

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان

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

إعداد: أ. فاطمة بنت سالم بن هدوب المغيرة: وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان

إشراف: د. خالد عبد السلام دهليز: جامعة الشرقية، سلطنة عمان

Prepared by: **Ms. Fatima bint Salem bin Hudoub AlMughiri**: Ministry of Education, Sultanate of Oman, Email: asael.oman@gmail.com

Supervision: **Dr. Khaled Abdel Salam Dehliz**: AlSharqiyah University, Sultanate of Oman

DOI: <https://doi.org/10.56989/benkj.v3i8.485>

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر 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 في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالوزارة، وتم استخدام طريقة العينة الميسرة، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 262 موظف، كما استخدمت الباحثة برنامج SPSS للتحليل الإحصائي للبيانات. وأظهرت نتائج الدراسة 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. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين بشكل دوري من خلال الاجتماعات وورش العمل للتأكد من وضوح الخطة الاستراتيجية، وتقديم المكافآت والحوافز للموظفين بالوزارة تقديراً على إسهاماتهم وأفكارهم الإبداعية، وتعزيز الوزارة لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، دافعية العاملين، التميز المؤسسي، القطاع الحكومي، سلطنة عمان.

Abstract

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 Omani 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 the statistical analysis of data.

The study's findings revealed a positive and significant impact of strategic leadership practices on institutional excellence. 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, public sector, Sultanate of Oman.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

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 الأداء 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 ترمو 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 يمكن 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 توجه 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).

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 ومندمج 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).

وبناءً على ما تقدم وندرة الدراسات العربية بشكل عام والمحلية بشكل خاص في تقصي أثر القيادة الاستراتيجية 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 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 هي درجة تحقيق التميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟

3. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية التميز المؤسسي لدى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة:

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

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

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

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

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 التابع: التميز المؤسسي

فرضية الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيرا موجبا ذو دلالة معنوية في التميز المؤسسي بوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات في استجابات المبحوثين فيما يرتبط بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تعتبر الدراسة ذات أهمية كبرى في مجال الأعمال وتساهم 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.

وتسهم 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.

حدود الدراسة:

- الحد المكاني: وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان.
- الحد البشري: الموظفون في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار بسلطنة عمان.
- الحد الزمني: من سبتمبر 2021 إلى يونيو 2022
- الحد الموضوعي: تم تحديد البحث علميا بما جاء به من أهداف ومشكلة وتساؤلات حول موضوع القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين والأثر على التميز المؤسسي.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الحبسي (2021) لاختبار تأثير فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث طبقت أداة الاستبانة على عينة عشوائية من القادة والمرووسين 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 الإلكترونية. وأوصت الدراسة بمشاركة الموظفين في تطوير الرؤية والرسالة بحيث تكون توجهات الشركة هدفاً للجميع، ومن أجل كسب ولاء العاملين.

وهدف دراسة اللواتية وآخرون (2021) 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، والبعد 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.

وهدف العيسي والشهري (2020) 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.

وهدفت الزهراني (2020) 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.

وهدفت دراسة فينا (Phina, 2020) 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.

مصطلحات الدراسة:

1- القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership): تعرف 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-التميز المؤسسي (Institutional Excellence): تعرف 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 فعالة تجعل منها منظمة مميزة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: ممارسات القيادة الاستراتيجية

تعتبر القيادة 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 (جلاب، 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).

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.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

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، كما عرفها نجم (2011) بأنها القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف البعيدة المدى بها، وعُرفت بأنها القدرة على التوقع والرؤية مع المحافظة على المرونة ومساعدة الأفراد على إحداث التغيير الاستراتيجي (Hitt et al., 2007).

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.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية 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 تتخذ 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 إنجاز الأهداف القصيرة المدى، مما يتطلب منه عمل موازنة ومواءمة بين هذه الأهداف.

أهداف القيادة الاستراتيجية:

تدور أهداف القيادة الاستراتيجية حول النقاط الآتية:

- 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.

وظائف القيادة الاستراتيجية:

من 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

ثانياً: التميز المؤسسي

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).

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

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.

أهمية التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي 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 مديري 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 الإبداع، والتميز في المنظمات.

أنواع التميز المؤسسي:

ترى الباحثة أن أنواع التميز المؤسسي تتمثل فيما يلي:

1- **التميز القيادي Leadership Excellence** : من أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، وتتطلب الإدارات المعاصرة توفر قدرات فائقة بالقادة 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 مسبوقة 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).

ثالث: وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار

بناءً على المرسوم السلطاني 2020/97 تم تعديل مسمى وزارة التجارة والصناعة إلى وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار. وتتمثل رؤية الوزارة في توفير بيئة تنافسية، معززة للنمو والتنوع الاقتصادي، وممكنة للقطاع الخاص، لجعل عمان في مصاف الدول المتقدمة. وتتجسد الرسالة في العمل بتكامل مع الشركاء 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.

تقوم الوزارة بالعديد من اختصاصات والمهام الرئيسية مثل:

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.

ت- العمل على تحسين بيئة الأعمال المحلية.

تمتلك الوزارة العديد من الأهداف الاستراتيجية والتي تتفق مع أولويات رؤية عمان 2040،

مثل:

أ- إيجاد الفرص الاستثمارية لمختلف القطاعات.

ب- تنويع الاقتصاد، وتعزيز الصادرات.

ث- رفع تصنيف السلطنة في المؤشرات العالمية.

خ- تعزيز الاستثمار الأجنبي المباشر.

د- تنمية متوازنة لقطاعات الأعمال في المحافظات.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

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).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 740 موظف، أما 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.

ونلاحظ من الجدول التالي أن (27.1%) من المبحوثين لديهم مؤهل دبلوم أو أقل، وأن (53.8%) لديهم مؤهل بكالوريوس، وشكل (18.3%) من حملة مؤهل الماجستير من المبحوثين، ونسبة (0.8%) من لديهم الدكتوراة من العينة.

جدول رقم (1) 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 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.

المتغير المستقل الأول (ممارسات القيادة الاستراتيجية):

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

نلاحظ من الجدول التالي أن معاملات ارتباط كل فقرة من المقياس مع المتوسط الكلي للبعد 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 وهذا بدوره يؤكد صدق المحتوى.

جدول (2) 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 إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

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

نلاحظ من الجدول التالي أن 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 (3) نتائج الاتساق الداخلي لبعد "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 إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

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

نلاحظ من الجدول التالي أن 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 (4) نتائج الاتساق الداخلي لبعد "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 إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

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

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن 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.

المتغير التابع (التميز المؤسسي)

نلاحظ من الجدول التالي أن 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 (5) 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 إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً موجباً 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 التالي أن نتائج نموذج الانحدار كالآتي:

جدول رقم (6) 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					.488	7.456	.000
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 (R^2) 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 (0.488) دالة إحصائياً وجاءت قيمة بيتا لبعد اتخاذ القرارات التشاركية بقيمة (0.311) دالة إحصائياً 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 ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد على رفض الفرض الصفرية 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 + 0.468 * 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 وAlbdareen (2020) وجود تأثير لرأس المال البشري على التميز المنظمي من خلال التدريب والتطوير للعاملين.

الخاتمة:

مناقشة النتائج:

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

توصيات الدراسة:

- ضرورة اهتمام الوزارة ببعد التوجه الاستراتيجي حيث أنه من خلال النتائج كان أقل الممارسات القيادية الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين وهو البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي.
- ضرورة عقد اجتماعات وورش عمل مع الموظفين بشكل دوري للتأكد من وضوح الخطة الاستراتيجية والبرامج التنفيذية بها مع إشراك الموظفين والأخذ بمقترحاتهم في البرامج والخطط التشغيلية.

- ضرورة تقديم المكافآت والحوافز للموظفين بالوزارة تقديرًا على إسهاماتهم وأفكارهم الإبداعية وفق برنامج خاص للحوافز يكون واضح المعايير ليسهم في تعزيز الإبداع والتميز في العمل.
- الاهتمام باستثمار الموارد البشرية القيادية وتعزيزها من خلال إتاحة الفرصة لها بحضور مؤتمرات وتجارب ناجحة لما له من دور في تعزيز التوجه والتخطيط الاستراتيجي بالوزارة.
- ضرورة التفكير في أساليب فعّالة من القيادة لتحقيق التميز المؤسسي كطرح مسابقة سنوية في موقع الوزارة الإلكتروني 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 الإبداع، وخلق فرص للإبداع للكوادر الوطنية المختلفة، وكذلك يساعد كل ذلك في تحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. الأكلبي، عايض شافي. (2018). "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: 19 (1)، 213-256.
2. الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان. (2018). "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرة الريادية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
3. جاد الرب، سيد محمد. (2012). "القيادة الاستراتيجية". ط1. مطابع الدار الهندسية، القاهرة. مصر.
4. جلاب، احسان دهش. (2011). "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
5. الحبسي، صالح. (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.
6. الحرازين، محمد زهير. (2019). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
7. الزهراني، إبراهيم. (2018). "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي". المجلة الدولية للأبحاث التربوية: 42(2)، 2-51.

8. الزهراني، عطية (2020). "دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي". المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي: 10، 1-13.
9. السلمي، علي. (2002). "إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)"، دار غريت للطباعة والنشر والتوايب، القاهرة، مصر.
10. عبده، رنا. (2017). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
11. 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.
12. العيسى، غزيل ؛ الشهري، صالحة. (2020). "القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها". المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 201-214.
13. غالي، محمد أحمد. (2015). "القيادة الخادمة وعلاقتها بالانتران التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. اللواتية، فاكهة وآخرون (2021). "القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان". مجلة العلوم التربوية: 17، 125-160.
15. المجلس الأعلى للتخطيط (2019). وثيقة رؤية عمان 2040. مسقط، سلطنة عمان.
16. النصور، أسماء سالم. (2010). "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

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. 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.

3. 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.
4. 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)
5. Owusu-Boadi, B. Y. (2019). The Role of Strategic Leadership in the Profitability of Large Organizations (Doctoral dissertation, Walden University).
6. 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.
7. 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).
8. 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.