

The impact of strategic leadership on achieving organizational excellence - A Field Study on the Ministry of Commerce and Investment in the Governorate of Jeddah -

Rasha Rashad Samaraddin

Suzan Mohammed Alqurashi

Faculty of Economics and Administration || King Abdul-Aziz University || Jeddah || KSA

ABSTRACT: This study aims to identify and recognize the effect of strategic leadership in its dimensions namely (strategic trend, human capital, organization culture, and organizational control) over achievement of organizational excellence in the Ministry of Commerce and Investment, Jeddah. It further aims to verify whether there are statistically indicated differences among the responses provided by members of the sample group over the strategic leadership and organizational excellence in the Ministry of Commerce and Investment in Jeddah; and whether such could be attributed to personal and occupational variables such as the following: (gender, age, education, years of experience and job title). To this aim, the researcher has employed the descriptive analytical approach. In addition, the study had a questionnaire together with interviews as tools to collect data. Community of the study was composed of (200) employees of both genders. A simple sample group composed of (132) members was selected. Collected data were statistically processed through the SPSS. The study concluded a number of important findings. Following are among of these findings: Strategic leadership in the Ministry of Commerce and Investment, Jeddah, has achieved high levels, The arithmetic mean stood at (3.81), the Ministry has managed to achieve high levels in terms of organizational excellence where the arithmetic mean has reached (3.75). The study has further revealed statistically indicated reference at the indication level of ($\alpha \leq 0.05$) for the strategic leadership with its dimensions incorporated in (Strategic Trend, Human Capital, Organizational Culture, and Organizational Control). All are combined to achieve organizational excellence in the Ministry. On another hand, the study revealed absence of any statistically indicated differences at the indication level of ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of participants over strategic leadership and organizational excellence in the Ministry that would be attributed to the following personal and occupational variables: (gender, age, education, years of experience, and job title). Eventually, the study concluded a number of significant recommendations as follows: Strategic Leadership shall be urged to analyze the internal and external milieu in order to identify the points of strength and weakness, opportunities and threats (SWOT Analysis) likely to encounter the Ministry. The study further recommended a special system be put in force to recruit human cadres into the Ministry so as to appoint high caliber employees.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Excellence, Ministry of Commerce and Investment.

أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي
- دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة -

رشا رشاد سمر الدين

سوزان محمد القرشي

كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز || جدة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، والمقابلات؛ كأدوات لجمع البيانات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (132) من مجتمع مكون من (200) موظفا وموظفة، وعولجت البيانات احصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة حققت مستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,81)، وحققت وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,75)، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي). وقدمت الدراسة عدة توصيات، من أهمها: حث القيادات الاستراتيجية على الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي قد تواجهها الوزارة، ووضع نظام خاص لاستقطاب الكوادر البشرية في الوزارة؛ حتى يتم تعيين العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التميز التنظيمي، وزارة التجارة والاستثمار.

المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة، وعلى رأسها رؤية المملكة 2030 للتنمية المستدامة، وحتى تتمكن المنظمات من مواكبة تلك التغيرات سواء في القطاع العام أو الخاص لا بد من توفر قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية ذات قدرة تنفيذية تعمل على تطبيق الخطط الاستراتيجية بصورة صحيحة، وتحديد مسار وخارطة الطريق نحو تحقيق الطموحات والإنجازات، وقادرة على اتخاذ القرارات في أحلك الظروف والأزمات من أجل تحقيق التميز التنظيمي بكافة أهدافه المنشودة في خدمة المستفيدين والارتقاء بالمملكة داخلياً وخارجياً على كافة المستويات والأصعدة.

فالقيادة الاستراتيجية مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية؛ إذ تمتلك القدرة على التنبؤ وتحديد التصور المستقبلي، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتطوير الثقافة التنظيمية الفعالة، وتعزيز التفاعل الإيجابي المتوازن مع كافة المعنيين لإدارة التغيير وتحقيق الأهداف (الهنداوي، 2018).

وفي خضم التحديات التي تواجه المنظمات، ظهر مصطلح التميز التنظيمي الذي يشير استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء {الغامدي، 2018: عن (Pinar & Girard, 2008)}. فالتميز التنظيمي يعيد تشكيل المنظمة بشكل استراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل، وتحقيق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات {حجازي وطنبور، 2018: 139 عن (الرشيدي، 2010: 28)}.

وانطلاقاً من حرص وزارة التجارة والاستثمار على القيام بدورها في تنمية واستدامة قطاع التجارة والاستثمار في المملكة، والمساهمة في تحقيق طموحات رؤية المملكة 2030 وذلك باعتمادها على ثلاث ركائز أساسية

وهي: تجارة مزدهرة، استثمار راسخ، تفوق مؤسسي، جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

مشكلة الدراسة:

تهتم معظم المنظمات في العصر الحالي بتحقيق التميز على مختلف المستويات، نظرًا لما تشهده المجالات الإدارية من حركات الإصلاح المستندة إلى المعايير القياسية والمقارنات المرجعية وإتباع أفضل الممارسات، حيث تؤكد على ضرورة توافر إجراءات وأساليب العمل اللازمة لإحداث التغيير والتطوير والتحسين للوصول إلى التميز التنظيمي الذي أصبح الشغل الشاغل للمنظمات على اختلاف مستوياتها (عبد الحياصات، 2017: 1). ومع رؤية المملكة 2030 تجد المنظمات بعض الصعوبات في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة. ولذلك فالمنظمات بحاجة إلى قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية وقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة؛ للارتقاء بخدماتها والوصول للتميز المطلوب. وتتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة؟

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة والسؤال الرئيس الذي ورد فيها اعتمدت الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لرأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للثقافة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي - رأس المال البشري - الثقافة التنظيمية - الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار.
2. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
3. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
4. تقديم توصيات قابلة للتطبيق ويمكن الاستفادة منها في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تستمد الدراسة أهميتها في كونها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثين - التي تقيس أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، بالإضافة إلى ذلك أهمية المواضيع التي تناقشها (القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي)، والتي تحتاجها المنظمات المعاصرة للاستجابة للتطورات والتغيرات السريعة، وذلك بهدف التميز والاستمرار. وتأمل الباحثين بأن تساهم هذه الدراسة بإثراء المكتبة العربية، وأن تُعد مرجعاً للباحثين والباحثات، ومجالاً للعديد من الدراسات مستقبلاً.

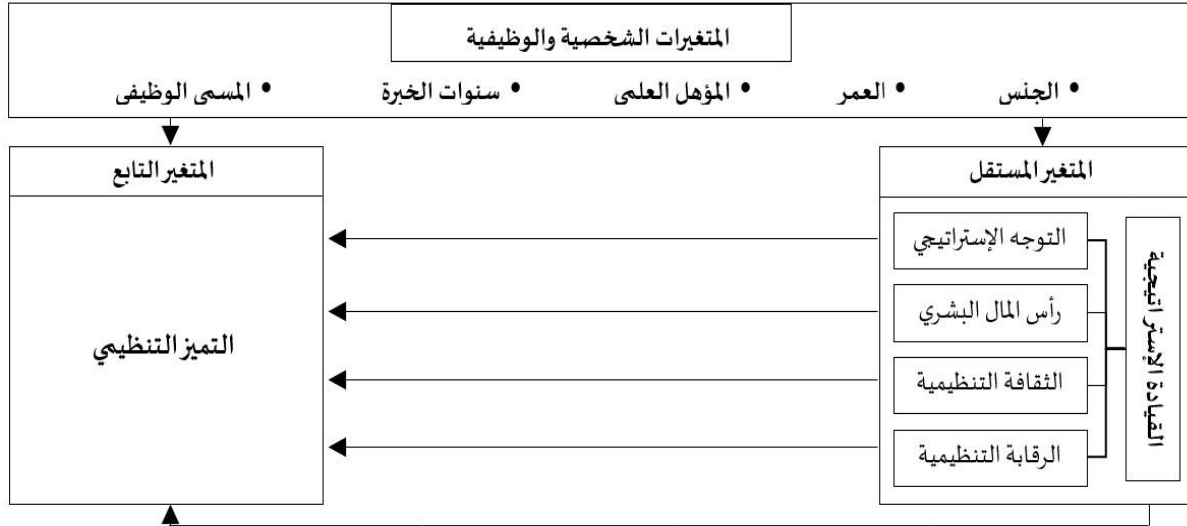
الأهمية التطبيقية: تنبع أهمية الدراسة من التغيرات والتطورات المتسارعة والتحديات التي تشهدها المملكة العربية السعودية مع رؤية 2030 التي أكدت على أهمية تطوير المنظمات الحكومية بما ينسجم مع خطط التنمية وذلك من خلال ممارسة القيادة الاستراتيجية للوصول للتميز التنظيمي. وجاءت هذه الدراسة لتبين أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة حيث تأمل الباحثين بأن تُساهم نتائج هذه الدراسة بممارسة القيادة الاستراتيجية في جميع المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بما فيها وزارة التجارة والاستثمار: لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة الحالية على معرفة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على موظفي وزارة التجارة والاستثمار.
- الحدود المكانية: طبقت على وزارة التجارة والاستثمار بمنطقة مكة المكرمة (محافظة جدة).
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في النصف الثاني من عام 1440 هـ / 2019 م.

أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي متغيرات الدراسة:



شكل (1) أنموذج متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد وتصميم الباحثين

2- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

أولاً- القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة في بداية الثمانينات على يد Kotter (1982)، ثم (1984) Mintezberg إشارة إلى الرئيس أو المدير التنفيذي (خليل، 2017: 130). وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها: "عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب به وفق فهم واضح للرؤية، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص الموارد المناسبة، التوجيه من خلال التعليمات والسياسات، وتكوين الإجماع في بيئة متقلبة وغير أكيدة ومعقدة وغامضة وحافلة بالفرص والتهديدات" (Schomaker, Krupp & Howland, 2013:131). وعرفها Elenkov, et al (2005: 666) بأنها: "عملية تشكيل رؤية المستقبل، وتوصيلها إلى المرؤوسين، وتحفيز العاملين، ودمج ذلك في استراتيجية داعمة للتغيير مع الرؤساء والمرؤوسين" (Shao,2019:97).

أهمية القيادة الاستراتيجية: تعتمد المنظمات الناجحة على القيادة الاستراتيجية في مواكبة التغيرات والتطورات للوصول للتميز التنظيمي، وأورد المدهون والعجومي (2011) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تشتمل على الآتي (القيسي، 2015: 23):

1. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
3. تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.
4. مواكبة التغيرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لخدمتها.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

▪ التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation): يُعد مفهوم التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل للمنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وتقوم بفهم البيئة الداخلية للمنظمة

ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والمخاطر التي تحيط بها. وصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها {جبارة، 2017: 20 عن (الكرخي، 2009: 44)}.

■ رأس المال البشري (Human capital): يشير إلى المعارف والخبرات والمهارات الموجودة عند العاملين والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فعالية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة اللازمة (أبوسلطان، 2016: 20 عن (الفضل، 2009: 175)}.

■ الثقافة التنظيمية (Organizational culture): "منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (الفريوتي، 2015: 373).

■ الرقابة التنظيمية (Organizational control): "عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح" (البارودي، 2016: 165).

ثانياً: التميز التنظيمي (Organizational Excellence):

كانت بداية الاهتمام بمصطلح التميز في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما ألف Tom Peters and Robert Waterman كتاب "البحث عن التميز" In Search of Excellence عام 1982م (الأخضر، 2019: 88). ويعرف التميز التنظيمي بأنه: "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة، أو المجتمع ككل" (Brooke, 2018:73). ويرى أبو النصر (2003) أن التميز التنظيمي: "هو قدرة المنظمات الحكومية على تحقيق أداء أفضل لموظفيها، وخدمة متميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها بما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها (الفحيلة، 2019: 430).

أهمية التميز التنظيمي: حدد Zayed (2003) مبررات التميز نظراً لأهميته من خلال الآتي (Altaany, Alrawashdeh, 2019:87):

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية.
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصورة مستمرة المديرين أو الموظفين؛ للمساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً.
4. المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

معايير التميز التنظيمي:

■ تميز القيادة: يمثل تميز القيادة وفق Johanson & Hessebin (2002) قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة الأزمات (الرفيعي وعبد، 2018).

- تميز الاستراتيجية: يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية حسب Haverety & Roche (2003:119) درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (بوسالم، 2017: 25).
- تميز المرؤوسين: يتمثل بدرجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس في تأدية مهام المنظمة، وامتلاك قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق أهداف المنظمة (مسيل، 2017: 215).
- تميز العمليات: "جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين" (عوض الله، 2018: 73 عن (إدريس والغالي، 2009).

العلاقة النظرية بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي:

يرى Shawwa (2016) أن للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشر على التميز من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة (Al-Amarat ، 2019).

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية:

- دراسة الدوري (2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأبعاد المكونة للقيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبانة على (93) فرداً، وكان من أبرز نتائجها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية (تطوير الرؤية المستقبلية، امتلاك التوجهات الإبداعية، القدرة على تنفيذ الاستراتيجية، الإشراف والرقابة الاستراتيجية) في تميز الأداء التسويقي في البنوك الإسلامية في الأردن.
- دراسة Butama, Mathenge & Mungai (2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (169) موظف في شركة (Juhudi Kilimo Limited)، وكان من أبرز نتائجها: أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

ب- الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي:

- دراسة الفحيلة (2019): هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين تلك الأبعاد والتميز التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على جميع القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض وعددهم (56) مفردة، وكان من أبرز نتائجها: الموافقة إلى حد ما على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

- دراسة (Nenadál, Vykydal and Waloszek) (2018): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم القدرات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة باستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات التشيكية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (321) منظمة تشيكية، واستخدمت المقابلات لجمع البيانات وفق منهجية البحث الميداني التجريبي، وكان من أبرز نتائجها: أن مفهوم التميز التنظيمي ينفذ على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم.

ج- الدراسات التي تناولت (القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي):

- دراسة حسوني (2010): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال القدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) وبين التميز التنظيمي، وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في بغداد من (رئيس قسم وحتى مدير عا) وعددهم (44) فردًا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها: وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي.

تعليق على الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى - على حد علم الباحثين - التي تجمع بين متغيري (القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي) وتطبيقها على قطاع حكومي في المملكة العربية السعودية (وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة)، وهو مجتمع لم يدرس سابقا في سياق هذا الموضوع.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) فهي تقدم وصفا كافيًا؛ لتحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. وتم جمع البيانات وتحليلها؛ لإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس؛ بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها، بعد أن تم إخضاعها للتحليل الإحصائي المناسب.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، ويقدر عددهم بـ (200) موظفًا وموظفة خلال فترة الدراسة الميدانية. وتكونت عينة الدراسة من (132) موظف وموظفة في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من موظفي وموظفات وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة توزعت بين الذكور والإناث وبلغت نسبة الذكور (84.8%)، بينما بلغت نسبة الإناث (15.2%) من أفراد عينة الدراسة. وأن غالبية عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين "30 سنة إلى أقل من 40 سنة" بنسبة (50.0%)، بينما الذين عُمرهم "50 سنة فأكثر"

هم بنسبة (3.0%). وأن غالبية عينة الدراسة من حملة شهادة الجامعية "بكالوريوس" بنسبة (47.7%)، بينما حملة شهادة "دبلوم" هم الأقل بنسبة (15.9%). والغالبية من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تراوحت بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (36.4%)، بينما الذين خبرتهم تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر هم الأقل بنسبة (15.9%) لكل منهما. كما يظهر أن الذين مساهم الوظيفي "موظف" هم بنسبة (72.7%). بينما الذين مساهم الوظيفي "رئيس قسم، مدير" هم الفئة الأقل بنسبة (6,8%) من أفراد عينة الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصادر أولية وثانوية لجمع البيانات اللازمة، وهي:

1. المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثتان على مجموعة من المصادر العربية والأجنبية اشتملت على: الكتب، الدوريات، المجلات، المقالات والمؤتمرات العلمية، والبحث الإلكتروني في قواعد البيانات عن الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستعانة ببعض المراجع للتعرف على طرق كتابة الدراسات العلمية وأساليب التحليل الإحصائي. وقد تم اعتماد طريقة نظام جمعية علماء النفس الأمريكية في توثيق المراجع (APA).
2. المصادر الأولية: قامت الباحثتان بجمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق الاستبانة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package for Social Science-SPSS v20)، والمقابلة مع عدد من موظفي وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

أدوات الدراسة وإجراءات إعدادها وتصميمها:

1. الاستبانة: تم الاستعانة بدراسي (أبو رذن، 2018؛ وعبد الحياصات، 2017) لتصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:
 - القسم الأول: هو الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتضمن (5) متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).
 - القسم الثاني: خصص للفقرات التي تغطي متغيرات الدراسة، لتحديد أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. واشتمل على (30) فقرة.
2. المقابلة: تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، ثم تصميم استمارة المقابلة ومناقشتها مع المشرفة على الدراسة، وتنفيذ التعديلات النهائية. وتم إجراء المقابلات مع (10) من موظفي وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة في جميع المستويات الإدارية؛ لدعم نتائج الدراسة والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم حول موضوع الدراسة.

صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

أولاً: الصدق الظاهري/ صدق المحكمين (Face Validity): للتأكد من صدق محتوى الاستبانة تم مراجعة الدراسات السابقة واستطلاع آراء عدد من الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس ذوي الاختصاص والخبرة في كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز والبالغ عددهم (10) محكمين، لإبداء الرأي والحكم على محتوى الفقرات ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، وتم الأخذ باقتراحاتهم وملاحظاتهم حول الاستبانة، وإجراء التعديلات اللازمة، ثم توزيع الاستبانة بصورتها التجريبية على عينة استطلاعية مكونة من (20) موظف وموظفة في وزارة التجارة والاستثمار

بمحافظة جدة وذلك بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة: للتحقق من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق، ومن ثم اعتمادها في صورتها النهائية.

ثانيًا: الصدق البنائي (Structure Validity): يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي

المتغيرات والأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
1 التوجه الاستراتيجي	0,828**	0.000
2 رأس المال البشري	0,944**	0.000
3 الثقافة التنظيمية	0,765**	0.000
4 الرقابة التنظيمية	0,867**	0.000
متغير "القيادة الاستراتيجية"	0,973**	0.000
متغير "التميز التنظيمي"	0,916**	0.000

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير جدول (1) أن معاملات ارتباط بيرسون في جميع أبعاد الاستبانة مرتفعة جدًا ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha < 0,05$) وبذلك تعتبر أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثًا: صدق الاتساق الداخلي (Internal consistency): لإيجاد صدق الأداة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

وتبين أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد "التوجه الاستراتيجي" تراوحت بين (0.748 - 0.910)، وقيم معاملات الارتباط لفقرات بعد "رأس المال البشري" تراوحت بين (0.729 - 0.878). بينما قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد "الثقافة التنظيمية" تراوحت بين (0.652 - 0.909). وقيم معاملات الارتباط لفقرات بعد "الرقابة التنظيمية" تراوحت بين (0.793 - 0.938). كما تبين أن قيم معاملات الارتباط لمتغير التميز التنظيمي تراوحت بين (0.570 - 0.935).

ومما سبق يتضح أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) وبذلك تعتبر الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

أولاً: طريقة التجزئة النصفية (half split): بتقسيم فقرات الاستبانة إلى نصفين بحسب أرقام الفقرات (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، ثم حساب الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية، باستخدام معامل الارتباط (Guttman - Spearman-Brown)، وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (2) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

Guttman	Spearman-Brown		متغيرات الدراسة	
	معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل		
0,976	0,977	0,956	القيادة الاستراتيجية	1
0,931	0,935	0,878	التميز التنظيمي	2
0,981	0,981	0,964	الدرجة الكلية	

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل ارتباط (Guttman - Spearman-Brown) مقبولة ودالة إحصائيًا، وبذلك تم التأكد من ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

ثانيًا: طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): تم الحصول على نتائج معامل كرونباخ ألفا الموضحة في الجدول التالي:

جدول (3) معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

ت	متغيرات وأبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	التوجه الاستراتيجي	5	0.905
2	رأس المال البشري	5	0.878
3	الثقافة التنظيمية	5	0.843
4	الرقابة التنظيمية	5	0.938
	متغير "القيادة الاستراتيجية"	20	0.955
	متغير "التميز التنظيمي"	10	0.944
	الدرجة الكلية	30	0.969

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول السابق رقم (3) أن معاملات كرونباخ ألفا للاستبانة تراوحت ما بين (0.84 - 0.96)، كان أعلاها لُبعد "الرقابة التنظيمية"، وأدناها لُبعد "الثقافة التنظيمية"، كما بلغ معامل الثبات الكلي (0.97)، وهذا مؤشر على ثبات عالي للاستبانة، مما يجعلها مناسبة لأغراض التحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

مقياس التوزيع الطبيعي (Normal Distribution): يوضح الجدول التالي مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي:

جدول (4) معاملات الالتواء والتفلطح للكشف عن التوزيع الطبيعي للبيانات

ت	متغيرات وأبعاد الدراسة	Skewness (معامل الالتواء)		Kurtosis (معامل التفلطح)	
		Std. Error	Skewness	Std. Error	Kurtosis
1	التوجه الاستراتيجي	0,512	0,177-	0,992	1,380-
2	رأس المال البشري	0,512	1,187-	0,992	0,682
3	الثقافة التنظيمية	0,512	0,410-	0,992	0,061-
4	الرقابة التنظيمية	0,512	1,284-	0,992	1,805

Kurtosis (معامل التفلطح)		Skewness (معامل الالتواء)		متغيرات وأبعاد الدراسة
Std. Error	Kurtosis	Std. Error	Skewness	
0,992	0,258-	0,512	0,704-	القيادة الاستراتيجية
0,992	0,304	0,512	0,908-	التميز التنظيمي

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من الجدول رقم (4) أن قيمة معاملي الالتواء والتفلطح ينحصران بين $(2\pm)$ وهذا يعني أن البيانات موزعة طبيعياً.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وطبيعة بناء الأداة ومعاييرها، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية، من خلال استخدام ما يلي:
 - النسب المئوية (percent): لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على الفقرات.
 - المتوسطات الحسابية (Arithmetic Mean): لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة كمقياس من مقاييس النزعة المركزية.
 - الانحرافات المعيارية: (Standard Deviation) لقياس مدى انحراف الإجابات عن قيم وسطها الحسابي، كمقياس من مقاييس التشتت.
 - الأهمية النسبية (Relative importance): لتحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات.
2. الإحصاء التحليلي الاستدلالي (Statistical Inference) / الاستنتاجي (Deductive) من خلال استخدام التالي:
 - معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (split half): لتحديد معامل الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
 - معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): لتحديد معامل الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.
 - مقياس التوزيع الطبيعي (Normal Distribution): للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وصلاحيته أنموذج الدراسة.
 - معامل بيرسون للارتباط الخطي (Pearson Correlation): لتحديد صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، ودراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.
 - معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار تأثير القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، ولتحديد أي من أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) له الأثر الأكبر في تحقيق التميز التنظيمي.

- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression Analysis): لاختبار تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) بشكل منفصل على التميز التنظيمي، واختبار أثر القيادة الاستراتيجية ككل على التميز التنظيمي.
- اختبار (Independent - Sample T-Test): لقياس الفروق المعنوية بين المجموعات التي تحتوي على فئتين من فئات عينة الدراسة كما في متغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA) أو اختبار (F-Test): لاختبار الفروق الإحصائية المعنوية بين المجموعات التي تحتوي على أكثر من فئتين، كما في المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

تم تحليل بيانات الدراسة: باحتساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الرتبة، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

ت	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التوجه الاستراتيجي	4.11	0.68	1	مرتفعة
2	رأس المال البشري	3.83	0.75	2	مرتفعة
3	الثقافة التنظيمية	3.75	0.72	3	مرتفعة
4	الرقابة التنظيمية	3.66	0.81	4	متوسطة
	القيادة الاستراتيجية ككل	3,81	0.63	-	مرتفعة
	التميز التنظيمي ككل	3.75	0.73	-	مرتفعة

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم (5) إلى أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد العينة تراوحت بين (3.66 – 4.11)، وكان بُعد "التوجه الاستراتيجي" في المرتبة الأولى بأعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (4.11) وبدرجة موافقة مرتفعة، وبالمرتبة الثانية بُعد "رأس المال البشري" بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبدرجة موافقة مرتفعة، والمرتبة الثالثة لبُعد "الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي (3,75) وبدرجة موافقة مرتفعة، وأدنى المتوسطات الحسابية لبُعد "الرقابة التنظيمية" وبلغ (3.66) وبدرجة موافقة متوسطة.

وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير "القيادة الاستراتيجية" ككل (3,81) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير "التميز التنظيمي" ككل (3,75) وبدرجة موافقة مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

جدول (6) الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي

جدول المعاملات			المتغير المستقل	تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficients				ANOVA		Model Summary		
Sig. T*	T	Beta		Sig. F*	F	R ²	R	
0,000	3,746	0,301	التوجه الاستراتيجي	0,000	54,16	0,630	0,794	التميز التنظيمي
0,152	1,441	0,131	رأس المال البشري					
0,001	3,364	0,283	الثقافة التنظيمية					
0,002	3,158	0,221	الرقابة التنظيمية					

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول السابق رقم (6) أن قيمة (R= 0,794) وهذا يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي جداً، وأثر دال إحصائياً بين أبعاد القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، وقيمة (F=54,16) وبمستوى دلالة (Sig.=0,000) وهو أقل من (0,05)، كما تبين أن قيمة (R²=0,630) وهي تشير إلى أن (63%) من التباين في التميز التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد القيادة الاستراتيجية. ويظهر جدول المعاملات تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي، فكان أبرزها لبعد التوجه الاستراتيجي حيث بلغت قيمة (Beta=0,301) وبلغت قيمة (T= 3,746) وبدلالة إحصائية (Sig. = 0,000)، وهي القيمة التي تعبر عن التأثير المعنوي للتوجه الاستراتيجي على التميز التنظيمي، وبعد رأس المال البشري بلغت قيمة (Beta = 0,131)، وبلغت قيمة (T= 1,441) وبدلالة إحصائية (Sig.=0,152)، مما يشير إلى أن هناك أثر غير معنوي لرأس المال البشري على التميز التنظيمي، وقيمة الثقافة التنظيمية بلغت (Beta=0,283)، وقيمة (T=3,364) وبدلالة إحصائية (Sig.=0,001)، وهي القيمة التي تعبر عن التأثير المعنوي للرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي، أما بعد الرقابة التنظيمية فبلغت قيمة (Beta 0,221) (=، وقيمة (T=3,158) وبدلالة إحصائية (Sig.=0,002)، وهي القيمة التي تعبر عن التأثير المعنوي للرقابة التنظيمية على التميز التنظيمي.

وبناء على ما سبق، تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0,05) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة". وبذلك تم تحقيق الهدف الأول للدراسة وهو "تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة".

- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:
لإيجاد أثر كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي.
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0,05) للتوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

جدول (7) الانحدار البسيط لأثر التوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي

جدول المعاملات Coefficients			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. T*	T المحسوبة	Beta		Sig. F*	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0,000	11,13	0,699	التوجه الاستراتيجي	0,000	123,938	0,488	0,699	التميز التنظيمي

دال إحصائيًا عند ($\alpha \leq 0,05$)

تشير نتائج جدول (7) أن قيمة ($R = 0,699$) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي، وأن هناك أثر دال إحصائيًا بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي، وبلغت قيمة ($R^2 = 0,488$)، وهذا يعني أن بعد التوجه الاستراتيجي قد فسّر (48,8%) من التباين في التميز التنظيمي، وبلغت قيمة ($F = 123,938$) عند مستوى ثقة (0,000). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($Beta = 0,699$)، وقيمة ($T = 11,13$) وبدلالة إحصائية ($Sig. = 0,000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$). ومما سبق، تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة".

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لرأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

جدول (8) الانحدار البسيط لأثر رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي

جدول المعاملات Coefficients			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. T*	T المحسوبة	Beta		Sig. F*	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0,000	10,593	0,681	رأس المال البشري	0,000	112,201	0,463	0,681	التميز التنظيمي

دال إحصائيًا عند ($\alpha \leq 0,05$)

تشير نتائج جدول (8) أن قيمة الارتباط ($R = 0,681$) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي، وأن هناك أثر دال إحصائيًا بين رأس المال البشري والتميز التنظيمي، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,463$)، وهذا يعني أن بعد رأس المال البشري قد فسّر (46,3%) من التباين في التميز التنظيمي، وبلغت قيمة ($F = 112,201$) عند مستوى ثقة (0,000). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($Beta = 0,681$)، وقيمة ($T = 10,593$) وبدلالة إحصائية ($Sig. = 0,000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$). ومما سبق، تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لرأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة".

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للثقافة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

جدول (9) الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي

جدول المعاملات Coefficients			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. T*	T المحسوبة	Beta		Sig. F*	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0,000	11,054	0,696	الثقافة التنظيمية	0,000	122,191	0,485	0,696	التميز التنظيمي

دال إحصائيًا عند ($\alpha \leq 0,05$)

تشير نتائج جدول (9) أن قيمة الارتباط ($R = 0,696$) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي، وأن هناك أثر دال إحصائيًا بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، وبلغت ($R^2 = 0,485$)، وهذا يعني أن بعد الثقافة التنظيمية قد فسّر (48,5%) من التباين في التميز التنظيمي، وقيمة بلغت ($F = 122,191$) عند مستوى ثقة (0,000). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($Beta = 0,696$)، وقيمة ($T = 11,054$) وبدلالة إحصائية ($Sig. = 0,000$). وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$). ومما سبق، تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للثقافة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة".

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

جدول (10) الانحدار البسيط لأثر الرقابة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي

جدول المعاملات Coefficients			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. T*	T المحسوبة	Beta		Sig. F*	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0,000	8,712	0,607	الرقابة التنظيمية	0,000	75,894	0,639	0,607	التميز التنظيمي

دال إحصائيًا عند ($\alpha \leq 0,05$)

تشير نتائج جدول (10) أن قيمة ($R = 0,607$) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي، وأن هناك أثر دال إحصائيًا بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي، وبلغت ($R^2 = 0,639$)، وهذا يعني أن بعد الرقابة التنظيمية قد فسّر (63,9%) من التباين في التميز التنظيمي، وقيمة بلغت ($F = 75,894$) عند مستوى (0,000). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($Beta = 0,607$)، وقيمة ($T = 8,712$) وبدلالة إحصائية ($Sig. = 0,000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$). ومما سبق، تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة".

إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة".

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).

جدول (11) إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس

القرار الإحصائي	T	Sig.	F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس
رفض الفرضية	1,526	0,129	1,119	0,58507	3,7708	112	ذكر
				0,80970	4,0017	20	أنثى

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

جدول (12) إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

القرار الإحصائي	Sig.	F	متوسط المربعات	DF	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
رفض الفرضية	0,268	1,164	0,653	49	31,991	بين المجموعات	العمر
			0,561	82	45,979	داخل المجموعات	
				131	77,970	التباين الكلي	
رفض الفرضية	0,888	0,724	0,780	49	38,231	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			1,077	82	88,314	داخل المجموعات	
				131	126,545	التباين الكلي	
رفض الفرضية	0,227	1,204	1,227	49	60,106	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			1,019	82	83,554	داخل المجموعات	
				131	143,659	التباين الكلي	
رفض الفرضية	0,073	1,436	0,989	49	48,466	بين المجموعات	المسعى الوظيفي
			0,689	82	56,465	داخل المجموعات	
				131	104,932	التباين الكلي	

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (11) أن مستوى الدلالة أكبر من ($0,05$) ووفقاً للقرار الإحصائي تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية الصفرية العدمية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى لمتغير (الجنس)".

ويتضح من الجدول رقم (12) أن مستوى الدلالة أكبر من ($0,05$) ووفقاً للقرار الإحصائي تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية الصفرية العدمية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار

بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي).

وبذلك تم تحقيق الهدف الثاني للدراسة وهو "التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي).

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسى الوظيفي).

جدول (13) إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس

القرار الإحصائي	T	Sig.	F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس
رفض الفرضية	1,88	0,062	1,546	0,58507	3,7708	112	ذكر
				0,80970	4,0017	20	أنثى

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

جدول (14) إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

القرار الإحصائي	Sig.	F	متوسط المربعات	DF	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
رفض الفرضية	0,971	0,537	0,356	29	10,335	بين المجموعات	العمر
			0,663	102	67,635	داخل المجموعات	
				131	77,970	التباين الكلي	
رفض الفرضية	0,064	1,527	1,321	29	38,300	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			0,865	102	88,245	داخل المجموعات	
				131	126,545	التباين الكلي	
رفض الفرضية	0,509	0,977	1,077	29	31,230	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			1,102	102	112,429	داخل المجموعات	
				131	143,659	التباين الكلي	
رفض الفرضية	0,381	1,076	0,848	29	24,582	بين المجموعات	المسى الوظيفي
			0,788	102	80,350	داخل المجموعات	
				131	104,932	التباين الكلي	

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (13) أن مستوى الدلالة أكبر من (0,05) ووفقاً للقرار الإحصائي تم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية الصفرية العدمية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى لمتغير (الجنس)".

ويوضح من الجدول رقم (14) أن مستوى الدلالة أكبر من (0,05) ووفقاً للقرار الإحصائي تم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية الصفرية العدمية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)".
وبذلك تم تحقيق الهدف الثالث للدراسة وهو "التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)".

- إجابة السؤال الرئيس: ما أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة؟

جدول (15) الانحدار البسيط لأثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي

جدول المعاملات			تحليل التباين		ملخص النموذج			المتغير التابع
Coefficients			ANOVA		Model Summary			
Sig. T*	T	Beta	المتغير المستقل	Sig. F*	F	R ²	R	
0,000	14,650	0,789	القيادة الاستراتيجية	0,000	214,625	0,623	0,789	التميز التنظيمي

المصدر: نتائج الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير جدول رقم (15) أن قيمة ($R = 0,789$) وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي جداً، وأثر دال إحصائياً بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي قدره ($R^2 = 0,623$). وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تفسر (62,3%) من التباين في التميز التنظيمي، وقيمة بلغت ($F = 214,625$) عند مستوى ثقة (0,000). كما يتبين من جدول المعاملات أن ($Beta = 0,789$)، وقيمة ($T = 14,650$) وبدلالة إحصائية ($Sig. = 0,000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$). ومما سبق، يتضح وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

وبذلك تمت الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة؟".

إجابات المقابلات:

توضح نتائج المقابلات التي أجريت مع (10) مستجيبين من أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة العامة أن (20%) لكلا من حملة مسمى (محلل مختبر، باحث تجاري، مراقب تجاري)، و (60%) مؤهلاتهم العلمية ماجستير، و (70%) من المستجيبين على أن نادي التوستماسترز "Toastmasters" ساعد على تطوير مهارات العاملين بالوزارة في مجالات الاتصال والقيادة والثقة بالنفس، و (70%) من المستجيبين يرون أن نظام الدوام المرن الذي سبق تطبيقه ساعد على تميز العمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين، بينما (60%) من المستجيبين يرون أن تطبيقات الوزارة في الأجهزة الذكية كافية لكن بحاجة إلى تطوير؛ لتفادي الأخطاء الفنية. واقترح (60%) من المستجيبين تطبيق بعض الدراسات على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

وتوضح إجابات المقابلات التي أجريت حول الأسئلة المتعلقة بالدراسة أن (50%) من المستجيبين يرون أن "رأس المال البشري" له الأثر الأكبر في تميز وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، و (50%) يرون أن "تميز المرؤوسين" من أهم المعايير التي ساعدت على تحقيق التميز في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، و (80%) يرون أن هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي، بينما هناك (60%) لديهم مقترحات فيما يخص القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

خلاصة نتائج الدراسة:

نتائج تحليل الاستبانة:

- معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (84,8%): لأن أغلب السجلات التجارية يديرونها ذكور فتعاملهم مع الموظفين الذكور (المصدر: مكتبة البيانات المفتوحة في موقع وزارة التجارة والاستثمار).
- معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى أقل من 40 سنة" بنسبة (50%)، وهذا دليل الاعتماد الكبير على فئة الشباب للمساهمة في تميز الوزارة.
- معظم أفراد عينة الدراسة من حملة الشهادة الجامعية بكالوريوس بنسبة (47,7%) وهذا يدل على أن أولوية التعيين لحملة الشهادة الجامعية في الوظائف التي تتطلبها الوزارة.
- معظم أفراد عينة الدراسة خبرتهم تراوحت بين "5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" بنسبة (36,4%)، وهذا يدل على امتلاك العاملين خبرة عالية تمكنهم من المساهمة في تحقيق التميز للوزارة.
- معظم أفراد عينة الدراسة من الموظفين بنسبة (72,7%)، تُعتبر زيادة عدد الموظفين في قاعدة الهرم التنظيمي نتيجة طبيعية ومنطقية.
- أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة قد أتت بمتوسط حسابي بلغ قدره (3,81) وانحراف معياري بلغ (0,63).
- أظهرت النتائج أن التوجه الاستراتيجي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة قد أتى في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (4,11).
- أظهرت النتائج أن رأس المال البشري في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة قد أتى في المرتبة الثانية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (3,83).
- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة قد أتت في المرتبة الثالثة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,75).
- أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة قد أتت في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (3,66).
- أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة للتميز التنظيمي قد أتى بمتوسط حسابي بلغ قدره (3,75) وبانحراف معياري بلغ (0,73).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أنه يوجد ارتباط طردي قوي جداً بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) بلغ قدره (0,794).

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد ارتباط طردي قوي عند (0,699)، وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه يوجد ارتباط طردي قوي عند (0,681)، وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لرأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنه يوجد ارتباط طردي قوي عند (0,696)، وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للثقافة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أنه يوجد ارتباط طردي قوي عند (0,607)، وأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للرقابة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين إجابات عينة الدراسة حول التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- أظهرت إجابة السؤال الرئيس وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

نتائج تحليل المقابلات:

- أظهرت النتائج أن (70%) من المستجيبين اتفقوا على أن نادي التوستماسترز "Toastmasters" في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة ساعد على تطوير مهارات العاملين في مجالات الاتصال والقيادة وتعزيز الثقة بالنفس.
- أظهرت النتائج أن (70%) من المستجيبين اتفقوا على أن نظام الدوام المرن الذي سبق تطبيقه في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة ساعد على تميز العمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين.
- أظهرت النتائج أن (60%) من المستجيبين يرون أن التطبيقات المتوفرة حالياً في الأجهزة الذكية كافية لكن بحاجة إلى تطوير؛ لتفادي الأخطاء الفنية.
- أظهرت النتائج أن (50%) من المستجيبين يرون أن لرأس المال البشري الأثر الأكبر على التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- أظهرت النتائج أن (50%) من المستجيبين يرون أن تميز المرؤوسين من أهم المعايير التي ساعدت على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- أظهرت النتائج أن (80%) من المستجيبين اتفقوا مع نتائج الدراسة التي وضحت أن هناك أثر للقيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.

التوصيات:

بناءً على النتائج، توصي الباحثان بما يلي:

1. حث القيادات الاستراتيجية على الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وذلك بتحديد نقاط القوة لدعمها وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، والتعرف على الفرص التي تساعد على التحسين والتطوير، والتغلب على التهديدات والتحديات التي قد تواجهها الوزارة في المستقبل.
 2. حث القيادات الاستراتيجية للعمل على تعزيز الاتجاه نحو اللامركزية، وتفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في صنع القرارات في كافة المستويات التنظيمية بما فيها التخطيط الاستراتيجي؛ لصناعة مستقبل الوزارة.
 3. قيام القيادات الاستراتيجية بوضع نظام خاص لاستقطاب الكوادر البشرية في الوزارة؛ حتى يتم تعيين العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة.
 4. قيام القيادات الاستراتيجية بالتشجيع على ثقافة المبادرة عند مواجهة الطوارئ، والتركيز على هذه الثقافة في الدورات التدريبية التي يتم عقدها للعاملين في الوزارة.
 5. التأكيد على القيادات الاستراتيجية لنشر قيم تبادل المعلومات والمعرفة، وذلك بتبادل المهارات والتجارب والخبرات بين العاملين في الوزارة.
 6. تنوع أساليب الرقابة المعمول بها في الوزارة، وتنبيه القيادات الاستراتيجية إلى ضرورة ممارسة الرقابة الإدارية بصورة مفاجئة؛ للتأكد من انضباط العاملين وسير خطة العمل بشكل صحيح.
 7. حث القيادات الاستراتيجية على بناء فرق العمل وبث روح التعاون بين العاملين؛ لأداء مهامهم بمرونة ويسر وسهولة.
 8. العمل على إعداد وتأهيل القيادات الاستراتيجية وإخضاعهم لاختبارات تؤكد صلاحيتهم لشغل المناصب القيادية.
 9. حث القيادات الاستراتيجية على تعريف العاملين بنادي التوستماسترز "Toastmasters" وأهميته في تدريبهم وتطويرهم.
 10. حث القيادات الاستراتيجية للعمل على تطبيق نظام الدوام المرن في مختلف الأقسام بالوزارة؛ لما له من أثر على تميز العمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين.
- وبذلك تم تحقيق الهدف الرابع للدراسة وهو "تقديم توصيات قابلة للتطبيق ويمكن الاستفادة منها في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة".

الدراسات المستقبلية المقترحة:

بناءً على نتائج الدراسة تقترح الباحثان إجراء عدد من الدراسات، وهي:

1. دراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، بالتطبيق على قطاعات أخرى.
2. دراسة مقارنة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بين المنظمات العامة والخاصة.
3. دراسة لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في وزارة التجارة والاستثمار.
4. دراسة حول معوقات التميز التنظيمي التي تواجهها وزارة التجارة والاستثمار.
5. دراسة حول الاستثمار في رأس المال البشري وتأثيره على التميز التنظيمي.

قصور الدراسة:

- واجهت الباحثان عدة صعوبات خلال إجراء الدراسة على الرغم من حصولها على خطاب تسهيل مهمة من عمادة الدراسات العليا بالجامعة، وهي:
1. صعوبة الحصول على إحصائية تفيد بعدد موظفي وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة؛ مما جعلها تكتفي بالمعلومات الشفهية التي حصلت عليها من خلال المقابلة مع مشرف التدريب والاستشارة في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة لتوثيقها بالدراسة.
 2. صعوبة توزيع الاستبانة ورقياً؛ نظراً لطبيعة العمل الميداني لبعض موظفي الوزارة؛ ولذلك تم توزيع الاستبانة إلكترونياً بواسطة Google Forms بالإضافة إلى الاستبانة الورقية.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبوردن، سليمان عارف. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه، عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- أبو سلطان، حنان موسى. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير، غزة: جامعة الأقصى.
- الأخضر، صياحي. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- البارودي، منال أحمد. (2016). القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري. (الطبعة الثانية). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بوسالم، أبو بكر. (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي. مجلة الاقتصاد والمالية، مج (3)، ع (1)، (ص ص 20-33).
- جبارة، روند صالح. (2017). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن. رسالة ماجستير، (ص ص 1-119). الأردن: جامعة عمان العربية.
- حجازي، محمود حسن؛ وطنبور، رامز سامي. (2018). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج (3)، ع (9)، (ص ص 134-150).
- 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، (ص ص 202-225).
- خليل، ياسر محمد. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية، ع (18)، ج (5)، (ص ص 123-144).
- الدوري، فراس وضاح. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الأردن. رسالة ماجستير، الأردن: جامعة آل البيت.

- الرفيعي، علي عبود؛ وعبد، ضرغام حسن. (2018). أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (15)، ع (1). الكوفة: الكلية التقنية الإدارية.
- عبد الحياصات، حسن خالد. (2017). دور عوامل النجاح لاستخدام نظم المعلومات في تحقيق التميز التنظيمي الدور الوسيط للمنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراه، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- عوض الله، أحمد حسني. (2018). أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الغامدي، ريم أحمد. (2018). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج (3)، ع (2)، (ص ص 317-333).
- الفحيلة، إبراهيم زيد. (2019). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، ع (20)، ج (2)، (ص ص 423-456).
- القريوتي، محمد قاسم. (2015). نظرية المنظمة والتنظيم. (الطبعة الرابعة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القيسي، محمد قاسم. (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير، فلسطين: جامعة الأقصى.
- مسيل، محمود عطا. (2017). التميز التنظيمي: فلسفة إدارية عصرية لمواجهة تحديات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرون. في المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، (ص ص 209 - 244).
- الهنداوي، المعتصم عبدالله. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي. رسالة دكتوراه، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- Al-Amarat, M. S. (2019). The Degree at Which Administrative Leaderships in Tafila Technical University Practice the Requirements of Organizational Excellence from the Perspective of the Faculty Members. World Journal of Education, 9(3), 9-21.
- Altaany, F., & Alrawashdeh, K. (2019). The Roll of Knowledge Management Requirement on Organizations Excellence:(A field of study in Jordan; Aqaba Special Authority Zone). International Journal of Applied Engineering Research, 13(18), 13448-13453.
- Brooke. Kamblier, (2018). The role of institutional excellence in keeping pace with environmental developments, American Journal of Environmental Excellence, Vol. 98, No. 2, p. 73.
- Butama, N. M., Mathenge, P., & Mungai, C. (2019). Strategic Leadership and Organizational Performance: Case of Juhudi Kilimo Limited, Kenya. International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, ISSN 2250-057X, Impact Factor: 6.384, Volume 09, Issue 9, Page 23-28.
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations.

- Schomaker, Paul, Krupp, Steve and Howland, Samantha. (2013). of strategic leadership the essential skills. Harvard Business Review, 91 (2), 131-134.
- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. International Journal of Information Management, 44, 96-108.