراسات التي جمعت المتغيرين، مع التعقيب عليها وبيان الفجوة البحثية.

## الدراسات التي تناولت المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية:

دراسة عبد الحسين (2022) بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي) على الأداء المنظمي بأبعاده الأربعة (الكفاءة، الفاعلية، الرضا المجتمعي، والإدارة) من وجهة نظر ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبتة لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (50) ضابطاً من العاملين في قسم تحقيق الأدلة الجنائية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها: تطبيق القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها في قسم تحقيق الأدلة الجنائية حيث جاءت بمستويات مرتفعة وحقق البعد التحويلي المرتبة الأولى. بلغ مستوى الأداء المنظمي درجة جيدة وأن المنظمة تسعى بصورة جيدة لتحسين مستوى الأداء. كل زيادة في تطبيق القيادة الاستراتيجية يقابله زيادة في أداء أفضل في المنظمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى إدراك القيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة لما له من دور في تحقيق أفضل أداء للمنظمة.

دراسة الميالي (2022) بعنوان " أنماط القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد"، وقد سعت الدراسة إلى بيان مدى تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (النمط البيروقراطي، النمط السياسي، النمط المهني، النمط الريادي) على التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي بصفته متغيراً وسيطاً بأبعاده (الابتكار، الحدس، خفة الحركة الاستراتيجية، العفوية، بناء الحل) ليكون محل البحث في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة التابعة لوزارة الداخلية بمحافظة بغداد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (170) مفردة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي: هناك تأثير عالي لأنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي. تأثير الارتجال الاستراتيجي على التمكين الإداري تأثيراً معنوياً. يتزايد تأثير أنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري بتوسيط الارتجال الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بمستوى أنماط القيادة الاستراتيجية من خلال اعتماد حزمة من الأنشطة وإنجاز المهام بشكل جيد من خلال إيجادها أدوار ومهام ومسؤوليات توحد عمل منسوبيها نحو انجاز أهدافها ورسالتها.

دراسة صويص والقبج (2021) بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية"، وقد سعت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) وتحقيق الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (114) مفردة من العاملين في البنوك التجارية بالضفة الغربية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي: حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.2%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.5%). كشفت النتائج أن ما نسبته (68.5%) من التغيير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغيير في ممارسات القيادة الاستراتيجية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك في ممارسات القيادة الاستراتيجية بكل أبعادها لدورها الكبير في تطوير وتنظيم إجراءات العمل، والاستثمار في العنصر البشري لاكتساب المعارف.

**الدراسات التي تناولت المتغير التابع التميز المؤسسي:**

دراسة أبو غبن (2023) بعنوان " دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي) على التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (132) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة (79.6%). أظهرت النتائج أن بعد (البنية التحتية التكنولوجية) حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (71.6%)، يليه بعد (الهيكل التنظيمي) بوزن نسبي (68.9%)، يليه بعد (الموارد البشرية) بوزن نسبي (67.8%)، بينما جاء (التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.7%)، أما محور التميز المؤسسي فقد كان الوزن النسبي له (65.5%). وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع الجمهور من خلال التواصل المستمر والتعرف على مدى تقبلهم للخدمات المقدمة من البلدية وذلك لزيادة مستوى التميز المؤسسي.

دراسة عبد الحميد (2022) بعنوان " أثر القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي السوداني"، وقد سعت الدراسة للتعرف لتحديد أثر القدرات الاستراتيجية (التسويقية، والمعرفية، التكنولوجية، الإدارية) على تطوير ثقافة التميز (الاستكشاف، والتحالفات، الجودة، والتعلم) لتحقيق التميز المؤسسي من خلال مسارات (العمليات، الهيكل، الثقافة، القيادة، تبادل المعلومات، وصنع القرارات) في الجهاز المصرفي السوداني، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (129) مفردة من العاملين الإداريين بالجهاز المصرفي بالولاية الشمالية. وخلصت الدراسة للنتائج التالية: يتوفر لدى الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية مستوى مرتفع من تطوير ثقافة التميز سواء ناحية تطوير ثقافة التعلم أو التحالفات أو الاستكشاف. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عناصر إدارة التميز المؤسسي والدور الذي تلعبه في توظيف القدرات الاستراتيجية الذي يقود إلى التميز المؤسسي.

دراسة Nenadál, Vykydal and Waloszek (2018) بعنوان "التميز التنظيمي: النهج والنماذج واستخدامهما في المنظمات التشيكية"، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم القدرات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة باستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (321) منظمة تشيكية، واستخدمت المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات وفق منهجية البحث الميداني التجريبي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها: يتم تطبيق مفهوم التميز التنظيمي على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم. يوفر التميز التنظيمي للمنظمات ميزة تنافسية وهو ما يجعل إحدى المؤسسات مختلفة عن جميع المنظمات الأخرى، وإن العمل نحو التميز يعني خفض التكاليف الأساسية. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام كل منظمة باستخدام مجموعة استراتيجيات تساعدها في تحقيق التميز وتحقق من خلالها النتائج المستهدفة وتدعم قدراتها التنافسية.

**الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي:**

دراسة غازي (2022) بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعاده (تحديد التوجه الاستراتيجي،

واستثمار القدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية الفاعلة، والممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) والتميز المؤسسي بأبعاده (الغاية والرؤية الاستراتيجية، وإشراك المعنيين، والثقافة المؤسسية والقيادة، وبناء قيمة مستدامة، وقيادة الأداء والتحول) للجامعات المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (343) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي:

بلغ واقع القيادة الاستراتيجية درجة متوسطة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، كما وجد أن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الاستراتيجية تبعاً لكل من عدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم بموضوعات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعاده المختلفة.

دراسة خلف (2021) بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة"، وقد سعت الدراسة لتحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) في تحقيق التفوق التنظيمي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (142) فرداً متمثلة في (المدير المفوض، ومعاوني المدير المفوض، ورؤساء الأقسام، ومدراء الفرع). وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: استطاعت المصارف العراقية الخاصة من توظيف القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال رؤيتها المستقبلية ورسم الخطط الاستراتيجية وتحديد الأهداف والعمليات الأساسية والتحسين المستمر للعمليات والالتزام بالتطوير الاستراتيجي. تمكنت المصارف الخاصة من توظيف القيادة الاستراتيجية وأبعادهما في تحقيق التفوق التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعميق الفهم والإدراك لدى قيادات المصارف العراقية الخاصة وجميع العاملين بأهمية القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي من خلال إقامة الندوات وورش العمل.

دراسة بشير (2020) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة"، هدفت الدراسة إلى تقييم واقع القيادة الاستراتيجية في جامعة الزيتونة بالأردن والكشف عن أثرها في زيادة التميز لدى الموظفين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت (340) موظفاً من مختلف إدارات الجامعة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: هناك أثر لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، التعلم المستمر) على أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الثقافة) لدى الموظفين في الجامعة. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي). وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية الموظفين بثقافة القيادة الاستراتيجية من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية بينهم.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

أطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة والتي تطرقت لموضوع القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وفيما يلي عرض لأوجه الاتفاق والاختلاف والاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### أوجه الاتفاق:

#### تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- أ- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية تطبيق القيادة الاستراتيجية وممارستها في القطاع العام والخاص.
- ب- أوضحت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التميز المؤسسي أن هدف كل منظمة هو النجاح والاستمرار، وذلك يتطلب جهد كبير لإعداد القيادة والمؤوسين المميزين وذوي المهارات والكفاءات العالية.
- ج- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المتبع في الدراسة الحالية.
- د- استخدمت غالبية الدراسات السابقة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

### أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- أ- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع ومكان تطبيق الدراسة حيث طبقت الدراسة الحالية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجهة، أي قطاع حكومي بينما طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات وبيئات مختلفة.
- ب- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى - على حد علم الباحث - التي تجمع بين متغيري القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وتطبيقها على قطاع حكومي.

### أوجه الاستفادة:

- أ- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في صياغة فرضيات الدراسة، وكتابة الإطار النظري، والوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.
- ب- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة.
- ج- استفادت الدراسة الحالية في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة.

## 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 1.1. منهج الدراسة:

يعد تحديد المنهج المستخدم في البحث العلمي بمثابة الدليل لتحقيق غايات وأهداف الدراسة، ومن أجل تحقيق هذه الغايات سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وصفاً كمياً أو كيفياً كما هي في الواقع أي أنه المنهج الذي "... يقوم على البحث الميداني التطبيقي لدراسة الإدارة كما هي كائنة وكما يجب أن تكون" (المزجاجي، 2017: 134).

### 2.3. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة " جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (القحطاني وآخرون، 2013: 268)؛ لذا ولاستكمال متطلبات هذه الدراسة فقد قام الباحث بتحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ما يقارب (350) موظفاً وفق إفادة إدارة الموارد البشرية بالمركز الوطني للأرصاد بجهة للعام 2022م، وسيتم أخذ مجتمع الدراسة كاملاً حتى يتم تحقيق أهداف الدراسة والحصول على نتائج أفضل.

### 3.3. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على مصادر البيانات التالية:



أ- المصادر الأولية: سيستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة، والذي تم تطويره بالاعتماد على دراسات كلاً من صويص والقيح (2021)، والعامري والمقري (2021)، وسمر الدين والقرشي (2020)، وعبود (2020).

ب- المصادر الثانوية: سيعتمد الباحث في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب والدوريات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية والوثائق والمطبوعات ومواقع الانترنت الرسمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### 4.3. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.
- الحدود البشرية: تمثلت في موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.
- الحدود الجغرافية: تقتصر الدراسة على المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة - المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على الفصل الدراسي الثاني والثالث من العام الجامعي 1443هـ - 1444هـ.

ثبات الاستمارة: -

ويقصد بالثبات بأنه الحالة التي تكون فيها النتائج متماثلة عند تكرار التجربة، ويعرف بأنه المطابقة الكاملة بين النتائج في المرات المتعددة التي يطبق فيها على نفس الأفراد، حيث يتم تطبيق الاستمارة على مجموعة من الأفراد ثم إعادة تطبيقه على نفس المجموعة بعد مضي فترة من الزمن ثم تحسب الدرجة في كل مرة يطبق فيها ثم يتم حساب معامل الارتباط بين التطبيق للحصول على معامل الثبات. (شحاته، 2012)

بناء على ذلك قام الباحث بتطبيق الاستمارة على مجموعة من أفراد مجتمع البحث بلغت (15) من الحالات التي ذهبت إلى المرشدين النفسيين، ثم أعيد تطبيق الاستمارة مرة أخرى على نفس المجموعة بعد أسبوعين.

وبعد ذلك قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لكل محور ومعامل الثبات الكلي للاستمارة كما يتضح في

الجدول التالي:-

الجدول 1: يوضح معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة (الفا كرونباخ)

م	المحاور الأساسية	معامل الثبات المحسوب	عدد العناصر
1	التوجه الاستراتيجي	0.80	5
2	الثقافة التنظيمية	0.84	5
3	رأس المال البشري	0.85	5
4	الممارسات الأخلاقية	0.85	5
5	تميز القيادة	0.77	4
5	تميز المرؤوسين	0.83	4
7	تميز الهيكل التنظيمي	0.82	4
	المجموع الكلي	0.96	32

من البيانات السابقة يتضح أن الاستثمار تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للاستمارة ككل 0,96، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات داخل محاور الاستبيان بين 0.77 إلى 0.85، وذلك يجعلها على درجة عالية من المصادقية.

### 5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) لتحليل البيانات للتحقق من الأهداف التي تم طرحها واختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة على محاور الدراسة ووصف مجتمع الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة.
- استخدام الوزن النسبي والانحراف المعياري لترتيب العبارات حسب المتوسط الأعلى لبيان مستوى درجة الموافقة عليها وكذلك لبيان التشتت بين أفراد المجتمع.
- تحليل الانحدار البسيط لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

### 4. تحليل البيانات

#### أولاً: البيانات الأولية:

##### أ- الجنس:

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة على حسب الجنس أن نسبة الذكور 91.0%، والإناث 9.0%.

#### الجدول 2: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	101	91.0
أنثى	10	9.0
المجموع	111	100.0

##### ب- العمر:

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعاً للعمر، أن أعلى نسبة من من 35 إلى أقل 45 سنة 34.2%، يلي ذلك من 25 إلى أقل 35 سنة بنسبة 33.3%، ومن 18 إلى أقل من 25 سنة بنسبة 18.9%، وأكثر من 55 سنة بنسبة 7.2%، و من 45 إلى أقل 55 سنة بنسبة 6.3%.

#### الجدول 3: العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 إلى أقل من 25 سنة	21	18.9
من 25 إلى أقل 35 سنة	37	33.3
من 35 إلى أقل 45 سنة	38	34.2
من 45 إلى أقل 55 سنة	7	6.3

7.2	8	أكثر من 55 سنة
100.0	111	المجموع

**ت- المسمى الوظيفي:**

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للمسمى الوظيفي، أن أعلى نسبة من سكرتير 39.6%، يلي ذلك مدير إداري بنسبة 21.6%، و رئيس قطاع بنسبة 13.5%، ورئيس قسم و موظف إداري بنسبة 9.9%، و مدير مالي بنسبة 3.6%، و فني بنسبة 1.8%.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
21.6	24	مدير إداري
9.9	11	رئيس قسم
3.6	4	مدير مالي
13.5	15	رئيس قطاع
9.9	11	موظف إداري
1.8	2	فني
39.6	44	سكرتير
100.0	111	المجموع

**ث- المؤهل العلمي:**

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي، أن أعلى نسبة بكالوريوس 50.5%، يلي ذلك دراسات عليا بنسبة 20.7%، و ثانوية عامة فأقل بنسبة 19.8%، و دبلوم متوسط بنسبة 9.0%.

**الجدول 4: المؤهل العلمي**

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
19.8	22	ثانوية عامة فأقل
9.0	10	دبلوم متوسط
50.5	56	بكالوريوس
20.7	23	دراسات عليا
100.0	111	المجموع

**ج- عدد سنوات الخبرة:**

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة، أن أعلى نسبة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 36.9%، يلي ذلك أقل من 5 سنوات بنسبة 27.0%، ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 22.5%، و من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة 13.5%.

## الجدول 5: عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
27.0	30	أقل من 5 سنوات
36.9	41	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
22.5	25	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
13.5	15	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
100.0	111	المجموع

ثانياً: البعد الأول: القيادة الاستراتيجية:

## (1) التوجه الاستراتيجي:

- جاءت العبارة رقم 4 " لدى القائد خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.68 وانحراف معياري 906. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 3 " تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.62 وانحراف معياري 843. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- جاءت العبارة رقم 2 " لدى القائد تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.50 وانحراف معياري 725. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- كما جاءت العبارة رقم 1 " يمتلك القائد رؤية استراتيجية تمتاز بالشمولية ويراعي جميع مصالح الأطراف " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.41 وانحراف معياري 732. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.
- وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول التوجه الاستراتيجي 1.5518 وانحراف معياري 67598. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكارت الخماسي.

## الجدول 6: التوجه الاستراتيجي

م	التوجه الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يملك القائد رؤية استراتيجية تمتاز بالشمولية ويراعي جميع مصالح الأطراف.	1.41	.732	موافق بشدة	4
2	لدى القائد تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات.	1.50	.725	موافق بشدة	3
3	تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	1.62	.843	موافق بشدة	2
4	لدى القائد خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة.	1.68	.906	موافق بشدة	1
	التوجه الاستراتيجي	1.5518	.67598	موافق بشدة	

**(2) الثقافة التنظيمية.**

- جاءت العبارة رقم 3 " تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والمبادأة بالتنفيذ " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.64 انحراف معياري. 912 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 2 " تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.63 وانحراف معياري 863. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- جاءت العبارة رقم 1 " لدى القائد ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق الاستقرار داخل المنظمة " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.57 وانحراف معياري 793. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- كما جاءت العبارة رقم 4 " تعمل القيادة على نشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة. " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.53 وانحراف معياري 829. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.
- وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول الثقافة التنظيمية 1.5923 وانحراف معياري 72998. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكارت الخماسي.

**الجدول 7: الثقافة التنظيمية**

م	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	لدى القائد ثقافة تنظيمية تعمل على تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.	1.57	.793	موافق بشدة	3
2	تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها.	1.63	.863	موافق بشدة	2
3	تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والمبادأة بالتنفيذ.	1.64	.912	موافق بشدة	1
4	تعمل القيادة على نشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة داخل المنظمة.	1.53	.829	موافق بشدة	4
	<b>الثقافة التنظيمية</b>	1.5923	.72998	موافق بشدة	

**(3) رأس المال البشري.**

- جاءت العبارة رقم 4 " يتم تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.60 انحراف معياري. 927 بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 2 " يساعد القائد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.53 وانحراف معياري 893. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- جاءت العبارة رقم 3 " يهتم القائد بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.53 وانحراف معياري 861. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 2 "يكافئ القائد الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.53 وانحراف معياري 0.818. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة. وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول رأس المال البشري 1.5495 وانحراف معياري 0.79546. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكرت الخماسي.

#### الجدول 8: رأس المال البشري

م	رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يساعد القائد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	1.53	0.893	موافق بشدة	2
2	يكافئ القائد الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء.	1.53	0.818	موافق بشدة	4
3	يهتم القائد بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.	1.53	0.861	موافق بشدة	3
4	يتم تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة.	1.60	0.927	موافق بشدة	1
	رأس المال البشري	1.5495	0.79546	موافق بشدة	

#### 4) الممارسات الأخلاقية:

- جاءت العبارة رقم 4 " يوجد نظام عقوبات للمخالفين للممارسات الأخلاقية الواجب إتباعها داخل المنظمة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.67 انحراف معياري 0.846 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 3 " تعتمد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب إتباعها " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.59 وانحراف معياري 0.791. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 1 " يحرص القائد على إلزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.55 وانحراف معياري 0.772. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 2 " تمثل القيادة داخل المنظمة قدوة حسنة للموظفين من خلال سلوكها الأخلاقي." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.48 وانحراف معياري 0.761. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول الممارسات الأخلاقية 1.5721 وانحراف معياري 0.66945. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكرت الخماسي.

#### الجدول 9: الممارسات الأخلاقية

م	الممارسات الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يحرص القائد على إلزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال.	1.55	0.772	موافق بشدة	3
2	تمثل القيادة داخل المنظمة قدوة حسنة للموظفين من خلال سلوكها الأخلاقي.	1.48	0.761	موافق بشدة	4

2	موافق بشدة	.791	1.59	تعتمد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب إتباعها.	3
1	موافق بشدة	.846	1.67	يوجد نظام عقوبات للمخالفين للممارسات الأخلاقية الواجب إتباعها داخل المنظمة.	4
موافق بشدة		.66945	1.5721	الممارسات الأخلاقية	

ثالثاً: البعد الثاني: التميز المؤسسي:

#### (5) تميز القيادة.

- جاءت العبارة رقم 3 "تشجع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين" في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.74 وانحراف معياري 891. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي.
  - جاءت العبارة رقم 2 "تحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمتها إلى كل الموظفين" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.64 وانحراف معياري 840. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
  - جاءت العبارة رقم 1 "توجد رؤية استراتيجية للقيادة الاستراتيجية ويتم تطبيقها على كافة المستويات" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.64 وانحراف معياري 840. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
  - كما جاءت العبارة رقم 4 "تدعم القيادة عمليات التحسين المستمر داخل المنظمة." في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.57 وانحراف معياري 901. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.
- وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني تميز القيادة 1.6464 وانحراف معياري 75488. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكرت الخماسي.

#### الجدول 10: تميز القيادة

م	تميز القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	توجد رؤية استراتيجية للقيادة الاستراتيجية ويتم تطبيقها على كافة المستويات.	1.64	.840	موافق بشدة	3
2	تحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمتها إلى كل الموظفين.	1.64	.840	موافق بشدة	2
3	تشجع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين.	1.74	.891	موافق بشدة	1
4	تدعم القيادة عمليات التحسين المستمر داخل المنظمة.	1.57	.901	موافق بشدة	4
تميز القيادة		1.6464	.75488	موافق بشدة	

#### (6) تميز المرؤوسين.

- جاءت العبارة رقم 4 "يتكيف الموظفون بسرعة مع أساليب العمل الجديدة" في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.88 وانحراف معياري 1.051. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

- جاءت العبارة رقم 3 " يمتلك الموظف القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.80 وانحراف معياري 989. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- جاءت العبارة رقم 2 "يستطيع الموظفون وضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.79 وانحراف معياري 906. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- كما جاءت العبارة رقم 1 "يمتلك الموظفون المهارة الإبداعية للقيام بالمهام الوظيفية" في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.62 وانحراف معياري 787. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.
- وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني تميز المرؤوسين 1.7748 وانحراف معياري 76867. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكرت الخماسي.

### الجدول 11: تميز المرؤوسين

م	تميز المرؤوسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يمتلك الموظفون المهارة الإبداعية للقيام بالمهام الوظيفية.	1.62	.787	موافق بشدة	4
2	يستطيع الموظفون وضع حلول غير مألوفة للمشكلات القائمة.	1.79	.906	موافق بشدة	3
3	يمتلك الموظف القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح.	1.80	.989	موافق بشدة	2
4	يتكيف الموظفون بسرعة مع أساليب العمل الجديدة.	1.88	1.051	موافق بشدة	1
	تميز المرؤوسين	1.7748	.76867		

### (7) تميز الهيكل التنظيمي:

- جاءت العبارة رقم 1 " يوجد هيكل تنظيمي مرن يمتاز بتوصيف المسميات الوظيفية في المنظمة " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.85 انحراف معياري 1.037 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي.
- جاءت العبارة رقم 2 " توزع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين لضمان توحيد الأنشطة المختلفة " في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ 1.72 وانحراف معياري 1.020 وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- جاءت العبارة رقم 3 "يتم تطوير الهيكل الإداري للمنظمة بشكل دوري بما يلائم ويتناسب مع سير العمل " في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.71 وانحراف معياري 908. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.
- كما جاءت العبارة رقم 1 " يوجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في المنظمة " في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.68 وانحراف معياري 964. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة.
- وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني تميز الهيكل التنظيمي 1.7387 وانحراف معياري 82736. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على حسب مقياس ليكرت الخماسي.



## الجدول 12: تميز الهيكل التنظيمي

م	تميز الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يوجد هيكل تنظيمي مرن يمتاز بتوصيف المسميات الوظيفية في المنظمة.	1.85	1.037	موافق بشدة	1
2	توزع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين لضمان توحيد الأنشطة المختلفة.	1.72	1.020	موافق بشدة	2
3	يتم تطوير الهيكل الإداري للمنظمة بشكل دوري بما يلائم ويتناسب مع سير العمل.	1.71	.908	موافق بشدة	3
4	يوجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة لكل قسم في المنظمة.	1.68	.964	موافق بشدة	4
	تميز الهيكل التنظيمي	1.7387	.82736	موافق بشدة	

## رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة. وينبثق عن هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين للتوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي.

الجدول 2: بين للتوجه الاستراتيجي كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737 <sup>a</sup>	.543	.539	.48670

a. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.691	1	30.691	129.563	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.820	109	.237		
	Total	56.511	110			
<b>a. Dependent Variable :: التميز المؤسسي</b>						
<b>b. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي</b>						

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للثقافة التنظيمية الفاعلة كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الفاعلة كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي.
- الجدول 3: العلاقة بين الثقافة التنظيمية الفاعلة كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 <sup>a</sup>	.658	.655	.42114
<b>a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية</b>				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.179	1	37.179	209.627	.000 <sup>b</sup>
	Residual	19.332	109	.177		
	Total	56.511	110			
<b>a. Dependent Variable: : التميز المؤسسي</b>						
<b>b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية</b>						

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لرأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن رأس المال البشري يؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي.

**الجدول 4: العلاقة إحصائية بين رأس المال البشري كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة**

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.810 <sup>a</sup>	.655	.652	.42274		
<b>a. Predictors: (Constant), رأس المال البشري</b>						
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.032	1	37.032	207.224	.000 <sup>b</sup>
	Residual	19.479	109	.179		
	Total	56.511	110			
<b>a. Dependent Variable: التميز المؤسسي</b>						
<b>b. Predictors: (Constant), رأس المال البشري</b>						

• لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة عند مستوى (0.05%)، حيث كانت نسبة الدلالة (0.000) مما يوضح أن الممارسات تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المؤسسي.

**الجدول 5: بين الممارسات الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 <sup>a</sup>	.638	.635	.43326
<b>a. Predictors: (Constant), الممارسات الأخلاقية</b>				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.050	1	36.050	192.045	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.461	109	.188		
	Total	56.511	110			
<b>a. Dependent Variable: التميز المؤسسي</b>						
<b>b. Predictors: (Constant), الممارسات الأخلاقية</b>						

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس.
- يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة عينة الدراسة نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، حيث يتبين ان الجنس لا يؤثر في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.
- الجدول 6: لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة الاستراتيجية	Between Groups	.894	1	.894	2.133	.147
	Within Groups	45.686	109	.419		
	Total	46.580	110			
التميز المؤسسي	Between Groups	1.573	1	1.573	3.121	.080
	Within Groups	54.938	109	.504		
	Total	56.511	110			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات العمر.

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة عينة الدراسة نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات العمر، حيث يتبين ان العمر لا يؤثر في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

**الجدول 7 : دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات العمر**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة الاستراتيجية	Between Groups	1.498	4	.374	.880	.478
	Within Groups	45.082	106	.425		
	Total	46.580	110			
التميز المؤسسي	Between Groups	1.508	4	.377	.727	.576
	Within Groups	55.003	106	.519		
	Total	56.511	110			

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة عينة الدراسة نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، حيث يتبين ان المؤهل العلمي لا يؤثر في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

**الجدول 8: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة الاستراتيجية	Between Groups	2.166	3	.722	1.739	.163
	Within Groups	44.415	107	.415		
	Total	46.580	110			
التميز المؤسسي	Between Groups	2.187	3	.729	1.436	.236
	Within Groups	54.324	107	.508		
	Total	56.511	110			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي. يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة عينة الدراسة نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، حيث يتبين ان المسمى لا يؤثر في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.
- الجدول 9: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة الاستراتيجية	Between Groups	.952	6	.159	.362	.902
	Within Groups	45.629	104	.439		
	Total	46.580	110			
التميز المؤسسي	Between Groups	.646	6	.108	.200	.976
	Within Groups	55.865	104	.537		
	Total	56.511	110			

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات وعدد سنوات الخبرة. يتبين من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابة عينة الدراسة نحو دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، حيث يتبين ان سنوات الخبرة لا يؤثر في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.
- الجدول 10: دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
القيادة الاستراتيجية	Between Groups	1.486	3	.495	1.175	.323
	Within Groups	45.094	107	.421		
	Total	46.580	110			
التميز المؤسسي	Between Groups	1.219	3	.406	.786	.504
	Within Groups	55.292	107	.517		
	Total	56.511	110			

## 5. النتائج العامة والتوصيات

### 1.1.5. النتائج العامة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

1. قد تبين أن التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية تمثل في تركيز القائد أن يكون لديه خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة، وأن تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
2. ونجد ان الثقافة التنظيمية تشجع القيادة على المبادرة بالأفكار والمبادأة بالتنفيذ، كما تتميز القيادة بقدرتها على فهم الثقافات المختلفة والتعامل معها.
3. كما تمثل توجه رأس المال البشري في تعيين الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة، وفي مساعدة القائد للموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
4. وأن الممارسات الأخلاقية توجد في نظام عقوبات للمخالفين للممارسات الأخلاقية الواجب إتباعها داخل المنظمة، واعتماد القيادة نظم حوافز لتشجيع السلوكيات الإيجابية الواجب إتباعها.
5. كما يمكن تحقيق التميز القيادي في التميز المؤسسي من خلال تشجيع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين، وحرص القيادة على توصيل رؤيتها وقيمتها إلى كل الموظفين.
6. وتمثل تميز المرؤوسين في تكيف الموظفين بسرعة مع أساليب العمل الجديدة، وامتلاك الموظف القدرة على إبداء الرأي والنقد الصريح.
7. كما ركز تميز الهيكل التنظيمي في وجود هيكل تنظيمي مرن يمتاز بتوصيف المسميات الوظيفية في المنظمة، و توزيع الأعمال والمسؤوليات بشكل منظم بين الموظفين لضمان توحيد الأنشطة المختلفة.
8. كما اتضح عدم وجود فروق دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر موظفي فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

### 2.5. التوصيات:

ومن النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- السعي إلى وجود أمثلة ذات قيمة في العمل، وتشجيع العمال على النظر إلى تلك الأمثلة كنماذج يحتذى بها.
- يجب تحديد أهداف المنظمة طويلة المدى بالتفصيل.
- من الضروري مراعاة المعايير الأخلاقية المرتبطة بالمهنة، عند تنفيذ المسؤوليات في متناول اليد.
- أن يكون الرئيس قائداً فعالاً وأن يعمل بسرعة وكفاءة.
- تعزيز وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.

## 6. المراجع

### 1.1. المراجع العربية.

- أبو النور، محمد عبد التواب ومحمد، أمال جمعة (2015)، *مهارات القيادة في الألفية الثالثة*، ط1، الدمام: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- أبو غبن، أحمد فاروق (2023)، دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، الجامعة الإسلامية بغزة، مج31، ع1، 24-54.
- أبوبكر، مصطفى محمود (2020)، *الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الأخضر، صياحي (2019)، *دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية*، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- إسماعيل، عمار فتحي وطه، مني (2020)، دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، جامعة المنوفية، س7، ع3، 291-365.
- بن سالم، عبد الحكيم وسليمان، الياس ودولي، سعاد (2018)، أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي: دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS فرع بشار، *مجلة اقتصاديات المال والاعمال*، ع6، 592-606.
- الثقفي، فهد حميد (2019)، واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، *المجلة التربوية*، ج57، ع193-224.
- جبارة، روند صالح (2017)، *أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن*، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- حجازي، نهال موسى (2016)، *التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- حجازي، محمود حسن وطنبور، رامي سامي (2018). دور الإبداع في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، مج (3)، ع(9)، 134-150.
- حسن، مروان صباح (2018)، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في منظمة اسيا سيل، *مجلة الدناير*، ع14، 316-349.
- خلف، علي خالد (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج13، ع4، 124-144.
- خليل، عبد المعز علي الشيخ (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة بلدية غزة، *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، جامعة الإسراء، ع9، 213-242.
- الدرادكة، عبير محمد (2020)، *دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.



- الدوري، محمود (2009)، **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال**، الأردن: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
- سعيد، هديل (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة: دراسة تطبيقية بوزارة العلوم والتكنولوجيا، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مج 22، ع 4، 7-72.
- سليمان، حنان حسن (2017)، **التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة**، جامعة قناة السويس، القاهرة.
- سمر الدين، رشاد والقرشي، سوزان محمد (2020)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مج 4، ع 7، 1-25.
- الشمالي، حسين علي (2014)، **القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الشمالي، وفاء جميل (2017)، **أثر ممارسات القيادة على تحديد التوجه الاستراتيجي للمستشفيات الأردنية في إقليم الجنوب**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان، الأردن.
- صويص، محمد إبراهيم والقبح، أيهاب سمير (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، **المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، مج 41، ع 4، 87-106.
- طولان، تهاني صالح (2016)، دور القيادة الاستراتيجية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، مج 7، 445-475.
- العبادي، هاشم فوزي وحمد الله، أسامة علاء (2018) تأثير أدوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مج 24، ع 102، 251-267.
- عبد الحسين، مقدم جاسم (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية / بابل، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية**، جامعة بابل، مج 14، ع 4، 140-162.
- عبد الحميد، محمود عبد المعطي (2022)، أثر القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي السوداني، **المجلة الدولية للأداء الاقتصادي**، مج 5، ع 1، 35-51.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، **المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، ع 1، مج 39، 145-164.
- عبود، مدالله بشير (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**، مج 40، ع 1، 193-210.
- العموش، خالد أحمد سليمان (2018)، الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء المراكز الشبابية لإقليم الشمال، **مجلة المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مج 4، ع 2، 301-341.

- غازي، محمد علي (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، جامعة مدينة السادات، مج13، 175- 205.
- الغامدي، ريم أحمد (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مج3، ع2، 317-333.
- القريوتي، محمد قاسم (2015)، *نظرية المنظمة والتنظيمي*، ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اللواتية، فاكهة عبد الرضا (2018)، *تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير، عمان: جامعة السلطان قابوس.
- مخدوم، هند كرامة الله (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، الجامعة الإسلامية بغزة، مج 29، ع2، 153- 184.
- المزجاني، أحمد بن داؤود (2013)، *الوجيز في طرق البحث العلمي*، ط2، جدة: خوارزم العلمية – ناشرون ومكتبات.
- المصري، سلمان محمد (2015)، *دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- مقداد، نادية (2017)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، جامعة عبد الحميد بن باديس، ع12، 115- 135.
- الميالي، حاكم مكرود (2022)، أنماط القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة بغداد، *مجلة الدراسات المستدامة*، مج4، ع3، 190- 513.

## 2.6. المراجع الأجنبية.

- Irtaimeh. Hani. (2017). Impact of strategic leadership competencies on enhancing core competencies in organizations: Applied study on Alma-naseer group. *International Journal of Advanced Research*. (IJAR). 5(1), 2528-2538.
- Nenadál. J., Vykydal. D., & Waloszek, D. (2018). *Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations*.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.47.13>