

## The Role of Strategic Management in Achieving Administrative Creativity at Prince Sattam University in Al-Kharj Governorate from the Perspective of Administrative Employees

Ms. Kholoud Ghaleb Mubarak Al-Dosari

Prince Sattam bin Abdulaziz University | KSA

Received:

05/07/2025

Revised:

13/07/2025

Accepted:

27/07/2025

Published:

30/11/2025

\* Corresponding author:

[mamdouhk3@yahoo.com](mailto:mamdouhk3@yahoo.com)

**Citation:** Al-Dosari, KH. GH. (2025). The Role of Strategic Management in Achieving Administrative Creativity at Prince Sattam University in Al-Kharj Governorate from the Perspective of Administrative Employees.

*Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(11), 19 – 39.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R070725>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**Abstract:** This study aimed to identify the role of strategic management in achieving administrative creativity among administrative employees at Prince Sattam bin Abdulaziz University in Al-Kharj Governorate. It specifically examined the impact of strategic management dimensions—environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategic control—on administrative creativity. The study adopted a descriptive analytical methodology and used a questionnaire administered to a random sample of 291 employees out of a total population of 1,261. The findings indicated a high level of agreement on the dimensions of strategic management, with a mean score of 4.14 for both environmental analysis and strategy formulation, 4.05 for strategic control, and 3.99 for strategy implementation. The level of administrative creativity was found to be very high, with a mean score of 4.21. Results also revealed a statistically significant positive correlation between strategic management and administrative creativity. Additionally, significant differences were found based on years of experience for the sake of employees who have experience less than 5 years, while no differences were detected based on gender, age, educational qualification, or job title. Based on these findings, the study recommended developing periodic mechanisms to monitor potential challenges, organizing specialized training workshops, implementing effective financial planning, and fostering a supportive environment for creativity through both material and moral incentives.

**Keywords:** Strategic Management, Administrative Creativity, Environmental Analysis, Strategy Formulation, Strategy Implementation.

### دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الأمير سطام بمحافظة الخرج من وجهة نظر الموظفين الإداريين

أ. خلود غالب مبارك الدوسري

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج، من خلال تحليل أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) على الإبداع الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (291) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (1261) موظفاً. أظهرت النتائج أن استجابات أفراد العينة جاءت بدرجة موافقة كبيرة على أبعاد الإدارة الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتحليل البيئي (4.14)، وصياغة الاستراتيجية (4.14)، والرقابة الاستراتيجية (4.05)، وتنفيذ الاستراتيجية (3.99). كما تبين أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع جداً بمتوسط (4.21). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير عدد سنوات الخبرة فقط ولصالح فئة الموظفين ممن خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما لم تُسجل فروق وفق متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي. وأوصت الدراسة بتطوير آليات دورية لرصد التحديات، وعقد ورش تدريبية، والتخطيط المالي الفعال، وتعزيز بيئة داعمة للإبداع من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، الإبداع الإداري، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية.

## 1- المقدمة.

تُعتبر الإدارة الاستراتيجية من العناصر الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في نجاح المؤسسات، حيث تساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة وتعزيز الكفاءة والفعالية. في عالم الأعمال المتغير والمنافس، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات مدروسة تتماشى مع الاتجاهات الحديثة ومتطلبات السوق. تؤثر هذه الاستراتيجيات بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على الابتكار والتحسين المستمر، مما يعزز من قدرتها المنافسة ومواكبة تحديات العصر.

وتتضمن الإدارة الاستراتيجية عدة عناصر، منها تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وصياغة خطط العمل، وتنفيذ الاستراتيجيات ومراقبتها (السلي، 2016)، من خلال هذه العناصر، يمكن للمؤسسات استغلال نقاط القوة والفرص المتاحة، وتجاوز التحديات والتهديدات التي تواجهها، بالإضافة إلى ذلك، تعزز الإدارة الاستراتيجية من ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، حيث توفر الإطار الذي يشجع على التفكير الإبداعي والتجديد (الفاخري، 2018)، فالبيئة التي تدعم الإبداع وتسمح بتجريب الأفكار الجديدة تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، وتساهم في تحسين أدائها العام.

ويُعتبر الإبداع الإداري أحد أهم مخرجات الإدارة الاستراتيجية السليمة، حيث يمثل نتاجاً طبيعياً لبيئة تنظيمية تدعم الابتكار والتفكير النقدي (Zhou & Shalley, 2024). تعتمد فعالية الإدارة الاستراتيجية على قدرتها في تحديد الأهداف الواضحة، وتحليل المعطيات بشكل دقيق، وصياغة خطط عمل مبتكرة تأخذ في الاعتبار التغيرات السريعة في بيئة العمل. من خلال هذه العمليات، يمكن للمؤسسات تحفيز الإبداع الإداري لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة تعزز من الأداء العام (القاضي، 2015).

علاوة على ذلك، يتطلب الإبداع الإداري وجود آليات لتقييم وتنفيذ الأفكار الجديدة (Sassi et al., 2017). تتيح الإدارة الاستراتيجية السليمة للمؤسسات وضع استراتيجيات واضحة لتقييم الأفكار المطروحة، واختيار الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. من خلال هذه الآليات، يمكن تحويل الأفكار الابتكارية إلى مشاريع عملية تساهم في تحسين الأداء وزيادة القيمة المضافة للمؤسسة.

ولقد بينت دراسة (Khaddam, 2020) أن الإدارة الاستراتيجية تُعتبر عنصراً محورياً في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات، حيث تساهم في خلق بيئة تنظيمية تدعم التفكير النقدي والتجديد. من خلال تحديد الأهداف الواضحة وتطوير خطط عمل مدروسة، تُتيح الإدارة الاستراتيجية للموظفين الفرصة للتعبير عن أفكارهم والمشاركة في عملية صنع القرار، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم الإدارة الاستراتيجية في تخصيص الموارد اللازمة لدعم المبادرات الابتكارية، مثل التدريب والتطوير، مما يزيد من كفاءة وقدرات الأفراد. من خلال توفير آليات تقييم وتنفيذ فعالة، يمكن تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع عملية تساهم في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

وفي سياق التعليم الجامعي، تواجه مؤسسات التعليم الجامعي تحديات متعددة، مثل زيادة الطلب على التعليم، وتغير توقعات الطلاب، والمنافسة المتزايدة بين الجامعات. هنا يأتي دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع لدى الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. يجب أن تتبنى الجامعات استراتيجيات تركز على الابتكار في التعليم والبحث، مما يساهم في تحسين جودة التعليم وتجربة الطلاب (الزهراني، 2018).

وبناء على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية لدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري وذلك في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج.

## 2-1- مشكلة الدراسة:

اهتمت المملكة العربية السعودية بتطوير التعليم الجامعي على مدار العقود السابقة عبر خطط التنمية المختلفة. كما هدفت رؤية 2030 إلى تطوير التعليم الجامعي وتعزيز مخرجات التعليم وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العناصر البشرية من موظفين ومعلمين ومعلمين. وبالرغم من ذلك، بينت الكثير من الدراسات مثل دراسة الزهراني (2018) والجاسر (2022) أن الجامعات السعودية تواجه تحديات متعددة، مثل زيادة المنافسة وتغير احتياجات سوق العمل، مما يستدعي تطوير الأنظمة التعليمية والبرامج الأكاديمية. لتحقيق هذه الأهداف، ينبغي اعتماد أساليب تدريبية مبتكرة ونماذج قيادية فعالة. كما أشارت دراسات مثل دراسة يعقوب (2022) إلى أهمية تعزيز ثقافة التوجيه الإداري في الجامعات، حيث يساهم ذلك في تحسين الأداء الأكاديمي والبحث. ومع ذلك، تواجه بعض الجامعات تحديات في تطبيق أساليب التوجيه بشكل فعال.

من ناحية أخرى، بينت دراسة قفه والشتنف (2019) أن مقاومة التغيير تعد مشكلة كبيرة في تحقيق الإبداع الإداري في الكثير من المؤسسات الحكومية، حيث يواجه بعض الأفراد صعوبة في قبول تطبيق استراتيجيات جديدة، مما يعيق عملية الابتكار. كما بينت دراسات كلاً من علي وآخرون (2019) والمديني (2019) والزعزعي (2024) فاعلية الإدارة الاستراتيجية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين من خلال

تطوير استراتيجيات فعالة بالجامعات. كما أن عدم وجود آليات تقييم فعالة يعد مشكلة أخرى، حيث تفتقر بعض الجامعات إلى طرق مناسبة لتقييم الأداء والمبادرات الاستراتيجية، مما يجعل من الصعب قياس تأثير الإدارة الاستراتيجية على الإبداع الإداري (يعقوب، 2022). ولذلك، يتطلب الوضع الحالي من القيادات الجامعية التركيز على تفعيل الإدارة الاستراتيجية وتعزيز التدريب والتطوير المهني لضمان تحقيق أداء أكاديمي وإداري متميز. لذا، تكمن مشكلة الدراسة في قلة المعلومات المتعلقة بأثر الإدارة الاستراتيجية على الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج.

### 1-3-أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين:

- 1- ما دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج؟
- 2- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر الموظفين نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي – سنوات الخبرة)؟

### 1-4-أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على دور التحليل البيئي في تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.
2. التعرف على دور صياغة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.
3. التعرف على دور تنفيذ الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.
4. التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.
5. توضيح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر الموظفين نحو دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي – سنوات الخبرة).

### 1-5-أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة في ما يلي:

- الأهمية النظرية:
  - يُعتبر موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي، حيث تتطلب إدارة فعالة وتخطيطاً دقيقاً وفق أسس علمية لتحقيق الإبداع الإداري.
  - تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري من خلال تقديم نتائج جديدة ومفاهيم إضافية حول كيفية تأثير استراتيجيات الإدارة على مستوى الإبداع في بيئات أكاديمية، مما يساعد في فهم العلاقة بين الإدارة الفعالة والإبداع الوظيفي.
  - ندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري لا سيما في البيئة الأكاديمية.
- الأهمية العملية:
  - تُسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على كيفية تأثير استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية على مستوى الإبداع الإداري بين موظفي جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، مما يتيح فهم العلاقات بين الإدارة وسلوكيات الابتكار في بيئة أكاديمية محددة.
  - بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة، يمكن تقديم توصيات عملية لإدارة الجامعة لتحسين استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية، مما يسهم في تعزيز الإبداع وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين، ويجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات.
  - توفر النتائج بيانات موثوقة يمكن أن تكون أساساً لصنع القرار الإداري، مما يساعد قادة جامعة الأمير سطام في تصميم خطط أكثر فعالية تدعم الابتكار والإبداع بين الموظفين.

### 1-6-حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في التالي:

- الحدود الموضوعية: دور الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي – صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – الرقابة الاستراتيجية) على تحقيق الإبداع الإداري.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.
- الحدود المكانية: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج.
- الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1446 هـ- 2025 م.

#### 7-1- مصطلحات الدراسة

- الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية هي "عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة استراتيجيات طويلة الأجل تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. تشمل هذه العملية تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة" (Ansoff et al., 2018, 27).
- تُعرف الباحثة الإدارة الاستراتيجية إجرائياً بأنها العملية المتكاملة التي تتبناها جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج لتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة. تشمل هذه العملية بشكل شمولي التحليل البيئي الدقيق، وصياغة الاستراتيجيات الفعالة، والتنفيذ المحكم، بالإضافة إلى الرقابة الاستراتيجية المستمرة لضمان التحسين المستمر.
- الإبداع الإداري: الإبداع الإداري هو "القدرة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة. يتضمن ذلك التفكير خارج الصندوق وتطبيق الأفكار الجديدة في السياقات العملية" (Zhou & Shalley, 2024, 22).
- وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العملية التي يتم من خلالها استخدام مهارات الأفراد والجماعات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج لتوليد حلول جديدة للتحديات الإدارية، مما يعزز من قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2-1- الإطار النظري.

#### 2-1-1- الإدارة الاستراتيجية وأهميتها

مفهوم الإدارة الاستراتيجية هي "عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف والرؤى طويلة الأجل للمؤسسة. تتضمن هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد الفرص والتحديات، وصياغة استراتيجيات مناسبة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي" (السلمي، 2016، 25). كما تُعتبر الإدارة الاستراتيجية "عملية مستمرة تهدف إلى التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة" (Henry, 2021, 74).

وللإدارة الاستراتيجية دوراً هاماً في تعزيز الإبداع التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي. فالإدارة الاستراتيجية، بممارساتها المختلفة، كبناء العلاقات والإدارة الرشيدة ومرونة الموارد البشرية، تدفع الابتكار وتحسن الأداء المالي والإداري. كما أنها أساس للتنافسية، وتحسين الكفاءة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحفيز ثقافة الابتكار. وهي أيضاً ضرورية للتكيف مع التغيرات وتحسين اتخاذ القرار. ورغم أهميتها، قد تواجه تحديات في التطبيق، مما يستدعي توفير الدعم والموارد والتدريب لضمان فعاليتها الكاملة (الفاخري، 2018).

#### أبعاد الإدارة الاستراتيجية

تتمثل أبعاد الإدارة الاستراتيجية في أربعة أبعاد رئيسية (David, 2011):

- تحليل البيئة: يتضمن تقييم العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والسياسية التي تؤثر على المؤسسة. يُستخدم تحليل سوات (SWOT) (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) كأداة شائعة لفهم الوضع الحالي.
- تحديد الأهداف: يجب على الإدارة الاستراتيجية وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تتماشى مع رؤية المؤسسة. هذه الأهداف توجه جميع الأنشطة والقرارات داخل المؤسسة.
- صياغة الاستراتيجيات: بناءً على التحليل والأهداف المحددة، تقوم الإدارة بتطوير استراتيجيات شاملة. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات التوسع في الأسواق الجديدة، تطوير المنتجات، تحسين العمليات، أو التركيز على الجودة.
- تنفيذ الاستراتيجيات: يتطلب التنفيذ الفعال للخطط وجود هيكل تنظيمي مناسب، وتوزيع الموارد، وتحديد المسؤوليات. يعد التواصل الفعال مع جميع الأعضاء في المؤسسة أمراً حيوياً لضمان التنفيذ الناجح.

- **المراقبة والتقييم:** يجب على الإدارة متابعة الأداء وتقييم النتائج بانتظام. تستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة. يمكن أن تؤدي المراجعة الدورية إلى تعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج المحققة.

## 2-1-2- الإبداع الإداري/

مفهوم الإبداع الإداري وأهميته: يعرف الإبداع الإداري بأنه: "عملية مستمرة تتضمن تطوير أفكار جديدة وابتكارات فعالة تسهم في تحسين الأداء والفعالية داخل المؤسسات" (Bilton & Cummings, 2014, 36). ويذكر Mostafa وآخرون (2021) أن الإبداع الإداري يُعتبر أداة حيوية للتغيير والتحول داخل المؤسسات. يتمثل في القدرة على إعادة التفكير في العمليات والهيكلية التنظيمية، وإدخال تحسينات تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يمكن تعريف الإبداع الإداري "كعملية تفاعلية تشمل جميع مستويات المؤسسة، حيث تتضافر جهود الأفراد والفرق لتحقيق حلول مبتكرة" (Zhou & Shalley, 2024, 19).

يعتبر الإبداع الإداري حجر الزاوية لنجاح أي منظمة في العصر الحديث. فهو يعزز التنافسية عبر تطوير أفكار ومنتجات وحلول مبتكرة تميز المؤسسات في السوق. كما يساهم في تحسين الكفاءة بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال تبني تقنيات وأساليب عمل جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الإبداع على تلبية احتياجات العملاء بتقديم قيمة مضافة تعزز رضاهم وولائهم. داخلياً، يعمل الإبداع الإداري على تحفيز ثقافة الابتكار وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي، مما يجذب الكفاءات. وأخيراً، يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا، ويحسن من اتخاذ القرار بتوفير خيارات ورؤى جديدة أكثر فعالية (Mostafa et al., 2021).

## 2-2- الدراسات السابقة

فيما يلي عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي ناقشت أثر الإدارة الاستراتيجية على الإبداع الإداري مع التعليق عليها وبيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

هدفت دراسة (Tuan, 2025) بعنوان "تأثير الإدارة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي والأداء المالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة" إلى تحليل كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي والأداء المالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مجتمع الدراسة شمل شركات صغيرة ومتوسطة في مدينة هو تشي منه، فيتنام، أما الأدوات فقد استخدم الباحث استبيانات لجمع البيانات من 382 مديراً في هذه الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وقد أظهرت النتائج أن تبني سلوكيات بناء العلاقات في الإدارة الاستراتيجية يعزز الإبداع التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتحقيق ميزة تنافسية.

وسعت دراسة (Vuong, 2025) بعنوان "تأثير الإدارة الاستراتيجية على الإبداع التنظيمي وتأثيرها على الأداء المالي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة" إلى مساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة هو تشي منه على فهم عملية الإدارة الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار المنظور الداخلي والخارجي والدور الوسيط للإبداع التنظيمي في الأداء المالي، بهدف مساعدتها على تحقيق معايير الأداء المالي والعمل نحو أهداف التنمية المستدامة. استخدمت الدراسة بيانات تم جمعها من 411 شركة صغيرة ومتوسطة في مدينة هو تشي منه باستخدام عينة الملائمة. أظهرت النتائج أن عوامل مثل عملية الإدارة الاستراتيجية، والمنظور الداخلي، والمنظور الخارجي، والدور الوسيط للإبداع التنظيمي تؤثر إيجاباً على الأداء المالي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الفيتنامية. أشارت النتائج إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تقوم بإجراء تغييرات وتؤثر في هذه العوامل لتحسين الأداء المالي. تقدم الدراسة رؤى قيمة لمديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة لإعادة هيكلة عملياتهم لتحسين الأداء المالي.

كما هدفت دراسة (Megdad & Çağlar, 2024) بعنوان "الدور الوسيط للقدرة الاستراتيجية على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والابتكار" إلى فحص الفجوة في القدرة الاستراتيجية عبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والابتكار في البنوك الأردنية، وذلك نظراً للتغيرات البيئية الديناميكية المستمرة التي تؤثر على أداء المنظمات وأهدافها. استخدمت الدراسة منهج تحليل البيانات واختبار الفرضيات والتحليل الوصفي، بالإضافة إلى نمذجة المعادلة الهيكلية (SE). شمل مجتمع البحث 16 بنكاً أردنياً، وتم إجراء طريقة أخذ العينات الطبقية على 468 مستجيباً، منهم 455 استجابة مكتملة، وكان المستجيبون من المديرين المتوسطين ورؤساء الأقسام. كشفت النتائج عن تأثير إيجابي كبير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الابتكار، وتأثير إيجابي كبير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على القدرة الاستراتيجية، وتأثير إيجابي كبير بين القدرة الاستراتيجية والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى وجود علاقة غير مباشرة جزئية بين القدرة الاستراتيجية عبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والابتكار. خلصت الدراسة إلى أن أداء البنك يتحسن بشكل كبير من خلال القدرة الاستراتيجية، مما يسمح للبنك بالاستجابة بسرعة للتغيرات والتحديات والأزمات واتجاهات السوق المحلية والعالمية، ويوفر رؤى نظرية وعملية قيمة بشأن دور القدرة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والابتكار.

أيضاً، تناولت دراسة (Alateeg & Alhammadi, 2024) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي مع الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية" العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي، مع التركيز بشكل خاص على الدور

الوسيط للقيادة الاستراتيجية في الشركات السعودية، وذلك لأن الابتكار التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في دفع النمو المستدام والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال سريعة التغير. اعتمدت الدراسة على تصميم دراسة مقطعية، وتم جمع البيانات من الموظفين العاملين في مختلف المنظمات السعودية، واستخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية. كشفت النتائج عن تأثير مباشر ومهم للثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي، مؤكدة على الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية.

وهدف دراسة عودة وجرادات (2024) بعنوان "الإدارة الرشيقه ودورها في تحقيق الابداع الاداري لدى العاملين في بنك فلسطين" إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقه في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين، وبيان مدى توفر أدوات الإدارة الرشيقه لتنظيم موقع العمل، والعمل القياسي، وستة سيجما، والتحسين المستمر، والعاملون متعدّدو الوظائف، وتحديد مدى قدرتها على تحقيق الإبداع بأبعاده المختلفة (حل المشكلات، والقابلية للتغير، وتقبل المخاطر، وتشجيع الإبداع). اتبعت الدراسة المنهج الكمي والكيفي، وتكونت عينة أداة الاستبانة من (75) موظفا وإداريا في بنك فلسطين منطقة جنوب الضفة، وعينة المقابلة من (6) مدراء ومراقبين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أبعاد الإدارة الرشيقه تتوفر بشكل مرتفع في بنك فلسطين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد مجتمعة (3.47)، كذلك فإن أبعاد الإبداع الإداري تتوفر أيضاً بشكل مرتفع في بنك فلسطين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد مجتمعة (3.51)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين أبعاد الإدارة الرشيقه وعوامل الإبداع الإداري لدى بنك فلسطين.

كما هدفت دراسة القطراني والابرو (2024) بعنوان "تأثير أنظمة العمل عالية الأداء في السلوك الإبداعي للأفراد العاملين\_الكفاءة الذاتية الإبداعية متغيراً وسيطاً (دراسة تحليلية مقارنة في قطاع التعليم الجامعي الحكومي والأهلي)" إلى تحديد تأثير أنظمة العمل عالية الأداء في السلوك الإبداعي للأفراد العاملين بواسطة الكفاءة الذاتية الإبداعية كمتغير وسيط، وقد طبقت هذه الدراسة في القطاع الحكومي والأهلي لجامعات البصرة باعتماد أداة الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات من عيّنتين. بلغت العينة الأولى (361) تدريسي وموظف في قطاع التعليم الجامعي الحكومي، وبالمقابل بلغت العينة الثانية (259) تدريسياً وموظفاً في قطاع التعليم الجامعي الأهلي. أشارت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشر لأنظمة العمل عالية الأداء في السلوك الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية الإبداعية وكذلك وجود تأثير إيجابي مباشر لأنظمة العمل عالية الأداء في الكفاءة الذاتية الإبداعية وتأثير إيجابي مباشر للكفاءة الذاتية الإبداعية في السلوك الإبداعي. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد التكنولوجيا الحديثة وأدوات الابتكار لتعزيز الأداء الإبداعي. يشمل ذلك استخدام نظم إدارة المعرفة، وتطبيقات التعاون، وتحليل البيانات الضخمة لتوجيه الابتكار واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

وناقشت دراسة رياض وآخرون (2023) بعنوان "واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي" واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر عينة البحث، استخدم البحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة عشوائية من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام)، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الإستراتيجي، بلغت (213) مستجيباً. أظهرت النتائج أن درجة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي جاءت متوسطة (1.59) من وجهة نظر عينة البحث. أوصى البحث بدعم جهود الجامعة في إعداد دراسة ملهمة بمتطلبات البيئة المحيطة، وتوفير أدوات التحليل البيئي، ووضع آليات لإدارة الموارد المتاحة وتنميتها من خلال خططها الإستراتيجية.

وهدف دراسة راضي (2022) بعنوان "ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية/محافظة بابل" إلى اختبار دور مرونة الموارد البشرية المتمثلة بـ (مرونة المهارات، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية) في تعزيز السلوك الابداعي بأبعاده المتمثلة بـ (استكشاف الفرصة، وتوليد الفكرة، والترويج للفكرة، وتنفيذ الفكرة)، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الاحصائي وباستخدام الاستبانة من اجل قياس مستوى توافر متغيرات البحث لدى عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية/ محافظة بابل اذ تم توزيع (250) استمارة استبيان واسترجع منها (232) استمارة صالح للتحليل. اظهرت نتائج البحث ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنوية لمرونة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي. ولعل اهم النتائج التي توصل اليها البحث تمثلت في توافر متغير مرونة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات افراد العينة مما يدل على ان الجامعات والكليات الاهلية تهتم بمرونة الموارد البشرية بدرجة عالية. أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت يحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة، مما يعزز من روح المنافسة الإيجابية.

وهدفت دراسة نجاح وحسين (2021) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية" إلى بحث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري. استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري بالجامعات الجزائرية، استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار النظري للدراسة. اعتمدت الدراسة على التحليل الموضوعي للتقارير الإحصائية الصادرة عن الجامعات الجزائرية، أبرز نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات الجزائرية. حيث تسهم الاستراتيجيات المدروسة في تعزيز بيئة الابتكار. تم تحديد عدة عوامل تؤثر في تحقيق

الإبداع الإداري، مثل القيادة الفعالة، ثقافة التنظيم، وتوافر الموارد. أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط استراتيجية واضحة ومحددة تعزز من قدرة الجامعات على تحقيق الإبداع الإداري.

وتناولت دراسة Abu Mostafa وآخرون (2021) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع الإداري" دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع الإداري في جامعة الأزهر، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. تم اختيار عينة عشوائية طبقية من (245) موظفاً إدارياً باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وبلغ إجمالي المستجيبين (112) استبانة. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي والكمي. أظهرت النتائج العامة للدراسة ارتفاع مستويات القيادة الاستراتيجية في جامعة الأزهر، ومتوسط مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري. أوصت الدراسة بضرورة توافر عناصر القيادة الأكاديمية الاستراتيجية وتفعيل استراتيجيات إدارة الوقت من أجل تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين وتشجيع ودعم ومكافأة المبادرات الشخصية والأفكار الإبداعية.

وهدف دراسة Mostafa وآخرون (2021) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع الإداري" إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز مهارات الإبداع الإداري في جامعة الأزهر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من (245) موظفاً إدارياً باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وبلغ إجمالي المستجيبين (112) استبانة. أظهرت النتائج العامة للدراسة ارتفاع مستويات القيادة الاستراتيجية في جامعة الأزهر، ومتوسط مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجيات إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمستوى ارتباط (0.724)، وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الوقت والإبداع الإداري بمستوى ارتباط (0.848). بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري بمستوى ارتباط (0.767%). أوصت الدراسة بضرورة توافر عناصر القيادة الأكاديمية الاستراتيجية وتفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتشجيع ودعم ومكافأة المبادرات الشخصية والأفكار الإبداعية، وتوفير قيادة استراتيجية واعية لترشيد سلوك الأفراد وتعبئة طاقاتهم وقدراتهم.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

##### أ- من حيث الأهداف:

أظهرت الدراسات المتنوعة التي تم تحليلها أهمية الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء عبر مختلف القطاعات. إذ تناول القطراني والابرو (2024) تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على الإبداع، مع التركيز على دور الثقة بالنفس في تعزيز هذا الإبداع. بينما سعت دراسة رياض وآخرون (2023) إلى تقييم مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة جنوب الوادي، مما يعكس أهمية هذا التقييم في المؤسسات التعليمية. من جهة أخرى، استكشف راضي (2022) تأثير مرونة الموارد البشرية على إبداع الموظفين، مشيراً إلى أن القدرة على التكيف تعزز الابتكار. كما تناولت كلاً من دراساتي نجاح وحسين (2021) وAbu Mostafa وآخرون (2021) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري. كما هدفت دراسة Mostafa وآخرون (2021) إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لتعزيز الإبداع الإداري بجامعة الأزهر. وسعت دراسة Vuong (2025) إلى مساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على فهم الإدارة الاستراتيجية ودور الإبداع التنظيمي كوسيط لتحسين الأداء المالي، مع التركيز على أهداف التنمية المستدامة. بينما استهدفت دراسة Megdad & Çağlar (2024) فحص الدور الوسيط للقدرة الاستراتيجية على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والابتكار في البنوك الأردنية. وأخيراً، تناولت دراسة Alateeg & Alhammadi (2024) تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في الشركات السعودية.

##### ب- من حيث منهج الدراسة:

تضمنت الدراسات التي تم مراجعتها مجموعة متنوعة من المناهج والعينات، مما يعكس تنوع المجالات البحثية. على سبيل المثال، استخدم القطراني والابرو (2024) المنهج الوصفي التحليلي مع عينة من التدريسيين والموظفين في جامعات البصرة. بينما اعتمد رياض وآخرون (2023) على المنهج الوصفي مع قيادات جامعة جنوب الوادي. وفي دراسة راضي (2022)، تم استخدام المنهج الوصفي الإحصائي مع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية. استخدمت دراسة Mostafa وآخرون (2021) المنهج الوصفي والكمي، معتمدة على استبيان موزع على عينة عشوائية طبقية من الموظفين الإداريين بجامعة الأزهر. بينما اعتمدت دراسة Vuong (2025) على جمع البيانات الكمية من شركات صغيرة ومتوسطة باستخدام الاستبانة. أما دراسة Megdad & Çağlar (2024) فقد طبقت منهج تحليل البيانات واختبار الفرضيات والتحليل الوصفي على المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك الأردنية بعينة طبقية. وتناولت دراسة Alateeg & Alhammadi (2024) موضوعها باستخدام تصميم

دراسة مقطعية وجمع البيانات من الموظفين في المنظمات السعودية. واعتمدت كلاً من دراستي نجاح وحسين (2021) و Abu Mostafa وآخرون (2021) على المنهج الوصفي المسحي.

تتميز الدراسة الحالية، التي تتناول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج، بتركيزها على البيئة الأكاديمية بالملكة العربية السعودية وتقديم فهم أعمق حول كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على الإبداع الإداري في التعليم الجامعي. هذا يضيف قيمة جديدة للبحث ويسلط الضوء على تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في سياق هذه الجامعة المختارة.

### الإدارة الاستراتيجية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج

تشهد الجامعات السعودية، ومنها جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج، تحولاً في تبني الإدارة الاستراتيجية كإطار أساسي لتحقيق أهدافها في ظل رؤية 2030. هذا التوجه يعكس إدراكاً لأهمية التخطيط طويل المدى والمرونة للتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي (جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج، 2025).

لقد خطت جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز خطوات مهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية. فقد تبنت الجامعة التخطيط الاستراتيجي كمنهج لها منذ إنشائها، وأطلقت إصدارات متتالية من خططها الاستراتيجية، مثل الخطة الاستراتيجية الثانية في عام 2019. تهدف هذه الخطط إلى التميز في التعليم، المنافسة في البحث العلمي، تعزيز الشراكة والمسؤولية المجتمعية، وتتوافق بشكل كبير مع رؤية المملكة 2030. كما أن معظم الكليات والعمادات في الجامعة قد أكملت خططها الاستراتيجية المتوافقة مع خطة الجامعة.

هناك مؤشرات إيجابية على مستوى التنفيذ، مثل (جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج، 2025):

- الاعتماد المؤسسي والأكاديمي: حصلت الجامعة على الاعتماد المؤسسي الكامل، وتسعى لبرامج أكاديمية معتمدة محلياً ودولياً
- الارتقاء بالبحث العلمي: شهدت الجامعة قفزة نوعية في عدد الأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العالمية، وتسجيل براءات اختراع، مما يعكس تحسناً في مكانتها البحثية.
- الشراكات الاستراتيجية: قامت الجامعة بتوقيع مذكرات تفاهم وشراكات مع قطاعات حكومية وخاصة لدعم التوجهات البحثية والاستشارية والتدريبية.
- تطوير المناهج والبرامج: تم تحديث الخطط الدراسية وتوحيدها لبرامج البكالوريوس.
- على الرغم من هذه المكتسبات، لا يزال واقع الإدارة الاستراتيجية بجامعة الأمير سطام بالخرج، يواجه تحديات تتطلب معالجة مستمرة مثل ما يلي (جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج، 2025):
- الفجوة بين التخطيط والتنفيذ: ضمان التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية على جميع المستويات، من الإدارة العليا إلى الأقسام الأكاديمية والإدارية.
- محدودية الموارد: قد تكون الموارد المالية والبشرية المتاحة لتنفيذ بعض المبادرات الاستراتيجية غير كافية، مما يؤثر على جودة وكفاءة التنفيذ.
- ضعف التواصل الاستراتيجي: قد لا تصل الرسالة الاستراتيجية وأهدافها بوضوح إلى جميع منسوبي الجامعة، مما يؤثر على فهمهم لدورهم في تحقيقها.
- البيئة البيروقراطية: قد تؤثر بعض اللوائح والأنظمة الجامعية على سرعة ومرونة اتخاذ القرار اللازم لتنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية.
- تحديات قياس الأداء: صعوبة وضع مؤشرات أداء دقيقة وفعالة لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بالجوانب غير المادية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3-1- منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (يعتمد على التحليل والوصف) كونه أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعدة مبررات علمية. أولاً، يسمح هذا المنهج بوصف دقيق للظاهرة المدروسة كما هي قائمة في الواقع دون تدخل أو تلاعب من الباحثة، مما يضمن تمثيلاً واقعياً للحالة الراهنة للإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري. كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي جمع بيانات شاملة من خلال التعبير الكمي والكيفي، حيث يمكن تحليل الأبعاد الكمية للظاهرة وتفسير الجوانب الكيفية (مثل آراء وتصورات الأفراد). هذا التنوع



في جمع البيانات وتحليلها يمنح الدراسة عمقاً وفهماً شاملاً، مما يجعله الخيار الأمثل لدراسات تهدف إلى تشخيص الواقع وتقديم رؤى تحليلية حوله.

### 2-3-مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج والذي يصل عددهم إلى (1261) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية بواقع (291) موظفاً وموظفة باستخدام معادلة حساب العينة التالية (معامل الثقة 95%، هامش الخطأ 5%).

#### 1-2-3-خصائص عينة الدراسة

فيما يلي نتائج خصائص والتي تشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية، وذلك على النحو التالي:

أ- الجنس: فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير الجنس:

الجدول رقم (1). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	99	45%
انثى	121	55%
المجموع	220	100%

يوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس. حيث بلغت نسبة الذكور (45%) من إجمالي العينة، بينما شكلت الإناث (55%) من العينة. وهذا يشير إلى أن نسبة الإناث في عينة الدراسة أعلى قليلاً من نسبة الذكور.

ب- العمر: فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير العمر:

الجدول رقم (2). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 عام	13	5.9%
من 25 إلى أقل من 30 عام	29	13.2%
من 30 إلى أقل من 35 عام	25	11.4%
من 35 إلى أقل من 40 عام	48	21.8%
من 40 إلى أقل من 50 عام	92	41.8%
50 عام فأكثر	13	5.9%
المجموع	220	100%

يوضح الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر. حيث بلغت نسبة أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 25 عاماً (5.9%)، وهي نفس النسبة لأفراد العينة الذين تبلغ أعمارهم 50 عاماً فأكثر (5.9%). أما الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 30 عاماً فقد مثلت (13.2%) من العينة، تلها الفئة من 30 إلى أقل من 35 عاماً بنسبة (11.4%). وتعتبر الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 40 عاماً هي ثالث أكبر فئة بنسبة (21.8%). بينما شكلت الفئة العمرية الأكبر، وهي من 40 إلى أقل من 50 عاماً، النسبة الأكبر من العينة بـ (41.8%)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتركزون في الفئات العمرية الأكبر.

ج- المؤهل العلمي: فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	39	17.7%
بكالوريوس	137	62.3%
ما جستير فأعلى	28	12.7%
المجموع	220	100%

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي. حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (17.7%) من إجمالي العينة. وتعتبر نسبة حاملي شهادة البكالوريوس هي الفئة الأكبر، حيث وصلت إلى (62.3%)، وهي تمثل ما يزيد عن نصف عينة

الدراسة. أما الحاصلون على شهادة الماجستير فأعلى فقد بلغت نسبتهم (12.7%). وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية الأولى (البكالوريوس).

د- **المسمى الوظيفي:** فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي:

**الجدول رقم (4). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي**

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
8.6%	19	مدير إدارة
15%	33	رئيس قسم
59.5%	131	موظف
16.8%	37	أخرى
100%	220	المجموع

يوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي. حيث بلغت نسبة مدراء الإدارات (8.6%) من إجمالي العينة. أما رؤساء الأقسام فقد شكلوا (15%) من العينة. وتعتبر فئة الموظفين هي الأكبر بشكل واضح، حيث بلغت نسبتهم (59.5%)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يعملون في وظائف غير إدارية عليا. بينما مثلت المسميات الوظيفية الأخرى (16.8%) من العينة.

هـ- **عدد سنوات الخبرة:** فيما يلي بيانات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة:

**الجدول رقم (5). توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة**

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
16.8%	37	أقل من 5 سنوات
15.5%	34	من 5 – 10 سنوات
67.7%	149	10 سنوات فأكثر
100%	220	المجموع

يوضح الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة. حيث بلغت نسبة أفراد العينة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات (16.8%). بينما كانت نسبة ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات (15.5%). وتعتبر الفئة الأكبر بشكل ملحوظ هي ذوو الخبرة 10 سنوات فأكثر، حيث بلغت نسبتهم (67.7%)، مما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية طويلة.

### 3-3-أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات. تم استخدام الاستبانة المستخدمة في دراسة يعقوب (2022) من أجل عبارات الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في أربعة أبعاد هي التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية. كما تم استخدام دراسة المدني (2019) فيما يخص عبارات محور الإبداع الإداري. تكونت استبانة الدراسة من جزأين وكالاتي:

1. **الجزء الأول،** وهي متعلق بالبيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، ويضم أربع متغيرات هي (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة).

2. **الجزء الثاني:** وتكون من محورين:

أ- **المحور الأول/ وهو متعلق بالإدارة الاستراتيجية،** ويتكون من أربعة محاور فرعية:

- **المجال الأول،** وهو متعلق بـ (التحليل البيئي)، ويتكون من (5) عبارات.
- **المجال الثاني،** وهو متعلق بـ (صياغة الاستراتيجية)، ويتكون من (4) عبارات.
- **المجال الثالث،** وهو متعلق بـ (تنفيذ الاستراتيجية)، ويتكون من (3) عبارات.
- **المجال الرابع،** وهو متعلق بـ (الرقابة الاستراتيجية)، ويتكون من (4) عبارات.

ب- **المحور الثاني:** وهو متعلق بالإبداع الإداري، ويتكون من محور واحد فقط مكون من (11) عبارة.

### 3-3-1-صدق الاستبانة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحتوى، حيث عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

كما تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق الاتساق الداخلي، حيث تم حساب معاملات الارتباط لبيرون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور ودرجة جميع العبارات التي يحويها المحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للأداة، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (6). معاملات ارتباط بيرون لعبارات الاستبانة بالدرجة الكلية لكل محور

التحليل الاستراتيجي		صياغة الاستراتيجية		تنفيذ الاستراتيجية		الرقابة الاستراتيجية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.759	1	**0.765	1	**0.746	1	**0.780
2	**0.714	2	**0.664	2	**0.675	2	**0.755
3	**0.762	3	**0.658	3	**0.855	3	**0.742
4	**0.821	4	**0.708	---	-----	4	**0.836
5	**0.786	---	-----	---	-----	---	-----
الإبداع الإداري							
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.796	4	**0.798	7	**0.747	10	**0.838
2	**0.747	5	**0.913	8	**0.770	11	**0.798
3	**0.811	6	**0.846	9	**0.827	---	-----

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع العبارات والأبعاد بالاستبانة جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (0.658، 0.913)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين العناصر المكونة للاستبانة وأنها متسقة بنائياً، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد الدراسة.

3-2-3 ثبات الاستبانة:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (7). نتائج ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحليل البيئي	5	0.745
صياغة الاستراتيجية	4	0.698
تنفيذ الاستراتيجية	3	0.874
الرقابة الاستراتيجية	4	0.878
الإبداع الإداري	11	0.914
الدرجة الكلية	27	0.814

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات جميعها تزيد عن (0.5)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، وهذا يطمئن الباحثة على عينة الدراسة.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، قامت الباحثة بتصميم الاستبانة إلكترونياً عبر برنامج Google Forms وتوزيعها على عينة الدراسة. تم الحصول على موافقة عينة الدراسة على المشاركة في تعبئة الاستبانة قبل توزيع الاستبانة عليهم وإخطارهم بأهداف البحث وأهميته وأن كافة البيانات الخاصة بهم سيتم التعامل معها بكامل السرية. تم توزيع الاستبانات، وكان عدد الاستبانات التي استلمتها الباحثة صالحة للتحليل هي (220) استبانة. تم جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها احصائياً.

#### 4-3- خطوات تطبيق الدراسة

تم تطبيق الدراسة وفق الخطوات التالية:

- تم جمع المعلومات النظرية الخاصة بالدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة والاستفادة منها في بناء مقدمة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها والإطار النظري لها.
- قامت الباحثة باستخدام أداة الاستبانة من الدراسات السابقة.

- بعد التأكد من صدق الاستبانة ومعامل ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة ميدانياً.
- لتوزيع الاستبانة، تم إرسال خطاب تسهيل مهمة الباحثة إلى جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، وبعد اعتماده والموافقة عليه، تم توزيع الاستبانة على الموظفين الإداريين عن طريق الإيميل الرسمي لسعادة وكيل جامعة الأمير سطام للدراسات العليا والبحث العلمي، وذلك تحت رقم 46105716 وتاريخ 11-06-1446 هـ.
- استردت الباحثة الردود من المشاركين في الإجابة على الاستبانة إلكترونياً، وكانت جميع الإجابات صالحة للتحليل.
- قامت الباحثة بإدخال البيانات الخاصة بأدوات الدراسة التي تمت استعدادتها في الحاسب الآلي لتحليل البيانات.
- تم استخراج النتائج حسب الأسئلة للتحقق من صحتها.
- تم تفسير النتائج في ضوء ما أسفرت عنه الدراسات السابقة من اتفاق واختلاف.
- قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة.

### 3-5- الوزن المعياري المحك:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة على أسئلة الاستبانة والمكون من خمس تقديرات هي موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، معارض (2)، معارض بشدة (1).

ويبين الجدول رقم (8) فئات الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج:

الجدول رقم (8). فئات الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
1.80 – 1.00	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.00 – 4.21

### 3-6- أساليب المعالجة الإحصائية

1. لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في تحليل المعلومات. وبعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث استخدمت المعالجات الإحصائية التالية:
2. تم استخدام (معامل ألفا كرونباخ) وذلك لحساب الثبات للاستبانة ومحاورها.
3. التكرارات والنسبة المئوية لحساب عدد أفراد عينة الدراسة ونسبتهم فيما يخص البيانات العامة وكذلك درجة موافقتهم على عبارات محاور الاستبانة.
4. تم استخدام المتوسطات الحسابية Mean من أجل تحديد متوسط تقديرات عينة الدراسة للعبارات.
5. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
6. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على إذا ما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الاستبانة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) – اختبار (ت) لعينتين مستقلتين – اختبار كروسكال واليس ومربع كاي لمعرفة إذا ما توجد فروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لمحاور الاستبانة تُعزى لمتغيرات (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – المسعى الوظيفي – سنوات الخبرة).
8. اختبار شيفيه (Scheffe) لإجراء مقارنات لاحقة بين متوسطات مجموعات متعددة بعد أن يكون اختبار تحليل التباين (ANOVA) قد أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المجموعات.

## 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

### 4-1- النتائج الخاصة بالسؤال الأول

فيما يلي النتائج الخاصة بالسؤال الأول والذي نص على "ما دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) في تحقيق الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج؟:

تبين الجداول التالية إجابات عينة الدراسة على محاور الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب، درجة الموافقة لكل فقرة:

الجدول رقم (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محور التحليل البيئي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تسعى الإدارة إلى تعزيز نقاط قوتها عبر استراتيجيات واضحة تدعم	4.24	0.84	1	عالية جداً
2	تسعى الإدارة إلى تقليل نقاط الضعف والاستفادة منها كفرص للتحسين	4.15	0.89	2	عالية
3	تهتم الإدارة باستثمار الفرص المتاحة لها.	4.14	0.9	3	عالية
4	تعمل الإدارة لإيجاد بدائل حلول للتحديات التي ستواجهها مستقبلاً.	4.11	0.85	4	عالية
5	تقوم الإدارة برصد التحديات والمخاطر المحتملة بشكل دوري.	4.05	1	5	عالية
المتوسط الكلي للمحور		4.14	0.91		

يوضح الجدول رقم (9) استجابات عينة الدراسة على محور التحليل البيئي. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.14)، وهو يمثل درجة موافقة عالية.

تبين من النتائج أن هناك إدراكاً عالياً لدى أفراد عينة الدراسة لأهمية التحليل البيئي في مؤسستهم، حيث جاءت جميع عبارات المحور بدرجة موافقة عالية أو عالية جداً. وتبرز النتائج التركيز الكبير على تعزيز نقاط القوة والاستفادة منها لدعم الأهداف التنظيمية، مما يعكس توجهاً استراتيجياً نحو البناء على الإمكانيات الذاتية للمؤسسة. كما يظهر الاهتمام بتقليل نقاط الضعف وتحويلها إلى فرص للتحسين المستمر، وهو ما يدل على وعي بأهمية التطوير الداخلي المستمر. هذه النتائج تتفق مع دراسات سابقة أكدت على أهمية التحليل البيئي كركيزة أساسية للتخطيط الاستراتيجي الفعال، مثل دراسة الجرجري (2018) التي أشارت إلى أن تعزيز نقاط القوة يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

علاوة على ذلك، توضح النتائج حرص الإدارة على استثمار الفرص المتاحة لها، وهو ما يعكس مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة. وتتكامل هذه النقطة مع الجهود المبذولة لإيجاد حلول بديلة للتحديات المستقبلية، مما يشير إلى منهج استباقي في التعامل مع المخاطر المحتملة بدلاً من الاكتفاء برد الفعل. وعلى الرغم من أن رصد التحديات والمخاطر كان في الترتيب الأخير ضمن عبارات المحور، إلا أنه لا يزال يحظى بدرجة موافقة عالية، مما يؤكد على أهمية هذا الجانب في الممارسات الإدارية. تتفق هذه النتائج مع دراسة رياض وآخرون (2023) التي أكدت على أن استثمار الفرص والتخطيط لمواجهة التحديات المستقبلية يعد من أهم سمات الإدارة الفعالة في البيئات المتغيرة. كما تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة الزعزي (2024) والتي أكدت على أن التحليل البيئي الشامل، بما في ذلك رصد التحديات وإيجاد البدائل، يعد حجر الزاوية في بناء استراتيجيات مؤسسية ناجحة ومستدامة.

الجدول (10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محور صياغة الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تستطيع الإدارة من خلال المبادرات أن تحدد حاجتها الحقيقية من	4.17	0.85	1	عالية
2	تقدم الإستراتيجية صورة واضحة للتطوير المطلوب على الأداء في	4.16	0.82	3	عالية
3	توضح الاستراتيجية أهداف الإدارة بدقة، مع تحديد مؤشرات واضحة	4.12	0.85	2	عالية
4	يرسم التخطيط الإستراتيجي صورة واضحة للإدارة المالية بالجامعة	4.09	0.86	4	عالية
المتوسط الكلي للمحور		4.14	0.84		

يوضح الجدول رقم (10) استجابات عينة الدراسة على محور صياغة الاستراتيجية. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.14)، وهو يمثل درجة موافقة عالية.

تبين من النتائج أن هناك درجة موافقة عالية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بوضوح صياغة الاستراتيجية في مؤسستهم، حيث حصلت جميع العبارات على متوسطات حسابية تدل على درجة موافقة عالية. هذا يشير إلى أن الإدارة لديها قدرة جيدة على تحديد احتياجاتها من الموارد بدقة عبر المبادرات الاستراتيجية. وهذا أمر حيوي لضمان توفير الدعم اللازم لتنفيذ الخطط المستقبلية بفعالية. هذه النتائج تتفق مع دراسة رياض وآخرون (2023) التي أكدت على أن نجاح الاستراتيجية يعتمد على توفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

علاوة على ذلك، تعكس النتائج أن الاستراتيجية الموضوعة توضح أهداف الإدارة بدقة، مع وجود مؤشرات واضحة لقياس مدى تحقيق هذه الأهداف، مما يعزز من الشفافية والقدرة على تقييم الأداء. كما أنها تقدم صورة واضحة للتطوير المطلوب على الأداء في الجامعة،

مما يوجه الجهود نحو التحسين المستمر والارتقاء بمستوى العمل. وتتفق هذه النتائج مع دراسة Vuong (2025) التي أظهرت أن وضوح الأهداف ومؤشرات القياس يسهم في فعالية صياغة الاستراتيجية، وايضاً مع دراسة قفة وآخرون (2019) التي أكدت على أن الاستراتيجية الفعالة يجب أن ترسم مساراً واضحاً لتطوير الأداء العام للمؤسسة. حتى فيما يتعلق بالجوانب المالية، فإن التخطيط الاستراتيجي يرسم صورة واضحة للإدارة المالية بخصوص المصروفات المطلوبة، مما يعزز من الرقابة المالية ويضمن تخصيص الموارد بشكل كفؤ.

الجدول رقم (11). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محور تنفيذ الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم تنفيذ الإستراتيجية الخاصة بالإدارة بالتوافق مع الخطة الإستراتيجية للوزارة.	4.05	0.93	1	عالية
2	يتمتع الموظفون بالمؤهلات المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة.	3.99	0.99	2	عالية
3	يتم دعم الموظفين (تدريب - حوافز) من أجل تحقيق أهداف الإدارة المرسومة.	3.93	1.12	3	عالية
	المتوسط الكلي للمحور	3.99	1.050		

يوضح الجدول رقم (11) استجابات عينة الدراسة على محور تنفيذ الاستراتيجية. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.99)، وهو يمثل درجة موافقة عالية.

تبين من النتائج أن هناك درجة موافقة عالية لدى أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بآليات تنفيذ الاستراتيجية في مؤسساتهم. وتبرز النتائج أن تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالإدارة يتم بالتوافق مع الخطة الاستراتيجية للوزارة، مما يشير إلى وجود تناغم وتكامل بين المستويات الاستراتيجية المختلفة في الهيكل التنظيمي، ويضمن أن الجهود المبذولة على المستوى الإداري الجزئي تخدم الأهداف الأشمل على مستوى الوزارة. هذه النتيجة تعكس فهماً لأهمية التوافق الاستراتيجي لتحقيق الكفاءة والفعالية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة Meresa (2019) التي أكدت على أن الانسجام بين الاستراتيجيات الفرعية والاستراتيجية الكلية للمنظمة هو مفتاح نجاح التنفيذ.

علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن الموظفين يتمتعون بالمؤهلات المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة، وهذا يعكس اهتمام الإدارة بتوظيف الكفاءات اللازمة أو تطويرها لضمان القدرة على ترجمة الخطط إلى واقع. كما أن درجة الموافقة المرتفعة على عبارة دعم الموظفين من خلال التدريب والحوافز تؤكد على إدراك الإدارة لأهمية رأس المال البشري في عملية التنفيذ، وأن الاستثمار في تطوير الموظفين وتقديم الحوافز لهم يعد حافزاً قوياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتفق هذه النتائج مع دراسة نجاح وحسين (2021) التي شددت على أهمية امتلاك الموظفين للمؤهلات والتدريب المستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2018) والتي أكدت على أن توفير الدعم والتحفيز للموظفين يعزز من التزامهم ويزيد من فرص نجاح تنفيذ الاستراتيجيات.

الجدول رقم (12). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على محور الرقابة الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	لدى الإدارة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	4.13	0.88	1	عالية
2	تمارس الإدارة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.11	0.86	2	عالية
3	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية والتنفيذية.	4.03	0.92	3	عالية
4	تقوم الإدارة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة.	3.92	1.06	4	عالية
	المتوسط الكلي للمحور	4.05	0.83		

يوضح الجدول رقم (12) استجابات عينة الدراسة على محور الرقابة الاستراتيجية. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.05)، وهو يمثل درجة موافقة عالية.

تبين من النتائج أن هناك درجة موافقة عالية لدى أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بوجود آليات رقابة استراتيجية فعالة في مؤسساتهم. تتفق هذه النتيجة مع دراسة يعقوب (2022) التي أكدت على أهمية وجود أنظمة رقابية موثقة وواضحة لضمان فعالية الأداء الاستراتيجي. وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة رياض وآخرون (2023) والتي أكدت على أن التقييم الخارجي يضيف قيمة كبيرة لعملية الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم منظور محايد وموضوعي.

الجدول رقم (13). المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابات على محور الإبداع الإداري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسهم المكونات المادية مثل (المساحة والإضاءة والتكييف...) في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.	4.42	0.79	1	عالية جداً
2	يستطيع الموظفون تجزئة وتحليل المهام والمسؤوليات الموكلة لهم.	4.26	0.76	2	عالية جداً
3	يعمل الموظفون على تعزيز نقاط القوة لديهم باستمرار.	4.25	0.81	3	عالية جداً
4	يحرص الموظفون على التطوير المستمر لإحداث فرق إيجابي بأدائهم.	4.25	0.75	4	عالية جداً
5	يتحمل الموظفون مسؤولية نتائج ما يقومون به من أعمال.	4.22	0.89	5	عالية جداً
6	يملك الموظفون قدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.21	0.81	6	عالية جداً
7	يسهم الموظفون في تقديم أفكار جديدة ومتميزة لتطوير العمل.	4.21	0.77	7	عالية جداً
8	يسعى الموظفون لإنجاز الأعمال المطلوبة بأسلوب مطور وجديد.	4.20	0.82	8	عالية
9	يحرص الموظفون على معرفة أوجه القصور والضعف في عملهم، والاستفادة من انتقادات الآخرين لهم.	4.17	0.88	9	عالية
10	يحرص الموظفون على الإبداع في عملهم باعتباره بعداً تنافسياً.	4.15	0.73	10	عالية
11	يتقبل الموظفون الفشل باعتباره فرصة للتعلم والتطوير المستمر.	3.97	0.98	11	عالية
	المتوسط الكلي	4.21	0.83		

يوضح الجدول رقم (13) استجابات عينة الدراسة على محور الإبداع الإداري. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.21)، وهو يمثل درجة موافقة عالية جداً.

تبين من النتائج أن هناك إدراكاً عالياً وقناعة راسخة لدى عينة الدراسة بأهمية الإبداع الإداري. حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمحور مرتفعاً جداً. ويظهر أن الأفراد يعتقدون بقوة أن المكونات المادية لبيئة العمل مثل المساحة والإضاءة والتكييف، تلعب دوراً محورياً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أهمية توفير بيئة عمل محفزة ومرحة للإبداع. هذه النتيجة تتفق مع دراسة راضي (2022) التي أكدت على أن توفير بيئة عمل مادية مناسبة يعزز من إنتاجية الموظفين وقدرتهم على الإبداع. علاوة على ذلك، تعكس النتائج قدرة عالية لدى الموظفين على تجزئة وتحليل المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم. تتفق هذه النتائج مع دراسة قفة القطراني والأبرو (2024) التي أبرزت أهمية تحليل المهام والتطوير المستمر في تعزيز الإبداع وحل المشكلات في المؤسسات.

الجدول رقم (14). المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية

م	أبعاد الإدارة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة
1	التحليل البيئي	4.14	0.91	1	عالية
2	صياغة الاستراتيجية	4.14	0.84	2	عالية
3	الرقابة الاستراتيجية	4.05	0.83	3	عالية
4	تنفيذ الاستراتيجية	3.99	1.05	4	عالية
	المتوسط الكلي	4.08	0.92		عالية

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية ككل. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لكل الأبعاد (4.08)، وهو يمثل درجة موافقة عالية. جاء بُعد "التحليل البيئي" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة موافقة عالية، يليه بُعد "صياغة الاستراتيجية" في الترتيب الثاني، بالرغم من حصوله على نفس المتوسط الحسابي (4.14)، إلا أن ترتيبه جاء بعد التحليل البيئي. ثم جاء بُعد "الرقابة الاستراتيجية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة موافقة عالية. وجاء بُعد "تنفيذ الاستراتيجية" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة موافقة عالية.

الجدول رقم (15). العلاقة الإحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري

م	أبعاد الإدارة الاستراتيجية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	التحليل البيئي	*0.209	0.012



م	أبعاد الإدارة الاستراتيجية	الإبداع الإداري	القيمة الاحتمالية Sig
2	صياغة الاستراتيجية	*0.197	0.031
3	تنفيذ الاستراتيجية	*0.154	0.012
4	الرقابة الاستراتيجية	*0.142	0.013

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يوضح الجدول رقم (15) العلاقة الإحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري، باستخدام معامل بيرسون للارتباط. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

2-4- النتائج الخاصة بالسؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين وجهات نظر الموظفين نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - المسعى الوظيفي - سنوات الخبرة)؟".  
الجدول رقم (16). نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) للفروق حول تقديرات عينة الدراسة لدور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري باختلاف متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التحليل البيئي	ذكر	99	3.34	0.99	0.041	0.967
	أنثى	121	3.34	1.01		
صياغة الاستراتيجية	ذكر	99	3.32	0.95	1.281	0.201
	أنثى	121	3.19	1.13		
تنفيذ الاستراتيجية	ذكر	99	2.24	1.00	0.525	0.600
	أنثى	121	2.29	1.07		
الرقابة الاستراتيجية	ذكر	99	3.32	1.00	0.464	0.643
	أنثى	121	3.37	1.08		
الإبداع الإداري	ذكر	99	3.41	0.96	0.044	0.965
	أنثى	121	3.42	1.09		
الدرجة الكلية للمحور	ذكر	99	3.16	0.83	0.707	0.480
	أنثى	121	3.22	0.82		

يتضح من الجدول (16)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري وأبعادها الفرعية المتمثلة في (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) باختلاف متغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد على التوالي (0.967، 0.201، 0.600، 0.643، 0.965)، وللدرجة الكلية (0.480)، وجميعها قيم أكبر من (0.05)، أي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (17). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق حول تقديرات عينة الدراسة لدور الإدارة الاستراتيجية في

تحقيق الإبداع الإداري باختلاف متغير العمر

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التحليل البيئي	بين المجموعات	0.879	2	0.440	0.438	0.645
	داخل المجموعات	409.281	118	1.003		
	المجموع	410.160	220			غير دالة
صياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.258	2	0.129	0.115	0.891
	داخل المجموعات	456.349	118	1.119		
	المجموع	456.607	220			غير دالة



الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	1.219	2	0.609	0.565	0.569
	داخل المجموعات	439.963	118	1.078		
	المجموع	441.182	220	غير دالة		
الرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.987	2	0.493	0.451	0.637
	داخل المجموعات	446.201	118	1.094		
	المجموع	447.187	220	غير دالة		
الإبداع الإداري	بين المجموعات	5.788	2	2.894	2.730	0.066
	داخل المجموعات	432.455	118	1.060		
	المجموع	438.243	220	غير دالة		
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	0.202	2	0.101	0.148	0.862
	داخل المجموعات	277.893	118	0.681		
		المجموع	278.095	220		

يتضح الجدول رقم (17)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري وأبعادها الفرعية المتمثلة في (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) باختلاف متغير العمر، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد على التوالي (0.066، 0.637، 0.569، 0.891، 0.645)، وللدرجة الكلية (0.862)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (18). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق حول تقديرات عينة الدراسة لدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد		المجموعات		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التحليل البيئي	بين المجموعات	6.410	2	3.205	3.239	0.040		
	داخل المجموعات	403.750	218	0.990				
	المجموع	410.160	220	دالة				
صياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	9.539	2	4.769	4.353	0.013		
	داخل المجموعات	447.069	218	1.096				
	المجموع	456.607	220	دالة				
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	7.113	2	3.556	3.343	0.036		
	داخل المجموعات	434.069	218	1.064				
	المجموع	441.182	220	دالة				
الرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	12.151	2	6.076	5.818	0.003		
	داخل المجموعات	426.092	218	1.044				
	المجموع	438.243	220	دالة				
الإبداع الإداري	بين المجموعات	7.417	2	3.708	3.356	0.036		
	داخل المجموعات	450.898	218	1.105				
	المجموع	458.315	220	دالة				
الدرجة الكلية للمحور	بين المجموعات	2.769	2	1.384	2.051	0.031		
	داخل المجموعات	275.326	218	0.675				
	المجموع	278.095	220					

يتضح الجدول رقم (18)، أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري وأبعادها الفرعية المتمثلة في (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد على التوالي (0.040، 0.013، 0.036، 0.003، 0.036)، وللدرجة الكلية (0.031)، وجميعها قيم أقل من (0.05) أي دالة إحصائياً.

الجدول رقم (19). نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق حول تقديرات عينة الدراسة لدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10	10 سنوات فأكثر
التحليل البيئي	أقل من 5 سنوات	37	3.63	-	0.24	*0.37
	5 إلى أقل من 10	34	3.38	0.24-	-	0.13
	10 سنوات فأكثر	149	3.25	*0.37-	0.13-	-
صياغة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	37	3.54	-	0.17	*0.41
	5 إلى أقل من 10	34	3.37	0.17-	-	*0.24
	10 سنوات فأكثر	149	3.13	*0.41-	*0.24-	-
تنفيذ الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	37	1.93	-	*0.40	0.01
	5 إلى أقل من 10	34	2.33	*0.40-	-	0.39-
	10 سنوات فأكثر	149	2.32	0.01-	0.39	-
الرقابة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	37	3.84	-	*0.41	**0.53
	5 إلى أقل من 10	34	3.43	*0.41-	-	0.12
	10 سنوات فأكثر	149	3.32	**0.53-	0.12-	-
الإبداع الإداري	أقل من 5 سنوات	37	3.61	-	0.01	0.28
	5 إلى أقل من 10	34	3.60	0.01-	-	*0.27
	10 سنوات فأكثر	149	3.33	0.28-	*0.28-	-

\* دال عند مستوى (0.05)

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (19) الذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، وذلك لصالح الموظفين ممن خبرتهم أقل من (5) سنوات. وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن خبرتهم أقل من (5) سنوات يوافقون بدرجة أكبر على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري ولعل السبب في ذلك لأن هذه الفئة من الموظفين غالباً ما تكون أكثر انفتاحاً على الأساليب الحديثة والتغيير التنظيمي، ويرون في الإدارة الاستراتيجية أداة رئيسية لتعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل المتطورة.

الجدول رقم (20). نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق حول تقديرات عينة الدراسة لدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
التحليل البيئي	دبلوم	39	205.13	4.790	غير دالة
	بكالوريوس	137	210.54		
	ماجستير فأعلى	28	167.71		
صياغة الاستراتيجية	دبلوم	39	233.95	5.497	غير دالة
	بكالوريوس	137	208.84		
	ماجستير فأعلى	28	168.16		

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
تنفيذ الاستراتيجية	دبلوم	39	213.35	1.047	0.592
	بكالوريوس	137	207.59		
	ماجستير فأعلى	28	188.88		
الرقابة الاستراتيجية	دبلوم	39	194.60	18.184	0.641
	بكالوريوس	137	215.29		
	ماجستير فأعلى	28	132.28		
الإبداع الإداري	دبلوم	39	207.68	11.087	0.521
	بكالوريوس	137	212.74		
	ماجستير فأعلى	28	147.67		

يتضح من الجدول رقم (20) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري وأبعادها الفرعية المتمثلة في (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد على التوالي (0.091، 0.064، 0.592، 0.641، 0.521)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (21). نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق حول تقديرات عينة الدراسة لدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري باختلاف متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
بين المجموعات	2	1.52	0.76	0.195
داخل المجموعات	218	473.95	4.05	
المجموع	220	475.47		

يشير الجدول رقم (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري باختلاف متغير المسمى الوظيفي باختلاف متغير المسمى الوظيفي.

### الاستنتاجات

بناء على نتائج الدراسة، يمكن صياغة الاستنتاجات التالية:

- أوضحت استجابات عينة الدراسة حول محاور الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري مستويات عالية من الموافقة بشكل عام.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التحليل البيئي (4.14) مما يشير إلى توفر هذا البعد بصورة عالية، وكان أبرز ملامحه سعي الإدارة إلى تعزيز نقاط قوتها عبر استراتيجيات واضحة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما تبين أن النقطة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي قيام الإدارة برصد التحديات والمخاطر المحتملة بشكل دوري.
- سجل محور صياغة الاستراتيجية متوسط حسابي عام بلغ (4.14) أيضاً، مما يعكس درجة موافقة عالية، وتميز هذا البعد بقدرته الإدارة على تحديد احتياجاتها الحقيقية من الموارد بدقة، في حين أن أقل متوسط حسابي كان لعبارة رسم التخطيط الإستراتيجي صورة واضحة للإدارة المالية بشأن المصروفات المطلوبة.
- وفي محور تنفيذ الاستراتيجية، بلغ المتوسط الحسابي العام (3.99)، بدرجة موافقة عالية، وكان أبرز جوانبه تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالإدارة بالتوافق مع الخطة الاستراتيجية للوزارة، بينما كانت أقل النقاط متوسطاً هي دعم الموظفين (تدريب - حوافز).
- حقق محور الرقابة الاستراتيجية متوسط حسابي عام قدره (4.05)، بموافقة عالية، حيث تميز بوجود نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب، فيما جاءت عبارة قيام الإدارة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة بأقل متوسط.
- في محور الإبداع الإداري، بلغ المتوسط الحسابي العام (4.21)، مما يمثل درجة موافقة عالية جداً، وكان أبرز سماته إسهام المكونات المادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، بينما كانت أقل النقاط متوسطاً هي تقبل الموظفين الفشل باعتباره فرصة للتعلم والتطوير المستمر.
- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الفرعية المتمثلة في (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية) وتحقيق الإبداع الإداري للعاملين.

8. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة فقط وعدم وجود فروق وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

## التوصيات والمقترحات

بناء على ما سبق، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. تطوير آليات فعالة لرصد التحديات والمخاطر المحتملة بشكل دوري من خلال عقد ورش عمل تدريبية متخصصة للمسؤولين عن التحليل البيئي حول أحدث الأدوات والتقنيات في تحليل المخاطر وإعداد سيناريوهات مستقبلية، وإنشاء فريق عمل متعدد التخصصات يُعنى بالاستشراف وتقديم تقارير دورية للقيادة العليا.
2. زيادة التركيز على التخطيط المالي بشأن المصروفات المطلوبة ضمن التخطيط الاستراتيجي من خلال إشراك الإدارة المالية بشكل أكبر في مراحل صياغة الاستراتيجية لتحديد الميزانيات التقديرية بدقة وتطوير نماذج مالية تفصيلية تربط الأهداف الاستراتيجية بالمخصصات المالية المطلوبة بوضوح.
3. تعزيز دعم الموظفين من خلال برامج تدريبية وحوافز مرتبطة بتحقيق أهداف الإدارة وتصميم نظام حوافز مبتكر يربط الأداء الفردي والجماعي بالأهداف الاستراتيجية، مع إبراز الإنجازات وتقديم مكافآت مادية ومعنوية.
4. زيادة الاعتماد على التقييم الخارجي لأداء الإدارة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال التعاقد مع جهات استشارية متخصصة بشكل دوري لإجراء تقييمات مستقلة وموضوعية لأداء الإدارة الاستراتيجي، والاستفادة من توصياتها لتحسين الأداء.
5. تعزيز ثقافة داخلية تشجع الموظفين على الإبداع الإداري من خلال إطلاق مبادرات تشجع على التجريب والابتكار عبر عقد لقاءات حوارية متنوعة مع الموظفين وتكريم الأفكار المميزة مادياً ومعنوياً.
6. إجراء دراسة نوعية (مثل المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز) مع قيادات ومدراء وموظفين من مستويات مختلفة، للتعلم في فهم التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية وتعزيز الإبداع الإداري.
7. دراسة معوقات الإبداع الإداري سواء المعوقات التنظيمية أو البشرية أو المالية أو التقنية من أجل التعرف عليها ووضع حلول لها.

## قائمة المراجع

### أولاً-المراجع بالعربية:

- الجاسر، أحمد إبراهيم (2022). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 38(4.2)، 81-105.
- الجرجري، خضر (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية. *مجلة العلوم الإنسانية (جامعة زاخو)*، 6(1)، 189-280.
- جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج (2025). *الملف الصحفي*. <https://www.psau.edu.sa/ar/press>
- راضي، جواد محسن (2022). ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الأهلية/محافظة بابل. *مجلة مركز الكوفة للدراسات*، 1(67)، 39-70.
- رياض، طارق رشاد و خليل، نبيل سعد والأنصاري، محمد صبري ومحمد، أحمد خيري (2023). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية (جامعة جنوب الوادي)*، 57(57)، 122-157.
- الزعزي، إدريس عبدالله (2024). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية. *مجلة بحوث جامعة تعز*، 39(3)، 314-345.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، 42(2)، 189 – 238.
- السلي، علي (2016). *الإدارة المعاصرة*. مكتبة الغرب. القاهرة.
- علي، عمرو محمد حسن و خطاب، جمال سعد وعبدالعال، محمود (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الإداري والمالي دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الرياضية المصرية. *مجلة العلوم البيئية*، 47(3)، 479-499.
- عودة، ريم محمد طه قراقع، وجرادات، ناصر (2024). الإدارة الرشيدة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في بنك فلسطين. *مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات*، 3(1)، 114-128.

- الفاخري، سالم عبدالله (2018). *سيكولوجية الإبداع*. مركز الكتاب الجامعي. القاهرة.
- القاضي، محمد يوسف (2015). *السلوك التنظيمي*. الأكاديميون للنشر والتوزيع. القاهرة.
- القطراني، رسل محمد والأبرو، هادي عبد الوهاب (2024). تأثير أنظمة العمل عالية الأداء في السلوك الإبداعي للأفراد العاملين\_الكفاءة الذاتية الإبداعية متغيراً وسيطاً (دراسة تحليلية مقارنة في قطاع التعليم الجامعي الحكومي والاهلي). *مجلة الاقتصاد الخليجي*، (60)، 31-84.
- قفة، محمد شجادة والشتنتف، يوسف (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقي على الكليات الجامعية الحكومية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. فلسطين.
- المدني، معن بن محمد (2019). بيئة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحدود الشمالية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية (جامعة الأزهر)*، 181 (3)، 299-362.
- نجاح، حر وحسين، موفق (2021). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. جامعة زيان عاشور. الجزائر.
- الوطان، محمد سامي (2017). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية. رسالة ماجستير. جامعة القادسية. العراق.
- يعقوب، حسنية (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الدوائر الضريبية الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة النجاح. فلسطين.

#### ثانياً-المراجع بالإنجليزية

- Abu Mostafa, Y., Salama, A., Abu Amuna, Y. M., & Aqel, A. (2021). The role of strategic leadership in activating time management strategies to enhance administrative creativity skills. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) Vol, 5*, 36-48.
- Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The impact of organizational culture on organizational innovation with mediation role of strategic leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 843-858.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
- Bilton, C., & Cummings, S. (2014). *Handbook of management and creativity*. Edward Elgar Publishing.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Khaddam, A. (2020). Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(10), 2293-2300.
- Megdad, Z., & Çağlar, D. (2024). The Mediating Role of Strategic Adaptability on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Innovation. *Sustainability*, 16(20), 8729.
- Meresa, M. (2019). The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of Dedit credit and saving institution in Eastern Tigray. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 80-97.
- Mostafa, Y. A. A., Amuna, Y. M. A., Salama, A. A., & Aqel, A. (2021). The role of strategic leadership in activating time management strategies to enhance administrative creativity skills. *International Journal of Academic Management Science Research*, 5(3), 36-48.
- Sassi, M., Pihlak, Ü., & Haldma, T. (2017). Factors affecting strategic management attitudes and practices in creative industries and organizations. *Journal of Cultural Management and Policy*, 7(1), 71-87.
- Tuan, V. K. (2025). Strategic perspectives, creativity, and financial performance in SMEs. *Heliyon*, 9(9), e10560046.
- Tuan, V. K. (2025). The impact of strategic management on organizational creativity and its influence on the financial performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 21(1), 43–57.
- Vuong, T. K. (2025). The impact of strategic management on organizational creativity and its influence on the financial performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 21(1), 43-57.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (Eds.). (2024). *Handbook of organizational creativity*. Psychology Press.