

القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على العاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي - ليبيا 2025م)

مدرسة العلوم الإدارية والمالية - الأكاديمية الليبية للدراسات العليا
فرع اجدابيا - ليبيا

د. الأمين مفتاح الأمين الزوي

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بمصرف الوحدة - فرع الصابري بمدينة بنغازي، من خلال قياس مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي، وتحليل أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث استهدفت عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين بمصرف الوحدة - فرع الصابري بمدينة بنغازي خلال عام 2025م. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة صممت لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتنبع أهمية الدراسة من مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في البيئة الليبية، إضافة إلى تقديم مؤشرات عملية تساعد القيادات الإدارية بالمصرف على تطوير الممارسات القيادية وتعزيز الأداء المؤسسي بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية والتميز المستدام. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تدعم اتخاذ القرار في تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي، والارتقاء بكفاءة الأداء وجودة الخدمات المصرفية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المصرف وتعزيز قدرته على مواجهة التحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، مصرف الوحدة، ليبيا.

**Strategic Leadership and Its Impact on Achieving Organizational Excellence
(A Field Study of Employees at Wahda Bank, Al-Sabri Branch,
Benghazi, Libya 2025)**

Dr. Ahmeen Miftah Alameen

Abstract:

This study aimed to examine the impact of strategic leadership on achieving organizational excellence at Wahda Bank, Al-Sabri Branch, Benghazi, Libya. Specifically, it sought to assess the level of strategic leadership practices and organizational excellence, as well as to analyze

the influence of the key dimensions of strategic leadership, namely strategic direction, human capital development, organizational culture enhancement, and balanced organizational control, on organizational excellence. The study adopted a descriptive-analytical approach, which was considered appropriate for achieving its objectives. The target population consisted of managers, department heads, and employees of Wahda Bank, Al-Sabri Branch, during the year 2025. A structured questionnaire was employed as the primary data collection instrument, and the collected data were analyzed using appropriate statistical techniques. The significance of the study lies in its contribution to enriching the literature on strategic leadership and organizational excellence within the Libyan context. Furthermore, it provides practical insights that may assist banking leaders in enhancing leadership practices, improving institutional performance, strengthening competitive advantage, and promoting sustainable organizational excellence. The findings are expected to offer evidence-based recommendations that support decision-makers in developing effective strategic leadership practices, fostering a culture of excellence, improving organizational performance, and enhancing the quality of banking services in line with the bank's strategic objectives and future challenges.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Excellence, Strategic Direction, Human Capital Development, Organizational Culture, Balanced Organizational Control, Wahda Bank, Libya.

1.1 المقدمة :

يعتبر التميز المؤسسي اليوم هدف رئيسي لكل مؤسسة تسعى للوصول لأعلى مستويات الربحية والتنافسية ، فالتميز المؤسسي بمثابة درع يحمي المؤسسة من التغيرات في بيئتها ، فهو يعمل على نمو المؤسسة على المدى الطويل ، وعلى أن تكون على استعداد دائم لتغيير والابتكار ، وتبني أحدث التقنيات والأساليب ، وللحفاظ على تميزها يجب أن يكون لدى قياداتها الرؤية الواضحة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، ولكون التميز المؤسسي أصبح موضوعاً بالغ الأهمية ومجال للنقاش من قبل مختلف الباحثين والممارسين ، لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية، وإنما تعتمد على مفاهيم وفلسفة الموارد البشرية التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها سواء رؤساء أو مؤوسين ، حيث أن وصول المؤسسة إلى تميز الأداء يتطلب من العنصر البشري الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في جانب الأداء والسلوك وتبني نظم أكثر فاعلية تكون مدخل من مداخل التميز المؤسسي (المغربية، 2023).

كما إن التميز المؤسسي يوضح كيفية استغلال الفرص المتاحة، عن طريق الالتزام برؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز، ويُمكن متخذي القرارات من معرفة الإمكانيات والموارد المختلفة والتخصيص الفعال لهذه الموارد، ومساعدة المؤسسات على توقع الأمور الاستراتيجية، والتغيرات الجوهرية، وتعمل على تحقيق التميز المؤسسي الذي يركز على ممارسات القيادة الاستراتيجية وذلك لبناء أساس سليم، بما يحقق أهداف المؤسسة، ويتيح لها القدرة على تطوير أدائها المؤسسي بصورة منتظمة ويحقق تميزها (حجازي، 2016).

لذلك أزداد الاهتمام بالقيادة الخاصة الاستراتيجية لكونها من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات علم الإدارة، وهو مفهوم من أصول عسكرية، وسرعان ما حظي هذا المصطلح بأهمية استثنائية في عالم إدارة الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات المتسارعة فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المنظمات (نافع وغازي، 2022). وعليه فإن القيادة الاستراتيجية تسعى لتحقيق أداء متميز، ولتحقيق مكانة عالية، وقيمة أفضل للمنظمة، من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي حيث يأمل فريق البحث إن يكون هذا الجهد إضافة حقيقية ونوعية في هذا المجال، ويساعد المسؤولين والمديرين في تحقيق التميز المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة :

وانطلاقاً من إن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على الأسئلة الآتية :
ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسس بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي ؟

ومن هذا التساؤل انبثقت مجموعة من التساؤلات الفرعية ، وهي على النحو التالي:

1. التساؤل الفرعي الأول : ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي؟
2. التساؤل الفرعي الثاني : ما مستوى التميز المؤسسي بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي؟
3. التساؤل الفرعي الثالث : هل هناك أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري ، تعزيز الثقافة التنظيمية ، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التميز المؤسسي بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي؟

3.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.
2. التعرف على مستوى التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.
3. التعرف على القيادة الاستراتيجية وتأثير في تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.

4. تقديم بعض التوصيات العلمية والمقترحات في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج مما قد تسهم في تعزيز التميز المؤسسي لهذا القطاع الحيوي.

4.1 أهمية الدراسة :

أولاً : الأهمية العلمية :

1. يتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في قياس وتحديد أثر القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في المصرف قيد الدراسة.
2. يرجى أ، تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في مؤسسات وبيئات مختلفة .
3. إثر المكتبات الليبية في دراسات القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في البيئة الليبية.

ثانياً : الأهمية العملية :

1. يتوقع أن توجه انتباه المسؤولين والقيادات الإدارية بالمصرف إلى أهمية الأخذ بممارسات القيادة الاستراتيجية للتأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على تبني الرؤية الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي .
2. يؤمل أن تساعد هذه الدراسة القيادات الإدارية في تبصير القيادات الإدارية بالمصرف بأهمية امتلاك الميزة التنافسية بما يجعله في مصاف المنظمات المتميزة.
3. قد تفيد هذه الدراسة الإدارة العليا بالمصرف بما تكشف عنه من نتائج وما تقدمه من توصيات في تعزيز التميز المؤسسي وتحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية.

5.1 حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية : اقتصر الحدود الموضوعية على التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها ،وهي : تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري ، وتعزيز الثقافة التنظيمية ، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي.
2. الحدود المكانية : مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.
3. الحدود الزمنية : (2025م).
4. الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على عينة من مديري ورؤساء الأقسام بالإدارة والموظفين في مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.

6.1 منهجية الدراسة :

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم باستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة ، وكشف جوانبها وأبعادها للوصول إلى النتائج و التوصيات المطلوب الحصول عليها.

7.1 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية قوامها (45) مفردة ، وتم توزيع استمارة استبانة على عينة المجتمع وتم استرجاعها وتحليلها بالكامل ، للحصول على نتائج وتوصيات الدراسة.

8.1 الدراسات السابقة :

حظي موضوع القيادة الاستراتيجية و التميز المؤسسي باهتمام واسع بين الباحثين وأجريت العديد من الدراسات التي تناولت المتغيرين مع تقضهما ، أو كل متغير على حدا، باعتبارهما من المتغيرات التنظيمية الهامة التي لها دوراً كبيراً في أداء المنظمات والعاملين بها ، ويمكن عرض بعض هذه الدراسات وذلك على النحو التالي :

1- دراسة : نافع وغازي (2022) ” دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية“، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية ، مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، والتعرف على مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية للجامعات المصرية، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية ، وسحبت عينة عشوائية من هيئة أعضاء التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة وبلغ عددها (343) عاملاً وعاملة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها : أن هناك دوراً للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية، أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية للجامعات المصرية كان متوسطاً ، وكان مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية كان متوسطاً.

2- دراسة : المغيرة ودھليز (2023) ، ” أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي“، دراسة تطبيقية على وزارة بالقطاع الحكومي - سلطنة عمان .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار ، والتعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بالوزارة محل الدراسة ، ومعرفة مستوى التميز المؤسسي بالوزارة محل الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الأولية ، وسحبت عينة عشوائية من العاملين بالوزارة وبلغ عددها (262) عاملاً وعاملة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالوزارة محل الدراسة ، وأن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بالوزارة محل الدراسة كان متوسطاً ، وأن مستوى التميز المؤسسي بالوزارة محل الدراسة كان متوسطاً.

3- دراسة معتوق وغومة (2022)، ”أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة“ ، ليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد الاتجاه الاستراتيجي ، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية ، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على تحقيق التنمية المستدامة بشركة المدار الجديد طرابلس، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالشركة ، اختيرت منه عينة قوامها (44) موظفاً وموظفة من القيادات الإدارية ، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة دراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أبعاد الممارسات للقيادة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة كان مرتفعاً ، لممارسة القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة بالشركة.

4- دراسة الشيخ والشيخ (2022)، " واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في المصارف الليبية"، دراسة تطبيقية على مصارف التجارة التنمية في مدينة بنغازي، ليبيا. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية بمصرف التجارة والتنمية في مدينة بنغازي من خلال أبعادها (التوجه الاستراتيجي ، استثمار الكفاءات والاحتفاظ بها، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية ، دعم الثقافة التنظيمية ، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة دراسة ، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بالمصرف قوامها (156) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل مساهمتها في تعزيز ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في مصرف التجارة والتنمية بشكل خاص وفي المصارف الليبية بشكل عام .

10.1 عينة الدراسة :

تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة بأسلوب العينات ، حيث اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية ، وقد بلغ حجمها (45) مفردة.

11.1 أداة جمع البيانات :

تم في هذا البحث تصميم استمارة استبانة لأجل تجميع بيانات الدراسة حيث استعان فريق البحث بالدراسات ذات العلاقة وذلك في ضوء توجهات المشرف ، وقد لجأ فريق البحث إلى الاستبانة لأنها من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في البحث العلمي ، ذلك لأنها توفر الكثير من الوقت والجهد.

13.1 مفاهيم مصطلحات الدراسة :

1. القيادة الاستراتيجية : وتعرف بأنها التأثير والتفاعل عبر الآخرين عن طريق المناقشة والحوار والتعاون من خلال رسم الخطط الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة لأجل تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات المشتركة بتوفير الكفاءات المؤهلة والقدرات المادية المناسبة لإنجازها أبو جمعة والحامدي (2021:302) .

2. تحديد التوجه الاستراتيجي:

هو القصد الاستراتيجي الذي يُشير إلى وضع وتحديد الرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي التي وجدت المنظمة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن تلك الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وكذلك فهي تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع ، وأيضاً تستخدم كمرشد لكثير من جوانب تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة معتوق وغومه (2022).

3. تطوير رأس المال البشري:

يُشير رأس المال البشري إلى المهارات ، والمعارف ، والخبرات التي يمتلكها مجموعة الأفراد التي تزيد وتساهم في القيمة الاقتصادية للمنظمة ، واتفقاً على تلك الوجهة ، أن كافة الأفراد التي

تزيد وتساهم في القيمة الاقتصادية للمنظمة، واتفاقاً على تلك الوجهة ، ان كافة الافراد العاملين يمثلون المنظمات كمورد رأسمالي في المنظمات يحتاج للاستثمار واستغلاله بالشكل الصحيح، حيث يعد رأس المال البشري من الركائز التي تركز عليها المنظمة في استقطاب الكفاءات والمهارات لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية ، والقادرة على التميز لجعل المنظمة متفوقة عن غيرها من خلال الاستجابة واقتناء وفهم متطلبات العملاء والفرص المناسبة أبوجمعة والحامدي (2021).

4. تعزيز الثقافة التنظيمية :

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم ، والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة والخبرات ، وكذلك الممارسات التي تحقق من التفوق التنظيمي لدى القادة ، وإن الثقافة التنظيمية تتكون من الأفكار والرموز والقيم التي تسود البيئة التنظيمية لدى القادة الاستراتيجيون ، ولكي يتم تعزيز الثقافة التنظيمية لدى القادة الاستراتيجيون لابد من تعزيز ابداعاتهم التي تعتبر احدى الوسائل المهمة التي تعزز المجال التنظيمي والذي يؤدي إلى تغييرات بيئية متسارعة لدى القائد الاستراتيجي ، وهذا يحتاج إلى الثقة والقدرة على إدارة الأعمال والواجبات المطلوبة لكي تساعد في تحقيق الأهداف لدى القادة الاستراتيجيون حسين ومحمد (2023).

5. تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة :

تُعد الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من الممارسات الهامة للقيادة الاستراتيجية ، حيث تساعد في التأكيد على أن المنظمة حققت النتائج المرغوبة للمنافسة الاستراتيجية والحصول على عوائد أعلى من المتوسط في الصناعة ، كما تساعد الرقابة الاستراتيجية القائد الاستراتيجي على بناء المصدقية وتأييد ودعم التغير الاستراتيجي وإبراز نتائج الاستراتيجيات للمنافسين معتوق، وغومه (2022).

6. تعريف التميز المؤسسي :

هو طريقة الاستغلال الأمثل والمتفوق للموارد واستغلال نقاط القوة والفرص المتاحة والحد من الضعف ومواجهة التهديدات في السوق مما يمكن المنظمة أن تصبح واحدة من أفضل المنظمات حاضرا ومستقبلا مما يؤدي إلى تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة والمستفيدين العبد الله (2022:235).

7. تعريف التميز القيادي :

وهو من اهم المرتكزات التي تستند عليها الإدارة حيث يتطلب قدرات عالية للقائد ليكون له القدرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات التي يفرضها الواقع ، وبالتالي هو قدرة القائد على حث وتشجيع وتحفيز العاملين في إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية عودة (2022:51).

8. تعريف التميز بتقديم الخدمة :

هو من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنها تعتبر مفتاح التميز المؤسسي وعندما تقوم المؤسسة بمسوحات ميدانية لمعرفة مدى توافر خدمات ومقاومتها لمتطلبات ورغبات وتطلعات زبائنهم وعملائها لابد أكثر مما يتوقعه ويحتاجه العميل فأنها بذلك تتميز بجودة ونوعية الخدمات المقدمة عن غيرها من المنظمات وبالتالي تدعم استراتيجية المؤسسة وتميزها الكلي حلموس (2020:220).

القيادة الاستراتيجية:

1.1.2 المقدمة :

تمر منظمات الأعمال في العصر الحديث بتحولات جذرية وذلك بسبب التحديات التي تواجهها من منافسة شديدة وكذلك التطور التكنولوجي والعلمي والثقافي والمعرفي السريع في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وعدم التأكد ، لذا فإن مفهوم القيادة الاستراتيجية يعتبر من المواضيع المهمة والتي تحظى بالاهتمام الكبير من قبل منظمات الأعمال ، فهي تعمل على تشجيع القادة من خلال حثهم على أن يكون لديهم وعي استراتيجي وهذا يتطلب جهدا كبيرا من قبلهم حيث لابد أن يكونوا متابعين للأحداث ومتعقبين للمتغيرات البيئية المحيطة بهم حتى يستجيبوا لها بالصورة المثل:-ى .

بن شويحة ، وطواهر (2019).

2.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية :

أولاً : المفهوم العام للقيادة:

- حيث عرف الديراوي وأبو غبن (2022:40)، القيادة بأنها ” عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيزية ومساعدة المرؤوسين نحو انجاز وتحقيق الأهداف ، وعرفت القيادة بأنها عملية تأثير فعلي وليس مجرد قدرات أو قابليات تمكن القائد من التأثير بالآخرين“.

ثانياً : مفهوم الاستراتيجية :

- يعرف عفيفة (2019:19)، الاستراتيجية ” بأنها خطة طويلة الأجل ، حيث تكون تلك الخطة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد في ظل الموارد المتاحة ، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية“.

3.1.2 تعريف القيادة الاستراتيجية :

تباينت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية ، وفيما يلي بعض التعريفات التي يمكن إيرادها للقيادة الاستراتيجية : يعرفها فرو (2022 : 397-433)، ”بأنها القدرة على التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليهم بكل جد وإخلاص وينطوي هذا التعريف على بعدين هما: التسليم بقدرة ومهارة القائد على تحفيز المرؤوسين لإنجاز ما يجب أدائه وميل استجابة المرؤوسين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم“.

4.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية :

تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على التركيز في عملها على الخطط القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل ، وذلك في سياق توجه المنظمة للعمل الطويل الأمد عاجل (2021:49)، وكذلك تعتمد المنظمات على القيادة الاستراتيجية في مواكبة التغيرات والتطورات للوصول للتميز التنظيمي للمنظمة وكونها مصدر التعليمات، ورسم السياسات ، والموجه الرئيس لجوانب العمليات الإدارية داخل المنظمة ، كما أنها مركز السيطرة والربط بين الأفراد ومصادر المنظمة ، مما يتيح للمرؤوسين العمل في البيئة واضحة المعالم والرؤية محددة الأهداف وتشمل أهمية القيادة الاستراتيجية على الآتي

سمر الدين والقرشي (2020:5):

- 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.

5.1.2 أهداف القيادة الاستراتيجية:

لقد أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادة الاستراتيجية ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ، وهي كما يلي أرسلان، ومديحة (2021:23):-

- إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية .

- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة .
- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات ، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
- صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح ، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.
- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.
- التميز المؤسسي

1.2.2 المقدمة :

تحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها ، والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة والمجالات عملها، ومن الضروري أن تؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات ، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية ، والتميز ليس له حدود أو مواقع ، فهو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة ، منظمة حكومية أو غير حكومية . ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء ضرورة من أجل البقاء والاستمرار ، ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف باستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز، غازي (2022)

2.2.2 مفهوم التميز المؤسسي :

يعد التميز المؤسسي أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي تستخدم في تطوير أداء المؤسسات، بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهدافها، ونظر لأهمية تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات، لكون التميز المؤسسي يمكن المؤسسات من مواكبة التطور الحديث بالاستفادة من تطبيق الأسلوب العلمي لرفع معدلات الكفاءة الداخلية ، وكذلك يمكنها من تبني برامج تطويرية

عديدة تسهم في تعزيز أداء العاملين أبو سعده ، وآخرون (2021). ويعرف سليم (2020: 207) التميز المؤسسي بأنه سعى المؤسسة وراء اقتناص الفرص المسبقة بتخطيط استراتيجي والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للعملاء وأصحاب المؤسسة والمجتمع من خلال توقع احتياجاتهم وتلبيةها وتبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق لها التميز المؤسسي.

3.2.2 أهمية التميز المؤسسي :

يعد تحقيق التميز المؤسسي من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ، وتظهر أهميتها فيما يلي كما أشار إليها النور (2011).

1. المنظمة بحاجة إلى وسائل وطرق لتحديد العقبات التي تنشأ.
2. تحتاج المنظمات إلى طريقة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ قرارات مهمة بشأن الموارد البشرية .
3. العمل يدعو إلى روح الفريق والإبداع ومبادئ المنافسة.
4. تحتاج المنظمة إلى التطور المستمر لأعضائها ، سواء كانوا مديريين أو موظفين حتى يتمكنوا من مساعدة المنظمة لتكون أكثر تميزاً وبروزاً في الأداء مقارنة بالمنظمات التنافسية.
5. تحتاج المنظمات إلى تزويد متخذي القرار أفراداً أو مجموعات بالمهارات اللازمة والتفكير في حساسية دوره وأهمية تحقيق الإبداع والتميز في المنظمة.

3.3 المنهج المتبع :

اعتمد فريق البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتميز بتقريب عناصر الدراسة من الواقع كما يصف الظواهر بشكل دقيق لإجراءات الدراسة الميدانية التي جمعت بين وصف وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من العينة القصدية لمجتمع الدراسة بغرض الوصول النتائج الدراسة التي تم الحصول عليها.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي، تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية مكونة من (45) مفردة وذلك وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينات الاحتمالية ، وقد تم توزيع (45) استمارة شخصي عليهم، واسترجعت بالكامل والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1.3)

يبين عدد الاستمارات الموزعة والتي تم تحليلها

البيان	العدد
الاستمارات الموزعة	45
الاستمارات المستبعدة	0
مجموع الاستمارات المستلمة	45
الاستمارات التي تم توزيعها	45

المصدر: من إعداد فريق البحث

شكل (1.3) يوضح الاستثمارات الموزعة



5.3 المعالجة الإحصائية وعرض نتائج الاستبيان

تم توزيع استمارة استقصاء تحتوي على 42 سؤال تم طرحها على المبحوثين قيد الدراسة، حيث سيتم تقسيم الاستمارة كما هو كوضح في الجدول التالي :-
جدول (2.3) توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة

عدد العبارات	المحاور
28	القيادة الاستراتيجية
14	التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد فريق البحث

لقياس رأي عينة الدراسة بخصوص العبارات التالية تضمنها الاستبيان استخدم (مقياس ليكرت LiKert) بحيث سيتم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها على النحو التالي:
جدول رقم (3.3) مجالات على الأسئلة وأوزانها

المقياس	غير موافق	موافق
الدرجة	1	2

المصدر: من إعداد فريق البحث

أولاً : تحليل البيانات الديمغرافية المتعلقة بمالي استثمار الاستبيان :

وتشمل وصفاً لخصائص العينة (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

1. العمر

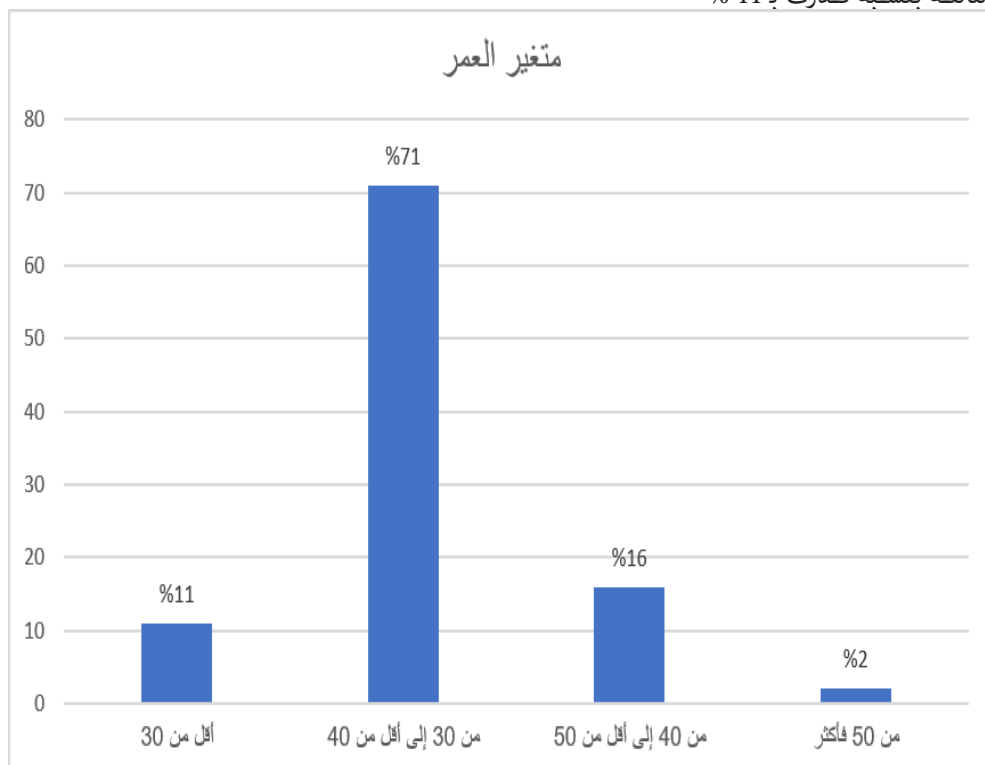
الجدول (4.3)

يبين توزيع نسبة وعدد مفردات العينة حسب العمر

المتغير	العينة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	5	11 %
من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	32	71 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	7	16 %
من 50 سنة فأكثر	1	1	2 %
المجموع	45	45	100 %

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (4.3) يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة قدرت بـ 71 % في حين جاءت الفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 16 % واحتلت الفئة العمرية الأقل من 30 سنة المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ 11 %



الشكل (2.3) يوضح متغير العمر

2 - المسمى الوظيفي

الجدول (5.3)

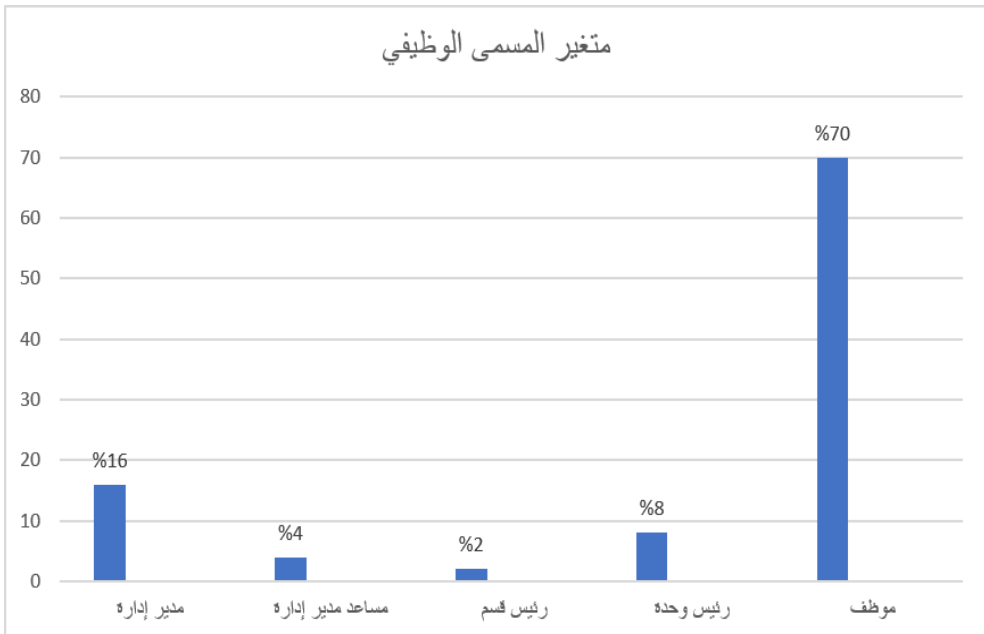
يبين توزيع نسبة وعدد مفردات العينة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	العينة	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	1	1	2 %
مساعد مدير إدارة	1	1	2 %
رئيس قسم	5	5	11 %
رئيس وحدة إدارية	3	3	7 %
موظف	35	35	78 %
المجموع	45	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

يبين الجدول (5.3) مفردات العينة حسب فئة الوظيفة الحالية لمفردات العينة حيث بلغ العدد الأكبر منها 35 مفردة بنسبة 78 % لفئة وظيفة الموظفين، يليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 11 %، ومن ثم فئة رؤساء الوحدات بنسبة 7 % في حين بلغت 1 % نسبة مدراء الإدارات ومساعد المديرين.

شكل (3.3) يوضح متغير المسمى الوظيفي



3 - المؤهل العلمي

الجدول (6.3)

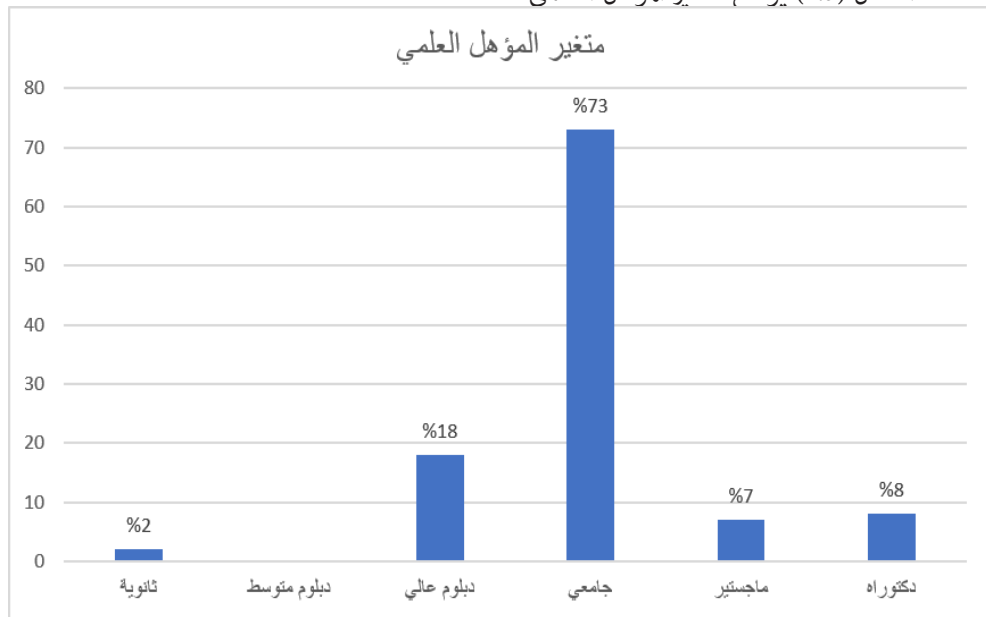
يبين توزيع نسبة وعدد مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	العينة	التكرار	النسبة المئوية
	ثانوية	1	2 %
	دبلوم متوسط	0	0 %
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	8	18 %
	جامعي	33	73 %
	ماجستير	3	7 %
	دكتوراه	0	0 %
	المجموع	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

ويتضح من الجدول (6.3) أن أعلى مؤهل علمي في فئة العينة يعود إلى المستوى الجامعي بعدد 33 مفردة ونسبة 73 % ، يليها مستوى الدبلوم العالي بنسبة 18 %، ومن ثم مستوى الماجستير بنسبة 7 %، وهذا يدل على أن الإجابات التي تم الحصول عليها ناتجة عن مستويات علمية جيدة نابعة من ذوي معرفة تامة بأهمية موضوع الدراسة، بينما كانت النسبة والعدد الأقل هما حاملي الشهادة الثانوية.

الشكل (4.3) يوضح متغير المؤهل العلمي



الجدول (7.3)

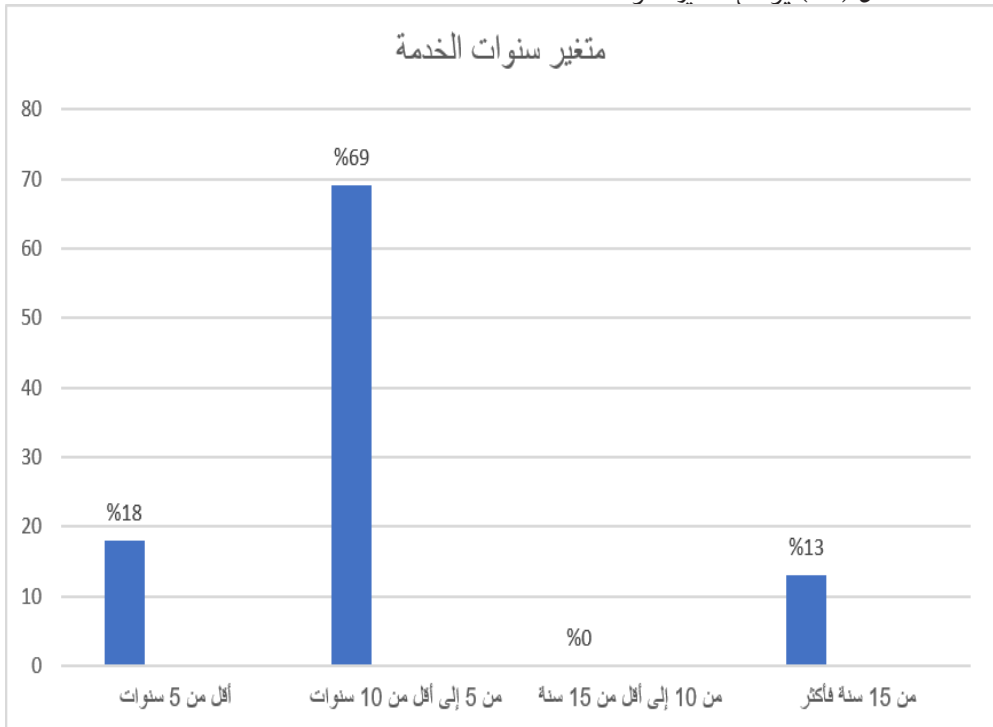
يبيّن توزيع نسبة وعدد مفردات العينة حسب عدد سنوات الخدمة

المتغير	العينة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	8	18 %
عدد سنوات الخدمة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	31	69 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0	0 %
	من 15 سنة فأكثر	6	13 %
	المجموع	45	100 %

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

يلاحظ من خلال معطيات الجدول (7.3) أن أقل عدد هو الفئة من 15 سنة فأكثر بعدد 6 مفردات وبنسبة 13 % بينما كانت الأكبر عدد هي الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد 31 مفردة وبنسبة 69 % في حين جاءت الفئة الأقل من 5 سنوات بعدد 8 مفردات وبنسبة 18 % ويدل ذلك على أن الإجابات كانت أغلبها دقيقة فهي تعود لذوي خبرة في مجال العمل.

الشكل (5.3) يوضح متغير سنوات الخدمة



5 - عدد الدورات التدريبية

الجدول (8.3)

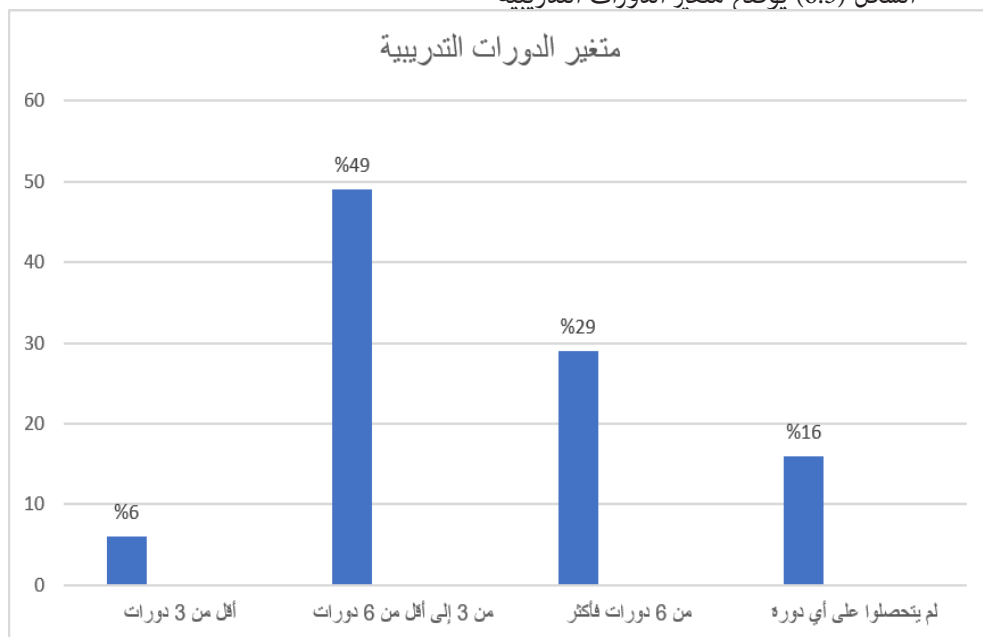
يبين توزيع بنسبة وعدد مفردات العينة حسب عدد الدورات التدريبية

المتغير	العينة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 دورات تدريبية	3	3	6 %
عدد الدورات التدريبية	من 3 إلى أقل من 6 دورات تدريبية	22	49 %
من 6 دورات تدريبية فأكثر	13	29 %	
لم يتحصل على أي دور تدريبية	7	16 %	
المجموع	45	100 %	

المصدر: من اعداد فريق البحث على نتائج التحليل

يلاحظ من خلال معطيات الجدول (8.3) أن العدد الأكثر حظاً في الحصول على دورات تدريبية كانت لعدد 22 مفردة بنسبة 49 % يليها الأقل حظاً لعدد 3 مفردات بنسبة 6 %، في حين إن عدد 7 مفردة بنسبة 16 % ليس لديهم حظوظ دورات تدريبية.

الشكل (6.3) يوضح متغير الدورات التدريبية



ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة

المحور الأول : القيادة الاستراتيجية

البعد الأول : تحديد التوجه الاستراتيجي

الجدول (9.3)

1 - تحرص إدارة المصرف على وضع رؤية استراتيجية للمصرف تتسم بالوضوح والدقة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	% 100
لا أوافق	0	% 0
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (9.3) يتبين أن نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يتفقوا على حرص المصرف يوضع رؤية استراتيجية تتسم بالدقة والوضوح.

الجدول (10.3)

3 - تمتلك إدارة المصرف الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التطورات الجديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	% 100
لا أوافق	0	% 0
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

نلاحظ في الجدول (11.3) إن نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على قدرة الإدارة على المبادرات في ظل التطورات الحديثة.

الجدول (12.3)

4 - تستفيد إدارة المصرف من تجاربها السابقة في تحديد توجهاتها المستقبلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	% 100
لا أوافق	0	% 0
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (12.3) بلغت نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على وجود إدارة حكيمة تقوم بالاستفادة من تجاربها السابقة لتحديد توجهاتها المستقبلية.

الجدول (13.3)

5 - تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للمصرف مع الإمكانيات المتاحة له

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	% 100
لا أوافق	0	% 0
الإجمالي	45	% 100

المصدر: إعداد فريق البحث لاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (13.3) يتبين أن نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على أن الإمكانيات المتاحة تتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية.

الجدول (14.3)

6 - توضح إدارة المصرف رسالتها للعاملين لديها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	44	% 98
لا أوافق	1	% 2
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (14.3) يتبين أن نسبة الموافقين (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على إن رسالة المصرف واضحة للعاملين بالمصرف.

الجدول (15.3)

7 - تشرك إدارة المصرف العاملين في صياغة استراتيجيات العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	42	% 93
لا أوافق	3	% 7
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (15.3) يتبين أن نسبة الموافقين (93 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (7 %) وهذه النتيجة تدل على إن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على إن المصرف يشرك العاملين في صياغة استراتيجيات العمل.

2 - البعد الثاني : تطوير رأس مال البشري

الجدول (16.3)

1 - تسعى إدارة المصرف إلى تحسين مهارات العاملين بشكل مستمر من خلال البرامج

التدريبية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	43	% 96
لا أوافق	2	% 4
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

نلاحظ في الجدول (16.3) أن نسبة الموافقين (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية أفراد العينة يوافقوا على إن تحقيق أهداف المصرف تكون من خلال البرامج التدريبية المستمرة للعاملين.

الجدول (17.3)

2 - تخصص الإدارة الإمكانات المادية المناسبة لتطوير العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	44	% 98
لا أوافق	1	% 2
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (17.3) بلغت نسبة الموافقين (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على ان الإدارة تخصص الإمكانات المادية في سبيل تحقيق الأهداف استناداً على النقطة رقم (1) أعلاه والتي مفادها التحسين من خلال البرامج التدريبية.

الجدول (18.3)

3 - تهتم إدارة المصرف بالعمل الجماعي وذلك من خلال بناء فرق العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	43	% 96
لا أوافق	2	% 4
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج البحث

نلاحظ في الجدول (18.3) ان نسبة الموافقين (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان الإدارة المصرف تهتم بالعمل الجماعي من خلال بناء فرق عمل.

الجدول (19.3)

4 - تحاول الإدارة جعل المصرف استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	% 100
لا أوافق	0	% 0
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على المعطيات الجدول (19.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية الافراد العينة يوافقوا على ان الإدارة المصرف تقوم باستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة وذلك بهدف تحقيق أهدافها المخطط لها.

الجدول (20.3)

5 - تتبنى إدارة المصرف أفكار العاملين التي تتميز بالإبداع والابتكار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	42	% 93
لا أوافق	3	% 7
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (20.3) بلغت نسبة الموافقون (93 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (7 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تتبنى أفكار العاملين الذين يمتلكون مهارات تمكنهم من تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء استناداً على النقطة رقم (4) أعلاه التي مفادها استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة.

الجدول (21.3)

6 - تولي إدارة المصرف أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية للعاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	44	% 98
لا أوافق	1	% 2
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (21.3) بلغت نسبة الموافقون (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية أفراد العينة يوافقوا على ان تنفيذ الإجراءات تتم بسرعة وسهولة لشعور العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به.

الجدول (22.3)

7 - يتم منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	42	93 %
لا أوافق	3	7 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (22.3) بلغت نسبة الموافقون (93 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (7 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبيه افراد العينة يوافقوا على ان المعاملة بين العاملين تتم بالتساوي بمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.

3 - البعد الثالث : تعزيز الثقافة التنظيمية

الجدول (23.3)

1 - تغرس إدارة المصرف لدى العاملين القيم التنظيمية التي تعزز من قيمة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على الجدول (23.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبيه افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تغرس القيم التنظيمية لدى العاملين تماشيا مع النقطة رقم (1) الواردة ببعد تطوير رأس المال البشري والتي مفادها تحسين مهارات العاملين بشكل مستمر.

الجدول (24.3)

2 - تعمل إدارة المصرف على نشر القيم والتوجيهات التي تتوافق مع استراتيجيتها المتبعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

نلاحظ في الجدول (24.3) ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبيه افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تعمل على نشر القيم والتوجيهات التي تتفق مع استراتيجياتها.

الجدول (25.3)

3 - توفر إدارة المصرف مناخ تنظيمي ملائم للعاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	43	96 %
لا أوافق	2	4 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (25.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف توفر مناخ تنظيمي ملائم للعاملين.

الجدول (26.3)

4 - تتميز علاقة العاملين ورؤسائهم في المصرف بالتعاون والاحترام المتبادل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	44	98 %
لا أوافق	1	2 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (26.3) بلغت نسبة الموافقون (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يتفقوا على تميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام.

الجدول (27.3)

5 - تشجع إدارة المصرف على تحمل المخاطر المحسوبة لتطبيق الأفكار الريادية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (27.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تشجع العاملين على مواجهة التحديات والمخاطرة لتحقيق أهدافها تماشياً مع النقطة رقم. (5) الواردة بعد تطوير رأس المال والتي مفادها استثمار طاقات وقدرات العاملين لتحقيق الأهداف.

الجدول (28.3)

6 - تشجع إدارة المصرف العاملين على التصرف بحرية واستقلالية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	42	93 %
لا أوافق	3	7 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (28.3) بلغت نسبة الموافقون (93 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (7 %)، وهذه النتيجة تدل على ان أغلبية افراد العينة يوافقوا على توفر المناخ المساعد على الإبداع.

الجدول (29.3)

7 - يحصل العاملون ذو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم

الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	43	96 %
لا أوافق	2	4 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (29.3) بلغت نسبة الموافقون (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها العامل الكفاء والمتميز تماشياً مع النقطة رقم (5) الواردة بعد تعزيز الثقافة التنظيمية والتي مفادها يتم تقييم الأداء على أساس مساهمة العامل.

4 - البعد الرابع : تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة

الجدول (30.3)

1 - تهتم إدارة المصرف بالرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييمها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (30.3) بلغت نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تهتم بالرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق أهدافها.

الجدول (31.3)

2 - تقوم إدارة المصرف بالرقابة التنظيمية بشكل مستمر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (31.3) بلغت نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على سعي إدارة المصرف المستمر للرقابة.

الجدول (32.3)

3 - تهدف الرقابة بالمصرف إلى تصحيح المسار وليس تصيد الأخطاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	44	98 %
لا أوافق	1	2 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (32.3) نلاحظ ان نسبة الموافقين (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا ان العاملون يبذلون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الإدارة منهم وان هدف الرقابة هدف تصحيح وليس تصيد الأخطاء.

الجدول (33.3)

4 - تشجع وتدعم إدارة المصرف أنظمة الرقابة التي تعزز من موقف المصرف وسمعته

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على التحليل

بناء على معطيات الجدول (33.3) نلاحظ ان نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف حريصة على تقديم الخدمات المتميزة وفق ذلك بدعم أنظمة الرقابة التي تعزز موقفها أمام الجمهور.

الجدول (34.3)

5 - يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	43	96 %
لا أوافق	2	4 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على التحليل

في الجدول (34.3) بلغت نسبة الموافقين (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان أغلبية افراد العينة يوافقوا على ان الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

الجدول (35.3)

6 - تعمل إدارة المصرف تطوير أنظمة رقابية تخدم جميع الأغراض

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على التحليل

بناء على معطيات الجدول (35.3) نلاحظ أن نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على انهم يقوموا بإنجاز الاعمال مهنية وبأساليب متجددة، تماشياً مع النقطة رقم (2) الواردة أعلاه والتي مفادها قيام الإدارة بالرقابة التنظيمية بشكل مستمر.

الجدول (36.3)

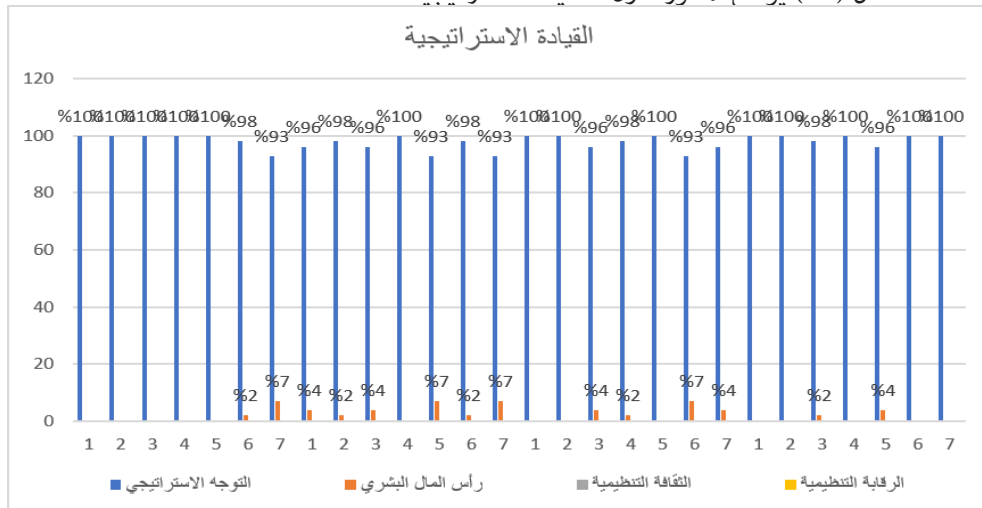
7 - تكرر إدارة المصرف الجزء الأكبر من الاهتمامات لتعزيز وبناء الثقة بين العاملين بالمصرف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (36.3) نلاحظ ان نسبة الموافقين (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف مهتمة ببناء الثقة بن العاملين تماشياً مع النقطة رقم (3) الواردة بعد تطوير رأس المال البشري والتي مفادها تشجيع العاملين على العمل الجماعي من خلال بناء فرق عمل.

الشكل (7.3) يوضح المحور الأول : القيادة الاستراتيجية



المحور الثاني : التميز المؤسسي

1 - البعد الأول : التميز القيادي

الجدول (37.3)

1 - تقوم إدارة المصرف بتشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم بحرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (37.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم بحرية. تماشياً مع النقطة رقم (6) الواردة ببعد تعزيز الثقافة التنظيمية والتي مفادها تشجيع العاملين على التصرف بحرية وإستقلالية.

الجدول (38.3)

2- تشجيع إدارة المصرف العاملين على العمل بروح الفريق وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (38.3) نلاحظ أن نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أفراد العينة يوافقوا على أن للعاملين قدرة على ممارسة المهام الموكلة لهم ضمن فريق العمل.
الجدول (39.3)

3 - تأخذ إدارة المصرف بعين الاعتبار اقتراحات العاملين التي تصب في مصلحة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	43	96 %
لا أوافق	2	4 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (39.3) بلغت نسبة الموافقون (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على أن إدارة المصرف تنظر بعين الاعتبار إلى اقتراحات العاملين التي تصب في مصلحة العمل.

الجدول (40.3)

4 - ترسخ إدارة المصرف ثقافة التميز في كافة أنحاء المصرف ونشر القيم الجودة في الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	100 %
لا أوافق	0	0 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر : من اعداد فريق البحث بالاعتماد على النتائج التحليل

في الجدول (40.3) بلغت نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقوا على أن أعباء العمل تجعل العاملين يفكرون بحكمة.

الجدول (41.3)

5 - يتم توضيح جميع التعليمات والمهام المطلوب إنجازها للعاملين كل حسب تخصصه

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	44	98 %
لا أوافق	1	2 %
الإجمالي	45	100 %

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (41.3) نلاحظ أن نسبة الموافقون (98 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (2 %) وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقوا على أن إدارة المصرف تحرص على وجود وصف وظيفي لكل وظيفة.

الجدول (42.3)

6 - تشجيع إدارة المصرف العاملين باستمرار على تحقيق الأهداف المطلوبة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
96 %	43	أوافق
4 %	2	لا أوافق
100 %	45	الإجمالي

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (42.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه نتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تقوم بتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف.

الجدول (43.3)

7 - تحرص إدارة المصرف على تحقيق العدالة بين العاملين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
96 %	43	أوافق
4 %	2	لا أوافق
100 %	45	الإجمالي

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (43.3) بلغت نسبة الموافقون (96 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (4 %) وهذه النتيجة تدل على ان اغلبية افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف حريصة على تحقيق العدالة بين العاملين.

البعد الثاني : التميز بتقديم الخدمة

الجدول (44.3)

1 - يعتمد المصرف على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100 %	45	أوافق
0 %	0	لا أوافق
100 %	45	الإجمالي

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

في الجدول (44.3) بلغت نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان أغلبية افراد العينة يوافقوا على أن إدارة المصرف تعتمد على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات.

الجدول (45.3)

2 - يقوم المصرف بالرقابة بشكل مستمر على مرافقه لتحسين طرق لتقديم الخدمات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	% 100
لا أوافق	0	% 0
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (45.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على ان إدارة المصرف تقوم بالرقابة المستمرة لتحسين طرق تقديم لخدمات.

الجدول (46.3)

3 - تقوم إدارة المصرف بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	% 100
لا أوافق	0	% 0
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على التحليل

بناء على معطيات الجدول (46.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على قيام إدارة المصرف بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن.

الجدول (47.3)

4 - تخضع عمليات تقديم الخدمة للزبائن إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أوافق	45	% 100
لا أوافق	0	% 0
الإجمالي	45	% 100

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج البحث

في الجدول (47.3) بلغت نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان أغلبية أفراد العينة يوافقوا على إن إدارة المصرف تخضع عمليات تقديم الخدمة للزبائن إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.

الجدول (48.3)

5 - تتصف إجراءات تقديم الخدمات للزبائن بالسرعة والراحة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100 %	45	أوافق
0 %	0	لا أوافق
100 %	45	الإجمالي

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (48.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان افراد العينة يوافقوا على حرص إدارة المصرف لتقديم أفضل الخدمات للزبائن بأسرع وقت.

الجدول (49.3)

6 - تهتم إدارة المصرف بقيام العاملين بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100 %	45	أوافق
0 %	0	لا أوافق
100 %	45	الإجمالي

المصدر: من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (49.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان أفراد العينة يوافقوا على ان للعاملين القدرة على ابتكار الخطط الكفيلة لإنجاز الاعمال بأسلوب متجدد.

الجدول (50.3)

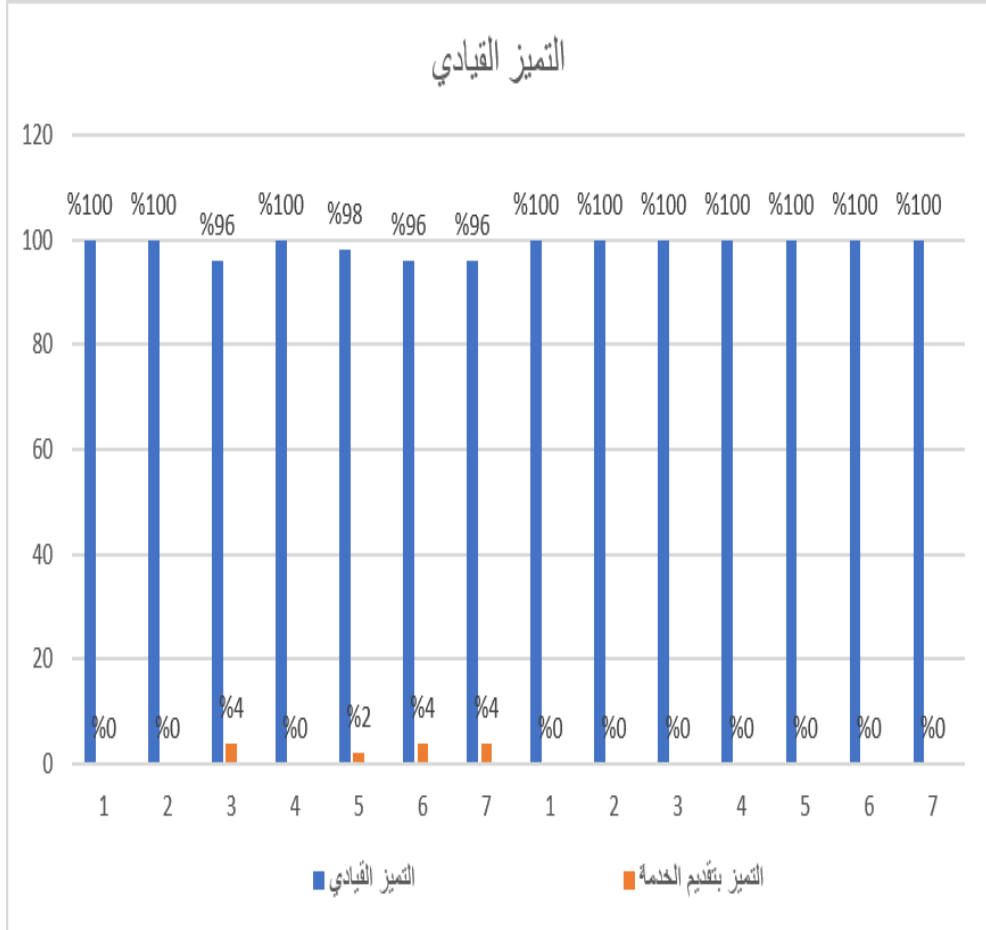
7 - يوجد لدى المصرف نظام لاستقبال شكاوى ومقترحات المستفيدين

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100 %	45	أوافق
0 %	0	لا أوافق
100 %	45	الإجمالي

المصدر : من اعداد فريق البحث بالاعتماد على نتائج التحليل

بناء على معطيات الجدول (50.3) نلاحظ ان نسبة الموافقون (100 %) بينما بلغت نسبة غير الموافقين (0 %) وهذه النتيجة تدل على ان أفراد العينة يوافقوا على ان لدى إدارة المصرف نظام لاستقبال شكاوى ومقترحات المستفيدين.

الشكل (8.3) يوضح المحور الثاني : التميز المؤسسي



الخاتمة:

سعت هذه الدراسة لمعرفة القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي، من وجهة نظر مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والموظفين، على ذلك تم في هذا الفصل سرد النتائج من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة والتوصيات التي قام بها فريق البحث :

النتائج :

- أظهرت نتائج الدراسة أن أكبر نسبة للعاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 71 %.
- أظهرت نتائج الدراسة ان أعلى نسبة للعاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري من المسمى الوظيفي كانوا من الموظفين حيث بلغت نسبتهم 78 %.
- أظهرت نتائج الدراسة ان غالبية العاملين بمصرف الوحدة فرع الصابري لديهم مؤهلات

- علمية جامعية بنسبة 73 %.
- أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية العاملين بالمصرف لديهم سنوات خدمة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 69 %.
- بينت الدراسة ان عدد الدورات التدريبية التي تلقها العاملين بالمصرف تتراوح بين (3 إلى أقل من 6 دورات تدريبية) بنسبة 49 %.
- أوضحت نتائج الدراسة حسب رأي جميع افراد العينة أن المستوى العام للقيادة الاستراتيجية قد جاء بدرجة مرتفعة جداً بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة تحديد التوجه الاستراتيجي في مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً جداً بالمرتبة الثانية بنسبة 98 %.
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً في المرتبة الثالثة بنسبة 97 %.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة تطوير رأس المال البشري بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً بالمرتبة الأخيرة بنسبة 96 %.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً، وأن ترتيب الأبعاد حسب مستوى الأهمية النسبية جاءت على التوالي : التميز بتقدم خدمة والتميز القيادي.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز بتقديم مصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي جاء مرتفعاً جداً بالمرتبة الأولى بنسبة 100 % وفي المرتبة الثانية جاء مرتفعاً التميز القيادي بنسبة 98 %.
- بينت نتائج الدراسة أن للقيادة الاستراتيجية تأثير في تحقيق التميز المؤسسي حيث كلما كانت أبعاد القيادة الاستراتيجية مرتفعة كان التميز المؤسسي مرتفعاً أيضاً.

التوصيات :

- في ضوء ما اسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم بعض المضامين أو التوجيهات التالية :
- ينبغي على إدارة الموارد البشرية بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي العمل على الاستقطاب الداخلي للأفراد الذين يمتلكون الصفات القيادية والعمل على تطوير هذه الصفات والمهارات القيادية، وهذا سيساعد في صناعة قادة المستقبل يساهمون في رفد المؤسسة بالأفكار المبدعة والخلاقة.
- التأكيد على ضرورة اهتمام القيادات الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي، وذلك بتحديد نقاط القوة لدعما وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، والتعرف على الفرص التي تساعد على التحسين والتطوير والتميز، والتغلب على التهديدات والتحديات التي قد تواجه في المستقبل.
- زيادة الاستثمار في عدد الدورات التدريبية المقدمة للعاملين فيه لمصرف الوحدة فرع الصابري بمدينة بنغازي العمل على زيادة.

- إجراء المزيد من الدراسات الأخرى التي تتناول متغير القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على متغيرات أخرى، وكذلك إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغير التميز المؤسسي في بيئات أخرى.

المصادر والمراجع :

أولاً : المصادر

القرآن الكريم (سورة يوسف الآية (47)).

ثانياً: المراجع العربية

أ- الكتب :

- (1) الجمل، سمير سليمان ، (2019)، ” الوصول إلى التميز التنظيمي ” ، دار العماد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، العلوم الإدارية، العدالة التنظيمية، فلسطين، 551-553.
- (2) الديراوي، أيمن حسن، وأبوغبين، أحمد فاروق، (2021)، ” القيادة الإستراتيجية“، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 40.
- (3) المعراج، سمير عطية، (2020) ” القيادة الاستراتيجية وقدراتها على التجديد الابتكار“، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع، دسوق، الجزائر، 43.

ثانياً: الدوريات والمجلات:

- (1) أبو جمعة، محمود حسين والحامدي، محمد منصور، (2021)، ” أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية“، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29 (1)، 298-323.
- (2) أبو سعده، أحمد سيف النصر وعثمان منى شعبان وصديق، أبو بكر أحمد، (2021)، ” إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم “، مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15 (15)، 35-91.
- (3) أل براهيم، تغريد بنت محمد والجارودي، ماجدة بنت إبراهيم، (2020)، ”متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي“، بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، مجلة البحث العلمي في التربية، 10 (21)، 46-84.