

## THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN ACHIEVING INSTITUTIONAL EXCELLENCE AT THE MINISTRY OF INTERIOR IN THE UNITED ARAB EMIRATES: THE MODERN MANAGEMENT AS AN INTERMEDIATE VARIABLE

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة: منظومة الإدارة الحديثة كمتغير وسيط

**Salem Mehmas Awad Alshamsi<sup>1\*</sup> and Ibrahim Fahad Sulaiman<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ph. D. Candidate in Human Resources Management, Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), [uae.1500@hotmail.com](mailto:uae.1500@hotmail.com)

<sup>2</sup>Senior lecturer Dr. at the Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), [ibrahimfahhad@usim.edu.my](mailto:ibrahimfahhad@usim.edu.my)

\*Corresponding Author

### Abstract

This quantitative study discussed the role of strategic leadership in achieving institutional excellence through the modern management system as an intermediary variable, at the Ministry of Interior in the United Arab Emirates. When I aimed to: Measuring the impact of strategic leadership in achieving organizational excellence. And the effect of the mediating variable on the dependent variable, and finally discussing the impact of the modern management system in its mediation between strategic leadership and institutional excellence. The study population consisted of all (874) officers, technicians, and administrative leaders. The researcher chose a stratified random sample, amounting to (267) individuals. The researcher designed (3) scales, the first: the strategic leadership scale consisting of (27) phrases, distributed in (3) dimensions. The second: The measure of institutional excellence consists of (27) phrases distributed in two dimensions. The third: The modern management system consists of (27) phrases, distributed in two dimensions. The statistical methods used: Pearson's correlation coefficient, Cronbach's alpha, descriptive analysis, multiple regression analysis, Hierarchical Moderated Regression Analyze (HMRA). The results of the study showed: There is a positive statistical relationship between the independent variable and the dependent variable, explaining 53.7% of the variable affiliate. There is a significant correlation between the mediating variable, the modern management system, and the dependent variable; So that 57.2% of the dependent variable explains the existence of a positive statistical relationship between the independent variable and the mediating variable, explaining 57.6% of the median variable. Which confirms the effect of the mediating variable in its mediation of the relationship between the independent variable strategic leadership and the dependent variable institutional excellence.

**Keywords:** strategic leadership, institutional excellence, modern management.

## الملخص

ناقشت هذه الدراسة الكمية، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي عبر منظومة الإدارة الحديثة كمتغير وسيط، بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. حين هدفت إلى: قياس أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. وتأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع، وأخيراً مناقشة تأثير منظومة الإدارة الحديثة في توسطها بين القيادة الاستراتيجية و التميز المؤسسي. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات من الضباط والفنيين القيادات الإدارية البالغ عددهم (874)، اختار الباحث عينة عشوائية طبقية، بلغت (267) مفردة. صمم الباحث (3) مقياس، الأول: مقياس القيادة الاستراتيجية تكون من (27) عبارة، موزعة في (3) أبعاد. الثاني: مقياس التميز المؤسسي تكون من (27) عبارة موزعة في بعدين. الثالث: منظومة الإدارة الحديثة يتكون من (27) عبارة، موزعة في بعدين. الأساليب الاحصائية المتبعة: معامل ارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ، التحليل الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل الانحدار الهرمي (HMRA). بينت نتائج الدراسة: وجود علاقة إحصائية إيجابية بين المتغير المستقل والمتغير التابع التميز المؤسسي، يفسر ما نسبته 53,7% من المتغير التابع. وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة والمتغير التابع؛ بحيث يفسر ما نسبته 57,2% من المتغير التابع، وجود علاقة إحصائية إيجابية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، يفسر ما نسبته 57,6% في المتغير الوسيط. مما يؤكد تأثير المتغير الوسيط في توسطه للعلاقة بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز المؤسسي.

كلمات مفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، الإدارة الحديثة.

## المقدمة:

القيادة الإستراتيجية هي إحدى أنماط القيادة، وهي القدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وتحديد المسار والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة. إنها تعني القدرة على استثمار رأس المال البشري وتنميته وتمكينه، وبناء قدرات الأفراد لمواجهة الفرص والتحديات في الوقت الفعلي (إبراهيم، 2020).

لذلك أصبح وجود القيادات الإستراتيجية أحد المعايير الرئيسية، لتحقيق جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي وتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات (QUIST ، 2009)

وللقيادة الإستراتيجية أبعاد تتمثل في: تحديد التوجه الاستراتيجي؛ الذي ينطوي على تطوير رؤية إستراتيجية بعيدة المدى، لغرض تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها. إن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها مستقبلاً. أما البعد الآخر فهو؛ استثمار القدرات الجوهرية التي تتمثل في الموارد والإمكانات الفريدة التي تمتلكها المنظمة وتساعد في تحقي الميزة التنافسية، من خلال الاستخدام الأمثل لها في استراتيجياتها بواسطة وظائف المنظمة المتنوعة. ويمكن للقيادة استكشافها وتحديد احتياجاتها منها باستخدام التحليل البيئي المتكامل. والبعد

الأخير تطوير رأس المال البشري، ويشير إلى الأفراد في المؤسسة ممن يمتلكون المعارف والمهارات والمبادرات التي تمكنهم من الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة قيمتها الاقتصادية، إذ يمثل العاملون في مؤسسات اليوم، مورداً رأسمالياً مهماً يتصف بالندرة وصعوبة المحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين (Hitt, et. al., 2016).

أما التميز فيعتبر مهارة أو سمة جيدة؛ لكونه يتجاوز المعايير العادية، كما أنه يستخدم كذلك كمعيار للأداء. أما التميز المؤسسي فيعني وصف جميع الجهود التي تبذلها المنظمات، من أجل الوصول لمكانة رائدة بين أقرانها، الذين يشاركونها في تقديم نفس الخدمة أو المنتج، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي. ويعني ذلك تطوير الأداء المؤسسي، من خلال فريق عمل قادر على بناء تلك الخطط، وتحديد الأهداف العامة للتطوير المؤسسي، وتحديد جدول زمني لإدارة هذه الخطة وتنفيذها، والقرار على مستويات الأداء المتوقع بلوغها بنهاية تنفيذ الخطة على أرض الواقع (بعزيز، 2021).

### مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة الاستراتيجية الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والعمل على تطويرها، لتحقيق أهدافها، وتزداد أهميتها في المنظمات العامة نظراً لطبيعة العمل والقوانين والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وبالتالي نجاح القيادة يتطلب أن يكون لدى القائد مجموعة من المواصفات التي تمكنه من العمل في ظل هذه البيئة المتغيرة. فلم يعد الوضع الحالي كما كان في السابق، نتيجة التطورات العالمية والمتغيرات السريعة، وبالتالي أصبح من الضروري أن يتميز القائد اليوم في المؤسسة العامة؛ بمواصفات ومعايير لم تكن تأخذ في الاعتبار من قبل. ويتضح من الدراسات التي تم تحليلها وبخاصة الدراسات العربية؛ أن هناك ضعفاً بالقيادات الاستراتيجية وغياب مفهوم النضج المؤسسي. وتشير إحدى الدراسات التي تناولت أهمية القيادة في تحقيق النضج المؤسسي، التي شملت مختلف الفئات العمرية؛ أن من يتم تدريبهم على القيادة الاستراتيجية والقدرة على إلهام الآخرين؛ يتميزون بالنظرة الشاملة في اتخاذ القرار (Kumar, et. al., 2013: 86).

ومن خلال بعض المقابلات الأولية الاستكشافية، والاطلاع على واقع الحال في الوزارة؛ تبين أن هناك مجموعة من الممارسات القيادية التي تؤثر على أداء الموظفين مما يحتمل أن تؤثر على الأداء العام للوزارة.

### أهداف الدراسة:

أ. قياس أثر القيادة الاستراتيجية بوصفها المتغير المستقل، في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ب. قياس تأثير المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة في المتغير التابع التميز المؤسسي.

ت. مناقشة كيفية تأثير منظومة الإدارة الحديثة في توسطها بين القيادة الاستراتيجية و التميز المؤسسي بوزارة الداخلية.

### الدراسات السابقة:

دراسة نافع وغازي، (2022)؛ هدفت دراسة الواقع الحالي لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز

المؤسسي للجامعات المصرية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع وتحليل البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إعداد قائمة استقصاء، اشتملت على ثلاثة مجموعات رئيسة تمثلت في القيادة الإستراتيجية، التميز المؤسسي، إلى جانب المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (343) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة. تم تحليل تلك البيانات باستخدام عدد من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات.

وقد أظهرت النتائج: أن واقع القيادة الإستراتيجية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى القيادة الإستراتيجية باختلاف وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى القيادة الإستراتيجية باختلاف النوع والفئة العمرية، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى التميز المؤسسي باختلاف العمر وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى التميز المؤسسي باختلاف النوع، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية.

**دراسة عبد الله، وعدلان (2022)؛** دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية. تناول هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، تمثلت الأهداف في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، توضيح مدى مساهمة الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي، معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي في المجموعة، كشف دور تقييم أداء إدارة الموارد البشرية في تلك المجموعة، توضيح دور التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية. استخدام الباحث المنهج الوصفي في دراسة ميدانية حيث كانت الاستبانة أداء رئيسة لجميع البيانات، تم استخدام عينة قصدية مناسبة. حيث وزعت (91) استبانة للعاملين بوحدة المختلفة. وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها؛ إن هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتحقيق التميز المؤسسي في نتائج المجتمع بمجموعة جياذ الصناعية. يوجد دور للتدريب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج المتعاملين بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الأعمال بمجموعة جياذ الصناعية، يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بمجموعة جياذ الصناعية. أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال الورش والمؤتمرات والاهتمام بالثقافة التنظيمية،

لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء، ويوصي الباحث باختيار طرق فعالة لتنشيط وتأهيل القادة؛ لكي تساعد على التكيف مع المتغيرات، والعمل على تطوير نظام قياس الأداء لكي يساعد المجموعة على التعرف على مستوى أدائها. اقترحت الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بدور الموارد البشرية في تحقيق التميز.

**دراسة الدجاني، (2011)؛** التخطيط الاستراتيجي ودوره في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. هدفت الدراسة الى تعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري. وقام بتصميم أداتي الاستبانة والمقابلة المقننة لتحقيق بعض أهداف الدراسة حيث تكونت الاستبانة من (87) عبارة موزعة على محلين رئيسيين هما واقع جهود الأداء المؤسسي في ضوء مؤشرات وتكون من (55) عبارة، و دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد الأداء المؤسسي وتكون من (32) عبارة، في حين تكونت بطاقة المقابلة من (43) عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية هي: التحليل البيئي، البيئة الداخلية، التحليل البيئي " البيئة الخارجية" ، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة والتقييم. وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي تألف من العمداء، والمدراء ، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، البالغ عددهم (500) عضوا، كما استخدم الباحث المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (79,75%) وتوافر جودة الأداء المؤسسي في بعد النطاق المؤسسي بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد. ووجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,50) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية. ووجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات اللذين تم بحثهم تعزو للجنس وكان الفرق لصالح الذكور، ووجود فروق في استجابات اللذين تم بحثهم تعزى للعمر والخبرة الوظيفية، بينما ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات اللذين تم بحثهم تعزى للمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.

**دراسة القاعوري، (2012)؛** أثر فعالية تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر فاعلية انظمة تخطيط موارد المنظمة على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى من خلال دراسة أبعاد فاعلية هذه الأنظمة: جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم. وتكونت العينة من موظفي الدائرة المالية وعددهم 100 مستخدم، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في أمانة عمان الكبرى. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية استخدام أنظمة تخطيط الموارد وفقا لأبعاد (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم) مجتمع في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تطبق جميع الأبعاد بدرجة مرتفعة، أبعاد الأداء المؤسسي تطبق بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي بلغ 82% وقد أوصت الدراسة بضرورة شمول جميع المناطق الخاضعة لأمانة عمان الكبرى بتطبيق نظام (EPR Oracle)

لتحقيق التخطيط والاستغلال الأمثل لموارد الأمانة، وكذلك ضرورة تحسين قدرات المستخدمين للنظام عن طريق عقد دورات تدريبية متخصصة بشكل مستمر، وضرورة تطبيق مبدأ زيادة فاعلية مشاركة العاملين في صياغة القرارات من خلال استخدامهم لنظام . EPR Oracle الاستقطاب للعاملين، الاهتمام بكل اساليب الاستقطاب بشكل عام وخاصة بما يتعلق بالجامعات والكليات والمعاهد الرياضية المختصة.

**دراسة فوطة وآخرون، (2014)؛** أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية مقارنة بين "القطاعات المالية والخدمية والصناعية" من وجهة نظر المديرين. هدفت الدراسة إلى تقصي أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن بقطاعاتها الثلاثة (المالي، والخدمي والصناعي)، وذلك من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط). وقد تم قياس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال مدى تطبيق تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، ومن خلال المشاركة الاستراتيجية لمديري الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي. فيما تم قياس الأداء من خلال الربحية والقيمة السوقية المضافة، وقد قام الباحثون بإجراء دراسة مسحية لجميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الأوراق المالية في الأردن لعام 2009، وتوصلوا من خلالها إلى أن 58 شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معاً. وهذه الشركات قد شكلت في مجملها عينة الدراسة، وقد اعتذرت ست شركات منها عن المشاركة في الدراسة. وتم توزيع 230 استبانة في 52 شركة من الشركات المبحوثة، وتم اعتماد 203 استبانة لأغراض التحليل الإحصائي. كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية أهمها معامل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين. وتوصل الباحثون إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها. فضلاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات الثلاثة تميل لصالح القطاع المالي.

### المنهجية والإجراءات:

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتعتمد المنهج الكمي في جمع البيانات، وتعتمد الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات.

### جمع البيانات:

يعرض هذا القسم مجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينتها، وكيفية تصميم مقياس الدراسة وتفصيله، ثم يستعرض صدق وثبات المقياس.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة، من جميع القيادات ومختصي الحاسوب من الضباط الفنيين المختصين بالتقنية، وكذلك القيادات الإدارية بديوان عام الوزارة البالغ عددهم (874) مفردة.

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية، شملت القيادات، والضباط الفنيين المختصين بالتقنية، وكذلك القيادات الإدارية بلغت (267) مفردة، بحسب جدول جريستي ومورغان (1970).

### مقاييس الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري، فقد صمم الباحث (3) مقاييس، وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ لغرض جمع البيانات الكمية من عينة الدراسة.

**المقياس الأول: مقياس القيادة الاستراتيجية:** تمت الاستفادة من عبارات المقياس المعتمد في دراسة نافع وغازي، (2022)؛ الدجاني، (2011). تكون المقياس من (27) عبارة، موزعة في (3) أبعاد:

البعد الأول- منهج القيادة الاستراتيجية: يتكون من (9) عبارات: 1 إلى 9

البعد الثاني- السياسات الاستراتيجية: يتكون من (10) عبارات: 10 إلى 19

البعد الثالث- بيئة المؤسسة للتحويل الرقمي: يتكون من (8) عبارات: 20 إلى 27

**المقياس الثاني: مقياس التميز المؤسسي،** تمت الاستفادة من عبارات المقياس المعتمد في دراسة القاعوري، (2012) ، وكذلك الاستفادة من عبارات مقياس دراسة عبد الله، وعدلان، (2022). وبعد تنسيق العبارات وتعديلها واستبعاد قسم منها؛ أصبح المقياس يتكون من (27) عبارة، موزعة في بعدين:

البعد الأول- تميز الموارد البشرية (الأفراد): يتكون من (7) عبارات: 1 إلى 7

البعد الثاني- بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي: يتكون من (20) عبارة: 8 إلى 27

**المقياس الثالث: منظومة الإدارة الحديثة:** تمت الاستفادة من عبارات المقياس المعتمد في دراسة فوطة وآخرون، (2014)، تكون المقياس من (18) عبارة، موزعة في بعدين هما:

البعد الأول- مدخلات الإدارة الحديثة: تكون 8 من (7) عبارات: 1 إلى 8

البعد الثاني- بعد عمليات الإدارة الحديثة: يتكون من (8) عبارة: 9 إلى 16

**التحقق من الصدق الظاهري:** ويسمى أيضاً صدق المحكمين.

حول صدق المحكمين ذكر لاين، (1986) Lynn في أن عدد المحكمين إذا كان ما بين (6 إلى 8) ينبغي أن تكون درجة الاتفاق (83%) لكي يتحقق صدق المقياس.

لذلك عرض المقاييس الثلاث في صورتها الأولية على (7) محكمين، من الأساتذة المتخصصين بالإدارة، والمناهج، وتقنيات الحاسوب، في جامعة خليفة، وجامعة الإمارات العربية المتحدة، وجامعة الشارقة؛ وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة، ومدى انتماءها إلى ذلك المجال. كذلك وضوح صياغاتها اللغوية. وفي ضوء

الملاحظات، تم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون. لم يطرأ أي تغيير على عدد عبارات المقياسين. وقد حازت المقاييس على التقديرات الآتية:

- مقياس القيادة الاستراتيجية: بلغ معدل توافق المحكمين نسبة (84%).

- مقياس التميز المؤسسي: بلغ معدل توافق المحكمين نسبة (87%).

- مقياس منظومة الإدارة الحديثة حصل على توافق (85%)،

إن جميع هذه المعدلات أكبر مما حدده لاین، Lynn (1986). لذلك تحقق الصدق الظاهري في المقاييس الثلاث.

**صدق الاتساق الداخلي:** جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمقاييس الدراسة، بتطبيق الاستبانة من خلال نماذج جوجل (Google form). على عينة مصغرة تكونت من (30) مفردة في الوزارة من خارج عينة الدراسة، لأجل حساب معامل ارتباط بيرسون، من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تمّ حساب ارتباط كل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه. لقد تراوحت معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

- مقياس القيادة الاستراتيجية: تراوح معامل ارتباط بيرسون ما بين 0,508 إلى 0,618

- مقياس التميز المؤسسي: ما بين 0,459 إلى 0,716

- مقياس منظومة الإدارة الحديثة: ما بين 0,527 إلى 0,697

وإنّ جميع قيم هذه المعاملات عند مستوى دلالة (0,05)؛ وهي تمثل معدلات صدق عالية تدل على قوة الارتباط وصدق عبارات كل بعد، ودللت على صدق المقاييس الثلاث وصلاحيتها.

**الصدق البنائي للمقاييس:** ويتم ذلك بقياس مدى ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس، فقد تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد المقاييس مع الدرجة الكلية للمقياس. حيث بلغت معاملات الصدق البنائي لكل مقياس كالاتي:

- مقياس القيادة الاستراتيجية: بلغت معاملات الصدق البنائي للأبعاد: 0,533، 0,564، 0,616

- مقياس التميز المؤسسي: بلغت للبعدين 0,557 و 0,708 على التوالي

- مقياس منظومة الإدارة الحديثة: بلغت للبعدين 0,605 و 0,507 على التوالي

**قياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:** استخدم الباحث طريقة حساب الثبات، بطريقة التطبيق المزدوج (ألفا كرونباخ)؛ لإيجاد معامل ثبات ألفا للاستبانة. تمّ التطبيق المزدوج على عينة مصغرة من (30) مفردة في الوزارة من خارج عينة الدراسة، وأعيد التطبيق بعد حوالي أسبوعين من التطبيق الأول للحصول على قيمة معامل ألفا لكل عبارة ولكل بعد من

أبعاد المقياس وللمقياس ككل. بلغت معاملات ألفا كالاتي:

- مقياس القيادة الاستراتيجية: تراوحت قيم معامل الفا ما بين 0,533 إلى 0,778 والمعدل الكلي للمقياس 0,786

- مقياس التميز المؤسسي: تراوحت قيم معامل الفا ما بين 0,514 إلى 0,678 والمعدل الكلي للمقياس 0,701

- مقياس منظومة الإدارة الحديثة: تراوحت قيم معامل الفا ما بين 0,614 إلى 0,698 والمعدل الكلي للمقياس 0,712

تشير معاملات الثبات أعلاه إلى تمتع عبارات وأبعاد المقاييس الثلاث بدرجة ثبات عالية، تؤكد صلاحية المقاييس لقياس ما وضعت لقياسه.

#### الأساليب الاحصائية المتبعة:

أ. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

ب. قياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

ت. التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة.

ث. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (MANOVA) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وعلى المتغير الوسيط. وقياس أثر المتغير الوسيط في المتغير التابع.

ج. تحليل الانحدار الهرمي ذي المتغيرات الوسيطة؛ لقياس مدى توسط المتغير المتوسط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### نتائج الدراسة:

قبل المباشرة بالإجابة عن أسئلة الدراسة، لا بدّ من إجراء التحليل الوصفي لكافة متغيرات الدراسة. تبين الجداول الآتية نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات كافة:

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل أبعاد القيادة الإستراتيجية:

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإستراتيجية (ن=267)

الرتبة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
بعد منحه القيادة الاستراتيجية:					
1	القدرة على تحديد الاتجاه الاستراتيجي.	3,56	1,19	مرتفع	7
2	توضيح رسالة الوزارة ورؤيتها المستقبلية.	3,82	1,115	مرتفع	6

8	وسط	1,383	3,25	القدرة في قيادة الأداء والتحول	3
5	مرتفع	1,118	4,01	اخضاع نظم الإدارة في الوزارة للمراجعة المستمرة والتطوير.	4
9	وسط	1,339	2,96	القدرة على استثمار القدرات الجوهرية	5
4	مرتفع	0,917	4,08	الحرص على إجراء الرقابة التنظيمية المتوازنة	6
3	مرتفع	0,991	4,12	تحرص القيادة على بناء وإدامة علاقات استراتيجية مع كافة الأطراف.	7
2	مرتفع	0,952	4,16	تتبنى منظومة قيم تتماشى مع سلوكها في إدارة التميز	8
1	مرتفع	0,906	4,18	تحرص القيادة على تطوير رأس المال البشري في الوزارة	9
الأول	مرتفع	1,051	4,02	معدل بعد القيادة الاستراتيجية	
بعد السياسات الاستراتيجية:					
6	وسط	1,096	3,35	الحرص على مواجهة التهديدات الحالية والمستقبلية	10
2	مرتفع	0,911	4,06	تتبنى الوزارة سياسة استراتيجية تضع تحقيق الأهداف في الاعتبار.	11
7	وسط	1,363	3,28	إعداد السياسات بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية.	12
3	مرتفع	0,877	3,93	تقوم بمراجعة استراتيجياتها وتحديثها بشكل مستمر.	13
5	مرتفع	0,918	3,77	تقوم الوزارة بتنفيذ استراتيجيتها من خلال مجموعة مخططة من العمليات.	14
4	مرتفع	1,021	3,81	يتم نشر السياسات المتبعة في أقسام الوزارة.	15
8	قليل	1,096	2,28	التأكيد على روح الإبداع والتميز لدى العاملين.	16
9	قليل	1,408	2,06	تقدر الوزارة إنجازات العاملين في كافة الوحدات الإدارية والأقسام	17
10	قليل	1,166	1,98	الحرص على إدامة ثقافة تنظيمية فاعلة للمنتسبين	18
1	مرتفع	0,835	4,15	تتم الإدارة بمعايير الأمن والسلامة العامة في كافة مديرياتها.	19
الثالث	وسط	0,927	3,34	معدل بعد السياسات الاستراتيجية	
بعد التخطيط الاستراتيجي:					
3	مرتفع	0,872	4,11	يستند التخطيط على معلومات دقيقة وفهم للبيئة الداخلية والخارجية.	20
4	مرتفع	0,869	4,09	تتمتع الوزارة بالمرونة في وضع الخطط.	21
7	وسط	1,355	3,18	تجري مناقشة الخطط بشكل مفصل قبل إقرارها.	22
1	مرتفع	0,991	4,17	تضع القيادة خططاً بديلة لمواجهة أية مستجدات.	23
6	وسط	1,303	3,28	توفر الوزارة كافة المتطلبات لتنفيذ الخطط الموضوعية.	24
2	مرتفع	1,104	4,15	تتابع القيادة تنفيذ الخطط تبعاً لمراحلها.	25
5	وسط	1,227	3,33	يجري تقييم إنجاز الخطط.	26
8	قليل	1,318	2,21	يتم الحصول على تغذية راجعة توظف في الخطط اللاحقة.	27
الثاني	مرتفع	1,017	3,87	معدل بعد التخطيط الاستراتيجي:	
	مرتفع	0,992	3,79	المعدل العام لمستوى أبعاد القيادة الاستراتيجية	

يبين الجدول (1) أنَّ المعدل العام لمستوى بعد القيادة الإستراتيجية جاء بمستوى مرتفع، حيث يبلغ المتوسط الحسابي (3,79) وانحراف قدره (0.992). جاء أولاً بعد القيادة الاستراتيجية بتقدير مرتفع بمتوسط حسابي (4,02)، يليه بالمرتبة الثانية بعد التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (3,87). وحل ثالثاً بعد السياسات الاستراتيجية بمتوسط قدره (3,34).

### ثانياً: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع التميز المؤسسي

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز المؤسسي (ن=267)

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرتبة
<b>بعد تميز الموارد البشرية (الأفراد):</b>					
2	مرتفع	0,982	4,11	وضوح الغاية والرؤية الاستراتيجية لعمل الوزارة	1
5	وسط	1,317	3,32	تخطط الوزارة وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية بأسلوب موضوعي	2
1	مرتفع جداً	0,916	4.42	تحث الوزارة المنتسبين للانخراط في الدراسات العليا	3
3	مرتفع	1,194	3.85	تشجع المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية وتدعم المشاركين	4
6	قليل	1,288	3,07	يتم إشراك وتمكين الضباط والعاملين في أنشطة وفعاليات الوزارة.	5
4	مرتفع	1,009	3,73	تحرص الإدارة العليا على التواصل الدائم مع المنتسبين والعاملين.	6
7	قليل	1,208	2,81	اعتماد نظام حوافز ومكافآت منصف وفعال.	7
الأول	مرتفع	1,171	3,55	معدل بعد تميز الموارد البشرية	
<b>بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي:</b>					
5	مرتفع	1,007	3,66	تعتمد نشاطات داعمة لمهارات التفكير الإبداعي والاستراتيجي	8
4	مرتفع	1,103	3,74	تحرص الإدارة على تطوير المهام	9
18	قليل	1,328	1,96	حث المنتسبين على تقديم أفكار إبداعية تؤدي للتميز المؤسسي	10
2	مرتفع	1,02	4,06	تحرص الإدارة على استخدام التقنية الحديثة	11

19	قليل جدا	1,388	1,72	يتم استقطاب وتعيين الكفاءات العلمية باستمرار.	12
17	قليل	1,317	2,08	انتهاج سياسة التنفيذ من خلال فرق العمل المتخصصة	13
8	مرتفع	1,115	4,55	إشراك المعنيين في اتخاذ القرارات المهمة.	14
9	مرتفع	1,106	4,47	بناء ثقافة مؤسسية وتنظيمية.	15
12	وسط	1,274	3,18	تحرص الوزارة على بناء قيمة مستدامة.	16
20	قليل جدا	1,359	1,68	يتم تقييم أداء العاملين بدقة وموضوعية.	17
13	وسط	1,199	2,94	تحرص الإدارة على تكريم العاملين المبدعين.	18
16	قليل	1,329	2,17	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار انطباعات المعنيين ومقترحاتهم	19
14	قليل	1,336	2,48	تسعى الإدارة لاستحداث تخصصات جديدة تناسب استراتيجيتها	20
7	مرتفع	1,124	4,59	تحرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	21
15	قليل	1,288	2,31	الحرص على تنمية الدافعية والهمة لدى العاملين.	22
3	مرتفع	1,011	4,03	إبقاء قنوات اتصال وتنسيق فعالة مع الجهات ذات العلاقة.	23
11	وسط	1,219	3,27	تحت الإدارة المنتسبين على إجراء البحوث العلمية.	24
10	وسط	1,257	3,35	تحرص الإدارة على التواصل مع المجتمع المحلي.	25
6	مرتفع	1,123	4,61	انتهاج الحوار والنقد البناء والتعاون بين الأطراف ذات العلاقة.	26
1	مرتفع	1,015	4.12	معالجة وحل المشكلات في إطارها الشمولي	27
الثاني	وسط	1,128	3,37	معدل بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي	
	مرتفع	1,117	3,42	المعدل العام لمستوى أبعاد التميز المؤسسي	

يبين الجدول (2) أنَّ المعدل العام لمستوى أبعاد التميز المؤسسي جاء بمستوى مرتفع، حيث يبلغ المتوسط الحسابي (3,42) وانحراف قدره (1.117). جاء أولاً بتقدير مرتفع بعد تميز الموارد البشرية بمتوسط (3,55). يليه بالمرتبة الثانية بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي بمتوسط حسابي (3,37) وانحراف (1,128).

## ثالثا: نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة

جدول (3) أبعاد المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة (ن=267)

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرتبة
بعد مدخلات الإدارة الحديثة:					
4	مرتفع	1,035	3,77	التفكير المنهجي في الأبعاد ذات الصلة قبل مباشرة أية مهام.	1
5	مرتفع	1,075	3,62	الحرص على توفير جو عملي مريح بالنسبة للأفراد العاملين	2
7	وسط	1,28	2,91	منظومة الإدارة الحديثة تعتمد بقوة على الفكر العقلاني	3
8	قليل	1,322	2,26	تعمل على ضمان استقرار الوضع وديمومته ومراعاة الجانب الاجتماعي	4
1	مرتفع	1,011	4,14	تحديد المسؤوليات الجديدة بشكل دقيق لمختلف العاملين داخل المنظمة.	5
6	مرتفع	0,994	3,58	السعي لتحقيق الاندماج لدى الأفراد العاملين مع سياسات وأنماط العمل	6
2	مرتفع	0,962	4,03	تحرص الإدارة على تطوير وسائل تسمح بالفهم السريع والدقيق لمهام العمل	7
3	مرتفع	0,986	3,85	التأكيد على نوعية المهارات التي يجب اكتسابها من خلال برامج للعاملين.	8
الثاني	مرتفع	<b>0,995</b>	<b>3,86</b>	معدل بعد مدخلات الإدارة الحديثة:	
بعد عمليات الإدارة الحديثة:					
5	مرتفع	0,974	3,77	يجري اتخاذ قرارات حاسمة تبعا للتخصصات الدقيقة والمهام	9
6	مرتفع	0,998	3,71	الحرص على تحقيق المردود اللازم بما يجسد أهداف الوزارة بكفاءة وفاعلية	10
8	مرتفع	1,116	3,52	استيعاب ما يعرقل تأقلم العاملين مع السياسات الجديدة التي تنتهجها	11

				الوزارة.	
7	مرتفع	1,121	3,59	السعي وبقدر المستطاع لتقليل من الآثار التي قد تنجم عن أي تغيير مستقبلي	12
1	مرتفع جدا	0,951	4,38	تعزيز العلاقات الإنسانية لدى العاملين بالوزارة ومديرياتها.	13
3	مرتفع	0,922	4,06	تعزيز وتأكيد الثقة في قدرات العاملين في الوزارة.	14
2	مرتفع	1,006	4,11	التأهب التام والاستعداد لأي طارئ قد يحدث أثناء العمل	15
4	مرتفع	1,105	3,92	تعزيز وتثمين النجاحات المتحققة في مختلف مراحل العمل	16
الأول	مرتفع	1,018	4,09	معدل بعد عمليات الإدارة الحديثة:	
	مرتفع	1,103	4,12	المعدل العام لبعده منظومة الإدارة الحديثة	

يبين الجدول (3) أنَّ المعدل العام لمستوى بعد المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة؛ جاء بمستوى مرتفع، حيث يبلغ المتوسط الحسابي (4,12) وانحراف قدره (1.103). جاء أولاً بتقدير مرتفع بعد عمليات الإدارة الحديثة بمتوسط (4,09). يليه بالمرتبة الثانية وبتقدير مرتفع أيضاً بعد مدخلات الإدارة الحديثة بمتوسط (3,86).

الإجابة عن السؤال الأول: ما أثر القيادة الاستراتيجية بوصفها المتغير المستقل، في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (MANOVA) Multivariate Analysis of Variance لاختبار أثر العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعاده الثلاث، والمتغير التابع التميز المؤسسي ببعديه (تميز الموارد البشرية، و بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي). النتائج في الجدول (4) الآتي:

جدول (4) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والتابع التميز المؤسسي

المتغير التابع التميز المؤسسي						
الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير المعيارية B	المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية

-	*0,000	7,193	-	0,090	0,928	الثابت
2	*0,000	5,165	0,356	0,068	0,396	منهج القيادة الاستراتيجية
3	*0,001	4,832	0,288	0,057	0,338	السياسات الاستراتيجية
1	*0,000	5,822	0,421	0,071	0,416	التخطيط الاستراتيجي
MANOVA تحليل التباين المتعدد						
					76,915	قيمة اختبار F
					*0,000	القيمة الاحتمالية (Sig)
					0,481	قيمة ارتباط R
					0,537	قيمة معامل التحديد المعدل R2
					3 -264	درجات الحرية

يبين الجدول (4) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية والمتغير التابع التميز المؤسسي، وفيه أن مستوى الدلالة (F) بلغ (76,915) وقيمة (Sig) (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية، والمتغير التابع التميز المؤسسي. ويظهر أن قيمة (R) بلغت (0,481) وتدل على بوجود علاقة إحصائية إيجابية بين المتغيرين أي كلما ارتفع مستوى القيادة الاستراتيجية يرتفع مستوى التميز المؤسسي.

ويبين الجدول أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغ (0,537) أي إنَّ المتغير المستقل يفسر ما نسبته 53,7% من المتغير التابع التميز المؤسسي.

كما أظهرت معاملات الانحدار المعيارية (Beta) أنَّ التخطيط الاستراتيجي بلغ (0,421) وهو الأكثر تأثيراً على المتغير التابع التميز المؤسسي، أي أن زيادة قدرها (1) في التخطيط ستؤدي إلى ارتفاع التميز بمقدار (0,421). وأظهرت أنَّ منهج القيادة الاستراتيجية (0,356)، ثم السياسات الاستراتيجية وهو الأقل تأثيراً حين بلغ (0,288)؛ أي أن زيادة 1% من السياسات تؤدي إلى رفع التميز المؤسسي بمقدار (0,288).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما تأثير المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة في المتغير التابع التميز المؤسسي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (MANOVA) Multivariate Analysis of Variance لاختبار أثر العلاقة بين المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة ببعديها (مدخلات الإدارة الحديثة عمليات الإدارة

الحديثة)، والمتغير التابع التميز المؤسسي ببعديه (تميز الموارد البشرية، و بعد الأداء الاستراتيجي والتشغيلي). النتائج في الجدول (5) الآتي:

جدول (5) اختبار الانحدار المتعدد بين المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة والتابع التميز المؤسسي

المتغير التابع: التميز المؤسسي						المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة
الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير المعيارية B	
-	*0,000	8,348	-	0,084	0,872	الثابت
2	*0,004	4,733	0,325	0,068	0,387	مدخلات الإدارة الحديثة
1	*0,002	5,083	0,358	0,057	0,329	عمليات الإدارة الحديثة
MANOVA تحليل التباين المتعدد						
					65,527	قيمة اختبار F
					*0,000	القيمة الاحتمالية (Sig)
					0,518	قيمة ارتباط R
					0,572	قيمة معامل التحديد المعدل R2
					3-264	درجات الحرية

يبين الجدول (5) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة، والمتغير التابع التميز المؤسسي، وفيه أنَّ مستوى الدلالة (F) بلغ (65,527) وقيمة (Sig) (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة والتابع التميز المؤسسي. ويظهر أن قيمة (R) بلغت (0,518) وتدلل على بوجود علاقة إحصائية إيجابية بين المتغيرين أي كلما ارتفع مستوى متغير منظومة الإدارة الحديثة يرتفع مستوى المتغير التابع التميز المؤسسي.

ويبين الجدول أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغ (0,572) أي إنَّ المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة يفسر ما نسبته 57,2% من المتغير التابع التميز المؤسسي.

كما أظهرت معاملات الانحدار المعيارية (Beta) أنّ عمليات الإدارة الحديثة بلغ (0,358) وهو الأكثر تأثيراً على المتغير التابع التميز المؤسسي، أي أن زيادة قدرها (1) في العمليات ستؤدي إلى ارتفاع التميز بمقدار (0,358). وأظهرت أنّ معاملات (Beta) لمدخلات الإدارة الحديثة (0,325)؛ أي أن زيادة 1% من المدخلات ستؤدي إلى رفع التميز المؤسسي بمقدار (0,325).

الإجابة عن السؤال الثالث: كيف تؤثر منظومة الإدارة الحديثة في توسطها بين القيادة الاستراتيجية و التميز المؤسسي بوزارة الداخلية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء اختبار تحليل الانحدار الهرمي ذي المتغيرات الوسيطة، الذي يقوم على تقدير ثلاثة نماذج للانحدار المتعدد والمقارنة بين نتائجها: Hierarchical Moderated Regression Analyze (HMRA)

فالنموذج الأول هو النموذج الأساسي (Base Model) يختبر معنوية التأثير المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع. بينما النموذج الثاني هو النموذج المختزل (Reduced Model) يختبر أثر المتغير الوسيط في المتغير التابع. أما النموذج الثالث فيعرف بالنموذج الكامل (Full Model) يهدف اختبار أثر تفاعل المتغير الوسيط مع المتغير المستقل؛ في تأثيرهما على المتغير التابع. لذلك لا بدّ من إجراء اختبار يبين علاقة المتغير الرئيسي في المتغير الوسيط، كما في الجدول الآتي:

جدول (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل القيادة الإستراتيجية والوسيط منظومة الإدارة الحديثة

المتغير التابع منظومة الإدارة الحديثة						المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية
الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير المعيارية B	
-	*0,000	6,953	-	0,075	0,764	الثابت
2	*0,000	5,026	0,285	0,057	0,388	منهج القيادة الاستراتيجية
3	*0,001	4,806	0,251	0,043	0,326	السياسات الاستراتيجية
1	*0,000	5,764	0,302	0,041	0,409	التخطيط الاستراتيجي
MANOVA تحليل التباين المتعدد						
						قيمة اختبار F
						74,624
						القيمة الاحتمالية (Sig)
						*0,000

0,493	قيمة ارتباط R
0,576	قيمة معامل التحديد المعدل R2
3 -264	درجات الحرية

يبين الجدول (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، حيث يبدو أن مستوى الدلالة (F) بلغت (74,624) وقيمة (Sig) (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة. ويظهر أن قيمة (R) بلغت (0,493) وتدل على بوجود علاقة إحصائية إيجابية بين المتغيرين أي كلما ارتفع مستوى المتغير المستقل يرتفع مستوى المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة.

كما تبين أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغ (0,576) أي إنَّ المتغير المستقل يفسر ما نسبته 57,6% في المتغير الوسيط منظومة الإدارة الحديثة. وأظهرت معاملات الانحدار المعيارية (Beta) أن التخطيط الاستراتيجي (0,302) هو الأكثر تأثيراً في المتغير الوسيط، يليه منهج القيادة الاستراتيجية (0,285)، ثم السياسات الاستراتيجية بحيث إن تغيير كل 1 في السياسات يؤثر (0,251) في الإدارة الحديثة.

بهذا القدر يتوفر لدينا ثلاثة اختبارات انحدار متعددة؛ ويمكننا إجراء اختبار تحليل الانحدار الهرمي. فإذا كشفت النتائج عن وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط على المتغير التابع، ولم تسفر النتائج عن وجود تأثير معنوي لتفاعل كلي المتغير الوسيط مع المتغير المستقل على المتغير التابع؛ عندئذٍ يعرف تأثير المتغير الوسيط بأنه (pure). أما في حالة وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط على المتغير التابع، مع وجود تأثير معنوي لتفاعل (المتغير الوسيط مع المتغير المستقل) على المتغير التابع؛ ففي هذه الحالة يعرف تأثير المتغير الوسيط بأنه (quasi). النتائج في جدول (7) الآتي:

جدول (7) اختبار تحليل الانحدار الهرمي لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع من خلال توسط متغير منظومة الإدارة الحديثة

المتغير التابع									المتغيران
النموذج الكامل			النموذج المختزل			النموذج الأساسي			
معنوية	قيمة	معامل	معنوية	قيمة	معامل	معنوية	قيمة	معامل	المستقل والوسيط
T	اختبار T	الانحدار	T	اختبار T	الانحدار	T	اختبار T	الانحدار	
*0,003	6,055	0,386	*0,000	8,425	0,409	*0,000	7,193	0,481	X3

*0,015	3,671	0,722	*0,002	8,348	0,518	-	-	-	<b>M2</b>
*0,046	2,854	0,421	-	-	-	-	-	-	<b>X+M</b>
0,865		0,574			0,537			<b>Adjusted R2</b>	
46,302		65,527			76,915			<b>F</b>	
*0,05		*0,000			*0,000			<b>Sig</b>	
0,291		0,037			0,537			<b>Changed R2</b>	

بين الجدول (7) أن النموذج الأساسي ذو دلالة إحصائية، بلغت قيمة (F) للنموذج ككل (76,915) بمستوى معنوية (0,000). كما تظهر النتائج وجود تأثير معنوي مباشر للمتغير المستقل في أبعاد التميز المؤسسي، كذلك يلاحظ أن النموذج المختزل ذو دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F) للنموذج ككل (65,527) مستوى معنوية (0,000) حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0,574) بزيادة قدرها 3,7% مقارنة بالنموذج الأساسي. أما نتائج النموذج الكامل؛ فقد أشارت إلى معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) للنموذج (46,3021) ومستوى المعنوية (0,000). كما تشير النتائج؛ أن تفاعل المتغير الوسيط والمتغير المستقل قد أثر في المتغير التابع، مما أدى إلى أن تكون قيمة معامل التحديد المعدل (0,865) أي بزيادة قدرها 29,1% مقارنة بالنموذج المختزل (0,574). مما يؤكد تأثير المتغير الوسيط في توسطه للعلاقة بين المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز المؤسسي.

#### قائمة المراجع:

- إبراهيم، وليد محمد. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات الوظيفية للعاملين في المنظمة: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.*
- بعزيز، آمنة. (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة حالة لمؤسسة (السونغاز) الخدمائية. *دراسة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.*
- حجازي، نihal موسى. (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة. *دراسة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.*
- سليم، نجوى وفاقي. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية جامعة 6

أكتوبر، محافظة الجيزة. مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مج(2)، ع(6)، الصفحات: 205-237.

عبد الله، إبراهيم أبكر وعدلان، محمد حسن. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: بالتطبيق

على مجموعة جياذ الصناعية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج(3)، ع(7)،

فوطه، سحر محمد، القطب، محي الدين، والقضاة، شاكرو. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على

أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية مقارنة بين "القطاعات المالية والخدمية والصناعية" من

وجهة نظر المديرين. المجلة العربية للإدارة، مج(34)، ع(2)،

القاعوري، أسماء. (2012). أثر فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على أمانة عمان

الكبرى. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

نافع، وجيه عبد الستار، وغازي محمد علي. (2022). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات

المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج(13)، ع(3)، مصر.

## REFERENCE LIST

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization. Cengage Learning.

Quist, H. A. (2009). Acredible leader for Turbulebt times: examining the qualities necessary forleading into the future. Journal strategic leader ship, VOL (2), issu (1).

## ARABIC REFERENCE IN ROMAN ALPHABET

librahim, Wa. Mi. (2020). Dawr Alqiadat Alastiratijiat fi Bina' Alkafa'at Alwazifiat Lileamilin fi Almunazamati: Dirasat Maydaniati. Almajalat Aleilmiat Lildirasat Altijariat Walbiyyati, Kuliyyat Altijarat Bial'iismaeiliati, Jamieat Qanaat Alsuwis, Misr.

Bieaziza, A. (2021). Mumarasat 'Iidarat Almawarid Albashariat Wa'athariha Ealaa Altamayuz Almuasasi: Dirasat Halatan Limuasasa (Alsunghaz) Alkhadamatiati. Dirasat Mastar, Kuliyyat Aleulum Alaiqtisadiat Waleulum Altijariat Waeulum Altasyiri, Jamieat Alearabii Bin Mahidi, 'Am Albawaqi, Aljazayir.

Hijazi, Na. Mi. (2016). Altawzif Waealaqatuh Bialtamayuz Almuasii: Dirasat Maydaniat Ealaa Almunazamat Al'ahliat Ghayr Alhukumiati Biqitae Ghaza. Dirasat Almajistir, 'Iidarat Al'aemali, Kuliyyat Alaiqtisad Waleulum Al'iidariati Jamieat Al'azhara, Ghazat, Filastin.

Salim, Na. Wa. (2020). Mumarasat 'Iidarat Almawarid Albashariat Wa'atharuha Ealaa Tahqiq Altamayuz Almuasii: Dirasat Maydaniat Jamieat 6 Aktubar, Muhafazat Aljizati. Majalat Aldirasat Al'iinsaniat Walaijtimaeiati, Mij(2), Ea(6), Alsafahati: 205- 237.

Eabd Allah, 'I. 'A. Waeadlan, Mu. Ha. (2022). Dawr 'Iidarat Almawarid Albashariat fi Tahqiq Altamayuz Almuasasi: Bialtatbiq Ealaa Majmueat Jiad Alsinaeiat. Majalat Aleulum Al'iinsaniat Waltabieiat, Mij(3), Ea(7),

Fawtat, Si. Mi. Alqutba, M. Du. Alqudaatu, Sh. (2014). 'Athar Altakhtit Alastiratijii Lilmawarid Albashariat Ealaa 'Ada' Alsharikat Almusahamat Aleamat fi Al'urduni: Dirasat Maydaniat Muqaranatan Bayn "Alqitaeat Almaliat Walkhadamiat Walsinaeiat" min Wijhat Nazar Almudirina. Almajalat Alearabiat Lil'iidarati, Mij(34), Ea(2),

Alqaeuri, 'A. (2012). 'Athar Faeiliat Takhtit Almawarid Albashariat fi Tamayuz Al'ada' Almuasii: Dirasatan Tatbiqiat Ealaa 'Amanat Eaman Alkubraa. Risalat Majistir, Ghayr Manshuratin, Jamieat Alsharq Al'awsat,

Al'urduunn. Nafie, Wa. Ea. Waghazi Mi. Ea. (2022). Dawr Alqiadat Al'iistatijiat fi Tahqiq Altamayuz Almuasii Liljamieat Almisriati: Dirasat Tatbiqiat. Almajalat Aleilmiat Lildirasat Walbuhuth Almaliat Wal'iidariati, Mij(13), Ea(3), Masr.