



The Role of Strategic Leadership in Achieving National Cultural Diversity A Case Study of Yemeni Insurance Companies in the Capital Governorate

Mugeeb Farhan Ali Salem ^{1,*}, Abdulaziz Mohammed Ahmed Al-Mekhlafi ¹

¹ Center of Business Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: farhanmugeeb@gmail.com

Keywords

1. Strategic leadership
2. institutional excellence
3. insurance companies

Abstract:

This study aimed to measure the role of strategic leadership in its dimensions (determining strategic direction, investing in core capabilities, developing human capital, effective organizational culture, emphasizing ethical practices, balanced organizational control) in achieving institutional excellence in its Yemeni insurance companies.

The study used the quantitative research method, through which the descriptive analytical method was used, and the study relied on the questionnaire as the main tool for collecting data. The study community was represented through a comprehensive survey of all employees from the senior administrative leadership at their various job levels (Chairman of the Board of Directors, Vice Chairman of the Board of Directors, General Manager, Deputy General Manager, Director of Administration, Deputy Director of Administration, Head of Department) with a number of (291) leadership employees in the Yemeni insurance companies in the capital, Sana'a, with a number of (15) operating companies, and a number of (291) questionnaires were distributed to all members of the study sample, (266) valid questionnaires were recovered for analysis, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS. 29) program.

The study reached a number of conclusions, the most important of which is the strong positive role of strategic leadership in achieving institutional excellence in Yemeni insurance companies (the subject of the study). There is also a great interest in the level of strategic leadership practice in all its dimensions, with the highest practice of these dimensions occurring after defining strategic direction, and the least practiced after developing human capital. There is also great interest in institutional excellence, with the most achieved dimension being leadership excellence, and the least achieved dimension being human excellence. The study concluded with a number of recommendations, the most important of which are:

Continuing to practice strategic leadership in all its dimensions by the Yemeni insurance companies under study, and enhancing the practice by adopting modern scientific methods. Also, paying attention to employees to develop their skills and capabilities, granting them the necessary powers and authorities, involving them in appropriate decision-making, encouraging them to undertake creative work, and honoring those who adhere to standards of professional conduct. It is necessary to pay greater attention to the quality of insurance services and develop them continuously in a manner that meets the needs of beneficiaries and achieves their satisfaction.

دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية في شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة"

مجيب فرحان علي سالم^{1*} , عبدالعزيز محمد أحمد المخلافي¹

¹ مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: farhanmugeeb@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. التميز المؤسسي

1. القيادة الاستراتيجية

3. شركات التأمين

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية. واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، ومن خلاله استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وعينتها من خلال المسح الشامل لجميع العاملين من القيادات الإدارية العليا بمختلف مستوياتهم الوظيفية (رئيس مجلس الإدارة، نائب رئيس مجلس الإدارة، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم) والبالغ عددهم (291) موظفًا قياديًا في شركات التأمين اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وعددها (15) شركة عاملة، ووُزعت (291) استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وأستعيدت (266) استبانة صالحة للتحليل، وُحلت البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. 29). وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: وجود دور إيجابي قوي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية (محل الدراسة)، وجود اهتمام كبير بمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الأبعاد ممارسةً بعد تحديد التوجيه الاستراتيجي، وكان أقلها ممارسةً بعد تطوير رأس المال البشري، وجود اهتمام كبير بالتميز المؤسسي بأبعاده، حيث كان أكثرها تحققًا بعد التميز القيادي، وأقلها تحققًا بعد التميز البشري. وُحُلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة الاستمرار بممارسة القيادة الاستراتيجية بكل أبعادها من قبل شركات التأمين اليمنية محل الدراسة، وتعزيز تلك الممارسة باتباع الأساليب العلمية الحديثة. والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة وإشراكهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وتشجيعهم على القيام بالأعمال الإبداعية، تكريم الملتزمين بمعايير السلوك الوظيفي، ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بنوعية وجودة الخدمات التأمينية وتطويرها بصورة مستمرة بالشكل الذي يلبي احتياجات المستفيدين ويحقق رضاهم.

المقدمة:

ولأجل تحقيق التميز المؤسسي أصبح من الضروري إيجاد طرق إدارية حديثة تحل محل الطرق والإجراءات التقليدية، وتوفير الوسائل المناسبة والمرنة للاستجابة لها، وهو ما جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملاءمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية، فلنا بحاجة إلى مديرين لكننا في أشد الحاجة إلى قيادة استراتيجية تعمل وفق توجهات وأفكار واضحة تمتاز بقدرتها على تغيير الكثير من القضايا والأمور داخل المنظمات الخدمية والإنتاجية والتوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي.

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، برز مفهوم القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) باعتباره أحد الاتجاهات الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، إذ يعد نمط القيادة الأكثر ملاءمة لتحقيق نجاح المؤسسات، ولإنشاء توازن إبداعي بين متطلبات البيئة الخارجية من ناحية، والقيم والأهداف والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى (سليمان، وأمين، 2017، 196).

وعلى الرغم من حداثة الاهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية من قبل الدارسين، فإن القيادة بوجه عام من المواضيع التي حظيت باهتمام علمي واسع منذ فترة طويلة، ومع استمرارية التغيرات في محيط أعمال المؤسسات، تستمر أهمية البحث في موضوع القيادة، وأصبح التوجه الجديد هو دراسة القيادة الاستراتيجية في ظل ديناميكية محيط الأعمال، كما أن الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية يرجع إلى تأثيرها على أداء المؤسسة واستراتيجيتها وتحقيق تميزها المؤسسي (المقرمي، 2020، 2).

يشهد العالم وبيئة الأعمال تغيرات هائلة في كافة المجالات؛ نتيجة إزالة الحواجز بسبب العولمة؛ لتعمل المنظمات بمختلف أنواعها في بيئة تنافسية معاصرة تتسم بالتعقيد والتغيرات المتسارعة في مختلف البيئات، وهو ما أتاح حرية تبادل السلع والخدمات، وحرية تدفق رأس المال، وتقل العمالة خصوصاً المتميزة بين دول العالم بفعل التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، والتي فرضت العديد من التحديات التنافسية على الصعيد المحلي والدولي، وكل تلك التطورات أحدثت انعكاسات على كافة المنظمات حتمت عليها اتباع فلسفات ومناهج إدارية معاصرة، تتبنى ثقافة التغيير في كافة مجالات المنظمات وأنشطتها، ليأتي التميز المؤسسي في صدارة تلك التوجهات الإدارية المعاصرة التي تراهن عليها المؤسسات في تعزيز مكانتها وقدراتها التنافسية لمواجهة تلك التحديات.

ومن آثار هذا العصر بروز الأداء المتميز كحقيقة حتمية تحدد نجاح المؤسسات أو فشلها د، (زوبير، 2009، 1).

ويُعد التميز المؤسسي غاية تسعى نحوها المنظمات سعياً لا مفر منه في ظل ما يشهده سوق العمل من تقلبات وتغيرات، فلا تستطيع دخول ميدان المنافسة سوى المنظمات والمؤسسات المتميزة.

وقد أصبحت مسألة البقاء والنمو بوصفها هدفاً للمؤسسات مرهوناً بمدى قدرتها على التميز، وأضحى نجاحها يقاس في هذا الإطار؛ لأن التميز ببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فإذا كانت الفلسفة في الماضي تعني أنه لا بقاء للمؤسسات الضعيفة، فإن الفلسفة الحديثة اليوم تعني أنه لا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة. (شوقي، 2010، 2)

والأزمات التي تمر بها بلادنا الناتجة عن العدوان والحصار، كل هذه العوامل أثرت على نشاط شركات التأمين، وانعكست سلباً على مستوى أدائها وتحقيق تميزها وقدرتها التنافسية، حيث تمثل هذه التحديات والتغيرات عوامل ضغط كبيرة على تلك الشركات لتعزيز كفاءتها وفعالية أدائها وتحقيق تميزها، وتقديم خدماتها بجودة عالية، بما يلبي احتياجات العملاء ويحقق رضاهم، ويضمن بقاءها واستمرارها.

وفي ظل هذه التحديات أصبحت الحاجة ملحة في شركات التأمين اليمنية، لتبني أساليب إدارية حديثة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيزه، وتعد القيادة الاستراتيجية الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها وتميزها على المنافسين على النحو الذي يعزز من بقاء المؤسسات ومكانتها في السوق. وبالإشارة إلى المؤشرات والتقارير السنوية الصادرة عن الاتحاد اليمني للتأمين من خلال الجداول الإحصائية للأعوام (2020-2023) لشركات التأمين اليمنية، التي تظهر ضعف مستوى الأداء وانخفاض معدل نمو الأقساط التأمينية وتراجعها بشكل كبير.

كما أكدت الأمانة العامة للاتحاد العام العربي للتأمين في إحصائيات الأقساط التأمينية للعام (2020-2021) على مستوى الوطن العربي، حيث احتلت اليمن المرتبة الأخيرة حيث بلغ إجمالي أقساط التأمين اليمنية مبلغ وقدره (118.520.000) مائة وثمانية عشر مليون وخمسمائة وعشرون ألف دولار، والتي تمثل نسبة (1%) من إجمالي أقساط التأمين لدولة الإمارات التي احتلت المركز الأول على مستوى الوطن العربي بمبلغ (11.571.620.000) أحد عشر مليار وخمسمائة وواحد وسبعون مليون وستمائة

وللتغلب على تلك التحديات فإن المنظمات بحاجة إلى قيادة حكيمة ذات رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة ومؤثرة وملائمة مع تطورات العاملين وأولوياتهم في المنظمة.

وتعد شركات التأمين اليمنية من أهم المؤسسات المالية وأحد الركائز المهمة في الاقتصاد الوطني التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة. ونظراً لتعاملاتها المستمرة مع العملاء والشركات على المستوى المحلي ومع شركات التأمين الخارجية في مختلف أنحاء العالم فإنها بأمر الحاجة لتحقيق التميز المؤسسي من خلال قيادة استراتيجية تعتمد في قدرتها على مواكبة تطورات البيئة غير المستقرة والاستفادة من المعلومات وتحويلها إلى معارف، وإدارتها بالشكل الذي يمكن هذه الشركات من تقليص الفجوة في تحقيق التميز المؤسسي بينها وبين شركات التأمين الخارجية التي تتعامل معها، بالإضافة إلى تطبيق أحدث الممارسات الخاصة في تسويق الخدمات التأمينية والممارسات الخاصة بإدارة المخاطر وتفعيلها وتطويرها على مختلف المستويات، وتوليد قيمة مضافة للشركات تميزها عن غيرها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال قيادة استراتيجية فاعلة.

ونظراً للدور المهم والجوهري للقيادة الاستراتيجية في نجاح المنظمة وتميزها وتعزيز قدرتها التنافسية بما يضمن بقاءها وتميزها في السوق، فإن هذه الدراسة ركزت على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.

مشكلة الدراسة:

تواجه شركات التأمين اليمنية العديد من التحديات والعقبات نتيجة المنافسة الشديدة، وتتنوع متطلبات العملاء وورغباتهم المستمرة، وكذا المخاطر

وعشرون ألف دولار، (أبوزيد، 2022، 6).

وقد أشارت دراسة (المخلافي، 2016) إلى تدني نسبة الأقساط التأمينية وانخفاض أرباح شركات التأمين في النشاط التأميني في اليمن، وكذا توصلت دراسة (الصبري، 2018) إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: لايزال حجم رؤوس الأموال المستثمرة في قطاع التأمين في الجمهورية اليمنية محدودًا جدًا مقارنةً برؤوس الأموال المستثمرة في قطاعات التأمين في الدول العربية، وذلك يتطلب قيادات استراتيجية قادرة على تحقيق التميز لشركات التأمين، تستطيع هذه القيادات التعامل مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والسياسية.

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت متغيرات الدراسة فقد أظهرت تلك الدراسات أن هناك ترابطًا وثيقًا وتكاملاً بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، أي أنه كلما زادت ممارسة القيادة الاستراتيجية في الشركات زاد تحقيق التميز المؤسسي. وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (المغربية، ودھليز، 2023)، ودراسة (الزهراني، وشعبي، 2023)، ودراسة (غازي، 2022)، ودراسة (صويص والقبح، 2021)، ودراسة (الياسري والعباسي، 2022).

وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود فجوة علمية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية في مجتمع البحث، وبالتالي فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في محاولة سد هذه الفجوة البحثية، وذلك بدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة. وبناءً على ما سبق يمكن تحديد المشكلة وصياغتها في التساؤل الرئيس الآتي: "ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز

المؤسسي في شركات التأمين اليمنية؟".

ويتفرع من السؤال الرئيس عدد من الأسئلة

الفرعية كالتالي:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعدها في شركات التأمين اليمنية؟
2. ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده في شركات التأمين اليمنية؟
3. ما دور القيادة الاستراتيجية بأبعدها (تحديد التوجه الاستراتيجي - استثمار المقدرات الجوهرية - تطوير رأس المال البشري - الثقافة التنظيمية الفاعلة - التأكيد على الممارسات الأخلاقية - الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف، وهي كالاتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين اليمنية.
2. التعرف على مستوى التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.
3. قياس دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تبرز أهمية الدراسة من خلا موضوعها الذي المتمثل في دور القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين اليمنية إذ تُعد من المفاهيم الإدارية

شركات التأمين في اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير أدائها وتحقيق تميزها.

3. لفت أنظار متخذي القرار في الشركات اليمنية بصفة عامة، وشركات التأمين على وجه الخصوص إلى أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية ودورها الهام في تحقيق التميز المؤسسي.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.
- **الحدود المكانية:** تتمثل في المراكز الرئيسية لشركات التأمين اليمنية الواقعة في أمانة العاصمة صنعاء.
- **الحدود البشرية:** اقتصر على جميع القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها (رئيس مجلس الإدارة، نائب رئيس مجلس الإدارة، مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم) في شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

النموذج المعرفي للدراسة:

يتكون النموذج المعرفي للدراسة من متغيرين أساسيين، هما:

أولاً: المتغير المستقل: "القيادة الاستراتيجية":

ممثلة بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي - استثمار المقدرات الجوهرية - تطوير رأس المال البشري - الثقافة التنظيمية الفاعلة - التأكيد على الممارسة الأخلاقية - الرقابة التنظيمية المتوازنة).

الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي في مختلف المجالات التي تسعى إليه المنظمات بصفة عامة، وشركات التأمين بصفة خاصة.

2. تكتسب الدراسة أهمية كبيرة نظراً لمحدودية وندرة الدراسات اليمنية والعربية (على حد علم الباحث) التي تناولت (دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي) في شركات التأمين، وبالتالي فإن هذه الدراسة ستمثل إضافة علمية نوعية وجديدة في هذا المجال.

3. تستمد أهمية الدراسة من الاهتمام المتزايد بتحقيق التميز المؤسسي في كثير من المنظمات كونه العامل الأساسي لنجاحها وتعزيز مكانتها في ظل التغييرات المتسارعة والتحديات الراهنة على المستوى المحلي والإقليمي.

4. تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي وفكري شامل يتضمن المعلومات والمفاهيم والمعارف والمناهج المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، ليشكل بذلك رافداً علمياً يفيد الباحثين والمكتبة العربية عامة، والمكتبة اليمنية على وجه الخصوص.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تستمد الدراسة أهميتها من مجتمع البحث الذي تتناوله، وهو شركات التأمين اليمنية نظراً لدورها كأحد الركائز الحيوية في الاقتصاد الوطني ومساهمتها في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

2. تساعد هذه الدراسة على تشخيص وضع شركات التأمين اليمنية فيما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية، ومستوى تحقيق التميز المؤسسي، وتقديم صورة واضحة حول ذلك تساعد قيادة

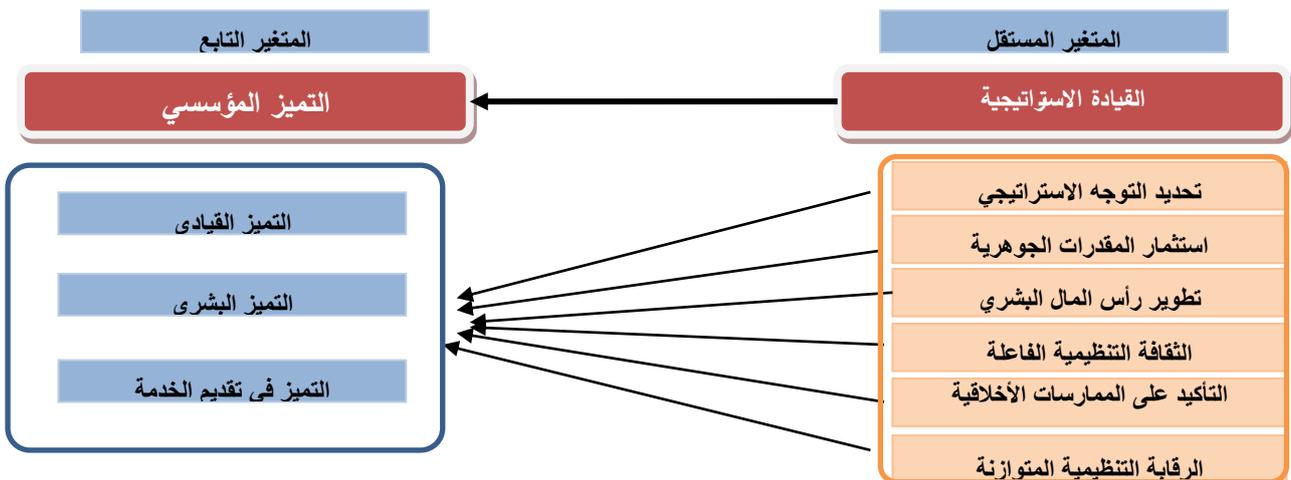
تقديم الخدمة)، التي تم تحديدها اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد التميز المؤسسي، مثل: دراسة (الزهراني، وشعبي، 2023)، ودراسة (الهندول، 2022)، ودراسة (حرز الله، وأبوليده، 2020)، ودراسة (الغمس وآخرون، 2019)، ودراسة (الجمال، وعمران، 2021).

ومن خلال ما سبق تم التوصل إلى تصميم النموذج المعرفي للدراسة الحالية كما هو موضح بالشكل الآتي:

حُدثت أبعاد المتغير المستقل لهذه الدراسة بناءً على مرجعيات علمية، حيث رجعت الدراسة إلى عدد من نماذج قياس القيادة الاستراتيجية، من أهمها: نموذج (Hitt, et al., 2001)، ونموذج (Pisapia, 2009)، ونموذج (جاد الرب، 2012)، وهي الأبعاد التي استقادت منها الدراسات السابقة، مثل: دراسة (غازي، 2022)، ودراسة (أحمد، 2021)، ودراسة (المقري، 2021)، ودراسة (الفلاحي، 2020)، ودراسة (Alayoubi, et al., 2020).

ثانياً: المتغير التابع: "التميز المؤسسي" ممثلاً بأبعاده (التميز القيادي، التميز البشري، التميز في

شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة



- 1- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.
- 2- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لاستثمار المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.
- 3- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها، تم صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي تقيس دور المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع تحقيق التميز المؤسسي، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

ظروف بيئية (فرص وتهديدات) التي يتوقعها القادة الاستراتيجيون خلال الخمس أو العشر السنوات المقبلة. (دهش، 2017، 1138)

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف تحديد التوجه الاستراتيجي إجرائياً أنه: تحديد القيادة الاستراتيجية في الشركة للرؤية، والرسالة، والقيم، والغايات، والأهداف الاستراتيجية في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

2. استثمار المقدرات الجوهرية:

عرف (الخفاجي، 2008، 286) المقدرات الجوهرية أنها: مزيج مُنسَق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز المنظمة على باقي المنظمات الأخرى، وهي أفضل ما تقوم به المنظمة، وتتألف من الأنشطة والعمليات والموارد التي تميّزها عن المنافسين.

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف استثمار المقدرات الجوهرية إجرائياً أنه: قدرة الشركة على الاستثمار الأمثل لمواردها سواءً الموارد البشرية التي تتمتع بالخبرة والمهارة أو الموارد المادية والتقنية التي تحقق من خلالها ميزة تنافسية.

3. تطوير رأس المال البشري:

عرفه (فلوس، 2017، 240) أنه: عبارة عن المورد البشري الذي تمت تنميته في جميع المجالات وتنمية مهاراته وقدراته وخبراته ومنحه فرصاً للإبداع والابتكار.

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف تطوير رأس المال البشري إجرائياً أنه: قدرة الشركة على تنمية رأس مالها البشري وتطويره وتحسين معارفه ومهاراته وقدراته، وتمكينه من العمل، ومنحه فرصاً للإبداع والابتكار، بما يحقق تميّزها عن غيرها من الشركات المماثلة.

4- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الفاعلة في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.

5- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.

6- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرقابة التنظيمية المتوازنة في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

أولاً: القيادة الاستراتيجية:

عُرفت القيادة الاستراتيجية أنها: القيادة التي تمتلك رؤية مستقبلية واضحة ورغبة كبيرة لتحقيق الكفاءة والفاعلية لمنظمتها لاستنادها إلى العلاقة بين الفرص والأهداف. (يونس، 2002، 23).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف القيادة

الاستراتيجية إجرائياً أنها: قدرة القيادة على التصور والتوقع المستقبلي والتأثير على العاملين في الشركة لإحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب من خلال تحديد توجه استراتيجي واضح، واستثمار المقدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية الفاعلة، وتنفيذ رقابة تنظيمية متزنة، وممارسة أخلاقية محفزة على النحو الذي يحقق أهداف الشركة وتمييزها.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي:

يُعرف التوجه الاستراتيجي أنه: تحديد صورة المنظمة التي تبحث عن التطور مع الزمن تحت

4. الثقافة التنظيمية الفاعلة:

عرفها (Cunliffe, 2008, 56) أنها: مجموعة من الافتراضات والمعتقدات، أو قبول المعاني والقيم الكامنة وراء الإجراءات والقرارات والمعايير أو القواعد غير المكتوبة التي توجه السلوك واللغة المستخدمة.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الثقافة التنظيمية الفاعلة إجرائياً أنها: مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والمبادئ والأفكار الجوهرية والنشاطات التي تمتلكها الشركة وتغرسها لدى العاملين، وتعمل على ممارستها لتحقيق أهدافها.

5. التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

عرفها (Lupuleac, et al, 2012, 922) أنها: تلك الطرق التي يتم التصرف بها حسب القيم الأخلاقية في تلك المنظمة للحفاظ على سمعتها، التي تعكس السلوك الإنساني للصورة المشرفة لتظهر عبرها السمات الأخلاقية، حيث تُعد مركزاً للوسائل التي تركز من خلالها الثقة المتبادلة التي تجسد السمعة والصورة الطيبة.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الممارسات الأخلاقية إجرائياً أنها: مجموعة من المبادئ الأساسية والمعايير الأخلاقية والسلوكية التي تمارسها الشركة من صدق وأمانة ونزاهة ووفاء بالالتزامات، والحرص على ممارستها من قبل العاملين حتى تنعكس على سمعة الشركة والثقة بها.

6. الرقابة التنظيمية المتوازنة:

عرفها (Aoquaah& Multer, 2015, 1) أنها: نظام لديه القدرة على الوصول للمطلوب إلى المستويات والحالة المرغوب بها، أو تلك المقارنة القائمة على العمليات بين كل الذي توصل إليه بالصورة الفعلية وما كان مخطط للوصول له.

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف الرقابة التنظيمية

المتوازنة إجرائياً أنها: مجموعة من الأنشطة والإجراءات الرقابية الفاعلة والمتوازنة التي تقوم بها الشركة للتأكد من سلامة العمليات وفق الخطط المحددة مسبقاً وأن الأهداف يتم تحقيقها وفقاً للمستويات المرغوب بها وتصحيح أي انحرافات بالشكل المناسب.

ثانياً: التميز المؤسسي:

عرفه (Alsharah, 2020) أنه: مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة والفريدة التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، حيث يجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز وضعها التنافسي وهو أحد الأساليب الإبداعية الذي يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية وبالتالي التفوق على منافسيها.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التميز المؤسسي

إجرائياً أنه: قدرة الشركة على تحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، تميزها عن باقي الشركات المنافسة، تُرضي العملاء والعاملين وجميع الأطراف المتعاملة معها من خلال التميز (القيادي- البشري- الخدمة المقدمة).

أبعاد التميز المؤسسي:

1. التميز القيادي:

يُعرف التميز القيادي أنه: الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات والمهارات والقدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة (الهالات، 2014، 79)

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التميز القيادي

إجرائياً أنه: قدرة قيادة الشركة على تحديد الاتجاهات

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات محلية:

1) دراسة (الميدمة، والقطبي، 2024)، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء".

هدفت الدراسة إلى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري الثقافة التنظيمية الفاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات، بعد التعلم والنمو) في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء. استهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل لجميع الموظفين من القيادات المصرفية والإدارية، في البنوك اليمنية وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة عدد (758) قيادياً، وتم تحليل عدد (678) واتبعت الدراسة طريقة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات ، أهمها: وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية (عينة الدراسة)، وجود اهتمام كبير بالقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها وبمستويات متفاوتة، حيث كان أعلى هذه الأبعاد بُعد التوجه الاستراتيجية بينما كان البعد الأقل هو بُعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام من قبل القيادات المصرفية في تحسين

المستقبلية الواضحة، واستغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية، وتشجيع الأعمال الإبداعية، وقبول الأعمال التي تتصف بالتحدي بصورة تساعد الشركة على مواجهة الأزمات.

2. التميز البشري:

يعرف التميز البشري أنه: مجموعة من الأفراد وأصحاب الكفاءة والخبرة يقومون بأداء الفعاليات والأنشطة، والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية. (Armstrong, 2006, 126).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التميز البشري إجرائياً أنه: قدرة الشركة على الاهتمام بكفاءة العاملين والحفاظ عليهم، وتحفيزهم وتطويرهم وتمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أهداف الشركة.

3. التميز بتقديم الخدمة:

يقصد بالتميز في تقديم الخدمة: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم وطموحاتهم. (سمر الدين، والقرشي، 2020).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التميز بتقديم الخدمة إجرائياً أنه: قدرة الشركة على تحسين وتطوير كافة العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية بما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للعملاء تلبى احتياجاتهم ورغباتهم، تفوق توقعاتهم وتضمن ولاءهم، وتسهم في تحقيق أهداف الشركة.

دراسة ميدانية في شركات التأمين بأمانة العاصمة، صنعاء".

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية وتحديد أثرها في الأداء المنظمي في شركات التأمين بأمانة العاصمة - صنعاء، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغيري (حجم وعمر الشركة)، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم لإجراء الدراسة، كما طُورت الاستبانة لتكون أداة لجمع البيانات، وذلك باستخدام طريقة المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (130) قياديًا في شركة التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، وكشفت الدراسة أن هناك درجة مرتفعة من توفر أبعاد القيادة الاستراتيجية بأبعادها في شركات التأمين بأمانة العاصمة، وكان البعد الأكثر أداء هو التوجه الاستراتيجي، يليه التأكيد على الممارسات الأخلاقية، والثقافة التنظيمية الفاعلة، ورأس المال البشري، ثم الرقابة المتوازنة، كما أن الأداء المنظمي جاء بمستوى عالٍ بأبعاده، وكان البعد الأكثر تطبيقًا هو الفاعلية يليه الكفاءة، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الإستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الفاعلة، الرقابة المتوازنة) في الأداء المنظمي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية).
ثانيًا: دراسات عربية:

1) دراسة (عواد، وآخرين، 2024)، بعنوان: " أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة - دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

الأداء المؤسسي حيث كان أكثرها تحقق البعد المالي وأقلها بُعد التعلم والنمو.

2) دراسة (الذماري، والسنباني، 2024)، بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة)".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري المقدرات الجوهرية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الكفاءة، الفاعلية، والتركيز على العميل)، ولغرض جمع البيانات صُممت استبانة أداة للدراسة، وحُللت بيانات الدراسة إحصائيًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28) 7.، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: وجود ارتباط عالٍ بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء (عينة الدراسة) مما يعني أن زيادة ممارسة القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسي. إن قيمة الدور بين أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة والأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء عينة الدراسة كان إيجابيًا، ولكن بصورة متفاوتة بالنسبة لكل بُعد على حده، حيث كان أكثر الأبعاد تأثيرًا هو بُعد رقابة تنظيمية متوازنة، وكان أقل الأبعاد تأثيرًا هو بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

3) دراسة (الجعدي، 2022)، بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي -

من عينة مكونة من 262 موظفًا، كما استخدمت الباحثة برنامج SPSS للتحليل الإحصائي للبيانات . وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية الممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي؛ وكان بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيرًا، يليه بُعد دعم الثقافة التنظيمية، ثم بُعد تطوير رأس مال بشري، وأخيرًا بُعد اتخاذ القرارات التشاركية.

3) دراسة (الزهراني، وشعبي، 2023)، بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجهة ."

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز المؤسسي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر موظفي المركز الوطني للأرصاد بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، تكون مجتمع البحث من موظفي المركز الوطني للأرصاد بجهة وعددهم (350) موظفًا، من أهم نتائج الدراسة: أن التوجه الاستراتيجي في القيادة الاستراتيجية تمثل في التركيز على أن القائد يجب أن يكون لديه خطة استراتيجية تتبثق من الرؤية المنشودة للمنظمة، وأن تتخذ القيادة قراراتها بدلالة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يمكن تحقيق التميز القيادي في التميز المؤسسي من خلال تشجيع القيادة على استقلالية وتمكين الموظفين، وحرص القيادة على توصيل

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة. بلغ مجتمع الدراسة (11) شركة صغيرة ومتوسطة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (158) مبحوثًا من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين داخل مجموعة الشركات، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (132) استبانة، وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية (الرؤية الاستراتيجية، تمكين العاملين، الثقافة التنظيمية) في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$).

2) دراسة (المغربية، ودھليز، 2023)، بعنوان: " أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، دعم الثقافة التنظيمية) على التميز المؤسسي وتطبيقها في وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالوزارة، وأستخدمت طريقة العينة الميسرة، وجمعت البيانات

6) دراسة (الهندول، 2022)، بعنوان: "تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الريادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت، وكذلك مستوى التميز المؤسسي بتلك المؤسسات، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، ودراسة تأثير القيادة على التميز المؤسسي، وصممت الدراسة قائمة استقصاء لجمع البيانات والمعلومات، وبلغ حجم عينة الدراسة (384) مفردة، واستُخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة متوسطة لدى مجتمع الدراسة، كما أن مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الريادية بأبعادها على التميز المؤسسي.

ثالثاً: دراسات أجنبية:

1) دراسة (Mailu, 2022) بعنوان: **The Impact of Strategic Leadership on Performance in NGOs in Nairobi (County Kenya)**

تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء في المنظمات غير الحكومية في مقاطعة "نيروبي" (كينيا).

هدف الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء في المنظمات غير الحكومية، والتعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الأداء في المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي. واستخدمت

رؤيتها وقيمها إلى كل الموظفين، وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق التميز المؤسسي.

4) دراسة (غازي، 2022)، بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية - دراسة تطبيقية".

هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، وتحديد نوع العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة لجمع البيانات والمعلومات وكان حجم عينة الدراسة (343) مفردة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي.

5) دراسة (الياسري، والعباسي، 2022)، بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز - دراسة ميدانية في قناة كربلاء الفضائية".

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة تأثير القيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز وتوضيح العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وبلغ حجم عينة الدراسة (165) مفردة، واستُخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة.

التنافسية، وأن هناك تأثيراً للقدرات الديناميكية على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية.

3) دراسة (Butama, Mathenge & Mungai,) بعنوان: " The Role of Strategic Leadership in Organizational Performance".

"دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، واختيرت عينة مكونة من (169) مفردة في شركة (Juhudi Kilimo Limited)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين لقيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بعض أبعاد المتغيرات، واختلفت مع بعض الدراسات في بعض الأبعاد، واتفقت مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام منهج الدراسة وأداتها، واختلفت مع بعض الدراسات في ذلك. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الربط بين المتغيرات ومجتمع الدراسة، حيث تناولت الدراسات السابقة القيادة الاستراتيجية، والتميز بسمات مختلفة في بيئات ومنظمات عمل مختلفة مثل: الجامعات والبنوك والمؤسسات الحكومية، والمستشفيات والمنظمات غير الحكومية، بينما تناولت الدراسة الحالية دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية، والذي لم يسبق لأي دراسة سابقة - على حد علم الباحثين -

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحدد مجتمع الدراسة من المدراء الماليين ومدراء العلاقات، ومدراء الموارد البشرية في (159) منظمة غير حكومية في مقاطعة نيروبي والبالغ عددهم (636) مفردة، واختيرت عينة عشوائية طبقية منهم بلغ عددها (244) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية المستخدمة في الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ومهم على أداء المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي، كما أوضحت الدراسة أن التوجه الاستراتيجي وتنمية الكفاءات الأساسية لها تأثير إيجابي ومهم على أداء المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي.

2) دراسة (Susita, Gintings, 2021) بعنوان:

Competitive advantages A Medaitor on the influence of strategic leadership, Dynamic capabilities. And knowledge management on organizational performance in PT ELNUSA TBK.

"الميزة التنافسية كوسيط في تأثير القيادة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية وإدارة المعرفة حول الأداء التنظيمي في PT ELNUSA TBK باندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وتأثير القدرات الديناميكية على الأداء التنظيمي، وتأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية، وتأثير القدرات الديناميكية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن هناك تأثيراً للقيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال الميزة

على التخيل والتصور المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية من طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمات التي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد والتغيير المستمر، فضلاً عن المنافسة الشديدة.

فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة (الدوري، 2005، 27).

وفيما يلي توضيح لأهمية القيادة الاستراتيجية:

1. بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة.
2. الرصد والفهم الواعي والمستدير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية - المحلية والدولية- من أجل اتخاذ قرارات حكيمة ورشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية.
3. الإسهام في بناء رؤية المنظمة ورسالتها، وخلق وعي استراتيجي وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المنظمة.
4. تدبير الموارد المؤسسية الضرورية (المالية والمادية والبشرية) وإدارتها كونها جزءاً جوهرياً من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل.

أن جمعت بين هذين المتغيرين بأبعادهما، وهذا يمثل الفجوة البحثية التي سعت الدراسة الحالية إلى ردمها، وذلك ما يميّزها عن الدراسات السابقة، ويكسبها أهمية كبيرة لتناولها واحداً من أهم المواضيع التي تعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تُمكن شركات التأمين من تحقيق تميزها وتعزيز قدرتها التنافسية وضمان بقائها ونموها باستمرار.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: القيادة الاستراتيجية:

تعدّ القيادة عملية اجتماعية في المنظمة أساسها التأثير والتفاعل بين أفراد المنظمة، ولا يمكن للمنظمة بدون وجود قائد أن تبقى وتنمو وتحقق التميز من خلال تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية (جلاّب، 2011). وبالتالي فالقيادة الاستراتيجية هي من تصنع التفوق الاستراتيجي، حيث أنها تجسد الإبداع والحكمة والتفكير المنظم من أجل رسم مستقبل المنظمة، والسلوك الاستراتيجي يرتبط بالممارسات الصادرة عن القادة (يونس، 2012). ووفقاً لدراسة (Hitt & Ireland, 2002: 142) فإن القيادة الاستراتيجية تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية، فوجود قيادة استراتيجية فاعلة شرط رئيس لنجاح الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

عرفها (Lee & Chen, 2007, 1028)

أنها: قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستحقق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة.

وقد ذكر (جاد الرب، 2012، 49) أن القيادة

الاستراتيجية هي: القيادة التي يكون لها السبق والقدرة

1. تحديد التوجه الاستراتيجي:

عرف (العريقي، 2017، 137) تحديد التوجه الاستراتيجي أنه: تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

2. استثمار المقدرات الجوهرية:

عرف (الخفاجي، 2008، 286) المقدرات الجوهرية أنها: مزيج منسق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وهي أفضل ما تقوم به المنظمة، وتتألف من الأنشطة والعمليات والموارد التي تميّزها عن المنافسين.

3. تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال (Youndt, Snell,) (Dean & Iepak, 1996, 829).

4. الثقافة التنظيمية الفاعلة:

أشار (الجادر والسعيد، 2021، 120) إلى أن الثقافة التنظيمية تشكيلة من القيم والتفضيلات والمعاني والطقوس التي يعنقد بها كل فرد داخل المنظمة وتتطور بمرور الزمن وتتغير سلباً أو إيجاباً على جماعة العمل.

5. التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

الأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ والقيم الأخلاقية التي تسيطر على سلوك الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ، جيداً أو غير جيد (Daft, 2008, 35).

5. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها

لخدمة المنظمة (المدهون والعجمي، 2011، 42).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إنّ أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في التخلص من الأدوار التقليدية، والتوجه للدور الاستراتيجي، وبناء استراتيجية واضحة طويلة المدى، والإسهام في وضع رؤية المنظمة ورسالتها، وتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتركيز على الموارد الحيوية واستثمارها الاستثمار الأمثل، وبناء ثقافة تنظيمية متينة تدعم التعاون، والالتزام، وتعزيز العلاقات وتنسيق الجهود مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، والعمل على حل جميع المشاكل التي تواجه المنظمة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعية التي تخضع لمتابعة وتقييم مستوى التنفيذ بشكل دوري، وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة والرؤية الاستراتيجية.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

قدم مجموعة من الباحثين إسهامات فكرية عديدة في مجال تحديد هذه الممارسات الرئيسية للقيادة الاستراتيجية، وتحت عدة مسميات منها (ممارسات، مكونات، أفعال، أدوار، أبعاد)، وسيتم التطرق إلى ست ممارسات استراتيجية تقوم بها القيادة الاستراتيجية، وقد تناولها كلٌّ من (Hitt et al, 2001)، و(جاد الرب، 2012)، و(الخفاجي، 2008)، حيث تُعدّ الأكثر شمولية، وتشمل أهم أجزاء المنظمة والعملية الاستراتيجية، وهي الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة، كما يلي:

6. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة:

الرقابة التنظيمية هي المسؤولة عن تقييم عمليات المنظمة وتصحيحها داخل إطار من المستويات القياسية الداخلية والخارجية، ويمكنها أن تحقق التوازن للمنظمة وتسهل مهمة تحقيق الأهداف (مهودر، 2012، 203).

ثانياً: التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي من المفاهيم الشاملة والمتكاملة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فهو أسلوب إداري تقوم إدارة المؤسسات بمراجعته باستمرار، فالتميز هو القدرة على الإبداع والابتكار، وتوليد أفكار جديدة، بعيداً عن الطرق التقليدية، والعمل على تحقيق نتائج إيجابية تتفوق فيها على المستويات السابقة، وعلى المؤسسات المماثلة، من أجل إرضاء المستفيدين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المنظمات التي يطمح جميع الأطراف بتحقيقها (Al-HilaLAT, 2014).

وأشار (الحارثي، 2019، 47) إلى أن مفهوم التميز المؤسسي أكثر شمولاً، ويقصد به التفرد والتفوق في أداء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال تقديم أفضل أداء، حيث أنّ عملياتها تتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمستفيدين، وكل أصحاب المصالح، والمجتمع ككل بشكل متوازن.

كما يعرفه (Al-Sharah, 2020) أنه: مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة والفريدة التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، والذي يجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي.

ويرى (Eskildsen) أن التميز المؤسسي: الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا

المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة والعاملين فيها والمجتمع، وبما يؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل. (جواد والخزشة، 2008، 146).

أهمية التميز المؤسسي:

يمثل التميز المؤسسي معياراً يُقاس به في تفوق المنظمات عن بعضها، وهو ضروري لرفع أداء المنظمة وتحسينها من خلال تطبيق المعايير اللازمة التي حثَّ عليها التميز المؤسسي، وقد بين (السعودي، 2008، 264) و(عفيفي، 2015) أهمية التميز المؤسسي في الآتي:

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة.
3. المنظمات بحاجة إلى تطوير أعضائها (الموظفين والمديرين) بصفة مستمرة للتمكن من رفع أدائها.
4. المنظمات بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز المؤسسي.
5. العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في المنظمة، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المنظمة، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات. (الخزشة، الزريقات ونور، 2013، 218).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إنَّ أهمية التميز المؤسسي تكمن في شموله لجميع المجالات والأنشطة المختلفة، والتركيز على تحقيق التفوق التنافسي، فهو

التي تتوفر لها خبرات بعيدة عن نطاق عملها، وبالتحديد خدمة المجتمع والوعي التام بمتطلباته، يعد ذلك مؤشراً مهماً من مؤشرات التميز المؤسسي الفعال.

4. **برامج التدريب:** المنظمات التي توفر لمنتسبيها حُزماً من البرامج التدريبية المتخصصة، جديرة بأن تحافظ على التميز المؤسسي الفعال.

5. **الدقة:** يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاصة بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

أبعاد التميز المؤسسي:

تعددت آراء الباحثين والكتاب حول مسميات أبعاد التميز المؤسسي وعددها ، ومن خلال مراجعة عدد من الدراسات السابقة تبين أن غالبيتها ركزت على ثلاثة أبعاد أساسية تشمل (التميز القيادي، التميز البشري، التميز في تقديم الخدمة) كدراسة (المغربية، ودھليز، 2023)، ودراسة (الجمل، وعمران، 2021)، ودراسة (حرز الله، وأبوليدة، 2020)، ودراسة (الغمس، 2019) والتي تعد من أهم أبعاد التميز في المؤسسات وهي الأبعاد التي أعتد عليها في هذه الدراسة على النحو التالي:

1- التميز القيادي:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو الأفضل. (Rashidi & Rashidi, 2019).

وأشار (حماد، 2018) إلى أن تميز القيادة يُعدّ

يعزز قدرة المنظمة على التميز عن منافسيها، مما يسهم في زيادة حصتها السوقية وتحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين العمليات والتغيير، والتطوير المستمر الذي يمكن المنظمة من تقديم خدمات أو منتجات تلبي احتياجات العملاء، وتحقق رضاهم. كما يتبنى التميز المؤسسي أفضل الممارسات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. كما يعمل التميز المؤسسي على تحسين الأداء العام، وتحقيق رضا كافة المتعاملين مع المنظمة من خلال التركيز على الجودة التي تسهم في تعزيز سمعة المنظمة والمحافظة على مكانتها، وبتيح التميز المؤسسي للمنظمة التحكم في مواردها وتحفيز العاملين على العطاء، من خلال تطوير مهاراتهم، ورفع معنوياتهم، وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في أداء المهام الموكلة إليهم وكذا توظيف التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء، مما يعزز قدرة المنظمة على التوسع والنمو المستدام، والقدرة على البقاء والاستمرار في المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة.

خصائص التميز المؤسسي:

أشار (جمعة، 2019: 1076) إلى أن المنظمات التي تسعى إلى التميز المؤسسي تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي:

1. **قبول الأعمال الصعبة:** المؤسسات

التميزة هي تلك المؤسسات التي تقبل

التحدي وتتمتع بالقدرة على التعامل مع

الطوارئ والأزمات التي تتعرض لها.

2. **القيادة الواعية:** تؤدي القيادة الدور

الرئيس في صناعة التميز داخل المنظمة.

3. **الخبرات البعيدة عن العمل:** المنظمات

وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز.

4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، ونظام معلومات متكامل وفعال لدعم اتخاذ القرار وتقويم الأداء المؤسسي.

5. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

6. نظام متكامل لإدارة الأداء وقياسه ومتابعة النتائج والإنجازات وتقويمها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

• منهج الدراسة:

أعتمد على منهج البحث الكمي، ومن خلاله أستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي، كونه ملائمًا لطبيعة الدراسة ومحققًا لأهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها وتحليل بياناتها. ويعرف المنهج الوصفي أنه المنهج الذي يقوم على وصف الظواهر والمتغيرات ودراستها كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة من غير تحيز، كما يقوم هذا المنهج بجمع البيانات والمعلومات بشكل مرتب ومنظم من المستقصى منهم (عينة الدراسة) من أجل فهم سلوك الظاهرة التنظيمية محل الدراسة والتنبؤ بها (العريفي، 2020: 6).

• مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة وعينته من خلال المسح الشامل في جميع العاملين من القيادات الإدارية العليا، ممثلين من (رئيس مجلس الإدارة، ونائب رئيس مجلس الإدارة، ومدير عام ونائب مدير عام، ومدير إدارة، ونائب مدير إدارة، ورئيس قسم) العاملين في جميع

من أهم العوامل التي تركز عليها المؤسسات، حيث تتطلب توفر مجموعة من المهارات والمعارف لدى القائد ليكون قادرًا على مواجهة المستجدات والتغيرات في ظل الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات.

2- التميز البشري:

تعد المنظمة في أبسط معانيها عبارة عن تجمعات بشرية هادفة، وتعدّ الموارد البشرية هي البنية الأساسية لأي منظمة، وأحد المحاور الرئيسية للتميز المؤسسي. (Sameer, 2018).

وترجع أهمية العنصر البشري إلى كونه المسؤول الأساسي عن التجديد والابتكار، وهو العنصر الحاسم في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات للتكيف مع التحديات، وتنفيذ أهداف المؤسسة بنجاح، والمسؤول عن التجديد والابتكار والاستجابة للتغيرات السريعة والمتجددة في بيئة الأعمال. (Buqais, et. al, 2018).

3- التميز في تقديم الخدمة:

يُعرف التميز في تقديم الخدمة أنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم وطموحاتهم. (إدريس والغالي، 2009).

المتطلبات الرئيسية لتحقيق التميز المؤسسي:

يرى (السلمي، 2002، 40) أن أهم المتطلبات الرئيسية لتحقيق التميز المؤسسي تتمثل بالآتي:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، يتضمن (رسالة المنظمة، الرؤية المستقبلية، الأهداف الاستراتيجية، الخطط الاستراتيجية).
2. منظومة متكاملة من الأنظمة والسياسات التي تحكم

مجتمع الدراسة تمثيلاً موضوعياً لكل المستويات الوظيفية، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على جميع القيادات الإدارية بشركات التأمين محل الدراسة عدد (291) استبانة، تم استعادة (266) مفردة القابلة للتحليل، بنسبة (91,41%) من الاستبانات الموزعة كما هو موضح في الجدول الآتي:

شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء البالغ عددها (15) شركة تأمين. وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (291) مفردة من جميع العاملين في المواقع الإدارية العليا بناءً على الحصر الشامل ونظراً لمحدودية عدد أفراد المجتمع فقد أستخدم أسلوب الحصر الشامل من أجل تمثيل

جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي في شركات التأمين اليمنية

م	اسم الشركة	سنة التأسيس	رؤساء مجلس الإدارة	مدراء الإدارات ونوابهم	رؤساء الأقسام	الإجمالي	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستعادة القابلة للتحليل	نسبة الاستبانات القابلة للتحليل إلى الموزعة
1.	شركة مأرب اليمنية للتأمين	1974	3	15	8	26	26	26	100%
2.	الشركة اليمنية العامة للتأمين	1977	4	9	5	18	18	16	88.89%
3.	الشركة المتحدة للتأمين	1981	4	8	10	22	22	21	95.45%
4.	شركة اليمن للتأمين	1989	3	6	3	12	12	11	91.66%
5.	شركة سبأ اليمنية للتأمين	1990	3	5	4	12	12	11	91.66%
6.	شركة أمان للتأمين	1993	4	11	17	32	32	31	96.87%
7.	الشركة الوطنية للتأمين	1993	3	6	4	13	13	12	92.30%
8.	شركة ترست يمن للتأمين وإعادة التأمين	1995	3	8	5	16	16	13	81.25%
9.	الشركة الإسلامية للتأمين	2001	4	11	12	27	27	25	92.59%
10.	شركة الجزيرة للتأمين وإعادة التأمين	2004	3	6	5	14	14	12	85.71%
11.	الشركة المتخصصة للتأمين الصحي	2005	3	6	14	23	23	20	86.95%
12.	الشركة اليمنية القطرية للتأمين	2009	3	7	5	15	15	14	93.33%
13.	شركة كاك للتأمين	2010	3	11	19	33	33	30	90.91%
14.	الشركة العالمية للتأمين الصحي	2019	2	7	6	15	15	14	93.33%
15.	شركة جلوبال للتأمين	2021	3	5	5	13	13	10	76.92%
	الإجمالي			48	121	122	291	266	91.41%

أداة الدراسة:

- بناء الأداة وتطويرها:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كونها أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتكونت الاستبانة من قسمين، القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية (الخصائص الديمغرافية) للمبحوثين، والقسم الثاني: يتعلق بالبيانات الأساسية لمتغيرات الدراسة، وأبعادها، ويشمل كلاً من المتغير المستقل (القيادة

الاستراتيجية) مكون من (31) فقرة موزعة على أبعاده الستة، والمتغير التابع (التميز المؤسسي) مكون من (15) فقرة موزعة على أبعاده الثلاثة. وقد أُنتمد في تصميم أداة الدراسة وتطويرها على مجموعة متنوعة من المصادر، حيث روجعت الأدبيات النظرية، ومجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بـ (القيادة الاستراتيجية - التميز المؤسسي). بما يتناسب مع طبيعة نشاط شركات التأمين اليمنية محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) توزيع فقرات الاستبانة على الأبعاد

نوع المتغير	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	عدد الفقرات	المصادر التي تم الاعتماد عليها
المستقل	القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	6	(غازي، 2022)
		استثمار المقدرات الجوهرية	5	(السفاري، 2021)
		تطوير رأس المال البشري	5	(الفلاحي، 2021)
		الثقافة التنظيمية الفاعلة	5	(المقري، 2020)
		التأكيد على الممارسات الأخلاقية	5	(أحمد وآخرون، 2020)
		الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	(الإكلي، 2018)
		إجمالي عدد فقرات المتغير المستقل	31	(أبوجمه، والحامدي، 2021)
التابع	التميز المؤسسي	التميز القيادي	5	(الهندول، 2022)
		التميز البشري	5	(عودة، 2022)
		التميز في تقديم الخدمة	5	(الجمال وعمران، 2021)
		إجمالي عدد فقرات المتغير التابع	15	(خير، وعبدالقادر، 2021)
الإجمالي العام	9		46	(الحاج، 2020) (قرعان، 2020) (بشر، 2019)

- مقياس أداة الدراسة:

الواردة في الاستبانة، ويتراوح المقياس ما بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، بحسب الجدول الآتي:

استُخدم مقياس ليكرت (Likert Scale) السباعي، لبيان أداء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات

جدول رقم (3) درجات مقياس ليكرت (Likert Scale) السباعي

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
7	6	5	4	3	2
1					

صدق أداة الدراسة وثباتها (الاستبانة):

1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

من أجل التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، فقد عُرضت بصورتها الأولية على مجموعة من الأكاديميين المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإدارة العامة والإحصاء، البالغ عددهم (13) محكمًا؛ بهدف التأكد من وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، ومدى ارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، ومدى تطابق المحاور مع الأسئلة والأهداف والفرضيات المرتبطة بهذه الدراسة، واستنادًا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون نُفذ كل ما تم الاتفاق عليه من قبل المحكمين من حذف، وتعديل بصورة مناسبة، وأظهرت الاستبانة في صورتها النهائية.

2) ثبات أداة الدراسة وصدقها:

لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة أُستخدم معامل الفايكرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الثابت الكلي للاستبانة ومصداقيتها، وتقيس نسبة الفايكرونباخ مدى ثبات الاستبانة في حالة إعادة توزيعها مره أخرى ضمن مدة محددة من الزمن، وتعد مقبولة إذا سجلت نسبة أكبر من (68%) (Taber, 1276: 2018)، ومن أجل اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة أُحتسب معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير التابع له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) كما يأتي:

• ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (4): يوضح معامل الثبات (الفايكرونباخ) لمتغيرات وأبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية.

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	البُعد	المتغير
6	.950	تحديد التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)
5	.922	استثمار المقدرات الجوهرية	
5	.953	تطوير رأس المال البشري	
5	.930	الثقافة التنظيمية الفاعلة	
5	.913	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	
5	.922	الرقابة التنظيمية المتوازنة	التميز المؤسسي (المتغير التابع)
5	.965	التميز القيادي	
5	.965	التميز البشري	
5	.949	التميز في تقديم الخدمة	

(913 - 953) مع عدد فقرات يتراوح من (5) إلى (6) فقرات لكل بُعد. أما أبعاد التميز المؤسسي، فقد تراوح معامل الثبات بين (0.949 - 0.965)، مع عدد فقرات يبلغ (5) فقرات لكل بُعد. بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من

يتضح من الجدول رقم (4) أن هناك ثباتًا عاليًا لمختلف الأبعاد، وكانت النتائج إيجابية حيث تراوحت قيم المعامل بين (0.913) و (0.953)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات. بالنسبة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، فقد تراوحت قيم معامل الثبات بين

الثابت لجميع الأبعاد المقاسة. وهذا يُظهر وجود • صدق أداة الدراسة:
اتساق عالٍ في فقرات أداة الدراسة.

جدول رقم (5): معامل ارتباط (بيرسون) لاختبار صدق أداة الدراسة للمتغير المستقل والتابع.

Correlations			
المتغير	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)	تحديد التوجه الاستراتيجي	.856	.000
	استثمار المقدرات الجوهرية	.884	.000
	تطوير رأس المال البشري	.929	.000
	الثقافة التنظيمية الفاعلة	.941	.000
	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	.930	.000
	الرقابة التنظيمية المتوازنة	.912	.000
التميز المؤسسي (المتغير التابع)	التميز القيادي	.888	.000
	التميز البشري	.936	.000
	التميز في تقديم الخدمة	.946	.000

صفرية (0.000) ، مما يعكس أن النتائج ذات دلالة عالية وتشير إلى صدق الأداة في قياس الأبعاد المستهدفة، وقدرتها لقياس ما وضعت لقياسه.

• التوزيع الطبيعي:

في هذه الدراسة أُستخدم معامل الالتواء ومعامل التقلطح لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، كما هو موضح في الجدول الآتي:

يتضح من الجدول رقم (5) أنه تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والمتغير الكلي، وأبعاد التميز المؤسسي والمتغير الكلي. أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط قوية تراوحت بين (0.856) و (0.946)، مما يدل على وجود علاقات إيجابية قوية بين كل بُعد مع المتغير الذي ينتمي إليه. بالإضافة إلى ذلك، كانت الدلالة الإحصائية لجميع المعاملات

جدول رقم (6) قيم التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغير	الالتواء	التقلطح
القيادة الاستراتيجية	-.723	.319
التميز المؤسسي	-.662	-.330

استخدام التحليلات الإحصائية المعتمدة على الافتراض الطبيعي. إضافة إلى ذلك، فإن هذه النتائج تؤكد أن العينة المختارة تمثل المجتمع الإحصائي بشكل مناسب، ما يعكس دقة وموثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

من الجدول رقم (6) يتضح أن جميع قيم الالتواء كانت تقع ضمن النطاق المقبول إحصائيًا بين (-2) و (+2)، كما أن قيم التقلطح جاءت كلها ضمن المدى المقبول بين (-7) و (+7). يشير ذلك بوضوح إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعزز من صلاحية

التحليل الإحصائي للدراسة:

حُلَّت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 29) وقد اعتمدت الدراسة على عدد من الاختبارات الإحصائية، حيث أُستخدِم ألفا كرونباخ (Alph conbach) لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى أبعاد ومتغيرات الدراسة، وكذا استخدام معامل الالتواء، ومعامل التقلطح لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وكذا استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:

أُستخدِمت أساليب التحليل الوصفي ل فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة الذي يتناول الوسط الحسابي الموزون

لمعرفة متوسط آراء مجتمع الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات مجتمع الدراسة المستهدف حول الوسط الحسابي، والوزن النسبي الذي يعبر عن أهمية الفقرة، ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على الاستجابات، اعتمدت الدراسة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المتغيرات والأبعاد والفقرات، وتحديد التقدير اللفظي (المستوى بحسب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية)، وتم إيجاد طول المستويات من خلال توزيع مدى الدرجات (7-1=6) على سبع خيارات من الموافقة، وبالتالي فإن طول كل مستوى يساوي $(7 \div 6) = 0.86$ ، وأضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) $(1.86 = 0.86 + 1)$ وتكرر العملية في كل مستوى، ويصبح تصنيف المستويات ومدى المتوسط المرجح ووزنها وتقديرها اللفظي كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (7) المستويات والدرجات ومدى المتوسطات المرجحة والأوزان النسبية لإجابات مقياس ليكرت السباعي

المقياس	الدرجة	المدى	الوزن النسبي %	التقدير اللفظي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.86	من 14.3% إلى 26.6%	منخفض جداً
غير موافق	2	من 1.86 إلى 2.71	من 26.6% إلى 38.8%	منخفض
غير موافق إلى حد ما	3	من 2.71 إلى 3.57	من 38.8% إلى 51%	منخفض نوعاً ما
محايد	4	من 3.57 إلى 4.43	من 51% إلى 63.2%	متوسط
موافق إلى حد ما	5	من 4.43 إلى 5.29	من 63.2% إلى 75.5%	مرتفع نوعاً ما
موافق	6	من 5.29 إلى 6.14	من 75.5% إلى 87.7%	مرتفع
موافق بشدة	7	من 6.14 إلى 7	من 87.7% إلى 100%	مرتفع جداً

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها في شركات التأمين اليمنية؟

تم وصف وتحليل كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على النحو التالي:

1- أبعاد المتغير المستقل:

البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي:

جدول رقم (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد تحديد التوجه الإستراتيجي.

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	لدى الشركة رؤية استراتيجية واضحة.	1	5.700	1.256	81.4%	مرتفع
2	تعكس رؤية الشركة بوضوح الصورة الذهنية التي تسعى إلى تحقيقها.	3	5.550	1.212	79.3%	مرتفع
3	تتسم رسالة الشركة بالوضوح ودقة التعبير.	2	5.560	1.176	79.4%	مرتفع
4	تتسجم الأهداف الاستراتيجية للشركة مع رسالتها.	4	5.520	1.173	78.9%	مرتفع
5	تشرك قيادة الشركة العاملين في الشركة في تطوير التوجه الاستراتيجي.	6	5.150	1.366	73.6%	مرتفع نوعاً ما
6	أهداف الشركة واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين.	5	5.390	1.350	77.0%	مرتفع
	تحديد التوجه الاستراتيجي		5.479	1.124	78.3%	مرتفع

وانحراف معياري (1.366)، مما يعكس موافقة أقل نسبياً من عينة الدراسة مقارنة ببقية الفقرات.

أما المتوسط الكلي لُبعد "تحديد التوجه الاستراتيجي"، فقد بلغ (5.479)، مع انحراف معياري (1.124)، مما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا لُبعد جاء مرتفعاً بشكل عام. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود خطط استراتيجية في شركات التأمين وكذا لديها رؤية مستقبلية واضحة.

البعد الثاني: استثمار المقدرات الجوهرية

جدول رقم (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد استثمار المقدرات الجوهرية.

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تمتلك الشركة موارد بشرية كفؤة.	2	5.350	1.374	76.4%	مرتفع
2	تهتم قيادة الشركة بالعاملين ذوي القدرات المتميزة.	4	4.980	1.523	71.1%	مرتفع نوعاً ما
3	تشجع قيادة الشركة الأعمال الإبداعية لدى العاملين.	5	4.940	1.424	70.6%	مرتفع نوعاً ما
4	تحرص قيادة الشركة على الاستفادة من الموارد المتاحة.	3	5.180	1.416	74.0%	مرتفع نوعاً ما
5	تهتم قيادة الشركة بتطوير بنيتها التحتية.	1	5.360	1.381	76.6%	مرتفع
	استثمار المقدرات الجوهرية		5.163	1.241	73.8%	مرتفع نوعاً ما

يتضح من الجدول رقم (8) أن الفقرة رقم 1، التي تنص على "لدى الشركة رؤية استراتيجية واضحة"، جاءت بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (5.700) وانحرافها المعياري (1.256)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة.

في المقابل، جاءت الفقرة رقم 5، التي تنص على "تشرك قيادة الشركة العاملين في الشركة في تطوير التوجه الاستراتيجي"، بالترتبة الأدنى، بمتوسط (5.150)

بالترتبة الأدنى، بمتوسط (4.940)، وانحراف معياري (1.424)، وبنسبة (76.6)، مما يعكس موافقة أقل نسبياً من عينة الدراسة مقارنة ببقية الفقرات. أما المتوسط الكلي لبُعد "استثمار المقدرات الجوهرية"، فقد بلغ (5.163)، مع انحراف معياري (1.241)، مما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا البُعد جاء مرتفعاً نوعاً ما.

البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري:

جدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد تطوير رأس المال البشري.

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تساعد قيادة الشركة العاملين على تنمية قدراتهم بشكل مستمر.	2	4.910	1.585	70.1%	مرتفع نوعاً ما
2	تنفذ الشركة برامج تدريبية دورية لتطوير العاملين.	3	4.820	1.658	68.9%	مرتفع نوعاً ما
3	تمنح قيادة الشركة العاملين الصلاحيات والسلطات اللازمة لإنجاز الأعمال.	5	4.710	1.636	67.3%	مرتفع نوعاً ما
4	توفر قيادة الشركة الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير مهارات العاملين.	4	4.820	1.497	68.9%	مرتفع نوعاً ما
5	تشجع قيادة الشركة العمل الجماعي عن طريق تكوين فرق العمل.	1	4.990	1.497	71.3%	مرتفع نوعاً ما
	تطوير رأس المال البشري		4.850	1.444	69.3%	مرتفع نوعاً ما

(4.710) وانحراف معياري (1.636)، مما يعكس موافقة أقل نسبياً من عينة الدراسة مقارنة ببقية الفقرات. أما المتوسط الكلي لبُعد "تطوير رأس المال البشري"، فقد بلغ (4.850)، مع انحراف معياري (1.444)، مما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا البُعد جاء مرتفعاً نوعاً ما.

يتضح من الجدول رقم (9)، أن الفقرة رقم 5، التي تنص على " تهتم قيادة الشركة بتطوير بنيتها التحتية" ، جاءت بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (5.360) وانحرافها المعياري (1.381)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة.

في المقابل، جاءت الفقرة رقم 3، التي تنص على " تشجع قيادة الشركة الأعمال الإبداعية لدى العاملين"،

يتضح من الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم 5، التي تنص على " تشجع قيادة الشركة العمل الجماعي عن طريق تكوين فرق العمل" ، جاءت بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (4.990) وانحرافها المعياري (1.497)، مما يشير إلى مستوى مرتفع نوعاً ما من الموافقة.

يتضح من الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم 5، التي تنص على " تشجع قيادة الشركة العمل الجماعي عن طريق تكوين فرق العمل" ، جاءت بالترتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (4.990) وانحرافها المعياري (1.497)، مما يشير إلى مستوى مرتفع نوعاً ما من الموافقة.

في المقابل، جاءت الفقرة رقم 3، التي تنص على " تمنح قيادة الشركة العاملين الصلاحيات والسلطات اللازمة لإنجاز الأعمال" ، بالترتبة الأدنى، بمتوسط

البعد الرابع: الثقافة التنظيمية الفاعلة:

جدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الثقافة التنظيمية الفاعلة.

رقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تحرص قيادة الشركة على نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع استراتيجيتها.	3	5.230	1.272	74.7%	مرتفع نوعاً ما
2	تهتم قيادة الشركة بأن تسود علاقة الود والاحترام بين العاملين.	1	5.410	1.297	77.3%	مرتفع
3	تعمل قيادة الشركة على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق.	2	5.330	1.346	76.1%	مرتفع
4	تدعم الشركة الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملين.	5	4.920	1.441	70.3%	مرتفع نوعاً ما
5	تتبنى الشركة ثقافة التميز في تقديم خدماتها.	4	5.220	1.347	74.6%	مرتفع نوعاً ما
	الثقافة التنظيمية الفاعلة		5.226	1.189	74.7%	مرتفع نوعاً ما

العاملين" ، بالرتبة الأدنى، بمتوسط (4.920) وانحراف معياري (1.441)، مما يعكس موافقة أقل نسبياً من عينة الدراسة مقارنة ببقية الفقرات. أما المتوسط الكلي لبعد "الثقافة التنظيمية الفاعلة"، فقد بلغ (5.226)، مع انحراف معياري (1.189)، مما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا البعد جاء مرتفعاً نوعاً ما.

البعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

جدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يوجد دليل يوضح معايير السلوك الوظيفي داخل الشركة.	2	5.370	1.291	76.7%	مرتفع
2	تؤكد قيادة الشركة على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.	1	5.480	1.176	78.3%	مرتفع
3	تراعي قيادة الشركة المعايير الأخلاقية عند عملية اتخاذ القرارات.	3	5.370	1.329	76.7%	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (11) أن الفقرة رقم 2، التي تنص على " تهتم قيادة الشركة بأن تسود علاقة الود والاحترام بين العاملين " ، جاءت بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (5.410) وانحرافها المعياري (1.297)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة.

في المقابل، جاءت الفقرة رقم 4، التي تنص على " تدعم الشركة الأفكار الإبداعية التي يقدمها

4	تراعي قيادة الشركة مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين.	4	4.840	1.562	69.1%	مرتفع نوعاً ما
5	يتم تكريم ومكافأة العاملين الملتزمين بمعايير السلوك الوظيفي.	5	4.520	1.774	64.6%	مرتفع نوعاً ما
	التأكيد على الممارسات الأخلاقية		5.117	1.244	73.1%	مرتفع نوعاً ما

الوظيفي، بالرتبة الأدنى، بمتوسط (4.520) وانحراف معياري (1.774)، مما يعكس موافقة أقل نسبياً من عينة الدراسة مقارنة ببقية الفقرات. أما المتوسط الكلي لـ **"التأكيد على الممارسات الأخلاقية"**، فقد بلغ (5.117)، مع انحراف معياري (1.244)، مما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا البُعد جاء مرتفعاً نوعاً ما.

البعد السادس: الرقابة التنظيمية المتوازنة:

جدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	يوجد نظام رقابة واضح وفعال للتحقق من سلامة الأداء.	1	5.320	1.213	76.0 %	مرتفع
2	يتم توضيح اللوائح والإجراءات الرقابية للعاملين.	2	5.290	1.241	75.6 %	مرتفع
3	تحرص الشركة على تحديث المعايير الرقابية وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة.	3	5.110	1.290	73.0 %	مرتفع نوعاً ما
4	تُتميّ قيادة الشركة الرقابة الذاتية لدى العاملين.	4	4.880	1.511	69.7 %	مرتفع نوعاً ما
5	تعقد الشركة اجتماعات دورية لمراجعة تقارير الأداء.	5	4.850	1.667	69.3 %	مرتفع نوعاً ما
	الرقابة التنظيمية المتوازنة		5.089	1.219	72.7 %	مرتفع نوعاً ما

حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (5.320) وانحرافها المعياري (1.213)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة. في المقابل، جاءت

يتضح من الجدول رقم (12) أن الفقرة رقم 2، التي تنص على "تؤكد قيادة الشركة على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل"، جاءت بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (5.480) وانحرافها المعياري (1.176)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة. في المقابل، جاءت الفقرة رقم 5، التي تنص على "يتم تكريم ومكافأة العاملين الملتزمين بمعايير السلوك

يتضح من الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم 1، التي تنص على "يوجد نظام رقابة واضح وفعال للتحقق من سلامة الأداء"، جاءت بالرتبة الأعلى من

شركات التأمين محل الدراسة بممارسة الرقابة التنظيمية المتوازنة، كون هذا البُعد يُعدّ من أهم أبعاد القيادة الاستراتيجية التي تحرص الشركات على تنفيذها، خصوصاً أن هذه الشركات تهدف إلى الربح.

- ملخص تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين اليمنية:

بعد أن عُرضت وحُللت إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية يمكن تلخيص نتائج ما سبق والإجابة عن السؤال الأول كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية).

البعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
تحديد التوجه الاستراتيجي	1	5.479	1.124	78.3%	مرتفع
استثمار المقدرات الجوهرية	3	5.163	1.241	73.8%	مرتفع نوعاً ما
تطوير رأس المال البشري	6	4.850	1.444	69.3%	مرتفع نوعاً ما
الثقافة التنظيمية الفاعلة	2	5.226	1.189	74.7%	مرتفع نوعاً ما
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	4	5.117	1.244	73.1%	مرتفع نوعاً ما
الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	5.089	1.219	72.7%	مرتفع نوعاً ما
القيادة الاستراتيجية		5.154	1.132	73.6%	مرتفع نوعاً ما

التقييم إدراكاً واضحاً لأهمية وضع رؤية استراتيجية محددة وأهداف واضحة لتحقيق التميز المؤسسي.

أما استثمار المقدرات الجوهرية، فقد حصل على متوسط حسابي قدره (5.163)، وانحراف معياري (1.241)، يشير هذا إلى التركيز على استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المؤسسية، مع وجود فرصة لتعزيز هذا البُعد بشكل أكبر.

فيما يتعلق بتطوير رأس المال البشري، أظهرت النتائج أنه الأقل تقييماً بين الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.850)، والانحراف المعياري (1.444)، يعكس ذلك الحاجة إلى مزيد من الجهود لتحسين

الفقرة رقم 5، التي تنص على "تعقد الشركة اجتماعات دورية لمراجعة تقارير الأداء"، بالرتبة الأدنى، بمتوسط (4.850) وانحراف معياري (1.667)، مما يعكس موافقة أقل نسبياً من عينة الدراسة مقارنة ببقية الفقرات. وهي نسبة تشير بوجود مستوى مرتفع من الثقة في عينة الدراسة، إلا أن هناك تقصير في عملية المراجعة الدورية لتقارير الأداء. أما المتوسط الكلي لبُعد "الرقابة التنظيمية المتوازنة"، فقد بلغ (5.089)، مع انحراف معياري (1.219)، مما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا البُعد جاء مرتفعاً نوعاً ما. ويعزو الباحث ذلك إلى حرص

من الجدول (14) تشير النتائج الإحصائية إلى مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال تحليل أبعادها المختلفة استناداً إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية النسبية. بشكل عام، صُنِّقت القيادة الاستراتيجية على أنها مرتفعة نوعاً ما، مع تفاوت في مستويات الأبعاد الفردية.

يُظهر بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي أعلى تقييم بين الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.479)، والانحراف المعياري (1.124)، وتصنيف لفظي "مرتفع". يعكس هذا

التأمين الاهتمام بشكل أكبر، خاصة في بُعد تطوير رأس المال البشري وتعزيز الممارسات الأخلاقية، مما يعزز من فعالية القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (الميدمة والقطيبي، 2024) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك اليمنية مرتفع نوعًا ما، ودراسة (الزهراني، وشعبي، 2023) التي توصلت إلى مستوى مرتفع نوعًا ما لممارسة القيادة الاستراتيجية في المركز الوطني للأرصاد بجهة، ودراسة (الجعدي، 2022) التي توصلت إلى مستوى مرتفع نوعًا ما لممارسة القيادة الاستراتيجية بشركات التأمين اليمنية، واتفقت أيضًا مع دراسة (السفاري، 2021) التي توصلت إلى مستوى مرتفع نوعًا ما لممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن، واختلفت مع دراسة (النمزي، والسنباني، 2024) التي توصلت إلى مستوى متوسط لممارسة القيادة الاستراتيجية في البنوك العاملة في اليمن. واختلفت مع دراسة (غازي، 2022) التي توصلت إلى مستوى متوسط لممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده في شركات التأمين اليمنية؟
البعد الأول: التميز القيادي:

سياسات تطوير الموارد البشرية، نظرًا لدورها الحيوي في دعم الأداء المؤسسي.

أظهر بُعد الثقافة التنظيمية الفاعلة تقييمًا إيجابيًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.226)، والانحراف المعياري (1.189)، يعكس ذلك وجود ثقافة تنظيمية داعمة تعزز الأداء المؤسسي، مع الحاجة إلى تحسين إضافي لرفع مستويات الكفاءة.

أما التأكيد على الممارسات الأخلاقية، فقد سجل متوسطًا حسابيًا (5.117)، وانحرافًا معياريًا 1.244، يشير هذا إلى أن الممارسات الأخلاقية موجودة ولكنها بحاجة إلى تعزيز لضمان استدامتها وتأثيرها الإيجابي على الأداء المؤسسي.

وفيما يتعلق بالرقابة التنظيمية المتوازنة، فقد حققت متوسطًا حسابيًا (5.089)، وانحرافًا معياريًا (1.219)، يعكس هذا وجود نظام رقابي متوازن يدعم العمليات المؤسسية، مع إمكانية تطوير الآليات الرقابية لتحقيق نتائج أفضل.

على مستوى القيادة الاستراتيجية بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي (5.154)، والانحراف المعياري (1.132)، وتصنيف لفظي "مرتفع نوعًا ما". تعكس هذه النتائج وعيًا كبيرًا بأهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المؤسسية، ورغم ذلك إلا أن الاهتمام لا يزال دون المستوى المطلوب ويتطلب اهتمامًا أكبر من أجل الوصول إلى مستوى مرتفع جدًا كما يتطلب أيضًا من قيادة شركات

جدول رقم (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبُعد التميز القيادي

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تسعى قيادة الشركة باستمرار لتحقيق مركز تنافسي قوي.	1	5.550	1.527	79.3 %	مرتفع

مرتفع	77.1 %	1.409	5.400	2	تتولى قيادة الشركة عملية التخطيط وفق الاحتياجات المستقبلية للشركة.	2
مرتفع نوعاً ما	74.9 %	1.462	5.240	5	تعمل قيادة الشركة على تبني ودعم عملية التغيير التنظيمي حسب الحاجة.	3
مرتفع	76.9 %	1.346	5.380	3	تؤكد قيادة الشركة على الالتزام بمعايير التميز المؤسسي.	4
مرتفع	76.0 %	1.429	5.320	4	تهتم قيادة الشركة بمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها على استدامة التميز المؤسسي.	5
مرتفع	76.8 %	1.335	5.377		التميز القيادي	

التنظيمي حسب الحاجة" ، بالرتبة الأدنى، بمتوسط (5.240) وانحراف معياري (1.462)، مما يعكس موافقة أقل نسبياً من عينة الدراسة مقارنة ببقية الفقرات. أما المتوسط الكلي لُبعد "التميز القيادي"، فقد بلغ (5.377)، مع انحراف معياري (1.335)، مما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا البُعد جاء بشكل عام ذات أهمية مرتفعة.

البعد الثاني: التميز البشري:

يتضح من الجدول رقم (15) أن الفقرة رقم 1، التي تنص على "تسعى قيادة الشركة باستمرار لتحقيق مركز تنافسي قوي"، جاءت بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (5.550) وانحرافها المعياري (1.527)، مما يشير إلى مستوى موافقة كبيرة على هذه الفقرة بتقدير مرتفع.

في المقابل، جاءت الفقرة رقم 3، التي تنص على "تعمل قيادة الشركة على تبني ودعم عملية التغيير

جدول رقم (16) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لُبعد التميز البشري

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	لدى الشركة نظام واضح لإدارة الموارد البشرية.	1	4.940	1.646	70.6%	مرتفع نوعاً ما
2	تمتلك الشركة موارد بشرية متخصصة تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	2	4.910	1.628	70.1%	مرتفع نوعاً ما
3	تعمل قيادة الشركة على تطوير كفاءة العاملين بشكل مستمر لتحقيق التميز.	3	4.690	1.798	67.0%	مرتفع نوعاً ما
4	تمتلك الشركة ثقافة التمكين لجميع العاملين.	4	4.570	1.843	65.3%	مرتفع نوعاً ما
5	تمنح إدارة الشركة الحوافز المناسبة التي تشجع العاملين على زيادة إنجازهم.	5	4.370	1.935	62.4%	متوسط
	التميز البشري		4.697	1.662	67.1%	مرتفع نوعاً ما

على زيادة إنجازهم" ، بالرتبة الأدنى، بمتوسط (4.370) وانحراف معياري (1.935)، مما يعكس موافقة أقل نسبياً من عينة الدراسة مقارنة ببقية الفقرات. أما المتوسط الكلي لُبعد "التميز البشري"، فقد بلغ (4.697)، مع انحراف معياري (1.662)، مما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا الُبعد جاء مرتفعاً نوعاً ما.

البعد الثالث: التميز في تقديم الخدمة

يتضح من الجدول رقم (16) أن الفقرة رقم 1، التي تنص على " لدى الشركة نظام واضح لإدارة الموارد البشرية "، جاءت بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها، (4.940). وانحرافها المعياري (1.646)، مما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع نوعاً ما.

في المقابل، جاءت الفقرة رقم 5، التي تنص على " تمنح إدارة الشركة الحوافز المناسبة التي تشجع العاملين

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لبعده التميز في تقديم الخدمة

رقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	تمتلك الشركة إمكانات وتجهيزات متطورة لتقديم خدماتها.	1	5.320	1.419	76.0%	مرتفع
2	تطور الشركة خدماتها مستفيدة من نظيراتها ذات التجارب الناجحة.	2	5.180	1.498	74.0%	مرتفع نوعاً ما
3	يتم قياس رضا العملاء عما يُقدم لهم من خدمات من قبل الشركة.	5	4.900	1.794	70.0%	مرتفع نوعاً ما
4	خدمات الشركة المقدمة تلبى احتياجات ورغبات عملائها.	4	4.990	1.687	71.3%	مرتفع نوعاً ما
5	تمتاز الشركة بتقديم خدماتها بالسرعة والدقة المناسبة.	3	5.060	1.704	72.3%	مرتفع نوعاً ما
	التميز في تقديم الخدمة		5.091	1.481	72.7%	مرتفع نوعاً ما

وانحراف معياري (1.794)، مما يعكس موافقة أقل نسبياً من عينة الدراسة مقارنة ببقية الفقرات. أما المتوسط الكلي لُبعد "التميز في تقديم الخدمة"، فقد بلغ (5.091)، مع انحراف معياري (1.481)، مما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا الُبعد جاء مرتفعاً نوعاً ما.

- ملخص تقييم أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية:

يتضح من الجدول رقم (17) أن الفقرة رقم 1، التي تنص على " تمتلك الشركة إمكانات وتجهيزات متطورة لتقديم خدماتها"، جاءت بالرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها، حيث بلغ متوسطها (5.320) وانحرافها المعياري (1.419)، مما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع.

في المقابل، جاءت الفقرة رقم 3، التي تنص على " يتم قياس رضا العملاء عما يُقدم لهم من خدمات من قبل الشركة" ، بالرتبة الأدنى، بمتوسط (4.900)

بعد أن عُرضت وحُللت إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد التميز المؤسسي، يمكن تلخيص نتائج ما سبق والإجابة عن السؤال الثاني كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (18) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التميز المؤسسي

م	البعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1.	التميز القيادي	1	5.377	1.335	76.8%	مرتفع
2.	التميز البشري	3	4.697	1.662	67.1%	مرتفع نوعاً ما
3.	التميز في تقديم الخدمة	2	5.091	1.481	72.7%	مرتفع نوعاً ما
	التميز المؤسسي		5.055	1.380	72.2%	مرتفع نوعاً ما

فيما يتعلق ببعد التميز في تقديم الخدمة، أظهرت النتائج المتوسط الحسابي وقدره (5.091) مع انحراف معياري (1.481) يشير هذا إلى أن الشركات تولي اهتماماً ملحوظاً لتحسين جودة الخدمات المقدمة إلا أن هناك فرصة لتحسين الأداء بشكل أكبر لضمان رضا العملاء وتعزيز مكانة الشركة.

على مستوى التميز المؤسسي بشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي (5.055) مع انحراف معياري (1.380)، وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافق بمستوى "مرتفع نوعاً ما" على جميع أبعاد المتغير التابع، مما يشير أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي موجود بمستوى "مرتفع نوعاً ما"، مما يعكس أداءً إيجابياً، وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الفعالة تلعب دوراً مركزياً في تحقيق التميز المؤسسي، وعلى الرغم من ذلك إلا أن الاهتمام بتحقيق التميز المؤسسي بشكل عام لا يزال دون المستوى المطلوب، ويتطلب اهتماماً أكبر من أجل الوصول إلى مستوى مرتفع جداً، كما يتطلب أيضاً من قيادة شركات التأمين الاهتمام ببعد التميز البشري اهتماماً كبيراً، لأنه يعدّ من أهم الأبعاد، كما أن تحسين تقديم الخدمات يمكن أن يسهم في تعزيز رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للشركات، مما يعزز التميز المؤسسي الشامل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غانم، 2024)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (18) إلى مستوى تحقق التميز المؤسسي كمتغير تابع من خلال تحليل أبعاده المختلفة، حيث أظهرت الأبعاد تبايناً في المتوسطات الحسابية ومستويات الأهمية النسبية. وبشكل عام، صُنّف التميز المؤسسي على أنه "مرتفع نوعاً ما"، مع تميز بعض الأبعاد بأداء أفضل من غيرها.

يُظهر بُعد التميز القيادي أعلى تقييم بين الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.377) مع انحراف معياري (1.335)، بالمرتبة الأولى، مما يشير إلى أن عينة الدراسة تؤكد على أهمية بُعد التميز القيادي وإلى وجود مستوى عالٍ من الكفاءة القيادية. يعكس هذا الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال توجيه الموارد وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

أما بُعد التميز البشري، فقد سجل أدنى تقييم بين الأبعاد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.697)، مع انحراف معياري (1.662) بالمرتبة الأخيرة، وهي نسبة تشير بوجود مستوى مرتفع "نوعاً ما" من الثقة في عينة الدراسة، إلا أن هناك قصوراً وعدم اهتمام كافٍ بالعنصر البشري من قبل شركات التأمين (محل الدراسة)، مما يتطلب جهوداً إضافية لتعزيز أداء العنصر البشري، الذي يُعد أساساً لتحقيق التميز المؤسسي.

ومؤسسات أخرى، أو قد تعود إلى اختلاف البيئة اليمنية عن البيئة التي أجريت فيها الدراسات السابقة الأخرى. **ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** "ما دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية؟"

للإجابة عن السؤال الثالث تم اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية وهي كالتالي:
1- اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسة للدراسة على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية بالعاصمة صنعاء.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (19) يوضح اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

معاملات الانحدار			التباين ANOVA		ملخص النموذج	
مستوى الدلالة	قيمة	معامل	الدلالة	قيمة	معامل التحديد	معامل الارتباط
Sig	T	الانحدار Beta	Sig	F	R ²	R
<.001	35.744	.910	<.001	1277.666	.829	.910
المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية المتغير التابع: التميز المؤسسي						

في تحقيق التميز المؤسسي. وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية تؤدي دوراً محورياً في تحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي.

من جانب آخر، أظهرت قيمة معامل التحديد (R²) التي بلغت (0.829) وهذا يعني أن نسبة (82.9%) من التغيرات في التميز المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال

التي توصلت إلى مستوى مرتفع في تحقيق الأداء المتميز بقطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، ودراسة (الميدمة، والقطيبي، 2024) التي توصلت إلى مستوى مرتفع نوعاً ما في تحقيق الأداء المؤسسي في البنوك اليمنية، ودراسة (الجمل، وعمران، 2021) التي توصلت إلى مستوى مرتفع نوعاً ما في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في فلسطين، واختلفت مع دراسة (غازي، 2022) التي توصلت إلى مستوى متوسط في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية، واختلفت مع دراسة لـ (طه، وعلم الدين، 2022) التي توصلت إلى مستوى منخفض في تحقيق التميز المؤسسي في بريد وسط الدلتاء. واختلفت أيضاً مع دراسة (إسماعيل، 2020) التي توصلت إلى مستوى منخفض في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة مدينة السادات في مصر. وهذه الاختلافات في النتائج قد تعود إلى اختلاف طبيعة مجتمع الدراسة كونها أجريت على شركات التأمين، في حين أجريت الدراسات السابقة على جامعات وبنوك

يتضح من الجدول رقم (19) أن النتائج الإحصائية تشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. فقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.910)، مما يدل على وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرين، وهي علاقة طردية موجبة وإنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية أدى إلى الزيادة

المؤسسي، وتؤكد على الدور الحاسم الذي تؤديه في تعزيز الأداء التنظيمي ودفع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وبناءً على ما سبق، نستنتج صحة الفرضية الرئيسية وقبولها. وتتفق هذه النتائج بوجود دور إيجابي بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة، في تحقيق التميز المؤسسي مع دراسة (المغربية، وهليز، 2023)، ودراسة (الزهراني، وشعبي، 2023)، ودراسة (غازي، 2022)، ودراسة (الياسري، والعباس، 2022)، ودراسة (الحبسي، 2021)، ودراسة (سمراالدين، والقرشي، 2020)، ودراسة (اللوح، وأبو حجير، 2021)، ودراسة (الميدمة، والقطيبي، 2024).

2- اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية استخدمت الدراسة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار دور أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (التميز المؤسسي) كما هو موضح في الجدول الآتي:

القيادة الاستراتيجية. يشير ذلك إلى أن النموذج المستخدم يتمتع بقوة تفسيرية كبيرة، مما يعزز أهمية القيادة الاستراتيجية كعامل رئيسي يؤثر على التميز المؤسسي. أما اختبار تحليل التباين (F)، فقد أظهر قيمة (1277.666)، وبمستوى دلالة (0.001)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يعني أن النموذج الكلي ذو دلالة إحصائية قوية. يشير ذلك إلى أن القيادة الاستراتيجية ليست فقط متغيرًا مؤثرًا، بل إن تأثيرها ذو مصداقية من الناحية الإحصائية.

علاوة على ذلك، بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.910)، مما يدل على أن القيادة الاستراتيجية لها دور إيجابي قوي ومباشر على التميز المؤسسي. وبدعم من اختبار (t) الذي سجل قيمة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، تؤكد أن دور القيادة الاستراتيجية ذو دلالة معنوية عالية. في المجمل، تُظهر هذه النتائج أن القيادة الاستراتيجية تعدّ عنصرًا جوهريًا في تحقيق التميز

جدول رقم (20) اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار			تباين الانحدار		ملخص النموذج		
الدلالة Sig	قيمة T	بيتا Beta	الدلالة	F	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
.333	-.970	-.041	<.001	245.245	.847	.850	.922
.023	2.286	.102					
<.001	5.924	.322					
.001	3.240	.199					
.162	1.401	.079					
<.001	6.427	.323					
المتغير التابع: التميز المؤسسي							

- يتضح من الجدول رقم (20) أن نتائج التحليل الإحصائي تشير إلى وجود ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) مجتمعة، والمتغير التابع (التميز المؤسسي). فقد أظهر معامل الارتباط (R) قيمة (0.922)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية جدًا بين هذه الأبعاد. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.850)، مما يعني أن نسبة (85%) من التغيرات في التميز المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة. بالإضافة إلى ذلك، كانت قيمة (F) تساوي (245.245) وبمستوى دلالة إحصائية (0.001)، مما يؤكد قوة النموذج الإحصائي ودلالته. عند النظر إلى دور كل بُعد على حده، أظهرت النتائج أن بعض الأبعاد لها دور مباشر ودال على التميز المؤسسي، بينما لم يكن لبعضها الآخر دور معنوي، وكانت على النحو الآتي:
- ففيما يتعلق بتحديد التوجه الاستراتيجي، أظهرت النتائج أن هذا البعد ليس له دور معنوي، حيث كان قيمة معامل الانحدار Beta تساوي - (0.041) وجاءت قيمة (t) (-0.970) ودلالة إحصائية قدرها (0.333). وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً.
 - في المقابل، تبين أن استثمار المقدرات الجوهرية له دور إيجابي ودال إحصائياً على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.102)، وكانت قيمة (t) تساوي (2.286) مع دلالة (0.023)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).
 - كذلك كان لتطوير رأس المال البشري دور واضح وإيجابي للغاية، إذ بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.322) مع قيمة (t) تساوي (5.924) ودلالة (0.001)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يجعله أحد الأبعاد أهمية، وله تأثير كبير على التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية.
 - أما الثقافة التنظيمية الفاعلة، فقد أظهرت دوراً إيجابياً ودالاً على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.199) مع قيمة (t) تساوي (3.240) ودلالة (0.001)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05).
 - في المقابل، لم يظهر التأكيد على الممارسات الأخلاقية دوراً مباشراً معنوياً، حيث بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.079) مع قيمة (t) تساوي (1.401) ودلالة (0.162). وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً.
 - أخيراً، أظهرت النتائج أن الرقابة التنظيمية المتوازنة لها دور قوي جداً وإيجابي على التميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الانحدار (Beta) (0.323) مع قيمة (t) تساوي (6.427) ودلالة (0.001). وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يجعلها أكثر الأبعاد أهمية.
- بناءً على هذه النتائج، تبين أن أبعاد القيادة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على التميز المؤسسي هي على التوالي (الرقابة التنظيمية المتوازنة، وتطوير رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية الفاعلة، واستثمار المقدرات الجوهرية). ويعكس ذلك أهمية التركيز على تنمية الموارد

أبعاده ماعدا بعد التميز القيادي الذي كان بمستوى مرتفع، حيث جاء بعد التميز القيادي في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، ويليه بعد التميز في تقديم الخدمة، ثم بعد التميز البشري في المرتبة الأخيرة.

(5) تشير نتائج الدراسة إلى وجود قصور لدى شركات التأمين اليمنية في تبني عملية التغيير التنظيمي ودعمه حسب الحاجة.

(6) تشير نتائج الدراسة إلى وجود قصور أيضًا لدى شركات التأمين اليمنية في منح الحوافز المناسبة التي تشجع العاملين على زيادة أدائهم وقصور في امتلاك ثقافة التمكين لجميع العاملين.

(7) تشير نتائج الدراسة إلى وجود قصور في قياس رضا العملاء عما يُقدم لهم من خدمات وفي طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة من قبل شركات التأمين اليمنية. وبالتالي فهي بحاجة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

(8) أظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية بأبعادهها مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية محل الدراسة، وارتباط قوي بين المتغيرات، وهذا مؤشر على أن القيادة الاستراتيجية تؤدي دورًا محوريًا في تحقيق التميز المؤسسي.

(9) أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دورًا إيجابيًا متفاوتًا لأبعاد القيادة الاستراتيجية بشكل منفرد في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية محل الدراسة، حيث كان أكثر الأبعاد دورًا الرقابة التنظيمية المتوازنة وأقلها دورًا تحديد التوجه الاستراتيجي.

البشرية وتعزيز الثقافة التنظيمية المتينة وتطبيق رقابة متوازنة لتحقيق مستويات عالية من التميز المؤسسي.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

(1) أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين اليمنية جاء بمستوى عام مرتفع نوعًا ما وكذلك كان بمستوى مرتفع نوعًا ما وبدرجات متفاوتة في كل بُعد من أبعادها ماعدا بعد تحديد التوجه الاستراتيجي الذي كان بمستوى مرتفع، حيث جاء بعد تحديد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى، ويليه بعد الثقافة التنظيمية الفاعلة ، ثم بعد استثمار المقدرات الجوهرية، ثم بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية، ثم بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة، في حين جاء بعد تطوير رأس المال البشري في المرتبة الأخيرة.

(2) تشير نتائج الدراسة إلى أن الاهتمام بتطوير رأس المال البشري في شركات التأمين اليمنية لا يزال دون المستوى المطلوب، حيث كان الأقل تقييمًا بين أبعاد القيادة الاستراتيجية برغم أهميته بالنسبة لبقية الأبعاد، وبالتالي فهي بحاجة إلى مزيد من الجهود لتحسين سياسات تطوير رأس المال البشري.

(3) تشير نتائج الدراسة إلى وجود قصور لدى شركات التأمين اليمنية في منح العاملين الصلاحيات والسلطات اللازمة وقصور في تشجيع الأعمال الإبداعية.

(4) أظهرت نتائج الدراسة أنّ واقع تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين اليمنية جاء بمستوى عام مرتفع نوعًا ما وكذلك كان بمستوى مرتفع نوعًا ما وبدرجات متفاوتة في كل بُعد من

ثانياً: التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- زيادة الاهتمام بممارسة القيادة الاستراتيجية من قبل شركات التأمين اليمنية محل الدراسة، وتعزيز الممارسة باتباع الأساليب العملية الحديثة، لما لها من دور في تحقيق التميز المؤسسي.
- 2- العمل على تشجيع الأعمال الإبداعية ودعمها لدى العاملين.
- 3- ضرورة اهتمام القيادات العليا بشركات التأمين اليمنية بمنح العاملين الصلاحيات والسلطات اللازمة.
- 4- العمل على تعزيز الممارسات الأخلاقية وتكريم ومكافأة العاملين الملتزمين بمعايير السلوك الوظيفي، ومراعاة مبدأ العدالة في التعامل مع جميع العاملين.
- 5- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالتميز البشري (العاملين) المتمثل بمنحهم الحوافز المناسبة التي تشجعهم على زيادة أدائهم وتطوير كفاءتهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المناسبة وتشجيعهم على تقديم المبادرات الإبداعية، وتقييم أدائهم بشكل دوري.
- 6- العمل على قياس رضا العملاء عما يقدم لهم من خدمات.
- 7- الاهتمام بدرجة كبيرة بنوعية وجودة الخدمات التأمينية المقدمة للعملاء والعمل على تطويرها بصورة مستمرة بالشكل الذي تلبي احتياجاتهم وتحقق رضاهم.
- 8- المحافظة على الدور الإيجابي بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي وتقوية الدور بينهما، لما له من مردود إيجابي في تحقيق أهداف شركات التأمين اليمنية محل الدراسة.

9- توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية مماثلة

للدراسة الحالية في شركات تجارية أخرى.

قائمة المصادر والمراجع**أولاً: المراجع باللغة العربية:**

- [1] أبو جمعة، محمود حسن، والحامدي، محمد منصور (2021): أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النيبيل للصناعات الغذائية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- [2] أبو زيد، شكيب (2022): افتتاحية أمين عام الاتحاد "صناعة التأمين العربية 2020-2021"، مجلة التأمين العربي، العدد (154)، الأمانة العامة للاتحاد العربي.
- [3] الاتحاد اليمني للتأمين (2023)، إحصائيات سوق التأمين في اليمن، استرجع بتاريخ 2025/9/2م، متوفر على الرابط التالي: <https://yifye.org>.
- [4] إحصائية أقطاب التأمين في الدول العربية (2022): مجلة التأمين العربي الصادرة عن الأمانة العامة للاتحاد العربي للتأمين، استرجع بتاريخ 2022/12/5م متوفر على الرابط التالي: www.gaif.org.
- [5] إسماعيل، عمار فتحي موسى (2020): دور النكاه الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد الأول، يناير 2020م.
- [6] أحمد، أدهم إبراهيم محمد (2021): أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي "دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، مجلد (5)، العدد (7)، فلسطين.
- [7] أحمد، حسين مصيلحي سيد، و أبو الذهب، سامح عبد المقصود، ومرزوق، أحمد مسعد محمد غازي (2020): ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (6)، العدد (15).

- [8] إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (2009): إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [9] بشر، عادل محمد احسن (2019): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية - دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، أطروحة دكتوراة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، صنعاء، اليمن.
- [10] جاد الرب، سيد محمد (2012): القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، مصر.
- [11] الجعدي، منال محمد داوود غالب (2022): القيادة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي - دراسة ميدانية في شركات التأمين بأمانة العاصمة، صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [12] جلاب، إحسان دهف (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [13] جمعة، محمود حسين (2019): متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، المجلة التربوية، العدد (65)، كلية التربية بجامعة دمياط، مصر.
- [14] الجمل، سمير سليمان، وعمران ميساء (2021): رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دولاء، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد (4)، العدد (1).
- [15] جواد، شوقي ناجي، الخرشنة، ياسين كاسب (2008): المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول حول إدارة التميز والمنافسة في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- [16] الحاج، الحسن بن علي عبد الله (2020): القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، صنعاء، اليمن.
- [17] الحارثي، غالب (2019): جوائز التميز وعلاقتها بالتبدير الجيد في الإدارة الإماراتية جائزة الشيخ خليفة للامتياز نموذجاً، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [18] الحبسي، صالح سالم محمد (2021): دور القيادة في نشر ثقافة التميز وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، القاهرة.
- [19] حرز الله، أحمد، وأبو ليدة، صابرين (2020): أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (40)، العدد (2)، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة.
- [20] حماد، رشاد حماد علي (2018): أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلد (9)، العدد (4)، 1-24.
- [21] الخرشنة، ياسين كاسب، والزريقات، خالد خلف، ونور، محمود إبراهيم (2013): أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي - شركة البوتاس العربية نموذجاً، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد (40)، العدد (2)، 211-239.
- [22] الخفاجي، نعمة عباس (2008): الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- [23] دهش، زياد كاظم جبر (2017): ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز رأس المال الاجتماعي "دراسة تحليلية في عينة من العاملين في مديرية الشباب والرياضة في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (2)، العراق.
- [24] الدوري، زكريا مالك (2005): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [25] الذماري، محمد محمد والسنباني، توفيق مصلح صالح (2024)، أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي -

- [34] شوقي، قطان (2010): إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والتنافسية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، 8-9 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر.
- [35] الصبري، وضاح قاسم محمد (2018): دور شركات التأمين في التنمية الاقتصادية في الجمهورية اليمنية - بالاستفادة من أفضل الممارسات في الوطن العربي، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، مركز تطوير الإدارة العامة.
- [36] صويص، محمد ابراهيم، والقبح، إيهاب سمير (2021): دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (41) العدد (4)، فلسطين.
- [37] طه، حسنين السيد، وعلم الدين، محمد عبد الغفار عبد المجيد (2022): دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في قطاع بريد وسط الدلتا، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (1)، جامعة مدينة السادات، مصر.
- [38] العريفي، منصور محمد (2017): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة السادسة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [39] العريفي، منصور محمد اسماعيل (2020): طرق البحث العلمي، الطبعة السابعة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [40] عفيفي، حسن (2015): أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- [41] عواد، رامي محمد وغوش، البهيجيت وشمسي، محمد أنس (2024)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة - دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للنشر والبحوث والدراسات، المجلد (الخامس)، الإصدار (الستون).
- دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء، الإدارة العامة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد (3)، عدد (7).
- [26] الزهراني، أحمد بن علي وشعبي، فيصل بن أحمد (2023): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (الرابع)، الإصدار (السابع والأربعون)
- [27] الزهراني، عطيه (2020): دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 10، 1-13.
- [28] زوبير، دغمان (2009): الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادات الإدارية لتمكين إدارة المنظمات الحكومية، ورقة علمية منشورة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 13-16 ذي القعدة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- [29] السعودي، موسى أحمد (2008): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (3)، 257-278.
- [30] السفاري، أماني عبد الله محمد سعيد (2021): أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقات بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة "دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن"، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [31] السلمي، علي (2002): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [32] سليمان، منى محمد، وأمين، عبد الناصر عبد الحليم (2017): تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعملاء كليات جامعة الملك خالد، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (18).
- [33] سمر الدين، رشا رشاد، والقوشي، سوازن محمد (2020): أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (4)، العدد (7).

- [42] عودة، رجاء محمد ياسين (2022): إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- [43] غازي، محمد علي علي (2022): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية "دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (3)، مصر.
- [44] غانم، إبراهيم طاهر (2024): دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز في ظل الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، مركز إدارة الأعمال، جامعة صنعاء، اليمن.
- [45] الغمس، وسام، والنوح، عبدالعزيز (2019): دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (207)، جامعة عين شمس، مصر.
- [46] الفلاح، وليد محمد اسماعيل (2021): دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية، الجامعة اليمنية، اليمن.
- [47] فلوس، مسعودة (2017): دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث (1)، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسات الاقتصادية، برلين، ألمانيا.
- [48] قرعان، هيفاء حسين (2020): إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [49] اللوح، نبيل عيد شعبان وأبو حجير، طارق مفلح جمعه (2021)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية - نموذجاً، المؤتمر العلمي الثاني، الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، مؤتمر علمي محكم، المنعقد بتاريخ 18 أغسطس 2021م.
- [50] المخلافي، عمران عبد العزيز (2016): دور الاستراتيجيات التنافسية في رفع الأداء التسويقي لشركات التأمين اليمنية-
- شركة مأرب اليمنية للتأمين، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، مركز تطوير الإدارة العامة.
- [51] المدهون، محمد، والعجومي، محمود (2011): القيادة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- [52] المغيرة، فاطمه بنت سالم ودهلين، خالد عبدالسلام (2023)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد (الثالث)، العدد (الثامن).
- [53] المقرمي، عبد القهار عثمان غالب عقلمن (2020): دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة "دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء"، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، صنعاء.
- [54] مهوود، هيفاء نجيب (2012): الرقابة الإدارية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (22)، جامعة البصرة، العراق.
- [55] الميمنة، أيوب قايد ناجي والقطيبي، محمد محمد حزام (2024): دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد (1)، عدد (2).
- [56] الهلالات، صالح (2014): إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [57] الهندول، عبد الوهاب جمعة (2022): تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (13)، العدد (3)، جامعة مدينة السادات، مصر.
- [58] الياسري، أكرم محسن، والعباسي، سؤدد علي (2022): تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (16) العدد (63).
- [59] يونس، طارق شريف (2012): الفكر الاستراتيجي للقيادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط 12.

Social capital, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 9, No. 1. P142.

- [12] Hitt M, Ireland R. D, & Hoskisson R. E. (2001). Strategic Management: Competitiveness & Globalization, 4th Ed south – Western College Publicshing.
- [13] Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao (2007). A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, pp. 1027-1032.
- [14] Lupuleac, Z. L, lupuleac, S., & Rusu, C. (2012): Changing Ethical Behavior in Times of Economic Crisis in Organizations Procardia Economics and Finance, 3, 921. 927.
- [15] Lupuleac, Z. L, lupuleac, S., & Rusu, C. (2012): Changing Ethical Behavior in Times of Economic Crisis in Organizations Procardia Economics and Finance, 3, 921. 927.
- [16] Mailu, R. M. (2022): Influence of Strategic Leadership on Performance in Non-Governmental Organizations in Nairobi Country. Nairobi: International Academic Journal of Human Resource and Business Administration. Volume 4, Issue 1.
- [17] Pisapia, J. (2009). The strategic Leader-New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, USA.
- [18] Rashidi, H. S., Rashidi, S. R., (2019): Studying the Reality of institutional Excellence in Jordanian Government sector. Opportunities and challenges international journal of human Resurce. 9. (2). 368-387.
- [19] Sameer. S. A. (2018): The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence form the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron, international journal of business Erthics and Governace (1jBEG). Issn: 9923, 61-84.
- [20] Taber, K. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. Research in Science Education, 1276-1296.
- [21] Youndt. M. A, Snell. S. A, Dean Jr, J. W, & Lepalc. D. P (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy. And firm Performance, Academy of Management Journal, 3g (4), 836-866.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Acquaah, M. & Muller, C. Ca (2015): Management Control Systems Strategic and Performance An Exploratory Analysis of Family and Non- Family Firms In Chile.
- [2] Alayoubi, M, M, Alshobaki, M J, & Abu-Naser, S. S. (2020): strategic leadership practices and their Relationship to improving the Quality of Educational servicing Palestinian universities international journal of business marketing and management (IjBMM), 5(3), 11-26.
- [3] Al-Hilalat, S. (2014): Excellence Management Modern Practices in the Management of Business Organization. Dar Wael for Publishing and Distribution.
- [4] Alsharah, A. M. T., (2020), Impact of strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite kingdom of Jordan International Journal of Business Administration, 11 (5), 29-44 .
- [5] Armstrong. M. (2006): A handbook of human resource management practice London: United Kingdom Kogan Page.
- [6] Bugais, A., Aldulaimi, s. H., kharab sheh, R & Abdeldaxem, M., (2018), THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ACHIEVING INSTITUTIONAL EXCELLENCE: THE CASE OF GENERAL COORDNATOR OF THE GOVERNORATES IN THE KINBROM OF BAHRAIN, international Journal of Data Mining & knowledge Management Process (1JDKP) 15-26.
- [7] Butama, N, M. Mathenge, P, & Mungai, C. (2019): Strategic Leadership and Organizational Performance: Case of Juhud,i Kilimolimited, Kenya International Journal of Research in Management Economics and Commerce issn2250-057x, impact factor: 6.384, volume 09, lassie, page 23-28
- [8] Cunliffe, ann L. (2008): "Organization Theory" First Published, by Digitals (p) limited, Chennai, India.
- [9] Daft, Richard L. (2008): Organization Theory and Design South- Western College Publishing, U.S.A.
- [10] Gintings, S. Sudiadhita, K. Susita, D (2021) Competitive Advantage As AMediator on the Influence of Strategic Leadership, Dynamic Capabilities, and Knowledge Management on Organizational, performance in PTELNUSA TBK, Palarch's Journal of Archaeology of Egypt, Egyptology. 18 (7).
- [11] Hit, Micheal A. & Ireland, R. Duane (2002), The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and