

## أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمة

(دراسة ميدانية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان)

فيصل بن سعيد بن محمد المشيخي<sup>1</sup> نورعزة بنت كمرى<sup>2</sup> وعصملي أدي لوييس<sup>3</sup>

<sup>1</sup>قسم الأعمال والإدارة، كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا

<sup>2</sup>كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين وتطوير جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بالوزارة. تم إختيار عينة من 249 موظفاً في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وبشكل عشوائي للأجابة على الإستبانة المكونة من 57 فقرة كأداة لجمع البيانات. أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS كرمز لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات. كما تم استخدام تحليل معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تتمثل في وجود مستوى جيد للقيادة الإستراتيجية وجودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية الخمسة وجودة الخدمة المقدمة في الوزارة تتراوح بين متوسطة وضعيفة. وأخيراً أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لكلاً من تحديد التوجه الإستراتيجي، دعم الثقافة التنظيمية وتعزيز الممارسات الأخلاقية كأبعاد للقيادة الإستراتيجية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الوزارة بينما كان تأثير البعدين الأخرين للقيادة الإستراتيجية (تنمية رأس المال البشري واستثمار الموارد والقدرات الإستراتيجية) ضعيف وغير مؤثر على جودة الخدمة. وأخيراً قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها ضرورة مشاركة جميع العاملين بالوزارة في رسم السياسات الإستراتيجية والإهتمام بإستقطاب الكفاءات وتطوير القدرات المحلية العاملة في الوزارة وتبني سياسات إستراتيجية تعتمد على أحدث الوسائل الإلكترونية ووسائل التواصل الإجتماعي للوصول إلى المستفيدين من خدمات الوزارة بشكل أكثر فاعلية تطبيقاً وتحقيقاً لرؤية عمان 2040.

**كلمات مفتاحية:** القيادة الإستراتيجية، جودة الخدمة، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، سلطنة عمان

***THE IMPACT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON IMPROVING  
SERVICE QUALITY  
(A CASE STUDY IN THE MINISTRY OF WAQIF AND RELIGIOUS  
AFFAIRS IN THE SULTANATE OF OMAN)***

By:

Faisal Said Muhammad Al Mashikhi,  
*\*Corresponding Author*, PhD Student, Department of Shariah and Management, Academy of  
Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia  
ebrar.ansi@yahoo.com

&

Nor'Azzah Binti Kamri (PhD)  
Associate Professor, Department of Shariah and Management, Academy of Islamic Studies,  
University of Malaya, Malaysia  
[azzah@um.edu.my](mailto:azzah@um.edu.my)

Asmuliadi Lubis (PhD)  
Senior Lecturer, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia  
[asmuliadilubis@um.edu.my](mailto:asmuliadilubis@um.edu.my)

**ABSTRACT**

This study aimed to identify the impact of strategic leadership in improving and developing the quality of service in the Ministry of Waqif and Religious Affairs in the Sultanate of Oman from the point of view of the ministry's employees. A sample of 249 employees in the Ministry of Waqif and Religious Affairs was randomly selected to answer questionnaire which is consisting of 57 items as a tool for data collection. Descriptive analytical approach and regression were used for entering, processing and analysing data. Results illustrated a good level of strategic leadership and quality of service in the Ministry of Waqif and Religious Affairs. The study also demonstrated the existence of a positive relationship between the five dimensions of strategic leadership and the quality of service provided in the ministry, ranging between medium and weak. Finally, results revealed that there was a significant effect of determining the strategic direction, supporting organizational culture and promoting ethical practices as dimensions of strategic leadership in the quality of service provided by the ministry, while the effect of the other two dimensions of strategic leadership (development of human capital and investment of strategic resources and capabilities) was weak and ineffective on Quality of service. The study presented many recommendations, including the need for all employees to participate in drawing up strategic policies and paying attention to attracting competencies and developing local capabilities working in the ministry and adopting strategic policies based on the latest electronic means and social media to reach the beneficiaries of the ministry's services in a more effective manner in implementation and achievement of Oman 2040 vision.

**Keywords:** Strategic Leadership, Service Quality, Ministry of Waqif and Religious Affairs, Sultanate of Oman

## المقدمة

تعتبر القيادة الإستراتيجية أحد أهم المحاور الفاعلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى الأداء وتدعيم القدرة التنافسية لتحقيق أهداف المؤسسة (أبو بكر، 2002، QUIST، 2009). كما وتعتبر القيادة الإستراتيجية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية حيث تعمل على تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلل من مخاطر القوى السلبية وتعمل على حل المشكلات وتحسين ظروف العمل (سالم، 2018). كما أن أهمية القيادة الاستراتيجية بالمؤسسات تكمن في كونها تساهم في بناء استراتيجية منظمة تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الأفراد داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل.

وفي ظل التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئة عمل المنظمات المعاصرة وزيادة حدة المنافسة في الأداء التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، بدأت المنظمات بالبحث عن الوسائل التي تساعد على التكيف والاستجابة السريعة لتلك البيئة المتغيرة من أجل تحقيق الأداء العالي، لذا فإن وجود قيادة استراتيجية له دور مهم على تحسين جودة الخدمة، وتحقيق أهدافها ومنحها امكانية التطور والنمو والتكيف مع الازمات.

ومن ناحية أخرى فان مفهوم جودة الخدمة يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في اداء الخدمة، ويشير مفهوم التوقعات هنا الى تطلعات أو رغبات العملاء والتي تكونت في ضوء الخبرة السابقة مع منظمات الخدمة ذاتها او المنافسين أو من خلال تعرضهم لأي شكل من اشكال الاتصالات التسويقية والترويج لمنظمات الاعمال بوجه عام، وتهتم جودة الخدمة بجودة الأداء، والتي تتعلق بالطريقة التي تتم بها الخدمة، ويتم الحكم عليها بواسطة العميل أثناء أداء الخدمة، وجودة المخرجات والتي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة.

وقد تطورت ادبيات جودة الخدمة خلال العقدين الماضيين وظهرت بشكل رئيسي في ميادين ادارة العمليات وتسويق الخدمات وقد تطورت هذه الادبيات من خلال مساعدة الكثير من الاستشاريين، الى جانب بعض الأكاديميين وقد تم التأكيد على وضع مواصفات للخدمة وتركيز الجهود الادارية (عمر، 2019). لا يمكن إنكار الدراسات حول كيفية تأثير جودة الخدمة على نجاح الأعمال. ومع ذلك، فإن القيمة الحقيقية لجودة الخدمة تستند إلى آثارها في صنع القرار الإستراتيجي. يعود تاريخ ذلك إلى أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين، أثناء ظهور صناعة الخدمات والنتائج المتعلقة بجودة الخدمة، بدأ الباحثون في دراسة استراتيجيات التسويق والخدمات وتمييزها على أنها تكتيكات دفاعية وهجومية (Alayoubi et al. 2020؛ Othman et al. 2022).

## مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة بحاجة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الى رفع مستوى الخدمات تماشياً مع رؤية عمان 2040 وكذلك وضع الخطط الإستراتيجية لمواجهة الصعوبات والتحديات في ظل تحول العالم الى المجتمع الرقمي وتقديم العديد من الخدمات إلكترونياً. بالإضافة الى ذلك، تعتبر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية أحد الوزارات الخدمية التي تقدم خدمات متعددة فيما يتعلق بالشؤون الدينية وإدارة المرافق والأوقاف التابع لها كالمدارس والمساجد وكيفية الحفاظ عليها وتحسين إيراداتها. وما لأهمية دور القيادة في وضع الخطط الإستراتيجية المناسبة لرفع كفاءة الموارد البشرية من جهة والخدمات التي تقدمها من جهة أخرى. كما يعتبر هذا البحث بمثابة قياس لمستوى تطبيق الاستراتيجيات المعدة سلفاً من قبل المسؤولين وكذلك قياس مستوى الخدمة الحالية بما يمكن الجهات المختصة من رفع مستوى الخدمات وحل المشاكل التي تواجه تطبيق هذه الخطط الإستراتيجية. وأخيراً بناءً على تقرير الأمم المتحدة (2018) والذي وضح فيه أن سلطنة عمان تحتل المرتبة الـ 63 عالمياً من حيث جودة الخدمة والتي تواجهه بعض التحديات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتأهيل وتدريب الكوادر المحلية للقيام بدورها في رفع مستوى الخدمة في التصنيف العالمي.

وبناءً على مشكلة الدراسة التي تتمثل في السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان؟ وبناءً على هذا التساؤل يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي مستويات القيادة الاستراتيجية لتحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟
2. ما هو مستوى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟
3. هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟

## أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة فان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان ومنه تأتي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية وتحديد الأساليب التي تتبعها لتحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.
2. الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
3. تحديد أثر القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

### أهمية الدراسة

تبع أهمية هذا الدراسة من جانبين أساسيين وهما:

### أولاً: الجانب العلمي

تبرز أهمية هذا الجانب من خلال ما يلي:

1. كونه يتناول متغيرين هامين على مستوى الدراسات الاجتماعية والإنسانية وهما القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات وهي مفاهيم حديثة نسبياً بالنسبة لحقل القيادة وإدارة الأعمال.
2. إبراز أهمية القيادة الاستراتيجية في الارتقاء في الخدمات وجودتها من خلال خلق البيئة الملائمة للارتقاء في جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.
3. الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا الدراسة وإسهامه في إثراء المكتبة العربية بموضوع يحظى باهتمام الباحثين والدارسين حيث أن بعض الدراسات والأبحاث ربطت بين هذين المتغيرين.

### ثانياً: الجانب العملي

1. مساعدة القيادات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان عينة الدراسة حيث أن هذه الدراسة تأتي ضمن الدراسات التي تعمل في اتجاه ترشيد الموارد البشرية، وفي معرفة نقاط الضعف والعمل على تلافيها.
2. مساعدة القيادة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية عينة الدراسة خاصة وفي المؤسسات العمانية بصورة عامة في عملية التطوير والتغيير للارتقاء بأدائها وتحسين جودة الخدمات.

3. إبراز الحاجة لبيان أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمات من خلال التغيير الاستراتيجي في البيئة العمانية وبصورة خاصة في قطاع الخدمات، مع لفت الانتباه إلى أهمية القطاعات الخدمية باعتبارها منظمات تركز على المعرفة والتعلم، وتتمتع بطبيعة معقدة وخصوصية في تقديم خدماتها.

#### حدود الدراسة

1. **الحدود الزمانية:** تم اجراء الدراسة في (1444/2023هـ) ويتضمن الفترة من (2015-2023)؛ لما حدث من تطور في القيادات الاستراتيجية بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بسلطنة عمان. تم اختيار هذه المدة تحديداً لقياس مستوى تطور الخدمة خلال هذه السنوات حيث تبنت الوزارة أفكاراً جديدة وخطط إستراتيجية واضحة مثل تقديم الخدمات الإلكترونية وتقييم الاداء السنوي ومعرفة مدى ارتباطها بتنفيذ رؤية السلطنة 2040.
2. **الحدود المكانية:** دراسة ميدانية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؛ لما قامت به من إنجازات من تعزيز التعاون والتماسك الاجتماعي أحد أوراها الأساسية المجسدة في ترسيخ وتطوير العمل الإسلامي المشترك، والانفتاح على شرائح المجتمع، والدفع قدماً بالمجالات المرتبطة بسياسة القرب، والاندماج في المسار التنموي.
3. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؛ وذلك للكشف عن الدور الإيجابي الذي يمكن ان تؤديه القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

#### مصطلحات الدراسة

1. **القيادة الاستراتيجية:** "القدرة على قيادة وتوجيه الآخرين من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة عن طريق التأثير والقبول من قبل المرؤوسين أو العاملين باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة" (بسم، 2015، 23).
- وتعرف اجرائياً بأنها:** " هي القيادة القادرة على تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من حيث وضع خطة استراتيجية منبثقة من رؤية المنظمة، والعمل على استقطاب كادر وظيفي بمؤهلات علمية وخبرات عملية متميزة لتنفيذ هذه الخطة، بالإضافة لتطوير وبناء

قدرات العاملين في المنظمة ومنحهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات والتمتع بحرية التصرف التي تساعد وتساهم في تحقيق أهداف ورؤية المنظمة الاستراتيجية بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية، معتمدا على مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين بالمنظمة".

**2. جودة الخدمات:** " تصرفات أو أنشطة أداء تقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة غير ملموسة ولا يترتب عنها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس " (الشهاري، 2005، 17).

**وتعرف اجرائياً بأنها:** تحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين مما تقدمه المنظمة (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان) من خدمات بل أنها تصل إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

### فرضيات الدراسة

**1- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

**2- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير إيجابي لأبعاد القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. ومنها خمس فرضيات فرعية كالتالي:

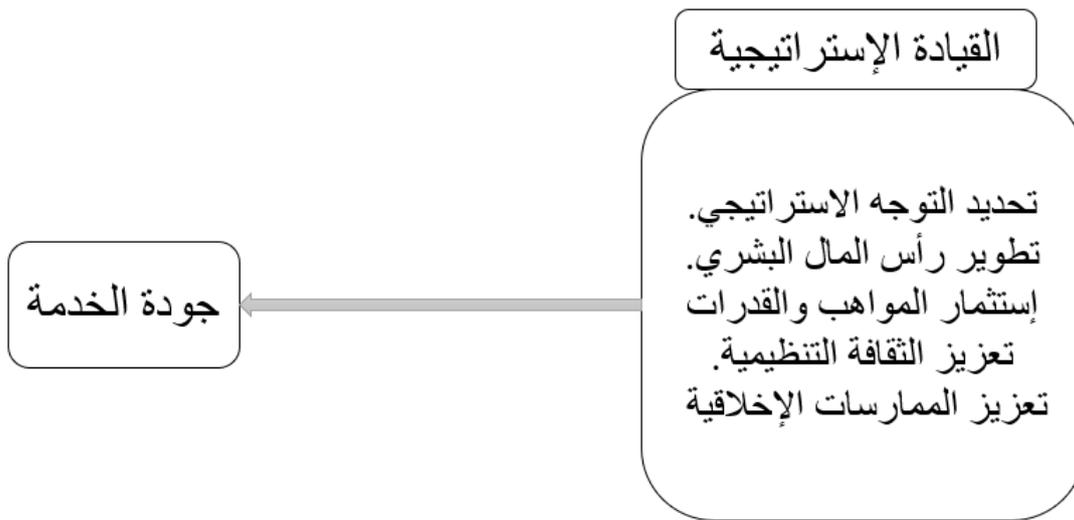
- يوجد تأثير إيجابي لتحديد التوجه الاستراتيجي على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

- يوجد تأثير إيجابي لتطوير رأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

- يوجد تأثير إيجابي لإستثمار الموارد والقدرات على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

- يوجد تأثير إيجابي لدعم الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

- يوجد تأثير إيجابي لتعزيز الممارسات الأخلاقية على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.



مثال رقم (1): نموذج الدراسة

## الإطار النظري للدراسة

### أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

تعتمد الإدارة الحديثة بشكل عام على الكفاءة والالتزام بالمواعيد النهائية للموازنة والوقت. ولكن، مع مرور الوقت وبسبب التنافسية العالية والابتكارات الجديدة وتبني التكنولوجيا في جميع المجالات، أصبح من المهم لنجاح أي مؤسسة الإعتماد على أداء مدراءها واستراتيجيتهم المتبعة داخل هذه المؤسسات. وكما بيّنت التجارب وأظهرت الأبحاث والدراسات على أن القيادة الاستراتيجية أصبحت تحظى بشعبية متزايدة بين جميع القطاعات والمؤسسات (جالودي والشمران، 2021؛ الشميلي، 2017؛ الزبود وعواده، 2014).

القيادة الاستراتيجية هي التي تسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة، من خلال تكامل العلاقات بين الأهداف والفرص المتاحة، وفق مرونة تحقق التنسيق بين المنظمة والبيئة الخارجية ومن ثم تتبنى مفاهيم جديدة للابتكار والإبداع والتغير (صلاح، 2016). عرف John وآخرون (2005) القيادة الاستراتيجية على أنها مجموعة من العمليات التي تعمل على إقامة روابط سليمة وواضحة بين العاملين في المؤسسات، كما تعمل على ربط الافراد بالتكنولوجيا وبيئة العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من رأس المال الإقتصادي والإجتماعي والفكري للمساهمين والمجتمع. كما تعرف القيادة الاستراتيجية على أنها عملية إتخاذ القرارات إستناداً الى الثقافات والشخصيات والرغبات التي تتطلب وضع الخطط المناسبة من قبل المنظمة<sup>4</sup>. كما تعتمد القيادة الاستراتيجية بشكل عام

على شخصية القائد وقدرته على إتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، لذلك عرفها مجموعة آخرين من الباحثين بناءً على هذا الأساس. حيث يعرفها بناءً على هذا الأساس كلا من Rowe (2001) قدرة القائد في التأثير على الآخرين لتبني سياسات معينة تؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد، وكذلك Musca وآخرون (2009) قدرة كبار المديرين على قرارات إستراتيجية تمكن من قيادة المنظمة نحو النجاح.

### ثانياً: مفهوم جودة الخدمة

إن مفهوم الجودة يقوم على العديد من الأفكار والمبادئ والقوانين التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها من اجل الوصول إلى التميز في الخدمات المقدمة (الشمري وحمدان 2003). يتضح مفهوم جودة الخدمة من خلال التعاون بهدف إنجاز الأعمال بتوافر المهارات والقدرات لدى ادارة المؤسسة والعاملين فيها؛ لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي. وتشير المراجع إلى تعدد مفاهيم مفردة الجودة، حيث تفسر وفق صياغ استخدامها، إذ تعرف المنظمة الدولية للقياس الآيزو، الجودة بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة للطلبه والمحددة مسبقاً"، وقد استمر التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من مبدأ الوصول للتفوق على رغبات المجتمع (عبد الرحيم، 2010).

هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الجودة في المؤسسات المختلفة، يشير مالك النعيم وشكرت الله (2019) إلى أنها: فلسفة إدارية وعملية جمع الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها، وأنها إطار عمل يخص الشركات التي تطمح في الارتقاء إلى درجة العالمية. جودة الخدمة أحياناً تشير إلى مستوى جودة الخدمة، أي ضمان جودة الخدمة وكيفية إدارتها والحفاظ على مستوى عالي من الأداء. لذلك فإن إدارة الجودة هي عملية الإشراف على جميع الأنشطة والمهام اللازمة للحفاظ على المستوى المطلوب من التميز. تشمل إدارة الجودة تحديد سياسة الجودة، وإنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة وتحسين الجودة (الشهاري، 2005).

### ثالثاً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة

في شرح القيادة الإستراتيجية بشكل أكبر، جادل Boal and Hooijberg (2000) بأن جوهر القيادة الإستراتيجية ينطوي على التعلم وتغيير القدرات والحكمة الإدارية. وفقاً لهؤلاء الباحثين، تدمج القيادة الإستراتيجية نظريات القيادة الكاريزمية والتحويلية والرؤية، وتضيف إليها مفاهيم الذكاء الاجتماعي. وبالمثل، فإن Sebnem وآخرون (2011) ينظرون إلى القيادة الإستراتيجية

على أنها مفهوم "ثلاثي الأبعاد": كاريزماتي، وتحولي، ورؤيوي. على نفس المنوال، بينما وضع Adair (2009) مفهوم القيادة في ثلاث طبقات: مستوى الفريق الصغير مع مهمة (مهام) معينة؛ المستوى التشغيلي مع العديد من قادة الفرق؛ والمستوى الاستراتيجي للمؤسسة بأكملها. Agyepong وآخرون (2018) و Guillot (2003) وسعوا حدود البيئة التي يعمل فيها القادة الاستراتيجيون ، لتشمل المستويات الوطنية ودون الوطنية والدولية. على سبيل المثال، أظهروا أنه يمكن ممارسة القيادة الاستراتيجية على المستويات الوطنية أو دون الوطنية أو الدولية للوكالات، بما في ذلك القدرة على اتخاذ القرارات، وتوصيل الرؤية، وتطوير الهياكل والعمليات، وأنظمة التحكم وإدارة الدوائر المتعددة في إطار تشاركي بشكل وثيق بما فيه الكفاية، ومن خلال التفكير في البيئة العسكرية، حدد Guillot (2003) أربعة أجزاء متميزة ومتراصة من القيادة الاستراتيجية: الأمن القومي والبيئات المحلية والعسكرية والدولية. بالنسبة للمؤلف، عادة ما يعمل القادة الاستراتيجيون في كل من البيئات السياسية والعسكرية، وبالتالي، لا يمكنهم فصل هذه المكونات الأربعة، خاصة عندما يتعاملون مع قضايا تتعلق بالمستوى الوطني.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمة منها دراسة الحبسي (2021) التي وضحت وجود علاقة بين فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونيه. كما أظهرت دراسة جالودي والشمران (2021) أن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة متوسطة، وأسفرت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعة. إضافة الى ذلك أثبتت دراسته الساعدي (2021) أن مجالات القيادة الاستراتيجية ترتبط بمستوى مجالات الأداء التنظيمي بعلاقة إيجابية عالية، وان القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية يرتبطان بالأداء التنظيمي ارتباطاً إيجابياً. كذلك دراسة القحطاني (2020) التي بدورها توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي بدلالة أبعاده مجتمعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

لا شك أن الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية في مجالات مختلفة ومعظم هذه الدراسات يوضح دورها في تحسين أداء المؤسسات بشكل عام. دراسة بن بلة وشنداد (2019) توصلت إلى مجموعة من النتائج إن تبني استراتيجية قيادة التكلفة تمكن المؤسسة من القيادة في التكاليف بالنسبة للقطاع الأمر الذي والخدمات، يجعلها تتحكم في الأسعار بما يخدم المصلحة العامة للمقبلين على السوق لاقتناء مختلف المنتجات والخدمات. وكذلك دراسة علي (2020) التي وضحت دور القيادة الإستراتيجية

في إدارة الأزمات وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين متغيرات الدراسة، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية سواء على المستوى الكلي أم على مستوى الأبعاد سيسهم وبشكل قوي في زيادة قدرة المديرين الشرطية في إدارة الأزمات. بينما تتناول هذه الدراسة دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الخدمة في مجال خدمي عام وهي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

### الدراسات السابقة

في هذا الجزء يستعرض الباحث أهم الدراسات السابقة الحديثة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، بالتركيز على الفجوة ومشكلة الدراسة والمنهجية وأهم النتائج وكذلك نقاط الاتفاق والاختلاف بينها وبين دراسة الباحث، بالإضافة إلى تعقيب الباحث على الدراسات السابقة وما تتميز به دراسته الحالية عن الدراسات السابقة.

دراسة (الحبسي، 2021) بعنوان " أثر فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية (دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بفاعلية القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير المستوى القيادي وعدد سنوات الخبرة ومكان العمل، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية.

دراسة (Ragul (2021) بعنوان "القيادة الاستراتيجية والخدمة في المنظمات: مراجعة نقدية للأدب. أثبتت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية قابلة للتطبيق على جميع المنظمات مع عدد متزايد من المنظمات التي تتبناها باستمرار عند إدراك أنها عامل نجاح رئيسي فيها الأداء التنظيمي وبالتالي في تقديم الخدمة لصالح الجمهور.

دراسة الأيوبي وآخرون (2020) بعنوان "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتركيز على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) وتحسين جودة الخدمة التعليمية (الاستجابة، والأمان، والتعاطف) في الجامعات الفلسطينية.

دراسة بن بلة وشنداد (2019) بعنوان "دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار في الفترة ما بين (2016-2018)". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج إن تبني استراتيجية قيادة التكلفة تمكن المؤسسة من القيادة في التكاليف بالنسبة للقطاع الأمر الذي والخدمات، يجعلها تتحكم في الأسعار بما يخدم المصلحة العامة للمقبلين على السوق لاقتناء مختلف المنتجات والخدمات.

دراسة (عمر، 2019) بعنوان " دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية (التوافق الاستراتيجي تمكين العاملين كمتغيرات وسيطة). حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمات التعليمية بالجامعات الخاصة بتوسيط كلاً من التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين تتابعياً. وأخيراً أكدت الباحثة على أهمية تبني نمط القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية لما لها من دور فعال في تطوير الخدمات بالجامعات.

دراسة خليفة (2019) بعنوان " أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود)". كانت أهم النتائج التي وردت في الدراسة كانت كالتالي: إن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة هي أهم عوامل نجاح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة. إن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبجديات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر من أهم أساسيات تحقيق مفهوم الجودة الشاملة. إن عدم تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

#### جدول رقم (1): مقارنة الدراسات السابقة

الحبسي (2021) عمان	فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية	تحسين الممارسات القيادية، والجودة الإلكترونية	المنهج الوصفي التحليلي،	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بفاعلية القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير المستوى القيادي وعدد سنوات الخبرة ومكان العمل، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية	التشابة: دراسة القيادة الاستراتيجية الفروق: في مجال الخدمات الإلكترونية
Vitalis (2021)	القيادة الاستراتيجية والخدمة في المنظمات: مراجعة نقدية للأدب	التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتقديم الخدمات في المنظمات	المنهج الوصفي التحليلي	أثبتت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية قابلة للتطبيق على جميع المنظمات مع عدد متزايد من المنظمات التي تبناها باستمرار عند إدراك أنها عامل	التشابة: القيادة الاستراتيجية والخدمة

الفروق: في جميع المؤسسات	نجاح رئيسي فيها الأداء التنظيمي وبالتالي في تقديم الخدمة لصالح الجمهور.				
التشابة: القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمة الفروق: في الجامعات	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية.	التحليل الوصفي	هناك ضعف واضح في بعض الجامعات وعدم وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة وكذلك قيود تتعلق بالتمويل والاحتياجات المادية للجامعات	ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة التعليمية	الأيوبي وآخرون (2020)
التشابة: دراسة القيادة الإستراتيجية الفروق: في مجال الخدمات المؤسسية مع عوامل وسيطة.	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمات التعليمية بالجامعات الخاصة بتوسط كلاً من التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين تتابعياً.	منهج التحليل الإحصائي باستخدام SMART PLS & SPSS	تحسين الخدمات التعليمية بالجامعات الخاصة سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر	دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية	عمر (2019) مصر
التشابة: دراسة القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمة الفروق: حالة مؤسسة اتصالات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج إن تبنى استراتيجية قيادة التكلفة تمكن المؤسسة من القيادة في التكاليف بالنسبة للقطاع والخدمات، وهذا الأمر يجعلها تتحكم في الأسعار بما يخدم المصلحة العامة للمقبلين على السوق لاقتناء مختلف المنتجات والخدمات.	المنهج الوصفي التحليلي	التعرف على دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة	دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة	بن بلة، وشنداد، (2019) الجزائر

تناولت الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات، إلا أن هنالك ندرة في الدراسات التي ربطت بين المتغيرين وهذه الندرة في الدراسات خلقت الفجوة البحثية والتي استدعت قيام الباحث بهذه الدراسة والربط بين المتغيرين القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمات وجعل بيئة الدراسة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية كونها وزارة خدمية. وفي مقارنة مبدئية للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وقد اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث تناول موضوع القيادة الإستراتيجية أو جودة الخدمات والمنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي وبينما تختلف معها من حيث مجتمع الدراسة والعينة المبحوثة وبيئة البحث.

## منهجية وإجراءات الدراسة

أعتمد الباحث في دراسة الحالة على المنهج الوصفي التحليلي والقائم على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالحالة موضوع البحث. ومن خصائص المنهج الوصفي التحليلي أنه لا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث، ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل، ويفسر، ويقارن، ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان ويعتبر حجم المجتمع كبير وبالتالي تم اختيار عينة ميسرة من (249) شخصاً. تم اختيار هذه العينة بناءً على عدد الأسئلة والمتغيرات في هذه الدراسة والتي شملت 57 سؤال بالإضافة إلى عدد المتغيرات والتي شملت خمس متغيرات للقيادة الإستراتيجية ومتغير وحيد لجودة الخدمة وبالتالي يصبح العدد الكلي (57 + 6 = 63 متغيراً).

جدول (2): مواصفات العينة

رقم	البيانات الشخصية	التكرارات	النسبة المئوية
1.	النوع الاجتماعي	176	71%
		73	29%
2.	العمر	112	45%
		67	27%
		54	22%
		16	6%
3.	التحصيل العلمي	35	14%
		127	51%
		75	30%
		12	5%
4.	عدد سنوات الخبرة	78	31%
		89	36%
		67	27%

من 15 سنة فأكثر	15	%6
5. مجال الوظيفة الحالية		
أعمال إدارية غير إشرافية	215	%86
أعمال إدارية إشرافية	34	%14

## جمع بيانات الدراسة

1. مصادر أولية: عن طريق استبانة أعدت خصيصاً لغرض الحصول على المعلومات من مفردات مجتمع الدراسة من خلال الاستعانة بالاستبانة التي أعدت من قبل مجموعة من الباحثين فيما يخص ممارسات القيادة الاستراتيجية، وكذلك جودة الخدمة.

2. مصادر ثانوية: من خلال مراجعة الكتب والأدبيات والأبحاث والدوريات والمجلات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي مكنت الباحث من إعداد الإطار النظري للبحث، والتعرف أيضاً إلى طريقة إعداد الرسائل العلمية وفق منهج علمي سليم.

## أدوات قياس متغيرات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة، تم تحديد خمسة أبعاد لقياس القيادة الإستراتيجية وهي تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استثمار المواهب والقدرات الإستراتيجية، تعزيز الممارسات الأخلاقية ودعم الثقافة التنظيمية حيث تضمنت هذه الأبعاد مجموعة من الفقرات، بينما تم قياس جودة الخدمة بعدد من الفقرات (19 فقرة). تم اختيار هذه الفقرات بناءً على الدراسات السابقة في نفس المجال مع إضافة بعض التعديلات عليها بناءً على توصيات المشرفين. أهم هذه الدراسات التي أستخدمت هذه المحددات كانت المرهون (2019)، الزهراني (2018) وكذلك درة وآخرون (2018).

## أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمة دراسة ميدانية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان "، وتتكون من ثلاثة أقسام رئيسة، هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي سنوات الخدمة في مجال العمل).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن تحسين جودة الخدمة، ويتكون من 19 فقرة.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن ممارسات القيادة الاستراتيجية، ويتكون من 38 فقرة، موزع على 5 مجالات:

المجال الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: تطوير رأس المال البشري، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الرابع: تعزيز الممارسات الأخلاقية، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الخامس: دعم الثقافة التنظيمية، ويتكون من (6) فقرات.

**صدق الأداة:** للتحقق من مدى صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على هيئة محكمين من هيئة التدريس بكلية التجارة والعلوم الإدارية بجامعة ظفار وجامعة السلطان قابوس وعدد من المحكمين من خارج السلطنة بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. وتم الانتهاء من تحكيم الاستبانة بشكلها النهائي وتوزيعها للمستجيبين مباشرة .

**ثبات الأداة:** تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الإداة المستخدمة في هذه الدراسة. يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية لمتغير القيادة والإستراتيجية وكذلك الأبعاد بين متغيري الدراسة بشكل عام، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمحاور الفرعية المكونة لها.

جدول (3): اختبار المصدقية

المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
الكل	0.790	0.794	63
SOC	0.891	0.888	6
PEP	0.737	0.719	8
ISTC	0.838	0.832	8
HCD	0.777	0.771	8
DSD	0.881	0.887	8

	جودة الخدمة	0.917	0.918	19
--	-------------	-------	-------	----

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن خلاله قام الباحث بتحليل البيانات بناءً على أهداف الدراسة الثلاثة، حيث تم اختبار الموثوقية وصدق الأداة أولاً ومن ثم التحليل الوصفي الذي يشمل التكرارات والنسب المئوية وكذلك المتوسط الحسابي ودرجة الانحراف المعياري للإجابة على السؤال الأول، أما السؤال الثاني فتم تحليل قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع. وأخيراً تم تحليل الأنحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإستراتيجية) على جودة الخدمة كمتغير تابع.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة، حيث كان الهدف الأول هو التعرف على مدى تطبيق أبعاد القيادة الإستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وكذلك واقع جودة الخدمة المقدمة في الوزارة وعليه تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة على هذا السؤال.

#### (أ): التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإستراتيجية

##### 1. تحديد التوجه الإستراتيجي

لمعرفة واقع القيادة الإستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للبعد الأول وهو تحديد التوجه الإستراتيجي عن طريق 8 فقرات كما في الجدول رقم (4). تم قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، حيث أظهرت النتائج مستوى جيد بمتوسط كلي (3.93 من 5). تبين النتائج أيضاً بأن الفقرة رقم 5 قد حازت على أعلى متوسط وبذلك يثبت أن الوزارة تقوم ببناء قدراتها توافقاً مع رؤيتها الإستراتيجية وما يتوافق مع تطلعات المجتمع بينما كانت أقل قيمة في الفقرة السادسة والتي تتعلق بمدى مشاركة العاملين في صياغة الرؤية.

جدول (4): التحليل الوصفي لتحديد التوجه الإستراتيجي

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
DSD1	تتم إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بتطوير رؤية استراتيجية تجسد التوجهات الاستراتيجية المتوقعة للمنظمة.	3.86	0.966
DSD2	يوجد لدى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية خطة استراتيجية واضحة منبثقة من رؤيتها.	3.99	1.020
DSD3	تتيح إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفرصة لعاملها بكافة المستويات بالمشاركة في صياغة وإعداد الخطة الاستراتيجية لها.	3.98	0.884
DSD4	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.	4.05	0.834
DSD5	تقوم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ببناء قدراتها بما يتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية ويتماشى مع رغبات واحتياجات المجتمع.	4.08	0.850
DSD6	تعمل إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على مشاركة العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة.	3.62	0.973
DSD7	تسعى إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية إلى إقناع العاملين بتوجهاتها الاستراتيجية.	3.82	1.011
DSD8	يوجد هناك استمرارية للتشاور مع ذوي العلاقة عند تصميم الخطة الاستراتيجية للمنظمة تطوير رأس المال البشري.	4.04	1.013
المجموع		3.93	0.944

## 2. تطوير رأس المال البشري

يوضح الجدول رقم (5) التحليل الوصفي للبعد الإستراتيجي الثاني وهو تطوير رأس المال البشري، حيث أظهرت النتائج أن مجموع متوسطات جميع الفقرات كان (3.27 من 5) وهذا يدل على مستوى متوسط لتطوير رأس المال البشري في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. أظهرت النتائج أيضاً أن الفقرة السادسة هي أعلى المتوسطات والتي تنص على أهمية التدوير الوظيفي في عمل الوزارة لإعداد وتأهيل قيادات جديدة ومستقبلية. بينما الفقرة السابعة كانت الأقل من حيث المتوسط والتي تشير إلى أن الوزارة لا تعير بشكل كافي الأهمية إلى تمكين العاملين.

جدول (5): التحليل الوصفي لتطوير رأس المال البشري

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
HCD 1	تتم إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية باستقطاب كادر وظيفي بمؤهلات علمية وخبرات عملية متميزة.	3.66	1.118
HCD 2	تتم إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بتطوير وبناء قدرات عاملها باستمرار.	3.34	1.301

1.074	3.46	يوجد لدى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية برنامج متكامل لبناء قدرات عامليها.	HCD 3
1.138	3.31	تخصص وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الإمكانيات المادية اللازمة لبناء قدرات عامليها.	HCD 4
0.984	3.51	تكافئ إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية العاملين المتميزين ذوي التقديرات العالية في نتائج تقييم الأداء السنوي.	HCD 5
0.918	3.75	يتم تطبيق التدوير الوظيفي لضمان كسب مهارات وخبرات جديدة ومتنوعة لإعداد قادة مستقبليين.	HCD 6
0.948	2.39	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين).	HCD 7
1.067	2.77	تشجع إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.	HCD 8
1.069	3.27		المجموع

### 3. استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية

يوضح الجدول رقم (6) التحليل الوصفي لإستثمار المواهب والقدرات الإستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. تشير النتائج إلى وجود مستوى جيد من إستثمار المواهب والقدرات في الوزارة بواقع (3.61 من 5) في المجموع. بينما تفاوتت الفقرات بشكل طفيف حول المتوسط بشكل عام.

جدول (6): التحليل الوصفي لإستثمار المواهب والقدرات الإستراتيجية

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ISTC1	تشرك إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية العاملين لديها في وضع الأهداف الخاصة بهم	3.81	0.922
ISTC2	يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.55	0.945
ISTC3	يتم تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.	3.37	1.225
ISTC4	يتم تدعيم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء.	3.57	1.130
ISTC5	تعمل إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على تمكين العاملين وذلك للمساهمة في صنع مستقبل المنظمة.	3.30	1.239
ISTC6	تضع إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية أهداف تساهم في خلق بيئة عمل فعالة.	3.92	0.796
ISTC7	تدعم إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية التجديد والتطوير في عمليات المنظمة.	3.94	0.845
ISTC8	توجه إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية العاملين لديها لتلافي الأخطاء أولاً بأول.	3.44	1.166
		3.61	1.034
			المجموع

## 4. تعزيز الممارسات الأخلاقية

تشير نتائج التحليل الوصفي لتعزيز الممارسات الأخلاقية كما في الجدول (7) إلى وجود مستوى جيد بواقع 3.31 من 5 في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. بينما تقاربت نتائج جميع الفقرات الثمان التي أستخدمت لقياس الممارسات الأخلاقية حيث كانت هناك بعض الفروق الطفيفة فقط.

جدول (7): التحليل الوصفي لتعزيز الممارسات الأخلاقية

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
PEP1	تتبع إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية أساليب رقابة فعالة على عمل وسلوكيات العاملين لديها.	3.85	0.636
PEP2	تقوم إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بوضع إجراءات واضحة لمواجهة السلوكيات التي تعيق إمكانية نجاح أداء المنظمة.	3.86	0.820
PEP3	يوجد لدى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية مدونة سلوك أخلاقي مكتوبة متضمن كافة الجوانب الأخلاقية والسلوكية للعاملين.	3.91	0.912
PEP4	يتم التأكيد من قبل إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على المعايير الأخلاقية الواجب إتباعها أثناء العمل	3.65	1.041
PEP5	تقوم إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بتطوير نظام للمكافآت والحوافز يعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	3.42	1.048
PEP6	تعتمد إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية مبدأ العدالة في التعامل مع العاملين بالمنظمة.	3.47	1.047
P3P7	تعمل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على توفير الحماية والأمن للعاملين	3.44	0.986
PEP8	تراعى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الجوانب الإنسانية في العمل.	3.31	0.883
المجموع		3.61	0.922

## 5. دعم الثقافة التنظيمية

لقياس دعم الثقافة التنظيمية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تم استخدام 6 فقرات حيث أثبتت النتائج كما في الجدول (8) إلى وجود مستوى متوسط بواقع 3.65 من 5، بينما تفاوتت الفقرات الست بشكل طفيف وهذا يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية بمستوى جيد.

جدول (8): التحليل الوصفي لدعم الثقافة التنظيمية

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

1.176	3.71	تعمل إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على بث القيم والمعتقدات التي تنسجم مع استراتيجية المنظمة.	SOC1
1.176	3.71	تعمل إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على تلبية ما يتوقعه العاملون من المنظمة من علاوات ومكافآت نتيجة لكفاءة الأداء.	SOC2
1.210	3.56	تساهم الثقافة التنظيمية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في تفعيل دور اللامركزية وتمكين العاملين بالمشاركة في صناعة القرار.	SOC3
1.125	3.66	تعمل الثقافة التنظيمية على غرس الأفكار التي تعزز من قيمة العمل.	SOC4
0.859	3.86	تسعى إدارة وزارة الأوقاف والشؤون الدينية إلى نشر الأعراف التنظيمية التي تساعد على الابداع والابتكار.	SOC5
1.187	3.39	يتميز العاملون في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالتعاون والتكامل مع بعضهم البعض.	SOC6
1.122	3.65		المجموع

وأخيراً، أشارت نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة الإستراتيجية إلى وجود مستوى جيد من القيادة متمثلة في أبعادها الخمسة. وهذه النتائج تجيب على التساؤل الأول لهذه الدراسة والذي يختص بمعرفة واقع القيادة الإستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

## 6. جودة الخدمة

تم قياس واقع جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية باستخدام 19 فقرة كما يوضحها الجدول رقم (9). أظهرت النتائج وجود مستوى جيد مرتفع من جودة الخدمة المقدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بمتوسط كلي 3.75 من 5. إضافة إلى ذلك، فقد حازت الفقرات الرابعة والخامسة والثامنة عشر على أعلى تقييم (قيمة أكثر من أربعة) حيث أشارت هذه الفقرات إلى طبيعة الخدمة وتقديمها في الموعد المحدد وأيضاً الإهتمام بمصلحة العملاء كأولوية، بينما كانت الفقرات الأولى والسابعة والثامنة من ضمن الفقرات الأقل تقييماً.

جدول (9): التحليل الوصفي لجودة الخدمة

رقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
SQ1	المظهر الخارجي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية جذاب.	3.39	1.187
SQ2	الأساليب المستخدمة في أداء الخدمة حديثة ومتطورة.	3.61	0.982
SQ3	يتمتع مقدمو الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بمظهر لائق.	3.70	0.968
SQ4	التصميم الداخلي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية يتناسب مع طبيعة الخدمة المقدمة.	4.28	0.848

1.013	4.04	توفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.	SQ5
1.045	3.62	الخدمة التي تقدمها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تلي حاجات وتوقعات العملاء	SQ6
1.067	3.59	تقدم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية خدمات ذات جودة عالية	SQ7
1.016	3.50	تعمل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على تقديم خدماته بشكل صحيح	SQ8
0.972	3.82	يتم الاستجابة الفورية لحاجات العملاء في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	SQ9
0.927	3.88	تعمل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على الرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء	SQ10
0.922	3.82	تقوم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بإعطاء المواعيد بدقة للعملاء	SQ11
0.908	3.77	العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لديهم الاستعداد الدائم للتعامل مع العملاء	SQ12
0.909	3.72	يتحلى مقدمو الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالرقى في التعامل	SQ13
1.006	3.69	يهتم مقدمو الخدمة بتقديم النصائح والإرشادات للعملاء	SQ14
1.055	3.53	يتمتع مقدمو الخدمة بالمصادقية في تقديم	SQ15
1.054	3.60	الخدمة للعملاء في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	SQ16
1.001	3.67	سلوك مقدمي الخدمة يشعر العملاء بالثقة	SQ17
0.902	4.03	تضع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا	SQ18
0.932	3.94	توفر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية عنصر الأمن والحماية	SQ19
0.985	3.75	المجموع	

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام فرضيتين رئيسيتين في هذه الدراسة تتعلق الأولى على نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة والثانية على أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وللإجابة على الفرضية الأولى، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحديد العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية الخمسة والمتغير التابع جودة الخدمة. أظهرت نتائج التحليل كما في الجدول رقم (10)، وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمة مع تفاوت هذه العلاقة بين مرتفعة كما في علاقة تحديد التوجه الإستراتيجي بجودة الخدمة بواقع 0.111. ولكن في المجلد كانت 866 أو كانت منخفضة مثل علاقة استثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية بجودة الخدمة بواقع 0.111. وهذه النتائج تتوافق مع الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. وبذلك تثبت نتائج الدراسة صحة الفرضية الأولى.

جدول رقم (10): العلاقة بين متغيرات الدراسة

		SQ	DSD	HCD	ISTC	PEP	SOC
--	--	----	-----	-----	------	-----	-----

SQ	Pearson Correlation	1					
DSD	Pearson Correlation	.866**	1				
HCD	Pearson Correlation	.155*	0.082	1			
ISTC	Pearson Correlation	0.111	0.200	.679**	1		
PEP	Pearson Correlation	.158*	0.350	.487**	.518**	1	
SOC	Pearson Correlation	.133*	0.360	.604**	.722**	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	0.035	0.010	0.000	0.000	0.000	
	N	249	249	249	249	249	249

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

بالإضافة إلى ذلك، قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لمعرفة تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية على جودة الخدمة، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لأبعاد القيادة الإستراتيجية على جودة الخدمة كما في الجدول رقم (11). كما أظهرت النتائج أن معامل الارتباط = 884. ومعامل التحديد = 782. وهذا يشير إلى أن ما يقارب 78% من جودة الخدمة تم تفسيره بواسطة أبعاد القيادة الإستراتيجية بينما هناك عوامل أخرى تمثل النسبة المتبقية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884a	0.782	0.777	5.602

a. Predictors: (Constant), SOC, DSD, PEP, HCD, ISTC

وفي تحليل الانحدار الخطي المتعدد، أظهرت النتائج وجود اختلاف بين تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية على جودة الخدمة المقدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. حيث كان تحديد التوجه الإستراتيجي في المرتبة الأولى تأثيراً على جودة الخدمة، وجاء في المركز الثاني دعم الثقافة التنظيمية وأخيراً تعزيز الممارسات الأخلاقية. حيث كان تأثير هذه الأبعاد إيجابياً ومؤثراً بينما البعدين الآخرين وهما تطوير رأس المال البشري واستثمار المواهب والقدرات الاستراتيجية فإن تأثيرهما كان سلبياً وغير مهم على جودة الخدمة. وأخيراً تشير نتائج

الجدول رقم (11) أن ثلاثة أبعاد للقيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومهم على جودة الخدمة بينما بعدين آخرين لهما تأثير منفي ولكنه غير مهم أو جوهري. وبهذا فإن هذه النتائج تؤكد الفرضية الثانية جزئياً.

جدول رقم (11): تحليل الأنحدار

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.695381	3.124		0.863	0.389
	DSD	1.852	0.064	0.873	28.844	0.000
	HCD	-0.089	0.095	-0.040	-0.936	0.350
	ISTC	-0.057	0.101	-0.028	-0.564	0.573
	PEP	0.208	0.097	0.078	2.138	0.034
	SOC	0.375	0.098	0.172	3.821	0.000

### ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة

تناولت الدراسة أثر القيادة الإستراتيجية على جودة الخدمة المقدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان حيث تم جمع البيانات عن طريق أستبيان أنشئ بناءً على دراسات سابقة وتعديل من الباحث والمشرفين ولجنة تحكيم خاصة من الجامعات العمانية. وتم تحليل هذه البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لمعرفة واقع القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمة في الوزارة وكذلك العلاقة بين المتغيرين وأثر القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة بالوزارة.

وقد شملت الدراسة فرضيتين رئيسيتين تتعلق بالعلاقة بين المتغيرين وأثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وتشمل خمس فرضيات فرعية. حيث يوضح الجدول رقم (12) النتيجة النهائية لهذه الفرضيات.

جدول رقم (12): نتائج فرضيات الدراسة

م	الفرض	النتيجة
1.	يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.	أنتهى التحليل الإحصائي إلى قبول هذا الفرض
2- (أ)	يوجد تأثير إيجابي لتحديد التوجه الأستراتيجي على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.	تم قبول هذا الفرض

2- (ب)	يوجد تأثير إيجابي لتطوير رأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.	تم رفض هذا الفرض
2- (ج)	يوجد تأثير إيجابي لإستثمار الموارد والقدرات على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.	تم رفض هذا الفرض
2- (د)	يوجد تأثير إيجابي لدعم الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.	تم قبول هذا الفرض
2- (هـ)	يوجد تأثير إيجابي لتعزيز الممارسات الأخلاقية على تحسين جودة الخدمات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.	تم قبول هذا الفرض

ومن خلال هذه النتائج يتبين أن فرضيات الدراسة تم إثبات صحتها فيما عدا فرضيتين فرعيتين وهما 2- (ب) و 2- (ج) حيث أن هذه النتائج تتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي شملت متغيري القيادة الإستراتيجية وجودة الخدمة مثل دراسة ماضي (2014)، وكذلك دراسة (Barzegar, 2012) حيث أكدت هذه الدراستين على أهمية دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة في المؤسسات. بينما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يتعلق بعدم وجود تأثير لبعدي القيادة الإستراتيجية وهما رأس المال البشري ودعم الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة، حيث لم توجد دراسة مشابهة تؤكد هذه النتيجة. من ناحية أخرى، فإن هذه النتائج كانت متوافقة مع ما تقدمه الوزارة من خدمات ومستوى القيادة الإستراتيجية المتعبه من قبل قيادات الوزارة. وفيما يتعلق بعدم وجود تأثير لرأس المال البشري وإستثمار الموارد والقدرات، يعزوا الباحث هذه النتيجة لعدم إهتمام مباشر من الوزارة بإستثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل وعدم وجود قوانين واضحة وإجراءات معينة لجذب رأس المال البشري وتطويره.

أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب متغير النوع الاجتماعي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية بناءً على متغير النوع الاجتماعي لأربعة أبعاد وهي تحديد التوجه الإستراتيجي، رأس المال البشري، تعزيز الممارسات الأخلاقية ودعم الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة ( $p > 0.05$ ) بينما كان هناك فروق لبعدي استثمار المواهب والقدرات الإستراتيجية، قيمة الدلالة المحسوبة ( $p < 0.05$ ). يعزى وجود هذا الفرق أن أكثر العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جيلهم من الذكور وهذا قد يفسر وجود هذه الفروق. وهذه النتيجة تؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى جزئياً. وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسات كلاً من الخطيب (2015) وأبو غنيمه (2015)، حيث أظهرت نتائجهما عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع.

أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب متغير العمر أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الإستراتيجية حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة ( $p > 0.05$ ) مما يؤكد الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة. حيث تؤكد هذه النتائج أن الإستراتيجيات القيادية تتم عبر القيادة بالتشاور مع الموظفين بغض النظر عن العمر. وبناءً على ذلك تؤكد هذه النتائج عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية. وتختلف نتيجة البحث مع دراسة جوهره (2013) ودراسة أبو غنيمه (2015) ودراسة الخطيب (2015) والتي أظهرت نتائجهم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر. بينما تتفق نتيجة البحث في ذلك مع دراسة الزغي (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، أثبتت نتائج التحليل الفروق بين المربعات على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها القيادة الإستراتيجية الأول وهو تحديد التوجه الإستراتيجي حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة ( $p < 0.028$ ) والتي تشير إلى وجود فروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي. حيث أن النتائج أظهرت أن المؤهل العلمي يؤثر في تحديد التوجه الإستراتيجي، أي أن الموظفين بشهادات عليا يكون لهم أثر أكبر في تحديد سياسات وإستراتيجيات الوزارة. بينما بقية الأبعاد لا يوجد أي فروق بناءً على متغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة ( $p > 0.05$ ). وهنا تؤكد هذه النتيجة الفرعية الثالثة جزئياً.

أظهرت نتائج تحليل الفروق حسب متغير سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية عدا البعد الأول حيث يوجد فرق ذات دلالة إحصائية كانت قيمة الدلالة المحسوبة ( $p < 0.05$ )، حيث أشارت النتائج أنه لا يوجد أي فروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة ( $p > 0.05$ ). هذه النتيجة تؤكد أهمية الخبرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية. حيث أن الموظفين ذات الخبرات الطويلة هم أصحاب القرار في رسم سياسات الوزارة وتحقيق أهدافها في تطوير الخدمات. وهنا تؤكد هذه النتائج على صحة الفرضية الفرعية الرابعة جزئياً. وتختلف نتيجة البحث مع دراسة الزغي (2010)، دراسة رحيمه (2012) ودراسة الخطيب (2015) والتي أظهرت نتائجهم عدم وجود فروق حول أبعاد القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما تتفق نتيجة البحث مع دراسة أبو غنيمه (2015) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق لصالح من تقل خبرتهم عن (15) سنة.

#### الاستنتاجات

أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- حصلت فقرات بعد القيادة الإستراتيجية الأول (تحديد التوجه الإستراتيجي) بناءً على إستجابات موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على متوسط حسابي بمقدار 3.93 من 5. مما يدل على أن الوزارة تهتم بتحديد التوجهات الإستراتيجية بشكل عام.
- حصلت فقرات بعد القيادة الإستراتيجية الثاني (تطوير رأس المال البشري) بناءً على إستجابات موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على متوسط حسابي بمقدار 3.27 من 5. مما يدل على أن الوزارة تهتم بشكل متوسط بأهمية رأس المال البشري.
- حصلت فقرات بعد القيادة الإستراتيجية الثالث (إستثمار الموارد والقدرات الاستراتيجية) بناءً على إستجابات موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على متوسط حسابي بمقدار 3.61 من 5. مما يدل على أن الوزارة تهتم بشكل متوسط بإستثمار القدرات الإستراتيجية.
- حصلت فقرات بعد القيادة الإستراتيجية الرابع (تعزيز الممارسات الأخلاقية) بناءً على إستجابات موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على متوسط حسابي بمقدار 3.61 من 5. مما يدل على أن الوزارة تهتم بشكل جيد بتعزيز الممارسات الأخلاقية بين موظفيها.
- حصلت فقرات بعد القيادة الإستراتيجية الرابع (دعم الثقافة التنظيمية) بناءً على إستجابات موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على متوسط حسابي بمقدار 3.65 من 5. مما يدل على أن الوزارة تهتم بشكل ملحوظ بتعزيز ثقافة التنظيم في الوزارة.
- حصلت فقرات المتغير التابع (جودة الخدمة) بناءً على إستجابات موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية على متوسط حسابي بمقدار 3.75 من 5. مما يدل على أن الوزارة تقدم خدمات جيدة للمواطنين المستفيدين من خدمات الوزارة.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية الخمسة ومتغير جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، وهذه النتيجة تدعم الفرضية الرئيسية الأولى لهذه الدراسة.
- أكدت الدراسة على وجود تأثير ذات دلالة معنوية على ثلاثة أبعاد للقيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الإستراتيجي، تعزيز الممارسات الأخلاقية ودعم الثقافة التنظيمية) على جودة الخدمة المقدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، بينما لم تؤكد على وجود تأثير على بعدين آخرين وهما تطوير رأس المال البشري وإستثمار الموارد والقدرات الاستراتيجية.

## توصيات الدراسة

- بناءً على نتائج الدراسة، يقترح الباحث أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة، حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- ضرورة مشاركة جميع العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في صياغة القرارات الإستراتيجية حتى تتمكن الوزارة من وضع رؤية مستقبلية واضحة تحفز جميع العاملين على تنفيذها في إطار زمني معين.
  - إهتمام الوزارة برأس المال البشري وإستقطاب الكفاءات والمواهب البشرية عالية الجودة من خلال نظام توظيف محدد سلفاً والعمل على رفع كفاءة الموظفين الحاليين.
  - الإستفادة من سياسة التدوير الوظيفي لضمان كفاءة المدراء والمسؤولين عن القطاعات المختلفة في الوزارة مما يتيح من المنافسة العالية وإكتساب خبرات مختلفة في أداء المهام.
  - العمل على تقييم أداء الموظفين في الوزارة بشكل دوري حيث يتسنى للوزارة من تلافي الأخطاء وتقديم المشورة وكذلك التدريب المناسب لجميع منتسبي الوزارة.
  - تشجيع العاملين بالوزارة على تبنى الأبداع والأبتكار في حلول المشاكل وتقديم خدمات أفضل بالوزارة كجزء من الخطط الإستراتيجية للقيادات الوزارية.
  - العمل على ربط أهداف العاملين بالوزارة مع أهداف الوزارة نفسها ليشعر جميع الموظفين بالتقدير والإحترام وأن كل إنجاز للوزارة يعتبر من إنجازات الموظفين.
  - تبنى أهداف رؤية عمان 2040 كهدف ورؤية للوزارة لتتلاقى طموح العاملين بها وكذلك تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها.
  - إستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة لتعزيز تقديم الخدمات إلكترونياً تماشياً مع التطورات المتسارعة للتكنولوجيا وإعتماد العامة على وسائل التواصل الإجتماعي في تلقي المعلومات وأخر الأخبار فيما يتعلق بالوزارة.
  - ضرورة إهتمام الوزارة بتعزيز الجانب الأخلاقي للموظفين عن طريق مسودة عمل أخلاقي يوافق عليها جميع العاملين بالوزارة وتبني سياسة الثواب والعقاب.

## المراجع

## المراجع العربية

- أبوبكر، مصطفى محمود، المرسي، جمال الدين، حسين، طارق. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أسماء ناصر محمد جالودي ووائل محمد ياسين الشerman. (2021). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. مجلة كلية التربية (أسبوت), 37(9), 307-328.
- الساعدي، سعد. (2021). القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى منتسبي امن الملاعب الرياضية في العراق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العراق.
- الشمري، انتظار، وحمدان، خالد. (2003). متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في كليات الإدارة والاقتصاد، (رؤية مستقبلية)، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني حول ضمان الجودة والذي عقد في جامعة الزرقاء الأهلية في الفترة الواقعة ما بين 21-23/10/2003.
- الشهاري، شرف احمد. (2005). الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بين النظرية والتطبيق، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، في الفترة من 11-13 نيسان، جامعة البحرين، كلية التربية.
- القحطاني، عوض. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية على الاداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطر، (أطروحة دكتوراه)، جامعة عمان الاهلية كلية الاعمال، الاردن.
- بن بلة وشنداد. (2019). "دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار في الفترة ما بين (2016-2018)".
- بسم، حسن. (2015). القيادة الإدارية الاستراتيجية الناجحة، مركز الدراسات الاستراتيجية دمشق.
- جيهان احمد عمر. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المترية (التوافق الاستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة). المجلة العلمية للبحوث التجارية, 35(4), 93-143.
- حسين الزويد ووليد عواودة (2014). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجي في أداء العاملين بجامعة آل البيت.
- صالح بن سالم بن محمد الحبسي. (2021). أثر فاعلية القيادة الاستراتيجية على جودة الخدمات الإلكترونية (دراسة تطبيقية على شركة الاتقان للاستشارات الهندسية بسلطنة عمان). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 12(1), 1-34.
- صلاح سلمان جمعة سلمان. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في زيادة كفاءة برامج التسويق الاخضر (دراسة ميدانية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 7(ملحق العدد الرابع), 719-751.

- عائشة يوسف الشميلي. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. Al Manhal.
- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (2010). الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق. مجلة دراسات أمنية، عدد 2، ص 45 - 76.
- عصام الدين محمد أبو العنين خليفة. (2019). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود) (Doctoral dissertation), جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- علي، محمد. (2020). دور القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية في إدارة الازمات للأجهزة الامنية " دراسة استطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل"، (أطروحة دكتوراه)، جامعة بابل -كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- ماضي، خليل. (2016). "الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، مجلد (2) عدد (5).
- مالك النعيم، محمد علي وأمل بشير، شكرت الله. (2019). العوامل المؤثرة على تطبيق معايير الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية (دراسة حالة: مستشفى أمراض النساء والتوليد بمدينة ود مديني-السودان). *Egyptian Journal of Applied Science*, 34(issue, 12), 387-410.
- منى عادل سالم. (2018). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق ابعاد العدالة التنظيمية للمؤسسات (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المصرية). *Journal of Environmental Studies and Researches*, 8(1), 54-33.

## REFERENCES

- Adair, J. (2009). Not Bosses but Leaders. How to Lead the Way to Success (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Agyepong, I., Lehmann, U., Rutembemberwa, E., Babich, S., Frimpong, E., Kwamie, A., Olivier, J., Teddy, G., Hwabamungu, B., & Gilson, L. (2018). Strategic Leadership Capacity Building for Sub-Saharan African Health Systems and Public Health Governance: A Multi-Country Assessment of Essential Competencies and Optimal Design for a Pan African DrPH. *Health Policy and Planning*, 33, 35-49. <https://doi.org/10.1093/heapol/czx162>
- Al-Ansi, A. M., Hazaimh, M., Hendi, A., Al-Hrinat, J., Adwan, G., & Garad, A. (2023). Innovative Responses to Exogenous Shocks in Indonesian Transportation Firms: Mediating Role of Sustainable Performance and Outcomes. *Planning*, 18(9), 2663-2672.
- Al-Ansi, A. M., Jaboob, M., & Awain, A. M. S. B. (2023). Examining the mediating role of job satisfaction between motivation, organizational culture, and employee performance in higher education: A case study in the Arab region. *Education Science and Management*, 1(1), 30-42.

- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.
- Ba Awain, A. M. S., Al-Ansi, A. M., & Jaboob, M. (2023). Green Supply Chain Management: A Comprehensive Review of Research, Applications and Future Directions. *Management and Production Engineering Review*, 14(3), 118-133. <https://doi.org/10.24425/mper.2023.147194>
- Barzegar, Mehdi (2012) Relationship between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity: 1(1), 1-14.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Guillot, W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67-75.
- Jaboob, M., Al Hadabi, D., & Al Ani, M. (2023). Evaluation of Dhofar University Performance according to Quality Assurance and Academic Accreditation Criteria of Islamic Universities Federation. *Global Journal of Economics & Business*, 13(4), 361–374.
- Jaboob, M., Awain, A. M. S. B., & Al-Ansi, A. M. (2023). Sustaining employees' creativity through the organizational justice: The mediating role of leadership styles. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100693>
- Jaboob, M., Hazaimah, M., & Al-Ansi, A. M. (2024). Integration of Generative AI Techniques and Applications in Student Behavior and Cognitive Achievement in Arab Higher Education. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2300016>
- John J. Sosik et al. (2005). The Strategic Leadership of Top Executives in High Tech Organization, *Organizational Dynamics*, 34(1), 47– 61
- Musca, G., et al. (2016). A practice view of strategic leadership in highly risky and ambiguous environment: The Darwin expedition in patagonia. *EGOS*, 3(1), p. 3.
- Othman, Baban Jabbar, and Mohd Lizam Mohd Diah. (2022). Impact of Knowledge Management and Strategic Leadership on the Competitiveness of the Real Estate Companies In Erbil City. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 6444-6462.
- QUIST, H. A. A credible leader for Turbulent times: examining the qualities necessary for leading into the future. *Journal Strategic Leadership*, 2(1), 12009
- Ragul, V. (2021). Strategic Leadership And Service Delivery In Organizations: A Critical Review Of Literature. *Afric.ArXiv Preprints*. Doi: 10.14293/111.000/000022.v1
- Rowe .W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations : The role of Strategies Leadership, The Academy of Management Executive , 15(1), 81 – 94. DOI: 10.5465/AME.2001.4251395
- Sebnem, A., Diken, A., & Sendogdu, A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.009