



كلية إدارة الأعمال

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عمان

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
بتخصص فرعي (القيادة)

إعداد:

فاطمة بنت سالم بن هدوب المغيرية

إشراف الدكتور

خالد عبد عبدالسلام دهليز

1443/2022

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عمان

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص القيادة

إعداد

فاطمة بنت سالم بن هدوب المغيرية

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

2022 م/1443هـ

الإجازة

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عمان

أعدتها الطالبة

فاطمة بنت سالم بن هدوب المغيرية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2022 م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور/ خالد عبد دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1. الدكتور / خالد عبد دهليز - المشرف
2.	
3.	
4.	

الإقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحثة الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحثة:

..... **الاسم:**

..... **التوقيع:**

الإهداء

إلى روعي المناضلة التي تسمو بي إلى مراتب العلا بإذنه تعالى..

إلى عائلتي الصغيرة والكبيرة.. مواطن الحب والعطاء..

إلى الأصدقاء الأنقياء.. منابع السعادة والدعم والوفاء..

إلى من وضعوا الحجارة في طريقي وبنيت بها سلماً للنجاح والتألق..

إلى الباحثين عن النور، وراسمي الأمل للعابرين بمحطات الحياة..

إلى كل أحبتي بكل بقاع الأرض..

شكر وتقدير

بدايةً الحمد والشكر لله تعالى على التوفيق والتيسير في إنجاز هذه الرسالة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبة أجمعين أما بعد:

-أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة الشرقية على الدعم المستمر وخاصة في مجال البحوث والتكريم، وأشكر الجامعة على تكريمي بجائزة الاجادة الأكاديمية للعام 2022/2021م.

-وأشكر نفسي المبدعة المتألقة على تقانيها واجتهادها وكله بتوفيق من الله تعالى.

-كما يسرني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان للقائد الموجه، والمشرف على رسالتي أستاذي الفاضل: د/ خالد عبد دهليز، وأسأل الله له التوفيق والسعادة في الدنيا والآخرة.

-وأشكر أستاذنا الداعم والمحفز ومن له الأثر العظيم في دعمنا في البحث العلمي وإدارة الأعمال أستاذي الفاضل: د/فادي عبد الفتاح الأستاذ المشارك بإدارة الأعمال بجامعة الشرقية.

-وأقدم بالشكر والتقدير لجميع الأساتذة بجامعة الشرقية ممن قدموا الدعم والسند والفائدة.

-كما أشكر الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة برسالتي على تعاونهم وما بذلوه من جهد وإثراء في تحكيم الأداة، وكذلك أشكر أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم قبول المناقشة وإثرائهم للدراسة.

-وأقدم بالشكر والتقدير للكادر المميز بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار مع عظيم التقدير والشكر الجزيل للأستاذة رحمة البوسعيدية مديرة الموارد البشرية بالوزارة.

-وأقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من أحاطني بلطفه ودعمه لإخراج هذه الرسالة بشكل مميز ومفيد بإذنه تعالى، وأسأل الله عز وجل السداد والتوفيق، وأن تكون رسالتي هذه منبعاً ومرجعاً لمن يود الاستفادة منها ويجد فيها ضالته، وأسأله تعالى أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتي وحسنات كل من دعم وأثرى ودعا بالدعوات الطيبة وساهم في إخراج هذا البحث العلمي.

والله ولي التوفيق

الباحثة/ فاطمة بنت سالم بن هدوب المغيرية

المستخلص

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في

القطاع الحكومي بسلطنة عمان

تسعى المؤسسات الى استكشاف وتفعيل أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تساعدها في تحقيق التميز عبر تحسين الممارسات القيادية وتحفيز العاملين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، دعم الثقافة التنظيمية) وتطبيقها في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار وكذلك قياس مستوى الدافعية للعاملين بها ومعرفة درجة تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة. على وجه الدقة، هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تمثّل مجتمع الدراسة في الموظفين بالوزارة، وتم استخدام طريقة العينة الميسّرة، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 262 موظف، كما استخدمت الباحثة برنامج SPSS للتحليل الإحصائي للبيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي وكان بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيراً، يليه بُعد دعم الثقافة التنظيمية، ثم بُعد تطوير رأس مال البشري، وأخيراً بُعد اتخاذ القرارات التشاركية، وكذلك وضحت النتائج وجود تأثير موجب ذو دلالة معنوية لدافعية العاملين على التميز المؤسسي.

وأبرز ما أوصت به الدراسة إشراك الموظفين بشكل دوري من خلال الاجتماعات وورش العمل للتأكد من وضوح الخطة الاستراتيجية، وتقديم المكافآت والحوافز للموظفين بالوزارة تقديراً على اسهاماتهم وأفكارهم الإبداعية، وتعزيز الوزارة لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإدخال أنظمة جديدة وبرامج تقنية تسهل عمل وتوجهات الوزارة الاستراتيجية وتساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، دافعية العاملين، التميز المؤسسي.

ABSTRACT

The Impact of Strategic Leadership Practices and Employee Motivation on Institutional Excellence in the Governmental Sector in Sultanate of Oman

Organizations seek to explore and activate the best administrative and organizational practices that help them achieve excellence by improving leadership practices and motivating employees. This study aims to identify the strategic leadership practices (setting strategic direction, developing human capital, participatory decision-making, supporting organizational culture) and their application in the Ministry of Trade, Industry and Investment Promotion. It also aims to measure employees' motivation levels and examine the degree of achieving institutional excellence. Specifically, it seeks to measure the impact of strategic leadership practices and employee motivation on organizational excellence.

The researcher employed the descriptive analytical approach to conduct the study and the questionnaire as the primary tool for data collection. The ministry's employees represented the study population, and the convenient sampling method was used to collect data from a sample of 262 employees. The researcher also used the SPSS program for statistical analysis of data.

The study's findings revealed a positive and significant impact of strategic leadership practices on institutional excellence and that setting strategic direction was the most influential dimension of strategic leadership, followed by supporting organizational culture, human capital development, and participatory decision-making. Moreover, the results indicated the presence of a positive and significant impact of employee motivation on institutional excellence.

The study recommends continuous employee engagement through meetings and workshops to ensure clarity of the strategic plan, provide rewards and incentives to employees in appreciation of their contributions and creative ideas, and enhance the Ministry's decentralization of decision-making. It also highlights the need to introduce new systems and technical programs that facilitate the Ministry's work and strategic directions and contribute to achieving institutional excellence.

Keywords: strategic leadership, employee motivation, organizational excellence.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	التسلسل
أ	الإقرار	
ب	الإهداء	
ج	شكر وتقدير	
د	المستخلص	
هـ	ABSTRACT	
و - ي	قائمة المحتويات	
ك - م	قائمة الجداول	
ن	قائمة الأشكال	
ن	قائمة الملاحق	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
3-1	المقدمة	
5-3	مشكلة الدراسة	1.1
6	أهداف الدراسة	1.2

7	متغيرات ونموذج الدراسة	1.3
8	فرضيات الدراسة	1.4
9-8	أهمية الدراسة	1.5
10	حدود الدراسة	1.6
11-10	مصطلحات الدراسة	1.7
11	هيكلية الدراسة	1.8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
14	تمهيد الفصل	
15	تمهيد المبحث الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية	
16-15	مفهوم القيادة الاستراتيجية	2.1.1
17-16	أهمية القيادة الاستراتيجية	2.1.2
18-17	أهداف ووظائف القيادة	2.1.3
20-18	القادة الاستراتيجيون	2.1.4
21-20	نماذج القيادة الاستراتيجية	2.1.5
24-21	أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية	2.1.6

30	تمهيد المبحث الثاني: دافعية العاملين	
31-30	مفهوم الدافعية	2.2.1
32-31	أهمية الدافعية	2.2.2
32	تنمية دافعية العاملين	2.2.3
34-33	العوامل المؤثرة على الدافعية	2.2.4
35-34	دور القيادة في توفير بيئة عمل تساهم في رفع الدافعية	2.2.5
36	تمهيد المبحث الثالث: التميز المؤسسي	
36	مفهوم التميز المؤسسي	2.3.1
38-37	أهمية التميز المؤسسي	2.3.2
39	أنواع التميز المؤسسي	2.3.3
40	خصائص التميز المؤسسي	2.3.4
41	المبحث الرابع: نبذة عن وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار	
41	اختصاصات الوزارة ومهامها الرئيسية	2.4.2
42	الأهداف الاستراتيجية للوزارة	2.4.3
42	بعض الأعمال التي تشرف عليها الوزارة	2.4.4

43	تمهيد المبحث الخامس: الدراسات السابقة	
51-44	الدراسات العربية	2.5.1
56-52	الدراسات الأجنبية	2.5.2
58-57	التعقيب على الدراسات السابقة	2.5.3
58	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	2.5.4
59	ما تتميز به الدراسة الحالية	2.5.5
الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة		
61	منهجية الدراسة	3.1
62	مجتمع الدراسة	3.2
63	عينة الدراسة	3.3
66-63	الوصف الإحصائي لأفراد العينة حسب البيانات	3.4
67-66	أداة الدراسة	3.5
74-68	صدق الاستبانة	3.5.1
75-74	ثبات الاستبانة	3.5.2
76	الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة	3.6

77	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	3.7
77	ملخص الفصل	3.8
الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها		
79	اختبار التوزيع الطبيعي	4.1
92-80	الإجابة على أسئلة الدراسة	4.2
159-92	اختبار فرضيات الدراسة	4.3
110	ملخص الفصل	4.4
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
112	تمهيد نتائج الدراسة ومناقشتها	5.1
115-112	النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما	5.1.1
129-125	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	5.1.2
121-120	توصيات الدراسة	5.2
121	آفاق للدراسات المستقبلية	5.3
125-122	المراجع العربية	
127-126	المراجع الأجنبية	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	خصائص وسمات القائد الاستراتيجي	1
21	نماذج لممارسات القيادة الاستراتيجية	2
62	تفاصيل مجتمع الدراسة	3
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
64	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
66	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	7
67	مقياس ليكرت السباعي	8
69	نتائج الاتساق الداخلي لبعء "تحديد التوجه الاستراتيجي"	9
70	نتائج الاتساق الداخلي لبعء "تطوير رأس المال البشري"	10
70	نتائج الاتساق الداخلي لبعء "اتخاذ القرارات التشاركية"	11
71	نتائج الاتساق الداخلي لبعء "دعم الثقافة التنظيمية"	12
72	نتائج الاتساق الداخلي لمتغير "الدافعية في العمل"	13

73	نتائج الاتساق الداخلي لمتغير " التميز المؤسسي "	14
74	معامل الارتباط بين البعد ومحور ممارسات القيادة الاستراتيجية	15
75	قياس ثبات الاستبانة	16
75	طريقة التجزئة النصفية لقياس الثبات	17
76	الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة	18
79	اختبار التوزيع الطبيعي	19
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ممارسات القيادة الاستراتيجية	20
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي	21
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "تطوير رأس المال البشري"	22
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "اتخاذ القرارات التشاركية"	23
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد: "دعم الثقافة التنظيمية"	24
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير "دافعية العاملين"	25
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير "التميز المؤسسي"	26
92	مستوى الارتباط بين أبعاد ومتغيرات الدراسة	27
93	تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي	28

94	تحليل الانحدار لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي على التميز المؤسسي	29
95	تحليل الانحدار لمعرفة أثر تطوير رأس المال البشري على التميز المؤسسي	30
96	تحليل الانحدار لمعرفة أثر اتخاذ القرارات التشاركية على التميز المؤسسي	31
97	تحليل الانحدار لمعرفة أثر دعم الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي	32
97	تحليل الانحدار لمعرفة أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي	33
99	نتائج اختبار (T) لاستجابات المبحوثين وفقا لمتغير (النوع الاجتماعي)	34
101	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير العمر	35
102	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور دافعية العاملين تبعا لمتغير العمر	36
103	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور التميز المؤسسي تبعا لمتغير العمر	37
104	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير المستوى التعليمي	38
106	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور التميز المؤسسي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	39
107	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير سنوات الخبرة	40
108	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور دافعية العاملين تبعا لسنوات الخبرة	41
109	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور التميز المؤسسي تبعا لسنوات الخبرة	42

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	1
22	ممارسات القيادة الاستراتيجية	2
38	أسباب داعمة للتميز	3
63	معادلة هيربرت اركن	4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
128	قائمة المحكمين	1
133-129	الاستبانة	2

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- نموذج الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- هيكلية الدراسة

المقدمة:

يعتبر التميز المؤسسي اليوم هدف رئيسي لكل منظمة تسعى للوصول لأعلى مستويات الربحية والتنافسية والإجادة، مما جعل المؤسسات تعمل للتركيز على عدد من العناصر التي من شأنها الوصول بالمؤسسة للتميز المؤسسي، ومنها القيادة الاستراتيجية. وتعتبر القيادة أساس العمل في المؤسسة، حيث يعمل النهج الاستراتيجي على تنظيم أهداف المؤسسة ومضمون العمل بها، بحيث يصل بالمؤسسة لتنفيذ استراتيجية التميز المؤسسي، والذي يعني التفوق في السوق وفي إدارة الموارد الخاصة بالمؤسسة، وذلك عن طريق رفع الوعي المؤسسي وتطبيق الميزات التنافسية المستدامة عبر الدور الإيجابي للقيادة الاستراتيجية، التي تدرك الطرق السليمة والواعية لاستغلال موارد المؤسسة ورفع الكفاءات المحورية بها وكذلك رفع الإنتاجية عن طريق إعادة هيكلة الموارد المؤسسية واستثمارها، من خلال بيئة واعية تنافسية تطبق القيادة الاستراتيجية للوصول للتميز المؤسسي. ويوجد عدد من الخصائص للقيادة الاستراتيجية، لابد للمؤسسة التي تسعى للتميز المؤسسي من التعرف عليها جيداً، وذلك عن طريق التعرف على واقع الاداء المؤسسي في المؤسسة، والتعرف على نوع العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية، وبذلك يتم تفعيل دور القيادة الاستراتيجية للوصول للتميز المؤسسي (الأكلبي، 2018).

في ظل التنافسية العالمية والعولمة، أصبح التميز المؤسسي ضرورة لا غنى عنها لأي مؤسسة ترغب في النجاح والتفوق والوصول لأعلى درجات التنافسية والربحية، ولذلك تكفل القيادة الاستراتيجية الرؤية الاستراتيجية القوية التي تعمل على تطوير القدرات والأداء التنظيمي، في ظل متغيرات العصر الحالي والعولمة، والشروط التي تفرضها على المؤسسات، مما يرفع من درجة التطور اللازمة للوصول للتميز التنافسي حيث تقوم القيادة الاستراتيجية بدراسة جميع العوامل التي تصل بالمؤسسة للتميز التنافسي،

وتوفير المقومات التي تساعد على الوصول للأهداف التنظيمية والمؤسسية، كما تقوم القيادة الاستراتيجية بالتحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة الذي بدوره له تأثير على العمل المؤسسي والتميز الذي يمكّن المؤسسة من تحقيقه، بحيث تعمل على استبقاء مستوى التطور والنمو الذي وصلت له، وتخطط للوصول لمستويات أفضل من النجاح والتميز المؤسسي.

تستطيع القيادة الاستراتيجية التعرف على أفضل الوسائل لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتطور من خلال الممارسات التفاعلية التي تقوم بها، وتشمل إدارة موارد المنظمة بحيث تضمن تنمية رأس المال المادي والبشري، وبذلك يصبح للمؤسسة اتجاه استراتيجي، يُمكنها من تنفيذ استراتيجية المنظمة، واستغلال الكفاءات الجوهرية بها، وتأسيس اتجاه استراتيجي خاص بها يعمل على رفع مستوى التميز التنافسي المؤسسي بها، ويساعد في تأسيس ممارسات أخلاقية في بيئة العمل التنافسية، تعمل على رفع الأداء المؤسسي للوصول للتميز المؤسسي المطلوب (الزهراني، 2018).

تناقش الدراسة الحالية القيادة الاستراتيجية، مفهومها، وأبعادها، والعوامل التي تدعمها، وعدد من الأساليب المتبعة في تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات من أجل التعرف على أثرها على التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان عن طريق دراسة الدراسات الأدبية ذات الصلة السابقة، وطرح أسئلة من شأنها الوصول لإجابات ملائمة، تدعم الموضوع الحالي وتقدم منظوراً جديداً، لسد الفجوة البحثية في هذا الموضوع حيث يتطلب من المنظمات و المؤسسات بسلطنة عمان الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية كونها تتماشى مع رؤية عمان 2040 التي تقوم على التوجه الاستراتيجي الذي ينبثق من الأولويات الوطنية كالتنوع الاقتصادي والاستدامة المالية والقطاع الخاص والاستثمار الدولي من خلال قيادة استراتيجية بهذه المنظمات

تعمل على إنجاز الأهداف وتنفيذ الخطط الخمسية ومتابعتها من خلال المؤشرات (المجلس الأعلى للتخطيط، 2019)، وكذلك تطرقت بعض الدراسات إلى فاعلية القيادة الاستراتيجية ودورها الإيجابي في تحسين جودة الخدمات بسلطنة عمان، فذكر الحبسي (2021) أثر فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الالكترونية على شركة الإتقان للاستشارات الهندسية في سلطنة عمان وأشار لوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية بالمؤسسة وكذلك تطرقت الدراسات إلى أهمية وأثر الدافعية في العمل لما لها من دور في الأداء المنظمي كما جاء في دراسة Aljaf و Sadq (2015) أن دافعية العاملين من خلال التمكين والتقدير أعطت علاقة إيجابية مع الأداء المنظمي، وأوضحت نتائج دراسة إبراهيم (2021) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع وأداء العاملين. وبناءً على ما سبق تسعى الباحثة إلى دراسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها وأثرها على التميز المؤسسي وكذلك أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.

1.1: مشكلة الدراسة:

مع التنوع في أساليب القيادة اليوم في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها، سواء كانت حكومية أو خاصة من أجل النهوض بمستوى المؤسسة وتميزها المؤسسي، أصبحت الحاجة للقيادة الاستراتيجية ضرورة أساسية لكل مؤسسة تهدف للوصول للتميز المؤسسي، وأن عدم وجود قيادة استراتيجية فعالة يخلق صعوبة بالغة في البقاء والنمو والاستمرارية، ويولد عجز في مواجهة التحديات المستقبلية الاقتصادية مما يؤدي إلى عرقلة عملية التطور، وتحسين الأداء التنظيمي (Davids & Esau, 2016). وفي إطار الانسجام مع أولويات رؤية عمان 2040 التي تركز على أهمية القيادة والإدارة الاقتصادية في رسم الخطط والبرامج الاقتصادية في سياق التوجهات الاستراتيجية، وأولوية تمكين

القطاع الخاص لقيادة اقتصاد تنافسي جاذب للاستثمار ودمج مع الاقتصاد العالمي (المجلس الأعلى للتخطيط، 2019). تسعى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان لتحقيق أهداف رؤية عمان من خلال خطتها الاستراتيجية الصناعية 2040 التي تم تكييفها مع الثورة الصناعية الرابعة، ورؤية عمان 2040 والتي ترسم مستقبل القطاع الصناعي في سلطنة عمان، والاهتمام بعدة معايير منها توجيه التصنيع لأجل التصدير، وزيادة كفاءة العاملين (وزارة التجارة والصناعة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، 2019)، وخطط ترويج الاستثمار بالقطاعات المختلفة، والتركيز على جذب الاستثمارات، وإيجاد حلول لتراجع تدفق الاستثمارات على سبيل المثال تراجع تدفق الاستثمار الأجنبي بنسبة 42.4 % في 2019 وفق بيانات البنك الدولي بخطة التنمية الخمسية العاشرة (2021).

أظهرت عدة دراسات منها دراسة اللوح وأبو حجير (2017) ودراسة حسوني (2010) ودراسة Phina (2020) وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير لها في تعزيز التميز التنظيمي، وفي ظل التطور العالمي وتنافس المؤسسات يحظى التميز المؤسسي باهتمام كبير بما له من دور في نجاح واستمرارية المنظمات إلا أن هناك بعض القصور في اتجاه جوانب التميز (عبد، 2017). فقد أوصت دراسة الزهراني (2020) إلى أهمية مواجهة التحديات المعقدة من أجل تحقيق التميز عن طريق تنفيذ استراتيجيات القيادة الاستراتيجية، كما أكدت دراسة Rahman (2018) على ضرورة قيام الباحثين المستقبليين بفحص تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في قطاعات الأعمال والمنظمات العامة.

وكذلك تطرقت الأبحاث كدراسة Dober (2013) بالإشارة إلى عامل مهم توافره لتحقيق الأداء المتميز للشركات في ظل المنافسة الشرسة بالسوق ألا وهو دافعية العاملين، حيث أوضحت نتائجها

وجود علاقة إيجابية بين دافعية العاملين والأداء المنظمي. وكشفت نتائج دراسة PAAIS و PATTIRUHU and (2020) أن الدافعية للعمل والثقافة التنظيمية كان لهما أثر إيجابي على الأداء، وذكرت هدى (2014) أن ما تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها، وتمكنها من تنفيذ عملها بصورة فعّالة هو العنصر البشري؛ لأن فعالية المنظمة تعتمد على إدراك جوانب الدافعية بالفرد والاهتمام بها.

وبناءً على ما تقدم وندرة الدراسات العربية بشكل عام والمحلية بشكل خاص في تقصي أثر القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي، ولأهمية تطبيق القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، والاهتمام بدافعية العاملين بها وتقصي الأثر على التميز المؤسسي جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار ويتمثل السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: "ما هو أثر القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟" وتتبع منه أسئلة فرعية كالتالي:

1. ما هي درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار

بسلطنة عمان؟

2. ما هو مستوى الدافعية لدى العاملين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة

عمان؟

3. ما هي درجة تحقيق التميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة

عمان؟

4. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين والتميز المؤسسي لدى وزارة

التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟

1.2: أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال الدراسة الحالية لتحقيق عدد من الأهداف المتصلة بموضوع البحث وهو دراسة القيادة الاستراتيجية والتعرف على أثرها على التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان، وذلك عبر الأهداف الحالية:

1. التعرف على ممارسات وواقع تطبيق القيادة الاستراتيجية بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.

2. قياس مستوى الدافعية لدى العاملين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.

3. التعرف على درجة تحقيق التميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.

4. اختبار أثر كلا من القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.

5. دراسة الفروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية، دافعية العاملين، التميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

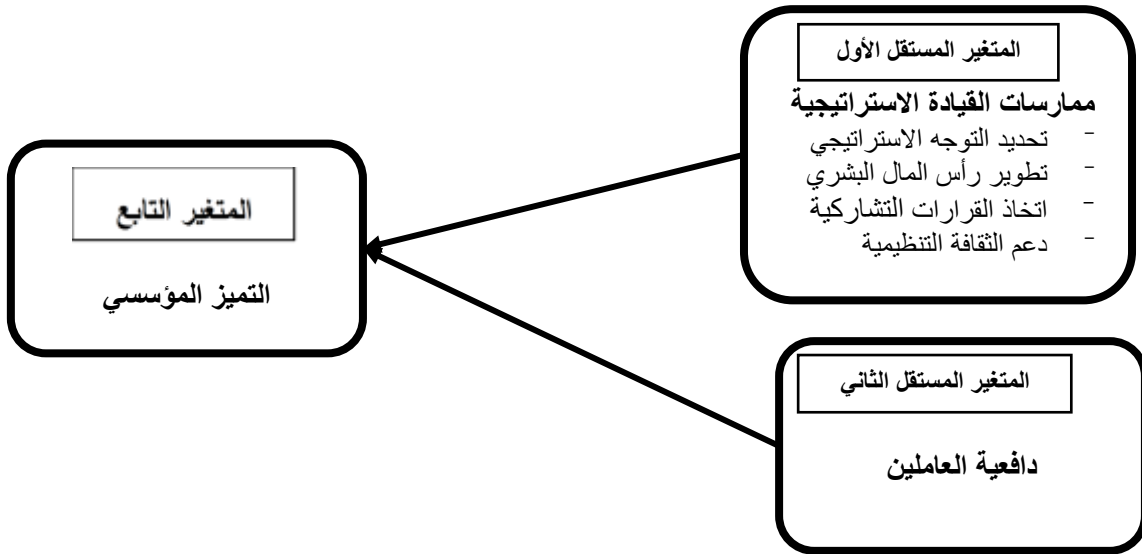
1.3: متغيرات ونموذج الدراسة:

المتغير المستقل الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية. استنادا الى نموذج (Hitt et al. 2007) ونموذج جاد الرب (2012) فانه يشمل الأبعاد الآتية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية دعم الثقافة التنظيمية).

المتغير المستقل الثاني: دافعية العاملين

المتغير التابع: التميز المؤسسي

يوضح النموذج في الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة وأبعاد المتغيرات التي تطبق عليها الدراسة والمتغير المستقل والتابع والعلاقة بينهما.



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى (Hitt et al.,2007)، (جاد الرب، 2012)، (Weinstein & Ryan, 2010)

1.4: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يؤثر التوجه الاستراتيجي تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي.
- 2- يؤثر تطوير رأس المال البشري تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي.
- 3- يؤثر اتخاذ القرارات التشاركية تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي.
- 4- يؤثر دعم الثقافة التنظيمية تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر دافعية العاملين تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية، دافعية العاملين، التميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

1.5: أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

-تعتبر الدراسة ذات أهمية كبرى في مجال الأعمال وتسهم في الأساس العلمي، حيث إنها تساهم في التعرف على القيادة الاستراتيجية وأثرها على التميز المؤسسي، حيث باتت مؤسسات العمل الخيري والربحي، والعام والخاص تسعى جميعها للوصول للتميز المؤسسي في جميع المجالات،

وعلى جميع الأصعدة، المحلية والدولية، وأصبحت القيادة الاستراتيجية المحرك الأساسي للخطط الاستراتيجية في المؤسسات التي تسعى نحو التطوير والاستدامة والنمو.

-إمكانية اسهام هذه الدراسة بإثراء المكتبة العمانية والعربية في مجال القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين والتميز المؤسسي.

-تعد الدراسة من خلال اطلاع الباحثة إنها من أوائل البحوث الميدانية العربية والمحلية التي استهدفت دراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين وأثرها على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي.

-الدراسة ركزت على مجتمع جديد لم يسبق تناوله من الدراسات المحلية على المتغيرات نفسها على حد علم الباحثة.

الأهمية التطبيقية:

-تسهم هذه الدراسة إلى لفت انتباه المعنيين وصناع القرار وجذبهم للتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية، وأيها أكثر تأثيرا لتحقيق التميز بالمؤسسات، وتساعد الدراسة المؤسسات بالسلطنة في تطبيق رؤية عمان 2040.

-الدراسة مساهمة للتطور العلمي والعملية والإداري كونها تركز على مفاهيم إدارية معاصرة كالقيادة الاستراتيجية، والتميز المؤسسي، والتوجه الاستراتيجي، اتخاذ القرارات التشاركية، وتزود القيادات بمعلومات نظرية وتحليلية ومقترحات وتوصيات في هذا المجال مما يساعدها على التحسين والتطوير وتحقيق التميز بالمؤسسات.

- تعد الدراسة إثراء للجانب البحثي التطبيقي وتفتح الآفاق البحثية في مجال القيادة الاستراتيجية والمساهمة في تحقيق التميز للمؤسسات وهذا ما يتماشى مع الفكر الاستراتيجي الحديث لقيادة المؤسسات في سلطنة عمان والعالم ككل.

1.6: حدود الدراسة:

-الحد المكاني: وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان.

-الحد البشري: الموظفين في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.

-الحد الزمني: العام 2022 م - 1443 هـ

-الحد الموضوعي: تم تحديد البحث علميا بما جاء به من أهداف ومشكلة وتساؤلات حول موضوع القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين والأثر على التميز المؤسسي.

1.7: مصطلحات الدراسة:

1-القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

عُرفت بأنها القيادة التي تمارسها القيادات العليا في المؤسسة، وتعمل على تطوير رؤية المؤسسة وفقاً لها، وتشاركها بين الموظفين ورؤساء الأقسام والإداريين بالمؤسسة، وتتميز برؤية مستقبلية للمؤسسة واستراتيجية العمل بها، بحيث تسعى لتحقيق مستوى أعلى من الأداء والكفاءة بالمؤسسة بالتنسيق بين الأهداف والفرص المتاحة، والاستغلال الأمثل لرأس المال البشري (Jaleha & Machuki, 2018).

كما تم تعريفها بأنها القدرة على فهم عناصر التفكير الاستراتيجي الإبداعي وإدراك خطوات عملية التخطيط الخلاق، واستخدامها في وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها (العيسي والشهري، 2020). وتعرف الباحثة القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: فن صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة تقوم بها القيادات العليا لرسم مستقبل المنظمة، وتحقيق أهدافها البعيدة المدى عن طريق ممارساتها للتوجه الاستراتيجي ودعمها للثقافة التنظيمية، وتطويرها للكادر البشري، وقدرتها على اتخاذ القرارات التشاركية للوصول إلى تحقيق تميز المنظمة.

2-دافعية العاملين (Employee motivation):

عُرفت الدافعية بأنها: رغبة الأفراد في اظهار جهد لازم من أجل تحقيق أهداف تنظيمية بحيث يشبع ذلك الجهد احتياجات الفرد (عثمان، 2019).

وتُعرف الباحثة دافعية العاملين إجرائياً بأنها: رغبة الأفراد نحو المشاركة مع الآخرين في قضايا العمل واقتراح طرق لإجراءات العمل والشعور بالمتعة خلال المشاركة، وإظهار جهد أفضل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والوصول بها الى التميز.

3-التميز المؤسسي (Institutional Excellence):

يعتبر التميز المؤسسي قدرة المؤسسة على الوصول لأداء متفوق بطريقة استراتيجية، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بحيث تقوم بتحقيق أهدافها، بطريقة فعالة، تجعلها مميزة عما عداها من منظمات منافسة، وتعتبر حالة التفوق تلك حالة شاملة لكل مفردات الأداء بالمؤسسة، والممارسات التطبيقية التي يتم تنفيذها به، والتوقعات المستقبلية بالمؤسسة ومحاولة الوصول لها، ويعتمد التميز المؤسسي على رفع جودة الأداء وكفاءة العاملين بالمؤسسة، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية ورفع كفاءة العاملين بها وجودة النتائج (أبوزيد، 2021).

وتعرف الباحثة التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: قدرة المنظمة على وصولها لأداء متفوق من خلال قدرتها على حل المشكلات، وتطبيقها لأنظمة إدارية جديدة، وإشراكها للموظف والمستفيد في تطوير خدماتها، وتعزيزها لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوفيرها لبيئة عمل محفزة وممكنة للموظفين، مما يحقق أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية بطريقة فعّالة تجعل منها منظمة مميزة.

1.8: هيكل الدراسة:

اشتمل الفصل الأول على مقدمة عن ممارسات القيادة الاستراتيجية وأهميتها في ظل التنافس والحراك الاقتصادي العالمي وأهمية تحقيق التميز المؤسسي وكذلك التركيز على دافعية العاملين وأهميتها، واستعرض الفصل مشكلة الدراسة وأسئلتها، وتم التطرق لأهداف الدراسة وأهميتها العلمية والتطبيقية، ومتغيرات ونموذج الدراسة حيث شملت الدراسة متغيرين مستقلين وهما ممارسات القيادة الاستراتيجية، والمتغير المستقل الثاني هو دافعية العاملين وكان المتغير التابع هو التميز المؤسسي، وكذلك استعرض الفصل فرضيات الدراسة، وتناول حدود ومصطلحات الدراسة، وهيكل الدراسة.

تتكون الدراسة من خمسة فصول رئيسية وهي كالآتي: الفصل الأول يشمل مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وفرضياتها، ومتغيرات ونموذج البحث، وأهداف وأهمية الدراسة، والمصطلحات، ويتضمن الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة متمثلة في خمسة مباحث وهي: ممارسات القيادة الاستراتيجية، دافعية العاملين، التميز المؤسسي، وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، والدراسات السابقة. كما يحتوي الفصل الثالث على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لأفراد العينة وأداة الدراسة والمعالجات الإحصائية المستخدمة بالدراسة. أما الفصل الرابع يحوي الإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج الدراسة، يليه الفصل الخامس الذي تضمن النتائج ومناقشتها وتوصيات الدراسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية

المبحث الثاني: دافعية العاملين

المبحث الثالث: التميز المؤسسي

المبحث الرابع: وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

تمهيد:

منظمات الأعمال تمر في العصر الحديث بتحولات جذرية بسبب التحديات العديدة التي تواجهها في ظل المنافسة الشديدة بين تلك المنظمات ، وكذلك في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي والثقافي المتسارع أصبح مفهوم القيادة الاستراتيجية وكذلك التفكير الاستراتيجي من أهم المواضيع التي تركز عليها منظمات الأعمال بشكل كبير حيث يتم من خلالها تشجيع القادة وحثهم على بذل جهد كبير لتشكيل وعي استراتيجي الذي يتطلب متابعة وتحليل الاحداث والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبناء رؤية شاملة للمنظمة حتى يساعدها على الاستمرارية والنمو في المستقبل.

وتعتبر الدراسات السابقة مادة خصبة يمكن للباحث دراستها ومن خلالها يستقي مفهومه الخاص بمصطلحات الدراسة، ويصوغ أفكاره بشكل إبداعي مبتكر بعيداً عن النمطية والتكرار الذي قد يقع فيه الباحث في حالة لم يقوم بالاطلاع على ما سبق من دراسات ذات صلة. وتُعد الدراسات السابقة إطاراً نظرياً يسمح للباحث بالحصول على فرصة التعرف على مناهج البحث المختلفة، وطرق جمع العينات، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية

القيادة تعتبر عملية اجتماعية في المنظمة أساسها التأثير والتفاعل بين أفراد المنظمة، ولا يمكن للمنظمة بدون وجود قائد أن تبقى وتتمو وتحقق التميز من خلال تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية (جلاّب، 2011). وبالتالي فالقيادة الاستراتيجية هي من تصنع التفوق الاستراتيجي حيث أنها تجسد الإبداع والحكمة والتفكير المنظم من أجل رسم مستقبل المنظمة، والسلوك الاستراتيجي يرتبط بالممارسات الصادرة عن القادة (يونس، 2014). كما ويرى جاد الرب (2012) أنه يتطلب من الاستراتيجيين عند المنافسة معرفتهم بكيفية التعامل مع منافسيهم وتقديرهم للتحديات المستقبلية التي قد تواجه المنظمة من أجل تحقيق المنافسة الاستراتيجية.

وترى الباحثة مما تقدم أن القيادة الاستراتيجية ذات أهمية للمنظمات والمجتمع عامة حيث أنها تساعد في تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وضرورية لبقاء واستمرارية ونمو المنظمات، وكذلك تساهم في تحسين جودة الحياة والرفي بها، وتطوير المجتمع.

2.1.1 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تناول العديد من الباحثين والعلماء مفاهيم متنوعة وعديدة للقيادة الاستراتيجية، وفي ضوء ذلك تناولت الباحثة المفاهيم الأكثر شمولاً وتداولاً التي وضعها بعض الباحثين والعلماء، فقد عرّف الحرازين (2019) القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة المؤثرة على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم، وتنسيق تلك الجهود من أجل تحقيق الغايات، وتبني ثقافة تنظيمية تقوم على الإبداع والابتكار، وتطوير الكادر البشري من أجل بناء الرؤية المستقبلية التي تحقق أهداف المنظمة حتى تصل إلى التميز. أما عوض (2014) فعرفها بأنها القدرة على رسم مستقبل المنظمة من خلال توجيهها نحو صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتبني ممارسات استراتيجية من خلال الاستجابة السريعة لأغلب المتغيرات البيئية من

أجل تحقيق أهداف المنظمة، وجاء تعريف Hitt وآخرون (2007) بأنها القدرة على التوقع والرؤية مع المحافظة على المرونة ومساعدة الأفراد على إحداث التغيير الاستراتيجي، كما عرفها نجم (2011) بأنها القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف البعيدة المدى بها. وترى الباحثة في هذا السياق أن القيادة الاستراتيجية هي فن صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، ورسم خارطة لمستقبل المنظمة من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها بعيدة المدى والوصول إلى تحقيق التميز في المؤسسات وضمان لاستمرارية نموها.

2.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية:

أهمية القيادة الاستراتيجية كما وضحها Bass (2007) تكمن في كونها القيادة القادرة على وضع معنى للمنظمة من خلال رؤية ورسالة قوية، تتسجم مع استراتيجيات وأهداف المنظمة المرجو تحقيقها، وكذلك لها أهمية في صنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير رأس المال البشري، والحفاظ على القيم الأخلاقية، وتجهيز القادة مع تقديم الدعم لهم. واستعرض اللوح وأبو حجر (2017) استناداً لدراسة (Richard & Katherine, 2005) بأن أهمية القيادة الاستراتيجية تتمثل في النقاط التالية:

أ- القيادة الاستراتيجية نطاقها واسع: حيث يمتد تأثيرها إلى خارج المساحات الوظيفية التي تخص القائد ووحدات الأعمال ويصل حتى خارج المنظمة حيث أن القرارات التي تُتخذ في جزء من وحدات المنظمة تؤثر في الأجزاء الأخرى.

ب- القيادة الاستراتيجية تحقق تغيير تنظيمي مهم: إذ تؤدي إلى تغيير في الخطط والهياكل والأدوار من أجل تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ت- القيادة الاستراتيجية لها تأثير ملموس لفترات زمنية طويلة: إذ أن القائد الاستراتيجي يفكر بالأهداف طويلة الأمد، ويعمل على انجاز الأهداف القصيرة المدى، مما يتطلب منه عمل موازنة وموازنة بين هذه الأهداف. وذكر جاد الرب (2012) أهمية القيادة الاستراتيجية في الآتي:

أ- إدارة المنظمة بشكل كلي، وعدم التركيز على وحدات منفصلة.

ب- كفاءة القيادة الاستراتيجية في تأثيرها على السلوك الإنساني

ت- تساعد المنظمة في مواجهة التحديات والمشكلات الحادة في ظل المنافسة الكبيرة في السوق.

ث- بناء مناخ تنظيمي مناسب يراعي جميع أصحاب المصالح.

2.1.3 أهداف ووظائف القيادة الاستراتيجية:

العديد من الدراسات والأبحاث أجمعت على أهداف القيادة الاستراتيجية كما استعرضها أيوب (2012) في الآتي: أ- التعامل بمرونة مع المتغيرات المستقبلية.

ب- صياغة أهداف المنظمة الاستراتيجية بوضوح، وطريقة تحقيقها بالشكل الأمثل.

ت- تصميم رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية.

ث- تمكين الأفراد من قيادة أنفسهم، وإدراكهم للعلاقة بين الأشياء.

ج- تعزيز المساهمات المجتمعية بما يحقق متطلبات المجتمع.

ح- رسم مستقبل المنظمة، والمحافظة على بقائها واستمرارها.

ومن أهم وظائف القيادة الاستراتيجية كما حددها جاد الرب (2012) ما يلي:

أ-تعمل على إدارة وتطوير رأس المال البشري.

ب-تحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استغلال الموارد المتاحة.

ت-مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات الناتجة من المنافسة الشديدة بالسوق.

ث-تشجيع عملية صنع القرار

ج-تؤثر بكفاءة على السلوك الإنساني في أي بيئة تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

ح-تعظيم قيمة المنظمة

2.1.4 القادة الاستراتيجيون:

1- مفهوم القائد الاستراتيجي:

يرتبط تميز المؤسسة بشكل كبير بالقائد الاستراتيجي وأدائه، ومن أجل تحقيق التميز يتطلب ذلك وجود قادة استراتيجيين لهم دور في تحويل المنظمات الضعيفة إلى منظمات قوية ومتميزة من خلال قدرتهم على توصيل رؤية المؤسسة للأفراد في جميع مستوياتهم الإدارية، وإيجاد المناخ المناسب للمشاركة، وتوليد أفكار إبداعية، وسعيهم لتوفير بيئة مناسبة وجاذبة بالمنظمة تساهم في تحقيق التميز (حسوني، 2010).

والقائد الاستراتيجي عُرّف بأنه الشخص الذي يقوم برسم خطوات الإدارة الاستراتيجية والعمليات بها، وذلك من خلال تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويصنع الاستراتيجيات والأهداف وينفذها مع تقييم النتائج المستهدفة (Wheelen & Hanger, 2004). وعرف نجم (2011) القائد الاستراتيجي بأنه الشخص الذي يتميز بالتفكير الاستراتيجي، ويرى الغالبي وادريس (2009) بأن القائد الاستراتيجي

هو شخص يقوم بالدور الاستراتيجي هو شخص يقوم بالدور الاستراتيجي في المنظمة من خلال قيامه بالتحليل والتفكير والتأثير على الآخرين والعمل بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

ومما سبق ترى الباحثة أن القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له دور استراتيجي في المنظمة من خلال قدرته على التأثير على الآخرين، ولديه تفكير استراتيجي، وقدرة على التحليل واستقراء المستقبل مما يساعده على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة.

2- خصائص وسمات القائد الاستراتيجي:

العديد من الأبحاث والدراسات تطرقت لسمات وخصائص القائد الاستراتيجي، حيث عرضت حسوني (2010) مجموعة من الخصائص والسمات التي ينبغي للقائد الاستراتيجي أن يتمتع بها من خلال طرحها لآراء بعض الباحثين كما بالجدول رقم (1)، وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن الخصائص التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي هي خصائص تميزه عن الآخرين، ولديه مهارات تفاعلية مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ونشاطه متميز، ولديه مستوى عالي من الطموح، ويتسم بفهم وإدراك الذات، وصاحب رؤية واضحة، ويمتلك تفكير استراتيجي مما يساعده على تحديد التوجه الاستراتيجي والتأثير بالآخرين والقدرة على اتخاذ وصنع القرارات.

جدول (1) خصائص وسمات القائد الاستراتيجي

خصائص وسمات القائد الاستراتيجي كما ذكرها: (جواد، 2000)	خصائص وسمات القائد الاستراتيجي كما ذكرها: (الدوري، 2005)	خصائص وسمات القائد الاستراتيجي كما ذكرها: (Hitt et al., 2007)	خصائص وسمات القائد الاستراتيجي كما ذكرها: (Harrison & John, Dess et al., 2007)
الرؤية	نشاط متميز	امتلاك مهارات تفاعلية	- إدراك الذات - تنظيم الذات
التمكين	قابلية للدفع نحو الهدف	العمل في ظل ظروف غامضة	المهارات الاجتماعية
انسجام القيم	إحاطة جيدة	مستوى عالي من الطموح	- خصائص شخصية - قابليات الذكاء الشعوري
فهم الذات	خبرة ومعرفة عالية	درجة عالية من الثقة بالنفس	الدافعية للإنجاز
الحدس	الدبلوماسية الجيدة	الالتزام بالنتائج الاستراتيجية المرغوبة	التعاطف

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى دراسة (حسوني، 2010)

2.1.5 نماذج القيادة الاستراتيجية:

هناك نماذج عدة تناولت القيادة الاستراتيجية، ويرجع ذلك لإسهامات الباحثين الفكرية في مجال تحديد ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتي لا تتشكل بمعزل عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وما تقتضيه من تصرف بالحكمة والموضوعية للتعامل مع تلك المواقف (الحرازين، 2019). وبالرجوع إلى دراسات ومراجع تناولت هذه النماذج يمكن ايجاز بعضها في الجدول رقم 2:

جدول (2) نماذج لممارسات القيادة الاستراتيجية

نموذج (جاد الرب، 2012)	نموذج (Hitt et al., 2007)	نموذج (Hagen & Hassan, 1998)	نموذج (Thompson, 1997)
تحديد التوجه الاستراتيجي	إقامة نظام رقابة متوازن	تطوير رأس المال البشري	الاستشراف العملي
استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	تطوير الميزة التنافسية	الرؤية الاستراتيجية
تطوير رأس المال البشري	تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها	تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية	الحكومة والادارة
تعزيز الممارسات الأخلاقية	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا	الثقافة
مساندة الثقافة التنظيمية	تطوير رأس المال البشري	التصرف الاستراتيجي المناسب	الهيكل والسياسات
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة	-	شبكة الاتصالات

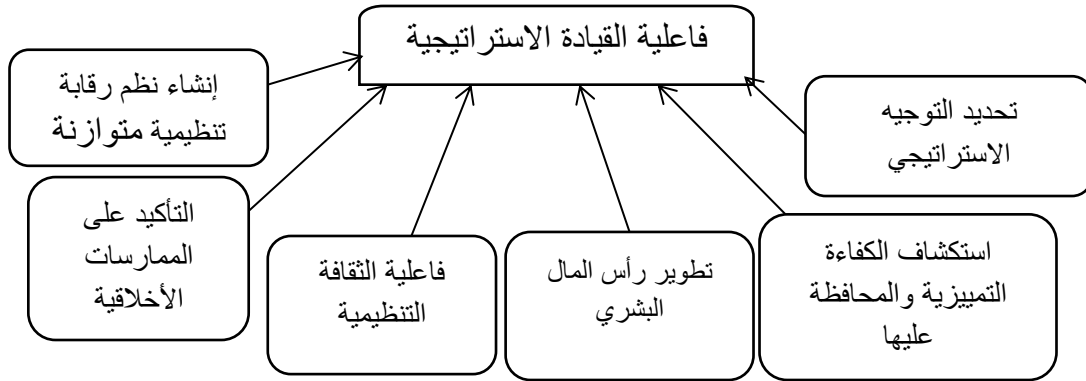
المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع إلى أدبيات الدراسة عبده (2017)، جاد الرب (2012)، Hitt et al. (2007)

وقد لاحظت الباحثة أن نموذج (Hitt et al., 2007) من أكثر النماذج شمولاً لممارسات القيادة الاستراتيجية، لذلك تبنت الباحثة هذا النموذج كونه الأشمل، وسلّطت الضوء على أبعاد تلك الممارسات للقيادة الاستراتيجية وهي كما يلي:

2.1.6 أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية:

في اقتصاد المعرفة والاهتمام بالأصول غير الملموسة ينظر إلى القيادة الاستراتيجية أنها قيادة مبدعة وغزيرة الذكاء الاستراتيجي وحالمة، بعيدة الأمد وقوية الذاكرة شديدة الإدراك للعوامل التي تؤدي للنجاح الاستراتيجي وبالتالي هي التي تتحكم بتوجه المنظمات، وتعددت الدراسات وآراء الباحثين في تأطير وتأسيس ممارسات القيادة الاستراتيجية كونها القيادة الأقدر على استثمار القدرات التنافسية، وتحدد التوجه الاستراتيجي وكذلك تعمل على تطوير رأس المال البشري ومشاركته في اتخاذ القرارات،

وصولاً للسلوك الاستراتيجي الذي يساعد في تصميم محفظة استراتيجية تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بالحاضر والمستقبل (عبد، 2017)، ووفق نموذج (Hitt et al., 2007) يشمل ست ممارسات استراتيجية تركز عليها القيادة الاستراتيجية، وتتداخل معاً لتحقيق الطموح والنجاح للمنظمة (جاد الرب، 2012). وتتمحور فيما يلي:



شكل رقم (2): ممارسات القيادة الاستراتيجية، المصدر: (Hitt et al., 2007)

1- تحديد التوجه الاستراتيجي (Determining Strategic Direction):

يعمل تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة على تطوير رؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي (Hitt et al., 2007)، وتمتد عادة تلك الرؤية ما بين خمس إلى عشر سنوات في المستقبل، إن الرؤية طويلة الأمد وفلسفة الأهداف تمثل صورة المنشأة المثالية التي تبحث عنها، حيث أن الرؤية النموذجية البعيدة المدى تتكون من جزئين هما: العقيدة الأساسية، والمستقبل المنظور؛ حيث تعمل العقيدة الأساسية على الاستفادة من إرث المؤسسة وتحفز العاملين على الاستفادة من ذلك، بينما المستقبل المنظور يشجع العاملين على توسيع رؤيتهم إلى أجيال تفوق التوقعات وهذا يتطلب تغيير كبير وتقدم عالي لكي يكون واقعا ملموسا (عبد، 2017).

المستقبل المنظور يعد بمثابة دليل إرشادي للعديد من النواحي الخاصة بعملية صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة ويشمل التصميم التنظيمي، والدافعية، تفويض العاملين وتعتبر الرؤية البعيدة المدى والأعلى فاعليه هي الرؤية التي يتقبلها من يتأثر بها (الخفاجي،2008). وترى عبده (2017) بالرجوع إلى دراسة (Tampoe&Macmillan,2000) أن التوجه الاستراتيجي يعكس وجهة النظر الشخصية للقائد الملهم حيث أنه إذا استطاع هذا القائد الاستراتيجي أن يوضح وجهة نظره الشخصية ويشرك المرؤوسين فيها فإنه يحقق تأييد الأفراد لرؤيته الاستراتيجية وهذا يجعل والقصد الاستراتيجي خاصة من خصوصيات القائد، وفي ذات الوقت شيء مفهوم ومشارك لدى جميع أفراد المنظمة. وفي ذات الموضوع يعتبر الخفاجي (2008) القائد الاستراتيجي موجه بارع يعمل على استغلال طاقات الأفراد وقدراتهم من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، وإحداث تغيير حقيقي وفعال في المنظمة، ويوضح للمرؤوسين رؤية وتوجه المنظمة وكذلك يترك لهم مساحات للإبداع ويساندتهم في إنجاز الأعمال التي تناسب ميولهم ومعرفتهم وقدراتهم، وهناك عدة خصائص يتمتع بها الموجه البارع مثل:

1. وضع أهداف طموحة.
 2. القدرة على إثارة الدافعية والحماس لدى الأفراد.
 3. الاستقامة والأمانة والإخلاص.
 4. الإنجاز السريع والرغبة الصادقة في مساندة الآخرين وإنجاحهم.
- وترى الباحثة أنه يجب أن يتمتع بعض القادة الموجهين بقوة الجاذبية الكاريزمية (Charismatic Strategic Leaders) وهي قوة تساعد القادة الموجهين البارعين إلى التفاعل مع الأفراد في المنظمة وبدورها تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2- استثمار القدرات التنافسية (Exploiting Core Competencies):

القدرات التنافسية التي تمتلكها المنظمة تمثلها الموارد التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية وغالبا ترتبط القدرات التنافسية للمنظمة بالمجالات الوظيفية فيها مثل المالية، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، التسويق، الموارد المعلوماتية. ويجب أن تعمل المنظمة على تطوير واستثمار هذه القدرات التنافسية في مجالات وظيفية مختلفة من أجل تنفيذ استراتيجيتها حيث يتوجب على القادة الاستراتيجيين استكشاف القدرات والميزات التنافسية في المنظمة حتى تحقق أهدافها (Hitt et al., 2007).

وتساهم القدرات والميزات التنافسية في تعزيز الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات (الخدمة، الجودة، الإبداع، السرعة وغيرها)، وتعمل على ضمان استمرار وبقاء المنظمة ونموها في ظل التغيرات المحيطة بها، وفيما يلي موجز لهذه القدرات والميزات التنافسية بالمؤسسة:

أ- الإنتاج والعمليات:

وظيفة الإنتاج تعتبر من أهم وظائف المنظمات سواء الخدمية أو الإنتاجية؛ لأن الهدف الرئيسي من العمليات الإنتاجية هو خلق قيمة مضافة تشبع حاجات ورغبات الزبون. ويجب أن تدار عملية الإنتاج بصورة جيدة حتى تتم هذه العملية بشكل تنافسي وسليم في المنظمات الحديثة ويجب أن تتم بجودة عالية وإنتاجية مرتفعة (العامري والغالبي، 2007).

ومما سبق ترى الباحثة أن القائد الاستراتيجي الناجح قادر على تحقيق مزايا تنافسية من خلال استكشافه واستغلاله الأمثل في القدرات والإمكانات الإنتاجية المتنوعة في المنظمة، ويركز على تلبية رغبات وحاجات الزبون عند تفعيله لعمليات الإنتاج.

ب- المالية:

في المشاريع القائمة تعتبر وظيفة المالية من وظائف المنظمة الأساسية؛ حيث تقوم الإدارة المالية بتوفير احتياجات المنظمة من السيولة المالية في المدى القصير أو البعيد وهي المسؤولة عن توفير احتياجات الخطط ومسؤولة عن إدارة أموال المنظمة بأفضل طريقة، مع وضع نظام الرقابة المالية وتطبيقه في كل نواحي المنظمة المالية، وتكمن أهمية الوظيفة المالية في كونها ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بكافة أنشطة ووظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق وغيرها وهذا يجعل المعنيين في حقل الإدارة يتعاملون معها بخصوصية وبشكل مستقل لذلك سميت الوظيفة المالية (النعيمي، 2008).

ج. التسويق:

يتطلب من إدارة التسويق دراسة السوق ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، ومعرفة المنافسين الداخليين والخارجيين، وكذلك يتطلب منها التنسيق المستمر مع باقي وظائف المنظمة من أجل وضع الخطط التسويقية الناجحة التي تحقق أهداف المنظمة وتضمن تميزها؛ لذلك يعتبر التسويق من أكثر الوظائف المرتبطة بالنشاط الاقتصادي والتحول التكنولوجي للمنظمة ومتابعته المستمرة لأذواق المستهلكين حتى يستطيع تلبية حاجات السوق بأسلوب يفوق المنافسين في ذات القطاع (النعيمي، 2008).

خ. البحث والتطوير:

المنظمات المعاصرة تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الأنشطة بالمنظمة؛ لكونه يهدف إلى الإضافة المعرفية للمنظمة وتطبيق تلك المعرفة في تطوير المنظمة وخاصة في عملياتها. حيث أنه لا تخلوا أي من وحده متخصصة بالبحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات الجديدة أو ادخال أساليب حديثة في الإنتاج والعمليات (العامري والغالبي، 2007).

البحث والتطوير يعد نشاط مغذي بشكل رئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة في المنظمات العالمية التي تسعى إلى التنافسية وتتوفر بها إمكانيات وموارد بشرية متميزة ومالية، ويندرج في مفهوم البحث والتطوير أساليب علمية متنوعة تؤدي إلى إضافة معرفة جديدة تساعد على خلق القيمة المضافة وبالتالي تؤدي إلى إنتاج منتجات جديدة وإيجاد عمليات جديدة في المنظمات، لذلك البحث والتطوير يعتبر هو الطريق الذي يؤدي إلى الإبداع التكنولوجي والتميز على المدى البعيد (دودين، 2012).

د. نظم المعلومات الإدارية:

نظم المعلومات الإدارية تمثل نظام شامل يجمع كل المعلومات الهامة لوظائف الإدارة من أجل دعم الإداريين، وذلك عن طريق إتاحتها بالمعلومات الواضحة والدقيقة في الوقت المناسب لمساعدة الإدارة على التخطيط وتنظيم الأعمال وبالتالي يساعدهم على صنع واتخاذ القرار، ويستخدم النظام وسائل عديدة من أجل توفير البيانات وكذلك يوظف أنظمة التحليل والبرمجة لمعالجة البيانات مع اهتمامه بحفظها والرقابة عليها حتى تصل الإدارة كمعلومات ذات كفاءة عالية تسهم في اتخاذ قرارات إدارية ذات مردودية وفاعلية (دودين، 2012).

وترى الباحثة في هذا السياق أن امتلاك المنظمة لنظام معلوماتي متكامل ودقيق يساعدها في اتخاذ قراراتها المناسبة من أجل تحقيق الأهداف، وهذه النظم تمثل أهمية استراتيجية داعمة لعوامل النجاح وتحقيق التنافسية العالية في سوق الأعمال والحراك التنافسي العالمي.

3. تطوير رأس المال البشري (Developing Human Capital):

يمثل رأس المال البشري قيمة اقتصادية للموارد البشرية وذلك حسب امتلاكها للمعرفة والأفكار والطاقات ومدى التزام هذه الموارد البشرية في وظائفها (العامري والغالبي، 2007)، ويعتبر رأس المال

البشري في منظمات اليوم بمثابة مورد رأسمالي في غاية الأهمية ويحتاج إلى استثمار بشكل مدروس (Hitt et al.,2007).

وفي ظل التنافسية العالمية للمنظمات يعد العاملين في المنظمة هم رأس مال الشركة واستثمارها الحقيقي وبالتالي يتطلب هذا زيادة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية لتأثيرها على قدرة المنظمة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح ، فقد اعتبر الخفاجي (2008) أن إيجاد الموارد البشرية الفعالة من المشاكل الصعبة التي تواجه المنظمات وتوسع المنظمات الحديثة لحلها من خلال استقطاب الأفراد الجدد الأكثر تطوراً، وتحتاج هذه المشكلة إلى التزام فاعل بأهداف المنظمة، وهنا تبرز الحاجة إلى قادة استراتيجيين لتكوين فريق تنظيمي فاعل هدفه تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وهذا ينعكس على اقتصاد المنظمة.

4. دعم الثقافة التنظيمية (Support Organizational Culture):

الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم الجوهرية، والقواعد، والرموز، والعقائد، والتقاليد، والعادات التي يتشارك فيها جميع الأفراد في المنظمة، والتي تؤثر في انجاز المنظمة وعملياتها وكذلك تساعد في الرقابة على سلوك العاملين وبالتالي الثقافة التنظيمية يمكن اعتبارها مصدر للميزة التنافسية، وهذا يساعد في تشكيل المناخ السليم من أجل صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، مما يجعل على عاتق القادة الاستراتيجيين مهمة مركزية وهي تشكيل الثقافة التنظيمية (جاد الرب،2010).

وذكر الخفاجي (2008) القادة الاستراتيجيون الفاعلون يدركون الوقت المناسب للتغيير؛ لأن تغيير الثقافة التنظيمية من أصعب الأمور بالمنظمة ويتم الاعتماد على تغييرها بشكل أساسي عند تنفيذ الاستراتيجية وغالبا يتم تصميم التغييرات بشكل يدعم الخيارات الاستراتيجية الجديدة.

5. التأكيد على الممارسات الأخلاقية (Emphasizing Ethical Practices):

الأخلاق تشير إلى المبادئ الأساسية التي تتحكم في عملية التفاعل بين الأفراد أنفسهم وتفاعلهم مع المنظمة نفسها، وعند غياب الممارسات الأخلاقية قد يستغلها بعض الإدارات الانتهازية وتتصرف وفق مصالحهم الشخصية على حساب المنظمة وقد تنتهز هذه الإدارات فرصة لتوليهم مناصب قيادية وبالتالي يؤدي هذا إلى اتخاذ قرارات تعود بالنفع عليهم، ولكنها تلحق الضرر بالمساهمين أو المالكين أو الأفراد الآخرين ومن هذه المشكلات في مجال الأخلاق التنظيمية مثل حالات الاحتيال وممارسات تأجير مشكوك بها (Hitt et al.,2007).

وقد أوضح جاد الرب (2010) أن بعض الأبحاث أن المنظمة التي تلتزم بالمعتقدات والقيم والأخلاقيات الإيجابية تكون قادرة على تحقيق معدل عالي من العوائد مثل: الإنتاجية، والربحية وغيرها، والسبب الأساسي يرجع إلى سمعة الممارسات الأخلاقية فهي تجذب بدورها ولاء العملاء. وأظهرت دراسات أخرى أهمية توظيف قادة استراتيجيين يتمتعون بممارسات أخلاقية إيجابية عالية وتكون جزء من رؤيتهم، والذين تعني لهم الاستقامة والثقة مرتكزات أساسية بالعمل مما يدعم الأفراد نحو تطوير الثقافة التنظيمية (الخفاجي،2008).

6. تنفيذ الرقابة المتوازنة (Implementing Balanced Control):

الرقابة التنظيمية عملية مهمة من عمليات تنفيذ الاستراتيجية، ومن خلال الرقابة يتم التأكد من تحقيق المنظمات من النتائج المرغوبة بشأن المنافسة الاستراتيجية، والعوائد المرتفعة حيث تعطي القادة الاستراتيجيين مؤشرات عن المصدقية وتظهر قيمة الاستراتيجيات لجميع أطراف المنظمة، وتعمل على تعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي وتعتبر عمليات الرقابة مقياس يتم في ضوء تنفيذ الأنشطة والاستراتيجيات التصحيحية اللازمة (الخفاجي،2008). والرقابة التنظيمية تنقسم لقسمين أساسيين:

الرقابة الاستراتيجية، الرقابة المالية، ويعتبر القائد الاستراتيجي قائد بارع حين يوازن بينهما سعياً لتحقيق استراتيجية المنظمة ومما يلي توضيح لكليهما:

أ- الرقابة الاستراتيجية Strategic Supervision:

الرقابة الاستراتيجية تركز على مراقبة، وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية حتى يتم التأكد من مجراها على أسس سليمة. وهذا يساعد الإدارة العليا من التأكد بأن الأمور تسير بشكل حسن أو سيء وفق المؤشرات العامة، والرقابة الاستراتيجية تتأكد كذلك من مخرجات العملية التخطيطية ومدى مطابقتها بعد التنفيذ بحيث تعطي ضمان للنجاح (الغالبى وادريس، 2007)، وترى الباحثة أن الرقابة الاستراتيجية تعطي قراءة لمدى تكيف المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية ومدى مواءمة الخطط والبرامج والإجراءات مع التغيرات بالبيئة المحيطة بالمنظمة.

ب- الرقابة المالية Finance Supervision

الرقابة المالية تركز على نتائج الأداء المالي في الاجل القريب، وقد يشير ضعف النتائج الخاصة بالأداء المالي إلى ظروف خارجية مثل الكوارث الطبيعية أو الركود الاقتصادي أو الإجراءات الحكومية، وبالتالي التركيز على الرقابة المالية ينتج عنه قرارات قريبة الأمد ذات طابع يتجنب المخاطرة (عبده، 2017)، وترى الباحثة مما تقدم أن على القادة الاستراتيجيين البارعين تحقيق الموازنة بين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية، وإتاحة الفرصة أمام الإدارة العليا لمراجعة الرقابة على وحدات الأعمال المنفصلة.

المبحث الثاني: دافعية العاملين

تمهيد:

في ظل الحراك الاقتصادي العالمي والتنافسية الاقتصادية والزيادة في الإنتاجية والتنوع في عالم المنتجات والخدمات المقدمة للأفراد من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم المتغيرة كان لابد من القيادات في المنظمات ان تهتم وتركز على عنصر مهم وهو رأس مال الشركة الحقيقي وهو الموظفين ودافعيتهم نحو العمل وتنشيط المهارات والقدرات الكامنة لديهم والاهتمام بما يثير تلك الدافعية نحو العمل والانجاز .

تعتبر الدوافع مؤثرات أساسية تلعب دورًا حيويًا وهاما في سلوك الفرد وتوجيهه، حيث أنّ نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها هو نجاح الإدارة في توفير قدر مناسب من الدافعية لدى العاملين وهذا بدوره يدفع العاملين للإنتاجية وتحسين الأداء بالعمل مما يدعم الرضا الوظيفي، ويؤدي إلى رفع روح العاملين المعنوية (رشيد،2014).

دافعية العاملين هي جوهر النجاح، حيث يكون الدافع إيجابي يعطي ذلك الشخص مزيد من الجهد لمهام العمل ويحقق نتائج جيدة وهذا بدوره يساهم في تحقيق الأهداف، ويقود للشعور بالرضا، والاستمتاع بالعمل، كما يخلق بيئة عمل مريحة وجاذبه لهم (Geelmaale,2019).

2.2.1 مفهوم الدافعية:

تعددت مفاهيم الدافعية التي تناولتها الدراسات والأبحاث وتعرض الباحثة المفاهيم الأكثر استخداما وشمولا، حيث عرفت البارودي (2015) بأنها مجموعة من القوى الكامنة داخل الأفراد التي بدورها توجههم وتدفعهم للتصرف بأسلوب معين، وكذلك ترمز إلى التقنيات النفسية التي تنشئ الاتجاه والاثارة

والتأكيد على الفعل المستهدف (رشيد، 2014). وعرفها Geelmaale (2019) بأنها عملية صنع القرار حيث يكون الدافع فكرة عن الاتجاه الذي يرغب به الفرد ويختاره وينخرط في السلوك الإيجابي. وترى رحمون (2014) أنها قوى كامنة داخلية تحدد وتؤثر على مستوى استمرارية الجهد المبذول بالعمل. وقد تطرقت نظرية التوقع كما ذكرها Vroom (1964) أن الأداء هو نتيجة لمضاعفة مهارات العاملين عن طريق الدافعية حيث أن الأداء = المهارات X الدافعية (Llaci&Shoraj,2015).

وكذلك عُرِفَت الدافعية بأنها رغبة الأفراد في اظهار جهد لازم من أجل تحقيق أهداف تنظيمية بحيث يشبع ذلك الجهد احتياجات الفرد (بنت أحمد، 2019)، ومما سبق ترى الباحثة بأنه يمكن تعريف الدافعية بأنها رغبة الأفراد نحو المشاركة وإظهار جهد أفضل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والوصول بها إلى التميز.

2.2.2 أهمية الدافعية:

تطرقت العديد من الدراسات والأبحاث أن لدافعية العاملين أهمية كبيرة في إدارة المنظمة كما لخصها إبراهيم (2021) ومنها ما يلي:

- الدافعية تؤدي إلى الزيادة في التعاون بين الأفراد في المنظمة وبين الموظفين والإدارة.
- الدافعية تساعد في تقليل الصراعات بين العاملين والمجموعات داخل المنظمات.
- الدافعية تؤدي إلى زيادة إبداع العاملين في المنظمة.
- تشخيص دوافع العاملين من حيث المستوى والاتجاه يساهم في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

-تشخيص دوافع العمل لدى العاملين يساعد المؤسسة على توفير الوسائل التحفيزية المادية أو المعنوية المناسبة لذلك.

- تشخيص الدافعية والقوى الكامنة لدى الأفراد العاملين يساعد على الاستثمار الحقيقي والمناسب لتلك القدرات الكامنة مما يؤدي إلى زيادة الرغبة نحو العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

-الدافعية تحرك السلوك الإنساني كونها تمثل قوى الأفراد وهي الموجه لهذا السلوك.

وترى الباحثة مما سبق أن لدافعية العاملين أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة ووصولها للتميز المنشود كونها قوى كامنة تؤثر على اتجاه الأفراد بالمنظمة وأدائهم، وهي المحرك للسلوك الإنساني الذي بدوره يؤثر على سير العمل بالمنظمة، ويؤثر على استمراريتها وتميزها.

2.2.3 تنمية دافعية العاملين:

يجب على إدارة المنظمة أن تعي وتدرك كيفية تنمية دافعية موظفيها لما له من أهمية تم التطرق لها وذلك عن طريق أساليب وطرق معينة، ومعرفة كذلك العوامل التي تؤثر على دافعية العاملين بها وتطرق هدى (2014) إلى عدد من الأساليب والطرق لتنميتها والعوامل المؤثرة عليها كما بالآتي:

-المسؤول يكون واضح في تعليماته وأهدافه.

-الثناء على العاملين المبادرين في إطار المهام الوظيفية المسندة لهم.

-تطبيق الأسلوب الديمقراطي في العمل الإداري وإعطاء الموظفين حرية المشاركة والمبادرة.

-الكفاءة الإدارية في تسيير العمل واستخدام نظام الحوافز فيه.

ومما سبق ترى الباحثة أن تنمية الدافعية لدى العاملين تركز على الأسلوب المتبع من قبل الإدارة ومدى الديمقراطية بالعمل والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وزرع الشعور بأنهم جزء هام من المنظمة، مع الاهتمام بتطبيق نظام الحوافز والمكافآت، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة بأي أفكار تفيد العمل.

2.2.4 العوامل المؤثرة على الدافعية:

-الخصائص الشخصية للفرد وتكوينه النفسي:

تختلف دوافع الأشخاص باختلاف تكوينهم النفسي والجسمي كاختلاف دوافع الفرد المنطوي عن الفرد المنبسط وتشمل خصائص تكوين الفرد من طموحات واتجاهات الفرد وميوله نحو مواضيع معينة، وما يتصف به من القدرات العقلية كالانتباه والذكاء والعادات والمستوى التعليمي والثقافي ومدى الخبرة بالحياة.

-الظروف الاقتصادية:

عند الرجوع لهم ماسلو للحاجات الذي يتدرج من الأبسط إلى الأعلى تعقيدا، حيث أن دوافع الشخص الفقير تتجه لإشباع الحاجات البيولوجية والاجتماعية ويتطلع البشر إلى مستوى أعلى بعد تحسن المستوى المعيشي، وتلعب العوامل الاقتصادية دور في تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم فالمجتمعات المتقدمة تحقق إشباع حاجات أفرادها من المستوى الأدنى إلى الأعلى وإشباع حاجاتهم كحاجة تقدير الذات والإنجاز.

-ثقافة المجتمع:

تتأثر دافعية الأفراد بما يسود في مجتمعاتهم، وما يوفره المحيط من إشباع حاجات ورغبات أفرادهم، وكذلك أهداف الفرد أحيانا تتحدد بما يسود بذلك المجتمع من قيم وثقافات تشجع على العمل والابتكار والتواصل والحرية في إبداء الرأي.

-دور التعليم في ثقافة العاملين:

المستوى التعليمي له دور في ثقافة العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة المستهدفة وتحديدهم للدور الذي يلعبونه، ومدى تحملهم للمسؤوليات، ولا بد من تعزيز الجانب التعليمي للعاملين من خلال الدورات وورش العمل المختلفة لتساهم في رفع ثقافة العاملين ومما ينعكس على الإبداع والابتكار والتجديد بالمنظمة، ويساهم في نموها وتميزها.

-درجة التوافق بين أهداف العاملين والمنظمة:

أحيانا هناك تعارض بين أهداف العاملين والمنظمة وهذا يسبب تحديات للإدارة حيث إذا نجحت المنظمة في تشخيص وتقليل الفجوة بين تلك الأهداف واختيار الدافع المناسب فان ذلك يسهم في تحقيق الدافع القيمة ويؤثر إيجابيا على الفرد والمنظمة.

2.2.5 دور القيادة في توفير بيئة عمل تساهم في رفع دافعية العاملين:

سر نجاح القيادة هو قدرتها على خلق بيئة عمل جاذبة تحفز العاملين بها ومن يتعامل معها، ومن أبرز مفاتيح القيادة الفاعلة هو مدى فهمها لعملية الدافعية حيث أن الدافعية تمثل محور ارتكاز العمل في المؤسسة (هدى، 2014). وذكر عضوي بني أحمد (2007) نقاط مهمة يجب أن يهتم بها القائد في مؤسسته ليخلق بيئة عمل جاذبة للعاملين منها:

-ربط الجهد بالأداء:

يجب على القائد إدراك أن اشعار العاملين بأنهم أفراد منتجين ومشاركين بالعمل مما يسهم في أدائهم ورضاهم الوظيفي، فعلى القائد تعزيز هذه المشاعر وإعطاء العاملين مهام تثير التحدي، كما عليه مراعاة قدرات الأفراد في توزيع الأدوار حتى يتناسب مع كفاءتهم ولا يسبب لهم خفض الدافعية.

-ربط الأداء مع النتيجة:

يجب أن يركز القادة على الأداء وليس على الأشخاص، حيث يثق الأفراد بالقائد بأن يعطيهم الأحسن كما وعدهم، ومعاملتهم بطريقة عادلة وحسب ما يستحقون ويكون القادة أمناء ويقدمون التغذية الراجعة المفيدة والواضحة لهم.

-التكافؤ:

يرتبط التكافؤ بجاذبية النتائج حيث على القادة تحديد مدى استحقاق كل موظف من الموظفين للمكافآت وتحفيزهم من أجل تحسين الأداء وبالتالي تحسين الإنتاجية بالمؤسسة. وكذلك على القادة الربط بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة للموظفين حيث عليه تحديد مصالح واهتمامات الطرفين على المستوى البعيد والقريب ومراعاة ذلك في صياغة رؤية واضحة للمنظمة، وفي هذا السياق ترى الباحثة أن القيادة تلعب دور هام في رفع دافعية العاملين من خلال التكافؤ والأساليب في تعزيز الموظف ودعمه وتقديم المكافآت، وإيجاد الطرق في جعل بيئة العمل محفزة تعزز الأداء وتحقق التميز بالمنظمة.

المبحث الثالث: التميز المؤسسي

تمهيد:

في ظل التطورات المعلوماتية والتكنولوجية وثورة الاتصالات، والتسارع الرقمي الهائل على المستوى العالمي والمحلي فإن ذلك له انعكاسات وتأثيرات على المنظمات من أجل تحقيق الجودة، والخدمة المطلوبة، والمحاولة بشتى الطرق للوصول إلى التميز، الذي هو غاية كل المنظمات وأهم أهدافها باختلاف مستوياتها وأنواعها.

وتعتبر المنظمات المتميزة باختلاف أنواعها الحكومية وغير الحكومية هي المؤسسات التي تبذل قصارى جهدها بهدف تحقيق الاحتياجات الحالية، وكذلك التوقعات المستقبلية عن طريق الخدمات المقدمة أو خدماتها المستقبلية، والعديد من المنظمات تبحث عن التميز، ولكن الوصول له ليس بالأمر البسيط، فالتميز أسلوب تنتهجه المنظمات بفلسفة وفكر اداري يهدف إلى تحقيق نتائج تتسم بالفاعلية والكفاءة(سليم،2020).

يستند التميز إلى إطار فكري يعتمد على مبدأ الترابط، والتكامل، والتزام التفكير الذي يرى المنظمة أنها منظومة متكاملة ذات عناصر متفاعلة وآليات متشابكة وتكون المخرجات محصلة لجميع قدراتها وهذه القدرات والموارد نادرة ويصعب تقليدها من قبل المنافسين(الحرازين،2019).

2.3.1 مفهوم التميز المؤسسي:

تعددت التعاريف لمفهوم التميز المؤسسي وتناولته الدراسات المعاصرة، فقد عرّفه السلمي (2002) بأنه حالة من حالات الابداع الإداري، والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ

لعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما يحقق نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة.

وترى النور (2010) بأنه قيام المنظمات بأعمال جديدة ومميزة ومختلفة عن باقي منظمات الأعمال سواء بالخدمات أو المنتجات، وكذلك بالموارد التي لديها سواء موارد مالية أو بشرية أو تكنولوجية، وكذلك أشارت سليم (2020) أن التميز هو استهداف المنظمة للفرص التي سبقها تخطيط استراتيجي، والسعي المستمر لتطوير قيمة جديدة، وتقديمها للعملاء وأصحاب المؤسسة، من خلال تلبية احتياجاتهم وذلك للمحافظة على الأداء الإيجابي التنافسي الذي يحقق بدوره التميز المؤسسي.

وترى الباحثة في ضوء ذلك يمكن تعريفه بأنه قدرة المنظمة على وصولها لأداء متفوق يحقق رغبات وحاجات المستفيدين وفق تخطيط استراتيجي مع قدرتها على حل المشكلات، وتحقيق أهدافها، وتوقعاتها المستقبلية بطريقة فعالة تجعل منها منظمة مميزة عن غيرها.

2.3.2 أهمية التميز المؤسسي:

والتميز المؤسسي له أهمية كبيرة في المنظمات، ومنها ما وضحته النور (2010) فيما يلي:

-حاجة المنظمات إلى طرق ووسائل للتعرف على التحديات والعقبات التي تواجهها فور وقوعها.

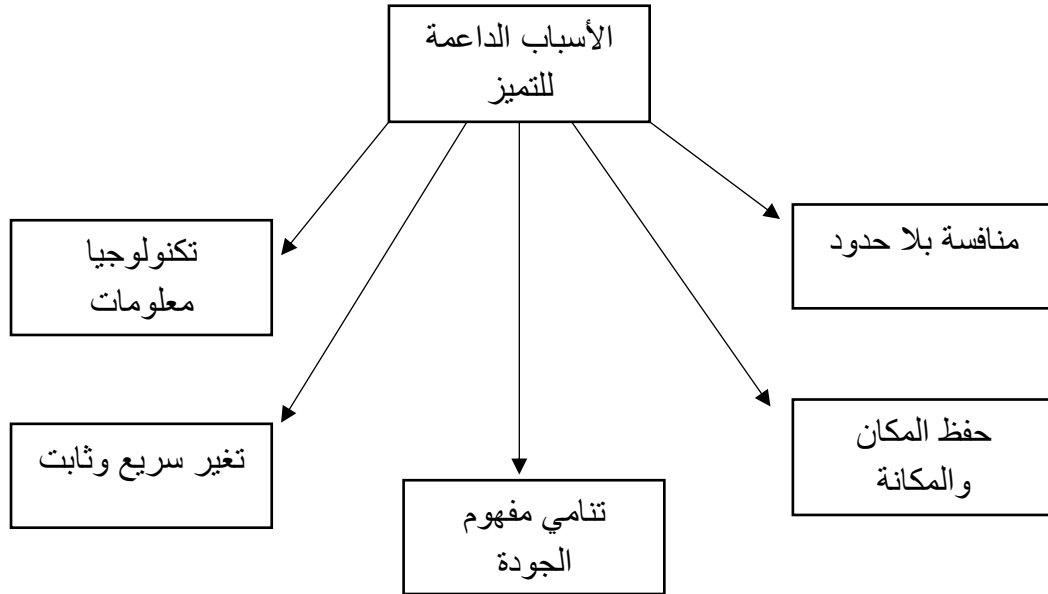
-حاجة المنظمة إلى أدوات ووسائل لجمع البيانات ومعالجتها من أجل اتخاذ القرارات المهمة

-حاجة المنظمة إلى تطوير أفرادها بصورة مستمرة من مديريين وموظفين حتى يساعدوا في جعلها

الأكثر تميزاً في الأداء مقارنة بمنافسيها.

-حاجة المنظمات إلى توفر المهارات المتنوعة لصنع القرارات سواء لدى الفرد أو الفريق وأهمية دور كل فرد لما له من أهمية في تحقيق الابداع، والتميز في المنظمات.

ونجد بالتالي أن التميز المؤسسي ضرورة من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستويات الأداء بعدة طرق منها: تطوير قدرات ومهارات الأفراد، والطاقتم الإداري فيها، تشكيل نظام فعال والعمل بروح الفريق الواحد الذي يتسم بالمبادرة والابتكار والمنافسة وتنمية شعور الافراد العاملين بالانتماء لهذه المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرار، ودعمهم وتحفيزهم بعدة أساليب، مع ضرورة تركيز المنظمة على الدوافع والأسباب التي تساعد للوصول إلى التميز وتحقيقه، ويوضح الشكل التالي رقم (3) أهم الأسباب الداعمة للتميز.



الشكل (3): أسباب داعمة للتميز، المصدر(زايد،2007)

2.3.3 أنواع التميز المؤسسي:

تعددت الدراسات في ذكر أنواع التميز كما في دراسة سليم (2020) حيث ذكرت للتميز أنواع منها: التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز البشري، تميز المنتج. كما أسمتها عدة دراسات أبعاد التميز كدراسة النسور (2010) وكانت كالاتي: القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، المالية، وأشارت دراسة الحيلة (2014) إلى هذه الأبعاد وكانت كالاتي: تميز قيادي، معرفي، خدماتي.

ووضحت الباحثة بعض أنواع التميز المؤسسي فيما يلي:

1- التميز القيادي Leadership Excellence :

من أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، وتتطلب الإدارات المعاصرة توفر قدرات فائقة بالقيادة ليكونوا قادرين على مواكبة المتغيرات والمستجدات ببيئة الأعمال، وهو استخدام أساليب مطورة للقيادة بطرق جديدة تشجع على العمل التنافسي والإبداع والتجديد داخل المؤسسة (Sibghatullah & Raza, 2018).

2- التميز البشري Human Excellence:

وهو يشير لقدرات الموارد البشرية في المؤسسة على القيام بالمهام المختلفة بطرق أكثر فعالية ودقة وإبداع بحيث يؤدي لنتائج غير مسبوقه ولم تحقق من قبل وتتسم بالإبداع والتجديد

(Owusu-Boadi, 2019).

3- التميز العملياتي Operational Excellence:

وهي فلسفة خاصة بالمؤسسة لتبني حل المشكلات بغرض التحسين المستمر والتطوير بالمؤسسة

(Rahman et al., 2018).

2.3.4 خصائص التميز المؤسسي:

معظم المنظمات التي تحقق التميز تتمتع بمجموعة خصائص مهمة، وذكرت النسور (2010) مجموعة خصائص استنادا لدراسة (Grote,2002) تركز على القيادة ومدى كفاءتها، والمقدرة على تحدي المصاعب، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة ومن هذه الخصائص الآتي:

-توفر القيادة ذات الكفاءة: لدورها الكبير في التشجيع نحو التميز ودورها كقدوة للعمل نحوه.

-قبول الأعمال الصعبة: حيث يعتبر قبولها مصدر من مصادر التميز بالمؤسسة وتزيد من فرص النمو، وتحسين العمليات، وحتى البدء من الصفر.

-الدقة: بناء نظام تتبؤ دقيق من خلال مراعاة اختيار أفضل أساليب تأدية المهام، وتعزيز المناخ الداخلي الذي يؤكد أهمية تأثير دقة التتبؤ على تميز المنظمة.

-تحمل المصاعب: قدرة المنظمة على تحمل الأزمات والأخطاء ومواجهتها، يساعد في صقل وتميز قدرات المنظمة.

-الخبرات خارج نطاق العمل: كخدمة المجتمع التي بدورها تساهم في اكتساب التميز.

-برامج التدريب: توفر الفرص التدريبية تعمل على تعزيز التميز في المنظمات.

هناك مفاهيم أساسية تدعم التميز ومنها: القيادة وثبات الغاية، التوجه الاستراتيجي، التعلم والتحسين المستمر، المسؤولية المجتمعية، ومما سبق ترى الباحثة أن المنظمة تحتاج استراتيجية متكاملة وشاملة ومنظمة من السياسات لتحقيق نتائج مميزة وإيجابية وتحقق رؤية ورسالة وتوجهات المنظمة بشكل سريع و متميز.

المبحث الرابع: وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار

2.4.1 نبذة عن الوزارة:

بناءً على المرسوم السلطاني 2020/97 تم تعديل مسمى وزارة التجارة والصناعة إلى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار.

رؤية الوزارة: بيئة تنافسية، معززة للنمو والتنوع الاقتصادي، وممكنة للقطاع الخاص، لجعل عمان في مصاف الدول المتقدمة.

الرسالة: نعمل بتكامل مع شركائنا لتطوير بيئة أعمال داعمة لاقتصاد المعرفة، ومعززة للتجارة والصناعة والاستثمار، وحماية المنافسة من خلال سياسات، وتشريعات محفزة، وخدمات متكاملة مع منظومة الحكومة الذكية لتحقيق التنمية المستدامة.

القيم: المبادرة، المرونة، الالتزام، العمل بروح الفريق، المصداقية، الخدمة المتميزة، الابداع والابتكار
الخدمات الإلكترونية المقدمة من الوزارة: استثمار بسهولة، استثمار في عمان، تدشين مركز الاتصالات لاستقبال الملاحظات والأفكار.

2.4.2 اختصاصات الوزارة ومهامها الرئيسية:

أ- المشاركة في رسم السياسات والخطط المتعلقة باختصاصات الوزارة في المجالات التالية:

التجارة- الصناعة- ترويج الاستثمار- الملكية الفكرية- تنمية الصادرات- حماية المنافسة ومنع الاحتكار- المواصفات والمقاييس.

ب- متابعة تنفيذ الخطط الخمسية التي تختص بها الوزارة.

ج- العمل على تحسين بيئة الأعمال المحلية.

2.4.3 الأهداف الاستراتيجية منها والتي تتفق مع أولويات رؤية عمان 2040:

أ- إيجاد الفرص الاستثمارية لمختلف القطاعات.

ب- تنويع الاقتصاد، وتعزيز الصادرات.

ج- رفع تصنيف السلطنة في المؤشرات العالمية.

د- تعزيز الاستثمار الأجنبي المباشر.

هـ - تنمية متوازنة لقطاعات الأعمال في المحافظات.

(وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، موقع الوزارة) [وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار](#)

tejarah.gov.om)

2.4.4 من الأعمال التي تشرف عليها الوزارة:

مبادرة (استثمر بسهولة): وهي من المبادرات الحكومية في سلطنة عمان التي تشرف عليها الوزارة، وتعتبر نموذج من أفضل الممارسات الاستراتيجية العالمية من أجل تطوير بيئة الأعمال، وتشمل مجموعة من الخدمات الالكترونية السريعة من أجل إنشاء المؤسسات وإدارتها، وتوفير المال والوقت. وهدف المبادرة هو تزويد رواد الأعمال، والمواطنين، والمستثمرين بمعلومات وخدمات تفيدهم بشكل سريع وفعال وهذا بدوره يحول السلطنة إلى دولة ذات بيئة أعمال تجارية موثوقة وسهلة تتسم بالشفافية في الأعمال. (وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، استثمر بسهولة)

فريق المبادرة – [MOCI Invest Easy \(business.gov.om\)](http://MOCI Invest Easy (business.gov.om))

المبحث الخامس: (الدراسات السابقة)

تمهيد:

تعتبر الدراسات السابقة جزء هام من الدراسة لا غنى عنه لكل باحث، ولكل دراسة فهي ذلك الركن النظري الذي يرجع له الباحث، ويبحث فيه بشكل دقيق، حتى يجد الدراسات ذات الصلة بالبحث الذي يعمل عليه، ويجد النقاط التي لا بد له من العمل في ضوءها، ويتعرف على الفجوات البحثية المتعلقة بالمادة التي يبحث فيها، لذلك لا بد من الرجوع للدراسات السابقة للتعرف على الجزء النظري الناقص بها، وكذلك على الأساليب المختلفة التي اتبعها الباحثون، للوصول لنتائج بحوثهم.

وتعتمد الباحثة في الدراسة الحالية للرجوع لأكثر عدد ممكن من الدراسات السابقة، كما تحرص على الرجوع للدراسات الأكثر حداثة في الأعوام القليلة الماضية، بحيث يصبح الإطار النظري للدراسة الحالية حديثاً وملائماً للتعرف على فجوات البحث.

كما رجعت الباحثة لعدد متنوع من الدراسات باللغتين العربية والانجليزية من أجل الإحاطة بأهم المعلومات والنتائج والتوصيات والنقاط الهامة والضرورية للدراسة الحالية والاستفادة منها، فتناولت الباحثة دراسات ذات صلة بالقيادة الاستراتيجية وغيرها ذات صلة بالتميز المؤسسي ودافعية العاملين، ودراسات ذات صلة بأثر القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي، وهي كما يلي مرتبة من الأحدث للأقدم.

2.5.1 الدراسات العربية:

1- دراسة الحبسي (2021) بعنوان: "أثر فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات

الالكترونية (دراسة تطبيقية على شركة الإتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان)".

هدفت الدراسة لاختبار تأثير فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الالكترونية وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث طبقت أداة الاستبانة على عينة عشوائية من القادة والمرؤوسين في شركة الإتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان وعددها 160 فرد، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج مثل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بفاعلية القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى القيادي ومكان العمل وعدد سنوات الخبرة، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية فيما يتعلق بفاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الالكترونية. وأوصت الدراسة بمشاركة الموظفين في تطوير الرؤية والرسالة بحيث تكون توجهات الشركة هدفًا للجميع، ومن أجل كسب ولاء العاملين.

2-دراسة اللواتية وآخرون (2021) بعنوان: " القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري

المدارس بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة للوصول إلى إجراءات مقترحة من أجل تطوير أداء مديري المدارس في سلطنة عمان، وذلك في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية من خلال التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ووظفت الاستبانة لجمع المعلومات حيث تكونت من أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية وهي البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد الأخلاقي، البعد السياسي. ومجتمع الدراسة شمل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في مدارس محافظة مسقط وظفار والبريمي وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 220 عضو. من أهم نتائج الدراسة توصلت

إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية كانت عالية في جميع أبعاد الدراسة، كما خرجت الدراسة بتوصيات منها تقديم برامج تحفيزية للعاملين الذين يحققون رؤية المدرسة الاستراتيجية وكذلك يقدمون تصورات ابتكارية تطويرية بالأعمال الوظيفية.

3-دراسة إبراهيم (2021) بعنوان: "أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات".

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الدوافع على اداء العاملين، وقام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الباحث أداة الدراسة الاستبانة على عينة مكونة من 100 فرد من مجتمع مكون من 300 فرد من العاملين بشركة تبوك الدوائية المحدودة بالسودان، وكان معدل الاستجابة من المبحوثين 85%، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع وأداء العاملين، وكذلك أن العاملين بالشركة قادرين على إيجاد بدائل لحل المشكلات، ويفضلون الرقابة الذاتية على الرسمية في انجاز العمل ، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بدوافع العاملين الشخصية وإيجاد توافق بين أهداف الشركة وأهداف العاملين.

4-دراسة العيسى والشهري (2020). بعنوان: "القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها".

هدفت الدراسة لمعرفة واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، فيما يخص مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لديهم، والصعوبات التي تواجههم أثناء ممارستهم للقيادة الاستراتيجية وكذلك معرفة سبل تعزيز القيادة الاستراتيجية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة البحث الاستبانة والتي صممت واستخدمت بعد حساب ثباتها وصدقها لجمع بيانات من عينة مكونة من 111 مشارك من القيادات الأكاديمية بالجامعة، وباستخدام الأساليب الإحصائية والتحليل ببرنامج spss توصلت الدراسة لنتائج أهمها توافر مهارات القيادة الاستراتيجية

لدى أفراد العينة ووجود صعوبات تواجههم مثل قلة الوقت المتاح لهم وأوصت الدراسة بتعزيز القيادة الاستراتيجية مثل منح القيادات المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من العمل بأريحية، والتحفيز المادي والمعنوي والمساهمة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفقاً لما يقدمونه من الخطط التطويرية التي تعمل على تنمية وتطوير موارد الجامعة وزيادة كفاءة مواردها البشرية.

5- دراسة الزهراني (2020). بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي".

هدفت الدراسة للتعرف على الأثر الذي تتركه التكنولوجيا الحديثة على الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وما تواجهه القيادة الاستراتيجية من عقبات وتحديات مختلفة في ظل التحول الرقمي والتطور الذي يشهده العالم اليوم، وتم استخدام المنهج الوصفي بحيث تم مناقشة الظواهر ذات الصلة بموضوع البحث ووصفها، حيث قام الباحث بعرض دراسات سابقة وناقشها واستخدم المنهج المقارن من أجل معرفة دور القيادة في المؤسسات التعليمية، ، والوصول إلى دور القيادة الغير تقليدية المعتمدة على الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية وذلك لوصف سبب تصاعد دور القيادة الاستراتيجية التي تعتمد على الابتكار، وتطبيق استراتيجيات تتسم بالإبداع بحيث تلائم العصر الرقمي، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بين المؤسسات التعليمية، وأوصت باستخدام أساليب تعليم حديثة وفق استراتيجيات القيادة الاستراتيجية التي تعتمد على الإبداع، وأهمية تعليم القيادات مهارات ووسائل متقدمة لمسايرة التطور الرقمي.

6- دراسة قرمش والنجار (2020). بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية-دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال".

هدفت الدراسة لتحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية، ومعرفة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، إدارة التغيير، القيادة الابتكارية، اليقظة الاستراتيجية) في تحقيق المنظمة الذكية وذلك في شركة جوال الاتصالات الخلوية الفلسطينية حيث يركز البحث على أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في إنجاح المنظمات، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة قيادات المهام الاشرافية بشركة الاتصالات الخلوية جوال وعددهم 49 موظف، واستخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل وتم تطبيق أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج الخاصة بالدراسة لوجود علاقة قوية إيجابية للقيادة الاستراتيجية بحيث تعمل على تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها المختلفة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة توفير جو محفّز وضرورة اشراك الموظفين في أي خطة للتغيير وتشجيعهم على حرية الرأي.

7- دراسة الحرازين (2019). بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وهي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية وكذلك التعرف على أبرز ممارسات القيادة الاستراتيجية كتحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات البشرية ودعم الثقافة التنظيمية وتطوير الكادر البشري، وتنفيذ الرقابة المتوازنة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية في إدارة التميز المؤسسي بالجامعات الفلسطينية، وأثرها على إدارة التميز بالجامعات، وذلك باعتماد الباحث للمنهج الوصفي التحليلي، واستخدام المسح الشامل لجمع البيانات عن طريق الاستبانة بتطبيقها على القيادات بالجامعات الفلسطينية، وعدد المشاركين في عينة الدراسة 248 منهم 226 استبانة صالحة بنسبة استرداد 91.1% وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وشملت أهم نتائج الدراسة على وجود موافقة لدى القيادات بالجامعات الفلسطينية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل القيادات بالجامعات لوضع توجهات استراتيجية تركز على إدارة التميز المؤسسي.

8- دراسة هاشمي (2019). بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي".

هدفت الدراسة للتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي بحيث تركز على أنواع من التميز: القيادي، والعملي، والاستراتيجي، والبشري والتأكيد على ضرورة استخدام الذكاء الاستراتيجي للوصول للتميز المؤسسي، وذلك وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي للتعرف على المفاهيم المختلفة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وجمع البيانات عن طريق تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من 44 من الإداريين بالمؤسسة، وتم استرجاع 38 استبانة صحيحة منهم، وكذلك محاولة التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام أساليب إحصائية والتحليل باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: عدم وجود فروق في المؤسسة محل الدراسة في ممارسة الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي ووجود دور إيجابي في استخدام الذكاء الاستراتيجي لدعم التميز المؤسسي، وأوصت بضرورة الاهتمام بجميع أبعاد التميز المؤسسي لضمان حدوث تميز مؤسسي شامل.

9 - دراسة جاسم ونادر (2019). بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في الوصول للتفوق التنظيمي، وذلك بالتطبيق في شركة الفارس العامة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بجمع البيانات عن طريق استخدام أداة الدراسة الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث التي شملت 123 مدير، واعتمد البحث

على مشكلة رئيسة وهي التعرف على دور القيادة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق التفوق التنظيمي مما أدى لوجود عدد من التساؤلات، وتطبيقها على عينة قصدية طبقية من القيادات بالشركة وتوصلت لنتائج أهمها: ارتباط القيادة الاستراتيجية بشكل إيجابي بالتفوق التنظيمي أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية، ونشر ثقافة التفوق التنظيمي.

10-دراسة اليوسف (2018). بعنوان: "الدافعية للإنجاز لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعة الأردنية في ضوء عدد من المتغيرات".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الدافعية للإنجاز تبعاً لعدة متغيرات وهي: نوع البرنامج الأكاديمي، الجنس، نوع التخصص، مستوى التحصيل الأكاديمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث طبقها على عينة مكونة من 733 طالب وطالبة من مجتمع طلبة الدراسات العليا بالجامعة الأردنية، وتوصل الباحث لنتائج أهمها: أفراد العينة يمتلكون مستوى عالي من الدافعية للإنجاز، وأظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الدافعية للمبحوثين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق في مستوى الدافعية تعزى لمتغير مستوى التحصيل الأكاديمي لصالح طلبة الدكتوراة، وعدم وجود فروق في مستوى الدافعية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج للتدريب على رفع مستوى الدافعية لدى طلبة الماجستير والطلبة ذوي مستوى تحصيلي منخفض.

11- دراسة الأنصاري (2018). بعنوان: "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين سمات القيادة الإدارية، والقدرات الريادية اعتماداً على الأدبيات السابقة وعلى نظرية التوجه الريادي ونظرية الموارد، واعتمد الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على العينة العشوائية غير الاحتمالية لجمع البيانات والمكونة من 400 فرد من الإدارة العليا بمجموعة البنك الإسلامي للتنمية في جدة واسترجعت 75% من الاستبانات الصالحة للتحليل، واستخدم الباحث برنامج Amos و أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، وبينت أهم نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لسمات القيادة على تحمل المخاطر، ووجود آثار إيجابية لسمات القيادة الادارية على التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالسمات التي ترتبط بالقيادة الإدارية التي تؤثر على القدرات الريادية.

12- دراسة الزهراني (2018). بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى".

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: الإداري، والتحويلي، والسياسي، والأخلاقي في جامعة أم القرى، وذلك لتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي والتي تشمل نوعين وهما: قدرات التعلم التكيفي وقدرات التعلم التوليدي، وكذلك تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على تطوير قدرات التعلم التنظيمي، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وطبق الاستبانة على عينة من 384 فرد من أعضاء هيئة التدريس، وقيادات الجامعة. وشملت النتائج وجود درجات عالية من ممارسة القيادة الاستراتيجية بالجامعة، ووجود درجات متوسطة من قدرات التعلم التنظيمي التكيفي، ولكنها بدرجة أعلى من توافر قدرات التعلم التوليدي بينما وجد أن البعد الأكثر تأثيراً هو البعد التحويلي، وأوصت الدراسة بتفعيل أبعاد القيادة الاستراتيجية، وتدريب القيادات على المهارات الاستراتيجية النوعية.

13- دراسة علي (2018). بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول ميدور".

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي عن طريق تطبيق دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول ميدور، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان حجم مجتمع الدراسة 3572 فرد، وطبقت أداة الدراسة الاستبانة على عينة 385 فرد من العاملين بالشركة، واستخدم في البحث برنامج SPSS لتحليل البيانات، وجاءت نتائج الدراسة لصالح استجابات العاملين بالإدارة العليا والوسطى الإشرافية بالنسبة لمتغير التفاعل الخاص بالمهمة كواحد من متغيرات جودة حياة العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين العلاقات بين القيادات الإدارية والموظفين بالشركة ووضع نظام محفز للأجور والمكافآت.

14-دراسة عبده (2017). بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على الممارسات القيادية الاستراتيجية وعلاقة ذلك بتميز الأداء المؤسسي بالتطبيق على الكليات الجامعية بمحافظات غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات قامت باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمدراء الإدارة العليا وعددهم 100 مدير، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم استرداد 87% منها واستخدمت الباحثة برنامج SPSS للمعالجة واختبار الفرضيات وحصلت على نتائج منها وجود موافقة عالية لممارسات القيادة الاستراتيجية بالإدارة العليا في كليات محافظات غزة الجامعية بوزن نسبي 76,87%، وأوصت الباحثة على ضرورة التشجيع على تأسيس التميز بالمؤسسات التعليمية.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة فراستيكا وفرانكسيسكا (Frastika & Franksiska, 2021) بعنوان: "أثر الدافعية للعمل

والبيئة على أداء الموظف: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي".

"The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable".

هدف البحث إلى اختبار أثر الدافعية بالعمل وبيئة العمل على أداء الموظف مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث طبقت على عينة شملت 110 موظف في شركة (PT Abioso Batara Alba) وهي شركة لمعالجة الأخشاب في إندونيسيا، وتم معالجة البيانات ببرنامج spss والحصول على نتائج أهمها: أن الدافعية بالعمل لها تأثير على أداء الموظف، وأن الالتزام التنظيمي ليس له دور وسيط في تأثير الدافعية على أداء الموظفين، وبيئة العمل لها تأثير على أداء الموظف بينما الالتزام التنظيمي ليس له دور وسيط في تأثير بيئة العمل على الأداء، وأن أداء الموظف يتحسن عندما يكون لديه دافع للعمل، وتوصي الدراسة بزيادة اهتمام قادة الشركة بمنح مكافآت للموظفين ومساعدة زملاء العمل لبعضهم كذلك الاهتمام ببيئة العمل وحمايتها من الضوضاء بتركيب كاتمات الصوت.

2. دراسة باييس و باتيريهو (PAAIS & PATTIRUHU, 2020) بعنوان: "تأثير الدافعية والقيادة

والثقافة التنظيمية على رضا وأداء الموظفين".

"Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الدافعية والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وقاما

بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية تشمل 155 موظف من مجتمع الموظفين في شركة (Wahana Resources LTD) في إندونيسيا والبالغ عددهم 430 موظف، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدافعية للعمل والثقافة التنظيمية كان لهما أثر إيجابي الأداء ولكنها لم تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل كبير، أما القيادة كان لها تأثير إيجابي على رضا الموظف، وأشارت النتائج أن الرضا الوظيفي ستأثر بنسبة 57.4% بمتغيرات الدافعية والقيادة والثقافة، أما الأداء يتأثر بنسبة 73.5% بالمتغيرات، وتوصي الدراسة بتحسين الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية للموظفين.

3. دراسة فينا (Phina, 2020) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع".

"Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria"

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي لبعض شركات التصنيع في جنوب شرق نيجيريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق أداة الاستبانة على عينة من 300 موظف من شركات التصنيع حيث كان مجتمع الدراسة يشمل 1200 موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع العمليات الاستراتيجية من أهداف، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييمها كان لها أثر كبير على أداء شركات التصنيع وتوصلت النتائج إلى أن للإدارة الاستراتيجية لها أثر كبير على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع، وأوصت الدراسة بأن يكون الهدف الاستراتيجي يتماشى مع هدف المنظمة، وكذلك إدخال المشرفين والإدارة الدنيا عند صياغة الاستراتيجية حتى تكون الخطط فعالة ومتوافقة مع أهداف المنظمة.

4. دراسة الجدية والبدارين (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020) بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على التميز المنظمي".

"The Effect of Strategic Human Resources Management (SHRM) on Organizational Excellence".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية شارم على التميز المؤسسي على المنظمات الصناعية في شمال الأردن وهي تمثل مجتمع الدراسة حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة تشمل 120 مدير من هذه المؤسسات، وأظهرت النتائج أن تدريب الكادر البشري محل اهتمام كبير من المديرين لتحقيق التميز ثم التطوير التنظيمي، يليه التطوير الوظيفي وأقلها التوظيف، كما تؤثر مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية شارم على التميز المنظمي من حيث رضا العميل ونشر التكنولوجيا والقدرة التنافسية وجودة المنتج، وأوصت الدراسة بربط استراتيجية الموارد بأنشطة المنظمة المختلفة لتحقيق التميز.

5. دراسة أواسوبوادي (Owusu–Boadi, 2019) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في ربحية

المنظمات الكبيرة"

"The Role Strategic Leadership in the Profitability of Large Organizations".

هدفت الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون والقادة الاستراتيجيون لضمان الربحية في المنظمات الكبيرة، استخدم الباحث البحث النوعي، لدراسة حالة نوعية وكانت تمثل عينة الدراسة عضوين من مجلس الإدارة و ثلاثة من كبار القادة من منظمة كبيرة لإعداد الضرائب تقع في الولايات المتحدة، ويتمتع المشاركون في موقع الدراسة بخبرة لا تقل عن خمسة عشر عاما في تعزيز الربحية التنظيمية، وخمس سنوات من الخبرة، واستخدم الباحث في جمع البيانات المقابلة شبه المنظمة، والوثائق التنظيمية، ومن نتائج الدراسة يستخدم القادة وكبار المدراء التنفيذيين استراتيجيات فعالة لزيادة الجدوى الاقتصادية، وفرص العمل وذلك من خلال تحسين نمو مع ضمان الربحية، وأوصت الدراسة المنظمات بأهمية اشراك القيادات والموظفين من مستويات إدارية مختلفة عند وضع الرؤية الاستراتيجية لتكون جيدة التصميم.

6. دراسة الهيفت واخرون (Alhefit et al., 2019) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية والثقافة

التنظيمية على التميز المؤسسي".

"Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence ".

لأكثر من ثلاثة عقود استمر السعي إلى التميز في الأعمال التجارية هو الطريق النهائي لتحقيق جودة الخدمات والميزة التنافسية للمؤسسات، ويهدف البحث إلى تحديد تأثير الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على تميز المنظمة. استخدم الباحثون المنهج التحليلي وأداة جمع البيانات الكمية وهي الاستبانة على مجتمع بلدية الفجيرة شملت العينة 218 موظف حيث حلت الاستبانة باستخدام (PLS (Partial Least Squares المربعات الصغرى الجزئية، ونمذجة المعادلات الهيكلية-التباين (SEM-VB (Structural Equation Modelling-Variance Based من خلال استخدام البرنامج Smart PLS 0.3 وجاءت الدراسة بنتائج منها: أن إدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية كانت إيجابية وتبين تفوق المستوى التنظيمي، وأعطت الدراسة روى في القطاعات العامة حول الاستراتيجيات الإنتاجية للوصول إلى التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة باختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي عن طريق نموذج مقترح بالدراسة.

7. دراسة حنيطي (Hunitie, 2018) بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية

من خلال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي".

"Impact of Strategic Leadership on Strategic Competitive Advantage Through Strategic Thinking and Strategic Planning".

تهدف الدراسة إلى فحص دور المتغيرين الوسيطين (التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي) في تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد

الاستبانة كأداة للدراسة، ومجتمع الدراسة شمل قادة ثلاثة مستشفيات رئيسية بالأردن، عينة الدراسة كان حجمها 1000 موظف، حيث تم توزيع 1000 استبانة وتم استرجاع 521 بنسبة استرداد 52.1%، كانت أهم نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي مرتبطان بشكل كبير وإيجابي بالميزة التنافسية، وتوصلت كذلك إلى أن تأثير التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية أكبر من تأثير التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتفعيل المنظور أن التفكير الاستراتيجي من خلاله يتم تطوير الاستراتيجيات وتفعيلها عن طريق التخطيط الاستراتيجي.

8. دراسة عبدالرحمن وآخرون (Abdul Rahman et al., 2018) بعنوان: "تأثير القيادة

الاستراتيجية على الأداء التنظيمي والتوجه الاستراتيجي والاستراتيجية التشغيلية".

"Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, Strategic Orientation and Operational Strategy".

هدفت الدراسة إلى معرفة ارتباط القيادة الاستراتيجية في الاستراتيجية التشغيلية، والأداء التنظيمي، والتوجه الاستراتيجي، وطبقت الدراسة على مجتمع القادة والرؤساء التنفيذيين بشركة صناعة السيارات الماليزية بروتون، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة من المجتمع 400 استبانة وبنسبة استرداد 24%، ومن نتائج الدراسة تبين أن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين القيادة الاستراتيجية، والتميز التشغيلي القيادي، والتوجه الاستراتيجي، وأداء الأعمال، وكذلك المديرين التنفيذيين وقادة الأعمال في شركة بروتون يمتلكون ممارسات قيادية استراتيجية جيدة مع توجهات الشركة الاستراتيجية والتميز التشغيلي، وأوصت الدراسة بشدة أن يقوم الباحثون المستقبليون بفحص تأثير القيادة الاستراتيجية في الاستراتيجية التشغيلية والأداء في قطاعات الأعمال المختلفة، وكذلك في المنظمات العامة.

2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الرجوع للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وُجد أن هناك عدد من أوجه الاتفاق والاختلاف كما يلي: تتفق الدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة وهدفها مع بعض من الدراسات السابقة مثل دراسة عبده(2017)، ودراسة قرمش والنجار (2020) فانفق معها في وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على التميز والتفوق المؤسسي، كما يتفق ذلك مع دراسات مثل الزهراني(2020) بالرغم من تركيز دراسة الزهراني(2020) على أثر القيادة الاستراتيجية على التكنولوجيا ودور التطور التكنولوجي في ذلك، كما تتفق إلى حد كبير مع دراسة جاسم ونادر (2019) بالرغم من اختلافها في التركيز على التفوق التنظيمي وعلاقته بالقيادة الاستراتيجية، وتتفق مع(2019) Owusu-Boadi وتختلف معها في المتغير التابع وهو ربحية المنظمات وتتفق مع دراسة (2018) Abdul Rahman et al. وتختلف في تركيزها على الأداء التنظيمي بينما تركز الدراسة الحالية على التميز المؤسسي بشكل خاص.

يوجد بعض الاختلافات بين الدراسة الحالية، وبعض الدراسات السابقة فمثلاً تركز دراسات مثل هاشمي (2019) على الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالتميز المؤسسي، وكذلك دراسة علي (2018) حيث تركز على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز المؤسسي بينما تركز الدراسة الحالية على القيادة الاستراتيجية وكذلك متغير الدافعية للعمل حيث اختلفت مع دراسة PAAIS و PATTIRUHU (2020) بدراسة أثر الدافعية على الأداء وليس التميز المؤسسي.

كما اتفقت الدراسة الحالية من حيث متغيرات الدراسة في المتغير المستقل الأول وهو القيادة الاستراتيجية مع كل من: - الزهراني (2020) وقرمش والنجار (2020) والحبسي (2021)، العيسي والشهري (2021) ودراسة (2019) Owusu-Boadi (2018) Hunitie، (2020) Phina،

Abdul Rahman et al.(2018) واتفقت من حيث المتغير المستقل الثاني وهو دافعية العاملين مع دراسة إبراهيم(2021)، اليوسف(2018)،و اختلفت من حيث تأثيرها على المتغير التابع الأداء وليس التميز دراسة PAAIS و PATTIRUHU (2020)، ودراسة Frastika و Franksiska (2021). واختلفت معهم في استخدام المتغير التابع وهو التميز المؤسسي والذي اتفقت في استخدامه كمتغير تابع مع كل من هاشمي (2019) وحجازي (2016) والأنصاري (2018)، ودراسة Alhefeti et.al (2019)، ودراسة Al-Jedaiah and Albdareen (2020) حيث ركزت تلك الدراسات على التميز المؤسسي كمتغير تابع مع اختلاف الموضوع الخاص بكل دراسة عن الأخرى. ومن حيث منهجية الدراسة وأداتها اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة بحث لجمع البيانات. بينما اختلفت في مجتمع الدراسة عن جميع الدراسات السابقة التي قدمت حيث يعتمد على مجتمع منظمة حكومية في السلطنة وهي "وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار" كما يختلف عدد العينة.

2.5.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الحصول على معرفة تراكمية في اجراء الدراسة، واختيار المنهجية المناسبة، وكذلك الأساليب الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات.
- دراسة طريقة معالجة الموضوع الحالي، ونوع العينات المختلفة وذلك لتحديد درجة ملاءمة العينة ومنهج البحث الحالي للموضوع.
- الاطلاع على الفرضيات المختلفة المتطرق لها في الدراسات السابقة، للاستفادة من طريقة وضعها، ومقارنتها بما يمكن وضعه للدراسة الحالية.

● الاستفادة في تصميم أداة الدراسة ألا وهي الاستبانة.

2.5.5 ما تتميز به الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بما يلي:

- تميزت الدراسة الحالية ببحث أثر متغيرين مستقلين وهما الممارسات القيادية الاستراتيجية ودافعية العاملين على متغير التميز المؤسسي لم يتم التطرق لهما سابقا بالأدبيات على حد علم الباحثة.
- تختلف الدراسة الحالية بانها تركز على القيادة الاستراتيجية بشكل خاص وليس كنمط من أنماط الإدارة، كما تركز على أبعادها المختلفة.
- تتميز الدراسة الحالية بأنها تتطلع إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز بالقطاع الحكومي، أما معظم الدراسات تهدف لمعرفة واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى دافعية العاملين بالمؤسسات.
- تتميز الدراسة الحالية بأنها تعتمد على عينة من الموظفين بوزارة التجارة والصناعة في سلطنة عمان، وهذا العنصر غير متطرق له في الأدبيات السابقة.
- إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية، وأهمية دافعية العاملين وأثرهما على المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق ما تصبو إليه من تميز مؤسسي.
- مجتمع الدراسة يتمثل في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار لم يتم التطرق إليه في الأدبيات السابقة في ضوء متغيرات الدراسة الحالية، حيث تعتبر هذه الوزارة من أهم المنظمات التي تؤثر على القطاع الخاص ومؤسساته؛ وبالتالي تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بها على قطاع كبير من المؤسسات والشركات بالسلطنة، إضافة إلى دورها الكبير والمؤثر على الاستثمار الداخلي والخارجي بسلطنة عمان.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- الوصف الإحصائي لأفراد العينة
- أداة الدراسة
- المعالجات الإحصائية المستخدمة بالدراسة
- ملخص الفصل

تمهيد:

البحث العلمي المتين يعتمد على النظرة المتعمقة للظاهرة قيد الدراسة من خلال التعمق في المتغيرات وأبعادها والعلاقات بينها وكذلك التأصيل العلمي يتطلب توضيح وعرض للإجراءات المنهجية المتبعة في البحث وما يتضمنه من خطوات وضوابط لذلك لا بد من تدعيم الدراسة بالجانب التطبيقي من خلال تطبيق الأدوات البحثية المختلفة.

حيث تعد منهجية البحث محور رئيسي؛ لإنجاز الجانب التطبيقي للدراسة ومن خلالها يتم الحصول على البيانات لإجراء التحليل الإحصائي بهدف الحصول على النتائج التي تفسر في ضوء الدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وربطها بمدى تحقق أهداف الدراسة.

وبناء عليه يتناول الفصل وصف للمنهج العلمي المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة جمع البيانات واعدادها وصدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية لتحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف الإجراءات.

3.1 منهجية الدراسة:

تستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، والتعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان، حيث يلائم المنهج الوصفي التحليلي طبيعة الدراسة، ويسمح للباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة، ودراسة النظريات المختلفة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعرف على الفجوات البحثية بغرض تغطيتها في الدراسة الحالية. كما أن هذا المنهج يوصف ظاهرة الدراسة ويساعد في تحليل البيانات وإجراء العمليات وطرح النتائج والآراء (غالي، 2015).

وتم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- مصادر ثانوية: ساهمت في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الرجوع إلى دراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، والأبحاث والمراجع العربية والأجنبية، والاطلاع والبحث في المواقع الموثوقة عبر الإنترنت.

2- مصادر أولية: لمعالجة الجوانب التحليلية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة رئيسية للدراسة، وتم تحري صدقها وثباتها وتحليل البيانات منها باستخدام برنامج (spss) الاحصائي.

3.2 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يمثل جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وطبقت الدراسة على مجتمع الموظفين بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان حتى يتسنى للباحثة تحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات، وفيما يلي جدول (3) يوضح مجتمع الدراسة بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان حيث بلغ مجتمع الدراسة (740) موظف.

جدول رقم (3) تفاصيل مجتمع الدراسة

م	الوظيفة	الجنس		الإجمالي
		الذكور	الإناث	
1	مدير عام	7	2	9
2	مساعد المدير العام	3	1	4
3	مدير دائرة	31	12	43
4	مساعد مدير دائرة	1	0	1
5	رئيس قسم	63	36	99
6	الموظفين	432	308	740
	الإجمالي	537	359	896

المصدر: دائرة الموارد البشرية بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار

3.3 عينة الدراسة:

اختارت الباحثة عينة ممثلة للمجتمع تحمل نفس خصائصه، حيث لم يتم اختيار العينة بشكل قصدي من موظفي الوزارة؛ لتقادي مهددات الصدق الداخلي والتقليل منها، وتم التطبيق على العينة الميسرة

وقد استخدمت الباحثة معادلة هيربرت اركن لحساب العينة وهي كما بالشكل التالي:

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

شكل (4) معادلة هيربرت اركن

باعتبار أن N حجم المجتمع، t الدرجة المعيارية وتساوي 1,96، SE نسبة الخطأ وتساوي 0,05

P نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0,50.

بما أن مجتمع الدراسة يتكون من 740 موظف، فإنه بالتطبيق في المعادلة السابقة نجد أن عينة الدراسة = 252.88، أي أن عينة الدراسة تشمل 253 أو أكثر موظف من الوزارة حيث تعتبر العينة المناسبة للدراسة، وبعد تطبيق أداة الدراسة على العينة الميسرة تم الاستجابة من 262 فرد من مجتمع الدراسة.

3.4 الوصف الإحصائي لأفراد العينة حسب البيانات:

1- توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي (الجنس):

يبين الجدول رقم (4) أن نسبة جنس الذكور من المبحوثين تشكل (53.8%) وأن نسبة جنس الاناث من المبحوثين شكلت (46.2%).

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
53.8%	141	ذكر
46.2%	121	أنثى
100%	262	المجموع

*المصدر: جميع جداول الوصف الاحصائي للعينة من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وتعزو الباحثة إلى أن الفرق في النسبة بين الذكور والاناث طبيعي ومتناسب مع مجتمع الدراسة حيث يفوق عدد الذكور عدد الاناث حسب البيانات الواردة من الوزارة.

2-توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يبين الجدول رقم (5) التالي أن نسبة (68.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من أعمار 30 إلى أقل من 45، وشكّل الأفراد من هم في عمر أقل من 30 سنة ما نسبته (23.3%) من المبحوثين، بينما فئة الأعمار من 45 فما فوق شكلت من العينة ما نسبته (8.4%).

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
23.3%	61	أقل من 30 سنة
68.3%	179	من 30 إلى أقل من 45
8.4%	22	من 45 فما فوق
100%	262	المجموع

وتعزو الباحثة أن ارتفاع استجابة الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 45 سنة أن الوزارة تستقطب ذوي الخبرات بالعمل وخاصة من المديریات التابعة لها وكذلك هم من الأعمار التي تهتم بموضوع الدراسة، وتعتقد الباحثة انخفاض استجابة من هم في عمر 45 فما فوق هو عدم التجاوب من الفئة للاستبيان.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن (27.1%) من المبحوثين لديهم مؤهل دبلوم أو أقل، وأن (53.8%) لديهم مؤهل بكالوريوس، وشكّل (18.3%) من حملة مؤهل الماجستير من المبحوثين، ونسبة (0.8%) من لديهم الدكتوراة من العينة.

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
27.1%	71	دبلوم أو أقل
53.8%	141	بكالوريوس
18.3%	48	ماجستير
0.8%	2	دكتوراة
100%	262	المجموع

وتعزو الباحثة أن هذه النتيجة إلى أن نسبة الاستجابة لتعبئة الاستبانة من قبل المبحوثين كانت مرتفعة ممن يحملون درجة البكالوريوس لأن الموظفين بالوزارة من حملة البكالوريوس يشكلون نسبة أعلى، وكانت استجابة متوسطة من قبل حملة الماجستير تلتها انخفاض باستجابة حملة الدكتوراة وذلك ملاحظ خلال جمع البيانات.

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (7) أن نسبة المبحوثين من لديهم خبرة أقل من 3 سنوات يشكلون (19.1%)، ومن لديهم سنوات خبرة من 3 إلى 7 سنوات يشكلون نسبة (11.5%)، وكان (34.7%) لديهم خبرة من 7 إلى أقل من 12 سنة، ومن لديهم خبرة أكثر من 12 سنة يشكلون نسبة (34.7%) من العينة.

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
19.1%	50	أقل من 3 سنوات
11.5%	30	من 3 إلى أقل من 7 سنوات
34.7%	91	من 7 إلى أقل من 12 سنة
34.7%	91	أكثر من 12 سنة
100%	262	المجموع

وتعزو الباحثة ذلك لارتفاع نسبة استجابة المبحوثين من الفئتين من لديهم عدد سنوات خبرة من فئة من 7 إلى أقل من 12 سنة وفئة أكثر من 12 سنة وهذا يتناسب مع فئة الاعمار التي استجابت مع تعبئة الاستبانة وكون الوزارة كذلك تستقطب ذوي الخبرات من الموظفين من المديریات التابعة لها.

3.5 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات بصورة كمية والاجابة على أسئلة البحث، بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، تم الاطلاع على مقاييس في ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين والتميز المؤسسي واختيار المقاييس المناسبة وعرضها على المشرف والأخذ بالمقترحات ثم عرضها على المحكمين الأكاديميين وذوي الاختصاص، والملحق رقم (1) يبين قائمة المحكمين، وفي ضوء ما سبق والرجوع إلى المشرف تم اعتماد الاستبانة النهائية كما يوضحها الملحق رقم (2).

حيث أن الاستبانة تكونت من (46) فقرة موزعة على أربعة أقسام رئيسية:

1-القسم الأول: يشمل البيانات الديمغرافية للمبحوث (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

2-القسم الثاني: متغيرات الدراسة:

1-المحور الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية يتكون من (26) فقرة، موزعة على (4) أبعاد، حيث تم الرجوع إلى مقاييس وعرضها على المحكمين، وتكون المحور من الأبعاد التالية: البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي، يتكون من (8) فقرات، وتم اعتماد مقياس

(Posner & Kouzes, 1993)، البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري، يتكون من (5) فقرات بالرجوع إلى مقياس (Posner & Kouzes, 1993)، البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية، يتكون من (5) فقرات اعتمادا على مقياس (Arnold et al., 2000)، البعد الرابع: دعم الثقافة التنظيمية، يتكون من (8) فقرات اعتمادا على مقياس (Baloch et al., 2021) .

2-المحور الثاني: الدافعية في العمل، ويتكون من (10) فقرات وتم الرجوع لمقياس (Weinstein & Ryan, 2010).

3-المحور الثالث: التميز المؤسسي، يتكون من (10) فقرات، بالرجوع إلى مقياس (Pinar & Girard, 2008) .

وتم الإجابة من قبل المبحوثين على كل فقرة من الاستبانة وفق مقياس ليكرت السباعي، وهو متدرج الأهمية كما في الجدول رقم (8):

جدول (8) مقياس ليكرت السباعي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	6
						7

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع إلى دراسات (غالي، 2015)، (اليوسف، 2018)

3.5.1 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال طريقتين:

1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عرضت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية على ثمانية من المحكمين الأكاديميين وذوي الاختصاص والملحق رقم (1) يوضح كشف بالمحكمين للاستبانة وتم الأخذ بالآراء ومناقشتها مع المشرف، واعتماد الاستبانة النهائية كما بالملحق رقم (2).

2- صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من الفقرات بالمقياس مع البعد الذي تنتمي له هذه الفقرة(غالي،2015). وتم حساب الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من المقياس والدرجة الكلية للمقياس.

المحور الأول: المتغير المستقل الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية):

أ-نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول: "تحديد التوجه الاستراتيجي"

نلاحظ من الجدول رقم (9) معاملات ارتباط كل فقرة من المقياس مع المتوسط الكلي للبعد حيث أن أصغر معامل ارتباط كان (**0.814) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، حيث كانت معاملات الارتباط من (**0.814) إلى (**0.903) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01،

مما يؤكد أن فقرات البعد ذات ارتباط قوي مع المتوسط الكلي للمقياس وهذا بدوره يؤكد صدق المحتوى.

جدول (9) نتائج الاتساق الداخلي لبعد "تحديد التوجه الاستراتيجي"

المعنوية Sig	معامل ارتباط R	الفقرات
0.000	0.851**	1. يجري المسؤول المباشر نقاشات حول الاتجاهات المستقبلية للعمل.
0.000	0.847**	2. يحثنا المسؤول المباشر على تجربة أساليب جديدة.
0.000	0.875**	3. يمتلك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل.
0.000	0.903**	4. يحثنا المسؤول المباشر على الاستفادة والتعلم من تجاربنا في العمل.
0.000	0.814**	5. يحثنا المسؤول المباشر على التجريب وتحمل المخاطرة.
0.000	0.867**	6. المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل.
0.000	0.862**	7. يأخذ المسؤول المباشر زمام المبادرة للتغلب على العقبات.
0.000	0.835**	8. يمتلك المسؤول المباشر القدرة على الإقناع

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

ب- نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثاني: "تطوير رأس المال البشري"

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن أصغر معامل ارتباط كان (0.874**) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، حيث كانت معاملات الارتباط تتراوح من (0.874**) إلى (0.925**) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن فقرات البعد ذات ارتباط قوي مع المتوسط الكلي للمقياس وهذا بدوره يؤكد صدق المحتوى.

جدول رقم (10) نتائج الاتساق الداخلي للبعد "تطوير رأس المال البشري"

المعنوية Sig	معامل ارتباط R	الفقرات
0.000	0.885**	1 يمتدح المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم.
0.000	0.899**	2 يعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين.
0.000	0.874**	3 يكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم.
0.000	0.919**	4 يقدر المسؤول المباشر التزام العاملين بالقيم المشتركة.
0.000	0.925**	5 يمنح المسؤول المباشر العاملين التقدير والدعم.

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

ج- نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثالث: "اتخاذ القرارات التشاركية"

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن أصغر معامل ارتباط كان (0.895^{**}) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، حيث كانت معاملات الارتباط تتراوح من (0.895^{**}) إلى (0.924^{**}) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن فقرات البعد ذات ارتباط قوي مع المتوسط الكلي للمقياس وهذا بدوره يؤكد صدق المحتوى العام للبعد.

جدول رقم (11) نتائج الاتساق الداخلي للبعد "اتخاذ القرارات التشاركية"

المعنوية Sig	معامل ارتباط R	الفقرات
0.000	0.911**	1 يشجع المسؤول العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.
0.000	0.924**	2 يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين
0.000	0.895**	3 يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات
0.000	0.897**	4 يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم
0.000	0.905**	5 يراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

د-نتائج الاتساق الداخلي للبعد الرابع: "دعم الثقافة التنظيمية"

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن أصغر معامل ارتباط كان (0.824^{**}) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية ودالة احصائياً، حيث كانت معاملات الارتباط تتراوح من (0.824^{**}) إلى (0.911^{**}) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن فقرات البعد ذات ارتباط قوي مع المتوسط الكلي لمقياس دعم الثقافة التنظيمية وهذا يؤكد صدق المحتوى.

جدول رقم (12) نتائج الاتساق الداخلي لبعد "دعم الثقافة التنظيمية"

المعنوية Sig	معامل ارتباط R	الفقرات
0.000	0.911**	1. يطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية.
0.000	0.891**	2. يتقبل المسؤول المباشر وجهات النظر المتنوعة.
0.000	0.881**	3. يعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها.
0.000	0.824**	4. يعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام.
0.000	0.895**	5. يلتزم المسؤول المباشر بالوعود.
0.000	0.839**	6. يتيح المسؤول المباشر للعاملين اختيار كيفية القيام بعملهم.
0.000	0.887**	7. يحرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة.
0.000	0.891**	8. يعمل المسؤول المباشر على تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

المحور الثاني: المتغير المستقل الثاني (الدافعية في العمل)

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن أصغر معامل ارتباط كان (0.701^{**}) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية ودالة احصائياً، حيث كانت معاملات الارتباط تتراوح من (0.701^{**}) إلى (0.843^{**}) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن فقرات البعد ذات ارتباط قوي مع المتوسط الكلي لمقياس الدافعية في العمل وهذا بدوره يؤكد صدق المحتوى.

جدول رقم (13) نتائج الاتساق الداخلي لمتغير "الدافعية في العمل "

المعنوية	معامل ارتباط R	الفقرات
0.000	0.701**	1. أقتراح طرق جديدة لتحسين إجراءات العمل في المنظمة.
0.000	0.781**	2. أشجع زملائي في العمل على التحدث حول القضايا المتعلقة بالتحسين والتطوير.
0.000	0.800**	3. أفصح عن رأيي في قضايا العمل، حتى لو كانت مختلفة عن آراء زملائي.
0.000	0.841**	4. أبقى زملائي على اطلاع بقضايا العمل التي قد يكون رأيي فيها مفيداً لهم.
0.000	0.786**	5. أشارك في القضايا التي تؤثر على جودة العمل والحياة الوظيفية.
0.000	0.819**	6. أتحدث عن أفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل.
0.000	0.843**	7. أستمتع بمشاركة معلوماتي ومعرفتي مع زملائي في العمل من خلال النقاشات والاجتماعات.
0.000	0.812**	8. أشعر بالمتعة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي.
0.000	0.715**	9. من الجيد مساعدة شخص آخر عبر مشاركة المعلومات والمعارف.
0.000	0.751**	10. يسعدني مشاركة معرفتي مع الآخرين في النقاشات ضمن الاجتماعات وورش العمل.

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

المحور الثالث: المتغير التابع (التميز المؤسسي)

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن أصغر معامل ارتباط كان (0.773^{**}) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية ودالة احصائياً، حيث كانت معاملات الارتباط تتراوح من (0.773^{**}) إلى (0.918^{**}) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، مما يؤكد أن فقرات المتغير ذات ارتباط قوي مع المتوسط الكلي لمقياس التميز المؤسسي وهذا بدوره يؤكد صدق المحتوى العام للمقياس.

جدول رقم (14) نتائج الاتساق الداخلي لمتغير " التميز المؤسسي "

المعنوية	معامل ارتباط R	الفقرات
0.000	0.825**	1. تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.
0.000	0.871**	2. تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.
0.000	0.886**	3. تُطبق الوزارة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.
0.000	0.875**	4. لدى الوزارة نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.
0.000	0.918**	5. تُطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.
0.000	0.887**	6. تستخدم الوزارة أنظمة لإدارة الجودة.
0.000	0.848**	7. تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار.
0.000	0.773**	8. تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.
0.000	0.908**	9. تراعي الوزارة المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية.
0.000	0.849**	10. تحرص الوزارة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

3-الصدق البنائي:

يعتبر أحد مقاييس الصدق للأداة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة أن تقيسها، ولقياس الصدق يتم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس.

من الجدول الآتي رقم (15) نلاحظ أن معاملات الارتباط لجميع الأبعاد في الاستبانة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بالنسبة لمحور متغير دافعية العاملين والتميز المؤسسي فإنهما لا يحوي أبعاد وإنما فقرات وتبين الصدق عن طريق معامل ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس وكانت جميعها ذات معاملات ارتباط مرتفع وتبين صدق المحتوى، وتبين أن جميع الأبعاد والمقاييس صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (15) معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمحور ممارسات القيادة الاستراتيجية

المعنوية Sig	معامل ارتباط R	الأبعاد
0.000	0.944**	1 تحديد التوجه الاستراتيجي
0.000	0.941**	2 تطوير رأس المال البشري
0.000	0.943**	3 اتخاذ القرارات التشاركية
0.000	0.960**	4 دعم الثقافة التنظيمية

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

3.5.2- ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة يقصد به: أن نحصل على نفس النتيجة لو قمنا بإعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة وذلك تحت نفس الظروف، والشروط (غالي، 2015). وقامت الباحثة بقياس ثبات الاستبانة بطريقتين:

1-معامل ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة أسلوب ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة، فبالنسبة لمحور ممارسات القيادة الاستراتيجية حيث بينت النتائج بالجدول رقم(16) أن معاملات الثبات لأبعاد محور القيادة الاستراتيجية تراوحت (0.941 - 0.957) ، وبلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي للمحور (0.983)، وهي معاملات ثبات عالية، وبلغ معدل الثبات لمحور دافعية العاملين(0.930) وهو معامل ثبات عالي، وبالنسبة لمحور التميز المؤسسي كان معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.962) ويشير إلى معدل ثبات عالي، ومما سبق جميع محاور الاستبانة تتمتع بمعدل ثبات عالي وبدورها تفي لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (16) قياس ثبات الاستبانة

ممارسات القيادة الاستراتيجية			
معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد	
0.948	8	تحديد التوجه الاستراتيجي	1
0.941	5	تطوير رأس المال البشري	2
0.946	5	اتخاذ القرارات التشاركية	3
0.957	8	دعم الثقافة التنظيمية	4
0.983	26	الدرجة الكلية (القيادة الاستراتيجية)	
0.930	10	دافعية العاملين	5
0.962	10	التميز المؤسسي	6

2- طريقة التجزئة النصفية:

في هذه الطريقة يتم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين: فقرات ذات أرقام فردية، وفقرات ذات أرقام زوجية ثم يتم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، ثم يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون ويسمى معامل الارتباط المعدل (معامل الثبات)، وتم الحصول على النتائج كما في الجدول رقم (17) لقياس ثبات الاستبانة.

جدول رقم (17) طريقة التجزئة النصفية لقياس الثبات

المحور الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية			
معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد	
0.955	8	تحديد التوجه الاستراتيجي	1
0.931	5	تطوير رأس المال البشري	2
0.936	5	اتخاذ القرارات التشاركية	3
0.960	8	دعم الثقافة التنظيمية	4
0.984	26	الدرجة الكلية	
المحور الثاني: دافعية العاملين			
0.943	10	دافعية العاملين	5
المحور الثالث: التميز المؤسسي			
0.966	10	التميز المؤسسي	6

نلاحظ من الجدول السابق رقم (17) أن قيمة معامل سبيرمان براون (معامل الثبات) عالي ومرتفع ودال احصائياً، وبالتالي تكون الاستبانة النهائية تتمتع بصدق وثبات عالي وأنها جاهزة للتطبيق وأغراض البحث العلمي.

3.6 الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة:

للتعرف على الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين والتميز المؤسسي في الوزارة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، وفقاً للمعادلة الآتية لمقياس ليكرت السباعي (غالي، 2015):

$$\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-7}{3} = 2$$

جدول رقم (18) الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	1- أقل من 3
متوسط	3- أقل من 5
مرتفع	7-5

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

- الإجابة على أسئلة الدراسة

- اختبار الفرضيات

- ملخص الفصل

تمهيد:

يشمل الفصل عرضًا لنتائج الدراسة، ويتم ذلك من خلال تحليل البيانات، واختبار الفرضيات، والإجابة على أسئلة الدراسة وعرض أبرز نتائج الأداة بالدراسة والتي يتم التوصل لها من خلال تحليل الفقرات بهدف التعرف على: "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار"، والوقوف على المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل الحصول على نتائج الدراسة التي عرضت بهذا الفصل.

4.1 اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من أن بيانات الاستبانة أنها تتبع التوزيع الطبيعي، تمّ التأكد من قيمة معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (19) وكانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي:

جدول (19) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
تحديد التوجه الاستراتيجي	4.62	1.57	-0.451	-0.613
تطوير رأس المال البشري	4.65	1.69	-0.587	-0.491
اتخاذ القرارات التشاركية	4.71	1.58	-0.533	-0.398
دعم الثقافة التنظيمية	4.84	1.56	-0.609	-0.345
القيادة الاستراتيجية	4.71	1.52	-0.539	-0.422
دافعية العاملين	5.74	1.07	-0.947	0.976
التميز المؤسسي	4.10	1.62	-0.180	-0.872

4.2 الإجابة على أسئلة الدراسة:

4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما هي درجة تطبيق القيادة الاستراتيجية لدى وزارة التجارة

والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟"

للإجابة على هذا السؤال استخرجت الباحثة نتائج التحليل الوصفي للمحاور (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الوزن النسبي وتحديد الترتيب ودرجة الممارسة من وجهة نظر المبحوثين).

يوضح الجدول رقم (20) أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين كانت بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام للمحور (4.71) بوزن نسبي (67.3%) وبانحراف معياري (1.509)، وجاءت جميع أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في المستوى المتوسط؛ حيث كانت المتوسطات الحسابية بين (4.62-4.83)؛ حيث جاء أولاً بعد دعم الثقافة التنظيمية بتقدير وسط ثم بعد اتخاذ القرارات التشاركية وجاء في المرتبة الثالثة بعد تطوير رأس المال البشري وأخيراً بعد تحديد التوجه الاستراتيجي حيث جاء بمتوسط حسابي (4.62) وبانحراف معياري (1.569).

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ممارسات القيادة الاستراتيجية

العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
4	4.83	69%	1.561	1	متوسط
3	4.71	67.3%	1.582	2	متوسط
2	4.65	66.4%	1.690	3	متوسط
1	4.62	66%	1.569	4	متوسط
	4.71	67.3%	1.509	-	متوسط

*المصدر: جميع جداول التحليل الاحصائي بالفصل الرابع من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات spss

اتفقت النتائج مع دراسة العيسى والشهري (2020)، ودراسة الأنصاري (2018)، ودراسة Alhefiti وآخرون (2019) ودراسة Phina (2020) حيث بلغ المستوى العام للقيادة الاستراتيجية من قبل عينة الدراسة مستوى متوسط، واتفقت مع دراسة عبده (2017) في بعد "دعم الثقافة التنظيمية" جاء بالمرتبة الأولى، بينما اختلفت النتائج مع دراسة الحبسي (2021)، ودراسة الحرازين (2019) ودراسة جاسم ونادر (2019) ودراسة الزهراني (2018) ودراسة Hunitie (2018) حيث كان مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية مرتفع من وجهة نظر المبحوثين وتعزو الباحثة ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة واختلاف بعض الأبعاد التي تضمنتها ممارسات القيادة الاستراتيجية بالدراسات.

أ- نتائج تحليل البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

يبين الجدول رقم (21) أن المعدل العام لفقرات بُعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" جاء مستوى الممارسة فيه بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.62) وبوزن نسبي (66%)، وانحراف معياري (1.569)، وجاءت جميع فقرات هذا البعد في المستوى المتوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.30 - 4.79)، وقد حلت أولاً الفقرة رقم 6 "المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل" بأعلى متوسط حسابي (4.79) وانحراف معياري (1.798) تلتها الفقرة رقم 8 "يملك المسؤول المباشر القدرة على الإقناع" بمتوسط حسابي (4.78)، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم 3 "يملك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل" بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (1.913).

جدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تحديد التوجه الاستراتيجي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة	
6	المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل	4.79	%68.4	1.798	1	متوسط
8	يملك المسؤول المباشر القدرة على الإقناع	4.78	%68.3	1.797	2	متوسط
4	يحتنا المسؤول المباشر على الاستفادة والتعلم من تجاربنا في العمل	4.75	%67.9	1.819	3	متوسط
2	يحتنا المسؤول المباشر على تجربة أساليب جديدة	4.71	%67.3	1.781	4	متوسط
7	يأخذ المسؤول المباشر زمام المبادرة للتغلب على العقبات	4.69	%67	1.847	5	متوسط
1	يُجري المسؤول المباشر نقاشات حول الاتجاهات المستقبلية للعمل	4.58	%65.4	1.865	6	متوسط
5	يحتنا المسؤول المباشر على التحريب وتحمل المخاطرة	4.38	%62.6	1.827	7	متوسط
3	يملك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل	4.30	%61.4	1.913	8	متوسط
	المعدل العام	4.62	%66	1.569	-	متوسط

اختلفت النتائج مع نتائج دراسة الحرازين (2019)، ودراسة عبده (2017) ودراسة جاسم ونادر (2019) حيث جاءت النتائج بهما بدرجة موافقة كبيرة في مجال "تحديد التوجه الاستراتيجي" ونتائج الدراسة جاءت بمستوى متوسط حيث تغزو الباحثة ذلك إلى اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة وقلة نقاشات المسؤولين مع المرؤوسين حول الاتجاهات المستقبلية بالعمل وايضاح الصورة المستقبلية للعمل بصورة مقنعة.

ب- نتائج تحليل البعد الثاني: "تطوير رأس المال البشري"

يوضح الجدول رقم (22) أن المعدل العام لفقرات بعد " تطوير رأس المال البشري" جاء بمستوى ممارسة متوسط حيث كان المتوسط الحسابي (4.65) وانحراف معياري (1.690)، وجاءت جميع فقرات هذا البعد في المستوى المتوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.13 - 4.98).

وقد حلت أولاً الفقرة رقم 1 " يمتدح المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم " بأعلى متوسط حسابي (4.98) وانحراف معياري (1.796) تلتها الفقرة رقم 2 " يعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين " بمتوسط حسابي (4.97)، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم 3 " يكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.983).

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد "تطوير رأس المال البشري"

مستوى الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	1	1.796	%71.1	4.98	1 يمتدح المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم
متوسط	2	1.862	%71	4.97	2 يعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين
متوسط	3	1.919	%65.7	4.60	5 يمنح المسؤول المباشر العاملين التقدير والدعم
متوسط	4	1.827	%65.4	4.58	4 يقدر المسؤول المباشر التزام العاملين بالقيم المشتركة
متوسط	5	1.983	%59	4.13	3 يكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم
متوسط	_	1.690	%66.4	4.65	المعدل العام

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Al-Jedaiah و Albdareen (2020) فقد جاءت النتائج بمستوى متوسط، واختلفت النتائج مع دراسة الحرازين (2019) ودراسة جاسم ونادر (2019) ودراسة عبده (2017) حيث جاءت النتائج بمستوى مرتفع في مجال "تطوير رأس المال البشري" وتعزو الباحثة ذلك الى اختلاف مجتمع الدراسة، وإلى قلة منح المسؤول العاملين الدعم وقلة مكافأة المسؤول العاملين بشكل مناسب على اسهاماتهم.

ج- نتائج تحليل البعد الثالث: "اتخاذ القرارات التشاركية"

يبين الجدول رقم (23) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد "اتخاذ القرارات التشاركية" فنلاحظ منه أن المعدل العام لفقرات هذا البعد جاء بمستوى ممارسة متوسط حيث كان المتوسط الحسابي (4.71) وانحراف معياري (1.582)، وجاءت جميع الفقرات في البعد في المستوى المتوسط، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.84 - 4.57)، وقد جاءت أولاً الفقرة رقم 2 " يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين " بأعلى متوسط حسابي (4.84) وانحراف معياري (1.761) تلتها الفقرة رقم 4 " يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم " بمتوسط حسابي (4.79) وانحراف معياري (1.791)، وجاءت الفقرة رقم 3 بالمرتبة الأخيرة " يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (1.724). وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحرازين (2019) ودراسة عبده (2017) حيث جاءت النتائج بمستوى مرتفع.

جدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "اتخاذ القرارات التشاركية"

مستوى الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	1	1.761	%69.1	4.84	2 يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين
متوسط	2	1.791	%68.4	4.79	4 يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم
متوسط	3	1.751	%67.7	4.74	1 يشجع المسؤول العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم
متوسط	4	1.701	%65.7	4.60	5 يراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها
متوسط	5	1.724	%65.3	4.57	3 يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات
متوسط	_	1.582	%67.3	4.71	المعدل العام

د- نتائج تحليل البعد الرابع: "دعم الثقافة التنظيمية"

يوضح الجدول رقم (24) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد "دعم الثقافة التنظيمية" حيث أن المعدل العام لفقرات البعد جاءت الممارسة بمستوى متوسط حيث كان المتوسط الحسابي (4.83) وانحراف معياري (1.561)، وجاءت الفقرات في البعد في المستوى المرتفع والمتوسط، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.36 - 4.70)، وقد جاءت أولاً الفقرة رقم 4 " يعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام " بأعلى متوسط حسابي (5.36) وانحراف معياري (1.779) تلتها الفقرة رقم 7 " يحرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة " بمتوسط حسابي (4.85) وانحراف معياري (1.725)، وجاءت الفقرة رقم 1 بالمرتبة الأخيرة " يطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية " بمتوسط حسابي (4.70) وانحراف معياري (1.797).

جدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده: "دعم الثقافة التنظيمية"

مستوى الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفع	1	1.779	%76.6	5.36	يعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام	4
متوسط	2	1.725	%69.3	4.85	يحرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة	7
متوسط	3	1.773	%69	4.83	يعمل المسؤول المباشر على تحقيق الأهداف خطوة بخطوة	8
متوسط	4	1.878	%68	4.76	يلتزم المسؤول المباشر بالوعود.	5
متوسط	5	1.765	%67.9	4.75	يتيح المسؤول المباشر للعاملين اختيار كيفية القيام بعملهم	6
متوسط	6	1.726	%67.4	4.72	يعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها	3
متوسط	7	1.796	%67.3	4.71	يتقبل المسؤول المباشر وجهات النظر المتنوعة	2
متوسط	8	1.797	%67.1	4.70	يطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية	1
متوسط	_	1.561	%69	4.83	المعدل العام	

اختلفت نتائج هذه الدراسة التي جاءت بمستوى متوسط مع دراسة الحرازين (2019)، ودراسة جاسم

ونادر (2019)، ودراسة عبده (2017) حيث جاءت النتائج بمستوى مرتفع وتعزو الباحثة ذلك الى

اختلاف مجتمع الدراسة، وإلى قلة تقبل المسؤول لوجهات النظر المتنوعة، وقلة تطوير المسؤول

الثقافة المبنية على العلاقات التعاونية.

4.2.2 للإجابة على السؤال الثاني: "ما هو مستوى الدافعية لدى العاملين في وزارة التجارة

والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟"

للإجابة على السؤال تستعرض الباحثة نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني "دافعية العاملين" كما

في الجدول الآتي رقم (25):

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير "دافعية العاملين"

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	1	1.268	%86	6.02	9 من الجيد مساعدة شخص آخر عبر مشاركة المعلومات والمعارف
مرتفع	2	1.294	%85.9	6.01	8 أشعر بالمتعة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي
مرتفع	3	1.224	%85.7	6.00	10 يسعدني مشاركة معرفتي مع الآخرين في النقاشات ضمن الاجتماعات وورش العمل
مرتفع	4	1.348	%81.9	5.73	4 أبقى زملائي على اطلاع بقضايا العمل التي قد يكون رأيي فيها مفيداً لهم
مرتفع	5	1.368	%81.4	5.70	2 أشجع زملائي في العمل على التحدث حول القضايا المتعلقة بالتحسين والتطوير
مرتفع	6	1.387	%81.3	5.69	7 أستمتع بمشاركة معلوماتي ومعرفتي مع زملائي في العمل من خلال النقاشات والاجتماعات
مرتفع	7	1.385	%81.1	5.68	3 أفصح عن رأيي في قضايا العمل، حتى لو كانت مختلفة عن آراء زملائي
مرتفع	8	1.410	%80	5.60	5 أشارك في القضايا التي تؤثر على جودة العمل والحياة الوظيفية
مرتفع	9	1.416	%79	5.53	6 أتحدث عن أفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل
مرتفع	10	1.498	%78.4	5.49	1 أقترح طرق جديدة لتحسين إجراءات العمل في الوزارة
مرتفع	_	1.067	%82	5.74	المعدل العام

يوضح الجدول رقم (25) أن المعدل العام للفقرات بمتغير دافعية العاملين جاء بمستوى مرتفع حيث

بلغ المتوسط الحسابي (5.74)، وبوزن نسبي(82%)، وبانحراف معياري (1.067) وقد تراوحت

المتوسطات الحسابية للفقرات بين (5.49 - 6.02) وجميعها بمستوى مرتفع، وتلاحظ الباحثة أن

مستوى الدافعية لدى العاملين مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم 9 " من الجيد مساعدة شخص آخر عبر مشاركة المعلومات والمعارف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.02) وانحراف معياري (1.268) وبمستوى مرتفع، ثم الفقرة رقم 8 " أشعر بالمتعة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي " جاءت في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع وكان متوسطها الحسابي(6.01) (وانحراف معياري (1.294)، وجاءت أخيراً الفقرة رقم 1 " أقترح طرق جديدة لتحسين إجراءات العمل في الوزارة " بمستوى مرتفع، ومتوسطها الحسابي (5.49) وانحراف معياري لها (1.498).

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة اليوسف (2018) حيث أن أفراد العينة يمتلكون مستوى مرتفع من الدافعية، وكذلك انتقلت مع نتائج دراسة إبراهيم (2021) حيث كان مستوى دوافع الإنجاز والدوافع الشخصية مرتفع واختلفت معها في مستوى دوافع الاستقرار كانت متوسطة، وانتقلت كذلك مع دراسة هاشمي (2019) التي أظهرت نتائجها مستوى عالي من الدافعية للمبجوثين.

4.2.3 للإجابة على السؤال الثالث "ما هي درجة تحقيق التميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟"

للإجابة على هذا السؤال استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث يتضح لنا من خلال الجدول رقم (26) أن المعدل العام لفقرات المحور الثالث "التميز المؤسسي" جاء بمستوى متوسط حيث كان المتوسط الحسابي (4.09)، بوزن نسبي(58.4%) وانحراف معياري (1.622)، وجاءت درجة تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المبجوثين بدرجة متوسطة، حيث أن مستوى جميع الفقرات بالمحور متوسط فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (4.53- 3.81)، وتصدرت الفقرة رقم 8 المرتبة الأولى " تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة " بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (1.810

(وبمستوى متوسط، تلتها مباشرةً الفقرة رقم 1 " تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم " بمستوى متوسط وكان متوسطها الحسابي(4.32)) وبانحراف معياري (1.768)، وجاءت الفقرة قبل الأخيرة رقم 5 " تُطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.960) ، و أخيراً الفقرة رقم 7 " تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار " بمستوى متوسط، وبلغ متوسطها الحسابي (3.81) والانحراف المعياري (1.935).

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير "التميز المؤسسي"

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	1	1.810	%64.7	4.53	8 تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة
متوسط	2	1.768	%61.7	4.32	1 تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم
متوسط	3	1.832	%60.9	4.26	10 تحرص الوزارة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها
متوسط	4	1.874	%59.9	4.19	9 تراعي الوزارة المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية
متوسط	5	1.917	%57.9	4.05	4 لدى الوزارة نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة
متوسط	6	1.964	%57.7	4.04	6 تستخدم الوزارة أنظمة لإدارة الجودة
متوسط	7	1.837	%56.9	3.98	3 تُطبق الوزارة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم
متوسط	8	1.862	%56.7	3.97	2 تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام
متوسط	9	1.960	%54.9	3.84	5 تُطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل
متوسط	10	1.935	%54.4	3.81	7 تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار
متوسط	-	1.622	%58.4	4.09	المعدل العام

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الأنصاري(2018)، ودراسة علي(2018)، ودراسة Al- Jedaiah و Albdareen (2020) حيث جاء التميز المؤسسي بمستوى متوسط، واختلفت مع نتائج دراسة هاشمي (2019) جاءت بمستوى مرتفع للتميز المؤسسي سواءً التميز القيادي والعملياتي والتميز الاستراتيجي والتميز البشري لمؤسسة الشفق لصناعة البطاريات، ودراسة عبده(2017) ودراسة الحرازين (2019) ودراسة Hunitie (2018) ودراسة Alhefity وآخرون (2019) جاءت كذلك بمستوى تميز مؤسسي مرتفع، وتعزو الباحثة ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة والحاجة الى زيادة تطبيق الوزارة الى ممارسات لتطوير قدرات الموظفين، واستبقائهم بالعمل، والحاجة الى زيادة اللامركزية في اتخاذ القرار.

4.2.4 للإجابة على السؤال الرابع "ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين

والتميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟"

لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات، ويوضح الجدول رقم (27) معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات حيث وضح ارتباط ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعادها بالتميز المؤسسي، ومستوى ارتباط دافعية العاملين بالتميز المؤسسي ومنه يتبين طبيعة العلاقة بين المتغيرات بالدراسة.

حيث يتضح من الجدول رقم (27) وجود علاقة طردية بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (56.1%) أي أنه كلما زاد تحديد التوجه الاستراتيجي زاد التميز المؤسسي والعكس صحيح، كما وضح الجدول وجود علاقة طردية بين تطوير رأس المال البشري والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (48.8%) أي أنه كلما زاد الاهتمام بتطوير رأس المال البشري زاد التميز المؤسسي والعكس صحيح.

كما تبين من الجدول وجود علاقة طردية بين اتخاذ القرارات التشاركية والتميز المؤسسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط (45.8%) أي أنه كلما زادت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات زاد التميز المؤسسي والعكس صحيح، ووضح الجدول وجود علاقة طردية بين دعم الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (53.4%) أي أنه كلما زاد دعم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة زاد التميز المؤسسي والعكس صحيح.

ومما سبق اتضح وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (53.8%)، وذلك يشير إلى أن عند زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية يزيد من مستوى التميز المؤسسي في الوزارة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة الأنصاري (2018)، ودراسة الزهراني (2020) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي واتفقت كذلك مع دراسة الحرازين (2019) ودراسة عبده (2017) ودراسة Alhefiti وآخرون (2019)، ودراسة Hunitie (2018) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي.

وتشير الباحثة من خلال معاملات الارتباط لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها مع التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين جاء بُعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" بعلاقة طردية أعلى، ثم يليه بُعد "دعم الثقافة التنظيمية"، ثم بُعد "تطوير رأس مال البشري"، وأخيراً بُعد "اتخاذ القرارات التشاركية".

وكذلك يتضح من الجدول السابق رقم (27) وجود علاقة طردية بين دافعية العاملين والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (23.8%) أي أنه كلما زاد الاهتمام بدافعية العاملين زاد التميز المؤسسي.

جدول (27) معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغير / البعد	1	2	3	4	5	6	7
تحديد التوجه الاستراتيجي	1						
تطوير رأس المال البشري	.855**	1					
اتخاذ القرارات التشاركية	.843**	.857**	1				
دعم الثقافة التنظيمية	.849**	.878**	.902**	1			
القيادة الاستراتيجية	.935**	.949**	.950**	.957**	1		
دافعية العاملين	.359**	.366**	.371**	.409**	.397**	1	
التميز المؤسسي	.561**	.488**	.458**	.534**	.538**	.238**	1

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

وانتقلت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة إبراهيم (2021) ودراسة اليوسف (2018) بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين دافعية العاملين والأداء المؤسسي وانتقلت مع دراسة Frastika و Franksiska (2021) وكذلك دراسة PAAIS و PATTIRUHU (2020) بوجود علاقة طردية بين الدافعية والأداء المنظمي.

4.3- اختبار فرضيات الدراسة:

4.3.1 الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية

في التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان

لاختبار الفرضية استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالوزارة، ومن أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، دعم الثقافة التنظيمية) والتميز المؤسسي كمتغير تابع تم تطبيق اختبار الانحدار المتعدد، ونلاحظ من الجدول رقم (28) أن نتائج نموذج الانحدار كالاتي:

جدول رقم (28) تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	دلالة F	معامل الانحدار B	T	دلالة T
التوجه الاستراتيجي	.587	.345	33.773	.000	.496	4.544	.000
تطوير رأس المال البشري					.067	.558	.578
اتخاذ القرارات التشاركية					.311	2.449	.015
دعم الثقافة التنظيمية					.452	3.339	.001

حيث يوضح الجدول أنَّ معامل الارتباط يساوي (0.587) وبلغ معامل التحديد (0.345) أي أنَّ

أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية تمثل نسبة 34.5% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي

وذلك من خلال معامل التحديد (R²) وجاءت قيمة (بيتا) التي توضح العلاقة بين التميز المؤسسي

والتوجه الاستراتيجي بقيمة (0.496) ذات دلالة إحصائية، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة

بين التميز المؤسسي و تطوير رأس المال البشري بقيمة (0.067) دالة احصائياً وجاءت قيمة بيتا

لبعد اتخاذ القرارات التشاركية بقيمة (0.311) دالة احصائياً وأيضاً بالنسبة لبعد دعم الثقافة التنظيمية

جاءت قيمة بيتا (0.452) ذات دلالة إحصائية. ولقد بلغت قيمة ف (33.773) وهي ذات دلالة

إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)، وهذا يؤكد على رفض الفرض الصفري وقبول الفرضية البديلة

وهي: "تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً موجباً ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي بوزارة

التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان".

وتم حسابه من خلال معادلة الانحدار التالية:

التميز المؤسسي(المتوقع)=1.256 + 0.513 * التوجه الاستراتيجي +0.064 * تطوير رأس

المال البشري +0.319 * اتخاذ القرارات التشاركية+0.470 * دعم الثقافة التنظيمية+ خطأ التنبؤ

وتتفق هذه النتائج بوجود أثر بين متغير القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي مع دراسة الحرازين (2019) ودراسة عبده (2017) ودراسة الأنصاري (2018) ودراسة Hunitie (2018) ودراسة Alhefiti وآخرون (2019)، وأوضحت نتائج دراسة Phina (2020) كذلك وجود تأثير كبير بين الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي، وأشارت نتائج دراسة Al-Jedaiah و Albdareen (2020) وجود تأثير لرأس المال البشري على التميز المنظمي من خلال التدريب والتطوير للعاملين.

4.3.2-تحليل الفرضيات الفرعية:

1-الفرضية الفرعية الأولى: " يؤثر التوجه الاستراتيجي تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي".

توضح نتائج الانحدار من خلال الجدول رقم (29) في الفرضية الفرعية الأولى أن معامل الارتباط بلغ (0.561) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.314) أي أن بعد "التوجه الاستراتيجي" يمثل نسبة 31.4% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، كما جاءت قيمة بيتا (0.561) والتي توضح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي وهي ذات دلالة إحصائية ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ت ودلالاتها الإحصائية المرتبطة بها. ومن الجدول بلغت قيمة ف (119.136) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد قبول الفرضية: " يؤثر التوجه الاستراتيجي تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي".

جدول رقم (29) تحليل الانحدار لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	دلالة F	معامل الانحدار B	T	دلالة T
التوجه الاستراتيجي	.561 ^a	.314	119.136	.000 ^b	.561	10.915	.000

حيث بالإمكان كتابة معادلة التأثير كالاتي:

$$\text{درجة التأثير في التميز المؤسسي} = 1.420 + \text{التوجه الاستراتيجي} (0.580)$$

2-الفرضية الفرعية الثانية: " يؤثر تطوير رأس المال البشري تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي".

توضح نتائج الانحدار من خلال الجدول رقم (30) في الفرضية الفرعية الثانية أنه بلغ معامل الارتباط (0.488) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.238) أي أن بعد "تطوير رأس المال البشري" يمثل نسبة 23.8% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، كما جاءت قيمة بيتا (0.488) والتي توضح العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والتميز المؤسسي وهي ذات دلالة إحصائية ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ت ودلالاتها الإحصائية المرتبطة بها. ومن الجدول بلغت قيمة ف (81.227) وهي دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد قبول الفرضية: " يؤثر تطوير رأس المال البشري تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي".

جدول رقم (30) تحليل الانحدار لمعرفة أثر تطوير رأس المال البشري على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	دلالة F	معامل الانحدار B	T	دلالة T
تطوير رأس المال البشري	.488	.238	81.227	.000	.488	9.013	.000

حيث بالإمكان كتابة معادلة التأثير كالاتي:

$$\text{درجة التأثير في التميز المؤسسي} = 1.918 + \text{تطوير رأس المال البشري} (0.468)$$

3-الفرضية الفرعية الثالثة: " يؤثر اتخاذ القرارات التشاركية تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي".

توضح نتائج الانحدار بالجدول رقم (31) أن معامل الارتباط (0.458) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.210) أي أن بعد "اتخاذ القرارات التشاركية" يمثل نسبة 21% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، كما جاءت قيمة بيتا (0.458) والتي توضح العلاقة بين "اتخاذ القرارات التشاركية" والتميز المؤسسي وهي ذات دلالة إحصائية ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ت ودلالاتها الإحصائية المرتبطة بها. ومن الجدول بلغت قيمة ف (69.028) وهي دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد قبول الفرضية: "يؤثر اتخاذ القرارات التشاركية تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي".

جدول رقم (31) تحليل الانحدار لمعرفة أثر اتخاذ القرارات التشاركية على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	دلالة F	معامل الانحدار B	T	دلالة T
اتخاذ القرارات التشاركية	.458 ^a	.210	69.028	.000 ^b	.458	8.308	.000

حيث بالإمكان كتابة معادلة التأثير كالآتي:

درجة التأثير في التميز المؤسسي = 1.887 + اتخاذ القرارات التشاركية (0.470)

4-الفرضية الفرعية الرابعة: "يؤثر دعم الثقافة التنظيمية تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي".

توضح نتائج الجدول رقم (32) أن معامل الارتباط بلغ (0.534) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.285) أي أن بعد "دعم الثقافة التنظيمية" يمثل نسبة 28.5% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، كما جاءت قيمة بيتا (0.534) والتي توضح العلاقة بين "دعم الثقافة التنظيمية" والتميز المؤسسي وهي ذات دلالة إحصائية ويمكن استنتاج ذلك من قيمة ت ودلالاتها الإحصائية المرتبطة بها. ومن الجدول بلغت قيمة ف (103.714) وهي دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد قبول الفرضية: "يؤثر دعم الثقافة التنظيمية تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي".

جدول رقم (32) تحليل الانحدار لمعرفة أثر دعم الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	دلالة F	معامل الانحدار B	T	دلالة T
دعم الثقافة التنظيمية	.534 ^a	.285	103.714	.000 ^b	.534	10.184	.000

حيث بالإمكان كتابة معادلة التأثير كالاتي:

درجة التأثير في التميز المؤسسي = 1.416 + دعم الثقافة التنظيمية (0.555)

4.3.3 الفرضية الرئيسية الثانية: " تؤثر دافعية العاملين تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز

المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان ."

لاختبار الفرضية أجرت الباحثة اختبار الانحدار لمعرفة تأثير دافعية العاملين على التميز المؤسسي،

ومن خلال نتائج الجدول رقم (33) جاءت نتائج الانحدار موضحة أن معامل الارتباط بلغ (0.238)

وبلغ معامل التحديد R² (0.056) أي أن متغير " دافعية العاملين " يمثل نسبة 5.6% من التباين

الحاصل في التميز المؤسسي، كما جاءت قيمة بيتا (0.238) والتي توضح العلاقة بين "دافعية

العاملين " والتميز المؤسسي وهي ذات دلالة إحصائية، ويمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة ت

ودلالاتها الإحصائية المرتبطة بها. ومن الجدول بلغت قيمة ف (15.555) وهي دالة احصائيا عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد قبول الفرضية: " تؤثر دافعية العاملين تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية

في التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان ."

جدول رقم (33) تحليل الانحدار لمعرفة أثر دافعية العاملين على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	دلالة F	معامل الانحدار B	T	دلالة T
دافعية العاملين	.238	.056	15.555	.000	.238	3.944	.000

حيث بالإمكان كتابة معادلة التأثير كالتالي:

$$\text{درجة التأثير في التميز المؤسسي} = 2.024 + \text{دافعية العاملين} (0.361)$$

وانتقلت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة Frastika و Franksiska (2021) بوجود تأثير للدافعية على الأداء المنظمي، وكذلك دراسة PAAIS و PATTIRUHU (2020) أظهرت أن الدافعية للعمل والثقافة التنظيمية كان لهما أثر إيجابي الأداء.

4.3.4 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية، دافعية العاملين، التميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

أ- (متغير النوع الاجتماعي)

للتحقق من صحة الفرضية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي استخدمت الباحثة اختبار (T) لعينتين مستقلتين، ويوضح الجدول رقم (34) أن متوسط استجابات المبحوثين الذكور حول متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بلغت (4.8748) و متوسط استجابات الإناث بلغت (4.5078)، وجاءت قيمة (ت) لاستجابات المبحوثين تساوي (1.963) وبمستوى دلالة (0.051) حيث تقريبا تساوي مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق في استجابات المبحوثين حول المتغير، وبالرجوع لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية نجد أن قيمة (ت) لبعدها تحديد التوجه الاستراتيجي بلغت (2.388) ومستوى الدلالة (0.018) أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق في استجابات المبحوثين في هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابة الذكور (4.8342)، ومتوسط استجابات الإناث جاءت بمتوسط حسابي (4.3740)، وعليه نقرر رفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو:

توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي "لصالح الذكور الأعلى في المتوسطات.

وتختلف نتائج الدراسة تبعا لمتغير الجنس مع نتائج دراسة العيسى والشهري (2020)، ودراسة الحرازين (2019)، ودراسة عبده (2017)، ودراسة اللواتية وآخرون (2021) حيث وضحت أنه لا توجد فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير الجنس من وجهة نظر المبحوثين.

جدول (34) نتائج اختبار (T) لاستجابات المبحوثين وفقا لمتغير (النوع الاجتماعي)

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي	ذكر	141	4.8342	1.52469	2.388	.018
	أنثى	121	4.3740	1.58988		
تطوير رأس المال البشري	ذكر	141	4.7972	1.62252	1.473	.142
	أنثى	121	4.4893	1.75783		
اتخاذ القرارات التشاركية	ذكر	141	4.8695	1.48478	1.778	.077
	أنثى	121	4.5223	1.67618		
دعم الثقافة التنظيمية	ذكر	141	4.9982	1.44489	1.809	.072
	أنثى	121	4.6457	1.67413		
اجمالي متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية	ذكر	141	4.8748	1.45455	1.963	.051
	أنثى	121	4.5078	1.56957		
متغير دافعية العاملين	ذكر	141	5.7745	1.04665	.487	.626
	أنثى	121	5.7099	1.09426		
متغير التميز المؤسسي	ذكر	141	4.3780	1.61759	3.059	.002
	أنثى	121	3.7727	1.57263		

ويوضح الجدول بالنسبة لمتغير دافعية العاملين نلاحظ أن قيمة (ت) بلغت (0.487) وبمستوى دلالة (0.626) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقبل الفرض الصفري: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير دافعية العاملين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وتختلف النتيجة مع دراسة اليوسف (2018) حيث أشارت إلى وجود فروق في الدافعية تعزى للجنس لصالح الاناث.

وبالنسبة لمتوسط استجابات المبحوثين الذكور حول متغير التميز المؤسسي بلغت (4.3780) و متوسط استجابات الاناث بلغت(3.7727)، وجاءت قيمة (ت) لاستجابات المبحوثين تساوي (3.059) وبمستوى دلالة(0.002) أصغر من مستوى الدلالة(0.05) ، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل: " توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي " لصالح الذكور الأعلى في المتوسطات.

تتفق النتائج مع نتائج دراسة الحرازين (2019)، ودراسة عبدة (2017) حيث وضحت أنه توجد فروق حول التميز المؤسسي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور. واختلفت النتائج مع نتائج دراسة هاشمي (2019) بعدم وجود فروقات حول متغير التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس.

ب- للتحقق من صحة الفرضية تبعا لمتغير العمر:

للتحقق من الفرضية استخدمت الباحثة الاختبار الأحادي One-way ANOVA من خلال نتائج الجدول رقم (35) نلاحظ بالنسبة لاستجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تبعا للعمر جاءت قيمة (ف) تساوي (0.215) ومستوى دلالة (0.807) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقبل الفرض الصفري: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر".

تختلف نتائج الدراسة مع دراسة الحرازين (2019)، ودراسة عبده (2017) حيث وضحت أنه لا توجد فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير العمر من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (35) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير العمر

المحور	العمر بالسنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي	أقل من 30 سنة	4.8094	1.31113	.708	.494
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	4.5852	1.65807		
	من 45 فما فوق	4.3977	1.48937		
تطوير رأس المال البشري	أقل من 30 سنة	4.8066	1.43433	.447	.640
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	4.6302	1.78199		
	من 45 فما فوق	4.4364	1.60788		
اتخاذ القرارات التشاركية	أقل من 30 سنة	4.8328	1.31665	.459	.633
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	4.6458	1.69677		
	من 45 فما فوق	4.8818	1.28828		
دعم الثقافة التنظيمية	أقل من 30 سنة	4.8176	1.35489	.216	.806
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	4.8156	1.64835		
	من 45 فما فوق	5.0455	1.41187		
ممارسات القيادة الاستراتيجية	أقل من 30 سنة	4.8166	1.27674	.215	.807
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	4.6692	1.61640		
	من 45 فما فوق	4.6903	1.32251		
دافعية العاملين	أقل من 30 سنة	5.3525	1.04508	5.652	.004
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	5.8525	1.06409		
	من 45 فما فوق	5.9545	.92104		
التميز المؤسسي	أقل من 30 سنة	4.5262	1.35498	4.492	.012
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	3.8966	1.69218		
	من 45 فما فوق	4.5545	1.44872		

ونلاحظ من الجدول رقم (35) أنه توجد فروقات في استجابات الباحثين حول متغير الدافعية في العمل تعزى لمتغير العمر حيث جاءت قيمة (ف) تساوي (5.652) وبمستوى دلالة (0.004) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل "وجود فروق في استجابات الباحثين حول متغير دافعية العاملين تعزى لمتغير العمر"، ولمعرفة لصالح من الفئات العمرية كانت هذه الفروق قامت الباحثة باختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما بالجدول (36).

جدول (36) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور دافعية العاملين تبعا لمتغير العمر

المحور	العمر	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
دافعية العاملين	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 45 سنة	*-.50005
		من 45 فما فوق	-.60209
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	أقل من 30 سنة	*.50005
		من 45 فما فوق	-.10203
	من 45 فما فوق	أقل من 30 سنة	.60209
		من 30 إلى أقل من 45 سنة	.10203

نلاحظ من الجدول رقم (36) نلاحظ نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروقات بين الفئات العمرية للمبحوثين، حيث نلاحظ وجود فروق في متوسطات بين الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و (من 30 الى اقل من 45 سنة) عند مستوى دلالة (0.006) وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) ودال احصائيا، وكان الفرق لصالح فئة (من 30 الى اقل من 45 سنة) لمحور دافعية العاملين. أما المقارنات بين بقية الفئات العمرية الأخرى كانت غير دالة إحصائيا.

وكذلك لاحظنا من جدول أنوفا رقم (35) أنه توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر حيث جاءت قيمة (ف) تساوي (4.492) وبمستوى دلالة (0.012) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل "وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر"، ولمعرفة لصالح من الفئات العمرية كانت هذه الفروق قامت الباحثة باختبار شيفيه.

حيث يبين الجدول (37) نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروقات بين الفئات العمرية للمبحوثين، حيث نلاحظ وجود فروق في متوسطات بين الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و (من 30 الى اقل من 45 سنة) عند مستوى دلالة (0.031) وهو أقل من مستوى دلالة

($a \leq 0.05$) ودال احصائيا، وكان الفرق لصالح فئة (أقل من 30 سنة) لمحور التميز المؤسسي،

أما المقارنات بين بقية الفئات العمرية الأخرى كانت غير دالة إحصائيا.

جدول (37) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور التميز المؤسسي تبعا لمتغير العمر

المحور	العمر		فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 45 سنة		
التميز المؤسسي	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 45 سنة	.62958*	.031
		من 45 فما فوق	-.02832	.997
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	أقل من 30 سنة	-.62958*	.031
		من 45 فما فوق	-.65790	.193
	من 45 فما فوق	أقل من 30 سنة	.02832	.997
		من 30 إلى أقل من 45 سنة	.65790	.193

اختلفت النتائج مع نتائج دراسة الحرازين (2019)، ودراسة عبده (2017) حيث وضحت أنه لا

توجد فروق حول التميز المؤسسي تبعا لمتغير العمر من وجهة نظر المبحوثين.

ج- للتحقق من صحة الفرضية تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

للتحقق من الفرضية استخدمت الباحثة الاختبار الأحادي One-way ANOVA

من نتائج الجدول رقم (38) نلاحظ بالنسبة لاستجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية

تبعا للمستوى التعليمي جاءت قيمة (ف) تساوي (2.105) ومستوى دلالة (0.100) أكبر من مستوى

الدلالة 0.05، وعليه نقبل الفرض الصفري: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير

ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

تتفق النتائج مع نتائج دراسة الحرازين (2019)، ودراسة عبده (2017)، ودراسة اللواتية وآخرون

(2021) حيث وضحت أنه لا توجد فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير المستوى

التعليمي من وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم (38) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير المستوى التعليمي:

المحور	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي	دبلوم أو أقل	4.9278	1.38578	2.098	.101
	بكالوريوس	4.4087	1.63239		
	ماجستير	4.7604	1.56355		
	دكتورة	5.4375	2.20971		
تطوير رأس المال البشري	دبلوم أو أقل	4.8507	1.50569	1.076	.360
	بكالوريوس	4.5277	1.70935		
	ماجستير	4.6792	1.88465		
	دكتورة	6.1000	1.27279		
اتخاذ القرارات التشاركية	دبلوم أو أقل	5.0197	1.37702	1.870	.135
	بكالوريوس	4.5277	1.60522		
	ماجستير	4.7375	1.74656		
	دكتورة	5.8000	1.69706		
دعم الثقافة التنظيمية	دبلوم أو أقل	5.2236	1.30263	3.091	.028
	بكالوريوس	4.5993	1.58590		
	ماجستير	4.9010	1.73932		
	دكتورة	6.1250	1.23744		
ممارسات القيادة الاستراتيجية	دبلوم أو أقل	5.0055	1.27401	2.105	.100
	بكالوريوس	4.5158	1.55762		
	ماجستير	4.7695	1.66561		
	دكتورة	5.8656	1.60425		
دافعية العاملين	دبلوم أو أقل	5.6845	1.09722	.570	.635
	بكالوريوس	5.7504	1.01613		
	ماجستير	5.7792	1.18770		
	دكتورة	6.6500	.49497		
التميز المؤسسي	دبلوم أو أقل	4.5606	1.60227	3.332	.020
	بكالوريوس	3.8482	1.58824		
	ماجستير	4.1125	1.60101		
	دكتورة	5.0000	2.82843		

وبالنسبة لاستجابات المبحوثين حول متغير دافعية العاملين تبعا للمستوى التعليمي، أوضح الاختبار أن قيمة (ف) تساوي (0.570) عند مستوى دلالة (0.635) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقبل الفرض الصفري: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير دافعية العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي". واختلفت النتيجة مع دراسة اليوسف (2018) بوجود فروق في استجابة المبحوثين تعزى للمستوى التعليمي لصالح حملة الدكتوراة.

وكذلك لاحظنا من نتائج الجدول أنه توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث جاءت قيمة (ف) تساوي (3.332) وبمستوى دلالة (0.020) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل "وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي". النتائج اتفقت مع دراسة الحرازين (2019)، ودراسة عبده (2017)، واختلفت النتائج مع نتائج دراسة هاشمي (2019) بعدم وجود فروقات حول متغير التميز المؤسسي يعزى لمتغير المستوى التعليمي. ولمعرفة لصالح من المستويات التعليمية كانت هذه الفروق قامت الباحثة باختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما بالجدول رقم (39).

حيث بين الجدول رقم (39) نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروقات بين المستويات التعليمية للمبحوثين، ومنه نلاحظ وجود فروق في المتوسطات بين المستويين التعليميين (دبلوم أو أقل) و (بكالوريوس) عند مستوى دلالة (0.027) وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) ودال احصائيا، وكان الفرق لصالح فئة (دبلوم أو أقل) لمحور التميز المؤسسي، أما المقارنات بين باقي المستويات الأخرى كانت غير دالة إحصائيا.

جدول (39) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور التميز المؤسسي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
التميز المؤسسي	دبلوم أو أقل	.71234*	.027
	ماجستير	.44806	.525
	دكتورة	-.43944-	.986
بكالوريوس	دبلوم أو أقل	-.71234*	.027
	ماجستير	-.26427-	.807
	دكتورة	-1.15177-	.796
ماجستير	دبلوم أو أقل	-.44806-	.525
	بكالوريوس	.26427	.807
	دكتورة	-.88750-	.899
دكتورة	دبلوم أو أقل	.43944	.986
	بكالوريوس	1.15177	.796
	ماجستير	.88750	.899

ج- للتحقق من صحة الفرضية تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

للتحقق من الفرضية استخدمت الباحثة الاختبار الخطي الأحادي One-way ANOVA

وضّحت نتائج الجدول رقم (40) استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تبعا لسنوات الخبرة فقد جاءت قيمة (ف) تساوي (0.199) ومستوى دلالة (0.897) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقبل الفرض الصفري: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

وهذا يتفق مع نتائج دراسة الحبسي (2021)، ودراسة العيسى والشهري (2020) ويختلف معها في وجود فروق في استجابة المبحوثين حول توافر المهارات السلوكية الاستراتيجية القيادية لصالح الأفراد ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر، وتختلف مع دراسة الحرازين (2019)، ودراسة عبده (2017) حيث وضحت أنه لا توجد فروق حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (40) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

المحور	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي	أقل من 3 سنوات	4.8100	1.12776	.462	.709
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	4.6458	1.54428		
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	4.4890	1.74191		
	أكثر من 12 سنة	4.6429	1.61445		
تطوير رأس المال البشري	أقل من 3 سنوات	4.8680	1.20517	.478	.698
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	4.5667	1.64513		
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	4.6945	1.79737		
	أكثر من 12 سنة	4.5275	1.82879		
اتخاذ القرارات التشاركية	أقل من 3 سنوات	4.8200	1.21235	.143	.934
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	4.7733	1.54628		
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	4.6835	1.61550		
	أكثر من 12 سنة	4.6527	1.75216		
دعم الثقافة التنظيمية	أقل من 3 سنوات	4.8950	1.24524	.134	.940
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	4.8375	1.57880		
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	4.8832	1.54423		
	أكثر من 12 سنة	4.7541	1.74109		
متوسط ممارسات القيادة الاستراتيجية	أقل من 3 سنوات	4.8483	1.09608	.199	.897
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	4.7058	1.50650		
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	4.6876	1.58074		
	أكثر من 12 سنة	4.6443	1.66545		
دافعية العاملين	أقل من 3 سنوات	5.3280	.92097	5.623	.001
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	5.3867	1.25855		
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	5.8813	.96746		
	أكثر من 12 سنة	5.9549	1.09212		
التميز المؤسسي	أقل من 3 سنوات	4.7260	1.12410	3.411	.018
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	4.1533	1.71016		
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	3.8681	1.76206		
	أكثر من 12 سنة	3.9659	1.61446		

وكذلك أوضحت نتائج أنوفا بجدول رقم (40) أنه توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير الدافعية في العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة (ف) تساوي (5.623) وبمستوى دلالة (0.001) أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل "وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير دافعية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ولمعرفة لصالح من الفئات كانت هذه الفروق قامت الباحثة باختبار شيفيه كما بجدول (41).

جدول (41) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور دافعية العاملين تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
دافعية العاملين	أقل من 3 سنوات	-0.05867	.996
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	*-0.55332	.029
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	*-0.62695	.009
من 3 إلى أقل من 7 سنوات	أقل من 3 سنوات	.05867	.996
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	-0.49465	.167
	أكثر من 7 سنوات	-0.56828	.083
من 7 إلى أقل من 12 سنة	أقل من 3 سنوات	*.55332	.029
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	.49465	.167
	أكثر من 7 سنوات	-0.07363	.973
أكثر من 12 سنة	أقل من 3 سنوات	*.62695	.009
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	.56828	.083
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	.07363	.973

حيث نلاحظ نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما بالجدول رقم (41) لمعرفة الفروقات بين عدد سنوات الخبرة للمبحوثين في محور دافعية العاملين، حيث نلاحظ وجود فروق في المتوسطات بين عدد سنوات الخبرة للفئتين (من 7 إلى أقل من 12 سنة) و (أقل من 3 سنوات) عند مستوى دلالة (0.029) وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) ودال احصائيا، وكان الفرق لصالح فئة (من 7 إلى أقل من 12 سنة)، وكذلك نلاحظ وجود فروق في المتوسطات في عدد سنوات الخبرة للفئتين (أكثر من 12 سنة) و (أقل من 3 سنوات) عند مستوى دلالة (0.009) وهو أقل من مستوى دلالة (a

0.05 ≤) ودال احصائيا، وكان الفرق لصالح فئة (أكثر من 12 سنة)، أما المقارنات بين باقي الفئات الأخرى كانت غير دالة إحصائيا.

وكذلك أوضحت نتائج أنوفا بجدول رقم (40) أنه توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة (ف) تساوي (3.411) وبمستوى دلالة (0.018) أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل "وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ولمعرفة لصالح من الفئات كانت هذه الفروق قامت الباحثة باختبار شيفيه كما بالجدول(42). واختلفت النتائج مع نتائج دراسة هاشمي (2019) ودراسة الحرازين (2019)، ودراسة عبده (2017) بعدم وجود فروقات حول متغير التميز المؤسسي يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (42) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمحور التميز المؤسسي تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
التميز	أقل من 3 سنوات	.57267	.495
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	.85787*	.028
	أكثر من 7 سنوات	.76007	.066
المؤسسي	أقل من 3 سنوات	-.57267-	.495
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	.28520	.869
	أكثر من 7 سنوات	.18740	.958
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	-.85787*	.028
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	-.28520-	.869
	أكثر من 12 سنة	-.09780-	.982
	أقل من 3 سنوات	-.76007-	.066
	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	-.18740-	.958
	من 7 إلى أقل من 12 سنة	.09780	.982

من الجدول السابق رقم (42) نلاحظ نتائج تحليل اختبار شيفيه لمعرفة الفروقات بين عدد سنوات الخبرة للمبحوثين في محور التميز المؤسسي، حيث نلاحظ وجود فروق في المتوسطات بين عدد

سنوات الخبرة للفئتين (أقل من 3 سنوات) و (من 7 إلى أقل من 12 سنة) عند مستوى دلالة (0.028) وهو أقل من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) ودال احصائياً، وكان الفرق لصالح فئة (أقل من 3 سنوات)، أما المقارنات بين باقي الفئات الأخرى كانت غير دالة إحصائياً.

4.4 ملخص الفصل:

استعرضت الباحثة في الفصل الرابع التحليل الاحصائي للبيانات وفق مخرجات "برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (SPSS)، وعرضت النتائج التي توصلت إليها بهدف التعرف على "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان"، حيث تم التطرق إلى أسئلة الدراسة والإجابة عليها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وتناولت الباحثة فرضيات الدراسة واستخدمت الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار مدى قبولها أو رفضها وقامت الباحثة بتفسير نتائج التحليل الإحصائي ومقارنتها بالدراسات والأبحاث السابقة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة ومناقشتها

- توصيات الدراسة

- آفاق للدراسات المستقبلية

تمهيد:

الباحثة هدفت في هذا الفصل إلى مناقشة ما توصلت إليه من خلاصة عمليات التحليل الإحصائي عن طريق برنامج SPSS وعرض ومناقشة نتائج الدراسة، وتقصي " أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، دعم الثقافة التنظيمية) على التميز المؤسسي"، وكذلك التعرف على أثر دافعية العاملين في التميز المؤسسي وذلك من خلال وجهة نظر المبحوثين بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان، وأيضا يركز الفصل على أبرز التوصيات المقترحة بناء على النتائج التي توصلت لها الباحثة، وكذلك بعض الدراسات المستقبلية المقترحة.

5.1 - نتائج الدراسة ومناقشتها:

5.1.1 - النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها:

أ- النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

- أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات المسؤولين للقيادة الاستراتيجية بالوزارة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين كانت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير (4.71).

- كشفت النتائج أن جميع أبعاد "ممارسات القيادة الاستراتيجية" في الوزارة محل الدراسة جاءت بمستوى ممارسة متوسط من قبل المسؤولين، حيث جاء أولاً بعد دعم الثقافة التنظيمية ثم بعد اتخاذ القرارات التشاركية وجاء في المرتبة الثالثة بعد تطوير رأس المال البشري وأخيراً بعد تحديد التوجه الاستراتيجي.

- أوضحت النتائج ان مستوى ممارسة " التوجه الاستراتيجي " كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4.62)، وقد حلت أولاً الفقرة رقم 6 " المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل"، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم 3 " يمتلك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل" وترى الباحثة من ذلك أن المسؤول من وجهة نظر المبحوثين قد يكون إيجابي للعمل لتحقيق الأهداف مستقبلاً، ولكن يحتاج الموظفين إعطائهم صورة وتفاصيل واضحة وأسباب مقنعة عند وضع الخطة الاستراتيجية والعمل بالمستقبل.

- جاء مستوى الممارسة لُبعد "تطوير رأس المال البشري" بشكل متوسط من وجهة نظر المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.65)، وقد حلت أولاً الفقرة رقم 1 " يمتدح المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم"، وجاء بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم 3 " يكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم".

- كما أوضحت النتائج أن ممارسة المسؤولين لُبعد "اتخاذ القرارات التشاركية" جاء بمستوى متوسط في الوزارة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.71) وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 2 " يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين " وجاءت الفقرة رقم 3 بالمرتبة الأخيرة " يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات "

- وجاء مستوى ممارسة المسؤولين لُبعد "دعم الثقافة التنظيمية" في المرتبة الأولى من بين الأبعاد من وجهة نظر المبحوثين وبمستوى ممارسة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (4.83)، وقد جاءت أولاً الفقرة رقم 4 " يعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام"، وجاءت الفقرة رقم 1 بالمرتبة الأخيرة " يطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية".

-كما بينت النتائج أن المتغير المستقل الثاني "دافعية العاملين" جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.74) ويوضح أن مستوى الدافعية لدى العاملين بالوزارة محل الدراسة مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين، وهذا يعكس أن الموظفين لديهم طرق لتحسين إجراءات العمل، ويستمتعون بمشاركة المعارف والمعلومات مع زملائهم في العمل، ويتحدثون عن أفكار أو تغييرات جديدة بالعمل.

-أظهرت النتائج أن درجة تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين جاءت بمستوى

متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، فقد تصدرت الفقرة رقم 8 المرتبة الأولى "تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة"، وأخيراً الفقرة رقم 7 "تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار"، حيث أنه من وجهة نظر المبحوثين أن انجاز العمل عن طريق فرق العمل المتنوعة أسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

ب-النتائج المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة:

-بينت النتائج وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (53.8%)، وذلك بدوره يشير إلى أن عند زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية يزيد من مستوى التميز المؤسسي في الوزارة.

-وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين حيث وضحت معاملات الارتباط أن بُعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" جاء بعلاقة طردية أعلى، ثم يليه بُعد "دعم الثقافة التنظيمية"، ثم بُعد "تطوير رأس مال بشري"، وأخيراً بُعد "اتخاذ القرارات التشاركية".

-وكذلك وضحت النتائج وجود علاقة طردية بين دافعية العاملين والتميز المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (23.8%) أي أنه كلما زاد الاهتمام بدافعية العاملين زاد التميز المؤسسي.

-وأظهرت النتائج من خلال تحليل الانحدار أن أكثر أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً على التميز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين هو بُعد "تحديد التوجه الاستراتيجي"، يليه بُعد "دعم الثقافة التنظيمية"، ثم بُعد "تطوير رأس مال البشري"، وأخيراً بُعد "اتخاذ القرارات التشاركية".

-بينت النتائج أن دافعية العاملين تؤثر في التميز المؤسسي، وتسهم في التباين الحاصل في المتغير التابع بنسبة 5.6%، وتعتبر أقل تأثيراً على التميز المؤسسي بالمقارنة مع ممارسات القيادة الاستراتيجية.

5.1.2- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها:

الفرضية الرئيسية الأولى: "تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً موجباً ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان".

حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً موجباً ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي حيث بلغ معامل الارتباط (0.587) ويشير إلى ارتباط إيجابي بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد (0.345) أي أن أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية تمثل نسبة 34.5% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، ونستدل أن لأبعاد القيادة الاستراتيجية تأثير فعال في التميز المؤسسي بالوزارة محل الدراسة.

أ-الفرضية الفرعية الأولى: " يؤثر التوجه الاستراتيجي تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي."

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا موجبًا ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي على التميز المؤسسي، وبلغ معامل التحديد (0.314) أي أن بعد "التوجه الاستراتيجي" يمثل نسبة 31.4% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج قيمة بيتا (0.561) والتي توضح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي وهي ذات دلالة إحصائية، نستنتج منها أنه كلما تحسن التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة تحسن مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.561) وحدة.

ب-الفرضية الفرعية الثانية: " يؤثر تطوير رأس المال البشري تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي."

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا موجبًا ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على التميز المؤسسي، وبلغ معامل التحديد (0.238) أي أن بعد "تطوير رأس المال البشري" يمثل نسبة 23.8% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، وأوضحت النتائج أن قيمة بيتا (0.488) وهي ذات دلالة إحصائية، نستنتج منها أنه كلما تحسن تطوير رأس المال البشري بمقدار وحدة تحسن مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.488) وحدة.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة: " يؤثر اتخاذ القرارات التشاركية تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي."

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا موجبًا ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ القرارات التشاركية على التميز المؤسسي، وبلغ معامل التحديد (0.210) أي أن بعد "اتخاذ القرارات التشاركية" يمثل نسبة 21% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، وأوضحت النتائج قيمة بيتا (0.458) وهي ذات دلالة إحصائية، ونستنتج منها أنه كلما تحسن اتخاذ القرارات التشاركية بمقدار وحدة تحسن مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.458) وحدة.

د-الفرضية الفرعية الرابعة: "يؤثر دعم الثقافة التنظيمية تأثيرًا موجبًا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي".

أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا موجبًا ذو دلالة معنوية لدعم الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي، وبلغ معامل التحديد (0.285) أي أن بعد "دعم الثقافة التنظيمية" يمثل نسبة 28.5% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، وأوضحت النتائج قيمة بيتا (0.534) وهي ذات دلالة إحصائية حيث أنه كلما تحسن دعم الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة تحسن مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.534) وحدة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: "تؤثر دافعية العاملين تأثيرًا موجبًا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان".

حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا موجبًا ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدافعية العاملين على التميز المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد (0.056) أي أن متغير "دافعية العاملين" يمثل نسبة 5.6% من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج قيمة بيتا (0.238) والتي توضح العلاقة بين "دافعية العاملين" والتميز المؤسسي وهي ذات دلالة إحصائية، نستنتج

منها أنه كلما تحسنت دافعية العاملين بمقدار وحدة تحسن مستوى التميز المؤسسي بمقدار (0.238) وحدة.

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة: " لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية، دافعية العاملين، التميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)".

- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي: "توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور الأعلى في المتوسطات.

- قبول الفرضية: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير دافعية العاملين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي: "توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور الأعلى في المتوسطات.

- قبول الفرضية: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر".

- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير دافعية العاملين تعزى لمتغير العمر"، وكان الفرق لصالح فئة (من 30 الى اقل من 45 سنة)

- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي: "وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير العمر"، وكان الفرق لصالح فئة (أقل من 30 سنة).

- قبول الفرضية: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

- قبول الفرضية: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير دافعية العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير المستوى التعليمي"، لصالح فئة (دبلوم أو أقل).

- قبول الفرضية: "لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير دافعية العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، حيث كانت الفروق في المتوسطات بين عدد سنوات الخبرة للفئتين (من 7 إلى أقل من 12 سنة) و (أقل من 3 سنوات)، وكان الفرق لصالح فئة (من 7 إلى أقل من 12 سنة)، وكذلك وجود فروق في المتوسطات في عدد سنوات الخبرة للفئتين (أكثر من 12 سنة) و (أقل من 3 سنوات)، وكان الفرق لصالح فئة (أكثر من 12 سنة).

- رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "وجود فروق في استجابات المبحوثين حول متغير التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، وكان الفرق لصالح فئة (أقل من 3 سنوات).

5.2 توصيات الدراسة:

- اهتمام الوزارة ببُعد التوجه الاستراتيجي حيث أنه من خلال النتائج كان أقل الممارسات القيادية الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين وهو البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي.
- عقد اجتماعات وورش عمل مع الموظفين بشكل دوري للتأكد من وضوح الخطة الاستراتيجية والبرامج التنفيذية بها مع اشراك الموظفين والأخذ بمقترحاتهم في البرامج والخطط التشغيلية.
- تقديم المكافآت والحوافز للموظفين بالوزارة تقديراً على اسهاماتهم وافكارهم الإبداعية وفق برنامج خاص للحوافز يكون واضح المعايير ليسهم في تعزيز الابداع والتميز في العمل.
- ادخال أنظمة جديدة وبرامج تقنية تسهل عمل وتوجهات الوزارة الاستراتيجية وتساعد في تحقيق التميز المؤسسي لها.
- الاهتمام باستثمار الموارد البشرية القيادية وتعزيزها من خلال اتاحة الفرصة لها بحضور مؤتمرات وتجارب ناجحة لما له من دور في تعزيز التوجه والتخطيط الاستراتيجي بالوزارة.
- مشاركة ومراعاة المسؤولين لاقتراحات الموظفين عند اتخاذ القرارات.
- تعزيز الوزارة لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة.
- تدريب المسؤولين على مهارات الاتصال والاقناع من خلال برامج تدريبية ذات جودة عالية.
- ابتكار أساليب فعّالة من القيادة لتحقيق التميز المؤسسي كطرح مسابقة سنوية في موقع الوزارة الالكتروني لإيجاد حلول وتسهيلات لخدمة المستفيدين من الوزارة من خلال استثمار التكنولوجيا في

إيجاد الحلول، وترصد جوائز قيمة لذلك مما يسهم في تشجيع العاملين بالوزارة على الابداع، وخلق فرص للإبداع للكوادر الوطنية المختلفة، وكذلك يساعد كل ذلك في تحقيق التميز المؤسسي.

5.3 آفاق للدراسات المستقبلية:

تقترح الباحثة القيام والتوسع في بعض الأبحاث والدراسات المستقبلية المرتبطة بالدراسة الحالية لتحقيق التميز المؤسسي الذي تصبو له كل القطاعات والمؤسسات منها:

-إجراء دراسة حول أثر التوجه الاستراتيجي على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، كونه من أكثر أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً.

-إجراء دراسة عن تحديات التميز المؤسسي لشركات القطاع الخاص في سلطنة عمان.

-دراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالتطبيق على قطاعات أخرى مثل القطاع السياحي بسلطنة عمان كونه من القطاعات الواعدة بالسلطنة.

- إجراء دراسة بإضافة متغير وسيط على الدراسة كالتقانة، كونها من المتغيرات الهامة والمتطلبة بالعصر الحديث فتكون الدراسة حول أثر التقانة كمتغير وسيط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي على القطاع الحكومي بسلطنة عمان.

المراجع

المراجع العربية:

1. إبراهيم، دفع الله إبراهيم. (2021). " أثر الدوافع على أداء العاملين بالمنظمات: دراسة حالة شركة تبوك الدوائية المحدودة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
2. أبو زيد، سارة عبد الفتاح. (2021). "ثقافة التنافسية بين مؤسسات المجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي". المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية:13(1)، 76-94.
3. إدريس، وائل محمد والغالبي، طاهر محسن. (2009). "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
4. الأكلبي، عايض شافي. (2018). "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: 19 (1)، 213-256.
5. الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان. (2018). "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
6. البارودي، منال أحمد. (2015). "القائد المتميز وأسرار الابداع الإداري"، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
7. بنت أحمد، سوزان. (2019). "فاعلية منصة ادمودو (Edmodo) التعليمية في التحصيل وتنمية الدافعية لدى طالبات الصف الثالث المتوسط بمقرر الرياضيات". مجلة البحث العلمي في التربية:20(8)، 281-307.
8. جاد الرب، سيد محمد. (2010). "إدارة الأعمال الدولية: الأساسيات-الاستراتيجيات-التطبيقات"، مطبعة العشري، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
9. -جاد الرب، سيد محمد. (2012). "القيادة الاستراتيجية". ط1. مطابع الدار الهندسية، القاهرة. مصر.
10. جاسم، باسم عبد الحسن ونادر، علاء محمد. (2019). "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة". مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية: 25 (114)، 225-241.

11. جلاب، احساف دهش. (2011). "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، ط 1. دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
12. الحبسي، صالح بن سالم. (2021). "أثر فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية (دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان)". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: 12(1)، 1-34.
13. الحرازين، محمد زهير. (2019). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
14. حسوني، أثير عبد الأمير. (2010). "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية/بغداد"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية: 12، ص 206-225.
15. الحيلة، آمال عبد المجيد. (2014). "نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي-دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
16. الخفاجي، نعمة عباس. (2008). "الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
17. دودين، أحمد يوسف. (2012). "إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
18. رحمون، سهام. (2014). "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الإداريين بجامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
19. رشيد، مجاهد (2014). "أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة: مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي: 11(2)، 97-112.
20. الزهراني، ابراهيم حنش. (2018). "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي". المجلة الدولية للأبحاث التربوية: 42(2)، 2-51.
21. الزهراني، عطية محمد. (2020). "دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي". المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي: 10، 1-13.
22. السلمي، علي. (2002). "إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)"، دار غريت للطباعة والنشر والتوايب، القاهرة، مصر.
23. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن. (2007). "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

24. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (2019). " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة رؤية مقترحة". المجلة العربية للإدارة: 39(1)، 145-164. علي، هشام فوزي عباس. (2019). " دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية 10: (1)، 531-615.
25. عبده، رنا. (2017). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة.
26. عضوي بني أحمد، أحمد. (2007). "الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
27. عوض، رجعة المبروك. (2014). "متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال الصناعي العام بليبيا"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
28. العيسى، غزيل والشهري، صالحة. (2020). " القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها ". المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 201-214.
29. غالي، محمد أحمد. (2015). "القيادة الخادمة وعلاقتها بالاتزان التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
30. اللواتية، فاكهة عبد الرضا وصلاح الدين، نسرين صالح والكيومية، أمل راشد. (2021). " القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان". مجلة العلوم التربوية: 17، 125-160
31. المجلس الأعلى للتخطيط (2019). وثيقة رؤية عمان 2040. مسقط، سلطنة عمان.
32. نجم، نجم عبود. (2011). "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
33. النسور، أسماء سالم. (2010). "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
34. النعيمي، صالح عبد القادر. (2008). "الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
35. هاشمي، إناس. (2019). "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة، ولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

36. هدى، حلايمية. (2014). "دافعية العمال وعلاقتها بحوادث العمل: دراسة ميدانية بمنجم الونزة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

1. Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49.
2. Aljaf, N., & Sadq, Z. M. (2015). The Impact of Employee Motivation on Organisational Performance. An Empirical Study at Hayat University-Erbil/Iraq. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(10), 83-93.
3. Ameen, A., Alhefiti, S., & Bhaumik, A. (2019). " Impact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence." *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, 11, 06.
4. Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. and Drasgow, F. (2000), "The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 21 No. 3, pp. 249–269.
5. Bass, B. M. (2007). *Executive and Strategic Leadership*. *International Journal of Business*,(1). 12
6. Baloch, Q.B., Maher, S., Iqbal, N., Shah, S.N., Sheeraz, M., Raheem, F. and Khan, K.I. (2021), "Role of organizational environment in sustained organizational economic performance", *Business Process Management Journal*, Emerald Publishing Limited.
7. Davids, B., & Esau, M. (2016). The Nexus between Leadership Style and Organisational Culture Type in a Metropolitan Municipality: The Case of the City of Cape Town.
8. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).
9. Frastika, A., & Franksiska, R. (2021). The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4).
10. Geelmaale, A. M. A. (2019). Impact Of Employee Motivation On Organizational Performance. *International Journal of Advance Research*, 7(10), 166-172.
11. Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management journal*, 50(6), 1385-1399.
12. Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage through strategic thinking and strategic planning: a bi-meditational research. *Verslas: teorija ir praktika*, 19.330-322 ,(1)
13. Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124-149.
14. Owusu-Boadi, B. Y. (2019). *The Role of Strategic Leadership in the Profitability of Large Organizations* (Doctoral dissertation, Walden University).
15. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
16. Phina, O. N. (2020). " Effects of Strategic Management on Organizational Performance in Manufacturing Firms in South-East Nigeria." *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24-31.

17. Pinar, M. and Girard, T. (2008), "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", *SAM Advanced Management Journal*, Society for the Advancement of Management, Vol. 73 No. 1, p. 29.
18. Posner, B.Z. and Kouzes, J.M. (1993), "Psychometric Properties of the Leadership Practices Inventory-Updated", *Educational and Psychological Measurement*, SAGE Publications Inc, Vol. 53 No. 1, pp. 191–199.
19. Rahman, N., Othman, M., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., ... & Ibrahim, Z. J. M. S. L. (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8(12).
20. Shoraj, D., & Llaci, S. (2015). Motivation and its impact on organizational effectiveness in Albanian businesses. *Sage Open*, 5(2), 2158244015582229.
21. Sibghatullah, A., & Raza, M. (2020). The Impact of Strategic Leadership on Competitive Advantage: The Mediating Role of Ambidexterity and Information System: Evidence from Islamic Banks in Jordan. *International Journal of Informatics and Information Systems*, 3(2), 67-80.
22. Singhal, H& Agrawal, A. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984, 996, 3.
23. Weinstein, N. and Ryan, R.M. (2010), "When helping helps: autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient.", *Journal of Personality and Social Psychology*, American Psychological Association, Vol. 98 No. 2, p. 222.
24. Wheelen Thomas, L., & Hunger, J. D. (2004). Strategic management and business policy. *TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY*, 13.

ملحق (1) قائمة المحكمين

المسلسل	الاسم	نبذة عن المحكم
1	د. فادي عبد المنعم عبد الفتاح	أستاذ مشارك بإدارة الأعمال (جامعة الشرقية)
2	د. قيس بن داؤد بن سليمان السابعي	دكتورة بالاقتصاد والمالية (مجمع المحاكم بصحار)
3	د. مصطفى علي خلف	أستاذ مساعد بالعلوم الإنسانية (جامعة السلطان قابوس)
4	د. علي بن أحمد بن حمود الغنيمي	أستاذ مساعد بزيادة الأعمال (جامعة التقنية والعلوم التطبيقية)
5	د. عائشة بنت سالم بن جمعه العريمية	دكتورة في الموارد البشرية (الكلية الحديثة وجامعة الشرقية)
6	د. داؤد بن سليمان المحرزي	خبير الاقتصاد السياسي والتشريعات الاقتصادية
7	د. ليث بن خميس بن علي الزعابي	دكتورة في القياس النفسي والتقويم التربوي (وزارة التربية والتعليم)
8	د. شريف عبد الرحمن السعودي	أستاذ مساعد القياس والتقويم بقسم علم النفس (جامعة الشرقية)

ملحق (2) الاستبانة



أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان"

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد:

تعتبر هذه الاستبانة ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري الباحثة دراسة بعنوان: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان"

للعلم لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبانة لأغراض علمية. وسيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً، كما أتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

الباحثة: فاطمة بنت سالم المغيرة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى
2. المستوى التعليمي دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم أو أقل
3. العمر أقل من 30 عاماً من 30 إلى أقل من 45 عاماً 45 عاماً فأكثر
4. عدد سنوات الخبرة أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات من 7 إلى أقل من 12 سنة أكثر من 12 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة (متغيرات الدراسة)

حدد مدى موافقتك على الفقرات التالية (1 غير موافق بشدة، 7 موافق بشدة)

المحور الأول: ممارسات القيادة الاستراتيجية							1	←							7
م	الفقرات							1	2	3	4	5	6	7	
البعد الأول: (تحديد التوجه الاستراتيجي).															
1	يجري المسؤول المباشر نقاشات حول الاتجاهات المستقبلية للعمل.														
2	يحثنا المسؤول المباشر على تجربة أساليب جديدة.														
3	يمتلك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل.														
4	يحثنا المسؤول المباشر على الاستفادة والتعلم من تجاربنا في العمل.														
5	يحثنا المسؤول المباشر على التجريب وتحمل المخاطرة.														
6	المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل.														
7	يأخذ المسؤول المباشر زمام المبادرة للتغلب على العقبات.														
8	يمتلك المسؤول المباشر القدرة على الإقناع.														
البعد الثاني: (تطوير رأس المال البشري)															
1	يمتدح المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم.														
2	يعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين.														
3	يكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم.														
4	يقدر المسؤول المباشر التزام العاملين بالقيم المشتركة.														
5	يمنح المسؤول المباشر العاملين التقدير والدعم.														
البعد الثالث: (اتخاذ القرارات التشاركية).															

							1 يشجع المسؤول العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.
							2 يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين.
							3 يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات.
							4 يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم.
							5 يراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها.
البعد الرابع: (دعم الثقافة التنظيمية).							
							1 يطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية.
							2 يتقبل المسؤول المباشر وجهات النظر المتنوعة.
							3 يعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها.
							4 يعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام.
							5 يلتزم المسؤول المباشر بالوعد.
							6 يتيح المسؤول المباشر للعاملين اختيار كيفية القيام بعملهم.
							7 يحرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة.
							8 يعمل المسؤول المباشر على تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.
المحور الثاني: (الدافعية في العمل)							
							1 أقترح طرق جديدة لتحسين إجراءات العمل في المنظمة.
							2 أشجع زملائي في العمل على التحدث حول القضايا المتعلقة بالتحسين والتطوير.

							3	أفصح عن رأيي في قضايا العمل حتى لو كانت مختلفة عن آراء زملائي.
							4	أبقي زملائي على اطلاع بقضايا العمل التي قد يكون رأيي فيها مفيداً لهم.
							5	أشارك في القضايا التي تؤثر على جودة العمل والحياة الوظيفية.
							6	أتحدث عن أفكار لمشاريع جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل.
							7	أستمتع بمشاركة معلوماتي ومعرفتي مع زملائي في العمل من خلال النقاشات والاجتماعات.
							8	أشعر بالمتعة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي.
							9	من الجيد مساعدة شخص آخر عبر مشاركة المعلومات والمعارف.
							10	يسعدني مشاركة معرفتي مع الآخرين في النقاشات ضمن الاجتماعات وورش العمل.
المحور الثالث: (التميز المؤسسي)								
							1	تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.
							2	تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.
							3	تُطبق الوزارة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.
							4	لدى الوزارة نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.
							5	تُطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.
							6	تستخدم الوزارة أنظمة لإدارة الجودة.
							7	تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار.

							8	تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.
							9	تراعي الوزارة المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية.
							10	تحرص الوزارة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.