جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف

إعداد

محمد سالم محمد الجديع

إشراف

الدكتورة دينا أحمد الخضري

قدّمت هذه الرسالة استكمالًا لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير
في تخصّص إدارة الاعمال

قسم الاعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الأول، 2025

جـــامـعـة الـــشرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

The Impact of Strategic Leadership Practices on Administrative Decision-Making in the Ministry of Municipal and Housing in Al-Jawf region

Prepared by

Mohamed Salem Mohamed Al-Jadea

Supervised by

Dr. Dina Ahmed Al-Khodary

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree in Business Administration

Department of Business Administration

Faculty of Business

Middle East University

December, 2025

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها بـ: **أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف.**

للباحث: محمد سالم محمد الجديع.

وأجيزت بتاريخ: 2025/12/01.

أعضاء لجنة المناقشة

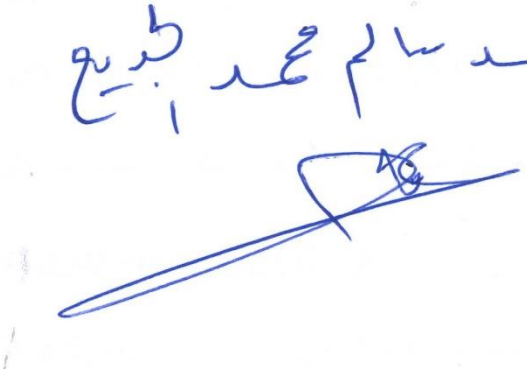
الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. دينا أحمد عوض الخضري	مشرفًا	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. عزام عزمي ابو مغلي	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. الحارث محمد ابو حسين	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. لؤي جميل جمعة	عضوًا من خارج الجامعة	الجامعة الالمانية الاردنية	

تفويض

أنا **محمد سالم محمد الجديع**، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد سالم محمد الجديع.

التاريخ: 2025/12/01.

التوقيع: 

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أحمد الله تعالى على جزيل نعمه، وما غمرني به من فضله وتوفيقه، إلى أن وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله العظيم أن ينفع به، ويكون عنواناً لي على حسن طاعته سبحانه وتعالى.

انطلاقا من العرفان بالجميل.. فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى **الدكتورة دينا احمد عوض الخضري** حفظها الله الذي مدني منابع علمه ومعرفته بالكثير ولتفضلها بالأشراف على هذه الرسالة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته في إرشادي وأتقدم بجزيل **الشكر لأعضاء لجنة المناقشة** لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي الدعم بصوره وأشكاله كافة، أو بالرأي والمشورة وذلل الصعاب أمامي لإعداد هذه الرسالة وإخراجها بصورتها النهائية.

وعليه فإنني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى **جامعة الشرق الاوسط** هذا الصرح العلمي الشامخ، الممثل في عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، وكلية الأعمال التي أتاحت لي الفرصة لاستكمال دراستي العليا.

الباحث

محمد الجديع

الاهداء

الحمدلله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام

"واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

بعد تعب ومشقة في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها امنيات الليالي، وأصبح عنائي اليوم للعين قرة. وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

الى من جعل الجنه تحت أقدامها واحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي: **والدتي**

الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل، داعمي الاول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي: **والدي**

الى من ساندني بكل حب عند ضعفي وازاح عن طريقي المتاعب ممهدا لي الطريق زارعا الثقه والإصرار بداخلي: **زوجتي**

الى ملائكه رزقني الله بهم لاعرف من خلالهم طعم الحياة الجميله: **اطفالي**

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين واشقاء القلب: **اخواني**

الى كل زملائي في الدراسه الى كل من صادفتني بهم الحياة ودعموني بكلمة طيبه،

جزاكم الله خير جزاء.

الباحث

محمد الجديع

قائمة المحتويات

الموضوع **الصفحة**

العنوان.....أ
قرار لجنة المناقشة .....ب
تفويض .....ج
الشكر والتقدير ..... د
الاهداء ..... هـ
قائمة المحتويات.....و
قائمة الجداول .....ح
قائمة الأشكال..... ي
قائمة الملحقات.....ك
الملخص باللغة العربية .....ل
الملخص باللغة الانجليزية ..... م

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة 1
2-1 مشكلة الدراسة.....2
3-1 أسئلة الدراسة.....4
4-1 أهداف الدراسة.....5
5-1أهمية الدراسة.....5
6-1 فرضيات الدراسة 6
7-1 أنموذج الدراسة 8
8-1 مصطلحات الدراسة.....9
9-1 حدود الدراسة.....13
10-1 محددات الدراسة 14

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 الأدب النظري.....15
2-2 الدراسات السابقة 36
3-2 التعقيب على الدراسات السابقة 46

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)

3-1 منهجية الدراسة..... 48
3-2 مجتمع الدراسة 48
3-3 عينة الدراسة 49
3-4 أداة الدراسة..... 50
3-5 صدق أداة الدراسة 52
3.6 ثبات أداة الدراسة..... 55
3-5 متغيرات الدراسة..... 56
3-8 المعالجة الإحصائية 56
3-9 إجراءات الدراسة..... 57

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

4-1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة..... 59
4-2 نتائج اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي 70
4-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة..... 71

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

5-1 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة 81
5-2 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة 90
5.3 التوصيات 96
قائمة المراجع 98
الملحقات..... 106

قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	مصادر إنموذج الدراسة	8
1-3	توزيع مجتمع وعينة الدراسة	49
2-3	توزيع افراد العينة وفق المتغيرات الديمغرافية	49
3-3	معاملات ارتباط بيرسون(Pearson Correlation) بين درجة الفقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه	53
4-3	معاملات ارتباط بيرسون(Pearson Correlation) بين درجة الفقرة ودرجة المجال والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه	54
5-3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) لأداة الدراسة	55
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف	59
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد التوجه الاستراتيجي	60
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المقدرات الجوهرية	61
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رأس المال البشري	62
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة التنظيمية	63
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعليم المستمر	64
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف	65
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تشخيص المشكلة	66
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد البدائل	67
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم البدائل	68
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اختيار البدائل	69
12-4	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به المجالات المتغير المستقل	70

رقم الفصل- رقم الجدول	العنوان	الصفحة
4-13	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة على تحقيق اتخاذ القرار الإداري بأبعاده مجتمعة	71
4-14	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة على تشخيص المشكلة	73
4-15	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة على تحديد البدائل	75
4-16	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة على تقييم البدائل	77
4-17	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة على اختيار البدائل	79

قائمة الأشكال

رقم	العنوان	الصفحة
1	أنموذج الدراسة	8

قائمة الملحقات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	قائمة محكمي اداة الدراسة	106
2	أداة الدراسة (الاستبانة)	107

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف

إعداد

محمد سالم محمد الجديع

إشراف

الدكتورة دينا أحمد عوض الخضري

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية عليا ووسطى في وزارة البلديات والإسكان السعودية وتم اختيار عينة مكونة من (341) مديرًا، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع وجاءت جميع الأبعاد (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) بمستوى مرتفع، كما جاء مستوى اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع وجاءت جميع الأبعاد (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) بمستوى مرتفع، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

وأوصت الدراسة بضرورة وضوح التوجه الاستراتيجي داخل الوزارة من خلال تحديث الخطط الاستراتيجية وتعميمها على الإدارات كافة، لضمان توحيد الرؤية ودعم قدرة القيادات والموظفين على اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات القيادة الاستراتيجية، اتخاذ القرار الإداري، تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر، تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، وزارة البلديات والإسكان، منقطة الجوف.

The Impact of Strategic Leadership Practices on Administrative Decision-Making in the Ministry of Municipal and Housing Affairs in the Al-Jouf Region

Prepared by

Mohamed Salem Mohamed Al-Jadea

Supervised by

Dr. Dina Ahmed Al-Khodary

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic leadership practices on administrative decision-making in the Ministry of Municipal and Housing Affairs in the Al-Jouf region. The study adopted a descriptive–analytical approach. The study population consisted of all employees holding senior and middle management positions in the Ministry of Municipal and Housing Affairs in the Kingdom of Saudi Arabia. A suitable sample of 341 respondents was selected. Data were collected using a structured questionnaire.

The results indicated that the level of strategic leadership practices in the Ministry of Municipal and Housing Affairs in the Al-Jouf region was high across all dimensions, including strategic direction setting, core competencies, human capital, organizational culture, and continuous learning. Likewise, the level of administrative decision-making was found to be high in all its dimensions, namely problem diagnosis, identification of alternatives, evaluation of alternatives, and selection of the most appropriate alternative. The findings also revealed a statistically significant effect at the significance level ($\alpha = 0.05$) of strategic leadership practices and their dimensions (strategic direction setting, core competencies, human capital, organizational culture, and continuous learning) on administrative decision-making and its dimensions in the Ministry of Municipal and Housing Affairs in the Al-Jouf region.

Based on the findings, the study recommended enhancing the clarity of strategic direction within the Ministry by updating strategic plans and effectively disseminating them across all departments to ensure a unified vision and to strengthen the ability of leaders and employees to make accurate and effective administrative decisions.

Keywords: Strategic Leadership Practices, Administrative Decision-Making, Strategic Direction Setting, Core Capabilities, Human Capital, Organizational Culture, Continuous Education, Problem Diagnosis, Identification of Alternatives, Evaluation of Alternatives, Selection of Alternatives, Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing, Al-Jouf Region.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة

في ظل التحولات الإدارية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، أصبحت الحاجة ملحّة إلى تبني ممارسات قيادية فعالة تستند إلى التفكير الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الحكومية، وتُعد القيادة الاستراتيجية أحد أبرز الأساليب الحديثة التي تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، وتدعم اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وفعّالة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية وزارة البلديات والإسكان لما لها من دور محوري في تحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية الحضرية، لاسيما في المناطق الواعدة مثل منطقة الجوف.

وتُعد القيادة الاستراتيجية من العمليات الأساسية التي تهدف إلى توجيه الأفراد والمؤسسات نحو تحقيق رؤية طويلة المدى، عبر التخطيط والتفكير الاستراتيجي، بما يضمن التكيف مع المتغيرات والاستجابة للمستجدات بمرونة وفاعلية. وقد توسعت وظائف القيادة الاستراتيجية في ظل بيئة تنافسية متسارعة، نتيجة لتطور تقنيات الويب، والتدويل السريع، والمعايير التنظيمية المتقدمة، مما فرض على القادة أداء دور أكثر تعقيدًا وشمولاً (المهدي، 2023).

وتُعد عملية اتخاذ القرار الإداري من أبرز المهام الإدارية وأكثرها تأثيرًا على أداء المؤسسات، إذ تشكل جوهر العمل الإداري وأساس توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف. وتشمل هذه العملية خطوات عقلانية تتمثل في تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل البدائل، ثم اختيار البديل الأنسب الذي يحقق أفضل النتائج. وتتميز بطبيعتها المتكررة والمعقدة أحيانًا، ما يستلزم من متخذ القرار امتلاك

مهارات تحليلية، وخبرة عملية، وقدرة على التقييم الموضوعي للمعطيات، لضمان اتخاذ قرارات فعّالة تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات وجودة أدائها (جويبر، 2024).

دفعت هذه المعطيات المؤسسات، ولا سيما وزارة البلدية والإسكان، إلى تبني ممارسات قيادية استراتيجية تعزز من اتخاذ القرار الإداري، وذلك لمواجهة التحديات الإدارية المتزايدة والتغيرات المستمرة في بيئة العمل. فقد أصبحت الحاجة ملحّة لقيادات تمتلك رؤية استراتيجية وقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل شامل وموضوعي، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنموية، خصوصًا في المناطق ذات الأهمية المتزايدة مثل منطقة الجوف.

وبناءً على ما تقدم تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

1-2 مشكلة الدراسة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف، والمتمثلة في تنوع المهام الخدمية، وتسارع المتغيرات التنظيمية، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات البلدية والإسكانية، برزت الحاجة إلى تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري بوصفها عاملًا حاسمًا في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تقديم الخدمات، وقد تجلت هذه الحاجة من خلال ما تشهده بيئة العمل من تعقيد متزايد في المشكلات الإدارية، وتعدد البدائل المتاحة أمام القيادات، إضافة إلى اتساع نطاق المسؤوليات الملقاة على عاتق متخذي القرار، وتُعد عملية اتخاذ القرار من أبرز المهام القيادية في المؤسسات الحكومية(Mintzberg et al., 2018; Eisenhardt & Zbaracki, 2020) ، إذ تنعكس جودة القرارات المتخذة بصورة مباشرة على قدرة الوزارة على الاستجابة للتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومع تصاعد حدة التغيرات الإدارية والتنظيمية، يصبح الاعتماد على ممارسات

القيادة الاستراتيجية – التي تركز على الرؤية المستقبلية، والتخطيط طويل المدى، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات والمعايير الموضوعية – ضرورة تنظيمية وليست خيارًا إداريًا (Ireland & Hitt, 2019; Dess et al., 2020) ورغم تبني الوزارة لبعض هذه الممارسات، إلا أن مدى فاعليتها في دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري ما يزال غير واضح، الأمر الذي يثير تساؤلًا علميًا حول قدرة ممارسات القيادة الاستراتيجية على الإسهام في اتخاذ قرارات رشيدة تعزز الأداء المؤسسي وتواكب متطلبات التطوير.

تنطلق الدراسة من الحاجة إلى فهم تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلدية والإسكان بمنطقة الجوف، مما يساهم في تقديم رؤى وتوصيات لتحسين فعالية القرارات الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي في الوزارة.

وعلى الرغم من توفر العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية، ودراسات أخرى تناولت اتخاذ القرار الإداري كلٌّ على حدة، إلا أن الدراسات التي دمجت بين هذين المتغيرين في إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة التأثيرية بينهما ما تزال محدودة، لا سيما في القطاع الحكومي (Ireland & Hitt, 2019; Yukl, 2020). وتشير الأدبيات إلى أن معظم البحوث ركزت على القيادة الاستراتيجية من زاوية الأداء أو التنافسية، أو تناولت اتخاذ القرار الإداري بوصفه عملية إجرائية مستقلة، دون الربط المنهجي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة القرارات الإدارية (Eisenhardt & Zbaracki, 2020; Dess et al., 2020) ويزداد هذا القصور البحثي وضوحًا في السياق المؤسسي الحكومي السعودي، حيث ما تزال الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري محدودة، خاصة في الوزارات الخدمية المركزية مثل وزارة البلديات والإسكان، التي

تواجه تحديات تنظيمية وتشغيلية متزايدة تتطلب قرارات استراتيجية فعالة وقادرة على مواكبة متطلبات التطوير المؤسسي (الزهراني، 2020).

وبالتالي، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم إطار تطبيقي تحليلي يوضح أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في الوزارة محل الدراسة، الأمر الذي سيسهم في إغناء الأدبيات العلمية بمحتوى نظري وتطبيقي جديد من جهة، وفي دعم صناع القرار داخل الوزارة بتوصيات عملية قابلة للتنفيذ من جهة أخرى.

بناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي:

ما أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف؟

1-3 أسئلة الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، فانه يمكن ايضاح المشكلة بصورة أكثر جلاء من خلال طرح عدد من التساؤلات، وهي كالآتي:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف؟
2. ما مستوى تطبيق اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف؟
3. ما أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف؟

1-4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.
2. التعرف إلى مستوى اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.
3. اختبار على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

1-5أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي على النحو التالي:

أولا: الأهمية النظرية

تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بفهم العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية واتخاذ القرار الإداري، حيث يُعد هذا الموضوع من القضايا الحديثة التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في السياق السعودي، خاصة على مستوى الوزارات الخدمية كمثال وزارة البلدية والإسكان بمنطقة الجوف. كما تقدم الدراسة إطارًا علميًا يربط بين مفاهيم القيادة الاستراتيجية وفعالية القرارات الإدارية، بما يُثري الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة والقيادة الحديثة.

ثانيا: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في ما تقدمه من فائدة عملية للمؤسسات الحكومية، وبوجه خاص وزارة الشؤون البلدية والإسكان في منطقة الجوف، إذ تسهم نتائجها في تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية بما ينعكس إيجابًا على فاعلية اتخاذ القرار الإداري، ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة ومرونة أعلى، كما تزوّد الدراسة القيادات الإدارية وصنّاع

القرار في القطاع الحكومي بمؤشرات عملية تسهم في دعم تبني القيادة الاستراتيجية كمدخل فاعل في تطوير آليات صنع القرار، وتمكينهم من صياغة سياسات إدارية أكثر استجابة للتغيرات التنظيمية ومتطلبات التطوير المؤسسي، وتبرز أهمية الدراسة التطبيقية أيضًا في إمكانية اعتماد وزارة الشؤون البلدية والإسكان بمنطقة الجوف على نتائجها في تطوير أساليب القيادة وتحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري، بما يسهم في رفع مستوى جودة الخدمات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي العام.

1-6 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسية الأولي (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

وقد تفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تشخيص المشكلة في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس

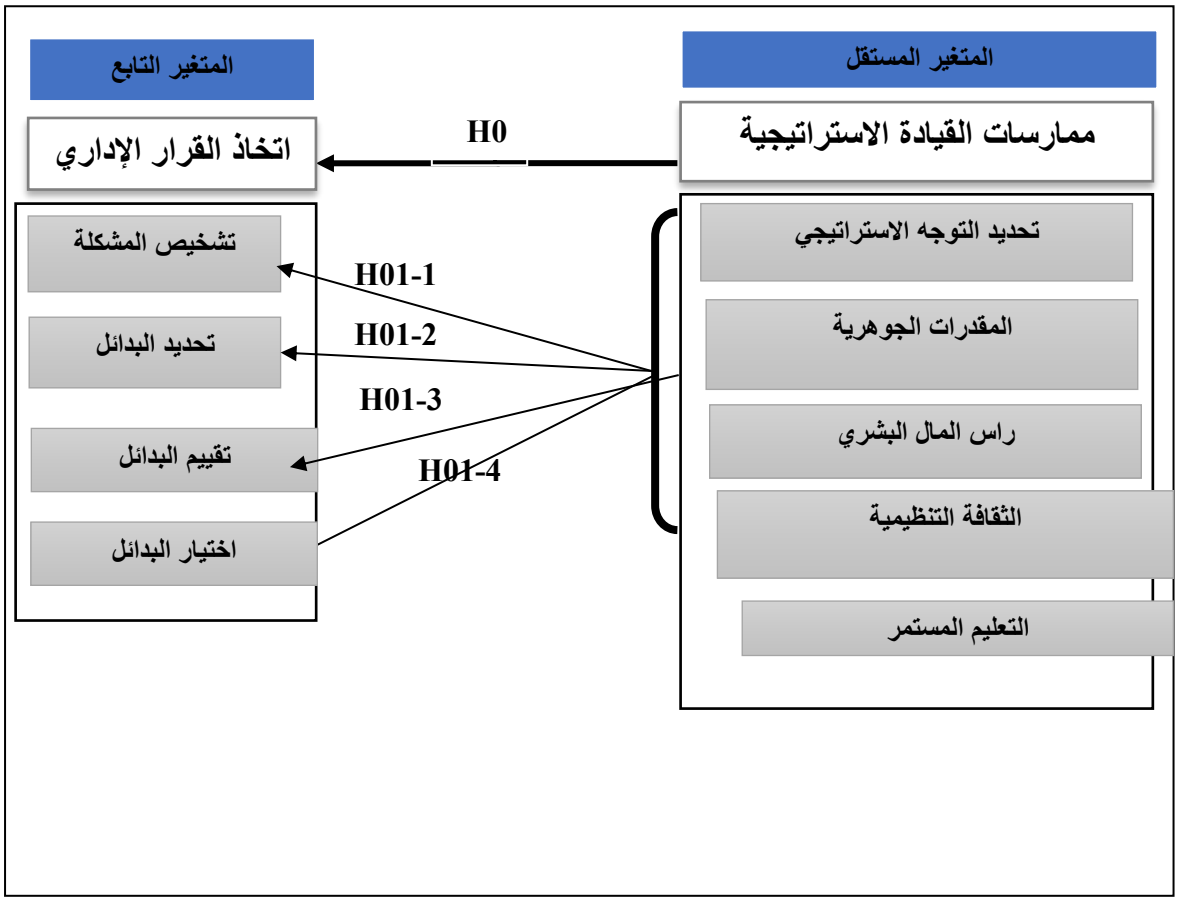
المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تحديد البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تقييم البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اختيار البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

1-7 أنموذج الدراسة

تم تطوير أنموذج الدراسة من خلال الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية، اتخاذ القرار الإداري) على النحو التالي:



الشكل رقم (1-1): أنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1) مصادر انموذج الدراسة

متغيرات الدراسة	الأبعاد	الدراسات المعتمدة
المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية)	– تحديد التوجه الاستراتيجي – المقدرات الجوهرية – راس المال البشري – الثقافة التنظيمية – التعليم المستمر	(غالب، 2024)، (المهدي، 2023)، (نوير، 2023) (الغريب، 2022) (الديراوي، 2022) (احمد، 2021)، (Awad,2021)، (المغيرية، 2023)(Hitt et al., 2016)
المتغير التابع (اتخاذ القرار الإداري)	– تشخيص المشكلة – تحديد البدائل – تقييم البدائل – اختيار البدائل	(أبو سبيت، 2024)، (العريمي، 2024)، (جويبر، 2024)، (الخفاجي، 2023)، (عبيدات، 2023)، (Abbady et al., 2019)

بالاعتماد على النموذج الموضح في الشكل (1)، يمكن تفسير اختيار أبعاد القيادة الاستراتيجية في هذه الدراسة، والمتمثلة في تحديد التوجه الاستراتيجي، والمقدرات الجوهرية، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والتعليم المستمر ، استنادًا إلى شيوعها في الأدبيات الإدارية المعاصرة واعتبارها من الأبعاد الرئيسة التي تؤثر في ممارسات القيادة داخل المنظمات الحكومية. وقد حظيت هذه الأبعاد باهتمام واسع في نماذج القيادة الاستراتيجية العالمية، كما تكررت بوضوح في دراسات تناولت أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء الإداري وتطوير القدرات التنظيمية في مؤسسات حكومية مماثلة.

أما فيما يتعلق بأبعاد اتخاذ القرار الإداري والمتمثلة في تشخيص المشكلة، وتحديد البدائل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأنسب، فقد تم اختيارها باعتبارها تمثل المكونات الجوهرية لعملية اتخاذ القرار الفعّال داخل المؤسسات العامة، وتعكس معايير علمية معتمدة في تقييم جودة القرارات الإدارية. ويعزز هذا الاختيار ما أثبتته الدراسات الحديثة من ارتباط مباشر بين تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحقيق تحسين ملموس في مراحل اتخاذ القرار، لا سيما في الجهات الحكومية التي تتطلب دقة في معالجة القضايا، ومرونة في تحليل الخيارات، وكفاءة في اختيار الحلول بما يحقق المصلحة العامة ويدعم فعالية الأداء الحكومي (Ferede,. 2024)، وهو ما يتوافق مع طبيعة عمل وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف.

1-8 مصطلحات الدراسة

يتضمن هذا الجزء تعريفات مفاهيمية وأخرى إجرائية على النحو التالي:

ممارسات القيادة الاستراتيجية: هي فنٌ في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، من خلال وضع تصور مستقبلي واضح يوجّهها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، بما يساهم في تعزيز تميزها المؤسسي وضمان استدامة نموها وتطورها (Yas et al., 2023) .

وتعرف اجرائيا: على أنها الدرجة التي يُقدّر بها الموظفون الإداريون في وزارة البلدية والإسكان بمنطقة الجوف مدى تطبيق القيادة العليا والوسطى لممارسات القيادة الاستراتيجية، وتُقاس من خلال خمسة أبعاد: تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (1–20). وتتمثل هذه المجالات لما يلي:

تحديد التوجه الاستراتيجي: عملية تطوير رؤية استراتيجية بعيدة المدى للهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة، ويشمل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبتها وتقويمها، مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة.(Hitt et al., 2016)

ويعرف إجرائياً: بأنه مستوى إدراك الموظفين الإداريين في وزارة البلدية والإسكان بمنطقة الجوف لمدى وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وآليات صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية ضمن بيئة تنظيمية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (1–4).

المقدرات الجوهرية: يشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة لتنفيذ استراتيجياتها المختلفة، وتحقيق ميزتها التنافسية من خلال التحليل البيئي المتكامل، مع التأكيد على دور رأس المال البشري في تحفيز العاملين (Hitt et al., 2016).

وتعرف إجرائياً: على أنها مدى قدرة الوزارة على استثمار مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة وفعالية، وتوظيف رأس المال البشري لدعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق ميزة تنافسية، كما يدركها المشاركون في الدراسة، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (5–8).

رأس المال البشري: يتعلق بتطوير الأفراد داخل المؤسسة، الذين يمثلون أهم مورد رأسمالي قادر على إضافة قيمة من خلال مهاراتهم ومعارفهم، ويشمل ذلك برامج التدريب والتطوير سواء الداخلية أو الخارجية لتعزيز قدراتهم.(Hitt et al., 2016)

وتعرف إجرائياً: على أنه مدى اهتمام وزارة البلدية والإسكان بتطوير مهارات ومعارف موظفيها الإداريين من خلال برامج تدريبية وتطويرية داخلية وخارجية، كما يدركها المشاركون في الدراسة، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (9–12).

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة التي تحدد معايير السلوك المقبول والمرفوض داخل المؤسسة، مما يؤثر على كيفية تفاعل الأفراد وأدائهم ضمن بيئة العمل (Hitt et al., 2016).

ويعرف إجرائيا: على أنها مدى إدراك المشاركين في الدراسة للقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة السائدة في بيئة العمل بالوزارة، والتي تؤثر على تفاعل الموظفين وتوجيه سلوكهم المهني، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (13–16).

التعليم المستمر: يعني أن تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب السابقة، سواء الداخلية أو الخارجية، وتستخدم هذه التجارب لتحسين العمليات وإجراء التغييرات اللازمة، بهدف تحسين المعرفة والمعلومات داخل المنظمة (غالب، 2024).

وتعرف اجرائيا: بأنه درجة تبني الوزارة لممارسات التعلم التنظيمي المستمر، والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة لتطوير الأداء، كما ينعكس ذلك على وعي الإداريين المشاركين، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (17–20).

اتخاذ القرار الإداري: هو عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أنسب البدائل المتاحة، بما يتوافق مع الإمكانيات المتوفرة ويخدم تحقيق الأهداف المنشودة (Yassin & Elessa, 2023).

ويعرف اجرائيا: بأنه الدرجة التي تعكس مستوى كفاءة ومهارة القيادات الإدارية في وزارة البلدية والإسكان بمنطقة الجوف في اختيار البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، كما تم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا المتغير ويقاس من خلال أربعة أبعاد:

تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (21–36). وتتمثل هذه المجالات لما يلي:

تشخيص المشكلة: المرحلة الأولى في عملية اتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة وفهم طبيعتها بدقة، مع تحديد أبعادها وعناصرها الأساسية (Abbady et al., 2019).

ويعرف اجرائيا: بأنه قدرة القيادات في وزارة البلديات والإسكان بمنطقة الجوف على تحليل الوضع القائم بدقة وتحديد أبعاد المشكلة وجذورها وأسبابها الحقيقية، بما يساعد على فهم التحديات التي تعيق اتخاذ القرار الإداري بكفاءة، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (21–24).

تحديد البدائل: بعد تحديد المشكلة، يجب على متخذ القرار البحث عن عدة بدائل مختلفة، وتحليلها بعناية لضمان تقديم الحلول الأفضل (Abbady et al., 2019).

ويعرف اجرائيا: بأنه قدرة متخذ القرار في الوزارة على جمع وحصر الخيارات المتاحة بعد تشخيص المشكلة، وذلك من خلال دراسة الوضع الحالي وتحديد البدائل الممكنة التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الإداري ودعم عملية اتخاذ القرار، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (25–28).

تقييم البدائل: هي المرحلة التي يتم فيها تحليل ودراسة كل بديل من البدائل المتاحة بشكل منهجي، من خلال مقارنته بالمعايير الموضوعة مسبقًا، بهدف تحديد مدى ملاءمته لتحقيق الأهداف المطلوبة، مع مراعاة الإمكانيات المتاحة والتحديات المحتملة (دفع الله، 2023).

وتعرف اجرائيا: أنه قدرة القيادات الإدارية في الوزارة على فحص وتحليل البدائل المطروحة بصورة منهجية، عبر مقارنتها بالمعايير المحددة مسبقًا مثل الفعالية، الجدوى، التكلفة، والوقت، لاختيار الخيار الأمثل، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (29–32).

اختيار البدائل: في هذه المرحلة، يجب على متخذ القرار تطوير معايير لتقييم البدائل المتاحة، مع مراعاة المزايا التي تقدمها هذه البدائل لتحقيق الأهداف المرجوة (Elessa & Yassin, 2023).

وتعرف اجرائيا: أنه قدرة متخذ القرار في الوزارة على المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأكثر ملاءمة بناءً على معايير موضوعية، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز كفاءة القرار الإداري، وقد تم قياسها من خلال فقرات الاستبانة، (33–36).

1–9 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة بدراسة في وزارة البلديات والإسكان السعودية في منقطة الجوف.

الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024–2025.

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة كافة الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية عليا ووسطى في وزارة البلديات والإسكان السعودية.

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية بدراسة موضوع أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) في وزارة البلديات والإسكان السعودية في منقطة الجوف.

وتقتصر هذه الدراسة على الجوف في المملكة العربية السعودية بالتالي لا يمكن تعميم نتائج الدراسة على المناطق الأخرى.

1-10 محددات الدراسة

يعتمد تعميم نتائج هذه الدراسة على مدى دقة الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة وصحة الإجراءات التطبيقية المتبعة، بالإضافة إلى موضوعية عينة الدراسة في الإجابة على الاستبانات والمشاركة بصدق في جمع البيانات.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى كل من الأدب النظري. والدراسات السابقة ذات الصلة بمضوع الدراسة على النحو التالي:

2-1 الأدب النظري

تم من خلال هذا الجزء التطرق الي كل من متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغير اتخاذ القرار الإداري، وعلى النحو الاتي:

ممارسات القيادة الاستراتيجية

تُعد ممارسات القيادة الاستراتيجية أحد المرتكزات الأساسية التي تسهم في تعزيز الأداء التنظيمي، إذ تُمكّن القادة من توجيه منظماتهم نحو تحقيق النجاح في ظل البيئات المتغيرة والتحديات المعقدة وتتمثل أهمية هذه الممارسات في قدرتها على دمج الرؤية بعيدة المدى مع المرونة في التعامل مع الأزمات، بما يضمن الاستخدام الفعّال للموارد وتوظيفها لتحقيق الميزة التنافسية وتشير الدراسات الحديثة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لا تقتصر على صياغة الأهداف والسياسات، بل تمتد لتشمل إدارة الأزمات بفعالية كوسيط مؤثر يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق الأداء المتميز (Sallam& Alhakimi, 2025).

مفهوم ممارسات القيادة الاستراتيجية

تُعد ممارسات القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تُعنى بقدرة القائد على تحويل الرؤى والاستراتيجيات التنظيمية إلى واقع عملي يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. وفي هذا السياق، عرّف أبو هلال (2025) ممارسات القيادة الاستراتيجية بأنها مجموعة من السلوكيات

والإجراءات التي يقوم بها القادة لتحويل الاستراتيجيات إلى خطط تنفيذية ملموسة، خاصة في البيئات المعقدة وسريعة التغير، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الأداء المؤسسي.

كما أشار Yas et al. (2023) إلى أنها تمثل فن صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال وضع رؤية مستقبلية واضحة توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، بما يدعم التميز المؤسسي واستدامة النمو والتطور.

ويرى نوير (2023) أن القيادة الاستراتيجية تُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم القيادة والإدارة، رغم جذورها العسكرية، إلا أنها أصبحت ذات أهمية متزايدة في الإدارة العامة نتيجة لتسارع التغيرات وارتفاع مستوى التعقيد في بيئة العمل المعاصرة.

أما Jaafar et al. (2022) فقد عرفوها بأنها عملية دمج بين القدرات الإدارية التنظيمية والخصائص الشخصية للقائد، بما يحقق توازنًا يعزز مصداقية القيادة ويضمن تنفيذًا منهجيًا وفعالًا للاستراتيجيات.

كما بيّن طباخي (2020) أن القيادة الاستراتيجية تتضمن قدرة القائد على استشراف المستقبل وصياغة صورة واضحة لطموحات المنظمة، ثم إحداث التغييرات المناسبة في الحاضر لضمان تحقيق تلك الرؤية المستقبلية المخطط لها.

ويمكن الاستنتاج أن ممارسات القيادة الاستراتيجية هي الدرجة التي يُقدّر بها الموظفون الإداريون في وزارة البلدية والإسكان بمنطقة الجوف مدى تطبيق القيادة العليا والوسطى لممارسات القيادة الاستراتيجية، وتُقاس من خلال خمسة أبعاد: تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر باستخدام استبانة تستهدف قياس مدى تطبيق هذه التقنيات في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف.

أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية

تتجلى أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية في كونها عنصرًا محوريًا لضمان فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث توفر إطارًا متكاملاً لربط الرؤية المستقبلية بالعمليات اليومية للمؤسسة. فمن خلال تصور مستقبل المنظمة ووضع التغييرات الضرورية في الحاضر، يمكن للقادة توجيه الموارد والجهود بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (مخامرة وآخرون، 2024). كما تمكّن هذه الممارسة المؤسسات من إدارة التغيير بفاعلية من خلال الدمج بين القدرات الإدارية والخصائص الشخصية للقائد، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتحديات المستمرة في بيئة عمل ديناميكية ومعقدة. إضافة إلى ذلك، تسهم ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي عبر التخطيط المنهجي والتنظيم الدقيق واتخاذ القرارات الموجهة نحو النتائج، مما يعزز كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الإنتاجية المرجوة. كما تساعد على بناء ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار وتبني حلول جديدة، ما يعزز من استدامة العمليات داخل المؤسسة. علاوة على ذلك، فإن هذه الممارسات تدعم تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، حيث تمنحها القدرة على التكيف السريع والاستجابة للفرص والتحديات بشكل يضمن استمرارية نجاحها على المدى الطويل (مخامرة وآخرون، 2024).

ويمكن الاستنتاج أن القيادة الاستراتيجية تمثل عاملًا أساسيًا ليس فقط في تحسين الفاعلية الداخلية للمؤسسة، بل أيضًا في تعزيز قدرتها على مواجهة تحديات المستقبل، وتحقيق أهدافها التنموية، وبناء مؤسسة مستدامة وذات قدرة تنافسية عالية

أهداف القيادة الاستراتيجية

تتضح أهمية أهداف القيادة الاستراتيجية في كونها توفر خارطة طريق واضحة لعمل القادة والمؤسسات على حد سواء، حيث تساهم في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وصياغة رؤيتها ورسالتها وقيمها الأساسية بما يضمن انسجام الأنشطة اليومية مع الأهداف بعيدة المدى (كتاب وآخرون، 2025). كما تعزز القيادة الاستراتيجية من القدرة على تحليل ومتابعة أداء المهام وتقييمها بشكل مستمر، بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تعمل القيادة الاستراتيجية على تنسيق جهود الأفراد مع الأهداف التنظيمية، وتحفيزهم لدعم رؤية المنظمة، مما يخلق بيئة عمل متناغمة تسهم في تعزيز الإنتاجية والابتكار. وتلعب هذه القيادة دورًا محوريًا في إحداث التغيير داخل المنظمة، عبر تكييف العمليات واستراتيجيات العمل لمواجهة التحديات والمتغيرات البيئية بسرعة ومرونة. كما تهدف إلى تطوير القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال تعزيز الكفاءات الأساسية، وتبني منهجيات جديدة، ودعم التعلم المستمر والمشاركة المعرفية بين العاملين، بما يرفع من كفاءة الأداء ويحقق ميزة تنافسية مستدامة. (كتاب وآخرون ،2025).

ويمكن الاستنتاج أن أهداف القيادة الاستراتيجية ليست مجرد محاور إدارية نظرية، بل تشكل أدوات عملية لتمكين القادة من تحقيق التوازن بين التخطيط المستقبلي وإدارة الحاضر، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وضمان استدامة النجاح المؤسسي في بيئات متغيرة ومعقدة.

أدوار القيادة الاستراتيجية

تتضح أدوار القيادة الاستراتيجية في أنها تمثل العمود الفقري لنجاح أي مؤسسة، حيث تساهم في توجيه الأفراد وشرح المواقف التنظيمية المختلفة، ووضع الخطط الزمنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. كما تعمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية، مع الحفاظ على القيم المؤسسية

وتعزيز الالتزام بالممارسات الأخلاقية. إضافة إلى ذلك، تتيح القيادة الاستراتيجية للإدارة العليا متابعة سير العمليات، وتشخيص المعوقات، وتوفير المعلومات اللازمة لمعالجة الأخطاء، بما يضمن فعالية التنفيذ. كما تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تمكين الموظفين وتشجيعهم على الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء (الزهراني، 2025).

ويمكن الاستنتاج أن أدوار القيادة الاستراتيجية تتجاوز مجرد الإدارة التقليدية، لتشمل خلق بيئة تنظيمية ديناميكية تدعم الابتكار، وتعزز المرونة التشغيلية، وتضمن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية واستدامة.

أبعاد ممارسة القيادة الاستراتيجية

تتجلى أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في مجموعة من المرتكزات التي تمثل جوهر فعالية القائد في توجيه منظمته نحو التميز والاستدامة ويأتي في مقدمة هذه الأبعاد تحديد التوجه الاستراتيجي الذي يوضح الرؤية المستقبلية ويحدد المسار العام لتحقيق الأهداف بعيدة المدى. كما تُعد المقدرات الجوهرية بعدًا أساسيًا، إذ تركز على استثمار الموارد والقدرات المميزة للمنظمة بما يضمن بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها ويبرز كذلك دور رأس المال البشري باعتباره العنصر الأكثر قيمة حيث تسهم ممارسات القادة في استقطاب الكفاءات وتطويرها وتمكينها لتحقيق الأداء المتميز ومن جهة أخرى يُعد تعزيز الثقافة التنظيمية بُعدًا مهمًا يرسخ القيم المشتركة ويحفّز السلوكيات الإيجابية التي تدعم التغيير والابتكار وأخيرًا، يمثل التعليم المستمر ركيزة أساسية تُمكّن القادة والأفراد من مواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل وتطوير مهارات جديدة تضمن استمرارية النمو والتطور المؤسسي ، (غالب، 2024)، (المهدي، 2023)، (Awad,2021):

1. تحديد التوجه الاستراتيجي

عرف الزهراني (2025) التوجه الاستراتيجي بأنه عملية تحديد مستقبل المنظمة وأهدافها، إلى جانب تحديد البدائل الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف. ويشمل هذا المفهوم فهم البيئة الداخلية للمنظمة من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف، وفهم البيئة الخارجية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

وعرف كاظم وعليوي (2022) التوجه الاستراتيجي بأنه تحديد أهداف ورؤية طويلة الأمد تعكس رؤية القائد الملهم. ومن خلال قدرة القائد الاستراتيجي على توضيح رؤيته وإشراك الموظفين فيها، يتمكن من كسب دعمهم لخططه ورؤيته، مما يجعل الهدف الاستراتيجي مشتركًا بين الجميع ويترسخ المفهوم الاستراتيجي بوضوح.

كما عرف خلف (2021) التوجه الاستراتيجي بأنه صياغة رؤية طويلة الأمد تعكس تطلعات القائد ووجهة نظره الملهمة، بحيث يمكن للقائد توضيح هذه الرؤية ومشاركتها مع المرؤوسين بطريقة تدفعهم لتأييدها ودعمها، بما يسهم في توحيد الجهود وتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.

أهداف التوجه الاستراتيجي

تتمثل أهداف التوجه الاستراتيجي كما يلي (عبد المحسن، 2024):

1. تحديد مستقبل المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
2. تحليل البيئة الداخلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف.
3. تحليل البيئة الخارجية عبر التعرف على الفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة.
4. صياغة بدائل استراتيجية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
5. رسم الصورة المستقبلية التي تسعى المنظمة لتطويرها مع مرور الوقت.

6. وضع الإطار الاستراتيجي بما يتناسب مع الظروف المحيطة (الفرص والتهديدات).

7. توجيه المنظمة نحو المستقبل خلال فترة زمنية محددة لضمان التقدم والتحقيق المستدام للأهداف.

2. المقدرات الجوهرية

عرف شوشة وأبو العز (2025) المقدرات الجوهرية بأنها مجموعة من المهارات الفريدة والعوامل التنظيمية والثقافية التي تمكّن المنظمة من تحقيق التكامل بين مواردها المختلفة والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وعرف Palm et al., (2025) المقدرات الجوهرية بأنها القدرات المميزة التي تمتلكها الأفراد أو المنظمات والتي تتجاوز البعد المادي للموارد والبنية التحتية لتشمل الإمكانات الإنسانية والاجتماعية والثقافية، بما يدعم تطوير مجموعة واسعة من القدرات البشرية مثل الانتماء، العاطفة، التفكير، اللعب، والحرية، ويشكل هذا الأساس الذي يمكّن الأفراد والمجتمعات من تحقيق جودة حياة أفضل وتعزيز المشاركة المجتمعية والرفاهية الشاملة.

كما عرف Wang et al., (2025) المقدرات الجوهرية بأنها المهارات والمعارف والإمكانات الأساسية التي يمتلكها العاملون، والتي تمكّنهم من أداء مهامهم بفعالية، وضمان استجابة مرنة ومتناسقة في مواجهة الأزمات.

أهمية المقدرات الجوهرية

تتجلى أهمية المقدرات الجوهرية في دعم المؤسسات لتحقيق التميز والاستدامة، ويمكن توضيحها كما يلي (عز الدين، 2025):

1. بناء مؤسسة دائمة التعلم من خلال تطبيق أنظمة حديثة وتشجيع الابتكار، مما يعزز معرفة العاملين وقدرتهم على أداء أعمالهم بتميز، ويقوي قدرة المؤسسة على التفوق في بيئة متغيرة ومنافسة.
2. امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة عالية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء ومخرجات المؤسسة.
3. توفير مناخ تنظيمي محفّز يعزز التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة، بما يدعم تكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية الخارجية.
4. تمكين العاملين من تحديد نقاط القوة لتعزيزها ومعالجة جوانب الضعف عبر التعليم والتدريب والمبادرات التطويرية، بما يضمن استدامة الموارد البشرية كعنصر أساسي لنجاح المؤسسة.
5. تطوير العمل التعاوني داخل المؤسسات التعليمية والبحثية، من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات الضرورية لتنفيذ المهام بكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يسهم في تعزيز رأس المال البشري والفكري والاجتماعي.
6. تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات عبر تحسين الممارسات العملية داخل بيئة العمل، مما ينعكس مباشرة على جودة النتائج.
7. إيجاد بيئة عمل مبتكرة تعزز الإنتاجية والتنافسية، وتساهم في تقليل البطالة من خلال تطوير قاعدة من رأس المال البشري تتميز بالكفاءة والفعالية والقدرة على التكيف مع التغيرات.

يمكن الاستنتاج أن المقدرات الجوهرية تشكل حجر الزاوية لنجاح المؤسسات، إذ توفر الأساس اللازم لتطوير الموارد البشرية وتعزيز التكيف المؤسسي والابتكار، مما يساهم في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

3. رأس المال البشري

عرف شتوان والنعاجي (2025) رأس المال البشري بأنه أحد أهم عناصر القوة التنافسية، ويشمل الاستثمار في التدريب والتطوير والتحفيز وإدارة الأداء، بالإضافة إلى توفير الظروف والإمكانات الملائمة لتعزيز مهارات وكفاءات العاملين.

كما عرف عبد المحسن (2024) رأس المال البشري بأنه مجموع المعرفة والخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون، والتي تساهم في تنمية الصفات القيادية لديهم، وتمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات العقلانية والتعامل بفاعلية مع المخاطر.

وعرف صويص والقبج (2021) رأس المال البشري بأنه المورد المتمثل في خصائص الموظفين وما يمتلكونه من معارف ومهارات مكتسبة، والتي تسهم في رفع إنتاجية الموارد البشرية داخل المنظمة، ويعد امتلاك هذه الموارد لمهارات عالية أساسًا لتحسين كفاءة المنظمة وتحقيق أداء متميز ومستدام، كما يمثل رأس المال البشري عنصرًا محوريًا في تعزيز ثقافة المنظمة ويساعدها على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

أهمية رأس المال البشري

تبرز أهمية رأس المال البشري في دعم المؤسسات والمجتمعات عبر عدة جوانب (عزام، 2025):

1. يُعتبر الثروة العقلية للأفراد، بما يشمل المعرفة والمهارات والخبرات.
2. يُعد عنصرًا أساسيًا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
3. يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق التنمية المستدامة.
4. يمثل استثمارًا في الإنسان يعزز قدرات المجتمعات.
5. يرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات والمجتمعات.

6. يمكّن المؤسسات من الاستجابة بفعالية لمتغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

يمكن الاستنتاج أن رأس المال البشري يمثل العمود الفقري لأي مؤسسة، إذ يشكل القوة الدافعة نحو الابتكار والتميز المؤسسي، ويضمن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق استدامة الأداء.

4. الثقافة التنظيمية

عرف Cao et al., (2025) الثقافة التنظيمية بأنها نمط القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المنظمة، والتي توجه كيفية تفاعل الأفراد واتخاذهم للقرارات، وتعد عاملاً حاسمًا في نجاح جهود التغيير التنظيمي.

كما عرفها عبد المحسن (2024) بأنها منظومة من القيم والتوقعات والممارسات التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة نحو تحسين الأداء، وتعد إحدى السمات الإيجابية للإدارة، إذ تسهم في إرساء سلوكيات منسجمة وواقعية تدعم تكامل عمليتي الصياغة والتنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة.

وعرفت سمر الدين والقرشي (2020) الثقافة التنظيمية بأنها مزيج من الأنماط والقيم الأصيلة المشتركة والمؤثرة في طريقة عمل المنظمة، فهي توفر للموظفين إطارًا موحدًا لفهم كيفية أداء المهام، كما تسهم في إرساء قدر من الثبات والاستقرار داخل المنظمة.

أبعاد الثقافة التنظيمية

تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي (محمود وآخرون، 2025):

1. **القيم التنظيمية :**المبادئ الأساسية التي يتبناها العاملون داخل المنظمة، والتي توجه سلوكهم بما يتوافق مع بيئات العمل المختلفة.

2. **الأعراف التنظيمية :**القواعد والمعايير التي يلتزم بها الموظفون، والتي تعمل كمرجع لضبط السلوك وتوحيد الممارسات.
3. **المعتقدات التنظيمية :**الأفكار المشتركة التي تساعد العاملين على تحديد أساليب إنجاز المهام التشغيلية بكفاءة.
4. **التوقعات التنظيمية :**التطلعات التي تحددها المنظمة أو تتوقعها من الموظفين لتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد.

يمكن الاستنتاج أن الثقافة التنظيمية تشكل الإطار المرجعي الأساسي لسلوك العاملين داخل المؤسسة، إذ تؤثر مباشرة على قدرة المنظمة في تبني الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها بفعالية واستقرار.

5. التعليم المستمر

عرفه الشهري (2025) بأنه عملية تعلم منظمة ومنهجية تهدف إلى تمكين الأفراد من اكتساب مهارات ومعارف وخبرات جديدة أو تطوير ما لديهم بشكل مستمر، وذلك استجابة للتغيرات والتطورات المتسارعة في مختلف المجالات، بما يسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتعزيز مبدأ التعلم مدى الحياة.

كما عرفه عبد المتجلي (2024) بأنه نوع من التعليم يأتي بعد التعليم الرسمي، ويقوم على مبدأ التعلم مدى الحياة، ويهدف إلى تمكين الأفراد من اكتساب مهارات ومعارف جديدة أو تطوير مهاراتهم الحالية في مجالات محددة، بما يعزز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل والحياة المتغيرة.

وعرفه Chai (2020) بأنه عملية اكتساب المهارات والمعارف والمعلومات الجديدة على أساس منتظم ومستمر، سواء بهدف تطوير القدرات الفردية أو حل المشكلات، ويشمل التحديث الدائم للمعرفة استجابةً للاحتياجات المتغيرة والتطورات العملية.

يمكن الاستنتاج أن التعليم المستمر يمثل أداة حيوية لتعزيز قدرات الأفراد والمؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والمهنية، وضمان تطوير المهارات والخبرات بشكل مستمر لدعم الأداء الفعال والمستدام.

ويمكن الاستنتاج أن أبعاد ممارسة القيادة الاستراتيجية تشكل الأساس لنجاح المؤسسات واستدامة أدائها، إذ تتكامل هذه الأبعاد في تعزيز وضوح الرؤية المستقبلية، واستثمار المقدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى دعم التعليم المستمر. وتدل هذه الأبعاد على أهمية دور القادة في توجيه المنظمة نحو التميز، وتحفيز الابتكار، وضمان قدرة الأفراد والمؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة، بما يسهم في تحقيق أهداف استراتيجية مستدامة وتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

اتخاذ القرار الإداري

يُعَدّ اتخاذ القرار الإداري من العمليات الجوهرية في القيادة والإدارة، إذ يمثل الأساس الذي تُبنى عليه كفاءة المؤسسة وفاعلية مخرجاتها وقد صنّفت القرارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع رئيسية: القرارات المهيكلة التي تتسم بالطبيعة الروتينية والتشغيلية، والقرارات شبه المهيكلة، ثم القرارات غير المهيكلة التي غالبًا ما ترتبط بتعقيدات أكبر وتعدد أصحاب المصلحة وتبرز أهمية هذا التصنيف في توضيح دور القادة في التعامل مع القرارات ذات الطابع الاستراتيجي والمعقد، والتي لا يمكن حوسبتها أو أتمتها كليًا، بل تتطلب خبرة بشرية قادرة على الموازنة بين البدائل المختلفة ومن ثمّ يُعتبر اتخاذ القرار الإداري إطارًا ديناميكيًا يجمع بين التحليل المنهجي للعوامل الداخلية والخارجية وبين المهارات القيادية اللازمة لمعالجة المشكلات وتوجيه دفة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها (Dai et al.,2025).

مفهوم اتخاذ القرار الإداري

عرفه Pesch (2025) بأنه عملية أساسية في القيادة والإدارة تهدف إلى اختيار البدائل المناسبة لمعالجة القضايا الإدارية وفق مستويات مختلفة من التعقيد، وقد صنّفت إلى ثلاثة أنواع: قرارات مهيكلة تتسم بالطابع الروتيني ويمكن أتمتها بالكامل، وقرارات شبه مهيكلة تتطلب توازناً بين التحليل والمرونة، وقرارات غير مهيكلة تتميز بدرجة عالية من التعقيد وتتعلق بتعدد أصحاب المصلحة وعوامل غير قابلة للسيطرة، مما يستدعي تدخل القادة الإداريين وخبراتهم لاتخاذ القرار الأمثل.

كما عرفه صبح (2025) بأنه عملية تحليلية ومنهجية تهدف إلى اختيار أفضل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات.

وعرفه Pido & Baguio (2025) بأنه عملية تحليلية ومنهجية يقوم بها القادة والإداريون تعتمد على الاستجابة الفعّالة، والتواصل الواضح، والالتزام بالسياسات المعتمدة، بهدف معالجة المواقف المختلفة وحل المشكلات وتعزيز كفاءة وفعالية المؤسسة.

وعرفه Butt (2024) بأنه عملية تتعلق بكيفية معالجة القضايا الإدارية من خلال إجراءات عادلة، واستخدام الصلاحيات الإدارية، والاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الرقمنة والبيانات، بهدف تحقيق الكفاءة والشفافية وتبسيط الإجراءات وضمان الوصول إلى العدالة.

وعرفه Yassin & Elessa (2023) بأنه عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أنسب البدائل المتاحة، بما يتوافق مع الإمكانيات المتوفرة ويخدم تحقيق الأهداف المنشودة.

ويمكن الاستنتاج أن اتخاذ القرار الإداري يعكس درجة كفاءة ومهارة القيادات الإدارية في وزارة البلديات والإسكان بمنطقة الجوف في اختيار البدائل المناسبة وتنفيذ القرارات بفعالية. وقد تم قياس

هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة به، ويقاس عبر أربعة أبعاد رئيسية: تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، واختيار البدائل.

نظريات اتخاذ القرار

تباينت الاتجاهات النظرية في مجال اتخاذ القرار وفقًا للإطار الفكري لمتخذ القرار في تحديد المشكلة، واختيار البدائل، ومعالجتها .وقد بدأ الاهتمام بهذه النظريات منذ عام 1955–1954أثناء انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة العامة. ومن أبرز هذه النظريات (رانية ومريم ،2023) :

1. النظرية التقليدية (الكلاسيكية)

تقوم هذه النظرية على نموذج "الرجل الاقتصادي" الذي يتخذ قراراته بعقلانية وترشيد كامل. ويفترض هذا الاتجاه أن الفرد قادر على تحديد المشكلة بدقة، وحصر جميع البدائل الممكنة، ومعالجتها بطريقة منطقية تضمن الوصول إلى الخيار الأمثل. كما ينظر لمتخذ القرار على أنه إنسان رشيد يمتلك معرفة كاملة بالمشكلة والبدائل والمعايير اللازمة لاختيار البديل الذي يحقق أعلى فائدة أو ربح.

2. النظرية السلوكية

ظهرت هذه النظرية كرد فعل على المبالغة في الافتراضات العقلانية للنظرية الكلاسيكية. وترى أن الإنسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة، لا تمكنه دائمًا من استيعاب جميع البدائل وتحليلها بشكل كامل. يُعرف هذا الاتجاه بـ "منظور الرجل الإداري"، حيث يُؤخذ في الاعتبار القيود البشرية والقدرة المحدودة على المعالجة العقلية عند اتخاذ القرار، ما يجعل القرارات غالبًا تقريبية وليست مثالية.

3. النظرية الحديثة (نظرية هربرت سايمون)

ركز سايمون على أن السلوك الإداري هو نتيجة مباشرة لعمليات اتخاذ القرار داخل التنظيم، وأن فهم هذا السلوك يتطلب دراسة كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها. وقسم سايمون مفهوم الرشد في اتخاذ القرار إلى ستة أنواع:

1. القرار الرشيد موضوعيًا.
2. القرار الرشيد شكليًا.
3. القرار الرشيد بطريقة واعية.
4. القرار الرشيد قصديًا.
5. القرار الرشيد تنظيميًا.
6. القرار الشخصي الرشيد، وهو الذي يحقق أهداف المدير الشخصية.

يمكن القول إن هذه النظرية تجمع بين التحليل العقلاني والاعتبارات العملية للقيود البشرية، ما يجعلها أكثر مرونة وملاءمة لفهم القرارات الإدارية في المؤسسات الحديثة.

واعتمدت هذه الدراسة على النظرية الحديثة في اتخاذ القرار (نظرية هربرت سايمون)، نظرًا لما توفره من مرونة وتحليل واقعي لسلوكيات متخذي القرار داخل المؤسسات، مقارنة بالنظريات التقليدية أو السلوكية، وقد استخدمت النظرية لتفسير كيفية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على مراحل اتخاذ القرار الإداري داخل وزارة البلديات والإسكان، بما يشمل تشخيص المشكلة، وتحديد البدائل، وتقييمها، واختيار الأنسب. كما ساعدت النظرية في فهم الفروق بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للقيادات الإدارية، مع مراعاة القيود التنظيمية والموارد المتاحة، ما أتاح تفسير النتائج بطريقة عملية وعلمية تدعم تحسين جودة القرارات الإدارية.

أهداف اتخاذ القرار الإداري

تهدف عملية اتخاذ القرار الإداري إلى تسهيل وتسريع الإجراءات من خلال تقليل الجهد والوقت المبذول في إصدار القرارات، بالإضافة إلى تطوير وتحسين الممارسات الإدارية ورفع كفاءة الإدارة العامة عبر الاعتماد على الذكاء الاصطناعي. كما تهدف إلى ضمان الدقة والتحقق من صحة البيانات باتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة، وإصدار قرارات أكثر كفاءة وفعالية باستخدام أنظمة تحليل متقدمة. علاوة على ذلك، تسعى إلى مواكبة التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية، وجعل القرارات جزءًا من بيئة إدارية رقمية حديثة، بما يعزز الأداء المؤسسي واستدامته (Awaisheh et al.,2024).

يمكن الاستنتاج أن أهداف اتخاذ القرار الإداري تتجاوز اختيار البدائل لتشمل تعزيز الكفاءة والدقة داخل المؤسسات الحكومية ودعم التحول الرقمي، مما يستدعي تطوير مهارات القيادات الإدارية وقدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة تحقق أهداف المؤسسة وتحسن جودة الخدمات.

أبعاد اتخاذ القرار الإداري

تمثل مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تساعد متخذ القرار على الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة. تبدأ العملية بتشخيص المشكلة من خلال تحديد طبيعتها وأسبابها الحقيقية بدقة، ثم الانتقال إلى تحديد البدائل عبر حصر مجموعة من الحلول والخيارات المتاحة لمعالجة المشكلة بعد ذلك يتم تقييم البدائل من خلال مقارنة المزايا والعيوب لكل بديل وفق معايير موضوعية مثل الكفاءة، التكلفة، والجدوى. وأخيرًا، تأتي مرحلة اختيار البديل الأنسب الذي يحقق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الفعالية والكفاءة وبهذا يشكل اتخاذ القرار الإداري عملية متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء وحل المشكلات بشكل منهجي وعقلاني (أبو سبيت، 2024)، (العريمي، 2024)، (جويبر، 2024):

1. تشخيص المشكلة

عرف Olvera et al., (2025) بأنها العملية التي يتم من خلالها التعرف بدقة على طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها الأساسية، بهدف وضع الأساس لاختيار الحلول المناسبة، ويُعد التشخيص خطوة أولية وحاسمة لأنه يساعد في تحديد حجم المشكلة، مما يوجه متخذ القرار أو المختصين نحو التدخلات الأكثر فاعلية لمعالجتها.

وعرف Raźniak & Sermak (2025) تشخيص المشكلة بأنها عملية رصد وتحليل الظواهر والواقع القائم، بهدف التعرف على طبيعة التحديات وأسبابها وآثارها، مع إبراز العوامل المؤثرة في حدوثها، وذلك من أجل لفت الانتباه إليها واقتراح الحلول المناسبة التي تساهم في تحسين كفاءة وفعالية النظم أو البيئات الاجتماعية والاقتصادية.

كما عرف Jin et al., (2024) تشخيص المشكلة بأنها عملية تحليل معرفي منهجي تهدف إلى التعرف على الخطوات التي يتبعها الأفراد في حل المشكلات، من خلال تتبع مراحل التفكير التي يمرون بها (مثل الفهم، الاستخراج، الاسترجاع، والدمج)، ومقارنة هذه الخطوات بمعايير أو محكات محددة، وذلك بغرض تحديد مواطن القوة والضعف وتحسين الأداء.

2. تحديد البدائل

عرف Tian et al., (2025) تحديد البدائل بأنها عملية حصر واختيار الإمكانيات والخيارات المتاحة لمعالجة مشكلة أو ظاهرة معينة، وذلك عبر استعراض الأنماط والآليات المختلفة التي يمكن أن تسلكها العملية محل الدراسة، ويمثل هذا التنوع في البدائل أساسًا لإيجاد حلول متعددة تحقق نفس الهدف بطرق مختلفة، بما يتيح مرونة أكبر في فهم الظاهرة واتخاذ القرار المناسب.

كما عرف Wolfe et al., (2025) تحديد البدائل بأنها عملية استكشاف واختيار الإمكانيات المختلفة لاستخدام أو توظيف عنصر أو أداة معينة، بحيث تُعرض المسارات والخيارات المتنوعة التي يمكن أن تحقق الهدف.

وعرف Leelaworaset et al., (2025) تحديد البدائل بأنها عملية التعرف على خيارات بديلة يمكن الاعتماد عليها عند حدوث خلل أو توقف في أحد المكونات الأساسية للنظام، بحيث يتم البحث عن مسارات أو عناصر أخرى قادرة على تعويض النقص وضمان استمرارية الكفاءة والاتصال.

أهمية تحديد البدائل

تتعدد أهمية تحديد البدائل وتبرز كما يلي:(Abbady et al., 2019)

1. يفتح المجال أمام التفكير الابتكاري وعدم الاكتفاء بالحلول التقليدية.
2. يوفر خيارات متعددة للإدارة تساعدها على مواجهة المشكلة بمرونة.
3. يتيح إمكانية إعادة هيكلة العمليات أو تعديل السياسات أو تطوير الأنظمة بما يخدم المصلحة العامة.
4. يضمن أن تكون البدائل مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات منطقية، مما يزيد من فاعلية القرار.
5. يحقق التناسق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فيجعل القرارات متكاملة مع السياق العام.

3. تقييم البدائل

عرف Jagtap et al., (2025) تقييم البدائل بأنه عملية تحليل ومقارنة للخيارات المتاحة من خلال قياس آثارها ونتائجها الاقتصادية والبيئية والفنية، بما يساعد على تحديد مدى جدوى كل بديل واختيار الأنسب لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرف Qureshi et al., (2025) تقييم البدائل بأنه عملية مقارنة بين أنظمة أو ممارسات مختلفة بهدف قياس كفاءتها الاقتصادية والبيئية، واختيار الأنسب منها لتحقيق أفضل إنتاج.

وعرف Jagtap et al., (2024) تقييم البدائل في المنظمات بأنه عملية تحليل ومقارنة بين الخيارات المتاحة أمام المنظمة، سواء كانت استراتيجيات أو موارد أو تقنيات، من حيث كفاءتها الاقتصادية وأثرها البيئي والاجتماعي، وذلك بهدف اختيار الحل الأكثر استدامة وفعالية في تحقيق أهدافها وتقليل المخاطر السلبية على المدى البعيد.

أهداف تقييم البدائل

تتعدد أهداف تقييم البدائل وتبرز كما يلي:(Abbady et al., 2019)

1. تحليل البدائل من زوايا متعددة مثل التكلفة، الفاعلية، الموارد، الأثر، والمخاطر.
2. استخدام أدوات تحليلية مناسبة مثلSWOT ، تحليل الفجوات، ومصفوفات المقارنة.
3. ضمان أن تكون العملية منهجية وموضوعية لتقليل التحيز.
4. اختيار البديل الأمثل الذي يحقق النتائج المرجوة.

4. اختيار البديل

عرف Chen (2025) اختيار البدائل في المنظمات بأنه عملية موازنة بين المنافع المتوقعة من تبني بدائل جديدة وبين العوائق أو التحديات المحتملة، ويتم ذلك عبر تحليل عوامل الجذب التي تدفع المنظمة لتبني البديل، والعوامل الضاغطة التي تحتم التغيير، إلى جانب المعيقات التنظيمية التي قد تعرقل التنفيذ، بهدف اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية.

كما عرف Schmalz et al., (2024) اختيار البدائل في المنظمات بأنه عملية تقييم المواد أو الحلول المختلفة المتاحة بناءً على مجموعة من العوامل المرتبطة بالهدف، مثل الاحتياجات التشغيلية،

المخاطر المرتبطة، التكلفة، التوافق مع السياسات، ومعايير الأداء، بهدف اختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف المرجوة ويوازن بين الفوائد والمخاطر.

وعرف Casula & Profeti (2024) اختيار البدائل في المنظمات بأنه العملية التي من خلالها تحدد المؤسسات النماذج أو الترتيبات التنظيمية الأنسب لتقديم خدماتها، مع الأخذ في الاعتبار تأثير الإطار الإقليمي، التجارب السابقة المحلية، والعوامل المؤسسية، بحيث يتم تبني البديل الذي يحقق أفضل توافق بين الموارد، الاحتياجات المحلية، وكفاءة تقديم الخدمة.

أهداف اختيار البدائل

تتعدد أهداف اختيار البدائل وتبرز كما يلي:(Elessa & Yassin, 2023)

1. تحديد البديل الأنسب من بين الخيارات المتاحة بناءً على تقييم شامل للمعايير المختلفة.
2. ضمان قابلية التنفيذ للبديل المختار من حيث الموارد والوقت والدعم المؤسسي.
3. الموازنة بين المعايير والضغوط المحيطة لاتخاذ قرار متوازن وفعال.
4. الالتزام بالجوانب الأخلاقية والقانونية والبيئية، خاصة عند تأثير القرار على أطراف متعددة داخل المؤسسة أو خارجها

ويمكن الاستنتاج أن أبعاد اتخاذ القرار الإداري تمثل سلسلة مترابطة من الخطوات المنهجية التي تضمن اختيار الحلول الأنسب وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة. فعملية تشخيص المشكلة تحدد طبيعة التحديات وأسبابها، فيما يوفر تحديد البدائل مجموعة متنوعة من الخيارات التي تتيح المرونة والإبداع في الحلول. ومن ثم، يسهم تقييم البدائل في اختيار الحلول الأكثر جدوى واستدامة، بينما يضمن اختيار البديل الأنسب تنفيذ القرارات بطريقة متوازنة وملائمة للمعايير المؤسسية والأخلاقية. وبذلك، يعكس اتخاذ

القرار الإداري قدرة القيادات على إدارة الموارد واستثمار البيانات والتحليلات لاتخاذ قرارات مستنيرة تعزز الأداء المؤسسي وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف

وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف تُعد من الجهات الحكومية الرئيسة المسؤولة عن تنظيم وتطوير البنية الحضرية والريفية في المنطقة، بما يضمن توفير بيئة سكنية وتنموية مستدامة. وتعمل الوزارة على تخطيط المدن والقرى، وإدارة المشاريع البلدية والخدمية، بالإضافة إلى الإشراف على تنفيذ السياسات الحكومية المتعلقة بالإسكان والمرافق العامة، بما يعزز جودة الحياة لسكان المنطقة ويواكب رؤية المملكة 2030 في تطوير المدن الذكية والمستدامة.

تسعى الوزارة في الجوف إلى تحسين مستوى الخدمات البلدية من خلال تطوير البنية التحتية، مثل شبكات المياه والصرف الصحي، والطرق، والمرافق العامة، بالإضافة إلى تعزيز التخطيط العمراني وتنظيم الأراضي. كما تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تبني أنظمة حديثة وإجراءات رقمية تُسهل تقديم الخدمات للمواطنين والمستفيدين، بما يحقق المرونة والسرعة في معالجة الطلبات والشكاوى وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما تُولي الوزارة اهتمامًا خاصًا بتنمية رأس المال البشري في منطقة الجوف، عبر تدريب وتأهيل الموظفين على أحدث أساليب الإدارة والحوكمة الإلكترونية، وتمكينهم من تطوير مهاراتهم المهنية. وتعمل على تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال إشراك المواطنين في صياغة المبادرات والمشاريع البلدية، بما يضمن أن تكون التنمية متوافقة مع احتياجات السكان وأولوياتهم، ويعزز من استدامة المشاريع وتحقيق أثر تنموي مستمر في المنطقة.

2-2 الدراسات السابقة

في هذا الجزء تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة وفق تسلسلها الزمني من الاحدث الي الاقدم على النحو التالي:

دراسة غالب (2024) بعنوان:"واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وأداة الاستبانة التي تكونت من (47) فقرة موزعة على (7) مجالات، طبقت على عينة مكونة من (60) قياديا أكاديميا وإداريا، وقد توصلت نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بشكل عام كانت منخفضة، بمتوسط حسابي إجمالي (2,23) وانحراف معياري (0.45)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات النوع، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات ماعدا مجال تحديد التوجه الاستراتيجي الذي ظهرت فيه فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة من (خمس إلى أقل من 15 سنة)، وأوصى البحث بتعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية، وتطبيق أبعادها لضمان تحقيق أهداف فرع التربة، وتطلعاته المستقبلية المتمثلة في تحويل الفرع إلى جامعة مستقلة.

دراسة Ferede (2024) بعنوان:

" Effects of strategic leadership on change management: examining the mediating roles of accountability, knowledge management, and organizational culture in public organizations: a study in Central Gondar, Ethiopia"

" أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير: دراسة الأدوار الوسيطة للمساءلة، وإدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة – دراسة في غوندار الوسطى، إثيوبيا""

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير في المؤسسات العامة، مع دراسة دور الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، والمساءلة كعوامل وسيطة. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي الاستقرائي والمنهج الكمي من خلال استبيان مهيكل شمل 366 مشاركًا تم اختيارهم عشوائيًا من المؤسسات العامة في منطقة غوندار الوسطى بإثيوبيا. تم اختبار صدق وثبات أدوات القياس، وحُلّلت البيانات باستخدام برنامج SEM-PLS الإصدار 4.. أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، والمساءلة لها أثر مباشر على إدارة التغيير، كما بينت الدراسة وجود تأثير وسيط جزئي لكل من الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، والمساءلة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير. تسد هذه الدراسة فجوة في الأدبيات المتعلقة بكيفية تأثير القيادة الاستراتيجية في قيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات العامة، كما تقدم رؤى قيمة حول الديناميكيات المتعددة والعوامل الوسيطة المختلفة. وأوصت الدراسة بأن يولي صانعو السياسات والمسؤولون الحكوميون اهتمامًا خاصًا بالسياق المحلي، والقيادة التكيفية، وآليات المساءلة، ودمج الثقافة، وإدارة المعرفة السياقية لضمان نجاح التغيير في المؤسسات العامة.

دراسة أبو سبيت (2024) بعنوان:" الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2024/2023. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم تطوير ثلاث استبانات للتحقق من مستوى الإدارة الذاتية، جودة اتخاذ القرارات، ومستوى الالتزام الوظيفي، مع التأكد من صدق الأدوات وثباتها. أظهرت النتائج أن مستوى الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس، وجودة اتخاذ القرارات، ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين جاء مرتفعًا. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيًا مرتبطة بالمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) في معظم الأبعاد، فيما أظهرت فروقًا دالة متعلقة بسنوات الخدمة في جودة اتخاذ القرارات لصالح فئات (1–5) و(10 فما فوق). كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية إيجابية متوسطة ودالة إحصائيًا بين الإدارة الذاتية ومدى جودة اتخاذ القرارات، وكذلك الالتزام الوظيفي. وفي ضوء النتائج، تم اقتراح عدد من التوصيات من أهمها: تعزيز ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس، الحفاظ على جودة اتخاذ القرارات، رفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في القرارات المدرسية.

دراسة الخفاجي (2024) بعنوان:" عملية اتخاذ القرار الإداري وتأثيره في اختيار الموقع السكني: دراسة حالة في مشروع القرية العصرية في محافظة الديوانية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين عملية اتخاذ القرار الإداري واختيار الموقع السكني، من خلال قياس مدى تأثير مراحل عملية اتخاذ القرار في تحديد الموقع السكني المناسب، وذلك في ظل مشكلة تمثلت بعدم تبني هذه المراحل عند الاختيار، مما أدى إلى اختيار موقع غير مناسب

وانتهى بفشل المشروع. وقد أجريت الدراسة في مديرية زراعة محافظة الديوانية، حيث اختيرت عينة مكونة من (61) موظفاً، واستخدم الباحث استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تضمنت ثلاثة محاور: المعلومات العامة، ومراحل عملية اتخاذ القرار الإداري بسبعة أبعاد، وأبعاد الموقع السكني بستة أبعاد. وقد اعتمدت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين لقياس العلاقة والارتباط بين المتغيرات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS.Var) من خلال عدد من الأساليب الإحصائية مثل النسب المئوية، معامل التشتت، معامل بيرسون، والانحدار الخطي. وأظهرت النتائج أن الإدارة لم تتبنَّ بشكل فعّال مراحل اتخاذ القرار في اختيار الموقع، خاصة فيما يتعلق بتقييم البدائل، مما أسهم في فشل المشروع.

دراسة العريمي (2024) بعنوان:" أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الوكلاء الأذكياء) على جودة اتخاذ القرار (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، اختيار الأنسب) مع وجود التمكين الإداري كمتغير وسيط في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من 398 موظفًا في 35 شركة من أصل 45 شركة، وتم جمع البيانات عبر استبيانات إلكترونية. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي له أثر إيجابي على جودة اتخاذ القرار بوجود التمكين الإداري كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق الذكاء الاصطناعي لدوره الكبير في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري.

دراسة جويبر (2024) بعنوان: "لنظم الخبيرة كمدخل لتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة طرابلس":

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة استخدام النظم الخبيرة كمدخل لتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية بجامعة طرابلس، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (35) استبانة على رؤساء الأقسام في كليات التربية (طرابلس، جنزور، قصر بن غشير)، واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة. وقد توصلت إلى عدد من النتائج أبرزها ضرورة توفير المتطلبات المالية، والتكنولوجية، والتنظيمية، والبشرية لتطبيق النظم الخبيرة بفعالية، مع وجود ضعف في استخدامها من قبل رؤساء الأقسام، وإغفال القيادات الإدارية لأهميتها في تحسين جودة اتخاذ القرار. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري، وتوظيف النظم الخبيرة لتجاوز مشكلات نقص الخبرة، وتوفير دورات تدريبية متخصصة، وسن تشريعات داعمة من وزارة التعليم العالي لتفعيل تطبيق هذه النظم.

دراسة Jumanne et al (2023) بعنوان:

" Effect of legal factors on strategic leadership practices and devolved administrative structures in selected Semi-Arid counties in Kenya"

" أثر العوامل القانونية على ممارسات القيادة الاستراتيجية والهياكل الإدارية المفوضة في بعض المقاطعات شبه الجافة في كينيا""

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العوامل القانونية على ممارسات القيادة الاستراتيجية والهياكل الإدارية اللامركزية في مقاطعتي تايتا تافيتا وماكويني في كينيا، في ظل عدم تحقيق التنفيذ الكامل للوحدات اللامركزية المتوقعة وتراجع جودة تقديم الخدمات نتيجة تحديات متعددة، من بينها ضعف الموارد البشرية، والفساد، والفجوات المؤسسية والتشريعية، وتضارب المهام مع الحكومة الوطنية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي باستخدام أسلوبي المعاينة القصدية والعشوائية الطبقية، وشملت عينة مكونة من 223 مشاركاً من أصل 500، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات كمية ونوعية، أبرزها الانحدار الخطي المتعدد. وتوصلت النتائج إلى أن للعوامل القانونية تأثيراً معنوياً ومعدلاً على العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والهياكل الإدارية اللامركزية، مما يبرز أهمية الإصلاحات القانونية لدعم فعالية القيادة وتعزيز الأداء الإداري اللامركزي، ويوفر أساساً لصناع القرار على المستويين الوطني والمحلي لمعالجة معوقات تطبيق السياسات وتحقيق أهداف دستور 2010 ورؤية كينيا 2030.

دراسة عبيدات (2023) بعنوان:" أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة على تحسين اتخاذ القرار الإداري: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظم تخطيط موارد المنظمة بأبعادها (تطبيق مخرجات النظم، جودة النظم، تحسين خدمة مزودي النظم) على تحسين اتخاذ القرار الإداري في أمانة عمان الكبرى. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وزعت على 300 موظف من الوظائف الإدارية والإشرافية والرقابية في المستويات العليا والوسطى، واستُردت 257 استبانة بنسبة استجابة 85.6%. بعد التأكد من صدق وثبات الأداة، تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي عبر SPSS. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق نظم تخطيط الموارد كان مرتفعًا، وأن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية لأبعاد النظم على تحسين اتخاذ القرار الإداري. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بـ تسهيل الحصول على المعلومات وزيادة تدفقها وتبادلها بين الأقسام المختلفة.

دراسة المغيرية (2023) بعنوان:" أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان ":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، دعم الثقافة التنظيمية) على تطبيقها في وزارة التجارة

والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 262 موظفًا باستخدام العينة الميسرة، وحُلّلت البيانات عبر برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، حيث كان بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيرًا، يليه دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري، واتخاذ القرارات التشاركية. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين بشكل دوري، تقديم المكافآت والحوافز، وتعزيز أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرار.

دراسة المهدي (2023) بعنوان: " ممارسات القيادة الإستراتيجية لدى مديري الدوائر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية":

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر رؤساء الأقسام بديوان عام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة)، وتقديم توصيات لتطوير هذه الممارسات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجُمعت البيانات عبر استبانة من عينة مكونة من 64 رئيس قسم. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية كانت في المدى المتوسط، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالجنس أو الخبرة. وتمت مناقشة النتائج واقتراح توصيات لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في الوزارة.

دراسة نوير (2023) بعنوان:" تحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن نحو ممارسات القيادة الاستراتيجية":

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن في الجمهورية اليمنية تجاه ممارسات القيادة الاستراتيجية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من 309 مشاركين، وأظهرت النتائج عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالمسمى

الوظيفي، بينما ظهرت اختلافات مرتبطة بالنوع ونوع الكلية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية أكبر من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة، وتطبيقها بشكل مستدام عبر الدورات التدريبية لضمان استمرار أثرها بين العاملين في الجامعة.

دراسة الديراوي (2022) بعنوان:"ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الازمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني":

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الفلسطيني، وعلاقتها وأثرها على إدارة الأزمات الاقتصادية، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الاقتصاد الفلسطيني في المحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (100)، وتم تجميع (40) استبانة لأغراض التحليل، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وبينت نتائج. الدراسة، أن هناك اهتماما من وزارة الاقتصاد الفلسطيني بالقيادة الاستراتيجية، حيث حصلت على تقدير مرتفع، وذلك بوزن نسبي (72.58%)، وتبين أن قدرة وزارة الاقتصاد الفلسطيني على إدارة الأزمات الاقتصادية كبيرة، وأظهرت النتائج أن (79.9%) من التغير في إدارة الأزمات يعود إلى القيادة الاستراتيجية، في حين 20.1% تعود لأسباب أخرى، وتبين أن هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة –الاستراتيجية وإدارة الأزمات الاقتصادية. وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام 1 الوزارة بدعم المبدعين، وتخصيص حوافز مادية ومعنوية لهم، وأن تعمل على توفير مدونة سلوك أخلاقي تلتزم به كما وأوصت الدراسة بتدريب جيل قيادي المواجهة الأزمات وتجاوزها، عن طريق توفير وحدة معلومات واتصالات حديثة للتنبؤ بالأزمات.

دراسة احمد (2021) بعنوان: " أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) على التوجه الريادي (الإجراءات الاستباقية، تبني المخاطر، الإبداع، التوجه الاستقلالي، العدائية في المنافسة) لدى العاملين في كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة، والكشف عن الفروق وفق متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستفيد من المنهج التاريخي، وجمعت البيانات عبر استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، وشملت عينة الدراسة 124 مشاركًا تم استرداد 110 استبانات منهم. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وطردي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي، وكذلك علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الشخصية والمؤسسية ومستويات كل من القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي. وأوصت الدراسة بـ تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية، تعزيز ثقافة التوجه الريادي، إنشاء وحدات للريادة في الكليات، تقديم مكافآت للمبادرين، والاهتمام بأنماط القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

دراسة Abbady et al (2019) بعنوان:

" Big Data Governance, Dynamic Capability and Decision-making Effectiveness: Fuzzy Sets Approach"

" حوكمة البيانات الضخمة، والقدرة الديناميكية، وفعالية اتخاذ القرار: منهج مجموعات ضبابية "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين حوكمة البيانات الضخمة، والقدرة الديناميكية، وفعالية اتخاذ القرار في الشركات الأردنية، وتحديد العوامل الضرورية والشروط التي تساهم في تحقيق

مستويات عالية من فعالية اتخاذ القرار باستخدام منهج مجموعات ضبابية (fsQCA) أظهر نموذج التكوين باستخدام المجموعات الضبابية وجود نموذجين سببيين لتحقيق مستويات عالية من فعالية اتخاذ القرار. أولًا، تعتبر حوكمة البيانات الضخمة، وعدد الموظفين، وعمر الشركة ضرورية لتحقيق مستويات عالية من فعالية اتخاذ القرار. ثانيًا، تعتبر القدرة الديناميكية، وعدد الموظفين، وعمر الشركة ضرورية لتحقيق نفس المستويات العالية من الفعالية. وتسلط الدراسة الضوء على الرؤى العملية للمتخصصين في اقتصاد ناشئ، بالإضافة إلى المجالات المحتملة للبحث المستقبلي.

دراسة Özer et al (2014) بعنوان:

" Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME"

" تأثير انماط القيادة الاستراتيجية على اداء الشركات دراسة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة التركية "

هدفت الدراسة إلى تناول موضوع القيادة الاستراتيجية من خلال التركيز على ممارسات القيادة المختلفة، وتحليل تأثيرها على العاملين في المناصب الإدارية وغير الإدارية في مكاتب متعددة تابعة للشركة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن تطوير القيادة الفعالة يُعد من أبرز المحركات الرئيسة لنجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة في المستقبل. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين عدد من ممارسات القيادة الاستراتيجية، لا سيما تلك التي تُعنى بسلوك القائد، والتي أصبحت من أكثر المواضيع بحثًا في هذا المجال. وفي هذا السياق، تناولت الدراسة أبرز الأساليب السلوكية المعترف بها، مثل القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة الأبوية، وذلك في بيئة الشركات التركية الصغيرة والمتوسطة .وقد تم تحليل هذه الأنماط الثلاثة من القيادة ضمن إطار تحليل العوامل، وبالرغم من دمجها معًا في التحليل، إلا أن النتائج كشفت عن ممارسات قيادية متميزة يمكن فصلها ودراستها بشكل أكثر تفصيلاً.

3-2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تبين أن الدراسات تشابهت واختلفت مع الدراسة الحالية من حيث المنهجية، والأداة، والعينة على النحو الآتي:

يتضح أن هناك نقاط تشابه واختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من حيث المنهجية، والأداة، والعينة. فقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة مثل غالب(2024) ، Ferede (2024)، أبو سبيت (2024)، الخفاجي (2024)، العريمي (2024)، جويبر (2024)، عبيدات (2023)، المغيرية (2023)، المهدي (2023)، نوير (2023)، الديراوي (2022)، أحمد(2021) ، Özer et al. (2014)، Abbady et al. (2019)على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، بينما استخدمت بعض الدراسات منهجيات أخرى مثل المنهج الوصفي الارتباطي كما في دراسة أبو سبيت (2024) أو المنهج التحليلي كما في دراسة.Ferede (2024)

أما من حيث أداة جمع البيانات، فقد اعتمدت غالبية الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية، مثل غالب (2024)، أبو سبيت (2024)، العريمي (2024)، نوير (2023)، المغيرية (2023)، الديراوي (2022)، أحمد(2021) ، Abbady et al. (2019)، مع استخدام بعض الدراسات لاستبيانات إلكترونية كما في دراسة العريمي (2024)، أو أدوات متنوعة شملت المقابلات إلى جانب الاستبانة كما في بعض الدراسات الدولية.

وفيما يتعلق بحجم وعينة الدراسة، فقد تنوعت العينات بين الدراسات حيث اقتصرت بعض الدراسات على القيادات الأكاديمية والإدارية كما في غالب (2024) وجويبر (2024)، بينما شملت أخرى جميع الموظفين أو أعضاء هيئة التدريس مثل نوير (2023) وأحمد (2021). كما اختلفت

الدراسة الحالية في تركيزها على الإدارات العليا والوسطى مقارنة ببعض الدراسات التي اقتصرت على موظفين في مستويات محددة أو على قيادات فقط.

بناءً على ذلك، يتضح أن الدراسة الحالية تشترك مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة أساسية، لكنها تتميز بتركيزها على عينة محددة من الإدارات العليا والوسطى، مما يعزز دقة النتائج المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على المتغيرات الإدارية في سياق الدراسة.

تميزت الدراسة الحالية بعدة جوانب، أبرزها

1. تتميّز هذه الدراسة بتركيزها على اختبار أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة الشؤون البلدية والإسكان بمنطقة الجوف، وهو موضوع لم يحظَ باهتمام كافٍ في البيئة الإدارية السعودية، خصوصًا في قطاع البلديات والإسكان الذي يشهد تحوّلات تنظيمية واستراتيجية كبيرة في ظل رؤية المملكة 2030..
2. تحليل تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في مستويات الإدارة، الوسطى والعليا في في وزارة الشؤون البلدية والإسكان بمنطقة الجوف، ما يوفر فهمًا أعمق وأكثر تفصيلاً.
3. استخدام نموذج تحليلي يربط ممارسات القيادة الاستراتيجية مباشرة بأبعاد اتخاذ القرار الإداري، مما يسهل اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، والأداة التي تم تطويرها بغرض جمع البيانات وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعاجلة البيانات وإجراءات تنفيذ الدراسة.

3-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي السببي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر المدروسة بدقة من خلال جمع البيانات المتعلقة بآراء واتجاهات العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية الكيماوية الأردنية ثم تحليل هذه البيانات تحليلا كميا ومنهجيا لاستخلاص النتائج والتفسيرات المرتبطة بها.

3-2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية عليا ووسطى في وزارة البلديات والإسكان السعودية، والبالغ عددهم 3156 مديرًا وفقًا للتقرير السنوي الصادر عن الوزارة لعام 2023. تضم العينة موظفين من مستويات إدارية مختلفة وتخصصات متنوعة، وذلك بهدف دراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي. وتم اختيار الوزارة نظرًا لدورها المحوري في تحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المجتمع.

3-3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، الذي يضم 3156 موظفًا في الوظائف الإدارية العليا والوسطى بوزارة البلديات والإسكان السعودية وفقاً للتقرير السنوي للوزارة لعام 2023. وتم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة بـ 341 مديرًا، استنادًا إلى جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) وبمستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) وهامش خطأ قدره (0.05)، بهدف تحقيق تمثيل دقيق لخصائص المجتمع. وفيما يلي جدول يوضح توزيع العينة وفق المستويات الإدارية.

الجدول رقم (3-1) توزيع مجتمع وعينة الدراسة

	عدد الموظفين في المجتمع	نسبة التوزيع (%)	عدد الموظفين في العينة
الإدارة العليا	1056	%33.5	114
الإدارة الوسطى	2100	%66.5	227
الإجمالي	3156	%100	341

ويوضح الجدول رقم (3-2) توزيع افراد العينة وفق المتغيرات الديمغرافية:

الجدول رقم (3-2) توزيع افراد العينة وفق المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	ذكر	224	72.3
	انثي	86	27.7
	المجموع	310	**%100**
الفئة العمرية	أقل من 30 عام	68	21.9
	من 30-أقل من 40 عام	141	45.5
	من 40-أقل من 50 عام	69	22.3
	50 عام فأكثر	32	10.3
	المجموع	310	**%100**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	173	55.8
	دبلوم عال	35	11.3
	ماجستير	79	25.5
	دكتوراه	23	7.4

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
عدد سنوات الخبرة	المجموع	310	%100
	أقل من 5 أعوام	86	27.7
	5أعوام –أقل من10أعوام	94	30.3
	10 أعوام –أقل من 15عاما	78	25.2
	15 عام فأكثر	52	16.8
المجموع		310	%100

3-4 أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة والبحوث والادب النظري ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة الاستراتيجية، إتخاذ القرار الإداري)، ومن هذه الدراسات (المهدي، 2023؛ Yas et al. 2023؛ نوير، 2023؛ الخفاجي، 2023؛ جويبر، 2024)، وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الاتي:

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي (4) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: متغيرات الدراسة: فقرات الاستبانة وقد توزعت على متغيرين، هما:

1. **المتغير المستقل: (ممارسات القيادة الاستراتيجية)، وقد اشتمل هذا المتغير على خمسة أبعاد** وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) و (20) فقرة لقياسها، وقد اشتمل هذا المتغير على خمسة أبعاد من الفقرة رقم (1) ولغاية الفقرة رقم (20)، وكما يأتي:

- المجال الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي، وشمل على (4) فقرات، موزعة من (1-4).
- المجال الثاني: المقدرات الجوهرية، وشمل على (4) فقرات، موزعة من (5-8).
- المجال الثالث: رأس المال البشري، وشمل على (4) فقرات، موزعة من (9-12).

- المجال الرابع: الثقافة التنظيمية، وشمل على (4) فقرات، موزعة من (13-16).
- المجال الخامس: التعليم المستمر، وشمل على (4) فقرات، موزعة من (17-20).

2. **المتغير التابع: (إتخاذ القرار الإداري)، وقد اشتمل هذا المتغير على أربعة أبعاد** وهي (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) و(16) فقرة لقياسها، وقد اشتمل هذا المتغير على أربعة أبعاد من الفقرة رقم (21) ولغاية الفقرة رقم (36)، وكما يأتي:

- المجال الأول: تشخيص المشكلة، وشمل على (4) فقرات، موزعة من (21-24).
- المجال الثاني: تحديد البدائل، وشمل على (4) فقرات، موزعة من (25-28).
- المجال الثالث: تقييم البدائل، وشمل على (4) فقرات، موزعة من (29-32).
- المجال الرابع: اختيار البدائل، وشمل على (4) فقرات، موزعة من (33-36).

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في الإجابة عن فقرات الاستبانة، حيث اشتملت بدائله على :موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وأُعطيت لها القيم الرقمية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، بهدف تسهيل عملية المعالجة الإحصائية. كما تم تصنيف المتوسطات الحسابية الناتجة إلى ثلاثة مستويات للحكم على درجة الاستجابة، على النحو الآتي:

- **المستوى المنخفض** :المتوسطات التي تقع بين (1.00 – 2.33).
- **المستوى المتوسط** :المتوسطات التي تتراوح بين(2.34 – 3.67).
- **المستوى المرتفع** :المتوسطات التي تقع بين(3.68 – 5.00).

3-5 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الطريقتين الآتيتين:

1. **صدق المحتوى** للتحقق من صدق محتوى الاستبانة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم حول وضوح الفقرات، وملاءمتها لموضوع الدراسة، وسلامتها اللغوية، وانتمائها لكل مجال. كما تم تضمين مقترحاتهم المتعلقة بالإضافة أو الحذف أو التعديل بما يتناسب مع هدف الدراسة، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية (الملحق 1).
2. **مؤشرات صدق البناء** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) مديرًا من الإدارات العليا والوسطى في الشركات الصناعية الكيماوية الأردنية من خارج عينة الدراسة. ثم تم استخراج مؤشرات صدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، وكذلك درجة ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة، كما هو مبين في الجدول رقم (3-3) والجدول رقم (3-4).

الجدول رقم (3-3) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الفقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه

المتغير المستقل: ممارسات القيادة الاستراتيجية			
الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال
1	0.661**	11	0.660**
2	0.679**	12	0.617**
3	0.688**	13	0.757**
4	0.644**	14	0.723**
5	0.677**	15	0.657**
6	0.680**	16	0.722**
7	0.643**	17	0.658**
8	0.655**	18	0.700**
9	0.677**	19	0.672**
10	0.734**	20	0.679**
المتغير التابع: اتخاذ القرار الإداري			
الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	الفقرة	معامل الارتباط مع المجال
21	0.717**	29	0.638**
22	0.702**	30	0.684**
23	0.724**	31	0.684**
24	0.733**	32	0.663**
25	0.726**	33	0.754**
26	0.685**	34	0.706**
27	0.738**	35	0.715**
28	0.715**	36	0.745**

****ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05)**

تبيّن نتائج الجدول رقم (3-3) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات الفقرات ومجالاتها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) = (α)، كما جاءت جميعها مرتفعة، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين درجات فقرات متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية ومجالاتها

بين (0.643 – 0.757)، أما قيم معاملات الارتباط بين درجات فقرات متغير اتخاذ القرار الإداري ومجالاتها فقد تراوحت بين (0.638 – 0.754)، وتدل هذه القيم على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين فقراتها، أما فيما يخص قيم ارتباط المجالات بالدرجة الكلية فالجدول رقم (3–4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–4) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الفقرة ودرجة المجال والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه

متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية		
الرقم	**المجال**	**معامل الارتباط مع المجال مع الدرجة الكلية**
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.822**
2	المقدرات الجوهرية	0.815**
3	راس المال البشري	0.818**
4	الثقافة التنظيمية	0.828**
5	التعليم المستمر	0.825**
متغير اتخاذ القرار الإداري		
الفقرة	**معامل الارتباط مع المجال**	**معامل الارتباط مع المجال مع الدرجة الكلية**
1	تشخيص المشكلة	0.850**
2	تحديد البدائل	0.866**
3	تقييم البدائل	0.826**
4	اختيار البدائل	0.846**

****ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05)**

تُظهر نتائج الجدول رقم (3–4) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات مجالات متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية له قد تراوحت بين (0.815 – 0.828)، وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). أما قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات مجالات متغير اتخاذ القرار الإداري والدرجة الكلية له فقد تراوحت بين (0.826 – 0.866)، وهي كذلك قيم

مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين هذه المجالات، الأمر الذي يعزز من صدق البناء لأداة الدراسة، ويُظهر أن المجالات الفرعية تقيس جوانب مترابطة من البعد العام الذي تسعى الأداة إلى قياسه.

3.6 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظفاً من الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية عليا ووسطى في وزارة البلديات والإسكان السعودية من خارج عينة الدراسة، ومن ثم تم حساب معاملات الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (3–5):

الجدول رقم (3–5) معاملات الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

المتغير المستقل: ممارسات القيادة الاستراتيجية		
المجال	**عدد الفقرات**	**معامل كرونباخ ألفا**
تحديد التوجه الاستراتيجي	4	0.780
المقدرات الجوهرية	4	0.618
راس المال البشري	4	0.716
الثقافة التنظيمية	4	0.682
التعليم المستمر	4	0.605
المتغير التابع: اتخاذ القرار الإداري		
المجال	**عدد الفقرات**	**معامل كرونباخ ألفا**
تشخيص المشكلة	4	0.689
تحديد البدائل	4	0.683
تقييم البدائل	4	0.613
اختيار البدائل	4	0.707

تشير نتائج الجدول رقم (3–5) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمجالات متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية قد تراوحت بين 0.605 – 0.780، أما قيم معاملات كرونباخ ألفا لمجالات متغير

اتخاذ القرار الإداري فقد تراوحت بين 0.613 – 0.707، وتدل هذه القيم على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، إذ جاءت جميع القيم ضمن النطاق المقبول إحصائيًا، وهي قيمة أعلى من (0.6) في معظم المجالات، مما يعكس اتساقًا داخليًا جيدًا بين الفقرات لكل مجال ويؤكد موثوقية أداة الدراسة في قياس المتغيرات موضوع البحث.

3-5 متغيرات الدراسة

تتكون الدراسة الحالية من المتغيرات التالية:

1. **المتغير المستقل :**ممارسات القيادة الاستراتيجية.
2. **المتغير التابع :**اتخاذ القرار الإداري.
3. **المتغيرات الديموغرافية :**وتشمل ما يلي:

- النوع الاجتماعي :له فئتان (ذكر، أنثى).
- الفئة العمرية :وله أربع فئات وهي: (أقل من 30 عامًا، من 30 – أقل من 40 عامًا، من 40 – أقل من 50 عامًا، 50 عامًا فأكثر).
- المؤهل العلمي :وله أربع فئات وهي: (دبلوم عالٍ، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- عدد سنوات الخبرة :وله أربع فئات وهي: (أقل من 5 أعوام، من 5 – أقل من 10 أعوام، من 10 – أقل من 15 عامًا، 15 عامًا فأكثر).

3-8 المعالجة الإحصائية

بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وتحقيق أهدافها، والحصول على النتائج، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة والمتمثلة فيما يلي:

1. **المتوسط الحسابي :**لوصف آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، وتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
2. **الانحراف المعياري :**لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، وهذا يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.
3. **التكرارات والنسب المئوية :(Frequencies)** لمعرفة توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية.
4. **معامل ارتباط بيرسون :(Pearson Correlation)** للتحقق من صدق الاستبانة عن طريق استخراج مؤشرات صدق البناء لها.
5. **اختبار كرونباخ ألفا :(Cronbach Alpha)** للتحقق من ثبات الاستبانة، واختبار مدى الاعتماد عليها في قياس المتغيرات المستقلة والتابعة.
6. **تحليل الانحدار المتعدد :(Multiple Regression)** لاختبار فرضيات الدراسة.

3-9 إجراءات الدراسة

اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات لتنفيذ الدراسة على النحو الآتي:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة وتحديد حجم عينتها.
3. تطوير أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف لتسهيل تطبيق الأداة على العينة المستهدفة.
5. تطبيق أداة الدراسة على العينة بهدف جمع البيانات.

6. جمع البيانات ثم التحقق من صلاحيتها وجودتها، ثم ترميزها وإدخالها إلى برنامج حاسوبي لإعدادها للتحليل.
7. استخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لتحليل البيانات إحصائيًا واستخلاص النتائج.
8. مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم التوصيات والمقترحات.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة كما تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وذلك وفق الترتيب الآتي:

4-1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تم تناول أسئلة الدراسة والإجابة عنها، مع عرض النتائج المتعلقة بكل سؤال وفق تسلسلها، وذلك على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة المستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف، والجدول رقم (4-1) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف

الرقم	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تحديد التوجه الاستراتيجي	4.21	0.354	مرتفع
2	3	المقدرات الجوهرية	4.22	0.344	مرتفع
3	5	راس المال البشري	4.19	0.366	مرتفع
4	2	الثقافة التنظيمية	4.23	0.401	مرتفع
5	1	التعليم المستمر	4.25	0.371	مرتفع
ممارسات القيادة الاستراتيجية			4.22		مرتفع

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-1) أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.22). وجاء في المرتبة الأولى مجال التعليم المستمر بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبمستوى مرتفع، في حين جاء في المرتبة الثانية مجال الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وبمستوى مرتفع، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال المقدرات الجوهرية بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وبمستوى مرتفع، في حين جاء في المرتبة الرابعة مجال تحديد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبمستوى مرتفع، أما في المرتبة الخامسة والأخيرة فقد جاء مجال رأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وبمستوى مرتفع.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لكل مجال من مجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية والفقرات التي تنتمي لهذه المجالات كما تظهر الجداول (4-2) (4-3) (4-4) (4-5) (4-6).

المجال الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

الجدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد التوجه الاستراتيجي

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يساعد التوجه الاستراتيجي في توجيه استثمار الوزارة لقدراتها الجوهرية.	4.20	0.543	مرتفع
2	4	تعكس الرؤية المؤسسية التوجه الاستراتيجي للوزارة وتسهم في تحقيق أولوياتها التنموية.	4.16	0.529	مرتفع
3	1	يدعم التوجه الاستراتيجي تطوير المساحات الخضراء في الوزارة.	4.24*	0.521	مرتفع
4	2	تراجع الوزارة توجهها الاستراتيجي دورياً لمواكبة تغيرات بيئة العمل.	4.24*	0.529	مرتفع
		تحديد التوجه الاستراتيجي	4.21		مرتفع

***عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فانه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول**

يظهر الجدول رقم رقم (4–2) أن مستوى تحديد التوجه الاستراتيجي في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.21). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يدعم التوجه الاستراتيجي تطوير المساحات الخضراء في الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وبانحراف معياري بلغ (0.521)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "تعكس الرؤية المؤسسية التوجه الاستراتيجي للوزارة وتسهم في تحقيق أولوياتها التنموية" بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وبانحراف معياري بلغ (0.529)، وبمستوى مرتفع.

المجال الثاني: المقدرات الجوهرية

الجدول رقم (4–3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المقدرات الجوهرية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تعكس المقدرات الجوهرية مدى جاهزية الأفراد للعمل التعاوني ضمن فرق متعددة التخصصات.	4.22	0.495	مرتفع
2	3	تعزز المقدرات الجوهرية للوزارة جاهزيتها لإدارة المخاطر.	4.21	0.509	مرتفع
3	4	تسهم المقدرات الجوهرية للوزارة في دعم التنظيم المهني.	4.19	0.539	مرتفع
4	1	تعمل القدرات الجوهرية على تحسين جودة المهام المتقدمة في الوزارة.	4.25	0.541	مرتفع
المقدرات الجوهرية			4.22		مرتفع

يظهر الجدول رقم رقم (4–3) أن مستوى المقدرات الجوهرية في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.22). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "تعمل القدرات الجوهرية على تحسين جودة المهام المتقدمة في الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبانحراف معياري بلغ (0.541)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة

الأخيرة الفقرة التي تنص على: "تسهم المقدرات الجوهرية للوزارة في دعم التنظيم المهني" بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وبانحراف معياري بلغ (0.539)، وبمستوى مرتفع.

المجال الثالث: رأس المال البشري

الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال رأس المال البشري

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يسهم رأس المال البشري في تعزيز القدرة التنظيمية للوزارة.	4.20	0.549	مرتفع
2	4	تعمل الوزارة على تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تطوير مهارات رأس المال البشري.	4.15	0.559	مرتفع
3	3	يساهم رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات للوزارة.	4.19	0.535	مرتفع
4	1	يسهم الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في تعزيز استدامة الوزارة.	4.21	0.536	مرتفع
رأس المال البشري			4.19		مرتفع

يظهر الجدول رقم (4-4) أن مستوى رأس المال البشري في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.19). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يسهم الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في تعزيز استدامة الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبانحراف معياري بلغ (0.536)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "تعمل الوزارة على تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تطوير مهارات رأس المال البشري" بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وبانحراف معياري بلغ (0.559)، وبمستوى مرتفع.

المجال الرابع: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة التنظيمية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تعكس الثقافة التنظيمية التوجهات والتوقعات الجماعية داخل الوزارة.	4.24	0.592	مرتفع
2	4	تسهم الثقافة التنظيمية الواضحة في تعزيز الالتزام الوظيفي داخل الوزارة.	4.21	0.542	مرتفع
3	2	تسعى الثقافة التنظيمية في رفع مستوى رضا الموظفين داخل الوزارة.	4.23*	0.538	مرتفع
4	3	تدعم الثقافة التنظيمية بيئة عمل متعاونة وتشجع على الالتزام بالمعايير المهنية في الوزارة.	4.23*	0.569	مرتفع
الثقافة التنظيمية			4.23		مرتفع

***عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فانه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول**

يظهر الجدول رقم (4-5) أن مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.23). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "تعكس الثقافة التنظيمية التوجهات والتوقعات الجماعية داخل الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وبانحراف معياري بلغ (0.592)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "تسهم الثقافة التنظيمية الواضحة في تعزيز الالتزام الوظيفي داخل الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبانحراف معياري بلغ (0.542)، وبمستوى مرتفع.

المجال الخامس: التعليم المستمر

الجدول رقم (4–6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التعليم المستمر

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يسهم توافق التعليم المستمر مع مبادئ التعلم الفعال في تطوير المهارات المهنية.	4.24	0.497	مرتفع
2	4	يساعد دمج التعاون الثقافي في برامج التعليم المستمر على تعزيز فاعلية الوزارة.	4.23	0.567	مرتفع
3	2	تعد التغذية الراجعة على الأداء عنصراً أساسياً لتحسين جودة التعليم المهني المستمر.	4.25	0.571	مرتفع
4	1	يسعى التعليم المستمر في تحسين كفاءة اداء العاملين داخل الوزارة.	4.26	0.552	مرتفع
التعليم المستمر			4.25		مرتفع

يظهر الجدول رقم (4–6) أن مستوى التعليم المستمر في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.25). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "يسعى التعليم المستمر في تحسين كفاءة أداء العاملين داخل الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وبانحراف معياري بلغ (0.552)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "يساعد دمج التعاون الثقافي في برامج التعليم المستمر على تعزيز فاعلية الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وبانحراف معياري بلغ (0.567)، وبمستوى مرتفع.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة المستوى اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف، والجدول رقم (4-1) يبين ذلك.

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف

الرقم	الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تشخيص المشكلة	4.20	0.403	مرتفع
2	3	تحديد البدائل	4.20	0.406	مرتفع
3	4	تقييم البدائل	4.19	0.370	مرتفع
4	1	اختيار البدائل	4.21	0.398	مرتفع
اتخاذ القرار الإداري			4.20		مرتفع

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-7) أن مستوى اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.20). وجاء في المرتبة الأولى مجال اختيار البدائل بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبمستوى مرتفع، في حين جاء في المرتبة الثانية مجال تشخيص المشكلة بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبمستوى مرتفع، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء مجال تحديد البدائل بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبمستوى مرتفع، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال تقييم البدائل بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وبمستوى مرتفع.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لكل مجال من مجالات اتخاذ القرار الإداري والفقرات التي تنتمي لهذه المجالات كما تظهر الجداول (4-2) (4-3) (4-4) (4-5) (4-6).

المجال الأول: تشخيص المشكلة

الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تشخيص المشكلة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تلتزم الوزارة باستخدام أدوات التشخيص المناسبة في الوقت المناسب.	4.24	0.551	مرتفع
2	4	تتبنى الوزارة مؤشرات موضوعية في تحليل وتشخيص المشكلات.	4.19	0.555	مرتفع
3	3	تطبق الوزارة برتوكلات واضحة للكشف المبكر عن المشكلات وتشخيصها.	4.20*	0.579	مرتفع
4	2	تعزز الوزارة قدراتها التحليلية لدعم دقة تشخيص المشكلات ومعالجاتها بفعالية.	4.20*	0.572	مرتفع
		تشخيص المشكلة	4.20		مرتفع

***عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فانه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول**

يظهر الجدول رقم (4-8) أن مستوى تشخيص المشكلة في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.20). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "تلتزم الوزارة باستخدام أدوات التشخيص المناسبة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (4.24)، وبانحراف معياري بلغ (0.551)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "تتبنى الوزارة مؤشرات موضوعية في تحليل وتشخيص المشكلات" بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وبانحراف معياري بلغ (0.555)، وبمستوى مرتفع.

المجال الثاني: تحديد البدائل

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد البدائل

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تستند الوزارة إلى نتائج عملية لتحديد واختيار البدائل المناسبة داخل المنظمة.	4.20*	0.544	مرتفع
2	2	تعتمد الوزارة على مدخل التخطيط الاستراتيجي لتحديد بدائل تحقق التميز الوظيفي.	4.20*	0.562	مرتفع
3	4	تلتزم الوزارة باختيار بدائل تتوافق مع متطلبات سوق العمل.	4.19*	0.585	مرتفع
4	3	تسعي الوزارة لعمل إطار منهجي يتم من خلاله معرفة البدائل المتاحة.	4.19*	0.557	مرتفع
		تحديد البدائل	4.20		مرتفع

*عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فانه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول

يظهر الجدول رقم (3-4) أن مستوى تحديد البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.20). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "تستند الوزارة إلى نتائج عملية لتحديد واختيار البدائل المناسبة داخل المنظمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبانحراف معياري بلغ (0.544)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "تلتزم الوزارة باختيار بدائل تتوافق مع متطلبات سوق العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وبانحراف معياري بلغ (0.585)، وبمستوى مرتفع.

المجال الثالث: تقييم البدائل

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم البدائل

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تعتمد الوزارة على مؤشرات متعددة لتقييم البدائل.	4.20*	0.531	مرتفع
2	3	تأخذ الوزارة في الاعتبار أراء الأطراف المعنية عند تقييم البدائل.	4.20*	0.537	مرتفع
3	4	تشرك الوزارة أصحاب المصلحة في عملية تقييم وتحديد البدائل.	4.15	0.587	مرتفع
4	1	تراعي الوزارة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية عند المفاضلة بين البدائل المختلفة.	4.21	0.557	مرتفع
تقييم البدائل			4.19		مرتفع

يظهر الجدول رقم (4-10) أن مستوى تقييم البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.19). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "تراعي الوزارة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية عند المفاضلة بين البدائل المختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبانحراف معياري بلغ (0.557)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "تشرك الوزارة أصحاب المصلحة في عملية تقييم وتحديد البدائل" بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وبانحراف معياري بلغ (0.587)، وبمستوى مرتفع.

المجال الرابع: اختيار البدائل

الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اختيار البدائل

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تعتمد الوزارة أساليب منظمة لدراسة البدائل وتحديد الأنسب منها.	4.20*	0.524	مرتفع
2	1	تراعي الوزارة اختلاف الظروف والعوامل المحيطة عند تقييم ومقارنة البدائل المتاحة.	4.22*	0.561	مرتفع
3	2	تقوم الوزارة بتحليل تأثير كل بديل على المدى الطويل قبل اتخاذ قرار نهائي.	4.22*	0.565	مرتفع
4	4	تسعى الوزارة إلى تقييم البدائل المتاحة بناءاً على معايير واضحة تضمن تحقيق أفضل النتائج.	4.20*	0.531	مرتفع
اختيار البدائل			4.21		مرتفع

يظهر الجدول رقم (4-11) أن مستوى اختيار البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي بلغ (4.21). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: "تراعي الوزارة اختلاف الظروف والعوامل المحيطة عند تقييم ومقارنة البدائل المتاحة" بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وبانحراف معياري بلغ (0.561)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على: "تسعى الوزارة إلى تقييم البدائل المتاحة بناءاً على معايير واضحة تضمن تحقيق أفضل النتائج" بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبانحراف معياري بلغ (0.531)، وبمستوى مرتفع.

4-2 نتائج اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

قبل اختبار فرضيات الدراسة، لا بد أولًا من التأكد من مدى صلاحية البيانات لاختبار فرضيات تحليل الانحدار المتعدد، خاصة فيما يتعلق بتحقق شرط استقلالية المتغيرات المستقلة، والذي يعد أحد الشروط الأساسية لتطبيق النموذج الخطي العام. ولتحقيق ذلك، تم حساب قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor VIF) وقيمة التباين المسموح به (Tolerance) لكل مجال من مجالات المتغير المستقل (الإنتاج الرشيق). وتعد هذه القيم مؤشرات إحصائية على مدى وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات؛ إذ تُعد قيمة معامل التضخم أقل من (10) قيمة مقبولة وملائمة، في حين يجب أن تتراوح قيم (Tolerance) بين (0.1) و(1). ويظهر الجدول رقم رقم (4-12) نتائج هذه التحليلات.

الجدول رقم (4-8) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به المجالات المتغير المستقل

مجالات المتغير المستقل	VIF معامل تضخم التباين	التباين المسموح به Tolerance
تحديد التوجه الاستراتيجي	2.081	0.481
المقدرات الجوهرية	2.062	0.485
راس المال البشري	2.025	0.494
الثقافة التنظيمية	2.035	0.491
التعليم المستمر	2.069	0.483

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-12) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين مجالات المتغير المستقل، إذ تراوحت قيم معاملات تضخم التباين (VIF) للمجالات بين (2.025) و(2.081)، وكانت جميعها أقل من (10)، كما تراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.481) و(0.494)، وكانت جميعها ضمن الحدود المقبولة (أكبر من 0.1 وأقل من 1)، مما يدل على عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

4-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تم في هذا الجزء عرض النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة وفق تسلسلها على النحو الآتي:

اختبار الفرضية الرئيسة (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، كما هو مبين في الجدول رقم (4-13).

الجدول رقم (4-13) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة على تحقيق اتخاذ القرار الإداري بأبعاده مجتمعة

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
اتخاذ القرار الإداري	0.843	0.711	149.871	5	0.000	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.272	0.042	6.503	0.000
						المقدرات الجوهرية	0.093	0.043	2.177	0.030
						راس المال البشري	0.139	0.040	3.475	0.001
						الثقافة التنظيمية	0.191	0.037	5.218	0.000
						التعليم المستمر	0.227	0.040	5.690	0.000

** **ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)**

تظهر نتائج الجدول رقم (4-13) وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على

اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد(0.843) R ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية واتخاذ القرار الإداري. كما بلغ معامل التحديد(0.711) R^2 ، أي أن (71.1%) من التغيرات في اتخاذ القرار الإداري تُعزى لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (149.871) وبمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى.($\alpha = 0.05$) كما تظهر النتائج أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية لها تأثير معنوي على اتخاذ القرار الإداري؛ حيث بلغت قيمة (B) لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي (0.272)، وبخطأ معياري (0.042)، وكانت قيمة (6.503) (T) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن هذا البعد ذو تأثير معنوي. وبلغت قيمة (B) لبعد المقدرات الجوهرية (0.093)، وبخطأ معياري (0.043)، وكانت قيمة (2.177) (T) وبمستوى دلالة (0.030)، مما يدل على تأثير معنوي لهذا البعد.

أما بعد رأس المال البشري فقد بلغت قيمة (B) له (0.139)، وبخطأ معياري (0.040)، وقيمة (T) (3.475) وبمستوى دلالة (0.001)، مما يشير إلى تأثيره المعنوي. كما بلغت قيمة (B) لبعد الثقافة التنظيمية (0.191)، وبخطأ معياري (0.037)، وكان مقدار (T) (5.218) وبمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يدل على معنويته. وأخيرًا بلغت قيمة (B) لبعد التعليم المستمر (0.227)، وبخطأ معياري (0.040)، وكانت قيمة (T) (5.690) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد تأثيره المعنوي على اتخاذ القرار الإداري.

وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الأولى (HO1) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي،

المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01.1) والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تشخيص المشكلة في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Multiple Regression) كما هو مبين في الجدول رقم (4-14).

الجدول رقم (4-14) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة على تشخيص المشكلة

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
تشخيص المشكلة	0.709	0.503	61.537	5	0.000	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.230	0.067	3.442	0.001
						المقدرات الجوهرية	0.042	0.068	0.619	0.537
						راس المال البشري	0.223	0.064	3.495	0.001
						الثقافة التنظيمية	0.198	0.058	3.400	0.001
						التعليم المستمر	0.242	0.064	3.798	0.000

** **ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)**

تظهر نتائج الجدول رقم (4–14) وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تشخيص المشكلة في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) (0.709)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتشخيص المشكلة. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.503)، أي أن ما نسبته (50.3%) من التغيرات في تشخيص المشكلة تُعزى لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة. وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والبالغة (61.537) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وتشير النتائج إلى أن قيمة (B) لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي قد بلغت (0.230)، وبخطأ معياري (0.067)، وكانت قيمة (T) (3.442) وبمستوى دلالة (0.001)، مما يدل على وجود تأثير معنوي لهذا البعد. أما بعد المقدرات الجوهرية فقد بلغت قيمة (B) له (0.042)، وبخطأ معياري (0.068)، وقيمة (T) (0.619) وبمستوى دلالة (0.537)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي له على تشخيص المشكلة.

كما بلغت قيمة (B) لبعد رأس المال البشري (0.223)، وبخطأ معياري (0.064)، وكانت قيمة (T) (3.495) وبمستوى دلالة (0.001)، مما يدل على تأثيره المعنوي. في حين بلغت قيمة (B) لبعد الثقافة التنظيمية (0.198)، وبخطأ معياري (0.058)، وقيمة (T) (3.400) وبمستوى دلالة (0.001)، وهو ما يشير إلى تأثيره المعنوي كذلك. وأخيرًا بلغت قيمة (B) لبعد التعليم المستمر (0.242)، وبخطأ معياري (0.064)، وكانت قيمة (T) (3.798) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد تأثيره المعنوي على تشخيص المشكلة.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى (H01.1) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تشخيص المشكلة في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01.2) والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تحديد البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Multiple Regression) كما هو مبين في الجدول رقم (4-15).

الجدول رقم (4-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة على تحديد البدائل

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
تحديد البدائل	0.758	0.575	82.353	5	0.000	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.304	0.061	4.962	0.000
						المقدرات الجوهرية	0.121	0.063	1.924	0.055
						راس المال البشري	0.190	0.058	3.260	0.001
						الثقافة التنظيمية	0.238	0.054	4.455	0.000
						التعليم المستمر	0.148	0.058	2.528	0.012

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

تظهر نتائج الجدول رقم (4–15) وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تحديد البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) (0.758)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحديد البدائل. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.575)، أي أن ما نسبته (57.5%) من التغيرات في تحديد البدائل تُعزى لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة. وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة والبالغة (82.353) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وتشير النتائج إلى أن قيمة (B) لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي قد بلغت (0.304)، وبخطأ معياري (0.061)، وكانت قيمة (T) (4.962) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود تأثير معنوي لهذا البعد. أما بعد المقدرات الجوهرية فقد بلغت قيمة (B) له (0.121)، وبخطأ معياري (0.063)، وقيمة (T) (1.924) وبمستوى دلالة (0.055)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي له على تحديد البدائل.

كما بلغت قيمة (B) لبعد رأس المال البشري (0.190)، وبخطأ معياري (0.058)، وكانت قيمة (T) (3.260) وبمستوى دلالة (0.001)، مما يدل على تأثيره المعنوي. في حين بلغت قيمة (B) لبعد الثقافة التنظيمية (0.238)، وبخطأ معياري (0.054)، وقيمة (T) (4.455) وبمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يشير إلى تأثيره المعنوي كذلك. وأخيرًا بلغت قيمة (B) لبعد التعليم المستمر (0.148)، وبخطأ معياري (0.058)، وكانت قيمة (T) (2.528) وبمستوى دلالة (0.012)، مما يؤكد تأثيره المعنوي على تحديد البدائل.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية (H01.2) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي،

المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تحديد البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3) والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) = لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تقييم البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Multiple Regression) كما هو مبين في الجدول رقم (4-16).

الجدول رقم (4-16) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة على تقييم البدائل

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
تقييم البدائل	0.692	0.479	55.810	5	0.000	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.210	0.062	3.375	0.001
						المقدرات الجوهرية	0.108	0.064	1.690	0.092
						راس المال البشري	0.101	0.059	1.703	0.090
						الثقافة التنظيمية	0.161	0.054	2.962	0.003
						التعليم المستمر	0.257	0.059	4.325	0.000

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05)

تظهر نتائج الجدول رقم (4–16) وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تقييم البدائل، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) مقدار (0.692)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتقييم البدائل. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.479)، أي أن ما نسبته (47.9%) من التغيرات في تقييم البدائل تُعزى لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة. وتوضح النتائج معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (55.810) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

أما بعد رأس المال البشري فقد بلغت قيمة (B) له (0.101)، وبخطأ معياري (0.059)، وكانت قيمة (T) (1.703) وبمستوى دلالة (0.090)، وهو ما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية له. في حين بلغت قيمة (B) لبعد الثقافة التنظيمية (0.161)، وبخطأ معياري (0.054)، وكانت قيمة (T) (2.962) وبمستوى دلالة (0.003)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لهذا البعد. وأخيرًا بلغت قيمة (B) لبعد التعليم المستمر (0.257)، وبخطأ معياري (0.059)، وكانت قيمة (T) (4.325) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى تأثيره المعنوي على تقييم البدائل. كما تشير النتائج إلى أن قيمة (B) لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي قد بلغت (0.210)، وبخطأ معياري (0.062)، وكانت قيمة (T) (3.375) وبمستوى دلالة (0.001)، مما يدل على وجود تأثير معنوي لهذا البعد. بينما بلغت قيمة (B) لبعد المقدرات الجوهرية (0.108)، وبخطأ معياري (0.064)، وكانت قيمة (T) (1.690) وبمستوى دلالة (0.092)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي له.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha= 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي،

المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تقييم البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01.4) والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اختيار البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Multiple Regression) كما هو مبين في الجدول رقم (4-17).

الجدول رقم (4-17) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة على اختيار البدائل

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficient				
	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F	DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
اختيار البدائل	0.709	0.502	61.326	5	0.000	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.345	0.066	5.267	0.000
						المقدرات الجوهرية	0.103	0.067	1.528	0.128
						راس المال البشري	0.041	0.063	0.653	0.514
						الثقافة التنظيمية	0.166	0.057	2.892	0.004
						التعليم المستمر	0.262	0.062	4.198	0.000

** **ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

تظهر نتائج الجدول رقم (4-17) وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اختيار البدائل، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) مقدار (0.709)، مما يشير إلى وجود علاقة

إيجابية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية واختيار البدائل. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.502)، أي أن ما نسبته (50.2%) من التغيرات في اختيار البدائل تُعزى لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة. وتوضح النتائج معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (61.326) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). كما تشير النتائج إلى أن قيمة (B) لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي قد بلغت (0.345)، وبخطأ معياري (0.066)، وكانت قيمة (T) (5.267) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود تأثير معنوي لهذا البعد. بينما بلغت قيمة (B) لبعد المقدرات الجوهرية (0.103)، وبخطأ معياري (0.067)، وكانت قيمة (T) (1.528) وبمستوى دلالة (0.128)، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي له.

أما بعد رأس المال البشري فقد بلغت قيمة (B) له (0.041)، وبخطأ معياري (0.063)، وكانت قيمة (T) (0.653) وبمستوى دلالة (0.514)، وهو ما يشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية له. في حين بلغت قيمة (B) لبعد الثقافة التنظيمية (0.166)، وبخطأ معياري (0.057)، وكانت قيمة (T) (2.892) وبمستوى دلالة (0.004)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لهذا البعد. وأخيرًا بلغت قيمة (B) لبعد التعليم المستمر (0.262)، وبخطأ معياري (0.062)، وكانت قيمة (T) (4.198) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى تأثيره المعنوي على اختيار البدائل.

وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الرابعة (H01.4) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اختيار البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

الفصل الخامس
مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، والمتعلقة بأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات في ضوء هذه النتائج.

5-1 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف؟

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك قيادات الوزارة لأهمية تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة العمل المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما يعكس هذا المستوى المرتفع حرص الوزارة على وضع توجهات استراتيجية واضحة، واستثمار قدراتها الجوهرية، وتنمية رأس المال البشري من خلال التدريب والتطوير المستمر، إضافة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والتميز. ويُحتمل أن يكون هذا الأداء ناتجًا كذلك عن توجه الوزارة لمواكبة التحول المؤسسي ومتطلبات رؤية المملكة 2030، وتعزيز فاعلية اتخاذ القرار المبني على معلومات موثوقة ونظم عمل حديثة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المجال الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

أظهرت النتائج أن مستوى تحديد التوجه الاستراتيجي في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص الوزارة على وضع رؤية واضحة وأهداف استراتيجية محددة تُوجّه العمل وتدعم اتخاذ القرارات على أسس مستقبلية مدروسة. كما يعكس هذا المستوى المرتفع اهتمام القيادات بتحديد الأولويات الاستراتيجية، ومتابعة تنفيذ الخطط بما يتوافق مع تطلعات الوزارة ومتطلبات التنمية الإدارية ضمن رؤية المملكة 2030، إضافة إلى تعزيز التواصل الداخلي لضمان فهم العاملين للتوجهات والسياسات المعتمدة، مما يسهم في تحقيق الانسجام المؤسسي ورفع كفاءة الأداء.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن التوجه الاستراتيجي يدعم تطوير المساحات الخضراء في الوزارة، بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى تركيز الوزارة على تعزيز التخطيط الحضري المستدام والاهتمام بالمشروعات البيئية التي تسهم في تحسين جودة الحياة، في إطار جهودها لتحقيق تنمية عمرانية متوازنة وتعزيز الجاذبية البيئية في منطقة الجوف.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن الرؤية المؤسسية تعكس التوجه الاستراتيجي وتُسهم في تحقيق الأولويات التنموية، بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى وجود رؤية واضحة للوزارة تُوجّه العمل نحو تحقيق أهدافها التنموية، مع الحاجة المستمرة لتعزيز نشر الرؤية وتفعيلها بشكل أكبر بين العاملين لضمان أعلى مستويات الوعي الاستراتيجي وتكامل الجهود المؤسسية.

المجال الثاني: المقدرات الجوهرية

أظهرت النتائج أن مستوى المقدرات الجوهرية في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، ويُعزى ذلك إلى سعي الوزارة لتعزيز جاهزيتها المؤسسية عبر تطوير المهارات الجوهرية للعاملين، وتبني ممارسات تدعم العمل المهني، والتعاون بين الفرق متعددة التخصصات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز قدرة الوزارة على مواكبة تحديات العمل البلدي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن القدرات الجوهرية تعمل على تحسين جودة المهام المتقدمة في الوزارة، بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى اهتمام الوزارة بتطوير القدرات الفنية والإدارية لدى العاملين بما يضمن تنفيذ المهام بجودة عالية، ويسهم في تحقيق كفاءة الأداء والارتقاء بالخدمات المقدمة للمستفيدين.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن المقدرات الجوهرية تسهم في دعم التنظيم المهني، بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى وجود توجه واضح نحو دعم بيئة العمل المهنية، مع حاجة مستمرة لمزيد من تطوير أدوات التنظيم الإداري وتعزيز آليات العمل الموحد لضمان تحقيق أعلى مستويات الاحتراف المؤسسي.

المجال الثالث: رأس المال البشري

أظهرت النتائج أن مستوى رأس المال البشري في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، ويُعزى ذلك إلى اهتمام الوزارة بتنمية مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم المعرفية والعملية، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة،

إضافةً إلى دور الاستثمار في الكفاءات البشرية في تعزيز القدرة على مواكبة المتغيرات ودعم مسيرة التنمية المستدامة في القطاع البلدي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري يسهم في تعزيز استدامة الوزارة، بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى تركيز الوزارة على تطوير الموارد البشرية باعتبارها عنصرًا رئيسيًا لتحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال التدريب والتأهيل المستمر، وبناء قدرات الموظفين بما يعزز جاهزيتهم ومساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف الوزارة.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن الوزارة تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تطوير مهارات رأس المال البشري، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى جهود الوزارة في ربط تطوير مهارات العاملين بدعم التنمية الاقتصادية، مع الحاجة إلى تعزيز المبادرات والبرامج التدريبية المتخصصة بشكل أكبر لضمان مواكبة الاحتياجات المتجددة للقطاع البلدي ومتطلبات التنمية الوطنية.

المجال الرابع: الثقافة التنظيمية

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، ويُعزى هذا المستوى إلى حرص الوزارة على تعزيز قيم العمل المؤسسي، وترسيخ المبادئ والمعايير المهنية التي تعزز بيئة عمل إيجابية وتعاونية، وتسهم في تحسين الأداء وتعزيز الانتماء المؤسسي لدى الموظفين بما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن الثقافة التنظيمية تعكس التوجهات والتوقعات الجماعية داخل الوزارة، بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى وضوح الهوية

المؤسسية وتبنّي قيم مشتركة تدعم وحدة الاتجاه بين العاملين، وتعمل على تعزيز الانسجام الداخلي في تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن الثقافة التنظيمية الواضحة تسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي داخل الوزارة، بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للالتزام الوظيفي، مع الحاجة إلى الاستمرار في تعزيز برامج التحفيز وتنمية روح الانتماء لضمان استدامة مستويات عالية من الالتزام والأداء الفعال داخل الوزارة.

المجال الخامس: التعليم المستمر

أظهرت النتائج أن مستوى التعليم المستمر في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، ويُعزى ذلك إلى اهتمام الوزارة بتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر، وتعزيز التعلم المهني الدائم بما يسهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة تقديم الخدمات، إضافة إلى دعم ثقافة التعلم التي تُمكن العاملين من مواكبة المستجدات ومتطلبات العمل في القطاع البلدي.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن التعليم المستمر يسعى إلى تحسين كفاءة أداء العاملين داخل الوزارة، بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى تبني الوزارة لبرامج تدريبية وتطويرية تُركز على رفع كفاءة الموظفين، بما يعزز قدراتهم المهنية ويزيد من فاعلية أدائهم الوظيفي.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن دمج التعاون الثقافي في برامج التعليم المستمر يساعد في تعزيز فاعلية الوزارة، بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وبمستوى مرتفع، ويُعزى

ذلك إلى جهود الوزارة في تعزيز التعاون ضمن أنشطة التدريب، مع وجود فرصة لتعزيز البعد الثقافي والتشاركي بشكل أوسع بما يدعم تبادل الخبرات وتطوير العمل المؤسسي بصورة أشمل.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف؟

أظهرت النتائج أن مستوى اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اعتماد الوزارة على أساليب منهجية في تحليل المشكلات وتحديد مسارات العمل الأنسب، إضافة إلى حرصها على تعزيز القدرات المؤسسية التي تدعم فعالية القرار الإداري. كما يعكس ذلك اهتمام الوزارة بتأهيل الكوادر البشرية ودعمهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومعايير موضوعية. ويحتمل أن يكون هذا المستوى المرتفع ناتجًا أيضًا عن تبني الوزارة لممارسات إدارية معززة للتحول المؤسسي ومتوافقة مع متطلبات رؤية المملكة 2030، من خلال تعزيز ثقافة العمل القائم على الأدلة، وتفعيل أدوات المتابعة والتقييم المستمر لضمان جودة القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية.

المجال الأول: تشخيص المشكلة

أظهرت النتائج أن مستوى تشخيص المشكلة في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، ويُعزى ذلك إلى التزام الوزارة بتطبيق أدوات تحليل منهجية تساعد في فهم المشكلات بدقة وتحديد أسبابها الجذرية قبل اتخاذ القرارات المناسبة. كما يعكس هذا المستوى المرتفع حرص الوزارة على تطوير قدراتها التحليلية وتعزيز كفاءة فرق العمل في التعامل مع التحديات الإدارية وفق أساليب مدروسة، بما يدعم جودة القرارات وفعالية الحلول المتخذة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن الوزارة تلتزم باستخدام أدوات التشخيص المناسبة في الوقت المناسب، بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى اهتمام الوزارة بتطبيق آليات تشخيص فعالة تساعد في رصد المشكلات في مراحلها المبكرة وضمان معالجتها بشكل استباقي.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن الوزارة تتبنى مؤشرات موضوعية في تحليل وتشخيص المشكلات، بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى اعتماد الوزارة على مؤشرات قياس موضوعية لدعم عمليات التشخيص، مع الحاجة إلى تعزيز استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة والمؤشرات النوعية لرفع كفاءة التشخيص ودقته بشكل أكبر.

المجال الثاني: تحديد البدائل

أظهرت النتائج أن مستوى تحديد البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، ويُعزى ذلك إلى اهتمام الوزارة بتطبيق منهجية منهظمة في دراسة الخيارات المتاحة عند مواجهة المشكلات، والاعتماد على أساليب علمية وتحليلية في تطوير بدائل متنوعة تدعم اتخاذ قرارات فعّالة ومبنية على معايير واضحة. كما يعكس هذا المستوى المرتفع حرص الوزارة على تعزيز التخطيط الاستراتيجي واستخدام أدوات تحليل تساعد في اختيار البدائل الأكثر مناسبة لتحقيق أهدافها التشغيلية والتنموية.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن الوزارة تستند إلى نتائج عملية لتحديد واختيار البدائل المناسبة داخل المنظمة، بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى اعتماد الوزارة على بيانات ومعلومات دقيقة في بناء خياراتها واتخاذ قرارات مبنية على أدلة ومعايير مدروسة.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن الوزارة تلتزم باختيار بدائل تتوافق مع متطلبات سوق العمل، بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى إدراك الوزارة لأهمية مراعاة متطلبات البيئة العملية وسوق العمل عند اختيار البدائل، مع الحاجة إلى تعزيز الربط بشكل أوسع مع المستجدات ومتطلبات السوق لضمان أعلى مستويات الملاءمة والفعالية في القرارات المتخذة.

المجال الثالث: تقييم البدائل

أظهرت النتائج أن مستوى تقييم البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، ويُعزى ذلك إلى اتباع الوزارة منهجية واضحة في دراسة وتحليل البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار، من خلال الاعتماد على مؤشرات متعددة ومعايير دقيقة تضمن اختيار البديل الأكثر كفاءة وملاءمة للظروف والمتطلبات المؤسسية. كما يعكس هذا المستوى المرتفع اهتمام الوزارة بإشراك الجهات المعنية وأصحاب المصلحة في عملية التقييم، بما يدعم اتخاذ قرارات تشاركية مدروسة تعزز جودة العمل المؤسسي وتحقق أعلى مستويات الفاعلية.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن الوزارة تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية عند المفاضلة بين البدائل المختلفة، بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى حرص الوزارة على انتقاء حلول تحقق فعالية اقتصادية واجتماعية متوازنة، بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة في المنطقة.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن الوزارة تشرك أصحاب المصلحة في عملية تقييم وتحديد البدائل، بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى وجود جهود واضحة نحو تعزيز المشاركة المؤسسية في عمليات التقييم، مع الحاجة إلى توسيع نطاق

مشاركة الأطراف المعنية بشكل أكبر لضمان تبني قرارات أكثر توافقًا مع احتياجات المجتمع ومتطلبات العمل البلدي.

المجال الرابع: اختيار البدائل

أظهرت النتائج أن مستوى اختيار البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف قد جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، ويُعزى ذلك إلى اعتماد الوزارة نهجًا علميًا ومنهجيًا في دراسة البدائل والمفاضلة بينها، من خلال مراعاة المعايير المهنية والظروف المحيطة، وتحليل التأثيرات المحتملة لكل بديل قبل اتخاذ القرار النهائي، بما يعزز جودة القرارات ويدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن الوزارة تراعي اختلاف الظروف والعوامل المحيطة عند تقييم ومقارنة البدائل المتاحة، بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى وعي الوزارة بأهمية مراعاة بيئة العمل والمتغيرات الخارجية عند اتخاذ القرارات، لضمان تحقيق أفضل النتائج وتبني البدائل الأكثر توافقًا مع متطلبات العمل البلدي واحتياجات المنطقة.

في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على أن الوزارة تسعى إلى تقييم البدائل المتاحة بناءً على معايير واضحة تضمن تحقيق أفضل النتائج، بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبمستوى مرتفع، ويُعزى ذلك إلى التزام الوزارة بوضع معايير تقييم محددة عند اختيار البدائل، مع وجود مجال لتعزيز وضوح هذه المعايير وتطويرها بشكل أكبر بما يسهم في تعزيز فاعلية عملية اتخاذ القرار وتحقيق الشفافية والاستدامة في الممارسات المؤسسية.

5-2 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

مناقشة اختبار الفرضية الرئيسة (HO1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

أظهرت النتائج رفض الفرضية الرئيسة (HO1) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اتخاذ القرار الإداري بأبعاده (تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل) في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

ويُعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تُسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة اتخاذ القرار داخل الوزارة، حيث يؤدي وضوح التوجه الاستراتيجي إلى توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة ودعم عملية تشخيص المشكلات بدقة، كما تُمكّن المقدرات الجوهرية من توفير الأدوات والموارد اللازمة لتطوير البدائل المناسبة وتقييمها بكفاءة. كذلك يُعتبر الاستثمار في رأس المال البشري عاملًا أساسيًا في رفع مهارات العاملين وتعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على المعرفة والتحليل. كما تسهم الثقافة التنظيمية الداعمة في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة، مما يُسهم في اتخاذ قرارات أكثر شمولًا وفعالية، في حين يلعب التعلم المستمر دورًا محوريًا في تحديث معارف العاملين وتطوير قدراتهم، ما ينعكس إيجابًا على عملية اختيار البدائل الأنسب وتنفيذها. وبذلك تتكامل هذه الأبعاد لتسهم في تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار، وتحقيق أداء مؤسسي متميز داخل وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Alqatawenh (2024) التي أكدت أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تعزيز وضوح الرؤية وتطوير القدرات البشرية ودعم ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم والتطوير، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة عمليات تحديد البدائل وتقييمها واتخاذ القرار. كما اتفقت مع نتائج دراسة Al-Harbi & Al-Shammari (2023) التي بيّنت أن الاستثمار في رأس المال البشري وتبني ثقافة التعلم المستمر من أهم محددات فعالية عملية اتخاذ القرار في القطاع الحكومي السعودي، لما توفره هذه الممارسات من دعم معرفي وتحليلي للقادة الإداريين. وتتوافق النتائج كذلك مع دراسة Khan & Haider (2023) التي أشارت إلى أن القيادة الاستراتيجية تساهم في تحسين القدرة على تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات من خلال تمكين العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية قائمة على المشاركة وتبادل المعرفة، مما يعزز من جودة البدائل المختارة. كما دعمت دراسة Yousef & Al-Shaer (2024) هذه النتيجة، حيث أثبتت أن الثقافة التنظيمية الداعمة والتعلم المؤسسي المستمر يمثلان ركيزة مهمة في تعزيز كفاءة عمليات صنع القرار داخل المؤسسات الحكومية في المنطقة العربية. وبذلك، يتضح أن نتائج هذه الدراسة تتماشى مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تشكل عاملًا جوهريًا في تحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري عبر تعزيز القدرات المؤسسية، وتطوير الموارد البشرية، وترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع والتعلم والتطوير المستمر.

مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تشخيص المشكلة في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

أظهرت النتائج رفض الفرضية الفرعية الأولى (H01.1) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تشخيص المشكلة في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

ويُعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تُسهم بصورة فاعلة في تعزيز عملية تشخيص المشاكل داخل الوزارة؛ إذ يسهم وضوح التوجه الاستراتيجي في توجيه الجهود نحو فهم بيئة العمل وتحديد التحديات بدقة، كما تساعد المقدرات الجوهرية في توفير أدوات تحليل ملائمة تكون داعمة للفهم العميق للمشكلات. كذلك يعزز الاستثمار في رأس المال البشري مهارات الموظفين في تحليل البيانات وتفسيرها، الأمر الذي يسهم في تحديد المشكلات الأساسية بدلاً من مظاهرها السطحية. كما تُسهم الثقافة التنظيمية الداعمة في تشجيع الحوار وتبادل المعرفة، ما يتيح رؤية متعددة الجوانب عند تشخيص المشكلات، فيما يلعب التعلم المستمر دورًا مهمًا في تحديث معارف الموظفين وتطوير قدراتهم التحليلية. وبذلك تسهم هذه الأبعاد مجتمعة في رفع مستوى دقة وفاعلية تشخيص المشكلات، وبالتالي دعم عملية اتخاذ القرار داخل الوزارة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.

مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تحديد البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

أظهرت النتائج رفض الفرضية الفرعية الثانية (H01.2) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تحديد البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

ويُعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تُسهم بفاعلية في تعزيز قدرة الوزارة على تحديد البدائل المناسبة عند مواجهة القضايا المختلفة؛ إذ يسهم وضوح التوجه الاستراتيجي في توجيه عملية التفكير نحو حلول تتماشى مع الأهداف والسياسات العامة للوزارة. كما توفر المقدرات الجوهرية الأدوات والأنظمة اللازمة لتحليل البيانات ورسم سيناريوهات متعددة للبدائل الممكنة. كذلك يسهم الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير مهارات التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي لدى الموظفين، مما يساعدهم في اقتراح بدائل متنوعة وفعالة. بالإضافة إلى ذلك، تُعد الثقافة التنظيمية الداعمة عاملاً مهمًا في تشجيع تبادل الأفكار وطرح مقترحات مبتكرة، بينما يسهِم التعلم المستمر في تزويد الموظفين بالمعارف الحديثة التي تعزز قدرتهم على استثمار المعلومات والخبرات في تطوير بدائل متعددة. وبذلك تتكامل ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم عملية تحديد البدائل، بما يرفع من جودة اتخاذ القرار ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي داخل الوزارة.

مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تقييم البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

أظهرت النتائج رفض الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على تقييم البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

ويُعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تُسهم بفاعلية في دعم عمليات تقييم البدائل داخل الوزارة؛ حيث يسهم تحديد التوجه الاستراتيجي في وضع إطار واضح لتقييم البدائل بناءً على مدى مواءمتها مع أهداف الوزارة وتوجهاتها المستقبلية. كما تضمن المقدرات الجوهرية توفير الأدوات والموارد اللازمة لتحليل البدائل وفق معايير موضوعية ومقارنة تأثيراتها المحتملة. كذلك يساهم تطوير رأس المال البشري في رفع كفاءة الموظفين في استخدام أساليب تحليلية سليمة، مما يساعد في تقييم البدائل بشكل علمي ومدروس. كما تدعم الثقافة التنظيمية بيئة تشجع على المشاركة وتبادل الخبرات، ما يثري عملية التقييم بوجهات نظر متعددة. ويعزز التعلم المستمر من قدرة الموظفين على الاطلاع على أحدث الأساليب والممارسات في تحليل الخيارات المتاحة، مما يسهم في تعزيز جودة عملية التقييم. وبذلك تتكامل أبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز عملية تقييم البدائل، بما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، ويساعد الوزارة في اختيار الحلول الأنسب لتحقيق أهدافها المؤسسية والتنموية.

مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01.4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اختيار البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

أظهرت النتائج رفض الفرضية الفرعية الرابعة (H01.4) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (α= 0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر) على اختيار البدائل في وزارة البلديات والإسكان في منقطة الجوف.

ويُعزى ذلك إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تُسهم بصورة مباشرة في تعزيز فاعلية اختيار البدائل داخل الوزارة؛ إذ يسهم وضوح التوجه الاستراتيجي في توجيه عملية المفاضلة بين البدائل وفق رؤية واضحة تتوافق مع الأهداف المؤسسية، كما تتيح المقدرات الجوهرية دعم عملية تحليل البدائل من خلال توفير الموارد والأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة. كذلك يُعد الاستثمار في رأس المال البشري عاملًا أساسيًا في تمكين الموظفين من تقييم الآثار المتوقعة لكل بديل واختيار الخيار الأنسب، بينما تسهم الثقافة التنظيمية الداعمة في توفير بيئة تشجع على الحوار وتبادل وجهات النظر، بما يعزز من جودة القرارات المتخذة. إضافة إلى ذلك، يسهم التعلم المستمر في تطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على الاستفادة من أحدث الأساليب والمنهجيات في اختيار البدائل الأكثر فاعلية. وبذلك تتكامل هذه الأبعاد لتسهم في تحسين جودة عملية اختيار البدائل داخل الوزارة، وتعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والموضوعية، بما يدعم تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية.

5.3 التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

1. تعزيز تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية :استمرار التركيز على وضوح التوجه الاستراتيجي، وتطوير القدرات الجوهرية، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتشجيع التعليم المستمر لضمان استدامة فعالية القرارات.
2. تطوير أدوات اتخاذ القرار الإداري :اعتماد أساليب تحليلية متقدمة لتشخيص المشكلات، وتحديد البدائل، وتقييمها، واختيار الأمثل منها بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية.
3. تعزيز التدريب والتطوير المستمر :تصميم برامج تدريبية متخصصة تواكب التطورات المهنية والإدارية لدعم مهارات التفكير التحليلي والإبداعي لدى الموظفين.
4. تشجيع المشاركة المؤسسية :توسيع نطاق إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في عمليات تقييم البدائل واتخاذ القرار لضمان شمولية القرارات وملاءمتها لاحتياجات العمل والمجتمع.
5. تفعيل ثقافة التعلم التنظيمي :دعم بيئة عمل تشجع تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، وربط التعلم المستمر بأهداف الوزارة الاستراتيجية لتحقيق أداء مستدام ومتميز.
6. **تعزيز الابتكار المؤسسي :**تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات مبتكرة لتطوير الخدمات الإدارية، وربط ممارسات القيادة الاستراتيجية بالبرامج التحفيزية لتعزيز روح الابتكار داخل الوزارة.

7. **تقوية نظم المتابعة والتقييم :**تطوير آليات متابعة مستمرة لقياس أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على عمليات اتخاذ القرار، مع استخدام مؤشرات أداء واضحة لتعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية.
8. **تحسين التواصل الداخلي :**تعزيز قنوات الاتصال بين القيادات والموظفين لضمان وضوح التوجهات الاستراتيجية، ونقل المعلومات المتعلقة بالخطط والسياسات بشكل فعال، مما يرفع من الانسجام المؤسسي وكفاءة الأداء.
9. **تطوير برامج دعم رأس المال البشري :**إنشاء برامج متكاملة لتحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم التقنية والإدارية، وربطها بخطط التطوير المؤسسي لضمان جاهزية الكوادر لمواجهة تحديات العمل المستقبلي.
10. **تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية :**ربط ممارسات القيادة واتخاذ القرار بمبادرات التنمية المستدامة، بما يسهم في تحقيق أثر إيجابي على المجتمع المحلي ورفع جودة الخدمات البيئية والحضرية.
11. **تعزيز استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرار :**اعتماد نظم معلومات متقدمة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على أدلة، بما يسهم في رفع سرعة وكفاءة اتخاذ القرار وتحسين جودة النتائج.
12. **تشجيع الشراكات والتعاون الخارجي :**الاستفادة من التجارب المتميزة للمؤسسات الحكومية الأخرى، وإقامة شراكات مع الجهات الأكاديمية والخبراء لتطوير استراتيجيات مبتكرة تدعم القيادة واتخاذ القرار.
13. **تطوير بيئة تنظيمية مرنة :**تعزيز المرونة التنظيمية التي تمكّن الوزارة من التكيف مع المتغيرات الإدارية والاقتصادية، مع الحفاظ على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

إبراهيم، مخامرة؛ ندى، عبد الناصر؛ وفرعون، قندهار. (2024). درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالعمليات الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في المدارس الخاصة في ضواحي القدس. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 8(42)، 1–36.

أبو سبيت، منى. (2024). *الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي*. رسالة دكتوراه، جامعة الخليل، فلسطين.

أبو هلال، رمزي. (2025). درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(9)، 69–97.

احمد، أدهم. (2021). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي: دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة. *المجلة العربية للعلوم والنشر والأبحاث*، 5(7)، 37–67.

أكرم، طارق. (2025). أثر جودة الحياة الوظيفية على اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات الكبرى بمحافظات الضفة الغربية.

جويبر، ليلي. (2024). النظم الخبيرة كمدخل لتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة طرابلس. *المجلة الأفريقية للعلوم المتقدمة البحتة والتطبيقية (AJAPAS)*، 3(3)، 652–668.

الحسين، قمر. (2023). أثر نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرار الإداري (دراسة ميدانية على فنادق خمسة نجوم في مدينة دمشق). *مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية*، 45(26)، 68–98.

الخفاجي، حاكم. (2023). عملية اتخاذ القرار الإداري وتأثيره في اختيار الموقع السكني: دراسة حالة في مشروع القرية العصرية في محافظة الديوانية. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (75)، 169–197.

خلف، علي. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(4)، 124–144.

الديراوي، سلمان. (2022). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 7(17)، 1–30.

رانية، بلخامسة، وبوزبونة، مريم. (2023). أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الزهراني، سعد. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للإدارة*، 38(2)، 45–68.

الزهراني، صالح. (2025). أثر القيادة الاستراتيجية على تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 9(8)، 17–43.

سمر الدين، رشاد، والقرشي، سوزان. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 4(7)، 1–25.

شتوان، شتوان، والنعاجي، أحمد. (2025). القيادة الاستراتيجية وأثرها في البراعة التنظيمية. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 12(1)، 43–62.

الشهري، عائشة. (2025). دور التعليم المستمر في تعزيز متطلبات تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى جامعات منتجة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 9(45)، 515–542.

شوشة، محمد، وأبو العز، محمد. (2025). تصور مقترح لتحقيق الريادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية. *مجلة كلية التربية*، 22(125)، 782–865.

صبح، نهال. (2025). الذكاء الاستراتيجي ودوره في دعم اتخاذ القرار الإداري لدى مديري النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية. *مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة*، 47(1)، 82–114.

طباخي، سناء. (2020). *دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة: دراسة حالة مجموعة أريسات (IRIS SAT)*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

عبد المتجلي، منال. (2024). متطلبات جودة الأداء الأكاديمي لتعزيز دافعية طلاب الخدمة الاجتماعية نحو التعليم المستمر. *دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 66(2)، 315–350.

عبد المحسن، حسين. (2024). القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بوزارة القوى العاملة. *دراسات في الخدمة الاجتماعية*، 68(2)، 427–466.

عبيدات، محمد. (2023). *أثر استخدام نظم تخطيط موارد المنظمة على تحسين اتخاذ القرار الإداري: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى*. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

العريمي، بندر. (2024). *أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية*. رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

عزالدين، سماح. (2025). استراتيجية مقترحة لتعزيز المقدرات الجوهرية بمدارس التكنولوجيا التطبيقية بجمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية – بنها*، 142(3)، 680–837.

عزام، زبيدة، والشيخ، سالمة. (2025). رأس المال البشري وعلاقته بالتنمية المستدامة في ظل المجتمع الرقمي. *مجلة قطاع الدراسات الإنسانية*، 35(1)، 251–312.

غالب، انشراح. (2024). واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة. *مجلة أبحاث*، 11(2)، 1227–1290.

الغريب، أيمن. (2022). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين فى المنظمة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(3)، 215–264.

كاظم، حسبي، وعليوي، هديل. (2022). دور القيادة الاستراتيجية كأداة لتعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية. *مجلة الدراسات المستدامة*، 4(4)، 2567–2584.

كتاب، أحمد؛ يوسف، مازن؛ وناصر، مشتاق. (2025). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في ديوان محافظة كركوك. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 6(1)، 313–322.

محمود، عنتر؛ قاسم، أحمد؛ وأمين، محمد. (2025). دور الثقافة التنظيمية الرقمية بالمنظمات التعليمية. *المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية – أسوان*، 6(3)، 42–58.

المغيرية، فاطمة. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 3(8)، 451–471.

المهدي، ياسر. (2023). ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديري الدوائر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 30(138)، 13–64.

نوير، عبد السلام. (2023). تحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن نحو ممارسات القيادة الاستراتيجية. *المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)*، 43(78)، 289–346.

ثانيا: المراجع الاجنبية

Abbady, M., Akkaya, M., & Sari, A. (2019). Big Data Governance, Dynamic Capability and Decision-making Effectiveness: Fuzzy Sets Approach. *Decision Science Letters*, 48, 429-440.

Abbady, M., Akkaya, M., & Sari, A. (2019). Big data governance, dynamic capability and decision-making effectiveness: Fuzzy sets approach. *Decision Science Letters, 48*, 429–440.

Awaisheh, S. M., Alkhamaiseh, M. A., AL-Maagbeh, M. M., Al Khalaileh, L., Khreisat, M. K., & AlAtiyat, M. (2024). Artificial intelligence and its impact on administrative decision-making. *Journal of Human Security*, 20(1), 99-103.

Bhattacharyya, S., & Jha, S. (2018). *Strategic leadership models and theories*. Emerald Publishing Limited.

Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I. (2017). Strategic leadership in civil society organizations: A research on Turkish charities performing international operations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 28*(2), 839–863.

Brzosko-Sermak, A., & Winiarczyk-Raźniak, A. (2025). Urban Problems—Diagnosis and Solutions. *Sustainability*, 17(13), 6014.

Butt, J. S. (2024). The impact of digitalization (AI) on administrative decision-making processes and access to justice–A Nordic perspective. *Acta Universitatis Danubius. Juridica*, 20(1), 22-42.

Casula, M., & Profeti, S. (2024). Not a black or white issue: Choosing alternative organizational models for delivering early childhood services. *Journal of Economic Policy Reform*, 27(2), 162-184.

Chai, W. (2020). Continuous learning. *Tech Target Encyclopedia*. Retrieved from https://shorturl.at/wBHR9

Chen, N. H. (2025). Consumers' preferences for choosing alternative proteins and their switching intentions in Taiwan. *British Food Journal*.

Dai, R., Thomas, M. K. E., & Rawolle, S. (2025). The roles of AI and educational leaders in AI-assisted administrative decision-making: A proposed framework for symbiotic collaboration. *The Australian Educational Researcher*, 52(2), 1471–1487.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2020). *Strategic management: Text and cases* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (2019). Strategic decision making. *Strategic Management Journal, 13*(S2), 17–37.

Elessa, M., & Yassin, A. (2023). Behavioral Financial Factors and their Impact on Investment Decisions Quality: The Mediating Role of Rationality. *Information Sciences Letters*, 12(6), 2335-2342.

Elessa, M., & Yassin, A. (2023). Behavioral financial factors and their impact on investment decisions quality: The mediating role of rationality. *Information Sciences Letters, 12*(6), 2335–2342.

Ferede, W. L. (2024). Effects of strategic leadership on change management: examining the mediating roles of accountability, knowledge management, and organizational culture in public organizations: a study in Central Gondar, Ethiopia. *Cogent Business & Management.* 11(1). 2-31.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts and cases* (12th ed.). Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization – Concepts and cases* (12th ed.). Thomson/South Western.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2019). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive, 19*(4), 63–77.

Jaafar, M., Asimiran, S., Abdullah, A., & Alias, S. N. (2022). Systematic literature review: Strategic leadership practices among school leaders in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(3), 128-138.

Jagtap, S. S., Childs, P. R., & Stettler, M. E. (2025). Comparative life cycle evaluation of alternative fuels for a futuristic subsonic long-range aircraft. *Sustainable Production and Consumption*.

Jin, H., Kim, Y., Park, Y. S., Tilekbay, B., Son, J., & Kim, J. (2024, July). Using large language models to diagnose math problem-solving skills at scale. In *Proceedings of the Eleventh ACM Conference on Learning@ Scale* (pp. 471–475).

Jumanne, A. S., Njoroge, J., & Moi, E. J. (2023). Effect of legal factors on strategic leadership practices and devolved administrative structures in selected Semi-Arid counties in Kenya. *American Journal of Public Policy and Administration*, 8(3), 58-85.

Jumanne, A. S., Njoroge, J., & Moi, E. J. (2023). Effect of legal factors on strategic leadership practices and devolved administrative structures in selected semi-arid counties in Kenya. *American Journal of Public Policy and Administration, 8*(3), 58–85.

Leelaworaset, W., Sugishita, K., & Hanaoka, S. (2025). Identifying alternative airports in weighted air transport networks. *Journal of Air Transport Management*, 126, 102792.

Macmillan, H., & Tampoe, M. (2020). *Strategic management: Process, concept & implementation*. Oxford University Press.

Mintzberg, H. (1973). Strategy making in three models. *California Management Review*, Winter.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (2018). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly, 21*(2), 246–275.

Mutia, P. M., K'Aol, G. O., & Katuse, P. (2016). Setting the strategic direction and its influence on church growth in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Sciences, 8*(1), 32–41.

Olvera, N., et al. (2025, August). The Role of Doctor Visits, Body Image Discrepancy, and Perceived Health in Predicting Medical Weight Problem Diagnosis. In *Healthcare*, 13(17), 2135.

Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150*, 778–784.

Palm, M., Raynor, K., & Grajdura, S. (2025). Bridging access with life satisfaction and Nussbaum's core capabilities. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 146, 104877.

Pesch, P. J. (2025). Potentials and challenges of large language models (LLMs) in the context of administrative decision-making. *European Journal of Risk Regulation*, 16(1), 76–95.

Pido, K. B., & Baguio, J. B. (2025). Administrative Decision Making and Crisis Management in Education in Public Elementary Schools. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 51(6), 1441-1450.

Qureshi, M. E., Wegener, M. K., Bristow, K. L., & Harrison, S. R. (2025). Economic evaluation of alternative irrigation systems for sugarcane in the Burdekin delta in north Queensland, Australia. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 48.

Sallam, F., & Alhakimi, W. (2025). Strategic leadership practices and organisational performance at healthcare organisations: the mediating role of crisis management. *International Journal of Business Performance Management*, 26(4), 513-532.

Schmalz, G., Schwendicke, F., Hickel, R., & Platt, J. A. (2024). Alternative direct restorative materials for dental amalgam: A concise review based on an FDI policy statement. *International Dental Journal*, 74(4), 661-668.

Tian, Q., Zou, Q., & Jia, L. (2025). Benchmarking of methods that identify alternative polyadenylation events in single-/multiple-polyadenylation site genes. *NAR Genomics and Bioinformatics*, 7(2), lqaf056.

Wang, Y., et al. (2025). Core capabilities of Chinese centers for disease control and prevention public health personnel: A network analysis from Northeast China. *BMC Medical Education*, 25(1), 235.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson Prentice Hall.

Wolfe, K. M., Grant, M. J., Park, I. E., & Welch, G. C. (2025). Tris(pentafluorophenyl)borane: Leveraging historical and emerging work to identify alternatives for organic electronic applications. *New Journal of Chemistry*.

Yas, H., Alkaabi, A., ALBaloushi, N. A., Al Adeedi, A., & Streimikiene, D. (2023). The impact of strategic leadership practices and knowledge sharing on employee performance. *Polish Journal of Management Studies*, 27(1), 343-362.

Yas, H., Alkaabi, A., AlBaloushi, N. A., Al Adeedi, A., & Streimikiene, D. (2023). The impact of strategic leadership practices and knowledge sharing on employee's performance. *Polish Journal of Management Studies, 27*(1), 343–362.

Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

الملحقات

ملحق رقم (1) قائمة محكمي استبانة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
1	د. لؤي جمعة	أستاذ مشارك	الجامعة الألمانية الأردنية
2	د. احمد البلوش	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
3	د. الحارث أبو حسين	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
4	د. مراد عطياني	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
5	د. سامي الخرابشة	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
6	د. مجد العموش	أستاذ مشارك	جامعة الطفيلة التقنية
7	د. أمال عماوي	أستاذ مشارك	جامعة الإسراء الخاصة
8	د. مؤمن هاني محمود	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط

ملحق رقم (2) استبانة الدراسة

السادة المشاركين المحترمين،

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث **محمد سالم محمد الجديع** بإجراء دراسة علمية بعنوان:

أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف

The impact of strategic leadership practices on administrative decision-making in the Ministry of Municipal and Housing in Al-Jawf region

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري داخل وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف. ويسعدني مشاركتكم الكريمة من خلال تعبئة الاستبانة المرفقة بكل موضوعية وشفافية، علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة دون الإفصاح عن أي معلومات شخصية إن مساهمتكم تمثل ركيزة أساسية في إنجاح هذا البحث، وستكون محل تقدير واعتزاز كبيرين.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

اشراف الدكتورة	الباحث
د. دينا أحمد عوض الخضري	محمد سالم محمد الجديع

أولاً: المتغيرات الشخصية والتنظيمية

يرجى وضع إشارة ☑ في الخانة التي تقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظرك، مع مراعاة أنه لا يجوز وضع أكثر من علامة للفقرة نفسها.

النوع الاجتماعي ☐ **ذكر** ☐**أنثى**

الفئة العمرية ☐أقل من 30 عام ☐ من 30–أقل من 40 عام

☐ من 40–أقل من 50 عام ☐ 50عام فأكثر

المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐دبلوم عال

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

عدد سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 أعوام ☐ 5أعوام –أقل من10أعوام

☐ 10 أعوام –أقل من 15عاما ☐ 15 عاما فأكثر

ثانياً: أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الإداري في وزارة البلديات والإسكان في منطقة الجوف

م	الفقرة	الدرجة				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: استراتيجيات إدارة المواهب: أنها الدرجة التي يُقدّر بها الموظفون الإداريون في وزارة البلدية والإسكان بمنطقة الجوف مدى تطبيق القيادة العليا والوسطى لممارسات القيادة الاستراتيجية، وتُقاس من خلال خمسة أبعاد: تحديد التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، راس المال البشري، الثقافة التنظيمية، التعليم المستمر						
البعد الاول: تحديد التوجه الاستراتيجي (Determine the strategic direction) مستوى إدراك الموظفين الإداريين في وزارة البلدية والإسكان بمنطقة الجوف لمدى وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وآليات صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية ضمن بيئة تنظيمية تتأثر بعوامل داخلية وخارجية.						
.1	يساعد التوجه الاستراتيجي في توجيه استثمار الوزارة لقدراتها الجوهرية.					
.2	تعكس الرؤية المؤسسية التوجه الاستراتيجي للوزارة وتسهم في تحقيق أولوياتها التنموية.					
.3	يدعم التوجه الاستراتيجي تطوير المساحات الخضراء في الوزارة.					
.4	تراجع الوزارة توجهها الاستراتيجي دورياً لمواكبة تغيرات بيئة العمل.					
البعد الثاني: المقدرات الجوهرية (Core competencies) مدى قدرة الوزارة على استثمار مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة وفعالية، وتوظيف رأس المال البشري لدعم تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق ميزة تنافسية، كما يدركها المشاركون في الدراسة.						
.5	تعكس المقدرات الجوهرية مدى جاهزية الأفراد للعمل التعاوني ضمن فرق متعددة التخصصات.					
.6	تعزز المقدرات الجوهرية للوزارة جاهزيتها لإدارة المخاطر.					

م	الفقرة	الدرجة				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.7	تسهم المقدرات الجوهرية للوزارة في دعم التنظيم المهني.					
.8	تعمل القدرات الجوهرية على تحسين جودة المهام المتقدمة في الوزارة.					
البعد الثالث: رأس المال البشري (Human capital) أنه مدى اهتمام وزارة البلدية والإسكان بتطوير مهارات ومعارف موظفيها الإداريين من خلال برامج تدريبية وتطويرية داخلية وخارجية، كما يدركها المشاركون في الدراسة.						
.9	يسهم رأس المال البشري في تعزيز القدرة التنظيمية للوزارة.					
.10	تعمل الوزارة على تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تطوير مهارات رأس المال البشري.					
.11	يساهم رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات للوزارة.					
.12	يسهم الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في تعزيز استدامة الوزارة.					
البعد الرابع: الثقافة التنظيمية (organizational culture) مدى إدراك المشاركين في الدراسة للقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة السائدة في بيئة العمل بالوزارة، والتي تؤثر على تفاعل الموظفين وتوجيه سلوكهم المهني.						
.13	تعكس الثقافة التنظيمية التوجهات والتوقعات الجماعية داخل الوزارة.					
.14	تسهم الثقافة التنظيمية الواضحة في تعزير الالتزام الوظيفي داخل الوزارة.					
.15	تسعى الثقافة التنظيمية في رفع مستوى رضا الموظفين داخل الوزارة.					

م	الفقرة	الدرجة				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.16	تدعم الثقافة التنظيمية بيئة عمل متعاونة وتشجع على الالتزام بالمعايير المهنية في الوزارة.					
البعد الخامس: التعليم المستمر (continuing education) درجة تبني الوزارة لممارسات التعلم التنظيمي المستمر، والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة لتطوير الأداء، كما ينعكس ذلك على وعي الإداريين المشاركين.						
.17	يسهم توافق التعليم المستمر مع مبادئ التعلم الفعال في تطوير المهارات المهنية.					
.18	يساعد دمج التعاون الثقافي في برامج التعليم المستمر على تعزيز فاعلية الوزارة.					
.19	تعد التغذية الراجعة على الأداء عنصراً أساسياً لتحسين جودة التعليم المهني المستمر.					
.20	يسعى التعليم المستمر في تحسين كفاءة اداء العاملين داخل الوزارة.					
المتغير التابع: إتخاذ القرار الإداري (Administrative decision making) الدرجة التي تعكس مستوى كفاءة ومهارة القيادات الإدارية في وزارة البلدية والإسكان بمنطقة الجوف في اختيار البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، كما تم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا المتغير ويقاس من خلال أربعة أبعاد: تشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البدائل.						
البعد الأول: تشخيص المشكلة (Diagnose the problem) قدرة القيادات في وزارة البلديات والإسكان بمنطقة الجوف على تحليل الوضع القائم بدقة وتحديد أبعاد المشكلة وجذورها وأسبابها الحقيقية، بما يساعد على فهم التحديات التي تعيق اتخاذ القرار الإداري بكفاءة						
.21	تلتزم الوزارة باستخدام أدوات التشخيص المناسبة في الوقت المناسب.					
.22	تتبنى الوزارة مؤشرات موضوعية في تحليل وتشخيص المشكلات.					

م	الفقرة	الدرجة				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.23	تطبق الوزارة برتوكلات واضحة للكشف المبكر عن المشكلات وتشخيصها.					
.24	تعزز الوزارة قدراتها التحليلية لدعم دقة تشخيص المشكلات ومعالجاتها بفعالية.					
البعد الثاني: تحديد البدائل (identify alternatves) قدرة متخذ القرار في الوزارة على جمع وحصر الخيارات المتاحة بعد تشخيص المشكلة، وذلك من خلال دراسة الوضع الحالي وتحديد البدائل الممكنة التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الإداري ودعم عملية اتخاذ القرار.						
.25	تستند الوزارة إلى نتائج عملية لتحديد واختيارالبدائل المناسبة داخل المنظمة.					
.26	تعتمد الوزارة على مدخل التخطيط الاستراتيجي لتحديد بدائل تحقق التميز الوظيفي.					
.27	تلتزم الوزارة باختيار بدائل تتوافق مع متطلبات سوق العمل.					
.28	تسعي الوزارة لعمل إطار منهجي يتم من خلاله معرفة البدائل المتاحة.					
البعد الثالث: تقييم البدائل (Evaiuation of alternatives) قدرة القيادات الإدارية في الوزارة على فحص وتحليل البدائل المطروحة بصورة منهجية، عبر مقارنتها بالمعايير المحددة مسبقًا مثل الفعالية، الجدوى، التكلفة، والوقت، لاختيار الخيار الأمثل.						
.29	تعتمد الوزارة على مؤشرات متعددة لتقييم البدائل.					
.30	تأخذ الوزارة في الاعتبار أراء الأطراف المعنية عند تقييم البدائل.					
.31	تشرك الوزارة أصحاب المصلحة في عملية تقييم وتحديد البدائل.					

م	الفقرة	الدرجة				
		موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.32	تراعي الوزارة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية عند المفاضلة بين البدائل المختلفة.					
البعد الرابع: اختيار البدائل (choose alternatives) قدرة متخذ القرار في الوزارة على المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأكثر ملاءمة بناءً على معايير موضوعية، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز كفاءة القرار الإداري.						
.33	تعتمد الوزارة أساليب منظمة لدراسة البدائل وتحديد الأنسب منها.					
.34	تراعي الوزارة اختلاف الظروف والعوامل المحيطة عند تقييم ومقارنة البدائل المتاحة.					
.35	تقوم الوزارة بتحليل تأثير كل بديل على المدى الطويل قبل اتخاذ قرار نهائي.					
.36	تسعى الوزارة إلى تقييم البدائل المتاحة بناءاً على معايير واضحة تضمن تحقيق أفضل النتائج.					

شكراً جزيلاً لتجاوبكم،