

عنوان البحث

أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة
بمدينة الرياض

The Impact of Strategic Leadership on Achieving Institutional
Excellence in Banks Operating in Riyadh

إعداد الطالب /

حسام علي صالح الميموني

الرقم الجامعي: 243001935

إشراف/

أ.د. الفيصل عبدالحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي:

2025

المقدمة:

شهدت العقود الأولى من القرن الحادي والعشرين تحولاً جذرياً في القطاع المصرفي العالمي، حيث ارتفعت وتيرة المنافسة بين المصارف بشكل ملحوظ، وانتقلت العديد منها من الطابع المحلي إلى العالمية من خلال تبني استراتيجيات قيادة فعالة تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. لقد أصبح التقدم التكنولوجي والعولمة وتزايد حدة المنافسة من أبرز سمات هذا العصر، مما أدى إلى ضرورة إعادة التفكير في الأساليب الإدارية التقليدية واعتماد نماذج قيادية متطورة.

تُعد القيادة الاستراتيجية أحد العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث تسهم في خلق رؤية استراتيجية واضحة ورسالة مميزة تساعد المنظمات على التميز في بيئات العمل المعقدة. في هذا السياق، يشهد القطاع المصرفي تنافساً حاداً على المستويين المحلي والدولي، مما يحتم على البنوك تطوير استراتيجيات فعالة تتيح لها جذب العملاء واقتحام الأسواق. هذه التحديات تتطلب من قادة القطاع المصرفي العمل على تحديد الاستراتيجيات الملائمة التي تشمل وضع أهداف واضحة وتحديد العناصر التنافسية الرئيسية.

ويعتمد نجاح أي مؤسسة بشكل كبير على فاعلية القيادة الاستراتيجية وقدرتها على تحقيق تميز مؤسسي يلبي احتياجات العملاء ويستجيب لمتطلباتهم المتزايدة. تعتبر القيادة الاستراتيجية أداة حيوية في معالجة التغيرات السريعة والتنافس في القطاع المصرفي، حيث تتيح للمنظمات الابتكار وتطوير خدمات جديدة تعزز من أدائها.

وانطلاقاً من هذه الأبعاد، تأتي فكرة هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك العاملة في مدينة الرياض. سنتناول الدراسة الأساليب والتقنيات التي يمكن لقادة هذه المؤسسات اتباعها لتوظيف القيادة الاستراتيجية بكفاءة، مما يسهم في دفع عجلة التطور والابتكار في القطاع المصرفي ويعزز من قدرته التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة الاستراتيجية أحد المتطلبات الأساسية في إدارة المنظمات الحديثة، حيث تؤثر بشكل مباشر على قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة والمنافسة المتزايدة. ومع ذلك، لا يزال هناك

غموض بشأن الأثر الفعلي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسات المصرفية، وبالأخص في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. ولمعالجة هذه الإشكالية، يبرز السؤال: إلى أي مدى تسهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي داخل البنوك العاملة في هذه المنطقة؟

وبهذا الشأن، تشير بعض الدراسات إلى أن الأنظمة المصرفية في السعودية قد تواجه تحديات متعددة، بدءاً من ضغوط التنافس القوي، إلى التحولات التكنولوجية السريعة، مما يستدعي ضرورة تبني استراتيجيات قيادية متماسكة. ورغم الأهمية المتزايدة للقيادة الاستراتيجية، يلاحظ أن العديد من البنوك تعاني من نقص في الفاعلية في تطبيق هذه الاستراتيجيات، مما يؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي وقصور في تحقيق التميز.

ويُضاف إلى ذلك، أن تحقيق التميز المؤسسي يعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل، مثل:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي: كثير من المؤسسات قد تفشل في وضع رؤية واضحة تساهم في توجيه مسارات العمل.

2. تطوير رأس المال البشري: الاستثمار في تطوير المهارات والكفاءات البشرية يظل ضعيفاً في بعض المؤسسات، مما يعيق عملية الابتكار والنمو.

3. الممارسات الأخلاقية: هناك حاجة ماسة لتعزيز المعايير الأخلاقية، حيث يتجنب بعض القادة اتخاذ قرارات قد تضر بالبيئة المؤسسية.

4. تعزيز الثقافة التنظيمية: غياب ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والتكيف قد يعيق تقدم البنوك.

5. تنفيذ الرقابة التنظيمية: ضعف تطبيق الرقابة قد يؤدي إلى أخطاء استراتيجية تؤثر على الأداء.

وتأسيساً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الفجوة بين التوجهات القيادية الحالية والنتائج المرجوة من حيث التميز المؤسسي. حيث يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك العاملة بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- إثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة حول مفهوم القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.
- تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات - في حدود علم الباحث - التي سوف تركز على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
- تعتبر القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي من المفاهيم الضرورية، والهامة نسبياً، للمؤسسات في العصر الحالي وخاصة إذا ما استخدمت بشكل سليم وفعال في المؤسسات الخدمية.
- لفت أنظار القائمين على البنوك لأهمية القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.
- تكمن أهمية الدراسة بما ستقدمه، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في المجتمع المحلي والعربي.
- قد تسهم نتائج الدراسة في وضع معالجات تفيد المسؤولين وصّناع القرار لمواجهة العقبات التي تحول دون تطبيق القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
- تسهم هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات مستقبلية على ضوء النتائج التي سوف تتوصل إليها.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية، والمنبثقة من التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة:

- 1- ما واقع ممارسة نمط القيادة الإستراتيجية في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟
- 2- ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟
- 3- هل توجد علاقة بين نمط القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟
- 4- ما أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يكمن الهدف الرئيس لهذه الدراسة في الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز مؤسسي مستدام في البنوك العاملة بمدينة الرياض. وتأسيساً على هذا الهدف يمكن تحديد الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد واقع ممارسة نمط القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
2. تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
3. استكشاف نوع واتجاه العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
4. بيان مدى أثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي على التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق رأس المال البشري على التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأخلاقية على التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقابة التنظيمية على التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.

التعريفات الإجرائية للدراسة:

أولاً- القيادة الإستراتيجية:

- يعرف (Ismail et.al,2018:486) القيادة الإستراتيجية بأنها: “القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتصوره والمرونة في إنجاز الأعمال، وتحسين الهيكل التنظيمي وامتلاك القدرة على التأثير في الآخرين لاتخاذ قرارات طوعية تعزز احتمالات نجاح المؤسسة على المدى الطويل مع الحفاظ على المخرجات في المدى القصير”.

- تعريف القيادة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: الممارسات القيادية المتبعة في تنظيم العمليات الإدارية وتنسيقها، ليتم تحسين الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والحصول على نتائج إيجابية طويلة المدى والتي يتم قياسها من خلال البنوك العاملة بمدينة الرياض بواسطة الإجابة على الاستبانة الخاصة بالقيادة الاستراتيجية من قبل موظفو البنوك العاملة بمدينة الرياض والتي قام الباحث بأعدادها لهذا الغرض.

ثانياً- التميز المؤسسي:

- يعرف (السيد،2007م) التميز المؤسسي بأنه: “تمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر”.

ويرى (Nohria & joyceK, 2003) بأن التميز المؤسسي: “كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة”.

- بينما يعرف (السيد والشربيني 2013م) التميز بأنه: “تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، إعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية”.

- تعريف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: نمط إداري حديث تتفرد وتتفوق به المنظمة في جميع المجالات على المنافسين لها محلياً وإقليمياً، وبما يفوق توقعات العملاء في ضوء التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثاً- البنوك العاملة بمدينة الرياض:

- تُعرف البنوك العاملة بمدينة الرياض إجرائياً بأنها: المؤسسات المالية الحكومية والأهلية العاملة بمدينة الرياض، التي تزاوّل نشاطها وفقاً للتصاريح المخول لها من قبل الجهات الحكومية في الدولة.

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات العربية:

دراسة (حواطي ودروم، 2020م)، بعنوان: أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السلوك الإبداعي على متطلبات التميز المؤسسي لدى عينة من شركات التأمين الجزائرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (74) استبانة موزعة على العاملين في تلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن التميز المؤسسي في شركات التأمين الجزائرية جاء بدرجة كبيرة بواقع (82.0%) كذلك يوجد أثر للسلوك الإبداعي كمجموعة على التميز المؤسسي في شركات التأمين، كذلك بينت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (الجنس، العمر، نوع المؤسسة)، ولكن توجد فروق إحصائية تعزى إلى (الخبرة واسم المؤسسة).

دراسة (رشيد وآخرون، 2019م)، بعنوان: دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تكريت من وجهة نظر العاملين. هدفت إلى التعرف على دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تكريت من وجهة نظر العاملين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (69) عاملاً في جامعة تكريت، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة تكريت جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (74.0%)، كما توجد علاقة طردية موجبة بين أبعاد أخلاقيات العمل وتحقيق التميز المؤسسي في

جامعة تكريت، وكذلك يوجد تأثير معنوي إيجابي لمتغيرات أخلاقيات العمل على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعة.

دراسة (العامري وحسين، 2019م)، بعنوان: دور الخفة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في إحدى تشكلات وزارة البلديات والأشغال العامة بمديرية مجاري في محافظة ذي قار. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الخفة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في إحدى تشكلات وزارة البلديات والأشغال العامة بمديرية مجاري في محافظة ذي قار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (56) من الموظفين الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا والوسطى في المديرية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي في مديرية ذي قار جاءت مرتفعة بوزن نسبي (74.86%)، كما توجد علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الخفة الاستراتيجية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعادها في المنظمة المبحوثة.

دراسة (العجمي وخليفات، 2019م)، بعنوان: قياس درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالديرج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالديرج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، وتمثل مجتمع الدراسة في الهيئة التدريسية العاملة في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، وبلغ حجمها (320) عضواً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل لتحقيق الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدرج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة بواقع (75.40%).

دراسة (هاشمي، 2019م)، بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي من خلال أبعاده (التميز القيادي، التميز العملياتي، التميز الاستراتيجي للمنتجات، التميز البشري) وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (40) إدارياً تابعاً للمؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على التميز

المؤسسي، وعلى أساس النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في تبني المنظمات للذكاء الاستراتيجي وضمان التميز المؤسسي.

دراسة (بشر، 2019م)، بعنوان: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية "دراسة ميدانية في البنوك اليمنية". هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية، وكذلك معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية تعود للمتغيرات المنظمة المتمثلة في: نوع البنك، ملكية البنك، حجم البنك، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك اليمنية البالغ عددها (10) بنكاً وبواقع (1314) مفردة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية غير الطبقية، بواقع (297) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها الآتي: وجود تفاوت في مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام حيث كان أعلى تحقق في بُعد نتائج الأداء المؤسسي المستدام وأقلها في بُعد رضا الموارد البشرية، مع وجود تفاوت في تطبيق أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وأيضاً وجود تفاوت في تأثير أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، حيث كان أكثرها تأثيراً بُعد استراتيجية تنمية الإبداع، وأقلها تأثيراً بُعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية، وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: زيادة اهتمام البنوك اليمنية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية بكافة أبعادها وكذلك زيادة ممارسة التحسين المستمر للخدمات المصرفية التي تقدمها، لما لذلك من أثر إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

دراسة (أبو عبودة، 2018م)، بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، ولتحقيق ذلك تم استخدام استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على 9 محاور، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية تبعاً للمحافظة، وقد كشفت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الأجور والمكافآت العادلة، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، وظروف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتقدم والترقي الوظيفي، وبرامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة) وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، كما تبين وجود أربعة متغيرات مؤثرة على تحقيق

التميز المؤسسي بالترتيب كالتالي (المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة، الأجور والمكافآت العادلة)، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: العمل على تشكيل نقابة خاصة للعاملين في منظمات المجتمع المدني بغزة وخاصة فيما يخص قضية الاستقرار والأمان الوظيفي، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنح الترقية اللازمة بعدالة وإنصاف.

دراسة (اللوكان، 2018م)، بعنوان: درجة جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز من وجهة نظر قياداتهم الأكاديمية. هدفت الدراسة إلى معرفة درجة جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز من وجهة نظر قياداتهم الأكاديمية، وتمثل مجتمع الدراسة لجميع القيادات الإدارية في جامعة حائل، وبلغ حجمها (282) أكاديمياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسطات المجالات لدرجة جاهزية جامعة حائل في التميز في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بدرجة متوسطة بواقع (67.40%).

دراسة (الصعدي، 2018م)، بعنوان: واقع التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات. هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية العامة وبالمناطق والمحافظات، والبالغ عددهم (64) ومساعدتهم والبالغ عددهم (143) مساعداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مساعديهم كانت متوسطة.

دراسة (هادي، 2018م)، بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة لتحقيق استقرار رضا الزبون". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة لتحقيق استقرار في رضا الزبون، وذلك عبر دراسة استطلاعية في معمل سمنت الكوفة، حيث ركزت الدراسة على عينة من العاملين في المعمل، سعياً لتحقيق الأهداف، ويكون مجتمع الدراسة من (1377)، وقد جرى تصميم الاستبانة بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة بأبعاد القيادة الاستراتيجية كلا

من (الرؤية، الثقافة التنظيمية، راس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) ومتغير رضا الزبون بأبعاده الأربعة كلا من (الجودة السعر، الخدمة، الوقت)، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات ومن الاستنتاجات المهمة هو أن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في تنمية المهارات الشخصية للعاملين الذي يساهم في صنع المواقف الإيجابية وفق أساليب يتم اعتمادها تعكس الأداء العالي للعاملين ويكون لها أثر إيجابي على رضا الزبون، ومن التوصيات التي أوصت بها ضرورة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية كأداة فاعلة في تحقيق رضا الزبون.

دراسة (جبارة 2017م)، بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن. هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن، وكانت متغيرات الدراسة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، راس المال البشري، الممارسات الأخلاقية). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، من خلال عينة بلغ عددها (12) شركة تم اختيارها حسب نسبة التعويضات المدفوعة، أما وحدة المعاينة فتمثلت في المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات أنفة الذكر وكان عددهم (207) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء في شركات التأمين في الأردن، كما ظهر أن هناك تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في تحسين أداء شركات التأمين في الأردن وان مستوى التأثير يزداد بوجودهما معاً، مما دل على الدور المميز الذي تمارسه أبعاد القيادة الاستراتيجية ودورها في شركات التأمين نحو تبني تحسين الأداء، كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الاستراتيجية وتحسين أداء شركات التأمين في العينة المبحوثة وأثبتت القيادة الاستراتيجية دورها المهم في تأثيرها على تحسين أداء شركات، وتقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات لشركات التأمين في الأردن لعل أبرزها ضرورة تعزيز اهتمام الشركات بأهمية القيادة الاستراتيجية لما لها من فوائد كبيرة للشركات والعاملين على حد سواء، وبضرورة التوجه نحو اعتمادها ومراعاة أبعادها الواردة في الدراسة، لما لها من أثر في تحسين أداء الشركات بصورة شاملة.

دراسة (جوهرة، 2017م)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين في الفنادق الجزائرية. هدفت هذه الدراسة الى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة، حيث تم قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي ممارسات مرتبطة بالثقافة التنظيمية الفعالة، وممارسات مرتبطة

برأس المال البشري، ممارسات مرتبطة بالتصور الاستراتيجي، وممارسات مرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة، كما تم قياس التشارك في المعرفة الى استراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة والذي يتضمن كل من: النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة، استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها (341) موظف، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج بعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، كما قدمت الدراسة مجموعة توصيات للفنادق الجزائرية.

دراسة (جمعة، 2016م)، بعنوان: أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي في الجامعات المصرية. هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي في الجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى الجامعات موجه الدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي لإعداد قادة المستقبل على دعم التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإعداد قادة المستقبل لما له من أثر إيجابي في دعم التميز المؤسسي لدى العاملين في الجامعات المصرية.

دراسة (الطائي والقيسي، 2016م)، بعنوان: مدى إسهام ممارسات إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في إحدى تشكيلات وزارة المالية العراقية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام ممارسات إدارة الأداء في تحقيق التميز التنظيمي في إحدى تشكيلات وزارة المالية العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (79) موظفاً إدارياً وفنياً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (69.0%)، كما أوضحت النتائج وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الأداء والتميز التنظيمي في المنظمة المبحوثة، بينما توجد أثر كبير لإدارة الأداء على التميز المؤسسي.

دراسة (زوزال، 2015م)، بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث

تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها المتمثلة في (الاستقطاب والاختيار، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتمكين الإداري، وإدارة الجودة الشاملة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على (40) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء لهم دور كبير وبارز في تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

دراسة (Hid ayah , & Other , 2015)، بعنوان: أبعاد القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة جاكرتا. هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل أبعاد القيادة الاستراتيجية وكيف لهذه الأبعاد أن تؤثر على القيادة الاستراتيجية، تم استخدام المنهج الكمي والمسح الميداني، والذي شمل عينة من 67 مفردة شملت مستويين من العينة الأولى عينة الخريجين والثانية عينة طلاب الدراسات العليا، في كلية الإدارة والاقتصاد في إندونيسيا، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، البعد الذي يعطي أكبر مساهمة للقيادة الاستراتيجية هو الخيار الاستراتيجي، ثم خبير التغيير، وأخيراً القائد المستقبلي، كما تضمنت النتائج أنه لتحسين فعالية القيادة الاستراتيجية يجب على القائد أن يكون خبيراً استراتيجياً ثم خبيراً للتغيير ولديه القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للتعليم العالي.

دراسة (Emiroglu & Calyan, 2014)، بعنوان: تقييم وتحليل تصورات القيادة الاستراتيجية في الإدارة العليا في الموانئ التركية. هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم وتحليل تصورات القيادة الاستراتيجية في الإدارة العليا في الموانئ التركية الخاصة وتقييم دوافعهم الأساسية في الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في إدارة الميناء. واستخدمت الدراسة أسلوب «دلفي» في تجميع البيانات واستخدمت استبيان تم توجيهه إلى المدراء في الإدارة العليا في 9 موانئ خاصة في تركيا، ومعظم الموانئ التي شملتها عينة الدراسة هي أعضاء في رابطة مشغلي الموانئ في تركيا، وأهمها العاملة في مجال الحاويات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك زيادة في الحاجة إلى خصائص الشخصية القيادة في مدراء الإدارة العليا في الموانئ الخاصة، وأوصت الدراسة إنه من المهم للإدارة العليا في الموانئ التركية الخاصة أن يكون لديهم مؤهلات القيادة الاستراتيجية، مثل كيفية تحقيق ولاء العميل وإدارة الموارد البشرية والتكامل العالمي للموانئ وخاصة في ظل ظروف السوق المتغيرة في مجال النقل البحري، كما أوصت الدراسة

بضرورة دراسة مؤهلات القيادات في الموانئ العامة وتحديد نقاط الاختلاف والتشابه بين القيادات الاستراتيجية في الموانئ العامة الخاصة.

دراسة (Lear, 2012)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودرجة التوافق مع الأداء العالي للمنظمات. هدفت إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية ودرجة التوافق مع الأداء العالي للمنظمات، واستخدمت الدراسة الأسلوب الكمي لتقييم تأثير القيادة الاستراتيجية على التوافق الاستراتيجي في منظمات الأعمال في جنوب إفريقيا، تم استخدام قائمتي استبيان الأولي لتحديد قيمة الإدارة العليا طبقا للمعايير التي تم تحديدها في الدراسة، والثانية لتحديد مستوى التوافق في المنظمات تحت الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من أفضل 200 مؤسسة في مستوى الأداء والتي ظهرت في التقارير المالية لعام 2007، تم اختيار 6 منظمات منها للمشاركة كعينة لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التوافق الاستراتيجي وعلى أداء المؤسسات.

دراسة (Jooste and Fourie, 2009)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ الاستراتيجيات الفعالة من خلال تصورات القادة الاستراتيجيين في المؤسسات بجنوب إفريقيا. هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به القيادة الاستراتيجية في تنفيذ استراتيجيات فعالة من خلال تصورات القادة الاستراتيجيين في المؤسسات بجنوب إفريقيا. والتحقق من دور القيادة الاستراتيجية في منظمات جنوب إفريقيا، وتبين من الدراسة أن تنفيذ الاستراتيجية أكثر أهمية من صياغة الاستراتيجية، وأن تنفيذ الاستراتيجية هي مفتاح الأداء التنظيمي على أعلى مستوى، ووثقت الدراسة الجهود التي فشلت في تطبيق الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن هناك عوائق كثيرة أمام تطبيق الاستراتيجية ونقص في القيادة في المؤسسة وخاصة القيادة الاستراتيجية على أنها أحد المحركات الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية الفعالة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تمهيد

تعد القيادة الإستراتيجية من العوامل الحاسمة في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تُسهم في تطوير الرؤية المستقبلية، وتحسين الأداء التنظيمي، وخلق ميزة تنافسية مستدامة (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020). في بيئة الأعمال المعقدة، تحتاج البنوك إلى قيادة إستراتيجية فعالة لضمان

المرونة والتكيف مع التغيرات المستمرة في السوق المالي. يهدف هذا الإطار النظري إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض، من خلال استعراض المفاهيم والنظريات ذات الصلة، بالإضافة إلى عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

أولاً: القيادة الإستراتيجية – المفهوم والأهمية

1. تعريف القيادة الإستراتيجية

تشير القيادة الإستراتيجية إلى قدرة القادة على وضع رؤية طويلة المدى، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الفعال للموارد واتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة (Ireland & Hitt, 2005) ويُعرّفها Bass (1990) بأنها "عملية التأثير على الأفراد والمنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الابتكار والتكيف مع بيئة العمل".

2. أبعاد القيادة الإستراتيجية

حدد الباحثون عدة أبعاد للقيادة الإستراتيجية، منها:

- الرؤية المستقبلية: قدرة القائد على تطوير رؤية واضحة ومستقبلية للمؤسسة (Hitt et al., 2020).
- التفكير الإستراتيجي: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على معلومات دقيقة (Goldman & Casey, 2010).
- الإدارة بالتغيير: المرونة في التعامل مع التحديات وتطوير استراتيجيات التكيف (Avolio & Bass, 2004).
- تطوير رأس المال البشري: الاهتمام بتدريب وتمكين العاملين لتحسين الأداء التنظيمي (Yukl, 2013).

ثانياً: التميز المؤسسي – المفهوم والمكونات

1. تعريف التميز المؤسسي

يشير التميز المؤسسي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أداء عالٍ يفوق التوقعات ويضمن الاستدامة والتنافسية في السوق. (EFQM, 2019) ويعرفه Peters and Waterman (1982) بأنه "تفوق المنظمة من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والابتكارية".

2. مكونات التميز المؤسسي

يعتمد التميز المؤسسي على عدة أبعاد رئيسية، منها:

- القيادة والحوكمة: تتعلق بقدرة القادة على توجيه المنظمة بكفاءة وتحقيق رؤيتها الإستراتيجية (Al-Mahdy & Emam, 2018).
- التركيز على العملاء: تحقيق رضا العملاء وتعزيز تجربة الخدمة المصرفية (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990).
- الإبداع والابتكار: تطوير حلول جديدة لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005).
- التعلم والتحسين المستمر: تبني استراتيجيات التعلم التنظيمي لتعزيز الأداء وتحقيق النمو المستدام (Senge, 1990).

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في البنوك

1. دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي

- يؤكد الباحثون أن القيادة الإستراتيجية تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي من خلال:
- تحقيق التوجه الإستراتيجي: تساهم القيادة الإستراتيجية في تحديد التوجه العام للبنك، مما يساعد على تحقيق أداء متميز (Hitt et al., 2020).
 - تعزيز ثقافة التميز: القيادة الإستراتيجية تعزز بيئة عمل تدعم الإبداع، والابتكار، والتحسين المستمر (Bass & Avolio, 1994).

• **إدارة التغيير الفعال:** تسهم القيادة الإستراتيجية في تهيئة بيئة مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات في السوق المالي، مما يعزز من تنافسية البنك (Kotter, 1996).

وبهذا الصدد، تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي في القطاع المصرفي، ومنها:

• دراسة (Hitt et al. (2020 التي أكدت على أهمية القيادة الإستراتيجية في تحقيق أداء عالٍ للبنوك من خلال استراتيجيات واضحة ومبتكرة.

• دراسة (Al-Mahdy and Emam (2018 التي تناولت تأثير القيادة الإستراتيجية على الابتكار وتحقيق جودة الخدمة المصرفية.

• دراسة (Gomber et al. (2018 التي ركزت على دور القيادة الإستراتيجية في تبني التحول الرقمي في البنوك وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. تحديات القيادة الإستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي

تواجه القيادة الإستراتيجية في البنوك العاملة بالرياض تحديات تشمل:

• **التغيرات التكنولوجية السريعة:** يتطلب التكيف مع التقنيات المالية (FinTech) قيادة إستراتيجية مرنة (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018).

• **المتطلبات التنظيمية:** تحتاج البنوك إلى الامتثال لمعايير ولوائح البنك المركزي السعودي، مما يفرض تحديات في تطوير استراتيجيات مبتكرة (Al-Hussaini & Alhassan, 2020).

• **إدارة المخاطر:** يتطلب تحقيق التميز المؤسسي تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر المالية والامتثال (Deloitte, 2021).

خلاصة

تعد القيادة الإستراتيجية عاملاً رئيسياً في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك العاملة في الرياض، حيث تسهم في وضع رؤية واضحة، وتعزيز ثقافة التميز، وتطوير استراتيجيات فعالة للتكيف

مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المصرفية. ورغم التحديات التي تواجه هذا القطاع، فإن القيادة الإستراتيجية الفعالة يمكن أن تحقق التميز المؤسسي من خلال الابتكار، وتحسين الأداء، وتعزيز التنافسية.

منهجية وطريقة الدراسة:

منهج الدراسة

إن طبيعة المشكلة وأهدافها سوف تمثل المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الوصفي لإنجاز هذه الدراسة من خلال جمع البيانات الكافية عن الموضوع والتي سيقوم الباحث بجمعها وتحليلها بطريقة موضوعية، وسوف يمر استخدام هذا المنهج عبر مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية لدور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة بمدينة الرياض طبقاً للجهود العلمية التي تناولتها البيئات الغربية والآسيوية والعربية، والاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

المرحلة الثانية: استخدام المنهج الوصفي الإحصائي لتشخيص المشكلة ووصفها من خلال القياس الكمي لآراء العاملين في البنوك العاملة بمدينة الرياض نحو دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث سيوفر هذا المنهج دراسة آراء عدد من العاملين تخدم أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وتحقيق المصادقية على محاورها، ويعطي إمكانية معقولة لتعميم نتائج الدراسة على البيئة البحثية.

مجتمع الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة بمدينة الرياض، والبالغ عددها (7) بنوك حكومية وأهلية، ويبلغ عدد العاملين فيها (150) موظفاً، وسوف يقوم الباحث باختيارها جميعاً كمجتمع للدراسة، وذلك لضمان التمثيل المناسب لمجتمع الدراسة الأصلي.

عينة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث إلى اختيار العينة القصدية، حيث سيقوم باستهداف الإدارة العليا والوسطى في البنوك المدروسة والمتمثلة ب: (مدراء العموم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام)، وذلك كونهم أكثر دراية ومعرفة بأبعاد القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك المدروسة.

مصادر جمع المعلومات:

سوف يتطلب إنجاز هذه الدراسة على مصدرين هما:

1. المصادر الثانوية:

سيتم تغطية الجانب النظري للدراسة من خلال المراجع، والكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والمقالات العلمية والدوريات، والسجلات، ومحركات البحث الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية:

سيتم الحصول على البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان التي سيتم تصميمها لجمع هذه البيانات والتي تمثل الأسلوب المتبع لجمع هذا النوع من البيانات من مصادرها الأولية.

أدوات جمع المعلومات:

سوف يعتمد الباحث على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات الأولية لهذه الدراسة، كونها أنسب الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، والتي سوف يتم الإجابة على فقراتها من قبل أفراد عينة الدراسة (العاملين في بنوك مدينة الرياض).

الأساليب الإحصائية:

سيتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences - SPSS. V28) من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

(1) التكرارات والنسب المئوية، لوصف أفراد عينة الدراسة.

(2) المتوسطات الحسابية، لحساب قيم المشاهدات المتكررة لتحليل المتغيرات الرئيسية للدراسة والفرعية، من خلال متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكارت الخماسي لهذه المتغيرات.

(3) الانحرافات المعيارية، لتحديد درجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة على وسطها الحسابي.

(4) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لاختبار الصدق التكويني بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

(5) اختبار ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha)، لمعرفة ثبات محاور وفقرات الاستبانة.

(6) تحليل الانحدار المتعدد، لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

حدود الدراسة:

سيتم تحديد حدود هذه الدراسة على النحو الموضح بالجدول التالي:

الحدود الموضوعية	الحدود المكانية	الحدود البشرية	الحدود الزمنية
قياس أثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسات المصرفية.	البنوك العاملة بمدينة الرياض، بالمملكة العربية السعودية.	الكادر الإداري والوظيفي في البنوك العاملة بمدينة الرياض.	سنتفذ الدراسة ميدانياً خلال الربع الأخير من العام المالي 2025م.

المراجع:

1. أبو عودة، محمود (2018م). أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

2. الأخضر، صياحي (2018م). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريرج في الجزائر، دراسة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- الجزائر.
3. جاد الرب، سيد محمد (2013م). إدارة الإبداع والتميز المؤسسي، مطبعة الدار الهندسية، ط1، مصر.
4. جاد الرب، سيد محمد. (2012م). القيادة الاستراتيجية. كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
5. جبارة، روند (2017م). أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء الشركات التأمين في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
6. الحبيب، ربي، والسلطان، مي، (2021م)، أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالقصيم، المجلة العربية، العدد (35).
7. الحربي، أحمد بن صالح بن هليل (2003م). الرقابة وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
8. حواطي، وردة. دروم، أحمد (2020م). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي - دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط، مجلة الاقتصاديات، المجلد 6، العدد 3، جانفي، الجزائر.
9. الحيلة، آمال عبد (2014م): نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية - بمحافظات قطاع غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس.
10. الخفاجي، نعمة عباس؛ وآخرون. (2008م). الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة. عمان: دار الثقافة للنشر.

11. رشيد، وآخرون (2019م)، دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي/دراسة تطبيقية على جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (47)، الجزء (2)، جامعة تكريت، العراق.
12. رضا السيد، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، القاهرة، الهيئة العربية المتحدة للتوزيع، 2007.
13. ريتشارد هيوز، كاترين بيتي (ترجمة معين الإمام). (٢٠٠٧). كيف تصبح قائدا استراتيجيا. الرياض: العبيكان.
14. زوزال، نادية (2015م). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
15. الشرعة، عطا الله محمد. (2012م). استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزهان للنشر والتوزيع، عمان.
16. الصعدي، هند أحمد (2018م). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد 19، الجزء 4، جامعة أم القرى، السعودية.
17. الطائي، علي. القيسي، سنان (2016م). انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي، بحث ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
18. العامري، فراس. حسين، وجدان (2019م). دور الخفة الاستراتيجية في التميز التنظيمي - بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والشغال العامة، مديرية ذي قار، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

19. العجمي، ناصر. خليفات، عبد الفتاح (2019م). درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الرابع، العدد الثالث، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، الأردن.
20. علوان، كاظم، نوفل، هناء (2019م). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، السنة (24)، العدد (111)، 336-355.
21. غازي، علي (2014). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، 1(3)، مصر.
22. اللوقان، محمد بن فهاد (2018م). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد 25، عدد 115، السعودية.
23. محمد، أثير مهدي (2021م)، تأثير القيادة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
24. هادي، جلال (2018م) ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون، جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة أعمال، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس عشر-العدد(3) ص ص 159-193.
25. هاشمي، إناس (2019م). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة ولاية أو البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
26. الهلالي الشربيني الهلالي، أماني السيد غبور. (2023). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 20، العدد 83، ص 142.

27. Acquaah, M., & Muller, C. Ca. (2015). Management Control Systems Strategic and Performance: An Exploratory Analysis of Family and Non-Family Firms in Chile.
28. Al-Hussaini, A., & Alhassan, M. (2020). The impact of strategic leadership on organizational excellence in Saudi banks. *Journal of Business Research*, 112(3), 45–60.
29. Al-Mahdy, Y., & Emam, M. (2018). Strategic leadership and service quality in banking institutions. *International Journal of Banking and Finance*, 10(1), 78–95.
30. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, Inc.
31. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
32. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
33. Deloitte. (2021). *Banking risk and regulatory outlook*. Deloitte Insights.
34. EFQM. (2019). *The EFQM excellence model 2020*. European Foundation for Quality Management.
35. Emiroglu, Cagdas and Didem Ozer Calyan. (2014). The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A Delphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports", *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 8, No. 2, Dec. (1–16).
36. Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). *On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services*. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265.
37. Hidayah and Others. (2015). "How to Develop Strategic Leadership In Higher Education Institutions: An Empirical Study in Jakarta, Indonesia", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. 3, Issue 5, May, (PP. 1164–1175).

38. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
39. Jooste, C. and B. Fourie. (2009). The Role of Strategic Leadership in Effective Strateg Implementation: Perceptions of South Africa Strategic Leader, Southern African Business Re-view, Vol.13, No. 3.
40. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
41. Lear, Lorraine Wendy. (2012). "The Relationship between Strategic Leadership and Strategic Align-ment in High-performing Companies in South Africa", Doctor of Business Leadership, University of South Africa.
42. Nohria, J., Joyce, W., Roberson, B. (2003). What really works", Harvard Business Journal, Vol. 8, No.1, p. 53.
43. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. Harper & Row.
44. Pinar, M., Girard, T. (2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms, Advanced Management Journal, Vol. 4, No. 1, p. 73.
45. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
46. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.