

## القيادة الاستراتيجية وأثرها في البراعة التنظيمية

"دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمنطقة الحرة مصراتة"

أحمد محمد النعاجي

وزارة الخارجية والتعاون الدولي

[Ahmed.M.Elnaaji@gmail.com](mailto:Ahmed.M.Elnaaji@gmail.com)

خديجة إبراهيم شتوان

عضو هيئة تدريس بقسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة مصراتة

[K.shetwan@eps.misuratau.edu.ly](mailto:K.shetwan@eps.misuratau.edu.ly)

تاريخ النشر: 2025.02.05

تاريخ القبول: 2025.01.29

تاريخ الاستلام: 2025.12.07

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بمجالاتها في البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة مصراتة، وكذلك تحديد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بمجالاتها ومستوى البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة مصراتة، وتم استخدام المنهج الوصفي المعتمد على العلاقة الارتباطية بين متغيرين، بالاعتماد على استبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية بالمنطقة الحرة بمصراتة والبالغ عددهم (77)، حيث تم توزيع الاستبانة بأسلوب المسح الشامل، وتم استرداد (72) استبانة أي ما يعادل (90%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال تطبيق بعض أدوات التحليل الإحصائي الوصفي، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة، بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بمجالاتها في البراعة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة الاستراتيجية، البراعة التنظيمية.

## Strategic Leadership and its Impact on Organizational Agility

“A Field Study on Administrative Leadership in the Misurata Free Zone”

Khadija Ibrahim shetwan

Ahmed Mohamedalnaaji

Faculty of Economics and Political Science-  
Misurata University

Ministry of Foreign Affairs and  
International Cooperation

[K.shetwan@eps.misuratau.edu.ly](mailto:K.shetwan@eps.misuratau.edu.ly)

[Ahmed.M.Elnaaji@gmail.com](mailto:Ahmed.M.Elnaaji@gmail.com)

### Abstract:

This study aims to examine the impact of strategic leadership in its various dimensions on organizational agility in the Misurata Free Zone. It also seeks to determine the level of strategic leadership practices and organizational agility within the Free Zone. The study adopts a descriptive methodology based on the correlational relationship between two variables, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool. The study population consists of all administrative leaders in the Misurata Free Zone, totaling 77 individuals. A comprehensive survey method was used for questionnaire distribution, resulting in the retrieval of 72 questionnaires, representing 90% of the total distributed. The data were analyzed, and the hypotheses were tested using various descriptive statistical analysis tools through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study findings indicate a statistically significant impact of strategic leadership, in its various dimensions, on organizational agility.

**Keywords:** Leadership, Strategic Leadership, Organizational Agility.

### 1. المقدمة:

تُعد البراعة التنظيمية من المفاهيم المحورية في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، لذلك أصبح هذا المفهوم سمة جوهرية للمنظمات التي تسعى للنجاح والتميز. فهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات، وابتكار الحلول، وتحقيق التوازن بين المزج بين الاستكشاف، الذي يعزز تطوير الأفكار الجديدة، والاستغلال، الذي يركز على تحسين العمليات الحالية، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة مع الحفاظ على قدرتها على التكيف والنمو في بيئة العمل الديناميكية والتنافسية، بالتالي فهي تمثل حجر الأساس الذي يقود المنظمة نحو النجاح المستدام من خلال تحديد الأولويات، واستغلال الموارد بفعالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتطوير، كما يُعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق نجاح المنظمات في ظل بيئة عمل متغيرة ومعقدة. فهو يمثل القدرة المنظمة على توجيه كل إمكانياتها نحو أهدافها بعيدة المدى من خلال استشراف المستقبل، وتحديد التوجهات الاستراتيجية، ووضع الخطط التي تضمن استدامة النجاح والتميز، بالإضافة إلى زيادة قدرتها



على تحديد رؤية واضحة وشاملة تأخذ بعين الاعتبار التحديات الداخلية والخارجية، مع التركيز على تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة في الأسواق التي تعمل بها، كما تتميز القيادة الاستراتيجية عن غيرها من أنماط القيادة سواء التقليدية أو التحولية بكونها لا تقتصر على إدارة العمليات اليومية فقط؛ بل تهتم أيضاً ببناء مستقبل المنظمة، من خلال التكيف مع المتغيرات المستمرة، واتخاذ قرارات مبتكرة تعزز من فرص النمو. إنها قيادة تسعى لإحداث التوازن بين تحقيق الأهداف قصيرة الأجل والحفاظ على استدامة الأداء على المدى البعيد، مع مراعاة التطورات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية التي تؤثر على المنظمة.

## 2. الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم تصنيفها إلى مجموعتين على النحو التالي:

### المجموعة الأولى: دراسات سابقة متعلقة بالقيادة الاستراتيجية:

جاءت دراسة (أحمد وآخرون، 2023) لوضع استراتيجية لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مستخدمة المنهج الوصفي، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك الجامعات بشكل متزايد لمعوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية كمنهج معاصر لزيادة قدرة الجامعات التنافسية.

كما حاولت دراسة (المشيخي وآخرون، 2023) اختبار أثر القيادة الاستراتيجية في تحسين وتطوير جودة الخدمة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بالوزارة، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تتمثل في وجود مستوى جيد للقيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية الخمسة وجودة الخدمة المقدمة تتراوح بين المتوسطة والضعيفة، بالإضافة لوجود تأثير معنوي لكل من تحديد التوجه الاستراتيجي، دعم الثقافة التنظيمية وتعزيز الممارسات الأخلاقية كأبعاد للقيادة الاستراتيجية في جودة الخدمة المقدمة من قبل الوزارة، بينما كان تأثير البعدين الآخرين للقيادة الاستراتيجية (تنمية رأس المال البشري واستثمار الموارد والقدرات الاستراتيجية) ضعيف وغير مؤثر على جودة الخدمة.

أما دراسة (الزبيدي، 2024) هدفت إلى التعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى جودة العمل والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، ومعرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، والقيادة الاستراتيجية وجودة العمل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج: أن مديري المدارس الإعدادية لديهم مستوى متوسط من القيادة الاستراتيجية، ولديهم إبداع إداري بدرجة متوسطة،

ولديهم جودة عمل بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وبين القيادة الاستراتيجية وجودة العمل.

### المجموعة الثانية: دراسات سابقة متعلقة بالبراعة التنظيمية:

حاولت دراسة (لعدادرة، جهينة، 2023) معرفة دور القدرات الإبداعية في دعم البراعة التنظيمية لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، من خلال مكونات القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف والقدرة على التكيف ودورها في دعم البراعة التنظيمية، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن للقدرة الاستيعابية والقدرة على التفكير والقدرة على التكيف دور في دعم البراعة التنظيمية لدى أساتذة المركز الجامعي ميلة.

وفي السياق ذاته هدفت دراسة (عبد المقصود، 2023)، إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية (الموقفية، السلوكية)، وتوصلت النتائج إلى: وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) وأبعاد المخرجات الوظيفية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، سلوكيات الأبداع)، كما توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية في كل بُعد من أبعاد المخرجات الوظيفية.

بينما اختبرت دراسة (شمعون، 2024) وجود أثر لإدارة الموهبة على تحقيق البراعة التنظيمية، من خلال الثقة التنظيمية للأفراد العاملين بمصرف الراجحي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة والمتمثلة في أبعادها (استقطاب الموهبة، واختيار الموهبة، وتطوير الموهبة، والمحافظة على الموهبة، وتنمية الموهبة)، على البراعة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها (الإبداع الاستكشافي، والإبداع الاستثماري)، كما تبين بلوغ التأثير المباشر للثقة التنظيمية على البراعة التنظيمية لمصرف الراجحي بمقدار (0.832)، ويدل ذلك على أن الثقة التنظيمية لها تأثير على البراعة التنظيمية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالثقة التنظيمية من شأنه توليد تأثير على تحقيق البراعة التنظيمية لدى الأفراد العاملين في مصرف الراجحي.

وفي ضوء استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة سواء فيما يتعلق بدراسة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات وأثر القيادة الاستراتيجية في تحسين وتطوير جودة الخدمة مستوى القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري ودور القدرات الإبداعية في دعم البراعة التنظيمية ودور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية (الموقفية، السلوكية) بالإضافة لاختبار أثر لإدارة الموهبة على تحقيق البراعة التنظيمية، ومن خلال الثقة التنظيمية يُمكن استنتاج ما يلي: توجد ندرة في الدراسات التي تناولت الدراسة في الأثر بين المتغيرين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وذلك في حدود اطلاع الباحثين، مما



يستدعي إجراء هذه الدراسة لمعرفة الأثر بين هذه المتغيرات، كذلك أسفرت معظم نتائج الدراسات السابقة عن البعد عن مواكبة الاتجاهات المعاصرة لتطوير القيادة الاستراتيجية ودورها لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية، كذلك ضعف الاتصال والتواصل بين القيادات والمختصين بتنفيذ الاستراتيجية حسب دراسة (أحمد وآخرون، 2023)، أيضاً وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة حسب دراسة (المشيخي وآخرون، 2023)، بالإضافة لوجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وبين القيادة الاستراتيجية وجودة العمل حسب (الزبيدي، 2024).

كما في ضوء استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة سواء فيما يتعلق بدراسة دور القدرات الإبداعية في دعم البراعة التنظيمية حسب دراسة (لعدادرة، جهينة، 2023) ودور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية (الموقفية، السلوكية) حسب دراسة (عبد المقصود، 2023) بالإضافة لاختبار إدارة الموهبة على تحقيق البراعة التنظيمية، من خلال الثقة التنظيمية، الأمر الذي يبرهن على أهمية الدور الذي يلعبه المتغير المستقل في الدراسة الحالي وهو القيادة الاستراتيجية في سبيل تعزيز مستوى المتغير التابع وهي البراعة التنظيمية في ضوء ممارسة القيادة الاستراتيجية داخل المنطقة الحرة بمصراتة.

### 3. مشكلة الدراسة:

تعد المناطق الحرة أدوات اقتصادية رئيسية تهدف إلى تعزيز الاستثمارات وتحفيز النمو الاقتصادي عبر تبسيط الإجراءات الإدارية وخلق بيئة تنظيمية مرنة (World Bank, 2023). في هذا السياق، تعتبر المنطقة الحرة بمصراتة أول منطقة اقتصادية حرة في ليبيا، حيث تسعى إلى تنويع مصادر الدخل وتحسين الأداء الاقتصادي المحلي من خلال جذب الاستثمارات وخلق فرص عمل جديدة. ومع ذلك، تواجه هذه المنطقة تحديات كبيرة تتعلق بالإطار القانوني والتنظيمي، مما يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (International Monetary Fund [IMF], 2023).

أشارت التقارير الدولية الصادرة عن البنك الدولي (World Bank, 2023) وصندوق النقد الدولي (IMF, 2023) إلى أن بيئة الأعمال في ليبيا تعاني من غياب نظام قانوني فعال يحمي حقوق المستثمرين ويحفز النمو الاقتصادي، وهو ما يشكل عائقاً أمام تطور المنطقة الحرة بمصراتة. كما أكد تقرير مؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation [IFC], 2023) على ضرورة تحسين البيئة القانونية وتعزيز الشفافية لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية، وهو ما يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة لتحسين الكفاءة الإدارية وتعزيز الحوكمة الرشيدة.

بالإضافة إلى ذلك، سلط تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (United Nations Development Programme [UNDP], 2023) الضوء على الحاجة إلى تطوير بيئة تنظيمية مرنة تُمكن المناطق

الحرّة من دعم الابتكار وريادة الأعمال وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وهو ما يتطلب وجود قيادة استراتيجية قادرة على توجيه وتنظيم الموارد بشكل أكثر كفاءة.

في ظل هذه التحديات، تبرز أهمية الدراسة في دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرّة مصراتة، حيث أن القيادة الفاعلة يمكن أن تسهم في تطوير الهياكل الإدارية وتحسين بيئة الأعمال عبر استثمار الكفاءات البشرية وتبني ممارسات تنظيمية مرنة تعزز من تنافسية المنطقة الحرّة.

وعليه، يُمكن صياغة المشكلة الدراسية في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية بمجالاتها في البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرّة مصراتة؟

وينبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بمجالاتها بالمنطقة الحرّة مصراتة؟
2. ما مستوى البراعة التنظيمية في ضوء ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنطقة الحرّة مصراتة؟

#### 4. فرضية الدراسة:

يسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بمجالاتها في البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرّة مصراتة"

#### 5. أهداف الدراسة:

يسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة أثر القيادة الاستراتيجية بمجالاتها في البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرّة مصراتة.
2. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بمجالاتها بالمنطقة الحرّة مصراتة.
3. تحديد مستوى البراعة التنظيمية في ضوء ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنطقة الحرّة مصراتة.
4. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات، تُسهم في تحسين الموقع التنافسي للمنطقة والمحافظة عليه.



## 6. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

1. من أهمية مفاهيم الدراسة وحدثتها نسبياً، واعتبارها أحد المصادر التي تساعد على بقاء المنطقة وديمومتها.
2. اهتمام الدراسة بالتعرف أثر القيادة الاستراتيجية بمجالاتها في البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة مصراتة، وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية حول مشكلة الدراسة.
3. محاولة إثراء الأدب الإداري بهذا الجهد المتواضع والمتعلق بالدراسة في القيادة الاستراتيجية وأثرها في البراعة التنظيمية بالمنطقة الحرة مصراتة.
4. تكمن أهمية هذا الدراسة كونه من البحوث القليلة -حسب علم الباحثين- التي درست الأثر بين المتغيرين القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل والبراعة التنظيمية كمتغير تابع في قطاع خدمي مهم له دور في تنمية الدخل القومي الليبي.

## 7. مصطلحات الدراسة وحدوده:

1. القيادة الاستراتيجية: قدرة القيادات بالمنطقة على توجيه كافة الموارد واستغلالها في تحديد الاتجاهات ووضع الاستراتيجيات لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
2. البراعة التنظيمية: قدرة المنطقة على إدارة أعمالها الحالية بكفاءة ومواجهة التغيرات البيئية المحيطة بها على المدى البعيد.

كما تمثلت حدود الدراسة في التالي:

1. الحدود البشرية: تتمثل في جميع القيادات الإدارية من (رئيس مجلس الإدارة-المدير العام-مديري المكاتب-رؤساء الأقسام) بالمنطقة الحرة مصراتة.
2. الحدود الزمنية: تمثلت في فترة إعداد الدراسة وهي سنة (2024م).
3. الحدود الموضوعية: تتمثل في التعرف على القيادة الاستراتيجية وأثرها في البراعة التنظيمية.
4. الحدود المكانية: المنطقة الحرة مصراتة.

## 8. الإطار النظري:

### أولاً / ماهية القيادة الاستراتيجية

تعد القيادة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المنظمات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور، وهي تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية (عبد الرحيم، 2019، 145). وقد أشار كل من (العمار، 2023، 612) بأن القيادة الاستراتيجية هي "القدرة على التأثير على مواقف جميع العاملين بالمنظمة وتحويل هذه المواقف لتحقيق التوافق مع الاستراتيجية". في حين عرّف (واصل وآخرون، 2023، 612) القادة الاستراتيجيون بأنهم "الذين يسعون إلى تحديد الرؤية والتوجه الاستراتيجي من خلال التفكير المبتكر الذي يخالف المعهود"، أما (الرمثي، 2023، 184) فعرفوا القيادة بأنها: "التأثير على قدرات العاملين وإدارة رأس المال البشري عبر الهيكل التنظيمي لتحقيق الرؤية الاستراتيجية وتخصيص الموارد لتجسيدها على أرض الواقع"، بينما عرفها (المشيخي وآخرون، 2024، 71) بأنها: "قدرة التأثير على الآخرين لتبني سياسات معينة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد".

### ثانياً / أهمية القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية لها دور مهم في توجيه الموارد، عليه حدد الدراسة أهمية القيادة الاستراتيجية في النقاط التالية:

1. تحديد الاتجاه ومواءمة الموارد.
2. رصد الأداء وبناء الفريق وإشراك أصحاب المصلحة.

### ثالثاً / خصائص القيادة الاستراتيجية

يبين كل من (زاهر، أحمد، 2020، 364) خصائص القيادة الاستراتيجية في التالي:

1. التمكين وربط رؤية التنظيم ورسالته مع نظامه وتفعيل الهيكل التنظيمي.
2. تنفيذ الوظائف الرسمية بصورة جيدة وصنع القرارات وإدارة الأزمات والصراعات والاتصال الجيد.

### رابعاً / عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

وضح (الزبيدي، 2024) أن القائد الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من العوامل التالية:

1. الرؤية المتميزة القدرة على تحقيق التوافق.



2. القدرة على الابتكار الإداري التركيز الاستراتيجي على الأفراد.
3. القيادة الأخلاقية.

### خامساً/ أبعاد القيادة الاستراتيجية

يهدف قياس القيادة الاستراتيجية في الدراسة الحالي تم الاعتماد على الأبعاد التالية:

1. تحديد الاتجاه الاستراتيجي: وهو بيان قصير يوضح أين تريد أن تكون المنظمة في المستقبل؟ أو رؤية الإدارة العليا للمنظمة في المستقبل (جهيد، 2022).
2. الكفاءات الجوهرية: تُعد مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية ولا تقل أهمية عن الموارد الأخرى، وهي تتطلب استخدام المنظمة لمواردها بالشكل الصحيح عن طريق التعلم وتدفق المعرفة (المصري، 2020).
3. تطوير رأس المال البشري: وهو من أهم عناصر القوة التنافسية؛ ويتضمن الاستثمار في التدريب والتطوير والتحفيز وإدارة الأداء، وتوفير الظروف والامكانيات (الرقب، 2022).
4. الثقافة التنظيمية: وهي تنعكس بشكل واضح في كيفية أداء الأعمال اليومية ولها ارتباط وثيق بهوية ورؤية ورسالة المنظمات (حميد، 2021).
5. الممارسات الأخلاقية: وهي تعكس السلوك الصائب والخطأ ضمن القواعد والمبادئ الأخلاقية للقيادات والتي تتطلب تحقيق التوازن بين المصلحة الذاتية للمنظمة ومصالح أصحاب المصلحة، (بسيوني، 2023).
6. وضع ضوابط تنظيمية متوازنة: وهذه الضوابط إما تكون المالية أو استراتيجية، والقائد الاستراتيجي الفعال هو من لديه القدرة على الموازنة بين الشخص هذه الضوابط عند عمله على تحقيق الهدف الاستراتيجي (السنهوتي، 2022).

### المبحث الثاني / البراعة التنظيمية

#### أولاً / ماهية البراعة التنظيمية

تتمحور البراعة التنظيمية حول قدرة المنظمات إلى إحداث التوازن بين أنشطة الاستثمار وأنشطة الاستكشاف بشكل متزامن (الجنازرة، 2020).

#### ثانياً / مفهوم البراعة التنظيمية

برزت البراعة التنظيمية في العديد من الدراسات، وقد اختلف الباحثون في تعريفها بما يناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، من خلال الموازنة ما بين استكشاف الفرص الممكنة وآلية استغلالها، حتى تحقيق الأهداف المنشودة وبالاعتماد على هيكل تنظيمي مرن يساعد على النجاح في ذلك (السباعنة، 2021)،

حيث عرفها (رضوان، 2020، 77) بأنها: "قدرة المنظمة على تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها" بالإضافة إلى (عبد المقصود، 2023، 617) الذي عرفها بأنها: "قدرة المنظمة على المرونة والتكيف مع البيئة الخارجية"، أيضاً عرفها كل من (العدادرة، حساني، 2023، 4) بأنها: "قدرة المنظمة على إدراك مكونات معقدة ومتداخلة في نفس الوقت"، أما (بدوي، عبد العزيز، 2023، 390) فعرفها بأنها: "مدخل إداري يقوم على تحقيق التوازن والتكامل بين استثمار الإمكانيات واستكشاف الفرص الجديدة في آن واحد، بهدف تحقيق الأداء الأفضل".

### ثالثاً / أهمية البراعة التنظيمية

يُمكن للدراسة توضيح أهمية البراعة التنظيمية في النقاط التالية:

1. تساعد البراعة التنظيمية على زيادة القدرة على تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة.
2. مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
3. تحفيز الأفراد، بجعلهم يتصرفون بدون الحصول على دعم من رؤسائهم (الغناي، 2022، 88).
4. تشجيع الأفراد على الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة.
5. تبين للأفراد القدرة على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة (شمعون، 2024).

### رابعاً / خصائص البراعة التنظيمية

حدد كل من (ناصر وآخرون، 2023، 13) خصائصها في التالي:

- 1- الإدراك: وهو القدرة على إدراك التهديدات والفرص والدراسة والاستكشاف، وبالتالي إدراك الفرص الجيدة.
- 2- الاستثمار: وهو القدرة على اقتناص الفرص الجديدة وترتيب نموذج العمل واستراتيجيته.
- 3- إعادة التشكيل: وهو القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية وتشكيلها، وتشكيل الموارد.

### خامساً / أبعاد البراعة التنظيمية:

يُمكن تحديد أبعاد البراعة التنظيمية والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالي على النحو التالي:



## 1- البراعة الاستكشافية:

تمثل قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الناشئة من خلال إنشاء تصاميم وأسواق جديدة أو تطوير قنوات جديدة للتوزيع مع استكشاف فرص جديدة من أجل النمو (أباكر، 2022).

## 2- البراعة الاستثمارية (الاستغلالية):

يسعى هذا النوع من البراعة إلى توسيع المعرفة والمهارات الحالية، كما تمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة بهدف خلق قيمة على المدى القصير، بالإضافة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين في السوق الحالية (الكرعاوي وآخرون، 2021).

## 9. المنهج والإجراءات:

يتناول هذا الجانب وصفاً لمنهج ومجتمع الدراسة وطريقة جمع البيانات، كما يشمل تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة واختبار فرضية الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف هذا الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي كأحد مناهج الدراسة العلمي، التي تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للبحث وقياسها كما هي، دون تدخل الباحثين في مجرياتها، ومن أجل تجميع بيانات الدراسة تم الاعتماد على المصادر الثانوية من مجلات علمية والأبحاث السابقة ذات الصلة بالموضوع؛ لتغطية الجانب النظري للدراسة، ومن خلال الاطلاع على عدد من الأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، تم تبني أسئلة قياس متغيرات الدراسة من دراسة (حميد، 2021)، وهي استبانة بصيغة الأسئلة المغلقة، وتم تقسيم الاستبانة إلى محورين رئيسيين: خُصص المحور الأول لتجميع آراء المجتمع حول القيادة الاستراتيجية والذي يحتوي على ثلاثين فقرة، بينما خُصص المحور الثاني لتجميع آراء المجتمع حول البراعة التنظيمية والذي يحتوي على اثنتي عشرة فقرة. وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة بشكلها المبدئي تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين والخبراء في هذا المجال، والذين لديهم دراية كافية في هذا المجال، وذلك من أجل تحكيمها ومراجعتها من حيث مدى تغطية فقراتها لأهداف الدراسة، وكذلك من حيث ملائمة تصميمها وسلامتها اللغوية ووضوحها، وقد أجمع أغلبهم على صلاحية الأداة، كما تم - بعد الأخذ بتوصياتهم - تعديل بعض الفقرات، وقد أظهرت النتائج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال اختبار Shapiro-Wilk، حيث إن قيمة Sig ظهرت أكبر من (0.05)، كما في الجدول (01) والذي يبين التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) كما في الجدول (02)، والذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث بلغت معامل الثبات الكلي لفقرات الاستبانة (0.973)، كما تم حساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري لإجابات المجتمع على الأسئلة وفقاً لمقياس ليكرث خماسي الرتب وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الأثر بين المتغير

المستقل بمجالاته والمتغير التابع، واستخدام تحليل التباين الأحادي، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS).

#### جدول 01 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	Sig
1	القيادة الاستراتيجية	0.138
2	البراعة التنظيمية	0.153

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج SPSS

نستنتج من الجدول السابق بأن البيانات أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### جدول 02 معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	القيادة الاستراتيجية	30	0.958
2	البراعة التنظيمية	12	0.942
	الكلي	40	0.973

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج SPSS

نستنتج من الجدول السابق بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة جاءت بقيمة عالية وتدل على ملائمة الاستبيان للتحليل، حيث إنها جاءت أعلى من الحد الأدنى لمعامل الثبات المتعارف عليه (0.06) بالتالي تعتبر جيدة، مما يؤكد الاتساق الداخلي بين عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.

كما اعتمد الدراسة مقياس ليكرت Likert Five Point Scale ذا النقاط الخمس، كأداة للقياس والتعبير عن عبارات الاستبانة، وأعطيت الخيارات وزناً مدرجاً على النحو التالي: (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5)، وتم احتساب استجابة أفراد المجتمع للمتوسط، كما في الجدول (03):

#### جدول 03 استجابة أفراد المجتمع للمتوسط

الرقم	المستوى	مرتفع	متوسط	منخفض
1	مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية	1 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 5
2	مستوى البراعة التنظيمية			

المصدر: إعداد الباحثان.

ولمعرفة اتجاه آراء مفردات مجتمع الدراسة، تم احتساب المتوسط المرجح والانحراف المعياري كما في الجدول (04):



جدول 04 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الرقم	فقرات المقياس	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	مستوى تحديد الاتجاه الاستراتيجي	3.57	0.80	6	موافق
2	مستوى استثمار الكفاءات الجوهرية	3.66	0.73	2	موافق
3	مستوى تطوير رأس المال البشري	3.65	0.73	3	موافق
4	مستوى الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة	3.63	0.73	4	موافق
5	مستوى التأكيد على الممارسات الأخلاقية	3.58	0.75	5	موافق
6	مستوى وضع ضوابط تنظيمية متوازنة	3.69	0.76	1	موافق
7	مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية	3.63	0.70		مرتفع
8	مستوى البراعة التنظيمية	3.65	0.77		مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج SPSS

## 10. النتائج:

النتائج المتعلقة بالهدف الأول/ نستنتج من الجدول السابق بأن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بمجالاتها بالمنطقة الحرة مصراتة جاء مرتفعاً وبمتوسط عام (3.63)، حيث جاءت المتوسطات لهذه المتغيرات على الترتيب (3.69)، (3.66)، (3.65)، (3.63)، (3.58)، (3.57) وكلها تقع ما بين الفترة (5-3.40).

النتائج المتعلقة بالهدف الثاني/ أن مستوى البراعة التنظيمية في ضوء ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنطقة الحرة مصراتة جاء مرتفعاً وبمتوسط عام (3.65).

أما النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية/

### جدول 05 تحليل الانحدار لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية وأبعادها في البراعة التنظيمية

sig	T	F	B	R2	المتغيرات المستقلة البراعة التنظيمية
0.374	0.896		0.099		تحديد الاتجاه الاستراتيجي
0.054	-1.960		-0.154		استثمار الكفاءات الجوهرية
0.414	0.823	83.240	0.101		تطوير رأس المال البشري
0.320	1.003		0.124		الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة
0.001	3.500		0.494		التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.021	2.369		0.306		وضع ضوابط تنظيمية متوازنة
0.00	18.02	324.90	0.999	0.885	القيادة الاستراتيجية ككل

\*\*دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

وضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي تم إجراؤه لقياس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية. ومن خلال هذا التحليل، تم تحديد مدى تفسير مجالات القيادة الاستراتيجية للتباين في البراعة التنظيمية، ومدى دلالة القيم الإحصائية المستخدمة في النموذج.



تُظهر قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لمجالات القيادة الاستراتيجية التي بلغت (0.885) أن القيادة الاستراتيجية تفسر حوالي 88% من التباين في البراعة التنظيمية. كما أظهرت قيمة (F) التي بلغت (324.90) عند مستوى دلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) ودرجة حرية ( $df = 6$ ) أن النموذج الذي تم استخدامه ذو دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن القيادة الاستراتيجية بمجالات "تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وضع ضوابط تنظيمية متوازنة" تساهم بشكل كبير في تفسير التباين في البراعة التنظيمية، كما تبين أن قيمة B للقيادة الاستراتيجية بلغت (0.999)، وأن قيمة t كانت (18.02) عند مستوى  $\text{sig} = 0.00$ ، مما يشير إلى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية. وهذا يدعم فرضية وجود أثر معنوي للقيادة الاستراتيجية بمجالاتها في البراعة التنظيمية.

وبناءً على التحليل الإحصائي، تم رفض الفرضيات المتعلقة بأثر "تحديد الاتجاه الاستراتيجي" و"استثمار الكفاءات الجوهرية والمحافظة عليها" و"تطوير رأس المال البشري" و"الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة" في البراعة التنظيمية، حيث لم تظهر هذه العوامل أثراً معنوياً، وهذا يعني حسب رأي الباحثان بأن القيادة الاستراتيجية بالمنطقة تركز على جوانب أخرى دون التأكيد الكافي على أبعاد البراعة التنظيمية، مما يؤدي إلى ضعف التأثير، كذلك قد يكون تحديد الاتجاه الاستراتيجي بالمنطقة قد يكون غير موجه بشكل كافٍ نحو تحسين البراعة التنظيمية بشكل مباشر، كذلك ربما كانت الكفاءات الجوهرية أو رأس المال البشري بالمنطقة قد تم استثمارها في مجالات غير مرتبطة بشكل وثيق بتحقيق البراعة التنظيمية، أو لم تتوافر البيئة المناسبة لتطويرها بالشكل الذي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، أما فيما يتعلق بضعف أثر الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة يمكن أن يكون مؤشراً على استقرار، لكنه في بعض الأحيان قد يعيق الابتكار إذا كانت الثقافة قديمة أو غير ملائمة للتغيرات السريعة التي تتطلبها بيئة الأعمال، بينما تم قبول الفرضيات المتعلقة بـ "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" و"وضع ضوابط تنظيمية متوازنة"، حيث أظهرت هذه العوامل أثراً ذو دلالة إحصائية على البراعة التنظيمية.

## 11. مناقشة النتائج:

تختلف نتائج هذا الدراسة فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الرئيس بوجود مستوى مرتفع لقيادة الاستراتيجية بالمنطقة الحرة مصراتة مع الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسة كل من (الزبيدي، 2024) من حيث وجود مستوى متوسط للقيادة الاستراتيجية ودراسة (أحمد وآخرون، 2023) من حيث هدفها لقياس مستوى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الاستراتيجية في مجالات تحديد الاتجاه الاستراتيجي واستثمار الكفاءات الجوهرية وتطوير رأس المال البشري والتأكيد على الممارسات الأخلاقية بالإضافة لوضع ضوابط تنظيمية متوازنة، في حين أن النتائج لا تتفق، فيما يتعلق بالفرضية بالفرضية الرئيسية، مع دراسات (المشيخي وآخرون، 2023) من حيث وجود أثر للقيادة الاستراتيجية ككل وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في المجالات تحديد الاتجاه



الاستراتيجي واستثمار الكفاءات الجوهريّة والمحافظة عليها وتطوير رأس المال البشري والحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، بينما تتفق معها في وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية.

كما تتفق نتائج الدراسة فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية مع الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسة (لعدادة، جهينة، 2023) من حيث دور القدرات الإبداعية والمتمثلة في القدرة الاستيعابية والقدرة على التفكير والقدرة على التكيف والتي تعتبر من أهم خصائص القيادة الاستراتيجية في دعم البراعة التنظيمية، بالإضافة لاتفاقها مع دراسة (عبد المقصود، 2023) بوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية مع اختلافها في درجة التأثير، في حين أن النتائج لا تتفق مع دراسة (شمعون، 2024) من حيث وجود أثر لإدارة الموهبة على تحقيق البراعة التنظيمية، من خلال الثقة التنظيمية، حيث تعتبر إدارة الموهبة أحد العوامل الأساسية التي ترتبط بالقيادة الاستراتيجية.

## 12. الاستنتاجات والتوصيات:

### أولاً: الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في مجالات تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات الجوهريّة والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية في المنطقة الحرة مصراتة جاء مرتفعاً.
2. مستوى البراعة التنظيمية في ضوء ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنطقة الحرة مصراتة جاء مرتفعاً.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.
4. لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استثمار الكفاءات الجوهريّة والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة تنظيمية فاعلة) على البراعة التنظيمية.
5. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد (التأكيد على الممارسات الأخلاقية، ووضع ضوابط تنظيمية متوازنة) على البراعة التنظيمية.

### ثانياً: التوصيات:

1. تعزيز مبدأ المرونة الاستراتيجية لدى القيادات في المنطقة الحرة مصراتة، بما يسمح بإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات وفق التغيرات البيئية.
2. تحسين آليات التقييم والمكافأة من خلال اعتماد أنظمة تحفيزية للعاملين الذين يحققون أداءً متميزاً، وتشجيعهم على تبادل الأفكار التطويرية مع الإدارة.

3. تعزيز آليات الرقابة الدورية على تنفيذ الاستراتيجيات، لضمان توافقها مع الأهداف التنظيمية والتغيرات الاقتصادية.
4. تطوير واستخدام أحدث الأساليب والآليات الإدارية والتكنولوجية لتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية داخل المنطقة الحرة.
5. استقطاب فرق عمل متخصصة في مجالات القيادة والإدارة الحديثة لتعزيز ثقافة الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي.
6. تحسين بيئة الحوافز المادية والمعنوية بشكل يتماشى مع متطلبات العاملين، مما يسهم في رفع مستوى رضاهم وزيادة إنتاجيتهم.
7. تكثيف الجهود لاستكشاف فرص استثمارية جديدة وجذب مستثمرين محليين ودوليين، بما يسهم في تعزيز النشاط الاقتصادي للمنطقة الحرة.
8. العمل على تحليل أسباب ضعف تأثير بعض أبعاد القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، ووضع آليات لمعالجتها عبر برامج تدريبية متخصصة في هذه المجالات.

### ثالثاً: المقترحات والدراسات المستقبلية:

- بناءً على نتائج الدراسة الحالية، تبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسة في بعض الجوانب المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، حيث أظهرت الدراسة وجود تأثير متفاوت لبعض الأبعاد القيادية، مما يشير إلى الحاجة إلى فهم أعمق للمتغيرات المؤثرة في الأداء المؤسسي. وعليه، يُقترح إجراء الدراسات التالية:
1. العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية: دراسة دور الثقة التنظيمية في تعزيز أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، ومدى تأثيرها على الولاء الوظيفي والرضا المهني.
  2. إدارة المواهب وأثرها في البراعة التنظيمية: تحليل كيفية توظيف إدارة المواهب في تحسين القدرات التنظيمية للمؤسسات، ودراسة استراتيجيات الاستقطاب والتطوير والتحفيز في بيئة الأعمال الحديثة.
  3. القدرات الإبداعية ودورها في تعزيز البراعة التنظيمية: بحث أثر التفكير الإبداعي في تحسين استجابة المنظمات للتحديات البيئية، ودوره في دعم التكيف المؤسسي والابتكار الإداري.
  4. تحليل العوامل التي تؤثر في ضعف بعض أبعاد القيادة الاستراتيجية: دراسة معمقة لفهم الأسباب التي تقلل من تأثير بعض ممارسات القيادة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية، مع تقديم حلول عملية لمعالجتها.
- تعد هذه المواضيع ذات أهمية كبيرة في تطوير بيئة العمل الإداري وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، مما يجعل دراستها ضرورة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.



## المراجع

- أبابكر، عيسى سعيد أبابكر (2022). دور الانتماء المنظمي في تحقيق البراعة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة قهلاي زانست العلمية (الجامعة اللبنانية الفرنسية)، أربيل، كوردستان، العراق، المجلد (7)،
- أحمد، محمد نمر علي، عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد، السيد، دعاء صابر محمد، الرمهي، سعد بن مبارك (2023). استراتيجية مقترحة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة (رسالة دكتوراه)، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلد (1)، 17.
- بدوي، محمود فوزي، عبد العزيز، أسماء جمعة 2023. سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلد (1)، 112.
- بسيوني، هيثم عادل (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (14)، 4.
- الجنازرة، أسماء (2020). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتحوّل من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، الأردن.
- جهيد، بو طالب (2022). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز التفوق التنافسي لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجمهورية الجزائرية، المجلد (6)، 1.
- حميد، أثير مهدي (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية (رسالة ماجستير)، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جمهورية العراق.
- رضوان، طارق رضوان محمد (2020). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، كلية التجارة، المجلد (7)، 1.
- الرقب، توفيق زايد محمد (2022). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، جامعة الملك سعود، قسم تطوير الذات، المملكة العربية السعودية، المجلد (6)، 44.
- زاهي، ضياء الدين، أحمد، علا حمدي (2020). القيادة الاستراتيجية المستدامة: الماهية والتوجهات المستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (3)، 27.

الزبيدي، جلال رسم يونس (2024). القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالإبداع الإداري وجودة العمل، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الكلية التربوية المفتوحة، وزارة التربية، مركز الرصافة، المجلد (63)، 1.

السباعنة، جواد تيسير حسن (2021). تأثير الرشاقة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني في المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير)، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.

السنهوتي، امباركة محمود السيد سليمان (2022). القيادة الاستراتيجية، كلية الخدمة الاجتماعية، قسم التخطيط الاجتماعي، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.

شمعون، عاصم التجاني إبراهيم (2024). الدور الوسيط للثقة التنظيمية في الأثر بين إدارة الموهبة وتحقيق البراعة التنظيمية) دراسة ميدانية على الأفراد العاملين بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، المملكة العربية السعودية، مجلد (49)، 145.

العمار، فراس ناصر (2023). دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني "دراسة تطبيقية على إدارة التنظيم الأمني في الطيران المدني بمطار دولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، المجلد (14)، 1.

الغناي، مصباح احمدودة مصباح (2022). دور البراعة التنظيمية والميزة التنافسية وانعكاساتها على المنظمات المتعلمة "دراسة حالة الشركة الليبية للبريد والاتصال، مجلة القرطاس، جامعة بني وليد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ليبيا، 18.

الكرعاوي، محمد ثابت، إبراهيم، رؤى أحمد، خلف، بسام محمد (2021). ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغييرات البيئية - بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الأهلية- الجامعة الإسلامية وجامعة الكفيل في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (127)، آذار.

المصري، مروان (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم (بحث منشور)، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (16)، 1.

المشيخي، فيصل بن سعيد بن محمد، كمرى، نور عزة، لوبيس، عصملي أدي (2024)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين جودة الخدمة "دراسة ميدانية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان، ONLINE JOURNAL OF ISLAMIC MANAGEMENT AND FINANCE، كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية، قسم الأعمال والإدارة، جامعة ملابيا، ماليزيا، المجلد (4)، 1.

عبد الرحيم، عبد الرحيم (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة (رؤية مقترحة)، المجلة العربية للإدارة، قطر، مجلد (39)، 1.



عبد المقصود، هاني فتحي عبد اللاه، (2023). دور البراعة التنظيمية في تنمية المخرجات الوظيفية "دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة البريد المصري في محافظة المنوفية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية، المجلد (9)، 15.

لعدادرة، عائشة، حساني، جهينة (2023). دور القدرات الإبداعية في دعم البراعة التنظيمية "دراسة غينة من أساتذة المركز الجامعي-ميلة (رسالة ماجستير)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجمهورية الجزائرية.

ناصر، مرفت، علي، أسامة، محروس، رانيا (2023). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية- دراسة تحليلية-، جامعة عين شمس، كلية التربية، مصر.

واصل، علي سليمان، سامي، سامي، فتحي، أحمد (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على القطاع الصحي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (14)، 4.