

Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)

ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date: 1st January 2019

Online Issue: Volume 8, Number 1, January 2019

<https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.1.106.138>

Strategic Leadership Competencies and its Impact on Achieving Organizational Excellence via the Mediating Role of Organizational Commitment: A Case Study in National Center for Security and Crisis Management (NCSCM)

Adnan Ahmad Olwan

Vice President of National Center for Security and Crisis Management, Amman, Jordan,
aolwan@gmail.com

Hani Jaza'a Irtaimeh

Dean of the Faculty of Business & Finance, The World Islamic Sciences and Education
University, Amman, Jordan, drhaniirtaimeh@yahoo.com

Musa Al-Lozi

Department of Public Administration, School of Business, The University of Jordan,
Amman, Jordan & President of Aqaba Branch, The University of Jordan, Aqaba,
Lozi.musa@ju.edu.jo

Abstract:

This study aimed at revealing the reality of the implementation of strategic leadership, in addition to test the relationship of cause and effect between strategic leadership and organizational excellence through the intermediate role of organizational commitment. The National Center for Security and Crisis Management was chosen as a targeted population of the current study; as an organization that has a big responsibility for practicing strategic leadership which is closely related to the workers of the Center. The study followed the analytical descriptive method by reviewing the theoretical literature and previous studies related to the current study variables. The questionnaire was used as a tool for collecting data from the members of the study population in the center which consisted of 160 members. The questionnaire consisted of (25) items for measuring strategic leadership, (27) items for measuring organizational excellence, and (9) items for measuring the organizational commitment, and the validity and reliability were verified. Arithmetical averages, standard deviations, simple regression coefficient, and multiple regression coefficients were used to test the hypotheses of the study and answer its questions. The results of the study showed a high level of strategic leadership as well as organizational excellence and organizational commitment. There was a significant impact of strategic leadership and organizational commitment on organizational excellence at the significance level of ($\alpha \leq 0.05$), and a significant impact of the intermediate factor at the significance level of ($\alpha \leq 0.05$). One of the main recommendations of the study for the National Center for Security and Crisis Management was "to identify future opportunities based on information from various sources".

Keywords:

Strategic Leadership, Organizational Excellence, Organizational Commitment, National Center for Security and Crisis Management

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Citation

Olwan, Adnan Ahmad; Irtaimah, Hani Jaza'a; Al-Lozi, Musa (2019); Strategic Leadership Competencies and its Impact on Achieving Organizational Excellence via the Mediating Role of Organizational Commitment: A Case Study in National Center for Security and Crisis Management (NCSCM); Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.8, No.1, pp:106-138; <https://doi.org/10.25255/jss.2019.8.1.106.138>.

جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المنظم من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي: دراسة حالة على المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات

د. عدنان احمد العلوان¹، أ.د. هاني جزاع ارتيمه²، أ.د. موسى اللوزي³

¹ نائب رئيس المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، عمان/الأردن، aolwan@gmail.com
² عميد كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان/الأردن، drhaniirtaimah@yahoo.com
³ نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون المراكز وخدمة المجتمع/ رئيس فرع العقبة، Lozi.musa@ju.edu.jo

المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق القيادة الاستراتيجية، بالإضافة الى اختبار علاقة السبب والأثر بين جدارات القيادة الاستراتيجية والتميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي، تم اختيار "المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات" مجتمعاً للدراسة؛ وذلك كمؤسسة يقع على عاتقها بشكل كبير ممارسة القيادة الاستراتيجية لما لها من دور ملاصقاً تماماً لمهام وعمل المركز، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ من خلال استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، اتبعت الدراسة استراتيجية الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم حصر جميع العاملين في المواقع القيادية والإدارية ومراكز صنع القرار، والبالغ عددهم (160) موظف، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد المجتمع، وقد تكونت من (25) فقرة لقياس جدارات القيادة الاستراتيجية، و (27) فقرة لقياس التميز المنظمي، و (9) فقرات لقياس الالتزام المنظمي، وجرى التأكد من صدقها وثباتها، وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجموعة الدراسة، واستخدم معامل الانحدار البسيط، ومعامل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تبين من نتائج الدراسة ارتفاع مستوى جدارات القيادة الاستراتيجية وكذلك التميز المنظمي والالتزام المنظمي، ووجود أثر معنوي بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجدارات القيادة الاستراتيجية و الالتزام المنظمي على التميز المنظمي، ووجود أثر معنوي عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للعامل الوسيط، وكان من أبرز توصيات الدراسة لإدارة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات "تحديد الفرص المستقبلية اعتماداً على المعلومات من مختلف المصادر".

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التميز المنظمي، الالتزام المنظمي، المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

1. مقدمة

إن التميز المنظمي الذي تصبو إليه المنظمة لا يتحقق الا من خلال مجموعة من الأبعاد والتي لا بد للمنظمة من تحقيقها مجتمعة، وقد أشارت العديد من الدراسات الي تلك الأبعاد (بوراس، 2013؛ Hamel & Prahalad, 2005; Haniya, 2017) والتي تتمثل في: (التميز في الموارد البشرية، والتميز في الهيكل المنظمي، والتميز في الثقافة المنظمة)، وعلى القيادة الاستراتيجية للمنظمة من تحقيق تلك الأبعاد الثلاث وبشكل تكاملي لتحقيق التميز المنظمي. تتطلب القيادة الاستراتيجية الاستراتيجية في التفكير وتفحص بيئة المنظمة وباستمرار، وهذا يتطلب تحليل جميع الظروف المحيطة بالمنظمة، ويتوجب على القادة الاستراتيجيين أن يحددوا من مستوى المخاطر من خلال ملاحظتهم للتغيرات البيئية بشكل استباقي، والتزود بما يلزم من أجل إدارة تلك التغيرات ومواجهتها، وهنا يظهر جلياً أهمية القيادة الاستراتيجية للتنبؤ بهذه التغيرات والمخاطر الناجمة عنها ثم اعداد الخطط اللازمة من أجل التغلب على تلك المخاطر، وإذا ما عملت المنظمات على ذلك فأنها ستعمل على تحقيق التميز المنظمي. وبناءً على ما سبق ونتيجة لأهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاستراتيجيات الناجحة والتي تعتبر الركيزة الأساسية في النهوض بالدول والمجتمعات جاءت هذه الدراسة متناولة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات والدور الذي يقوم به بوضع الخطط الاستراتيجية الكفيلة بمتابعة وإدارة الأزمات بطريقة فاعلة في الأردن، وتركز على أهمية القيادة الاستراتيجية في هذه المؤسسة وأثرها على التميز المنظمي للوصول إلى نتائج تساعد على تعزيز جدارات القيادة الاستراتيجية لتكون نبزاساً ونموذجاً يتم اتباعه في معظم التنظيمات الإدارية. تسعى منظمات الأعمال وبشكل مستمر لتحقيق النجاح والمحافظة على بقائها واستمراريتها، ويعتبر ذلك دافعاً قوياً لها لتطوير وتحسين استراتيجياتها واستخدام أدوات ووسائل متجددة والتي

تمكنها من رفع أدائها وانتهاز الفرص الجديدة والتغلب على التحديات الذي يضمن لها تحقيق التقدم والتطور المستمر على مستوى المنتجات والخدمات.

أصبح دور القيادة الاستراتيجية في عصر العولمة والثورة المعلوماتية والتسويق المفتوح عبر الشبكة العنكبوتية (الانترنت) موضع النقاش والاهتمام لكثير من الباحثين؛ ذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بالقيادة النمطية التي تستند على القرارات التقليدية والإجراءات الروتينية، وإنما أصبحت تعتمد على القيادة ذات النظرة الثاقبة التي تنظر بدقة وبعمق للبيئة المنظمة للتنبؤ بالمستقبل، حيث أن تحقيق التميز المنظمي يتطلب من القيادة الابتعاد عن كل ما هو روتيني ونمطي في الأداء والسلوك وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة وهذه المهمة الأساسية للقيادة الاستراتيجية. إن القيادة الاستراتيجية التي تمكن القادة من تحقيق أهداف المنظمة بجدارة وفعالية تعتمد على الجدارات القيادية التي لا بد للقادة من امتلاكها لتحقيق تلك الأهداف، وقد اتفقت العديد من الدراسات (Aslan & Diken, 2011; Hitt & Ireland, 2005) على تلك الجدارات والتي أبرزها؛ جدارة التفكير الاستراتيجي وجدارات القيادة، إن جدارة التفكير الاستراتيجي هي التي تمكن القائد الاستراتيجي من تصور المستقبل الذي ستمر به المنظمة بفرصة وتحدياته، مما يجعله على بصيرة بما ستواجهه المنظمة، وبالتالي وضع الخطط اللازمة لما ستمر به المنظمة، أما جدارة القيادة فهي تعتمد على عوامل عدة تتعلق بالقائد نفسه، وهي مجموعة من السمات القيادية التي تؤهل القائد على إدارة منظّمته بنجاح.

1-1 مشكلة الدراسة

إن الدراسة الحالية سعت إلى التعرف على عوامل التميز المنظمي لدى المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات متمثلاً في تميز تلك المؤسسة في مواردها البشرية وهيكلها التنظيمي وثقافتها المنظمية، والتعرف على مدى تطبيقها لأهم محاور توجيه وتطوير أعمالها وهي القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المنظمي، ولأن نجاح المنظمة لا يتحقق إلا بوجود ولاء العاملين فيها فإن هذه الدراسة ستوضح الدور الذي يلعبه الالتزام المنظمي في تلك المؤسسة لتحقيق التميز المنظمي خاصة وأن الأخير يلعب دوراً فاعلاً في تحقيق تنافسية تلك المنظمات في ظل التغيرات البيئية المتسارعة. لذلك نجد أن دراسة كل من القيادة الاستراتيجية والتميز المنظمي في ظل الظروف المعاصرة من الدراسات المتقدمة في مجال الإدارة الاستراتيجية في المنظمات وبناءً على ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

"ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي بوجود الالتزام المنظمي كمتغير وسيط"، وينفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الآتية:

أولاً: ما هو واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية – متمثلاً في بعدها: جدارات التفكير الاستراتيجي، وجدارات القيادة- في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات؟

ثانياً: ما هي الأهمية النسبية للتميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات؟

ثالثاً: ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات؟

رابعاً: ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات؟

خامساً: ما هو أثر الالتزام المنظمي في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات؟

سادساً: ما هو أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات؟

1-2 أهمية الدراسة

إن ما تشهده بيئة الأعمال عالمياً من تطور متسارع في مجال اتصال المعلومات، والمنافسة المفتوحة بين المنظمات، وضعها أمام تحديات وفرص جديدة دفع بها التغيير في سياساتها واستراتيجياتها وبشكل متعاقب لغاية تطوير أنشطتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي، وتحسين مواردها البشرية والمادية من أجل زيادة قوتها التنافسية وحفظ موقعها التنافسي أمام المنظمات الأخرى المنافسة في نفس المجال، بل أن المنظمات اليوم تدرس الخطط القادرة على تحديد توقعات الزبائن واحتياجاتهم من أجل السبق بتزويدهم بالخدمات والمنتجات التي تلبى تلك الاحتياجات بالوقت المناسب لتحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف والذي يكمن في زيادة القوة التنافسية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، فإن المنظمات اليوم تسعى لتحقيق التميز المنظمي والذي يتطلب تميز المنظمة في مواردها البشرية، وهيكلها التنظيمي وثقافتها المنظمية. وإن المنظمات اليوم لا يمكن لها تحقيق التميز المنظمي إلا من خلال قيادة تمتلك جدارات تؤهلها لقيادة المنظمة نحو تحقيق ذلك الهدف؛ ولعل أهم هذه الجدارات التي ركزت عليه الدراسات الحديثة هما جدارات التفكير الاستراتيجي، وجدارات القيادة والذات يكونان معاً جدارات القيادة الاستراتيجية، لذلك فإن الدراسة الحالية تستمد أهميتها العلمية من خلال تناولها لهذين العاملين (جدارات القيادة الاستراتيجية والتميز المنظمي) ومحاولة التحقق من الدور الذي تلعبه جدارات القيادة الاستراتيجية في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات في تحقيق التميز المنظمي، إذ أن القيادة الاستراتيجية والتميز المنظمي من المواضيع التي تعتبر محط اهتمام لدي الكثير من الباحثين في الوقت الحالي، بالإضافة إلى أنها جانب اهتمام لدى الكثير من المنظمات لما له من ارتباط وثيق في أدائها، وتحسين مستوى خدماتها، ومصدراً لقوتها التنافسية واستمراريتها، كما تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية المركز الوطني

للأمن وإدارة الأزمات في الأردن، والذي يعتبر من المؤسسات الحيوية التي تسهم إسهاما كبيرا في حل الكثير من المعضلات والأزمات السياسية ومواجهة التحديات المحلية والإقليمية، لذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل بما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية/ النظرية

من الناحية العلمية تبرز أهمية الدراسة في كونها تعد إضافة إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة كل على حدة، ولكنها تميزت في ربطها لتلك المتغيرات بعضها مع بعض لتسلط الضوء على القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تطبيقها على أحد أبرز المؤسسات الوطنية الا وهو المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية، والتي تتمثل في:

أ. تناولها لموضوع القيادة الاستراتيجية والتي ركزت عليه كثير من الدراسات كمحور أساسي في إدارة المنظمة بشكل فاعل وكفؤ، وتوجيهها نحو تحسين وتميز أدائها بشكل يضمن لها تعزيز الوضع التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية.

ب. إبرازها لحاجة المديرين العاملين في المنظمات لامتلاكهم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيير الذي يمثل السمة البارزة لهذا العصر والذي تمارس فيه المنظمات اعمالها.

3-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- التعرف إلى أثر جدارات القيادة الإستراتيجية وجدارتها في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات وأثرها في تحقيق التميز المنظمي في تلك المؤسسة.
- التعرف إلى المضامين الفكرية والنظرية لكل من متغيرات الدراسة (القيادة الإستراتيجية، الالتزام المنظمي، التميز المنظمي).
- التعرف إلى مستوى التميز المنظمي والمتمثل في (تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- التعرف إلى أثر جدارات القيادة الإستراتيجية (جدارات التفكير الاستراتيجي وجدارات القيادة) على التميز المنظمي بأبعاده (تميز المورد البشري، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية) في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- التعرف إلى دور الالتزام المنظمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، و الالتزام المستمر) في التميز المنظمي.
- تقديم مجموعة من التوصيات بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة قد تساعد في تعزيز التميز المنظمي لمجتمع الدراسة من خلال إبراز دور جدارات القيادة الإستراتيجية.

4-1 فرضيات الدراسة

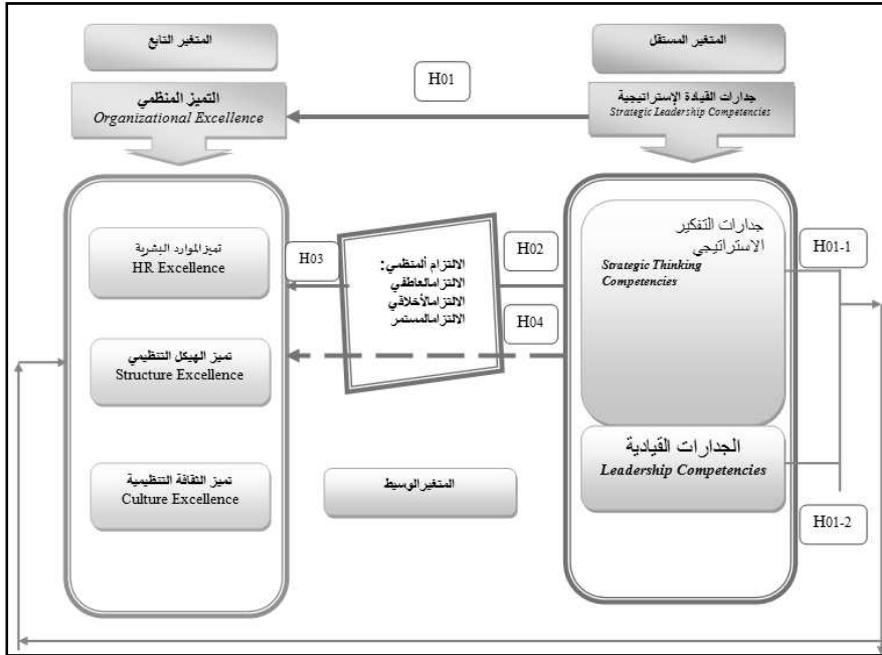
انطلاقاً من مشكلة الدراسة والتساؤلات فقد تم صياغة الفرضيات الصفرية التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى
- H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- H₀₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- H₀₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- الفرضية الرئيسية الثانية
- H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- H₀₂₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- H₀₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

Strategic Leadership Competencies and its Impact

- الفرضية الرئيسة الثالثة
H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام المنظمي في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- الفرضية الرئيسة الرابعة
H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

1-5 أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1). أنموذج الدراسة والمصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

جدول (1). مصادر متغيرات الدراسة

دراسات سابقة	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي	نوع المتغير
Azbari et al.(2015); Irtaimh (2017); Nuntamanop et al. (2013)	جدارات التفكير الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية	المتغير المستقل
Turner & Clark & Armit (2010); Müller (2010); المبيضين (2009)	جدارات القيادة		
Wright et al. (2000); جروة وخيرة (2014)	التميز في الموارد البشرية	التميز المنظمي	المتغير التابع
Chen & Huang (2007); Haniya(2017); León & Martínez (2011)	التميز في الهيكل المنظمي		
بوراس (2013)؛ الحسن (2001)؛ Hamel & Prahalad (2005)	التميز في الثقافة المنظمة		
Mills & Ungson (2003); Rahman et al. & (2015); Spreitzer (2007); Tutuncu (2007)Kucukusta (2016)الحيان		الالتزام المنظمي	المتغير الوسيط

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

أ. القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership): هي القيادة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين من خلال القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة (المبيضين، 2009)، ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها القيادة الفاعلة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القدرة على التصور الاستراتيجي للمستقبل، وتوجيه الآخرين لتحقيق الفعالية في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، وقد تم قياسه من خلال الفقرات (1-25)، وتشتمل على الأبعاد التالية:

جدارات التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking Competencies): لقد عرف تورست (Torset, 2001) التفكير الاستراتيجي: على أنه طريقة تفكير خاصة تتضمن خمسة عناصر أساسية هي إدراك النظم، والنية الاستراتيجية، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي وعرفة باق (Bagg, 2001) على أنه توليفة مكونة من الحدس، والإبداع، لإنتاج منظور متكامل، ورؤيا معقدة ومتقنة بمستوى عالٍ للاتجاه الذي يجب أن يكون حراً، ومطلقاً ليظهر في أي وقت ويأخذ مكانه ضمن المؤسسة، ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه التفكير الذي يمكن القائد على تحديد الفرص والتحديات المستقبلية التي قد تواجه الدولة الأردنية التي يتطلب التعامل معها من خلال المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، وقد تم قياسه من خلال الفقرات (1-15).

الجدارات القيادية (Leadership Competencies): تعرّف الجدارات القيادية على أنها مجموعة من الخصائص الشخصية المشتركة الموجودة لدى القادة والمطلوبة لتحقيق أداء متميز، علماً إنها تشتمل على السلوكيات والمعارف والمهارات العملية التي تعتبر جوهرية وأساسية لأي عمل طالما أنها تدعم عملية إنجاز الاستراتيجية، Berke (Kosler, & Wakefield, 2008). ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها مجموعة الخصائص الشخصية والعملية التي تمكن القائد من تحقيق أداء متميز من خلال موقعة في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، وقد تم قياسه من خلال الفقرات (16-25).

ب. التميز المنظمي: عرّف بينار وجيرارد (Pinar & Girard, 2008) التميز المنظمي بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه القدرة على استثمار الفرص الحاسمة من قبل المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات وقد تم قياسه من خلال الفقرات (26-52). ويشتمل على الأبعاد التالية:

تميز الموارد البشرية: اكتساب مهارات وقدرات عملية من خلال برامج محددة مثل برامج التدريب والتطوير المستمر والتي يؤدي إلى رفع أدائهم بحيث ينعكس ذلك على المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية وتحسين وتطوير الخدمات أو المنتجات بشكل مستمر (Stiles & Trevor, 2006). ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه اكتساب المهارات والخبرات اللازمة من قبل العاملين في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، والتي تمكنهم من رفع أداء المركز والتعامل مع المعاضل التي تواجه المركز بحرفية عالية، وقد تم قياسه من خلال الفقرات (26-37). تميز الهيكل التنظيمي: تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يوصف بالانسيابية و المرونة بحيثيسمح بانسيابية المعلومات بين أقسام ووحدات المنظمة وسهولة وسرعة اتخاذ القرارات من قبل قادة المنظمة وبالتالي سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بحيث يمكن المنظمة من استغلال الفرص المستقبلية والتغلب على التحديات المحتملة، Verle, Markič, Kodrič, & Zoran, 2014. ويعرفه الباحث إجرائياً على أنه الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة والتكامل بين الوحدات الوظيفية في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، مما يسهل انسيابية اتخاذ القرارات، وقد تم قياسه من خلال الفقرات (38-41).

تميز الثقافة المنظمة: هو عبارة عن نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات (Qawasmeh, Darqal, 2013). ويعرفه الباحث على أنه مجموعة القيم والعادات والسياسات والاتجاهات وطرق التفكير

التي يتسم بها العاملون في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، وقد تم قياسه من خلال الفقرات (42-52).

ج. الالتزام المنظمي: هو تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عملة واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المنظمة (حريم، 2004). ويعرفه الباحث على أنه مدى انسجام أهداف العاملين في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات مع أهداف المركز، مما يزيد من تضحياتهم لصالح موقع عملهم. وقد تم قياسه من خلال الفقرات (53-61).

1-7 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في حدود الدراسة الميدانية، ما بين شهر (تشرين أول / 2017) وشهر (كانون ثاني / 2017) للعام الدراسي (2017-2018).

- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على كافة القيادات و العاملين في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

8-1 ما يميز الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث:

- أ. مكان تطبيق الدراسة: حيث تم تطبيق هذه الدراسة في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات في المملكة الأردنية الهاشمية، وهو مجتمع دراسة لم يدرس سابقا في سياق هذا الموضوع.
- ب. نموذج الدراسة: يركز نموذج الدراسة على بحث أثر جدارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها التفكير الإستراتيجي وجدارات القيادة على التميز المنظمي بأبعاده (تميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية)، وقد ضمن الباحث في هذا النموذج متغير وسيط وهو الالتزام المنظمي للتعرف على أثره في العلاقة بين جدارات القيادة الإستراتيجية والتميز المنظمي، وبالتالي فإن الدراسات التي تناولت هذه الإبعاد مجتمعة قليلة.
- ج. منهجية الدراسة: تعد هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض، واستنتاجية في طبيعتها، أنها تعتمد على النظريات الإدارية والدراسات السابقة التي تتناول نفس الموضوع. كما أنها دراسة ميدانية، إذ أنها ستعتمد على أسلوب الزيارات الميدانية فيعملية جمع البيانات من خلال توزيع استبانة إلى شاغلي مستويات الإدارة العليا و الموظفين في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات .

2. منهجية الدراسة (الطرق والإجراءات)

لقد تضمن هذا الفصل المنهج الذي تم اتباعه من أجل جمع البيانات وتنظيمها وتقنيها بشكل يؤهلها لمرحلة التحليل، وبالتالي فإنه احتوى على دراسة طبيعة مجتمع الدراسة ونوع أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات والإجراءات التي تم استخدامها لتصميم الاستبانة والعمليات الإحصائية التي استخدمت للتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها.

2-1 منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على جدارات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي، من خلال استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة و إجراء الدراسة الميدانية. وتعد هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض، واستنتاجية في طبيعتها، أنها تعتمد على النظريات الإدارية والدراسات السابقة التي تتناول نفس الموضوع. كما أنها دراسة ميدانية، إذ أنها ستعتمد على أسلوب الزيارات الميدانية في عملية جمع البيانات من خلال توزيع استبانة إلى موظفي المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

2-2 استراتيجية الدراسة

اتبعت الدراسة استراتيجية المسح الشامل، حيث تم اعتماد جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، وكذلك لطبيعة عمل المركز والذي يشتمل على موظفين من أصحاب الخبرات في صناعة القرار والتعامل مع الأزمات على مستوى الدولة.

2-3 نوع وطبيعة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Empirical) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض، حيث تعمل على اكتشاف علاقات السبب والآخر (Effect & Causal) بين المتغيرات، أما من حيث تخطيط الدراسة فهي غير مخططة (Non controlled)، لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمات ودون تدخل الباحث، أما الأفق الزمني فهي دراسة مقطعية (Cross - sectional) حيث تجري على عينة في وقت واحد، وأخيرا نستطيع اعتبار هذه الدراسة إيضاحية لمحاولتها الوصول الى السبب والنتيجة بين متغيرات الدراسة.

2-4 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، وبالبلغ عددهم (160) موظفا. وبعد توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة تم استرجاع (135) استبانة، وقد تم استبعاد (15) منها لعدم تعبئتها بشكل مناسب ليصبح العدد (120) استبانة قابل لتحليل الإحصائي.

2-5 مصادر البيانات

تتضمن المصادر التي تم الرجوع إليها لجمع بيانات الدراسة وهي تنقسم لقسمين: البيانات الثانوية والبيانات الأولية: المصادر الثانوية: لقد تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية من الكتب والمراجع والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وكذلك المطالعة والبحث في مواقع الانترنت. وقد أسهمت تلك البيانات في إثراء الجانب النظري للدراسة. المصادر الأولية: لقد تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وقد استخدمتلك البيانات في معالجة الجوانب التحليلية للدراسة والمستندة على البرنامج الإحصائي.

2-6 خطوات تصميم بناء الاستبانة

- لقد تم بناء استبانة الدراسة من خلال عدد من الخطوات والتي تمثلت بالاعتماد على الأدبيات السابقة والمحكمين الأكاديميين وذلك من خلال الخطوات الآتية:
- دراسة العديد من الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في تصميم الاستبانة وصياغة فقراتها.
- بناءا على دراسة تلك الأدبيات تم تحديد المجالات التي تشمل موضوع الدراسة.
- تحديد الفقرات المنوطة بكل مجال.
- تصميم الاستبانة بصورتها الأولية وقد شملت (6) مجالات ب (77) فقرة.
- عرض الاستبانة على (17) أكاديميا يعملون في جامعات مختلفة.
- بناءا على آراء المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة لتناسب وطبيعة بيئة الأعمال الأردنية.
- تصميم الاستبانة بشكلها النهائي والتي تكونت من (61) فقرة.

2-7 أداة الدراسة

- لقد تم إعداد أداة الدراسة بحيث تكونت من قسمين رئيسيين:
- القسم الأول: يمثل هذا القسم البيانات الشخصية والتي اشتملت على (الجنس، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي).
- القسم الثاني: اشتمل هذا القسم على مجالات الاستبانة (6 مجالات) ممثلة ب (61) فقرة. وهذه المجالات تشمل:
- المجال الأول: جدارات التفكير الاستراتيجي (15 فقرة).
- المجال الثاني: جدارات القيادة (10 فقرات).
- المجال الثالث: التميز في الموارد البشرية (12 فقرة).
- المجال الرابع: التميز في الهيكل التنظيمي (4 فقرات).
- المجال الخامس: التميز في الثقافة التنظيمية (11 فقرة).
- المجال السادس: الالتزام المنظمي (9 فقرات).

جدول (2). درجة مقياس ليكرت الخماسي لأداة الدراسة

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ولقياس درجة استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي تراوح ما بين (1) التي تعني غير موافق بشدة إلى (5) التي تعني موافق بشدة (جدول 2).

جدول (3). معيار الحكم لأداة الدراسة

الفئة	-1	2.33	3.66 - 2.34	5 - 3.67
معيار الحكم	الفئة الأولى (عدم الموافقة)	الفئة الثانية (محايدة)	الفئة الثالثة (موافقة)	

ولأغراض الحكم على واقع القيادة الاستراتيجية، ومستوى التميز المنظمي لدى إدارة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، فقد تم تقسيم الاجابات الى ثلاثة فئات حسب الآتي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4.$$

$$\text{طول الفئة} = 4 / 3 = 1.33.$$

وبناء عليه: تكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى (2.33)، وكذلك بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية. الجدول (3) يوضح معيار الحكم على مستوى القيادة الاستراتيجية، و مستوى التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، وفقا لفئات الاستجابة الثلاث.

2-8 صدق الاستبانة

- ويقصد به إلى أي مدى الاستبانة صالحة لقياس ما وضعت لقياسه. ولقياس صدق وثبات الاستبانة تم استخدام الاختبار التجريبي، حيث تم توزيع عينة استطلاعية بحجم (50) لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبانة، وقد تبين بعد إجراء الاختبار التجريبي للاستبانة بأنها صالحة للدراسة لكل مفرداتها. وعلية، فقد تم توزيع (110) الاستبانة لاستكمال حجم العينة ليصبح العدد النهائي (160). ونتيجة لطبيعة عمل بعض العاملين الميداني والذي لم يتسنى له تعبئة الاستبانة فقد تم استرجاع (85) استبانة، ثم تم استبعاد (15) نتيجة لعدم تعبئتها، ليكون عدد الاستبانات الكلي والمُجاب عليه بشكل مناسب (120) استبانة، وهي تشكل ما نسبته (75%) من مجمل العدد الكلي لأفراد مجتمع الدراسة، وهذه نسبة مقبولة إلى حد كبير لإجراء اختبار تحليل البيانات. وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بإتباع طريقتين:
- الصدق الظاهري، لقد تم تحكيم الاستبانة من قبل (17) محكما، من الأكاديميين أصحاب الخبرة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد تم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم من حذف أو إضافة أو تعديل حتى خرجت الاستبانة بالصورة النهائية.

Strategic Leadership Competencies and its Impact

- صدق المقياس (الاتساق الداخلي Internal Validity)، وهو يعبر عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وبالتالي فأنه يعبر عن مدى صلاحية تلك لقياس المجال الذي تنتمي له. ولقياس الاتساق الداخلي لكل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه تم قياس معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول رقم (4). معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "جدارات التفكير الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	معامل الارتباط
1.	0.364**
2.	0.605**
3.	0.648**
4.	0.715**
5.	0.753**
6.	0.722**
7.	0.554**
8.	0.599**
9.	0.638**
10.	0.660**
11.	0.650**
12.	0.684**
13.	0.704**
14.	0.567**
15.	0.577**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول (4) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "جدارات التفكير الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبالتالي يعتبر المجال صادق لما وضع قياسه.

جدول رقم (5). معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "جدارات القيادة" والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)
1.	0.626**
2.	0.658**
3.	0.729**
4.	0.745**
5.	0.578**
6.	0.632**
7.	0.589**
8.	0.486**
9.	0.532**
10.	0.530**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول (5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "جدارات القيادة" والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يعتبر المجال صادق لما وضع قياسه.

جدول رقم (6). معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التميز في الموارد البشرية" والدرجة للكلية للمجال

رقم	الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)
1.	تعمل إدارة المركز على إيجاد قواعد بيانات متاحة لجميع المتعاملين معها	.629**
2.	تحرص إدارة المركز على توثيق أعمالها والرجوع إليها عند الحاجة	.602**
3.	تطور إدارة المركز دليل معلومات امن وذلك لسهولة الرجوع إليه عند حدوث قضية أو مشكلة معينة تواجه المركز	.548**
4.	تدرس إدارة المركز احتياجاتنا التدريبية باستمرار	.743**
5.	يتم تحليل ودراسة خبرات ومهارات الشخص المرشح للتعيين واختبار تلك المهارات	.733**
6.	تعمل إدارة المركز على تطوير مهارات العاملين لديها	.690**
7.	تدعم إدارة المركز حرية الأفراد في تقديم أفكارهم ومبادراتهم	.759**
8.	مكافأة مقدمي الاقتراحات الجيدة والمفيدة	.769**
9.	تحرص إدارة المركز على مناقشة الأفكار والاقتراحات مع العاملين	.770**
10.	يتعلم المركز من تجارب وقصص النجاح للأفراد والمؤسسات الأخرى	.809**
11.	تعمل إدارة المركز على تقييم برامج التعلم للعاملين	.743**
12.	تحرص إدارة المركز على إدخال كل ما هو جديد في عملياتها التكنولوجية	.527**

**ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول (6) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التميز في الموارد البشرية" والدرجة للكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يعتبر المجال صادق لما وضع قياسه.

جدول رقم (7). معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التميز في الهيكل التنظيمي" والدرجة للكلية للمجال

رقم	الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)
1.	لدى الموظفين مرونة في التعامل مع إجراءات العمل	0.739**
2.	تحرص إدارة المركز على الاستفادة من التنظيم الغير رسمي باستمرار	0.606**
3.	تحرص الإدارة على تبليغ العاملين بإبداعاتها باستمرار	0.689**
4.	تحرص الإدارة على مراجعة هيكلها التنظيمي باستمرار	0.714**

**ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول (7) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التميز في الهيكل التنظيمي" والدرجة للكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يعتبر المجال صادق لما وضع قياسه.

جدول رقم (8). معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التميز في الثقافة التنظيمية" والدرجة للكلية للمجال

رقم	الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)
1.	تحرص إدارة المركز على الاستجابة لاحتياجات المؤسسات المعنية في الخدمات المقدمة	.645**
2.	المركز قادر على تحليل بيئته واتخاذ قرارات التعامل مع النتائج التي تم التوصل إليها	.531**
3.	تضع إدارة المركز تصورات وسيناريوهات للمستقبل	.621**
4.	يوجد توافق بالطريقة التي نعمل بها الأشياء في المركز	.649**
5.	يتشارك العاملون في المركز بوجهات نظر مشتركة لطرق العمل	.692**
6.	تتسم طريقة العمل بالمركز بالتكامل بين مختلف الوحدات العامله فيه	.647**
7.	تتسم رسالة المركز بالوضوح لجميع العاملين	.557**
8.	هناك إجماع من إدارة المركز وموظفيه على نظرهم للمستقبل	.712**
9.	يتم مشاركة الموظفين بالمعلومات كي تكون متاحة للجميع بسهولة	.741**
10.	يشارك جميع العاملين في عملية التخطيط لأهداف المركز	.777**
11.	يتسم عمل المركز بالروح المعنوية العالية لدى جميع العاملين	.773**

**ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول (8) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التميز في الثقافة التنظيمية" والدرجة للكلية للمجال دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يعتبر المجال صادق لما وضع قياسه.

Strategic Leadership Competencies and its Impact

جدول رقم (9). معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الالتزام المنظمي" والدرجة الكلية للمجال

رقم	الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)
1.	ستكون سعيدا إذا أمضيت بقية حياتك المهنية في المركز	.403**
2.	تشعر وكأنك جزء من عائلة هذه المركز	.614**
3.	تشعر بإحساس قوي بالانتماء لهذه المركز	.509**
4.	تعتقد أنه من الصعب عليك ترك هذه المركز للعمل في مكان آخر	.443**
5.	تستمر بالعمل في هذه المركز ولو عرض عليك العمل في مؤسسة أخرى وبامتياز أعلى	.563**
6.	تتفكر كثيرا عند اتخاذك قرار بتغيير مكان العمل في هذه المركز	.729**
7.	تعتقد أن العاملين في المركز يؤمنون بأهدافه	.676**
8.	تعتقد بأن الانتقال من المركز لا يجول في خاطرك	.630**
9.	تؤمن بأن الولاء المستمر للمركز الذي تعمل فيه يعتبر قيمة أخلاقية	.459**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول (9) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الالتزام المنظمي" والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي Structure Validity: وهو يقيس مدى اتساق كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات جميعا أو جميع فقرات الاستبانة.

جدول رقم (10). معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

رقم	المجال	معامل الارتباط (بيرسون)
1.	جدارات التفكير الاستراتيجي	.739**
2.	جدارات القيادة	.732**
3.	التميز في الموارد البشرية	.790**
4.	التميز في الهيكل المنظمي	.699**
5.	التميز في الثقافة المنظمة	.732**
6.	الالتزام المنظمي	.741**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط لجميع مجالات الاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$) وبالتالي فإن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

ثبات الاستبانة: Reliability ويقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج فيما لو تم توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف والشروط، مما يعني أننا نحصل على نفس النتائج لو أعيد توزيعها عدة مرات على نفس الأفراد خلال فترات زمنية معينة. تم اختبار مدى ثبات الأداة المستخدمة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا أكبر من (0.60) وكما اقتربت القيمة من 100% دل ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة. وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول التالي فقد جرى قياس معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ولأبعادها ولأداة الدراسة ككل لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة الإجابات، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (11). معامل كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة ألفا
1	جدارات التفكير الإستراتيجي	0.889
2	الجدارات القيادية	0.812
	جدارات القيادة الإستراتيجية	0.913
3	التميز في الموارد البشرية	0.900
4	التميز في الهيكل التنظيمي	0.627
5	التميز في الثقافة المنظمة	0.870
	التميز المنظمي	0.940
6	الإلتزام المنظمي	0.898
	جميع الفقرات	0.955

نلاحظ من الجدول أن قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة تراوحت (0.627-0.940)، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا لجميع الفقرات قد بلغت (0.955)، وبالتالي تكون جميع القيم أكبر من (0.60) وهذا مؤشر على موثوقية أداة الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

2-9 اختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم (12). نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	جدارات التفكير الاستراتيجي	.077
2.	جدارات القيادة	840.
3.	التميز في الموارد البشرية	.122
4.	التميز في الهيكل التنظيمي	.094
4.	التميز في الثقافة التنظيمية	.087
5.	الالتزام المنظمي	533.
	جميع مجالات الاستبانة	.0875

تم استخدام مقياس (12) Kolomogrov- Smirnov لقياس فيما إذا كان توزيع البيانات طبيعي أم غير طبيعي. حيث أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig.} > 5$) تشير بأن البيانات موزعة طبيعياً. يتضح من الجدول (12) أن القيمة الاحتمالية لكل المجالات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) مما يدل على أن البيانات موزعة طبيعياً. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة واختبار فرضياتها.

10-2 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي؛ يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة.
- اختبار مقياس التوزيع الطبيعي (Kolomogrov- Smirnov)؛ لاختبار توزيع البيانات.
- اختبار (Cronbach's Alpha)؛ لقياس ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس العلاقة بين المتغيرات و والصدق البنائي للاستبانة وكذلك الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)؛ لقياس أثر متغير مستقل على متغير تابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Rgression Analysis)؛ لقياس أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع.

3. تحليل ومناقشة النتائج

تناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها بعد تطبيق أداة الدراسة، حيث تم استخدام المنظومة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

1-3 وصف المتغيرات الديموغرافية

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، وهي كما يأتي:
أولاً: الجنس

الجدول (13). وصف أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	120	83.3%
	أنثى	40	16.7%
المجموع			
		160	100%

نلاحظ من الجدول (13) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم (83.3%) في حين بلغت نسبة الإناث (16.7%) وقد يعزى سبب ارتفاع نسبة الذكور إلى طبيعة المهام التي يقوم بها المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، والتي تتصف بمخاطرة وتعقيد كبير يستحيل على الإناث التعامل معها. وتدل نسبة الإناث والتي جاءت منخفضة على تركيز مهامهم في الوظائف الإدارية كالسكرتارية والمالية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانياً: الفئة العمرية

الجدول (14). وصف أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30	40	25.0%
	30- أقل من 40	68	44.2%
	40-أقل من 50	41	25.8%
	50 فأكثر	11	5.0%
المجموع		160	100%

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية (30-أقل من 40) وهذا يدل على أن المهام المطلوبة في هذا المجال تحتاج إلى شباب.

ثالثاً: المؤهل العلمي

الجدول (15). وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	21	13.3%
	بكالوريوس	99	65.8%
	ماجستير	33	19.2%
	دكتوراه	7	1.7%
المجموع		160	100%

نلاحظ من الجدول أن حملة شهادته البكالوريوس قد شكلت غالبية أفراد العينة حيث بلغت نسبتهم (65.8%) وهذا يتوافق مع توجه القطاع العام والخاص لتعيين حملة الشهادة الجامعية الأولى.

رابعاً: المستوى الوظيفي

الجدول (16). وصف أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	مدير عام	8	2.5%
	مدير وحدة	10	4.2%
	رئيس قسم	20	12.5%
	موظف دون مسؤولية إدارية	122	80.8%
المجموع		160	100%

نلاحظ من الجدول أن الموظف دون مسؤولية إدارية قد شكلوا الغالبية العظمى من أفراد العينة حيث بلغت نسبتهم (80.8%) وهذا يتوافق مع المهام التي يقوم بها المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، والتي تتطلب تواجداً مستمراً من الكوادر البشرية العاملة في المركز في الميدان.

خامساً: سنوات الخبرة

الجدول (17). وصف أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5	39	24.2%
	من 5-أقل من 10	69	41.7%
	من 10-أقل من 15	23	15.0%
	15 فأكثر	29	19.2%
المجموع		160	100%

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة هم ممن يتمتعون بسنوات خبرة (من 5-أقل من 10) سنوات، حيث بلغت نسبتهم (41.7%) وهذا يدل على إمتلاك أفراد العينة خبرة عالية في إدارة الأزمات، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على قدرتهم في أداء المهام الموكلة إليهم.

2-3 تحليل أداة الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة تحليلاً لفقرات أداة الدراسة ومحاورها، حيث تم استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي، كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وكانت النتائج على النحو التالي:

3-3 وصف متغير الدراسة المستقل

وقد تمثل المتغير المستقل بجدارات القيادة الاستراتيجية، والذي تضمن:

أولاً: جدارات التفكير الاستراتيجي

الجدول (18). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاجابات افراد عينه لفقرات جدارات التفكير الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1.	يتوفر لدى إدارة المركز تصور واضح للفرص والتهديدات المحتملة	4.208	0.709	4	مرتفع
2.	تتبنى إدارة المركز توجه استراتيجي للتطوير	4.225	0.641	2	مرتفع
3.	تعمل إدارة المركز على تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الإستراتيجية	4.175	0.763	6	مرتفع
4.	تشجع إدارة المركز على توليد أفكار جديدة	3.925	0.927	13	مرتفع
5.	تتبنى إدارة المركز الأفكار الجديدة للحصول على مزيد من العائدات (مادية أو غير مادية)	4.042	0.883	11	مرتفع
6.	تعمل إدارة المركز على تحليل أسباب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة	4.150	0.857	8	مرتفع
7.	تسعى إدارة المركز إلى توفير المعلومات اللازمة لتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية	4.300	0.656	1	مرتفع
8.	تقوم إدارة المركز بالاستفادة من نتائج الدراسات الميدانية لتحليل احتياجات المؤسسات ذات العلاقة بالمركز	4.092	0.810	9	مرتفع
9.	تقوم إدارة المركز بدراسة تغيرات اتجاهات المؤسسات المعنية	3.833	0.813	15	مرتفع
10.	لدى إدارة المركز ثقافة التعلم من الخبرات السابقة ومن أخطاء الآخرين	4.158	0.733	7	مرتفع
11.	يتم الاعتماد على المعلومات من مصادر مختلفة لتحسين الوضع التنافسي للمركز	4.217	0.712	3	مرتفع
12.	يتم تحديد الفرص التي تم اكتشافها اعتماداً على مختلف المعلومات	3.875	0.922	14	مرتفع
13.	يتم دمج الأفكار مع بعضها لبعض وصولاً إلى أفكار جديدة	3.983	0.756	12	مرتفع
14.	طرح عدد من الحلول البديلة للمشكلة ومحاولة خلق تكامل بين تلك الحلول	4.067	0.683	10	مرتفع
15.	نأخذ بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرار جميع أبعاد المشكلة	4.192	0.639	5	مرتفع
	المقياس العام	4.096	0.483		مرتفع

نلاحظ من الجدول (18) أن المتوسط العام لجدارات التفكير الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.096)، وانحراف معياري (0.483) وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تسعى إدارة المركز إلى توفير المعلومات اللازمة لتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.300) وانحراف معياري (0.656) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة التي تنص على "تقوم إدارة المركز بدراسة تغيرات اتجاهات المؤسسات المعنية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.833) وانحراف معياري (0.813) وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يمكن تفسيره بأن طبيعة عمل المركز تتطلب تفكير في تقليدي للتنبؤ بالمستقبل وتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية.

Strategic Leadership Competencies and its Impact

ثانياً: الجدارات القيادية

الجدول (19). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الجدارات القيادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16.	تحرص الإدارة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	4.142	0.612	5	مرتفع
17.	توفر إدارة المركز المعرفة اللازمة للعاملين	4.092	0.789	7	مرتفع
18.	تحرص إدارة المركز على تحقيق أهدافها	4.175	0.729	3	مرتفع
19.	تشجع إدارة المركز العاملين على القيام بمهام العمل والأدوار والمسؤوليات المتجددة	4.117	0.862	6	مرتفع
20.	تقوم إدارة المركز بتحويل الأهداف طويلة المدى إلى خطط إجرائية واضحة تنسجم مع قدرات المركز	4.025	0.654	9	مرتفع
21.	تعمل إدارة المركز على مشاركة الآخرين واكتساب دعمهم من خلال عملية الاتصال التي تتناسب وطبيعة العمل	4.150	0.706	4	مرتفع
22.	تعمل إدارة المركز على إشراك جميع العاملين بتقييم خطوات العمل	3.650	0.941	10	مرتفع
23.	توفر الإدارة نظام اتصالات فعال داخل المركز	4.267	0.695	2	مرتفع
24.	تتميز إدارة المركز ببناء علاقات متميزة مع الآخرين في المركز وخارج المركز والاحتفاظ بها	4.300	0.693	1	مرتفع
25.	تحرص إدارة المركز على تقديم قيم عالية لزيائنها	4.058	0.652	8	مرتفع
	المقياس العام	4.098	0.450		مرتفع

نلاحظ من الجدول (19) أن المتوسط العام لجدارات القيادة من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.098)، وانحراف معياري (0.450) وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تتميز إدارة المركز ببناء علاقات متميزة مع الآخرين في المركز وخارج المركز والاحتفاظ بها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.300) وانحراف معياري (0.693) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة التي تنص على "تعمل إدارة المركز على إشراك جميع العاملين بتقييم خطوات العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.650) وانحراف معياري (0.941) وبأهمية نسبية متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن قيادة المركز لا بد لها من امتلاك مهارات متفوقة لتوجيهه وقيادته بشكل يمكنه من التعامل مع الأزمات بشكل جيد.

3-4 وصف متغير التابع الدراسة التابع

وقد تمثل المتغير التابع بأبعاد التميز المنظمي، والذي تضمن:

أولاً: التمييز في الموارد البشرية

الجدول (20). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التمييز في الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26.	تعمل إدارة المركز على إيجاد قواعد بيانات متاحة لجميع المتعاملين معها	3.883	0.862	7	مرتفع
27.	تحرص إدارة المركز على توثيق أعمالها والرجوع إليها عند الحاجة	4.117	0.724	2	مرتفع
28.	تطور إدارة المركز دليل معلومات امن وذلك لسهولة الرجوع إليه عند حدوث قضية أو مشكلة معينة تواجه المركز	4.058	0.690	3	مرتفع
29.	تدرس إدارة المركز احتياجاتنا التدريبية	3.908	0.850	5	مرتفع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
30.	يتم تحليل ودراسة خبرات ومهارات الشخص المرشح للتعين واختبار تلك المهارات	3.925	0.954	4	مرتفع
31.	تعمل إدارة المركز على تطوير مهارات العاملين لديها	3.925	0.909	4	مرتفع
32.	تدعم إدارة المركز حرية الأفراد في تقديم أفكارهم ومبادراتهم	3.875	0.913	8	مرتفع
33.	مكافأة مقدمي الاقتراحات الجيدة والمفيدة	3.708	1.007	11	مرتفع
34.	تحرص إدارة المركز على مناقشة الأفكار والاقتراحات مع العاملين	3.825	0.847	9	مرتفع
35.	يتعلم المركز من تجارب وقصص النجاح للأفراد والمؤسسات الأخرى	3.892	0.818	6	مرتفع
36.	تعمل إدارة المركز على تقييم برامج التعلم للعاملين	3.783	0.900	10	مرتفع
37.	تحرص إدارة المركز على إدخال كل ما هو جديد في عملياتها التكنولوجية	4.292	0.771	1	مرتفع
	المقياس العام	3.933	0.593		مرتفع

نلاحظ من الجدول (20) أن المتوسط العام للتمييز في الموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.933)، وبانحراف معياري (0.593) وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة المركز على إدخال كل ما هو جديد في عملياتها التكنولوجية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.292) وانحراف معياري (0.771) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة التي تنص على "مكافأة مقدمي الاقتراحات الجيدة والمفيدة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.708) وانحراف معياري (1.007) وبأهمية نسبية مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك بأن المركز يعمل على استقطاب الكفاءات القادرة على القيام بالمهام الصعبة التي يقوم بها وفي شتى المجالات.

ثانياً: التمييز في الهيكل التنظيمي

الجدول (21). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ل فقرات التمييز في الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
38.	لدى الموظفين مرونة في التعامل مع إجراءات العمل	3.842	0.898	3	مرتفع
39.	تحرص إدارة المركز على الاستفادة من التنظيم غير الرسمي باستمرار	3.892	0.731	2	مرتفع
40.	تحرص الإدارة على تبليغ العاملين بإبداعاتها باستمرار	3.942	0.792	1	مرتفع
41.	تحرص الإدارة على مراجعة هيكلها التنظيمي باستمرار	3.767	0.837	4	مرتفع
	المقياس العام	3.860	0.561		

نلاحظ من الجدول (21) أن المتوسط العام للتمييز في الهيكل التنظيمي من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.860)، وبانحراف معياري (0.561) وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تحرص الإدارة على تبليغ العاملين بإبداعاتها باستمرار" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.942) وانحراف معياري (0.792) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة التي تنص على "تحرص الإدارة على مراجعة هيكلها التنظيمي باستمرار" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.767) وانحراف معياري (0.837) وبأهمية نسبية مرتفعة. مما يدل على إدارة المركز تركز على الهيكل الأفقي الذي يمتاز بالمرونة وسهولة اتخاذ القرارات.

ثالثاً: التمييز في الثقافة المنظمة

الجدول (22). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ل فقرات التمييز في الثقافة المنظمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
42.	تحرص إدارة المركز على الاستجابة لاحتياجات المؤسسات المعنية في الخدمات المقدمة	3.992	0.772	5	مرتفع

Strategic Leadership Competencies and its Impact

مرتفع	2	0.748	4.142	المركز قادر على تحليل بيئته واتخاذ قرارات التعامل مع النتائج التي تم التوصل إليها	43.
مرتفع	1	0.702	4.192	تضع إدارة المركز تصورات وسيناريوهات للمستقبل	44.
مرتفع	6	0.753	3.933	يوجد توافق بالطريقة التي تعمل بها الأشياء في المركز	45.
مرتفع	9	0.917	3.758	يتشارك العاملون في المركز بوجهات نظر مشتركة لطرق العمل	46.
مرتفع	7	0.938	3.808	تتسم طريقة العمل بالمركز بالتكامل بين مختلف الوحدات العاملة فيه	47.
مرتفع	4	0.793	4.025	تتسم رسالة المركز بالوضوح لجميع العاملين	48.
مرتفع	3	0.726	4.042	هناك إجماع من إدارة المركز وموظفيه على نظرتهم للمستقبل	49.
مرتفع	8	1.000	3.775	يتم مشاركة الموظفين بالمعلومات كي تكون متاحة للجميع بسهولة	50.
مرتفع	10	1.012	3.533	يشارك جميع العاملين في عملية التخطيط لأهداف المركز	51.
مرتفع	7	1.079	3.808	يتسم عمل المركز بالروح المعنوية العالية لدى جميع العاملين	52.
مرتفع		0.572	3.910	المقياس العام	

نلاحظ من الجدول (22) أن المتوسط العام في التمييز في الثقافة المنظمة من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.533)، وبإنحراف معياري (1.012) وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تضع إدارة المركز تصورات وسيناريوهات للمستقبل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.192) وإنحراف معياري (0.702) وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة التي تنص على "يشارك جميع العاملين في عملية التخطيط لأهداف المركز" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.533) وبإنحراف معياري (1.012) وبأهمية نسبية متوسطة مما يفسر أن المركز يبنى ثقافة تنظيمية تساعد على التحسين والتطوير المستمر.

3-5 وصف متغير الدراسة الوسيط: الإلتزام المنظمي

الجدول (23). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لقرارات الإلتزام المنظمي

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
53.	ستكون سعيدا إذا أمضيت بقية حياتك المهنية في المركز	4.058	0.863	3	مرتفع
54.	تشعر وكأنك جزء من عائلة هذه المركز	4.050	0.829	4	مرتفع
55.	تشعر بإحساس قوي بالانتماء لهذه المركز	4.367	0.685	2	مرتفع
56.	تعتقد أنه من الصعب عليك ترك هذه المركز للعمل في مكان آخر	3.992	0.957	5	مرتفع
57.	تستمر بالعمل في هذه المركز ولو عرض عليك العمل في مؤسسة أخرى وبامتياز أعلى	3.900	1.118	7	مرتفع
58.	تفكر كثيرا عند اتخاذك قرار بتغيير مكان العمل في هذه المركز	3.992	0.930	6	مرتفع
59.	تعتقد أن العاملين في المركز يؤمنون بأهدافه	3.858	0.998	8	مرتفع
60.	تعتقد بأن الانتقال من المركز لا يجول في خاطرك	3.817	1.181	9	مرتفع
61.	تؤمن بأن الولاء المستمر للمركز الذي تعمل فيه يعتبر قيمة أخلاقية	4.592	0.655	1	مرتفع
	المقياس العام	4.069	0.689		مرتفع

نلاحظ من الجدول (23) أن المتوسط العام للإلتزام المنظمي من حيث الأهمية النسبية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (4.069)، وبإنحراف معياري (0.689)، وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تؤمن بأن الولاء المستمر للمركز الذي تعمل فيه يعتبر قيمة أخلاقية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.592) وإنحراف معياري (0.655) وبأهمية نسبية

مرتفعة. في حين احتلت الفقرة التي تنص على "تعتقد بأن الانتقال من المركز لا يجول في خاطرك" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.817) وبانحراف معياري (1.181) وبأهمية نسبية مرتفعة. وهذا يمكن تفسيره بأنه لدى موظفي المركز الانتماء الشديد والولاء للمركز نتيجة توفير الكثير من المتطلبات والاحتياجات لهم، كما يدل على الوعي الجيد بعمل وأنشطة المركز.

3-6-1 ملانمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، فقد تم اختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي، وذلك على النحو التالي:

3-6-1 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

وتشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب معامل ارتباط بيرسون، وقيمة معامل تضخم التباين عند كل متغير حسب الفرضية التي يتم اختبارها، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول (24). مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة

المتغير	جدارات التفكير الاستراتيجي	الجدارات القيادية
جدارات التفكير الاستراتيجي	1.000	
الجدارات القيادية	0.719**	1.000

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول (24) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري الدراسة المستقلين قد بلغ (0.719) وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث أن قيم معامل الارتباط كانت جميعها أقل من (0.80)، وهذا يعتبر مؤشراً على أن العينة لا تعاني من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد للمتغيرات المستقلة (Guajarati, 2004, 359). وللتأكد من خلو العينة من مشكلة الارتباط المتعدد، تم احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) عند أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين جميع المتغيرات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (25). نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	Tolerance
جدارات التفكير الاستراتيجي	2.068	0.483
الجدارات القيادية	2.068	0.483

يبين الجدول (25) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، كما كانت قيمة Tolerance محصورة بين 0.1 و 1 مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة.

3-6-2 اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

من شروط الانحدار خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي، والتي تعرف بوجود ارتباط بين حدود الخطأ العشوائي في نموذج الانحدار، مما ينتج عنه تحيز في قيمة المعلومات المقدرة estimated parameters، وبالتالي ضعف قدرة النموذج على التنبؤ. ويتم التأكد من ذلك بإجراء اختبار (Durbin-Watson Test) الذي يعد الأكثر شيوعاً واستخداماً، وتتراوح قيمة هذا الاختبار بين العددين (0 و 4). ويتم رفض وجود ظاهرة الارتباط الذاتي إذا كانت قيمة (D-W) تساوي العدد 2، أو يقترب منه. والجدول التالي يبين نتائج اختبار (Durbin-Watson Test) لفرضيات الدراسة، كما يلي:

جدول رقم (26). اختبار مشكلة الارتباط الذاتي

الفرضية	قيمة D-W المحسوبة	النتيجة
H01-1	1.901	لا يوجد ارتباط ذاتي
H01-2	1.862	لا يوجد ارتباط ذاتي
H01	1.888	لا يوجد ارتباط ذاتي
H02-1	1.905	لا يوجد ارتباط ذاتي
H02-2	1.922	لا يوجد ارتباط ذاتي
H02	1.979	لا يوجد ارتباط ذاتي
H03	1.798	لا يوجد ارتباط ذاتي

نلاحظ أن قيم D-W للمتغيرات في الفرضيات المذكورة جميعها تقترب من العدد 2، مما يشير لخلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي أي عدم وجود ارتباط بين حدود الخطأ العشوائي في نموذج الانحدار.

3-6-3 اختبار فرضيات الدراسة

يستعرض هذا الجزء من الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الأولى والثانية والثالثة، كما تم اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة باستخدام تحليل المسار (Path Analysis)، بالاستعانة ببرنامج (Amos) والمدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر متغيرات الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجدارات القيادة الإستراتيجية بأبعدها مجتمعة في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ولتحديد وجود الأثر المعنوي لجدارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (27). *نتائج اختبار أثر جدارات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المنظمي

جدول المعاملات Coeffecient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	معامل التحديد		معامل الارتباط R
0.005	2.844	0.055	0.156	جدارات التفكير الاستراتيجي	0.000	2	339.693	0.853	0.924	تحقيق التميز المنظمي
						117				
0.000	15.971	0.045	0.717	الجدارات القيادية		119				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (27) أن معامل الارتباط $(R = 0.924)$ يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (جدارات القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق التميز المنظمي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (339.693)، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.853)$ وهي تشير إلى أن (85.3%) من التباين في (تحقيق التميز المنظمي) يمكن تفسيره من خلال التباين في (جدارات القيادة الاستراتيجية) مجتمعة. أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (جدارات التفكير الاستراتيجي) قد بلغت (0.156) وأن قيمة t عنده هي (2.844)، وبمستوى دلالة $(Sig=0.005)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (الجدارات القيادية) قد بلغت (0.717) وأن قيمة t عنده هي (15.971)، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجدارات القيادة الاستراتيجية بأبعدها مجتمعة في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات". ولاختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي: H01-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجدارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات

الجدول (28). *نتائج اختبار أثر بعد (جدارات التفكير الاستراتيجي) على تحقيق التميز المنظمي

جدول المعاملات Coeffecient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r ² معامل التحديد		r معامل الارتباط
0.000	11.601	0.068	0.785	جدارات التفكير الاستراتيجي	0.000	1	134.574	0.533	0.730	تحقيق التميز المنظمي
						118				
						119				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تشير نتائج الجدول (28) أن قيمة ($r = 0.730$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (تحقيق التميز المنظمي) و(جدارات التفكير الاستراتيجي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.533$)، وهذا يعني أن بعد (جدارات التفكير الاستراتيجي) قد فسّر ما مقداره (53.3%) من التباين في (تحقيق التميز المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (134.574) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.785$) وكانت قيمة ($t = 11.601$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات"

Ho1-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

الجدول (29). *نتائج اختبار أثر بعد (الجدارات القيادية) على تحقيق التميز المنظمي

جدول المعاملات Coeffecient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسو بة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r ² معامل التحديد		r معامل الارتباط
0.000	25.164	0.032	0.809	الجدارات القيادية	0.000	1	633.248	0.843	0.918	تحقيق التميز المنظمي
						118				
						119				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تشير نتائج الجدول (29) أن قيمة ($r = 0.918$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (تحقيق التميز المنظمي) و(الجدارات القيادية). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.843$)، وهذا يعني أن بعد (الجدارات القيادية) قد فسّر ما مقداره (84.3%) من التباين في (تحقيق التميز المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (633.248) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة ($B = 0.809$) وكانت قيمة ($t = 25.164$) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات"

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، ولتحديد وجود الأثر المعنوي لجدارات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الالتزام المنظمي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (30). *نتائج اختبار أثر جدارات القيادة الإستراتيجية على تحقيق الالتزام المنظمي

جدول المعاملات Coeffecient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.036	2.119	0.154	0.326	جدارات التفكير	0.000	2	17.460	0.230	0.479	تحقيق

Strategic Leadership Competencies and its Impact

				الاستراتيجي	117				الالتزام المنظمي
0.023	2.312	0.126	0.291	الجدارات القيادية	119				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (30) أن معامل الارتباط $(R = 0.479)$ يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (جدارات القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (تحقيق الالتزام المنظمي) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (17.460)، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.000)$ وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.479)$ وهي تشير إلى أن (47.9%) من التباين في (تحقيق الالتزام المنظمي) يمكن تفسيره من خلال التباين في (جدارات القيادة الاستراتيجية) مجتمعة. أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (جدارات التفكير الاستراتيجي) قد بلغت (0.326) وأن قيمة t عنده هي (2.119)، وبمستوى دلالة $(Sig=0.039)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (الجدارات القيادية) قد بلغت (0.291) وأن قيمة t عنده هي (2.312)، وبمستوى دلالة $(Sig = 0.023)$ ، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي نصها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجدارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات"

ولاختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

Ho2-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجدارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات

الجدول (31). *نتائج اختبار أثر بعد (جدارات التفكير الاستراتيجي) على تحقيق الالتزام المنظمي

جدول المعاملات Coeffecient				البيان	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B		Sig F*	درجة الحرية Df	F المحسو بة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	5.341	0.109	0.581	جدارات التفكير الاستراتيجي	0.000	1	28.524	0.195	0.441	تحقيق الالتزام المنظمي
						118				
						119				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج الجدول (31) أن قيمة $(r = 0.441)$ ، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (تحقيق الالتزام المنظمي) و(جدارات التفكير الاستراتيجي). وينبئ أن قيمة معامل التحديد $(r^2=0.195)$ ، وهذا يعني أن بعد (جدارات التفكير الاستراتيجي) قد فسّر ما مقداره (19.5%) من التباين في (تحقيق الالتزام المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (28.524) عند مستوى ثقة $(Sig = 0.000)$ وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B= 0.581) وكانت قيمة (t= 5.341) عند مستوى ثقة $(Sig = 0.000)$ وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجدارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات"

Ho2-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للجدارات القيادية في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات

الجدول (32). *نتائج اختبار أثر بعد (الجدارات القيادية) على تحقيق الالتزام المنظمي

جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسو بة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسو بة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	5.436	0.089	0.483	الجدارات القيادية	0.000	1	29.554	0.200	0.448	تحقيق الالتزام المنظمي
						118				
						119				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (32) أن قيمة ($r = 0.448$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (تحقيق الالتزام المنظمي) و(الجدارات القيادية). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.200$)، وهذا يعني أن بعد (الجدارات القيادية) قد فسّر ما مقداره (20.0%) من التباين في (تحقيق الالتزام المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (29.554) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B= 0.483) وكانت قيمة (t= 5.436) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات"

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام المنظمي في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، ولتحديد وجود الأثر المعنوي للالتزام المنظمي في تحقيق التميز المنظمي، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (33). *نتائج اختبار أثر بعد (الالتزام المنظمي) على تحقيق التميز المنظمي

جدول المعاملات Coeffecient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسو بة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	F المحسو بة	r ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	5.690	0.067	0.379	الالتزام المنظمي	0.000	1	32.377	0.215	0.464	تحقيق التميز المنظمي
						118				
						119				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (33) أن قيمة ($r = 0.464$)، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين بعد (تحقيق التميز المنظمي) و(تحقيق الالتزام المنظمي). ويتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.215$)، وهذا يعني أن بعد (تحقيق الالتزام المنظمي) قد فسّر ما مقداره (21.5%) من التباين في (تحقيق التميز المنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (32.377) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B= 0.379) وكانت قيمة (t= 5.690) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها:

Strategic Leadership Competencies and its Impact

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام المنظمي في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات"

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

لاختبار صحة الفرضية الرابعة والمتعلقة بالتأثير المباشر وغير المباشر، فقد تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، بالاستعانة ببرنامج (Amos) والمدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر متغيرات الدراسة. وقد هدفت هذه الفرضية لتحديد الدور الوسيط للالتزام المنظمي على العلاقة بين جدارات القيادة الاستراتيجية والتميز المنظمي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (34). نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لجدارات القيادة الاستراتيجية على

التميز المنظمي مع وجود الالتزام المنظمي كمتغير وسيط

ملائمة النموذج Model Fit						
Sig مستوى الدلالة	RAMSEA الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي	CFI مؤشر المواءمة المقارن	GFI مؤشر الملائمة	درجة الحرية df	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	0.077	0.929	0.943	2	9.589	التميز المنظمي

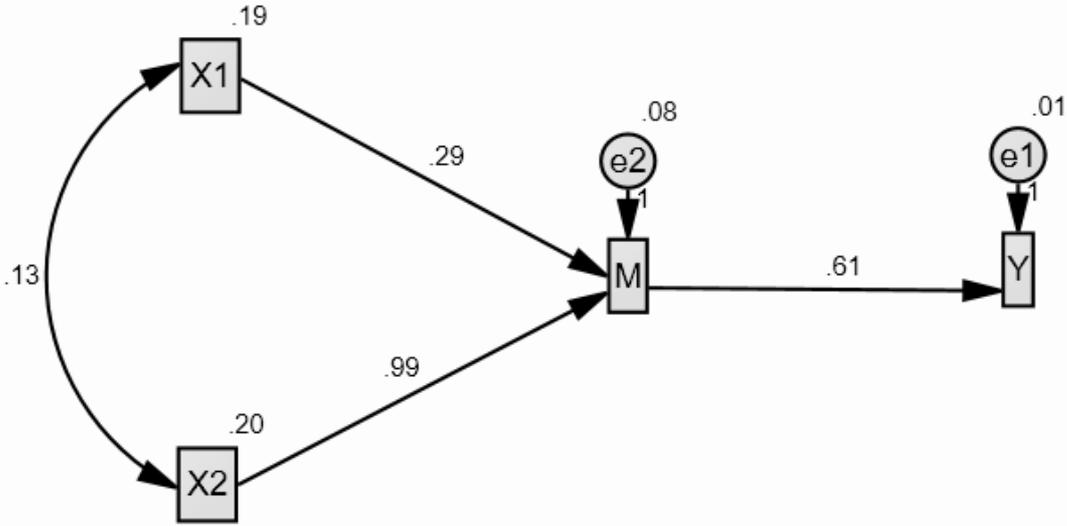
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (34) أن قيمة ($Chi^2 = 9.589$) وهي ذات دلالة معنوية حيث كان مستوى المعنوية ($Sig = 0.000$) وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة كاي تربيع بعد قسمتها على درجة الحرية تساوي (4.795) وهي أقل من العدد 5 مما يدل على قبول النموذج، كما أن مؤشر ملاءمة الجودة ($GFI = 0.943$) وهو يقترب بشكل ما إلى العدد واحد، إذ إنه كلما اقترب للواحد الصحيح دل ذلك على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ($CFI = 0.929$) والذي يقترب أيضاً بشكل ما إلى العدد واحد، ومؤشر الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ ($RAMSEA = 0.077$) والذي يقترب بشكل ملحوظ إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج.

جدول (35). معاملات الأثر المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة H04

Estimates المعاملات					
مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل التأثير غير المباشر	مستوى الدلالة Sig	النسبة الدرجة C.R.	قيم معاملات التأثير المباشر	
0.006	0.178	0.002	3.150	0.290	جدارات التفكير الاستراتيجي ← الالتزام المنظمي
0.018	0.604	0.000	8.133	0.986	الجدارات القيادية ← الالتزام المنظمي
		0.000	7.669	0.613	الالتزام المنظمي ← التميز المنظمي

كما بين الجدول (35) : إن الأثر المباشر لجدارات التفكير الاستراتيجي على الالتزام المنظمي قد بلغ (0.290) وهو أثر معنوي، في حين بلغ الأثر المباشر المعنوي للجدارات القيادية على الالتزام المنظمي (0.986). ومن جهة أخرى، فقد بلغ الأثر المباشر للالتزام المنظمي على التميز المنظمي (0.613)، وهو أثر معنوي مما يشير إلى أن الالتزام المنظمي تؤثر إيجابياً في تحقيق التميز المنظمي. وقد بلغ التأثير غير المباشر لجدارات التفكير الاستراتيجي على التميز المنظمي (0.178) وهو أثر معنوي، في حين بلغ الأثر غير المباشر للجدارات القيادية على التميز المنظمي (0.604) وهو أثر معنوي، ولأن الأثر المباشر وغير المباشر لكل من بعد (جدارات التفكير الاستراتيجي، والجدارات القيادية) هو أثر معنوي، فإن الالتزام المنظمي تعتبر وسيطاً جزئياً Partial Mediation، وهذا يؤكد وجود دور إيجابي للالتزام المنظمي كمتغير وسيط في أثر ابعاد جدارات القيادة الاستراتيجية على التميز المنظمي. وعليه يمكن القول بوجود أثر غير مباشر لأبعاد جدارات القيادة الاستراتيجية مجتمعة في التميز المنظمي مع الالتزام المنظمي متغيراً وسيطاً، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية الرابعة، وقبول البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات"



X₁: جدارات التفكير الاستراتيجي، X₂: الجدارات القيادية، M: الالتزام المنظمي، Y: التميز المنظمي

الشكل رقم (2). نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

4. النتائج والتوصيات والمقترحات

تضمن هذا الفصل ملخص النتائج التي تم التوصل إليها بعد أن قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة وتحليلها وعرض نتائجها والاستنتاجات، ومن ثم كتابة عدد من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية ذات الصلة بنتائج الدراسة، وفيما يلي توضيح بذلك:

4-1 ملخص نتائج الدراسة

• أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (83.3%)، في حين بلغت نسبة الإناث (16.7%)، وأن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية (30-أقل من 40)، كما أن حملة شهادته البكالوريوس قد شكلت غالبية أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغت نسبتهم (65.8%). كما بينت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة هم من الموظفين دون مسؤولية إدارية، وقد بلغت نسبتهم (80.8%)، وأن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم ممن يتمتعون بسنوات خبرة (من 5- أقل من 10) سنوات، حيث بلغت نسبتهم (41.7%). وهذا يمكن تفسيره لطبيعة عمل المركز الذي يحتاج إلى الجهد الكثير الذي يتخمله الذكور أكثر من الإناث.

• أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لجدارات التفكير الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية مرتفع، وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تسعى إدارة المركز إلى توفير المعلومات اللازمة لتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية" المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة التي تنص على "تقوم إدارة المركز بدراسة تغيرات اتجاهات المؤسسات المعنية" المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً. أظهرت النتائج أن المتوسط العام لجدارات القيادة من حيث الأهمية النسبية مرتفع، وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تتميز إدارة المركز ببناء علاقات متميزة مع الآخرين في المركز وخارج المركز والاحتفاظ بها" المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية مرتفعة. في حين احتلت الفقرة التي تنص على "تعمل إدارة المركز على إشراك جميع العاملين بتقييم خطوات العمل" المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة.

• أظهرت النتائج أن المتوسط العام للتميز في الموارد البشرية من حيث الأهمية النسبية مرتفع، وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة المركز على إدخال كل ما هو جديد في عملياتها التكنولوجية" المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة التي تنص على "مكافأة مقدمي الاقتراحات الجيدة والمفيدة" المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة.

- أظهرت النتائج أن المتوسط العام للتميز في الهيكل التنظيمي من حيث الأهمية النسبية مرتفع، وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تحرص الإدارة على تبليغ العاملين بإبدا عاتها باستمرار" المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية مرتفعة في حين احتلت الفقرة التي تنص على "تحرص الإدارة على مراجعة هيكلها التنظيمي باستمرار" المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً.
- أظهرت النتائج أن المتوسط العام في التميز في الثقافة المنظمة من حيث الأهمية النسبية مرتفع، وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تضع إدارة المركز تصورات وسيناريوهات للمستقبل" المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين احتلت الفقرة التي تنص على "يشارك جميع العاملين في عملية التخطيط لأهداف المركز" المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة.
- أظهرت النتائج أن المتوسط العام للالتزام المنظمي من حيث الأهمية النسبية مرتفع، وقد احتلت الفقرة التي تنص على "تؤمن بأن الولاء المستمر للمركز الذي تعمل فيه يعتبر قيمة أخلاقية" المرتبة الأولى، وبأهمية نسبية مرتفعة في حين احتلت الفقرة التي تنص على "تعتقد بأن الانتقال من المركز لا يجول في خاطرك" المرتبة الأخيرة، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية بأبعدها مجتمعاً في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية بأبعدها مجتمعاً في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات القيادية في تحقيق الالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام المنظمي في تحقيق التميز المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجدارات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

2-4 الاستنتاجات

- من خلال النتائج التي تم ذكرها في الدراسة، فإنه يمكننا التوصل الى عدد من الاستنتاجات:
- إن المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات يتبنى مقومات القيادة الاستراتيجية؛ لقد أثبتت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية في المركز قد جاء ضمن المستوى المرتفع، مما يدل أن المركز يضع اهتماماً كبيراً للقيادة الاستراتيجية؛ والسبب في ذلك أن المركز يتمركز عملة في وضع الخطط الاستراتيجية التي تكفل له النواحي الأمنية وكذلك إدارة الأزمات التي تواجه الأردن بشكل عام، مثل هذه الخطط تحتاج الى قيادات استراتيجية تمتلك جدارات التفكير الاستراتيجي الذي يمكن القائد من تصور المستقبل بفرصه وتحدياته ومخاطره، وجدارات القيادة التي تمكن القائد من إدارة المركز بطريقة فاعلة تمكنه من تحقيق أهداف المركز بكفاءة.
 - لدى المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات تميز منظمي؛ فقد أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى التميز المنظمي لدى المركز قد جاء ضمن المستوى المرتفع؛ يُعتبر المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات نموذجاً فريداً بالأردن لمنظمة قائم عملها على إدارة الأمن والأزمات بطرق فاعلة.
 - يبدو ان فريق المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات ملتزم منظمياً نحو المركز؛ وهذا يظهر جلياً من خلال جميع الفقرات المتعلقة بالالتزام المنظمي والتي اتجهت إجابات العاملين فيها نحو الموافقة؛ حيث يفضل الكثير من العاملين في المركز العمل في المركز ولو أتاحت لهم فرصة العمل في مكان اخر، كما يشعر معظم العاملين بأنهم جزء من عائلة المركز ويعتبرون أن الولاء للمركز قيمة أخلاقية من وجهة نظرهم.
 - نستنتج من الدراسة أن التميز المنظمي الذي يحققه المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات هو نتاج جملة من العوامل التي تتكامل مع بعضها البعض بطريقة متناسقة ومتوائمة، وأن القيادة الاستراتيجية التي تسود في المركز هي المحرك الأساسي الذي يحدد كل تلك العوامل والمؤثرات، ويحدد الطريقة المناسبة لتكامل تلك العوامل من أجل تحقيق التميز المنظمي.
 - نستنتج من الدراسة الحالية بأن القيادة الاستراتيجية التي يتبناها المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات تركز على عاملين أساسيين وهما جدارات التفكير الاستراتيجي وجدارات القيادة؛ ولكل منهما خصائصه ومركزاته.

وأن التفكير الاستراتيجي يُعتبرُ اليوم عاملاً أساسياً لقيادة المنظمات التي تسعى إلى التميز، إذ أن المنظمات اليوم تعمل في بيئة سريعة التغيير ما يتطلب تفكيراً يرسم المستقبل ويستطيع تحديد المخاطر والتحديات والفرص الذكية، حيث أن التفكير الاعتيادي لم يعد مجدياً لمثل هذه التغييرات الحتمية. كما أن مهارات القيادة التقليدية اللازمة لتوفرها في القائد غير كافية لتمكين القائد من إدارة المنظمة نحو الأهداف المخططة في بيئة الأعمال المتسارعة مالم يمتلك القائد جدارات قيادية غير تقليدية تمكنه من توجيه المنظمة في ظل أمواج بيئة الأعمال المضطربة.

3-4 التوصيات والدراسات المستقبلية

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية؛ يقدم الباحث عدداً من التوصيات التي تؤكد على تفعيل القيادة الاستراتيجية من أجل تحقيق التميز المنظمي، وذلك من خلال الآتي:

- تعزيز الإدراك للمستجدات بالنسبة للمؤسسات ذات التعاون والعلاقة المركز، ومن ثم تحديد استراتيجياتها التي تتلاءم مع تلك المؤسسات، اعتماداً على دراسة تغييرات اتجاهات تلك المؤسسات؛ إذ أن توجهات المؤسسات في في تغيير دائم ومستمر نتيجة للتغيير المستمر في البيئة العامة.
- توسيع أفق الأهداف الإستراتيجية للمركز وزيادة مدى وشمولية رسالته وتحديد الفرص المستقبلية المبنية على تحديد التهديدات الحالية والمحتملة اعتماداً على تنوع مصادر المعلومات سواءً المحلية أم الإقليمية أم الدولية.
- تحفيز العاملين في المركز على توليد أفكار إبداعية لتطوير العمليات الوظيفية، من خلال التواصل المستمر معهم ومناقشة هذه الأفكار ودمجها مع بعضها البعض لغاية التوصل إلى أفكار جديدة، اعتماداً على الآليات والتقنيات الحديثة التي يمكن لإدارة المركز الاعتماد عليها لاستقبال الأفكار الهادفة، والعمل على فلترتها وتنظيمها من أجل الاستفادة منها في تطوير عمل المركز.
- التحسين المستمر في آليات عمل المركز من خلال إشراك العاملين بتقييم خطوات العمل وعلى مختلف وظائفهم وأقسامهم. إذ أن كل قسم في المركز يكون لديه الخبرة والدراسة باليات العمل التي تتعلق بالقسم، وبالتالي فإن التقييم الجماعي للآداء من قبل جميع العاملين يكون أشمل وأدق بتحديد الأخطاء التي تحدث في ذلك القسم.
- العمل على تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى خطط إجرائية واضحة تتسجم مع قدرات المركز؛ من خلال توظيف الإمكانيات المتاحة من موارد بشرية ومادية ومالية.
- نشر ثقافة الإبداع بمكافأة مقدمي الاقتراحات الجيدة والمفيدة بطرق مختلفة؛ مثل الحوافز المالية، أو الإجازات الإدارية، أو الرحلات الترفيهية وغيرها؛ إذ أن مكافأة الأشخاص أصحاب الاقتراحات الجدية والمفيدة تُعتبرُ سمة من سمات المنظمات المتميزة.
- تقييم برامج التعلم للعاملين؛ من أجل التطوير والتحسين في الخدمات، ولكي يتم الاستفادة منها بشكل فعال، وذلك من خلال تصميم برنامج تقييمي لعملية التدريب والتعلم يشتمل بنوداً متنوعة يُجاب عليها من قبل الموظفين، وكذلك من خلال برنامج تقييمي لمقارنة أداء الموظفين قبل وبعد عملية التدريب.
- التكامل بين أقسام وتعزيز المرونة في التعامل مع إجراءات العمل؛ بالاعتماد على عاملين أساسيين: أولاً؛ أن تتبنى إدارة المركز هيكلًا تنظيميًا يتسم بالمرونة واللامركزية، مما يقلص التسلسل الهرمي لاتخاذ القرارات وثانياً؛ على الموظفين أنفسهم أن يُبدوا روح التعاون والمشاركة عند تنفيذ المهام الوظيفية.
- شمولية التخطيط لأهداف المركز؛ وذلك من خلال إشراك جميع العاملين في عملية التخطيط لأهداف المركز؛ لإدراكهم لطبيعة العمل ونقاط الضعف والقوة التي تواجه المهام الوظيفية، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز ولائهم وانتمائهم نحو المركز.
- تفعيل دور عمل الفريق بشكل أكبر داخل المركز، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل قائمة على التنوع من الأقسام والدوائر المختلفة في المركز، هدفهم تحديد المشاكل التي تواجه الأقسام الوظيفية وطرح الحلول المناسبة لها وتقديم أفكار جديدة خلاقية وإبداعية تعمل على تطوير الية عمل المركز وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.
- إن من المهام الرئيسية للإدارة هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة بتجديد مركز المنظمة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محدد للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطوير في الصناعة والتكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة (AlHrassi et al., 2015; Tarhini et al., 2016; Masa'deh et al., 2018a, b, c; Yassien & Mufleh, 2017; Alenezi et al., 2017; Alkandari et al., 2017; Altamony & Gharaibeh, 2017; Khwaldeh et al., 2017; Mikkawi & Al-Lozi, 2017)، وما آلت إليه التطورات التكنولوجية في القرن الواحد والعشرين والضعفات التي تمخضت عن العولمة (Al-Lozi, 2002; Al-Duhaish et al., 2014; Masa'deh et al., 2017a, b; Obeidat et al., 2018a, b; Khalayleh et al., 2017; Al-dalahmeh et al., 2018)، خاصة الدول المتقدمة وبالتحديد الصناعية منها (Al-Syaidh et al., 2014, 2016).

داراوش، س.، باتينه، ك.، و آلروود، أ. (2018a). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.

داراوش، س.، أوبيدات، ب.، و تاريني، أ. (2018b). The Role of Employees' Empowerment as an Intermediary Variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237.

ألانزه، أ.، جوابره، أ.، آل-المحمود، أ.، و حمادا، ر. (2018). The Impact of Customer Relationship Management on Tourist Satisfaction: The Case of Radisson Blue Resort in Aqaba City. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2(26), 227-240.

آل-دالاهمه، م.، خالاف، ر.، و أوبيدات، ب. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.

الحيان، فهد (2016)، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء: دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس- فرع الإسماعيلية، مصر. ص41.

جرورة، حكيم وخيرة، سامي، (2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين المؤسسات الخدمية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية-1*.

المبيضين، أنس (2009). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

المراجع باللغة العربية

بوراس، (2013). دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. رسالة ماجستير منشور. جامعة - محمد ناضر بسكرة.

حريم، حسن (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات. دار حامد للنشر، عمان، ص 327-328.

الحسن، عبد العزيز (2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص41.

الحيان، فهد (2016)، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء: دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس- فرع الإسماعيلية، مصر. ص41.

جرورة، حكيم وخيرة، سامي، (2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين المؤسسات الخدمية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية-1*.

المبيضين، أنس (2009). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

المراجع باللغة الانجليزية

References

Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018a). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.

Abualoush, S., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2018b). The Role of Employees' Empowerment as an Intermediary Variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237.

Alananzeh, O., Jawabreh, O., Al-Mahmoud, A., & Hamada, R. (2018). The Impact of Customer Relationship Management on Tourist Satisfaction: The Case of Radisson Blue Resort in Aqaba City. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2(26), 227-240.

Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.

Al-Dmour, R., Al Haj Dawood, E., Al-Dmour, H., & Masa'deh, R. (2019). The Effect of Customer Lifestyle Patterns on the Use of Mobile Banking Applications in Jordan. *Int. J. Electronic Marketing and Retailing*, Forthcoming.

Aldmour, R., Masa'deh, R., & Obeidat, B. (2017). Factors Influencing the Adoption and Implementation of HRIS Applications: Are they Similar. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(2), 139-167.

Al-Dmour, R, Obeidat, B., & Almajali, D. (2015). The Practice of HRIS Applications in Business Organizations in Jordan: An Empirical Study. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1).

Al-Duhaish, A., Alshurideh, M., & Al-Zu'bi, Z. (2014). The Impact of the Basic Reference Group Usage on the Purchasing Decision of Clothes (A Field Study of Saudi Youth in Riyadh City). *Dirasat: Administrative*, 41(2), 205-221.

Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors Affecting the Adoption of E-Government in Kuwait: A Qualitative Study. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), 84-102.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2016). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 80-95.

AlHrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimah, H. (2016). The Impact of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: An Empirical Study from Managerial Staff Perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(3), 309-339.

Alkandari, A., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge Management and its Role on Organizational Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 833-850.

AL-Lozi, M. (2002). Total Quality Management in the Civil Service Institutions in Jordan. *Mu'tah: Humanities and Social Sciences Series*, 18(4), 151-185.

Almajali, D., & Al-Dmour, R. (2016). The Role of Information Technology in Motivating Students to Accept E-Learning Adoption in Universities: A Case Study in Jordanian Universities. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 36-46.

- Almajali, D., & Maqableh, M. (2015). Assessing the Digital Divide Status of the Jordanian Telecentre. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8(11), 428-439.
- Almajali, D., & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP Systems Implementation Success: A Study on Jordanian Healthcare Sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549-565.
- Almajali, D., Mansour, K., & Maqableh, M. (2016a). The Impact of Electronic Supply Chain Management Usage on Firm's Performance. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(6), 280-293.
- Almajali, D., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016b). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(2), 172-200.
- AL-Syaidh, N., Al-Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2016). Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 14-35.
- AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., & Al-Zu'bi, Z. (2014). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(1), 23-57.
- Altamony, H., & Gharaibeh, A. (2017). The Role of Academic Researcher to Mintzberg's Managerial Roles. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(2), 920-925.
- Aslan, S., & Diken, A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.
- Azbari, M., Akbari, M., & Shaijani, M. (2015). The Effect of Strategic Leadership and Empowerment on Job Satisfaction of the Employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 453-464.
- Bagg, A. (2001). Strategic Thinking must Precede Strategic Planning. www.corporaite-imag.com.
- Berke, D., Kossler, M.E., & Wakefield (2008). *Developing Leadership Talent*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Chen, C.J., & Huang, J.W. (2007). How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management: The Social Interaction Perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104-118.
- Clark, J., & Armit, K. (2010). Leadership Competency for Doctors: A Framework. *Leadership in Health Services*, 23(2), 115-129.

Darawsheh, S., ALshaar, A., & AL-Lozi, M. (2016). The Degree of Heads of Departments at the University of Dammam to Practice Transformational Leadership style from the Point of View of the Faculty Members. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 56-79.

Hamel, G., & Prahalad (2005). Strategic Intent, the High Performance Organization- The Best of HBR, *Harvard Business Review*.

Haniya, S. (2017). Strategic Leadership Development: Simplified with Bloom's Taxonomy. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 40-47.

Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Management*, 19(4), 63-77.

Irtaimah, H. (2017). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations "Applied Study on Almanaseer Group". *International Journal of Advanced Research*, 5(2), 2528-2538.

Karajeh, H., & Maqableh, M. (2014). Security of Cloud Computing Environment. The 23rd IBIMA Conference on Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness, USA, 2202-2215.

Khalayleh, W., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.

Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2017). The Association between E-Services Web Portals Information Quality and ICT Competence in the Jordanian Universities. *Asian Social Science*, 13(3), 156-169.

León, M., & Martínez, J. (2011). The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.

Maqableh, M., & Mohammed, A. (2015). The Acceptance and Use of Computer based Assessment in Higher Education. *Journal of Software Engineering and Applications*, 8(10), 557.

Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). Job Scheduling for Cloud Computing using Neural Networks. *Communications and Network*, 6(3), 191-200.

Maqableh, M., Rajab, L., Quteshat, W., Khatib, T., & Karajeh, H. (2015). The Impact of Social Media Networks Websites Usage on Students' Academic Performance. *Communications and Network*, 7(4), 159-171.

Masa'deh, R. (2016). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan. *Communications and Network*, 8(4), 219-240.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algiatheen, N., Ryati, R., Albayyari, R., & Tarhini, A. (2017a). Employee's Perception of Implementing Green Supply Chain Management on Hotel's Economic and Operational Performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 395-416.

Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017b). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algudah, O., & Tarhini, A. (2018a). The Effect of Promotional Mix on Hotel Performance during the Political Crisis in the Middle East. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 33-49.

Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018b). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *Modern Applied Science*, 12(7), 1-26.

Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. (2018c). The Associations among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.

Masa'deh, R., Hunaiti, Z., & Bani Yaseen, A. (2008). An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing Innovation and Knowledge Management Strategies. *Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA) Journal*.

Masa'deh, R., Gharaibeh, A., Tarhini, A., & Obeidat, O. (2015a). Knowledge Sharing Capability: A Literature Review. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015b). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), 848-866.

Masa'deh, R., Almajali, D., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019a). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. Forthcoming.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Maqableh, M., & Shah, M. (2019b). The Impact of Business Intelligence Systems on an Organization's Effectiveness: The Role of Metadata Quality from a Developing Country's View. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Forthcoming.

Mikkawi, B., & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(1), 95-127.

Mills, K., & Ungson, R. (2003). Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. *Academy of Management Review*, 28, 143-153.

Müller, R., & Turner, R. (2010). Attitudes and Leadership Competences for Project Success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307-329.

Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Barbara, I. (2013). A New Model of Strategic Thinking Competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.

Obeidat, O., Al-Suradi, M., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.

Obeidat, O., El-Rimawi, S., Maqableh, M., & Al-Jarrah, I. (2013). Evaluating the Profitability of the Islamic Banks in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 56, 27-36.

Obeidat, O., Hadidi, A., & Tarhini, A. (2017). Factors Affecting Strategy Implementation: A Case Study of Pharmaceutical Companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.

Obeidat, O., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2019). The Relationship among Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Job Performance in Jordanian Banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Forthcoming.

Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms. *SAM Advanced Management Journal*, 73(1), 29-45.

Qawasmeh, F., & Darqal, N. (2013). The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(7), 5-19.

Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M., & Qurashi, F. (2015). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188-196.

Shannak, R., & Obeidat, B. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic Decisions in Jordan. *Journal of Management Research*, 4 (4), pp. 257-281.

Spreitzer, G.M. (2007). Taking Stock: A Review of more than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In C. Cooper and J. Barling (Eds.), *Handbook of Organizational*

Behavior (pp.54-73). Available online:

www.webuser.bus.umich.edu/spreitze/empowerment.

Stiles, P., & Trevor, J. (2006). Best Practice and Key Themes in Global Human Resource Management: Project Report. Retrieved from:

http://www.cihrm.jbs.cam.ac.uk/research/downloads/ghrra_report.pdf

Tarhini, A., Alalwan, A., Al-Qirim, N., & Algharabat, R. (2018). An Analysis of the Factors Influencing the Adoption of Online Shopping. *International Journal of Technology Diffusion (IJTD)*, 9(3), 68-87.

Tarhini, A., Al-Badi, A., Almajali, M., & Alrabayaah, S. (2017a). Factors Influencing Employees' Intention to Use Cloud Computing. *Journal of Management and Strategy*, 8(2), 47.

Tarhini, A., Al-Busaidi, K., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2017b). Factors Influencing Students' Adoption of E-Learning: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of International Education in Business*, 10(2), 164-182.

Tarhini, A., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2016). Modeling Factors Affecting Student's Usage Behaviour of E-Learning Systems in Lebanon. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 299.

Tarhini, A., Mgbemena, C., & Trab, MSA. (2015). User Adoption of Online Banking in Nigeria: A Qualitative Study. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(3), 1-8.

Torset, C. (2001). Strategic Thinking: Why, What and How? An Organizational Model of Strategic Thinking .www.dauphine.fr.

Tutuncu, O., & Kucukusta, D. (2007). Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(10), 1083-1096.

Verle, K., Markič, M., Kodrič, B., & Zoran, A. (2014). Managerial Competencies and Organizational Structures. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (6), 922-935.

Wright, P., Geroy, G., & Macphee, M. (2000). A Human Resource Model for Excellence in Global Organization Performance. *Management Decision*, 38(1), 36-42.

Yassien, E., & Mufleh, M. (2017). The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction. *Journal of Management Research*, 9(3), 49-71.