

## The Role of Strategic Leadership Practice in Building Smart Organizations: Field Study: Participants in King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency

Rasha A. Al-Masadeh<sup>(1)\*</sup>

Mohammad A. Al-Mahasneh<sup>(2)</sup>

(1) Researcher, Jordan.

(2) Prof., Mu'tah University, Karak –Jordan.

Received: 11/08/2025

Accepted: 22/09/2025

Published: 21/12/2025

\* **Corresponding Author:**

[rasha.almasadeh@gmail.com](mailto:rasha.almasadeh@gmail.com)

**DOI:**<https://doi.org/10.59759/business.v4i4.1354>

### Abstract

This study aimed to identify the role of strategic leadership practice in its dimensions (defining strategic direction, developing human capital, enhancing organizational culture, balanced organizational control, ethical practices) on building smart organizations in its dimensions (business intelligence, continuous learning, understanding the environment, finding strategic alternatives, creative orientation) for the departments participating in King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency in Jordan. The study included a sample of 340 employees in senior, middle and executive management.

The study adopted the descriptive-analytical approach based on comprehensive survey of employee and used as well statical methods represented by (percentage, frequencies, means, standard deviations, loading factor, and effect), data was analyzed through the Smart PLS.4 software.

The results of the study concluded that the overall performance index of strategic leadership came with a high level, and the building of smart organizations has achieved a medium level. It also showed the existence of an impact of strategic leadership in its dimensions on building smart organizations in the departments participating in King Abdullah II Award for Excellence in Government Performance and Transparency.

Based on the results of the analysis, the study recommended the need to adopt strategic leadership practices among its employees of supervisory levels, to ensure that their role in building smart organizations is maximized.

**Keywords:** Strategic leadership, Building Smart Organizations, Business Intelligence, Modern Organizations, Leadership, Entities Participating in King Abdullah II Award for Government Performance and Transparency.

## دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في بناء المنظمات الذكية دراسة ميدانية: للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية

رشا عادل المساعده<sup>(1)</sup>

محمد عبد الرحيم المحاسنة<sup>(2)</sup>

(1) باحثة، الأردن.

(2) أستاذ، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، الممارسات الأخلاقية) في بناء المنظمات الذكية بأبعادها (ذكاء الأعمال، التعلم المستمر، فهم البيئة، إيجاد البدائل الإستراتيجية، التوجه الابداعي) للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية في الأردن. وشملت الدراسة عينة من الموظفين في الإدارة العليا، الوسطى والتنفيذية والبالغ عددهم (340) موظفاً. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على عينة عشوائية طبقية تناسبية، حيث استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية من خلال تحليل البيانات من خلال برمجية (SmartPLS.4). توصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤشر الأداء العام للقيادة الإستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة وبناء المنظمات الذكية قد حقق درجة متوسطة، كما بينت وجود أثر للقيادة الإستراتيجية بأبعادها في بناء المنظمات الذكية في الإدارات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية. حيث أوصت الدراسة بناءً على نتائج التحليل بضرورة تبني ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى موظفيها من الرتب الإشرافية، لضمان تعظيم دورها في بناء المنظمات الذكية. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الإستراتيجية، بناء المنظمات الذكية، ذكاء الأعمال، المنظمات الحديثة، القيادة، الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.

### المقدمة.

في خضم ديناميكية عالم الأعمال والتحديات التي تواجه المنظمات من تقلب البيئة المستمر وسيادة عدم الاستقرار، واتساع دائرة العوامل المؤثرة في المنظمات وأعمالها، والمستويات الحرجة من التعقيد، باتت المنظمات تعيش حالة من عدم اليقين والغموض وصعوبة في تحديد حيثيات المستقبل

ومعامله بدقة. وفي ضوء متطلبات العمل والتوجهات الإدارية الحديثة، تسعى المنظمات بشكل كبير ودائم لبناء نفسها على أساس قوي، ابتداءً من تأسيس هياكل تنظيمية مرنة توفر الجدارات والكفاءات من الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهدافها، بالإضافة للعمل على إدارتها بشكل فعال وفق خطط ومخصصات واضحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، استناداً إلى التطلعات الإستراتيجية لقيادة المنظمة، ضمن معايير أداء واضحة.

ومن الجدير بالذكر أن قيادات المنظمات تعمل بجهود كبيرة لرسم الخطط المستقبلية التي تنبثق من رؤى واضحة، بما ينسجم مع الإمكانيات المتاحة ضمن ثقافة تدعم التفكير في المستقبل بشكل مستمر، وبما يتماشى مع التغيرات السريعة والحرية التي من شأنها أن تؤثر على النتائج المتحققة نتيجة ما يستجد. مع الأخذ بعين الاعتبار أن أي تغييرات تحدث في بيئة الأعمال ليست بالضرورة أن تؤثر على كافة المنظمات بنفس المستوى، فطبيعة الأعمال وحجم المنظمات وتوجهاتها، بالإضافة إلى مستوى إمكانياتها ومواردها المادية والبشرية والعديد من العوامل الأخرى، تعد مرتكزات لتحديد مستوى التأثير الحاصل أو درجة التغير المطلوبة ونوعه وفق أسلوب مرن تكيفي لتحقيق الميزة التنافسية وإضافة القيمة المطلوبة.

وفي ضوء ما سبق، نجد أن المنظمات أصبحت تتجه لتبني أساليب حديثة تتناغم مع متطلبات العصر، كون أساليب الإدارة التقليدية والبيروقراطية المفرطة لم تعد تجدي نفعاً في ظل التغيرات السريعة والمتطلبات المتغيرة ما بين وقت وآخر. بالإضافة إلى ذلك، لم تعد الإدارة سيقاً يقتصر على توجيه الموارد ضمن أربعة وظائف إدارية أساسية فقط، وإنما أصبح توجه المنظمات كافة، على اختلاف قطاعاتها، نحو الإدارة الحديثة ضرورة إستراتيجية تستند إلى مواكبة التغيرات التكنولوجية والمعرفية، والاعتماد على نماذج أكثر مرونة وابتكاراً لتحقيق الاستدامة. وهنا تظهر المنظمات الذكية كأحدث النماذج والكيانات التنظيمية الديناميكية، التي تركز على التكنولوجيا والمعرفة بالإضافة إلى التعلم المستمر خارج النطاق التقليدي، انطلاقاً للتوجهات الإبداعية والابتكارية ضمن إطار تكاملي من قيادة ممكنة ورؤية واضحة تعي تماماً ما تنتجه إليه وكيفية تحقيقه بفعالية وكفاءة.

أما القطاع العام في الأردن، فهو قطاع له خصوصيته ومهامه التي ترتبط دائماً بمسؤوليات اقتصادية واجتماعية كبيرة، ضمن مسار عمل يتوافق مع التوجهات الوطنية والقانون في الدولة.

وكون الأردن دولة قانون ومؤسسات، تؤكد قيادته بشكل دائم ومستمر على أهمية الالتزام من قبل كافة المؤسسات والوزارات والدوائر الحكومية بأعمالها لتعزيز فاعلية وكفاءة العمل الحكومي، للحفاظ على المال العام وخدمة صالح الوطن والمواطن بحاضره ومستقبله. ومن هنا كان لا بد لهذا القطاع من تبني أسس منهجية واضحة تلبي متطلبات العمل والتوجهات الإدارية الحديثة، وبذلك صدرت الإرادة الملكية السامية لإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ (2002/9/4)، من خلال مركز الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، بهدف نشر الوعي بمفاهيم إدارة الأداء وتجذير ثقافة التميز، للارتقاء وتطوير مستويات أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية لخدمة المواطنين الأردنيين المقيمين بالإضافة إلى المستثمرين، لتكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني.

حيث إن نموذج التميز الحكومي الأردني (KACE-5.0) يُعنى بثلاثة محاور رئيسية، يتضمن كل منها عددًا من المؤشرات والقدرات، ابتداءً بمحور التخطيط الذي انطلق بالتوجهات الوطنية والقطاعية والإستراتيجية المؤسسية وصولاً إلى الدور القيادي، أما محور التنفيذ فقد سلط الضوء على الموارد والممتلكات الحكومية والمهام الحكومية، وأخيرًا محور التحول الذي يركز على التحول الرقمي والتحسين والتطوير.

ومن الجدير بالذكر أن فئات الجائزة عديدة ومختلفة، وقد سلطت الدراسة الضوء على فئة الفائزين السابقين، حيث يُشار إليهم ضمن كتيب الجائزة بفئة "الأوائل" ويُعتبرون من أهم قصص النجاح، إذ إنهم حققوا الجائزة لأكثر من مرة، وبهذا فهم أكثر الجهات تميزًا في تبني محاور الجائزة بفعالية وكفاءة، من خلال قيادة مشتركة مُلهمة تُسهم في صياغة المستقبل وخلق ثقافة مؤسسية تشجع على الابتكار والتطور، بالاعتماد على خطط وعمليات فاعلة تحقق كافة احتياجات وتوقعات المعنيين، مما يسهم في تعزيز تنافسية الأردن وترتيبه عالميًا.

وفي ضوء ما سبق، فإن الدراسة تسلط الضوء على دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في بناء المنظمات الذكية ضمن مجتمع الدراسة الذي يتسم بالتميز كما أشار لهم مركز الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي. وبذلك، لم تقتصر نتائج الدراسة على البعد الأكاديمي فقط، بل تمتد إلى البعد التطبيقي من خلال تقديم توصيات من شأنها أن تسهم في بناء المنظمات العصرية الذكية، من خلال قيادات إستراتيجية ممكنة، لدعم وبناء المنظمات بالدرجة الأولى، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع ككل.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يُظهر القطاع العام اهتمامًا بالتطور والتحسين المستمر بشكل واضح في الآونة الأخيرة، تماشيًا مع متطلبات التميز في تقديم الخدمة للمواطنين، من خلال خدمات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن أجل تحقيق ذلك، كان لا بد لهذه الوزارات والمؤسسات من الانتقال إلى عصر جديد وشكل متطور من المنظمات، وهي المنظمات الذكية، حيث توفر نهجًا جديدًا للانسجام والتوافق مع التغيرات الجديدة في العالم، واتخاذ قراراتها بشكل فعال وكفؤ، استنادًا إلى معلومات واضحة في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين والديناميكية.

ورغم الاهتمام الكبير عالميًا بالمنظمات الذكية، والتوجه نحو التطور للخروج من إطار المنظمة التقليدية إلى المنظمة الذكية، كونها تتمتع بخصوصية مهمة وفعالية كبيرة، وإمكانيات للتطور المستمر، إلا أن ذلك ما زال ليس بالمستوى المطلوب انسجامًا مع المتطلبات الجديدة (Adamik & Fernandez, 2021).

أما بما يخص القطاع الحكومي الأردني والأهداف التي أشارت إليها خطة تطوير القطاع العام، فقد تناولت ضمن إحدى محاورها طموحها نحو خدمات حكومية محورها المواطن، بالإضافة إلى كفاءات ممكنة ومسؤولة من قيادات ومواهب فاعلة ومتخصصة، جاهزة للمستقبل وقادرة على الارتقاء بالأداء وتحقيق الرؤى الوطنية (دروزة وخريسات، 2023).

بالإضافة إلى ما سبق، فإن المنظمات الذكية تعد نتاجًا للعمليات المتطورة التي تعتمد على التكنولوجيا لبناء نماذج خدمة جديدة مختلفة، قادرة على مواجهة التحديات المتنوعة في بيئة الأعمال المعاصرة لتطوير أداء الأعمال، ولها تأثير كبير في قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها والتميز في أدائها (خريسات والنجار، 2022؛ عنيزات والكساسبة، 2021؛ الدرادكة والنجار، 2020).

ورغم الاهتمام المتزايد بمفهوم المنظمات الذكية، إلا أن هناك فجوة معرفية في فهم العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وقدرة المنظمة الحالية على بناء المنظمات الذكية. ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الذي يشير إلى: ما دور ممارسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، الممارسات الأخلاقية) في بناء المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة (نكاء

الأعمال، التعلم المستمر، فهم البيئة، إيجاد البدائل الإستراتيجية، التوجه الإبداعي) في الإدارات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، حيث تمحورت الدراسة حول الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تصورات المبحوثين لمستوى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية؟
- ما تصورات المبحوثين لمستوى توافر أبعاد المنظمة الذكية للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية؟
- ما دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تبني نكاه الأعمال للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية؟
- ما دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في تبني التوجه الإبداعي للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية؟
- ما دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في فهم البيئة للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية؟
- ما دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التكيف للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية؟
- ما دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التعلم المستمر للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية؟

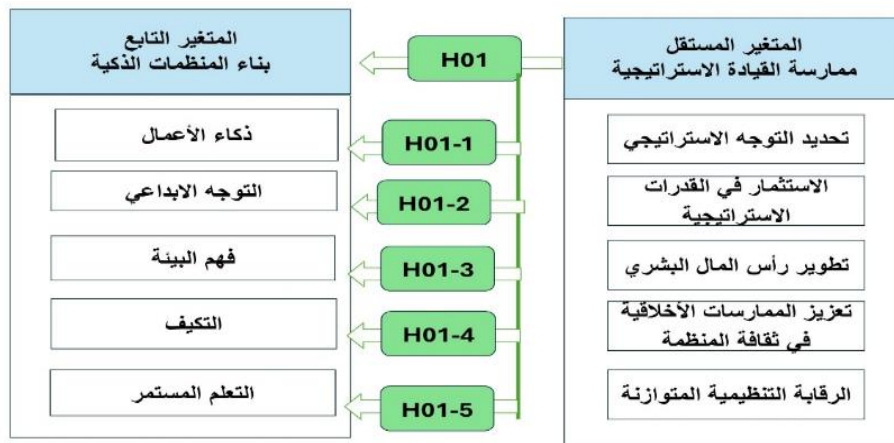
### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية بناء المنظمات الذكية، التي باتت أمراً محورياً ومفصلياً في ظل التطورات التكنولوجية والرقمية السريعة في العصر الحالي، سواء في القطاع الخاص أو العام. إذ تسد الدراسة فجوة معرفية في القطاع الحكومي الأردني من خلال تقديم نموذج تفسيري متكامل يجمع بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الذكية. كما تقدم الدراسة إثراءً للدراسات السابقة في مجال المنظمات الذكية من خلال دراسة العلاقة بينها وبين القيادة الإستراتيجية في إدارات حكومية أردنية مميزة.

وما يميزها عن غيرها من الدراسات السابقة هو مجتمع الدراسة المتمثل في فئة "الأوائل"، وهم: المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وزارة الاقتصاد الرقمي، وزارة الصناعة والتجارة، البنك المركزي، هيئة الخدمة المدنية، وهيئة تنظيم قطاع الاتصالات. علاوة على ذلك، فإن تطبيقات هذه الدراسة تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة والمتوافقة مع التوجهات الوطنية في المملكة، وتعزز التوجه نحو التطور والتحسين المستمر، كأحد أهم محاور الجائزة، والتي تتمثل في القيادة، بالإضافة إلى محور التحول الذي يعنى بالمعرفة والاعتماد على التكنولوجيا في تقديم الخدمات المطلوبة.

### أنموذج الدراسة

تم تطوير نموذج خاص بالدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة لتحديد المتغيرات والأبعاد، ويمثل الشكل رقم (1)، النموذج الافتراضي للدراسة والذي يوضح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة.



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

حيث تم تطوير النموذج من قبل الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة المبينة في الجدول اللاحق.

الجدول رقم (1): الدراسات السابقة التي اعتمد عليها لتطوير النموذج

المتغير التابع (بناء المنظمات الذكية)	المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية)
Eneizat & Al-Kasasbeh (2021) (خدام وآخرون، 2020)، (أبو عنزة والقعايدة، 2019)، (راضي وآخرون، 2018)، (غنيم، 2017) (ردايدة، 2016)، (فرعون وآخرون، 2015) (الطائي وآخرون، 2013)، (Matheson & ) (Matheson, 2001)	Al-Thani & Obeidat (2020) Ireland & Hitt (2005)

### الأدبيات السابقة وتطوير الفرضيات

بعد واحد وأربعين عاماً، لا تزال نظرية المستويات العليا (Upper Echelons Theory) التي أشار إليها (Hambrick and Mason) عام 1984، من أكثر النظريات تأثيراً في مجال الإدارة، حيث أكدت هذه النظرية أن ممارسات القادة واختياراتهم وسلوكياتهم تؤثر على مختلف نتائج المنظمة (Neely et al., 2020) وارتبطت بهذه النظرية مفهوم القيادة الإستراتيجية، حيث وضحت أن قيم المدراء بالإضافة إلى اهتماماتهم وتفضيلاتهم تؤثر على توجهاتهم واختياراتهم بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، من خلال إدراك البيئة التي تعمل فيها المنظمات، مما يحدث فرقاً كبيراً في القرارات الإستراتيجية المتخذة (بن محمد، 2021). بمعنى آخر، فإن النتائج التنظيمية ما هي إلا انعكاس لممارسات وقيم القادة في المنظمة (Singh et al., 2023)، ولا سيما أن القيادة الإستراتيجية قد وصلت لمرحلة النضج في العقد الثالث، مع التوجه نحو الابتكار وسعي المنظمات للتحويل في ظل البيئة التكنولوجية المتطورة، والذي تزامن مع نضج عصر العولمة وظهور الثورة الصناعية الرابعة (Neely et al., 2020). ومن الجدير بالذكر أن هذه النظرية حظيت باهتمام أكبر من قبل العلماء والباحثين بعد إعادة النظر بها عام 2004 من قبل (Carpenter et al.)، واستناداً لما سبق فقد انطلقت هذه الدراسة.

تعود أصول مصطلح الإستراتيجية للكلمة اليونانية (strategos) والتي تعني فن القيادة، وارتبطت في بدايتها بالمجالات والمهام العسكرية، وامتدت لاحقاً لتشمل العديد من المجالات والعلوم



الاجتماعية. وكغيرها من المفاهيم الإدارية، لا يوجد إطار محدد تم الإجماع عليه في كافة الأدبيات، ولكن جميعها أشارت إلى أن الإستراتيجية عبارة عن وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، والوقوف على غايتها على المدى البعيد، ومن ثم اختيار النمط المناسب لتحقيق ذلك (الدوري، 2021).

اختلفت وتعددت التعريفات للقيادة الإستراتيجية من قبل الباحثين والمختصين، حيث أصبح بلورة هذا المفهوم أمراً غاية في الأهمية. فقد عُرِفَت القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة القائد من ذوي الخبرة ولديه الحكمة والرؤية للإبداع والتنفيذ والتخطيط واتخاذ القرارات التبعية في المناطق المتقلبة وغير المؤكدة والمعقدة وبيئة إستراتيجية غامضة" (Mistarihi, 2021). أما دراسة (Madu et al., 2023) فأكدت أن القيادة الإستراتيجية تعبر عن الارتكاز على إستراتيجيات المنظمة لتوجيه الموارد البشرية وتكريس جهودهم لتحقيق أهدافها، إضافة إلى اهتمامها بالتوجه نحو الابتكار وصياغة الإستراتيجيات لحل المشاكل المستحدثة في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين (العثماني، 2023). حيث تتسق القيادة الإستراتيجية الجهود في المنظمة في إطار تحقيق المهام المطلوبة ورسم المستقبل المرغوب، كونها أداة حاسمة في تفاعل المنظمة مع محيطها، فهي أداة ناجحة في تغيير المنظمات نحو الأفضل، وتأخذ بعين الاعتبار متطلبات العصر والاحتياجات على المدى الطويل بغض النظر عن المنافع المؤقتة والجزئية (Tipurić, 2022). بالإضافة إلى ذلك، فإن الهدف الرئيسي للقيادة الإستراتيجية هو تحقيق النجاح من خلال تنفيذ الإستراتيجيات المرسومة، مع ضرورة التأكيد على تطوير البيئة التنظيمية التي تسمح بتمكين الموارد البشرية ضمن نطاق احتياجات العمل، وتوسيع قدرتهم على التنبؤ باحتياجات المنظمة، والتعبير عن أفكارهم الإبداعية، والتي ترتبط أحياناً بسياسات المكافآت والحوافز (Madu et al., 2023).

واستناداً لما سبق، فإن تعريفات القيادة الإستراتيجية عديدة ومختلفة وتشير لأبعاد متعددة، ولم يتم التوافق على تعريف شامل من العلماء والباحثين، مثل تحديد التوجه الإستراتيجي، الاستثمار في القدرات الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الممارسات الأخلاقية في ثقافة المنظمة، والرقابة المتوازنة، حيث أشارت هذه الأبعاد من قبل (Ireland & Hitt, 2005).

يعد بعد تحديد التوجه الإستراتيجي بمثابة تحديد الرؤية الإستراتيجية طويلة المدى، والتي تعكس الأهداف الإستراتيجية التي قامت المنظمة على أساسها (Hitt et al., 2011). أما تطوير رأس المال البشري، فيعبر عن مجموعة الكفاءات والقدرات والمهارات لدى الكوادر البشرية في مجال معين، والتي من الممكن اكتسابها من خلال الخبرة وتطويرها عبر التعلم المستمر (Hitt et al., 2011).

أما بعد الاستثمار في القدرات الإستراتيجية، فهو مفهوم يعبر عن القدرات الجوهرية التي تحقق المنظمة من خلالها الميزة التنافسية والقيمة المضافة، على أن تتسم بالتفرد وصعوبة التقليد والإحلال، ويكون ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفعالية (العيسوي والعبدي، 2022).  
أما بعد تعزيز الممارسات الأخلاقية في ثقافة المنظمة، فيشير إلى الامتثال لمعايير محددة وواضحة للسلوكيات المتبعة في التعامل مع الأطراف الأخرى، ضمن إطار متكامل من المبادئ والقواعد السلوكية التي يلتزم بها الفرد لإتمام الأعمال بطريقة صحيحة (الطورة، 2021).  
وأخيراً، بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، حيث يسلط الضوء على إيجاد أساليب موضوعية لقياس مستوى كفاءة وفعالية إستراتيجيات المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالتحكم في الإستراتيجية وأسلوب تنفيذها يعد مكوناً أساسياً في عملية الإدارة الإستراتيجية (العيسوي والعبدي، 2022).

ومن الجدير بالذكر أن هيمنة التحولات الرقمية أدت إلى تغييرات جذرية في ثقافة المنظمات وإعادة هيكلة أساليب عملها، فالتكيف مع التغيرات أصبح أمراً حتمياً (Pescatore, 2022). فقد عرفت المنظمات الذكية بأنها تلك التي تعمل بفعالية في الوقت الحاضر، ويمكنها مواجهة جميع تحديات المستقبل بمرونة وفاعلية وفق أساليب تنبئ من تفكير إبداعي وابتكاري (Wiig, 2000; El Haiba et al., 2017) ويجدر بالذكر أن مصطلح المنظمة يُطلق على أي كيان سواء كان ربحياً أو غير ربحي أو حكومي (AITakhaine et al., 2024; Sia et al., 2016, p.167).  
قاد عصر الصناعة الخامس إلى تطورات ملحوظة من خلال دمج التكنولوجيا المتقدمة والأنظمة السيبرانية مع الموارد البشرية، مع التركيز على تعزيز الكفاءة وتحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة من خلال التطور التكنولوجي، وضرورة تحول المنظمات إلى منظمات مرنة ومستدامة عبر دمج الموارد البشرية مع التقدم التكنولوجي (Whitehead et al., 2025).

ويتجسد بناء المنظمات الذكية كمتغير تابع في الدراسة في خمسة أبعاد رئيسية: ذكاء الأعمال، التوجه الإبداعي، فهم البيئة، التكيف، والتعلم المستمر. حيث يُعرف ذكاء الأعمال بالاعتماد على البيانات المستخرجة من بيئة الأعمال، ومن ثم تحليلها وتزويد صانعي القرار بالنتائج بشكل دقيق وموضوعي، مما يتيح لهم اختيار البديل الأنسب لتوجيه نشاط المنظمة نحو الأهداف الإستراتيجية (Nithya & Kiruthika, 2019). أما التوجه الإبداعي، فيعبر عن قدرة المنظمة على توليد أفكار

جديدة بناءة في ظل البيئة التنظيمية المعقدة (Mikalef & Gupta, 2021).  
أما فهم البيئة، فيوضح ضرورة امتلاك المنظمة سمات تمكنها من فهم البيئة بدقة، وصولاً للتكيف والخوض في المنافسة المحلية والإقليمية والدولية (Harahsheh, 2021; Liem & Hien, 2020).  
أما بعد التكيف، فيساعد المنظمة على تحقيق التوافق مع ظروف وعوامل البيئة الخارجية لتعزيز الميزة التنافسية (Al-Khafaji, 2010; Harahsheh, 2021). وأخيراً، التعلم المستمر، الذي ينطوي على جهود مكثفة ومتواصلة من قبل المنظمات وكوادرها لاكتساب المهارات والمعرفة لتحقيق الكفاءات الأساسية للحفاظ على الميزة التنافسية (Yusuf et al., 2024).

وقد أشارت كل من دراسة (قرمش والنجار، 2020) و (Abderrahim et al., 2024) إلى وجود أثر ودور للقيادة الإستراتيجية في بناء المنظمات الذكية، فيما سلطت دراسة (القاضي وأبو بكر، 2021) الضوء على أن للقيادة الإستراتيجية دوراً معدلاً في تعديل أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمات الذكية.

وبناء على ذلك تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية والتي تجمع بين كافة أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور ممارسات القيادة الإستراتيجية في بناء المنظمات الذكية، من وجهة نظر المبحوثين في الإدارات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.

وبناء على أبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية، وأبعاد بناء المنظمات الذكية والأدبيات السابقة بهذا المجال، تم تطوير الفرضيات الفرعية التالية:

#### أولاً: دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في ذكاء الأعمال

يعرف ذكاء الأعمال على أنه مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال أنظمة تستند إلى معلومات وأدلة واضحة تسير العمليات (Niño et al., 2020)، وقد أشارت العديد من الأدبيات السابقة إلى أنه أحد الحقول التي تحظى بأهمية كبيرة في العصر الحالي.

وفي هذا السياق، أشارت دراسة (Wee et al., 2023) إلى أن القيادة لها دور كبير وأساسي في تبني ذكاء الأعمال لتعزيز تحقيق الأهداف ونجاح المنظمات، حيث أصبح من الضروري أن يمتلك القادة المهارات التكنولوجية لتسيير الأعمال بسرعة ودقة وكفاءة، إذ أصبح ذكاء الأعمال مطلباً استراتيجياً مثل غيره من المتطلبات الحديثة.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة (Rutkauskas & Stasytyte, 2013) إلى دور القيادة في التوجه نحو الجاهزية الإلكترونية وتبني تحليل البيانات وذكاء الأعمال وغيرها من المجالات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، مؤكدة أن المنظور المؤسسي لأداء العمليات واتخاذ القرارات المبني على الأدلة وذكاء الأعمال في العصر الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوجهات القيادة.

ومن الجدير بالذكر أن دراسات (Alsheikh et al., 2025; Alhawamdeh et al., 2024) أشارت إلى وجود علاقة بين الكفاءات القيادية في المنظمة ونظم ذكاء الأعمال، حيث أن الرؤية الإستراتيجية والقدرة على التكيف، وإدراك أهمية مرونة الاستجابة للبيئات المحيطة، جميعها كفاءات قيادية تسهم في تبني ذكاء الأعمال لبناء منظمة قادرة على اتخاذ قرارات قائمة على البيانات.

بناءً على ما سبق، تم تطوير الفرضية الفرعية الأولى التالية:

**Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في ذكاء الأعمال**

#### **ثانياً: دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التوجه الإبداعي**

تسعى المنظمات جاهدة لتصبح أكثر تفرداً وإبداعاً في أعمالها، لما للتوجه الإبداعي من مزايا وقيمة مضافة كبيرة تتحقق من خلاله، وعند الوقوف على نظرية الاستثمار في الإبداع والتي تم الإشارة إليها عام (1999) من قبل (Sternberg & Lubart)، فإن الإبداع يتطلب ست مرتكزات رئيسية مترابطة تتمثل في القدرات الفكرية، المعرفة، أنماط التفكير، الشخصية، الدافعية، بالإضافة للبيئة (Gogoi & Barua, 2018). بالإضافة لذلك، فقد عرف الإبداع في المنظمات بأنه قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرتفع في توليد أفكار جديدة بناءة في ظل البيئة التنظيمية المعقدة (Mikalef & Gupta, 2021). ومن الجدير بالذكر أن الذكاء المهني يتطور من خلال المعرفة وصولاً للإبداع، ولكن معظم المنظمات تركز جهودها التدريبية على المهارات الأساسية

فقط وتتناسى أهمية استثمارها في التدريب والتطوير في جانب المهارات الإبداعية لدى كوادرها (Filos, 2006).

أشارت الأدبيات السابقة إلى دور القيادة في الإبداع، حيث أكدت نتائج دراسة (عبد العال والزعبي، 2025) على دور الإستراتيجيات القيادية في تطوير الأداء الإبداعي في المنظمات. كذلك دراسة (Asif & Basit, 2020) قد أكدت على أن القيادة الإستراتيجية وممارساتها والصفات المختلفة التي يتمتع بها قادتها تسهم بشكل كبير في خلق ثقافة مستقبلية تقوم على التفكير خارج الصندوق نحو الإبداع والابتكار. بالإضافة لما سبق، فإن دراسة (Qu & Liu, 2021) أشارت إلى دور القيادة الإيجابي في تعزيز توليد الأفكار الإبداعية وتنفيذها. بناءً على ما سبق، تم تطوير الفرضية الفرعية الثانية التالية:

**H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في التوجه الإبداعي**

#### ثالثاً: دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في فهم البيئة

تعيش المنظمات في ظل بيئات ديناميكية متغيرة انطلاقاً من البيئة التنافسية، والبيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية، بالإضافة إلى البيئات الاجتماعية والثقافية، والتي بدورها تؤثر على أعمالها بمستويات مختلفة. إذ أن مستويات عدم اليقين المرتفعة تتطلب مستويات مرتفعة من تدفق المعلومات لدعم اتخاذ القرار الأمثل، سواء فيما يتعلق بالفرص أو التهديدات في البيئة المحيطة، بالإضافة إلى رسم الإستراتيجيات التي تحتاجها المنظمة من خلال الابتكار أو الإبداع عبر البحث والتطوير، حيث يجب أن تمتلك المنظمات سمات فهم البيئة بدقة، وصولاً للتكيف والمنافسة على المستويين المحلي والإقليمي والدولي (Liem & Hien, 2020; Harahsheh, 2021).

ومن الأدبيات السابقة التي أشارت إلى دور القيادة الكبير في تحقيق التوازن بين السعي نحو الفرص وضرورة معالجة التحديات التي تواجه المنظمة، ما يعزز قدرة المنظمة على خلق القيمة والميزة التنافسية (Zaharuddin et al., 2024). أما دراسة (يوسف، 2023) فقد أكدت أن القيادة الريادية لها دور إيجابي في تعزيز التكامل بين الرؤية الريادية والتحليل البيئي لفهم ماهية البيئة المحيطة في المنظمة.

بناءً على ما سبق، تم تطوير الفرضية الفرعية الثالثة التالية:  
**Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في فهم البيئة**

#### **رابعاً: دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التكيف**

تمتلك إستراتيجيات مرنة طويلة الأجل تحقق للمنظمة الاستدامة على المدى الطويل (Harahsheh, 2021)، بالإضافة إلى المرونة والرشاقة وقدرتها على توليد المعرفة واغتنام الفرص والتكيف مع التغيرات والتحديات وصولاً لتحقيق الأهداف (Filos, 2008). ومن الأدبيات السابقة التي أشارت إلى دور القيادة الإستراتيجية في التكيف مع البيئة والمستجدات الجديدة، دراسة (Stephen, 2025) التي أكدت على أهمية تطوير نماذج قيادية جديدة تركز على التكيف والأخلاق والتعاون، أما (الجفري، 2024) ودراسة (Saniuk et al., 2024; Malipe et al., 2024) فقد أكدت على دور القيادة في النجاح الإستراتيجي للمنظمة، موضحةً أهمية بعد التكيف. بناءً على ما سبق، تم تطوير الفرضية الفرعية الرابعة التالية:

**Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في التكيف**

#### **خامساً: دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التعلم المستمر**

إن التعلم المستمر يكون من خلال دراسة الأسواق والعملاء ومتطلباتهم، لفهم الآليات الحديثة والأساليب المستحدثة لتمكين المنظمات من خلق القيمة المطلوبة، وتميزها عن المنافسين الآخرين سواء بما يتم تقديمه، أو آلية التقديم المختلفة عن غيرهم من المنافسين (Matheson & Matheson, 1998).

أكدت الأدبيات السابقة مثل دراسة (Saniuk et al., 2024; Malipe et al., 2024) على دور القيادة في التعلم المستمر في المنظمة، وخلال دراسة (Ahsan, 2024) أكدت نتائجها أن القادة الذين يظهرون توجهاً نحو التحسين المستمر ويستثمرون في التعلم، يمكنون كوادهم وفرق عملهم بطرق مبتكرة وإبداعية مما يساعد منظماتهم على التأقلم بشكل أسرع مع ديناميكيات البيئة.

بناءً على ما سبق، تم تطوير الفرضية الفرعية الخامسة التالية:  
**Ho5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في التعلم المستمر**

### منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي لوصف وتحليل دور ممارسة القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل، وبناء المنظمة الذكية كمتغير تابع في الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.

### مجتمع الدراسة (تم توضيح مجتمع وعينة الدراسة بشكل أكبر)

تضمن مجتمع الدراسة العاملين ضمن الرتب الإشرافية في فئة الأوائل للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، حيث تشمل هذه الفئة تسع جهات، ثلاث منها تعود لجهات عسكرية، وقد اعتمدت الدراسة فقط الجهات المدنية. في حين بلغ عددهم (1178) موظفًا بحسب إحصاءات إدارة الموارد البشرية في كل جهة على حدة لعام (2025). وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية التناسبية، واعتمادًا على جدول (Morgan & Krejcie, 1970)، فإن العينة المطلوبة بلغت (271) مستجيبيًا. وقد تم احتسابها لكل طبقة لتحديد الاستجابات المطلوبة على حدة، على سبيل المثال، المسمى الوظيفي لرئيس القسم، فإن العدد المطلوب يكون من خلال احتسابه ((1178/843) \* 340)، وقد بلغ (243) مستجيبيًا. وقد وردت في الجدول (2) لكافة المسميات الوظيفية لتشمل الاستبانات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل، مع العلم بأن هيئة تنظيم قطاع الاتصالات قد أوقفت استكمال الدراسة، ولم تتضمن نتائج التحليل أي بيانات تعود لها. وقد قامت الباحثة بتوزيع (340) استبانة احتياطيًا للحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات، وبما يخص عدد الاستبانات المستردة فقد بلغت (328) استبانة، أما الصالحة للتحليل فقد بلغت (249) استبانة، وبذلك فإن نسبة الاستجابات التي تم تحليلها من المطلوب قد بلغت (91.88%) من خلال برمجية (Smart PLS 4).

جدول رقم (2): الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة والعينة العشوائية الطبقية التناسبية حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد الكلي للمجتمع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة والصالح للتحليل
مدير عام	6	2	2
مساعد مدير عام، مفوض، مستشار، نائب المحافظ	27	8	6
مدير	302	87	38
رئيس قسم	843	243	203
المجموع	1178	340	249

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة

**تطوير أداء الدراسة والصدق الظاهري (تم التوسع في طرح الية تطوير إدارة الدراسة، وحذف التفاصيل الأخرى كما ورد ضمن تقرير المحكمين)**

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على تطوير الاستبانة كأداة رئيسية، ومن الجدير بالذكر أن الباحثة استندت إلى دراسة (Al-Thani & Obeidat, 2020) كمرجع لأبعاد وفقرات ممارسات القيادة الإستراتيجية، ودراسة (Eneizat & Al-Kasasbeh, 2021) لأبعاد وفقرات بناء المنظمة الذكية. حيث اشتمل القسم الأول من الاستبانة على المعلومات التعريفية الشخصية والمهنية للمستجيبين، ومن ثم تضمن القسم الثاني (49) فقرة لقياس متغيرات الدراسة فقرة اختيار من متعدد ضمن مقياس خماسي. مع العلم بأنه تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في عدد من الجامعات الأردنية ومواقع العمل ذات العلاقة بموضوع جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، للتأكد من انسجام فقراتها في كافة أبعادها مع أهداف الدراسة وسلامة لغتها، والبالغ عددهم (18) محكمًا. وقد تضمن تحكيم الاستبانة من قبلهم التأكد من درجة ملائمة صياغة فقرات الدراسة لغويًا، بالإضافة إلى محتواها من حيث مدى شموليتها للموضوع، بالإضافة لأي تعديلات يرونها مناسبة.

### صدق المحتوى

تم التأكد من دقة تمثيل الفقرات لمجال الدراسة (ممارسة القيادة الإستراتيجية وبناء المنظمات الذكية)، وأظهرت معظم الفقرات ارتباطًا قويًا بمجالاتها، حيث تم قياس الاتساق الداخلي باستخدام



معامل ألفا كرونباخ، وقد تجاوزت القيم (0.70) في جميع الأبعاد، مما يؤكد موثوقية الاستبانة، وتماسكها في قياس البناء النظري حسب الجدول (3)، وأظهرت الأداة البحثية بأنها تتمتع بصدق وثبات عاليين.

الجدول (3): تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفقرات	البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
4-1	تحديد التوجه الإستراتيجي	4	0.868
8-5	الاستثمار في القدرات الإستراتيجية	4	0.855
12-9	تطوير رأس المال البشري	4	0.887
16-13	تعزيز الممارسات الأخلاقية	4	0.858
20-17	الرقابة التنظيمية المتوازنة	4	0.880
24-21	ذكاء الأعمال	4	0.863
28-25	التوجه الإبداعي	4	0.880
32-29	فهم البيئة	4	0.910
36-33	التكيف	4	0.903
40-37	التعلم المستمر	4	0.906

## نتائج التحليل

أولاً: خصائص مجتمع الدراسة (تم اختصار التفاصيل الواردة أسفل الجدول)

يعرض الجدول رقم (4) الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، حيث تم توضيح القيم من خلال الأرقام بالإضافة للنسب المئوية، حيث تألفت عينة الدراسة من (249) مستجيباً، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة

المقياس	الخصائص	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	116	46.6%
	انثى	133	53.4%
العمر	أقل من 30 سنة	6	2.4%
	30 سنة إلى أقل من 40	90	36.1%
	40 سنة إلى أقل من 50	122	49%
	50 سنة فأكثر	31	12.4%
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	11	4.4%
	بكالوريوس	112	45%
	دراسات عليا	126	50.6%
	مدير عام	1	0.4%
المسمى الوظيفي	مساعد المدير العام	9	3.6%
	مدير إدارة	21	8.4%
	مدير مديرية	50	20.1%
	رئيس قسم	168	67.5%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	2.4%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	37	14.9%
	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	78	31.3%
	15 سنة فأكثر	128	51.4%
المجموع		249	100%

توضيح القيم المبينة في الجدول أعلاه الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، ومن خلالها نجد أن ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث بنسبة بسيطة من الممكن أن تعزى للصورة النمطية التقليدية بتمكن الذكور من إدارة المواقع الحساسة بشكل أكبر. وبخصوص المستجيبين الذي بلغت أعمارهم 40 حتى أقل من 50 بلغت نسبة استجابتهم (49) بالمئة، وهذا يعطي صورة تقريبية خبرة كافية قد اكتسبها الموظف وصولاً لهذه الرتبة أو المنصب الذي يشغله، والتي تتسجم كذلك مع عدد المستجيبين ضمن كل مسمى وظيفي وهذا يشير لتوزيع طبيعي للهيكل التنظيمي في المؤسسات أو الوزارات أو أي جهة كانت.

## المعيار الإحصائي

الإحصاء الوصفي (تم إضافة الاستبانة في ملاحق الدراسة والجدول الخاصة بالأبعاد وفقراتها تفصيلاً) استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتحليل متوسطات الاستجابات، مع تصنيف النتائج ضمن ثلاثة مستويات وهي منخفض للقيم التي بلغت متوسطها (2.34 فما دون) ومتوسط للقيم التي تتراوح ما بين (2.34 وأقل من 3.67) ومرتفع للمتوسطات التي بلغت (3.67 حتى 5).

أما نتائج التحليل بما يخص أسئلة الدراسة فقد ظهرت كما يلي:

السؤال الأول: ما تصورات المبحوثين لمستوى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية بأبعادها، (تحديد التوجه الإستراتيجي، الاستثمار في القدرات الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الممارسات الأخلاقية في ثقافة المنظمة، الرقابة التنظيمية المتوازنة) للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية؟

جدول رقم (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
4-1	تحديد التوجه الإستراتيجي	3.874	0.681	1	مرتفع
8-5	الاستثمار في القدرات الإستراتيجية	3.680	0.751	4	مرتفع
12-9	تطوير رأس المال البشري	3.603	0.776	5	متوسط
16-13	تعزيز الممارسات الأخلاقية في ثقافة المنظمة	3.686	0.742	3	مرتفع
20-17	الرقابة التنظيمية المتوازنة	3.719	0.743	2	مرتفع
	الوسط الكلي	3.712	-----		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (Smart PLS 4)

حيث يظهر من النتائج أعلاه أن مستوى ممارسة القيادة الإستراتيجية في الإدارات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (3.712)، وقد تصدر بُعد "تحديد التوجه الإستراتيجي" الأبعاد كافة بمتوسط حسابي قد بلغ (3.874)،

في حين احتل بعد "تطوير رأس المال البشري" أدنى مرتبة بمتوسط قد بلغ (3.603) مما يشير لأن التفاوت ما بين أبعاد القيادة الإستراتيجية هي اختلافات طفيفة.

الإجابة عن تساؤل الدراسة الفرعي الثاني الذي ينص على ما تصورات المبحوثين لمستوى توافر أبعاد المنظمة الذكية بأبعادها، (ذكاء الأعمال، التوجه الإبداعي، فهم البيئة، التكيف، التعلم المستمر) للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية؟

الجدول رقم (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بناء المنظمات الذكية

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24-21	ذكاء الأعمال	3.644	.7840	3	متوسط
28-25	التوجه الإبداعي	3.514	0.800	4	متوسط
32-29	فهم البيئة	3.496	0.813	5	متوسط
36-33	التكيف	3.673	0.786	2	مرتفع
40-37	التعلم المستمر	3.677	0.796	1	مرتفع
	الوسط الكلي	3.60	-----		متوسط

حيث يظهر من النتائج أعلاه أن توفر أبعاد المنظمة الذكية في الإدارات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الإجمالي (3.60)، وقد تصدر بُعد "التعلم المستمر" الأبعاد كافة بمتوسط حسابي قد بلغ (3.677)، في حين احتل بعد "فهم البيئة" أدنى مرتبة بمتوسط قد بلغ (3.496) مما يشير لأن التفاوت ما بين أبعاد بناء المنظمة الذكية هي اختلافات طفيفة.

### اختبار فرضيات الدراسة

ولاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على برنامج (4 SMART-PLS)، حيث يعد برمجية نتيج تحليل النماذج المعقدة ذات المتغيرات المترابطة (Hair et al., 2017). وفيما يلي توضيح لنتائج هذه الاختبارات، فقد استخدم مقياس الثبات المركب (CR) ومعدل التبيان المستخرج

(AVE) لضمان موثوقية وصدق البنود في المقياس البحثي، حيث إن قيم الثبات المركب (CR) كانت أكبر من 70%، وكذلك قيم معدل التباين المستخرج (AVE) كانت أكبر من 50%، وهذه القيم مقبولة من الناحية الإحصائية (Hair et al., 2022).

الجدول (7): قيمة الثبات المركب (CR) ومعدل التباين المستخرج (AVE)

الأبعاد	قيمة الثبات المركب (CR)	معدل التباين المستخرج (AVE)
تحديد التوجه الإستراتيجي	0.910	0.717
الاستثمار في القدرات الإستراتيجية	0.902	0.698
تطوير رأس المال البشري	0.922	0.747
تعزيز الممارسات الأخلاقية في ثقافة المنظمة	0.904	0.702
الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.918	0.736
ذكاء الأعمال	0.907	0.709
التوجه الإبداعي	0.918	0.736
فهم البيئة	0.937	0.788
التكيف	0.932	0.774
التعلم المستمر	0.935	0.781

### الصدق التمييزي

من الواضح من الجدول أدناه أن الصدق التمييزي ضمن القيم المقبولة إحصائياً، حيث إن كل بعد يحقق أعلى قيمة في بنائه مقارنةً بالبناءات الأخرى، وبالتالي يلبي الشرط لصلاحية الصدق التمييزي (Ringle et al., 2024).

الجدول (8): مصفوفة الصدى التمييزي لأبعاد ومتغيرات الدراسة مقارنة بالجذر التربيعي للتباين المفسر

	AD	BI	CL	CO	DSD	IBRS	IDHC	ISC	POCE	SO	SL	UE
AD												
BI	0.850											
CL	0.710	0.845										
CO	0.831	0.734	0.796									
DSD	0.758	0.733	0.768	0.847								
IBRS	0.834	0.760	0.706	0.819	0.835							
IDHC	0.792	0.793	0.754	0.831	0.750	0.849						
ISC	0.778	0.750	0.719	0.835	0.815	0.784	0.849					
POCE	0.838	0.834	0.776	0.781	0.827	0.675	0.797	0.800				
SO	0.680	0.683	0.683	0.697	0.802	0.791	0.751	0.732	0.808			
SL	0.811	0.842	0.796	0.793	0.645	0.793	0.756	0.797	0.714	0.814		
UE	0.722	0.755	0.803	0.637	0.776	0.813	0.797	0.793	0.783	0.786	0.814	

#### معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (5)، وقيمة التباين المسموح به أكبر من (0.05).

الجدول (9): اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
القيادة الإستراتيجية	0.394	2.54
تحديد التوجه الإستراتيجي	0.415	2.41
الاستثمار في القدرات الإستراتيجية	0.435	2.30
تطوير رأس المال البشري	0.365	2.74
تعزيز الممارسات الأخلاقية في ثقافة المنظمة	0.398	2.57
الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.372	2.69

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (Smart PLS 4)

يُظهر الجدول (10) أن قيمة (VIF) لجميع أبعاد المتغيرات المستقلة كانت أقل من (5)، كما يُلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع تلك الأبعاد كانت أكبر من (0.05). لذلك، يُمكن القول إنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة. واستناداً إلى ما تقدم، وبعد التأكد من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقل، وأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

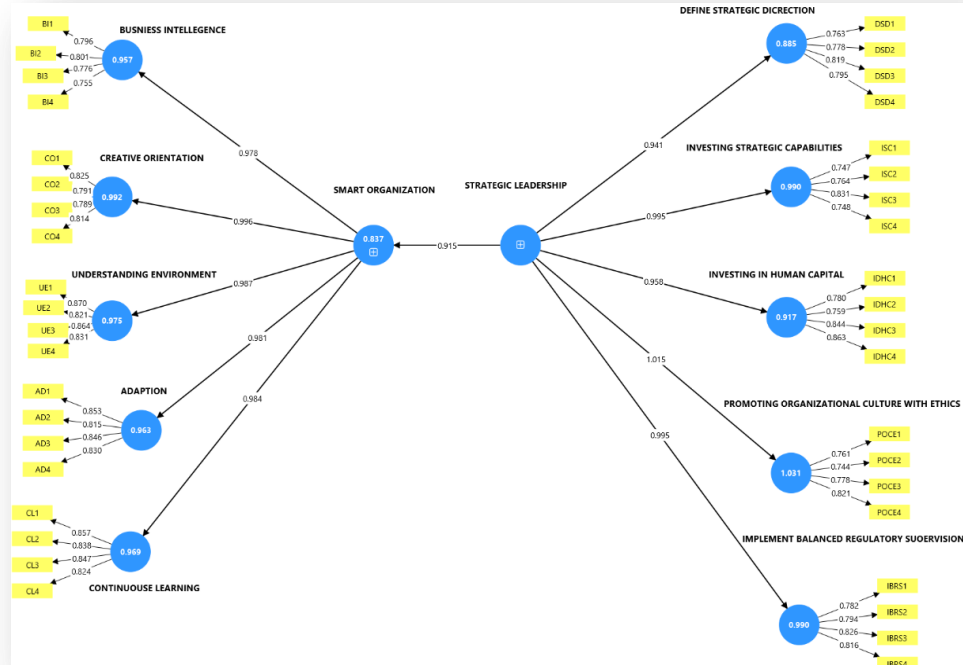
الفرضية الرئيسية الأولى (Ho1): تم اختصار صياغة الفرضيات كم ورد في التقرير (حذف الأبعاد والاكتفاء باسم المتغير)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة، من وجهة نظر المبحوثين في الإدارات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

الجدول رقم (10): نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الرئيسية الأولى

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig	R2
القيادة الإستراتيجية -> بناء المنظمات الذكية	0.912	0.011	82.351	0.000	0.863

دلت نتائج التحليل الاحصائي على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة الإستراتيجية، في بناء المنظمات الذكية، إذ بلغ معامل المسار (0.912)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (82.351)، وفيما يلي الشكل الموضح أدناه لنتائج الفرضية من خلال برمجة (Smart PLS4)



الشكل رقم (2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بالإضافة لمعاملات التحميل للفقرات

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والموضحة من خلال الجدول التالي:

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig	R2
القيادة الإستراتيجية -> ذكاء الأعمال	0.817	0.022	36.953	0	0.639
القيادة الإستراتيجية -> التوجه الإبداعي	0.862	0.018	46.832	0	0.765
القيادة الإستراتيجية -> فهم البيئة	0.855	0.017	51.426	0	0.756
القيادة الإستراتيجية -> التكيف	0.847	0.02	41.414	0	0.710
القيادة الإستراتيجية -> التعلم المستمر	0.871	0.016	52.854	0	0.757



نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ) التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في ذكاء الأعمال حيث دلت نتائج الدراسة على وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في ذكاء الأعمال كأحد أبعاد بناء المنظمات الذكية، إذ بلغ معامل المسار (0.817)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (36.953)، كما وضحت النتائج أن متغير القيادة الإستراتيجية قد فسر ما مقداره (0.639) من التباين في ذكاء الأعمال.

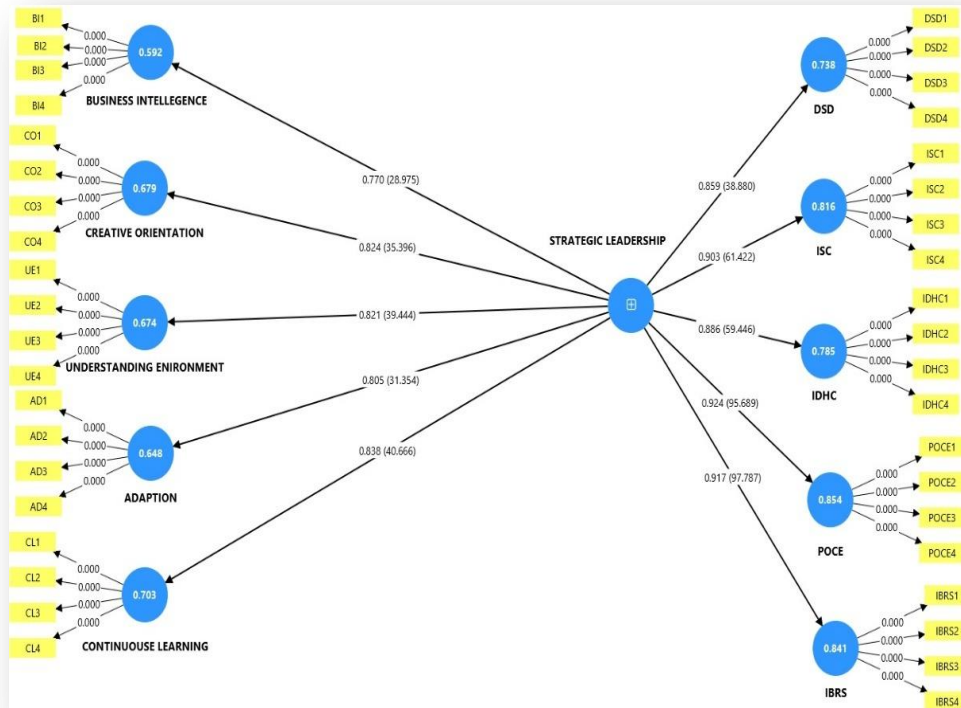
نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ): التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في التوجه الإبداعي حيث دلت نتائج الدراسة على وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التوجه الإبداعي كأحد أبعاد بناء المنظمات الذكية، إذ بلغ معامل المسار (0.862)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (46.832)، كما وضحت النتائج أن متغير القيادة الإستراتيجية قد فسر ما مقداره (0.765) من التباين في التوجه الإبداعي.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ ): التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في فهم البيئة حيث دلت نتائج الدراسة على وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في فهم البيئة كأحد أبعاد بناء المنظمات الذكية، إذ بلغ معامل المسار (0.855)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (51.426)، كما وضحت النتائج أن متغير القيادة الإستراتيجية قد فسر ما مقداره (0.756) من التباين في فهم البيئة.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{04}$ )، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في التكيف حيث دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية في التكيف كأحد أبعاد بناء المنظمات الذكية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.847)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (41.414)، كما وضحت النتائج أن متغير القيادة الإستراتيجية قد فسر ما مقداره (0.710) من التباين في التكيف.

نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{o15}$ )، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في التعلم المستمر.

حيث دلت نتائج الدراسة على وجود أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية في التعلم المستمر كأحد أبعاد بناء المنظمات الذكية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.871)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (52.854)، كما وضحت النتائج أن متغير القيادة الإستراتيجية قد فسر ما مقداره (0.757) من التباين في التعلم المستمر.



الشكل رقم (3): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

**مناقشة النتائج والتوصيات** (تم عكس المراجع التي تم بناء الاطار النظري وفقا لما ورد ضمنها على مناقشة نتائج الفرضيات)

**أولاً: مناقشة نتائج مستوى توافر أبعاد ممارسة القيادة الإستراتيجية للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.**

من خلال نتائج التحليل لمتغير الدراسة المستقل، يتبين أن الوسط الحسابي لـ "ممارسة القيادة الإستراتيجية" قد حقق قيمة مرتفعة بلغت (3.712)، ومن دلالات هذه القيمة المستوى المرتفع لممارسات القيادة الإستراتيجية في الجهات محل الدراسة. وعند الاطلاع تفصيليًا على نتائج أبعاد المتغير، نجد أن كافة الأبعاد قد حققت قيمًا مرتفعة، عدا بعد الاستثمار في رأس المال البشري، فقد حقق نسبة متوسطة، حيث إن بعد التوجه الإستراتيجي حقق النسبة الأعلى، مما يدل على وضوح الرؤية الإستراتيجية لدى القيادات.

أما بعد وجود نظام رقابي فعال، فنتائج تدعم قدرة تلك الإدارات على دعم تحقيق الأداء وفق مستويات الامتثال المطلوبة. وبما يخص بعد القيم الأخلاقية، فقد احتل المرتبة الثالثة، ونتائج تدل على اهتمام الإدارات بالقيم الأخلاقية ووجود التزام أخلاقي كبير في ممارسة أعمالهم، وهو أمر مهم يحقق لهم فرصة لبناء ثقافة تنظيمية صحية.

أما عن بعد الاستثمار في القدرات الإستراتيجية، ورغم أن نتيجته ضمن المستويات المرتفعة، إلا أن هناك فرصة لتحسين مستويات الاستثمار في تلك القدرات. وبما يخص بعد تطوير رأس المال البشري، فقد جاء في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، مما يشير إلى ضرورة ملحة للعمل على تعزيز وتطوير أساليب تطوير رأس المال البشري.

**ثانيًا: مناقشة نتائج مستوى توافر أبعاد المنظمة الذكية للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية.**

من خلال نتائج التحليل لمتغير الدراسة التابع، يتبين أن الوسط الحسابي لـ "بناء المنظمات الذكية" قد حقق قيمة متوسطة بلغت (3.60)، ومن دلالات هذه القيمة أن توافر أبعاد بناء المنظمة الذكية ما زال ضمن مستويات متوسطة في الإدارات محل الدراسة، ويجب تطويرها بشكل أكبر. وعند

الاطلاع تفصيليًا على نتائج أبعاد المتغير، نجد أن الأبعاد التي حققت قيمًا مرتفعة كانت التكيف والتعلم المستمر، وهذا يوضح أن الإدارات تتطلع للتكيف مع مستجدات البيئة وتهتم بجوانب التعلم المستمر لما يعكسه من نتائج إيجابية على المنظمات.

أما بعد ذكاء الأعمال والتوجه الإبداعي وفهم البيئة، فكانت النتائج ما زالت ضمن المستويات المتوسطة وفق آراء المستجيبين، حيث إن بعد ذكاء الأعمال حقق النسبة الأعلى بين الأبعاد في المستوى المتوسط، وهذا يدل على أنه ما زال ضمن مراحل التطوير ويحتاج إلى اهتمام أكبر. أما بعد التوجه الإبداعي، فهو في المرتبة الثانية، ومن الممكن ربط التعلم المستمر بالتوجه الإبداعي لبناء ثقافة إبداعية في المنظمات.

بشكل عام، فإن أبعاد بناء المنظمات الذكية تتوافر بدرجة متوسطة في الإدارات محل الدراسة، ولكنها بحاجة لتعزيزها بشكل أكبر.

### مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

#### مناقشة نتائج تحليل الفرضية الرئيسية

دلت نتائج التحليل الإحصائي على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمتغير القيادة الإستراتيجية بأبعاده مجتمعة في بناء المنظمات الذكية بأبعادها مجتمعة. إذ بلغ معامل المسار (0.912)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة قوية جدًا ما بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وبناء المنظمات الذكية، أما قيمة (T) المحسوبة والبالغة (82.351)، فهي تعزز الثقة بشكل كبير في التأثير الإيجابي للقيادة الإستراتيجية. أما قيمة معامل التحديد البالغة (0.863%)، فتوضح أن التباين في بناء المنظمات الذكية يمكن تفسيره من خلال ممارسات القيادة الإستراتيجية، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى نموذج دراسة قوي. ووفقًا لنتائج الدراسة والتأثير الكبير الذي تلعبه ممارسات القيادة الإستراتيجية في بناء المنظمات الذكية، يجب على كافة الإدارات تعزيز وتبني ممارسات القيادة الإستراتيجية في سبيل تحقيق الهدف المنشود للمنظمات الذكية، وهو الهدف الذي تسعى إليه كافة المنظمات في العالم.

أما عن الدراسات السابقة ونتائجها مقارنةً مع نتائج الدراسة الحالية، فقد اتفقت مع دراسة (Abderrahim et al., 2024) التي أكدت على دور القيادة الإستراتيجية في بناء المنظمات

الذكية، في كل من متغير التوجه الإستراتيجي بمستوى مماثل ومرتفع، بالإضافة إلى بعد تطوير رأس المال البشري، واختلفت مع نتائج الدراسة الحالية فيما يخص بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، حيث أثبتت نتائج دراستهم أنه لا يوجد له أثر مباشر في بناء المنظمات الذكية.

أما عن نتائج دراسة (القاضي وأبو بكر، 2021) التي وضحت دور التخطيط الإستراتيجي في بناء المنظمات الذكية بوجود القيادة الإستراتيجية كمتغير معدل، فقد أكدت نتائج التحليل أن دور التخطيط الإستراتيجي كان أكبر بوجود القيادة الإستراتيجية في بناء المنظمات الذكية، وهذا يؤكد نتائج الدراسة الحالية أيضاً في أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تعزيز بناء المنظمات الذكية.

وعند تسليط الضوء على نتائج الدراسات السابقة التي تتسجم مع سياق الدراسة الحالية (قرمش والنجار، 2020) و (Abderrahim et al., 2024)، نجد أنها تتفق مع نتائج الدراسة بوجود أثر إيجابي ودور للقيادة الإستراتيجية في بناء المنظمات الذكية، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (القاضي وأبو بكر، 2021) التي أكدت على أن للقيادة الإستراتيجية دوراً معدلاً في تعديل أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمات الذكية.

#### مناقشة نتائج تحليل الفرضيات الفرعية

استناداً للفرضية الرئيسية التي ينبثق منها الفرضيات الفرعية، والتي تشير لأثر ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة على كل بعد من أبعاد بناء المنظمات الذكية بشكل منفصل (ذكاء الأعمال، التوجه الإبداعي، فهم البيئة، التكيف، التعلم المستمر)، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثيرات قوية ودالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية على بناء المنظمات الذكية كما تم الإشارة إليها مسبقاً في مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية.

أما نتائج الفرضيات الفرعية، فقد تراوحت معاملات المسار لها ما بين (0.817) و (0.871)، وتعد كافة هذه القيم ذات دلالة إحصائية مرتفعة، مما يعكس موثوقية النموذج وقوة العلاقات السببية. حيث حقق التعلم المستمر أعلى قيمة بين الأبعاد، وهذا يدل على أن الإدارات محل الدراسة تتجه نحو كل متطلب جديد يحقق أهداف المنظمة ويطورها، تلاه وفقاً لقيمة معامل المسار التوجه الإبداعي، ومن ثم فهم البيئة التي تشكل ضرورة ملحة للتكيف مع المتغيرات البيئية، وأخيراً بعد ذكاء

الأعمال، والذي أشارت نتائج الدراسة إلى أن معامل المسار لممارسة القيادة الإستراتيجية في ذكاء الأعمال هو الأقل بين الأبعاد، ولكنه له دور وتأثير إيجابي.

واستناداً للنتائج الموضحة وبالمقارنة مع ما أشارت إليه نتائج الأدبيات السابقة، وجدت الباحثة أن دراسة (Arafat, 2025) التي عملت على قياس دور ذكاء الأعمال في تعزيز المصالح الوطنية الأمريكية، أشارت لأهمية ذكاء الأعمال القائم والمعتمد على القيادة أيضاً، في ظل عصر تكنولوجي رقمي يعتمد في كافة أعماله على التكنولوجيا والأدوات التكنولوجية الذكية. وهذا يشير إلى أن الأدبيات السابقة قد اتفقت مع الدراسة الحالية في نتائجها.

وبما يخص بعد ذكاء الأعمال، فقد اتفقت النتائج مع ما أشارت إليه دراسات (Rutkauskas & Stasytyte, 2013; Wee et al., 2023; Alhawamdeh et al., 2024; Alsheikh et al., 2025)، حيث إن للقيادة دور جوهري في تبني ذكاء الأعمال بهدف تعزيز أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

أما دراسة (Mailu & Kariuki, 2022)، فقد وضحت نتائجها أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء في المنظمات غير الحكومية، من خلال تبني القيادة لكل من التعلم المستمر، والتوجه الإبداعي، بالإضافة للتكيف. وفي ذات السياق، أكدت نتائج دراسة (Marie, 2024) على دور القيادة الإستراتيجية في عالم متغير بهدف بناء ثقافة التكيف. وبما يخص نتائج دراسة (Kebede et al., 2024)، فقد اتفقت مع نتائج الدراسة جزئياً فيما يخص دور القيادة الإستراتيجية في فهم البيئة المعقدة والمتغيرة.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك العديد من الأدبيات السابقة التي سلطت الضوء على دور القيادة في التفكير والتوجه الإبداعي، والتي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية. حيث أكدت نتائج دراسة (عبد العال والزعبي، 2025) على دور الاستراتيجيات القيادية في تطوير الأداء الإبداعي في المنظمات. أما دراسة (Asif & Basit, 2020)، فقد أشارت إلى دور القيادة الإستراتيجية وممارساتها في خلق ثقافة مستقبلية تقوم على الإبداع والابتكار. وعن نتائج دراسة (Qu & Liu, 2021)، فقد أشارت إلى دور القيادة الإيجابي في تعزيز توليد الأفكار الإبداعية وتنفيذها.

وفي سياق دور القيادة في فهم البيئة، فقد أشارت دراسة (Zaharuddin et al., 2024) إلى الدور المحوري للقيادة في فهم البيئة وتحديد الفرص والعمل على تخفيض مستويات التأثير السلبي لأي تحديات تواجه المنظمة. أما دراسة (يوسف، 2023)، فقد أكدت على أن القيادة الريادية لها دور

إيجابي في تعزيز التكامل ما بين الرؤية الريادية والتحليل البيئي لفهم ماهية البيئة المحيطة في المنظمة، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية بدور ممارسات القيادة الإستراتيجية في فهم البيئة. ولتحقيق المنظمة أهدافها، فلا بد لها من الانتقال بعد فهم البيئة للتكيف معها. ومن الأدبيات السابقة التي توافقت مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية في دور القيادة الإستراتيجية في التكيف مع البيئة والمستجدات الجديدة، دراسة (Stephen, 2025) ودراسة (الجفري، 2024). أما دراسة (Malipe et al., 2024; Saniuk et al., 2024)، فقد أكدت على دور القيادة في النجاح الإستراتيجي للمنظمة، مشددة على بعد التكيف.

أما التعلم المستمر، فقد توافقت نتائج الدراسة الحالية مع ما أكدت عليه نتائج الأدبيات السابقة، مثل دراسة (Malipe et al., 2024; Saniuk et al., 2024)، التي أشارت إلى دور القيادة الإيجابي في تبني التعلم المستمر في المنظمة. أما دراسة (Ahsan, 2024)، فقد أكدت نتائجها أن القادة الذين يظهرون توجهًا نحو التحسين المستمر ويستثمرون في التعلم، يساعدون منظماتهم على التأقلم بشكل أسرع مع ديناميكيات البيئة.

وهذا يدل على أن الأبعاد ترتبط ببعضها البعض كعملية واضحة المعالم، محددة الإطار والأهداف، وصولاً لما تتوجه إليه القيادة في المنظمة. وهذا ينسجم ويؤكد ما طرحته نظرية المستويات العليا، والتي استند بناء الإطار النظري لها في رسم نموذج الدراسة بشكل تكاملي، وأشارت إلى أن للقيادة وتوجهاتها، بالإضافة إلى اهتماماتهم وقيمهم، تأثير على مختلف نتائج المنظمة، حيث إن النتائج التنظيمية ما هي إلا انعكاس لممارسات وقيم القادة في المنظمة.

## التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة فإن توصيات الدراسة تتمثل فيما يلي:

- 1- ضرورة تكثيف الجهود في تطوير مسارات لبرامج تدريبية لتعزيز ودعم ممارسات القيادة الإستراتيجية، وتمكين القيادات في مجالها بتوسع كبير لما لها من أهمية كبيرة.
- 2- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر في تطوير رأس المال البشري، من خلال برامج تدريبية مستدامة وتخطيط وظيفي واضح، حيث إن المورد البشري يعد من أهم ركائز النجاح والتميز في تحقيق

الأهداف.

- 3- بناء فرق عمل مؤهلة، وتوفير اليات وأساليب منهجية إستراتيجية لتحليل وفهم البيئة من خلال رصد عواملها وتحليلها، مما يعزز قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات الاستباقية وتتيح بناء خطط التكيف المطلوبة.
- 4- ضرورة تمكين القيادات في مجال فهم البيئة من خلال برامج تدريبية مختصة، للوقوف على أي تغييرات جديدة وتحويل التحديات لفرص.
- 5- تبني أساليب قيادية تحفز التوجه نحو الابداع والتعلم المستمر، ضمن بيئة عمل معاصرة متغيرة تبحث دائما عن التميز، من خلال خطط إحلال واضحة وبرامج تدعم الأساليب القيادية المطلوبة
- 6- ضرورة تبني التكنولوجيا وكفاء الأعمال بشكل أكبر، تماشيا مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة والتكيف معها، والتي تركز على التكنولوجيا لتحقيق المطلوب بكفاءة، من خلال توفير قواعد بيانات وبرمجيات من شأنها تطوير اليات العمل.

## المراجع

### المراجع العربية:

- الجفري، مازن (2024). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجية حالة الشركة لوطنية لصوامع الغلال. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(2)، 30-50.
- خريسات، ديانا عبد الرزاق، والنجار، فايز جمعة (2021). أثر المنظمات الذكية في الميزة التنافسية المستدامة: الدور الوسيط لوسائط التواصل الاجتماعي في شركات التأمين في الأردن. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 8(1)، 47-78.
- الدرادكة، عبير محمد، والنجار، فايز جمعة (2020). دور القيادة الإستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- دروزة، سوزان صالح، وخريسات، ديانا عبد الرزاق (2023). أثر المنظمات الذكية في أساليب إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 23(3)، 763-780.



- سالم، منى (2018). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية للمؤسسات: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المصرية. مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 8(1)، 33-54.
- الطورة، رنا (2021). أثر القيادة الإستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 52، 87-119.
- عبد العال، أحمد، والزعبي، خالد (2025). أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية. مجلة سلسلة الأعمال، 4(2)، 377-412.
- العثماني، محمد (2023). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحسين مستوى أداء العاملين بالتطبيق على القيادة العامة لشرطة الشارقة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 19(1)، 121-147.
- عنيزات، مشيرة عدنان، والكساسبة، محمد مفضي (2021). أثر المنظمة الذكية في الابتكار التكنولوجي: الدور الوسيط للريادة الرقمية في طلال أبو غزالة العالمية (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العيساوي، هادي، والعبيدي، فائق (2022). ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(58)، 12-31.
- القاضي، صفاء، وأبو بكر، سحر (2021). أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(2)، 259-284.
- يوسف، شريف (2023). القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات. مجلة الأكاديمية العربية، جامعة 6 أكتوبر، 12(1)، 75-92.

#### المراجع الأجنبية:

- Abderrahim, B., Abdelkarim, S., Sadiq, B. H., & Kareem, S. D. (2024). *The impact of strategic leadership on the building of intelligent organizations:*

- A field study of a group of economic institutions in Algeria*. International Journal of Economic Perspectives, 18(1), 151–166.
- Adamik, A., Sikora-Fernandez, D. (2021). *Smart organizations as a source of competitiveness and sustainable development in the age of Industry 4.0: integration of micro and macro perspective*. Energies journal, 14(6), 1–27.
  - Arafat, Y. (2025). *Business intelligence as a strategic asset: Measuring its role in enhancing U.S. national interests across defense, trade, and cyber domains*. Journal of Business Insight and Innovation, 4(2), 1–20.
  - Asif, A., & Basit, A. (2020). *Exploring strategic leadership in organizations: A literature review*. Governance and Management Review, 5(2), 211–23.
  - Ahsan, M. J. (2025). *Cultivating a culture of learning: The role of leadership in fostering lifelong development*. The Learning Organization, 32(2), 282–306.
  - Eneizat, M., & Al-Kasasbeh, M. (2021). *Digital entrepreneurship perspective of smart organization and technological innovation: A conceptual model*. Journal of Management and Sustainability, 11(2), 32–4.
  - Filos, E., (2006). *Smart organizations in the digital age. In Integration of ICT in Smart Organisations*, Idea Group Publishing: Hershey, PA, USA; pp. 1–38.
  - Filos, E. (2008). *Smart Organizations in the Digital Age*. European Commission, Directorate-General Information Society and Media.
  - Gogoi, B., Barua, M., (2018) *Creative Orientation and Individual Innovativeness – An Empirical Study*. Volume 5, Issue 1, pp. 33–42,
  - Alhawamdeh, H., Alkhawaldeh, B. Y., Zraqat, O., Alhawamdeh, A. M. (2024). *Leveraging business intelligence in organizational innovation: A leadership perspective in commercial banks*. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance & Management Sciences, 14(1).
  - El Haiba, M., Elbassiti, L., Ajhoun, R., (2017). *Smart Organization: Improving Innovation Performance through Recommendation*. Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth, 4557-4567.
  - Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA

- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Harahsheh, F. (2021). *Smart companies in the dynamic environment*. Natural Volatiles & Essential Oils, 8(4), 4303–4312.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., Trahms, C. A. (2011). *Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society*. Academy of Management Perspectives, 25(2), 57–75
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*. Academy of Management Executive, 19(4), 63–77
- Kebede, D., Werke, S., Kebede, T., (2024) *Strategic leadership practices in emerging economies: a systematic review and empirical investigation*. Cogent Business & Management, 11:1, 1-19
- Al-Khafaji, N. A. (2010). *Organizational intelligence: A contemporary idea in managing business crises*. Journal of Administration and Economics.
- Madu, A. Y., Abbo, U., & Salisu, S. J. (2023, October). *Strategic leadership: A key to organizational effectiveness and improvement* [Conference paper]. International Research and Development Conference (IRDEC), Kampala International University, Uganda
- Matheson, D., & Matheson, J., (2001) *Smart Organizations Perform Better*, Research-Technology Management, 44:4, 49-54
- Mikalef, P., Gupta, M., (2021). *Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance*. Information & Management journal, Volume 58, Issue 3, pp.1-20
- Lim, V.T., Huen, N., (2021). *Exploring the impact of dynamic environment and CEO's psychology characteristics on using management accounting system*. Cogent Business & Management, 7 (1), 1-20
- Malipe, B. A., Deya, J., & Odollo, L. (2024). *Strategic Leadership and Sustainability of NonProfit Organizations in Narok County, Kenya*. International Journal of Social Science and Humanities Research, 2(3), 218–233.

- Mailu,R., Kariuki,P., (2022). *Influence Of Strategic Leadership on Performance in non-governmental Organizations in Nairobi County*. International Academic Journal of Human Resource and Business Administration | Volume 4, Issue 1, pp. 386-407
- Marie, Ziyad Ahmad (2023). *Strategic Leadership in a Changing World*. Al-Anbar university magazine for administrative economic science, Vol.16, No.3, 254-291.
- Mistarihi, A. (2021). *Strategic leadership competencies: Evidence from the State of Qatar*. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 9, 57–81.
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). *Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance*. Information & Management, 58(3), 1–20.
- Morgan, D. W., Krejcie, R. V., (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610
- Neely, B. H., Lovelace, J. B., Cowen, A. P., & Hiller, N. J. (2020). *Metacritiques of Upper Echelons Theory: Verdicts and Recommendations for Future Research*. Journal of Management, 46(6), 1029-1062.
- Nithya, N., Kiruthika, R. (2019). *Impact of Business Intelligence Adoption on performance of banks: a conceptual framework*. Ambient Intell Human Comput 12, 3139–3150
- Niño, H. A. C., Niño, J. P. C., & Ortega, R. M. (2020). *Business intelligence governance framework in a university: Universidad de la costa case study*. International Journal of Information Management, 50, 405-412
- Pescatore, I. (2022). *Smart organisations: A new relationship between organisations and individuals in the digital age*. University of Sannio, 7(2)
- Qu, X., Liu,X., (2021). *How Can Creative Ideas Be Implemented? The Roles of Leader Performance-Prove Goal Orientation and Boundary-Spanning Strategy*. Creativity Research Journal.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2024). *SmartPLS 4*.

- Rutkauskas, A.V., Stasytyte, V., (2013). *Leadership Intelligence: How to Get there?*. Procedia - social and behavioral sciences, Vol. 75, 52-61.
- Saniuk, S., Grabowska, S., & Adamik, A. (2024). *Smart organizations in Industry 5.0: A human-centric approach*. Routledge
- Alsheikh., G.A., Albhirat; M., Alzghoul., A (2025). *Leadership competencies and business intelligence: Synergies for competitive advantage*. International Conference On Robotics, Automation, and Intelligent Computing, Vol. 3255, Issue 1.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). *How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy*. MIS Quarterly Executive, 15(2). Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). *The state of the art of strategic leadership*. Journal of Business Research, 158, Article 113676.
- Stephen, G. (2025). *Strategic leadership in global pharmaceutical program management: Driving innovation in respiratory and emerging viral diseases*. International Journal of Scientific Research and Management, 13(2), 1366–1377
- Altakhaine, M.B., Rozar, N.B. & Albtoosh, Q., (2024). *The impact of team learning and shared visions on Jordanian maritime industry e-business growth*, Journal of maritime research, Vol. XXI, No. III, 16–24
- Tipurić, D. (2022). *The Rise of Strategic Leadership. In: The Enactment of Strategic Leadership*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Al Thani, F. B. H., & Obeidat, A. M. (2020). *The impact of strategic leadership on crisis management*. International Journal of Asian Social Science, 10(6), 307–326.
- Wee, M., Scheepers, H., Tian, X., (2023). *The role of leadership skills in the adoption of business intelligence and analytics by SMEs*. Information Technology & People; 36 (4), 1439–1458.
- Whitehead, J., Hashim, M., Tlemsani, I., & Gilani, S. A. M. (2025). *Strategic leadership 5.0: Reality or illusion*. Journal of the Knowledge Economy.
- Wiig, K. (2000). *The Intelligent Enterprise and Knowledge Management*. Knowledge Research Institute, Inc. prepared for UNESCO's Encyclopedia

of Life Support Systems.

- Yusuf, S. O., Abubakar, J. E., Durodola, R. L., Ocran, G., Paul-Adeleye, A. H., Yusuf, P. O. (2024). *Impact of AI on continuous learning and skill development in the workplace: A comparative study with traditional methods*. World Journal of Advanced Research and Reviews, 23(2), 1129–1140.
- Zaharuddin, Z., Wahyuningsih, S., Sutarman, A., Hikam, I. N. (2024). *Understanding Purposeful Leadership in Entrepreneurial Contexts: A Bibliometric Analysis*. Aptisi Transactions on Technopreneur ship (ATT), 6(2), 213–230.

## السادة العاملين في الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

تحية طيبة وبعد،

أرجو أن أحيطكم علما بأني أجري دراسة تهدف إلى التعرف على (دور ممارسة القيادة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية الدور الوسيط لإدارة المواهب: دراسة تطبيقية للجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في الإدارة الإستراتيجية من جامعة مؤتة. ولغايات دراسة هذا الموضوع فقد تم تصميم الاستبانة التي من خلالها آمله التمكن وبالتعاون معكم من دراسة الموضوع والوصول إلى نتائج دقيقة، واضعه بين أيديكم هذه الاستبانة راجية المشاركة بانطباعاتكم وقناعاتكم بخصوص ما يتعلق فيها من أسئلة، متأمله قراءتها بتمعن ثم الإجابة على كافة فقراتها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي ترونه مناسباً، وسيكون لآرائكم الأثر الفاعل في تطوير مخرجات هذه الدراسة وإخراجها بصورة ملائمة، علماً أن المعلومات التي سوف تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف نزودكم بالنتائج التي يتم التوصل إليها، آمله أن تحظى الاستبانة باهتمامكم وعنايتكم الكريمة.

شاكرة ومقدرة لجهودكم،

الباحثة

رشا عادل المساعدة

إشراف الأستاذ الدكتور

محمد المحاسنة

### القسم الأول: المعلومات الشخصية والديمغرافية

يرجى تعبئة المعلومات الاتية ووضع إشارة (✓) في المكان المخصص:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
2. الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 ☐ 30 - أقل من 40 ☐ 40 - أقل من 50 ☐ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4. المسمى الوظيفي: ☐ مدير عام ☐ مساعد مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ مدير مديرية/ وحدة ☐ رئيس وحدة/ قسم/ شعبة
5. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - أقل من 10 سنوات ☐ 10 - أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

### القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى تعبئة المعلومات التالية ووضع إشارة (✓) في المكان المخصص:

الجزء الأول: الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية)

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي (Defining the strategic direction): البعد الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي وهو اعتماد الإدارة العليا لرؤية واضحة لما تريده مستقبلا وتتخذ القرارات بناء عليه، وفقا لنتائج تحليل البيئة الداخلية، وقدرتها بالتعامل مع تغيرات البيئة الخارجية.						
1	تعتمد الإدارة العليا على رؤية استراتيجية تُعبّر بوضوح عن توجهها المستقبلي.					
2	تحلل الإدارة العليا البيئة الداخلية باستمرار لتحديد نقاط القوة والضعف.					
3	تمتلك الإدارة العليا القدرات للتعامل مع الفرص والتهديدات					



الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الخارجية.					
4	تمتلك الإدارة العليا القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التغيرات البيئية (PESTEL)					
<b>البعد الثاني: الاستثمار في القدرات الإستراتيجية (Investing strategic capabilities):</b> وهي تركيز الإدارة العليا على الاهتمام بالكوادر الوظيفية واستثمار معرفتهم المتراكمة وصولاً للعمل الابتكاري وتبني أنظمة المعلومات والاتصالات.						
5	تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة لتشجيع العمل الابتكاري لدى الموظفين.					
6	تولي الإدارة العليا الاهتمام بالكادر الوظيفي ذو المؤهلات العلمية والخبرات الجديدة.					
7	تحرص الإدارة العليا على الاستفادة من المعرفة المتراكمة في إدارة أعمالها.					
8	تحرص الإدارة العليا على امتلاك أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
<b>البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري (Improvement and Development of Human Capital):</b> وهو اهتمام الإدارة العليا بتمكين رأس المال البشري وتطويره لإعداد قادة المستقبل من خلال البرامج التدريبية المختلفة.						
9	تعمل الإدارة العليا على تطوير مهارات رأس المال البشري بشكل مستمر.					
10	تُنظم الإدارة العليا برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات رأس المال البشري.					
11	تسعى الإدارة العليا لتمكين رأس المال البشري ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإداء أعمالهم واتخاذ قراراتهم					
12	تركز الإدارة العليا على إعداد القادة المستقبليين عبر برامج تطويرية (التخطيط التعاقبي).					
<b>البعد الرابع: تعزيز الممارسات الأخلاقية (Promoting organizational culture with ethical):</b> وهو تبني الإدارة العليا للقيم المؤسسية والمعايير الأخلاقية وضمان سيادة القانون في المنظمة.						
13.	تسعى الإدارة العليا إلى نشر القيم المؤسسية التي تتماشى مع استراتيجيتها					
14.	تمتلك الإدارة العليا دليل واضح للمعايير الأخلاقية في أداء العمل وضمان سيادة القانون.					

دور ممارسة القيادة الإستراتيجية ..... رشا المساعدة ومحمد المحاسنة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تُكافى الإدارة العليا الموظفين ملتزمين بالسلوكات المهنية الأخلاقية					
16	تحرص الإدارة العليا على أن تكون قدوة من خلال تطبيق الممارسات المهنية الأخلاقية.					
البعد الخامس: الرقابة التنظيمية المتوازنة (Implement balanced regulatory supervision): وهي تبني الإدارة العليا لنظام رقابي فعال لتحقيق التوازن ما بين الأهداف المطلوبة وقياس نتائج تحقيقها والمخصصات المرسودة لها						
17	تتحقق الإدارة العليا باستمرار من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية.					
18	تمتلك الإدارة العليا نظام رقابي فعال يضمن متابعة الأداء					
19	تحرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن بين الرقابة الفعالة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.					
20	تحرص الإدارة العليا على التركيز على نمط القيادة القائم على النتائج بدل من القائم على السيطرة.					

الجزء الثاني: الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير التابع بناء المنظمات الذكية (Smart Organization)

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: ذكاء الأعمال (Business Intelligence): وهي تبني الإدارة العليا للأنظمة الذكية وتحديثها في سبيل جمع البيانات وتحليلها وصولاً للمعلومات الدقيقة وتوفيرها للمعنيين في الوقت المناسب						
21	تستخدم الإدارة العليا الأنظمة الذكية لجمع وتحليل البيانات.					
22	تركز الإدارة العليا على توفر الوصول السريع للمعلومات لكافة المستويات الإدارية					
23	تحرص الإدارة العليا على تحديث التقنيات والبرمجيات المستخدمة في العمل بشكل دوري.					
24	تُركز الإدارة العليا على أتمتة العمليات باستخدام التقنيات الحديثة مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي.					
البعد الثاني: التوجه الإبداعي (Creative Orientation): وهو توجه الإدارة العليا لطرح حلول استثنائية، ورفع مستوى كفاءة العمليات واعتبارها جزءاً أساسياً في ثقافة العمل						

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تبتكر الإدارة العليا حلولاً استثنائية للتحديات التي تواجهها في بيئة العمل					
26	تسعى الإدارة العليا لتحسين كفاءة عملياتها التكنولوجية بطرق إبداعية.					
27	يشارك الموظفون بفاعلية جلسات العصف الذهني لاتخاذ قرارات إبداعية.					
28	تحرص الإدارة العليا على جعل التوجه الإبداعي جزء من الثقافة المنظمة.					
<b>البعد الثالث: فهم البيئة (Understanding Environment):</b> وهي ممارسة الإدارة العليا لمسح العوامل البيئية بهدف تخفيض مستويات عدم التأكد ومواكبة التغيرات ومعالجة أي تغيرات من شأنها التأثير على العمل						
29	تمارس الإدارة العليا عملية مسح العوامل البيئية للتقليل من حالة عدم التأكد.					
30	تركز الإدارة العليا على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد.					
31	تمتلك الإدارة العليا القدرة على معالجة حالات عدم التأكد البيئي المرتبطة بقراراتها الإستراتيجية.					
32	تُطور الإدارة العليا سيناريوهات مستقبلية بناءً على معلومات حول البيئة الخارجية وحالات عدم التأكد المتوقعة.					
<b>البعد الرابع: التكيف (Adaptation):</b> وهو امتلاك الإدارة العليا لقاعدة بيانات رقمية واسعة وهياكل تنظيمية مرنة تساعد على مواجهة التغيرات واتخاذ القرارات السريعة.						
33	تتبنى الإدارة العليا إستراتيجيات مرنة لمواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.					
34	تمتلك الإدارة العليا قاعدة بيانات رقمية واسعة تساعد على تغير الية العمل استناداً لتغير الظروف المحيطة.					
35	تُراجع الإدارة العليا هياكلها التنظيمية بشكل دوري لضمان التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.					
36	تتمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات سريعة عندما تتغير					

دور ممارسة القيادة الإستراتيجية ..... رشا المساعدة ومحمد المحاسنة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ظروف البيئة المحيطة.					
	البعد الخامس: التعلم المستمر (Continuous learning): وهي توجه الإدارة للاحتفاظ بقاعدة بيانات شاملة وبناء برامج تدريبية متطورة تدعم وتعزز التعلم والتطور المستمر لرأس المال البشري.					
37	تعزز الإدارة العليا عملية التعلم للتطور المستمر					
38	تضمن الإدارة العليا تدفق المعلومات داخل المؤسسة عبر آليات واضحة، بين المستويات الإدارية.					
39	تحرص الإدارة العليا على الاحتفاظ بقاعدة بيانات شاملة تدعم عمليات التعلم المستمر					
40	تحرص الإدارة العليا على اعداد برامج تدريبية متطورة لتحسين كفاءة ومهارات رأس المال البشري.					

أبعاد ممارسة القيادة الإستراتيجية كما هو موضح في الجداول التالية:

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تحديد التوجه الإستراتيجي						
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي	
1	تعتمد الإدارة العليا على رؤية استراتيجية تُعبّر بوضوح عن توجهها المستقبلي	0.024	0.770	1	مرتفع	
2	تحلل الإدارة العليا البيئة الداخلية باستمرار لتحديد نقاط القوة والضعف	3.779	0.849	4	مرتفع	
3	تمتلك الإدارة العليا القدرات للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية	3.859	0.788	2	مرتفع	
4	تمتلك الإدارة العليا القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التغيرات البيئية (PESTEL)	3.839	0.812	3	مرتفع	
	الوسط الكلي	3.874	-----		مرتفع	

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستثمار في القدرات الإستراتيجية						
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي	
5	تولي الإدارة العليا أهمية كبيرة لتشجيع العمل الابتكاري لدى	3.715	0.900	2	مرتفع	

دور ممارسة القيادة الإستراتيجية ..... رشا المساعدة ومحمد المحاسنة

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاستثمار في القدرات الإستراتيجية					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
	الموظفين				
6	تولي الإدارة العليا الاهتمام بالكادر الوظيفي ذو المؤهلات العلمية والخبرات الجديدة	3.534	0.984	4	متوسط
7	تحرص الإدارة العليا على الاستفادة من المعرفة المتراكمة في إدارة أعمالها	3.614	0.927	3	متوسط
8	تحرص الإدارة العليا على امتلاك أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	3.855	0.780	1	مرتفع
	الوسط الكلي	3.679	----		مرتفع

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطوير رأس المال البشري					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
9	تعمل الإدارة العليا على تطوير مهارات رأس المال البشري بشكل مستمر	3.699	0.824	1	مرتفع
10	تنظم الإدارة العليا برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات رأس المال البشري	3.690	0.893	2	مرتفع
11	تسعى الإدارة العليا لتمكين رأس المال البشري ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإداء أعمالهم واتخاذ قراراتهم	3.614	0.864	3	متوسط
12	تركز الإدارة العليا على إعداد القادة المستقبليين عبر برامج تطويرية (التخطيط التعاقبي)	3.410	1.024	4	متوسط
	الوسط الكلي	3.603	-----		متوسط

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تعزيز الممارسات الأخلاقية في ثقافة المنظمة					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
13	تسعى الإدارة العليا إلى نشر القيم المؤسسية التي تتماشى مع إستراتيجيتها	3.876	0.775	1	مرتفع
14	تمتلك الإدارة العليا دليل واضح للمعايير الأخلاقية في أداء العمل	3.847	0.814	2	مرتفع

دور ممارسة القيادة الإستراتيجية ..... رشا المساعدة ومحمد المحاسنة

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تعزيز الممارسات الأخلاقية في ثقافة المنظمة					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
	و ضمان سيادة القانون.				
15	تُكافئ الإدارة العليا الموظفين الملتزمين بالسلوكات المهنية الأخلاقية	3.357	1.034	4	متوسط
16	تحرص الإدارة العليا على أن تكون قدوة من خلال تطبيق الممارسات المهنية الأخلاقية.	3.663	0.915	3	متوسط
	الوسط الكلي	3.685	-----		مرتفع

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
17	تتحقق الإدارة العليا باستمرار من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية.	3.795	0.779	1	مرتفع
18	تمتلك الإدارة العليا نظام رقابي فعال يضمن متابعة الأداء	3.795	0.872	2	مرتفع
19	تحرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن بين الرقابة الفعالة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.	3.675	0.930	3	مرتفع
20	تحرص الإدارة العليا على التركيز على نمط القيادة القائم على النتائج بدل من القائم على السيطرة.	3.610	0.883	4	متوسط
	الوسط الكلي	3.718	-----		مرتفع

الإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني الذي ينص على ما تصورات المبحوثين لمستوى توافر أبعاد المنظمة الذكية بأبعادها، (ذكاء الأعمال، التوجه الإبداعي، فهم البيئة، التكيف، التعلم المستمر) للإدارات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية؟

#### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بناء المنظمات الذكية

تسلسل الفقرة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24-21	ذكاء الأعمال	3.644	.7840	3	متوسط
28-25	التوجه الإبداعي	3.514	0.800	4	متوسط
32-29	فهم البيئة	3.496	0.813	5	متوسط
36-33	التكيف	3.673	0.786	2	مرتفع
40-37	التعلم المستمر	3.677	0.796	1	مرتفع
الوسط الكلي		3.60	-----		متوسط

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ذكاء الأعمال					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
21	تستخدم الإدارة العليا الأنظمة الذكية لجمع وتحليل البيانات.	3.643	0.914	3	متوسط
22	تركز الإدارة العليا على توفر الوصول السريع للمعلومات لكافة المستويات الإدارية	3.699	0.928	2	مرتفع
23	تحرص الإدارة العليا على تحديث التقنيات والبرمجيات المستخدمة في العمل بشكل دوري.	3.747	0.899	1	مرتفع
24	تركز الإدارة العليا على أتمتة العمليات باستخدام التقنيات الحديثة مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	3.486	0.988	4	متوسط
الوسط الكلي		3.644	-----		متوسط

دور ممارسة القيادة الإستراتيجية ..... رشا المساعدة ومحمد المحاسنة

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التوجه الإبداعي					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
25	تبتكر الإدارة العليا حلولاً استثنائية للتحديات التي تواجهها في بيئة العمل	3.57	0.905	3	متوسط
26	تسعى الإدارة العليا لتحسين كفاءة عملياتها التكنولوجية بطرق إبداعية.	3.62	0.904	2	مرتفع
27	يشارك الموظفون بفاعلية جلسات العصف الذهني لاتخاذ قرارات إبداعية.	3.38	1.017	1	مرتفع
28	تحرص الإدارة العليا على جعل التوجه الإبداعي جزء من الثقافة المنظمة.	3.48	0.907	4	متوسط
الوسط الكلي		3.514	-----		متوسط

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء فهم البيئة					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
29	تمارس الإدارة العليا عملية مسح العوامل البيئية للتقليل من حالة عدم التأكد.	3.506	0.903	1	متوسط
30	تركز الإدارة العليا على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية وحالات عدم التأكد.	3.486	0.942	3	متوسط
31	تمتلك الإدارة العليا القدرة على معالجة حالات عدم التأكد البيئي المرتبطة بقراراتها الإستراتيجية.	3.506	0.903	2	متوسط
32	تطور الإدارة العليا سيناريوهات مستقبلية بناءً على معلومات حول البيئة الخارجية وحالات عدم التأكد المتوقعة.	3.486	0.921	4	متوسط
الوسط الكلي		3.496	-----		متوسط

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكيف					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
33	تتبنى الإدارة العليا إستراتيجيات مرنة لمواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.	3.651	0.872	3	متوسط



الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التكيف					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
34	تمتلك الإدارة العليا قاعدة بيانات رقمية واسعة تساعد على تغيير البيئة العمل استناداً لتغير الظروف المحيطة.	3.719	0.912	1	مرتفع
35	تراجع الإدارة العليا هيكلها التنظيمية بشكل دوري لضمان التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.	3.647	0.922	4	متوسط
36	تتمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات سريعة عندما تتغير ظروف البيئة المحيطة.	3.675	0.868	2	مرتفع
الوسط الكلي		3.673	-----		مرتفع

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التعلم المستمر					
تسلسل الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	بالنسبة للمتوسط الحسابي
37	تعزز الإدارة العليا عملية التعلم للتطور المستمر	3.719	0.903	1	مرتفع
38	تضمن الإدارة العليا تدفق المعلومات داخل المؤسسة عبر آليات واضحة، بين المستويات الإدارية.	3.655	0.890	3	متوسط
39	تحرص الإدارة العليا على الاحتفاظ بقاعدة بيانات شاملة تدعم عمليات التعلم المستمر	3.715	0.872	2	مرتفع
40	تحرص الإدارة العليا على اعداد برامج تدريبية متطورة لتحسين كفاءة ومهارات رأس المال البشري.	3.618	0.939	4	متوسط
الوسط الكلي		3.677	-----		مرتفع