
Role of strategic leadership in increasing the efficiency of Iraq's institutional performance

Noor Shadahan Adday
Ministry of Finance/Economic Department

Article Informations

Received : 15, 07, 2024
Accepted : 14 , 09 , 2024
Published online : 01 , 11, 2024

Corresponding author :

Name : Noor Shadahan
Affiliation : Ministry of
Finance/Economic Department
Email:

Key Words: Leadership.,culture,

A B S T R A C T

This prominent research is referred to by the Strategic Vision Center as a special feature of its organized era in the process of effective national development, o achieves this goal, the deductive approach was used based on theoretical evidence to reach its application to reality, along with the use of the descriptive analytical method, which derives its significance from collecting sources and information and analyzing them to reach conclusions. The research found weak strategic leadership and this was reflected in the low efficiency of institutional performance in Iraq. Therefore, it is necessary to highlight the adoption of strategic leadership characteristics in state institutions in order to raise institutional performance in Iraq.



دور القيادة الاستراتيجية في رفع كفاءة الاداء المؤسسي بالعراق

نور شدهان عداي

وزارة المالية / الدائرة الاقتصادية

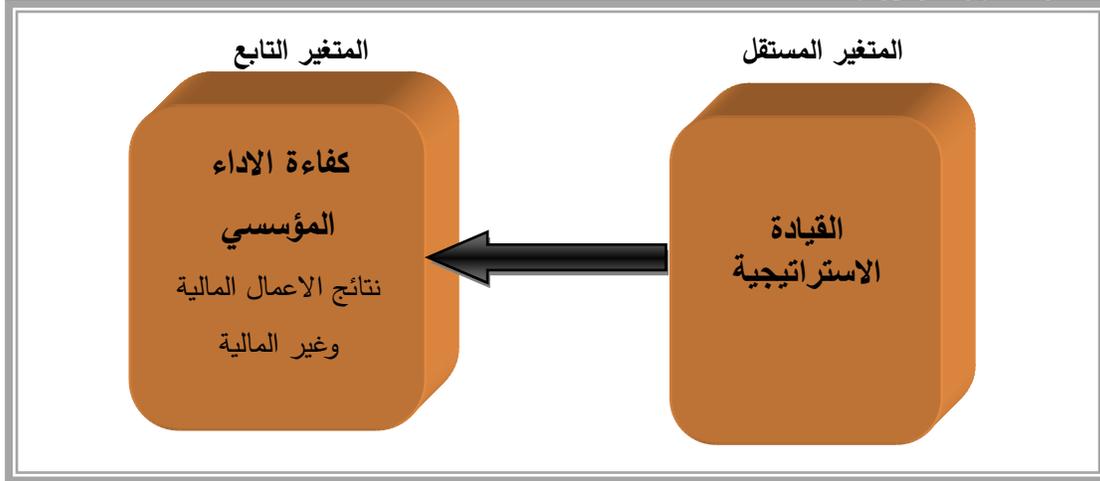
المستخلص: يسعى هذا البحث الى بيان دور القيادة الاستراتيجية كونها سمة يحملها المدير تسهم في رفع كفاءة الاداء المؤسسي، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الاستنباطي المبني على دلائل نظرية للوصول الى تطبيقها على الواقع مع استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي الذي يستمد دلالاته من جمع المصادر والمعلومات وتحليلها للوصول الى الاستنتاجات، وقد توصل البحث الى ضعف القيادة الاستراتيجية وانعكس ذلك على انخفاض كفاءة الاداء المؤسسي في العراق، عليه من الضروري تسليط تبني سمات القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الدولة من اجل رفع الاداء المؤسسي في العراق .

الكلمات المفتاحية: القيادة، الاستراتيجية، الكفاءة، الاداء المؤسسي.

المقدمة: أن القيادة الاستراتيجية سمة مستمدة من سمات القيادة التي تقود المؤسسات النجاح كونها تضع خارطة لمؤسساتها من حيث الخطط والاستراتيجيات والمتوافقة مع خطط الدولة، مما يسهم في تحديد مسارها نحو الى التفرد والتميز الى بما يؤدي الى تحسين مستوى اداءها. وتتسم غالبية المؤسسات العامة في العراق بضعف اداءها نتيجة الافتقار الى قيادات تخرج من خطوات عمل غير ممنهجة الى إطار عمل مخطط وفق اهداف واضحة وسهلة التنفيذ، بما يسهم في تحديد مسار العاملين والمؤسسة نحو التحسين المستمر للاداء. لذا جاء هذا البحث للتركيز على أهمية القيادة الاستراتيجية صنع الخطط والقرارات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها لتخدم اداء المؤسسات الحكومية في العراق.

المحور الاول: الجانب العام للبحث

مشكلة البحث: تواجه المؤسسات الحكومية في العراق بضعف وجود سمات يتحملها الفرد الخاصة بالقيادة الاستراتيجية نتيجة عدم وضوح توجهاتها الاستراتيجية مما انعكس على تراجع اداء المؤسسات العام. وبذلك يبرز التساؤل الذي تدور حوله مشكلة البحث: ما مدى دور القيادة الاستراتيجية في رفع كفاءة الاداء في العراق؟
فرضية البحث: تقوم فرضية البحث على الآتي " للقيادة الاستراتيجية دور بارز ورئيس في رفع كفاءة اداء مؤسسات الحكومة في العراق".



أهمية البحث: للبحث أهمية كبيرة كونه يسلط الضوء على ضعف القابليات والقدرات في حمل السمات للقيادة الاستراتيجية مما انعكس على تراجع الاداء المؤسسي في العراق.
أهداف البحث: تكمن اهداف البحث في تحقيق الآتي: -

- 1- تسلط الضوء على الجانب النظري للقيادة الاستراتيجية والاداء المؤسسي.
 - 2- تصميم استبيانة من عينة عشوائية من مؤسسات الدولة العراقية للوصول الى مدى امتلاك تلك المؤسسات القيادة الاستراتيجية وانعكاس ذلك على الاداء المؤسسي للدولة.
 - 3- وضع استنتاجات وتوصيات عملية.
- منهجية البحث:** تم استخدام المنهج الاستنباطي مع الاستعانة بالأسلوب الوصفي التحليلي لجمع المعلومات والمصادر الخاصة بالجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث لكل من القيادة الاستراتيجية والاداء المؤسسي، فضلاً عن استخدام الاسلوب الكمي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة تبلغ (75) شخص في مؤسسات الدولة وتم استخراج النتائج والتوصل الى استنتاجات واقعية بعد استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) على عينة البحث.
- حدود البحث:** تتمثل الحدود المكانية بمؤسسات الدولة العراقية، وتتمثل الحدود الزمانية بفترة كتابة البحث واجراء العمل الميداني خلال عام 2024.

المحور الثاني: الجانب المفاهيمي والنظري

أولاً: القيادة الاستراتيجية (المفهوم والعناصر والمهام)

1- مفهوم القيادة الاستراتيجية

برز مفهوم القيادة الاستراتيجية بعد ظهور مفهوم الادارة الاستراتيجية بعدة سنوات، إذ ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد (Kotter, 1982) و (Mintzberg, 1984) ليشير الى المدير التنفيذي، او رئيس الشركة، وفي هذه المرحلة بدأت الدراسات الاكاديمية تهتم بمفهوم القيادة الاستراتيجية (جميل، 2010: 118). لتشمل تعريفات مختلفة تناولها المختصين والباحثين لمفهوم القيادة الاستراتيجية، ومن هذه التعاريف ما مدرج في الجدول الآتي: -

الجدول (1) تعريف القيادة الاستراتيجية

ت	المصدر	التعريف
1	(درويش، 1972: 386)	" القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".
2	(French, 1986: 90)	" عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المؤسسة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق اهداف المؤسسة".
3	(النقار، 2008: 74)	"عمليات التطوير الفكري والرغبة بالحياة من خلال القيم التي تدعم تلك الافكار والرؤى والتأثير من اجل احتضان الاخرين بسلوكياتهم وصناعة قراراتهم الصعبة والخاصة بالافراد والموارد الاخرى".
4	(غباين، 2009: 129)	" نوع خاص من من العلاقات تتميز بالقوة يدركها ويميزها افراد المجموعة حيث يسوغ أحد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه ويقبلون به ويتمثلون له كسلوك ونشاط للمجموعة".

ويتضح من المفاهيم اعلاه، ان القيادة اخذت بعداً استراتيجياً آخر بعد ان كانت تحمل نظرة تقليدية للأدوار الادارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز) أصبحت تشمل مفاهيم كالتوقع والتصور والرؤية والرسالة ووضع اهداف مشتركة للمؤسسات.

1- عناصر القيادة الاستراتيجية

هناك العديد من العناصر التي تميز القائد الاستراتيجي وهي (الطائي، 2011: 9): -

أ- تحديد التوجه الاستراتيجي: يعني تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسات لفترة طويلة الأمد، ان القائد يكون بحاجة الى نظرة شاملة عن المؤسسة وذلك يتطلب القدرة على مسح وتصور البيئة لغرض انشاء معرفة اصحاب المصالح والاحداث والاتجاهات البيئية البارزة الأخرى، وأن يعزز تلك المعنى في رؤية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة أن ذلك يحتم القدرة على حل المشكلات المتزايدة التعقيد، وان تصبح المؤسسة فاعلة بشكل مسبق في أسلوبها وأن تنشأ خيارات استراتيجية قابلة للبقاء على قيد الحياة.

ب- استكشاف الموارد والإمكانات والحفاظ عليها: أن الموارد والإمكانات التي تدعم الميزة التنافسية وتكون مصدراً لها وعلى المؤسسات استغلالها في تطبيق استراتيجياتها ولا يمكن ان تتطور المؤسسة دون تطوير قدرات رأس المال البشري فيها.

ت- تطوير رأس المال البشري: يعرف رأس المال البشري بأنه يشمل الاختصاصات والمهارات العالية والدوافع للعاملين الذين تمتلكهم المؤسسة، إذ أن المؤسسة التي تسعى للتنافس عليها ان تقدم الفرص لقادتها الاستراتيجيين للعمل خارج بلدهم، فالتطوير، والتدريب يزيد من احتمالية ان يصبح المدير قائد استراتيجي ناجح، لذا على القائد الاستراتيجي أن يمتلك المهارات الكافية لتطوير رأس المال البشري المسؤول عنه. أن القادة الاستراتيجيين يمكن أن يلعبوا دوراً حاسماً في تحويل المؤسسة من واقعها الحالي الى المستقبل المرغوب من خلال تدريب وتطوير رأس المال البشري.

ث- الحفاظ على ثقافة مؤثرة في المؤسسة: الثقافة هي مجموعة القيم والاعراف التي توجه المعتقدات، وهي مشتركة بين اعضاء المؤسسة ويتم تعلمها من قبل الموظفين الجدد. أن الثقافة يمكن ان تكون مصدراً للميزة التنافسية، لذا فإن صياغة أسلوب وتطبيق المؤسسة لاستراتيجياتها هي مهمة مركزية للقادة الاستراتيجيين. وثقافة المؤسسة تتيح دائماً الفرص للتوجه نحو الريادية التي تجعل الموظفين أكثر ابداعية وابتكاراً في عملهم.

ج- إنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المؤسسة : أن السيطرة في المؤسسة تعد جزء مهم من التطبيق الاستراتيجي والتنافس والعوائد الجيدة ان أنظمة السيطرة تساعد القادة على بناء القدرات وتحسين التغيير الاستراتيجي وهي تقديم الاحداثيات والقيم التي ستطبق فيها الاستراتيجيات والأفعال التصحيحية عند الحاجة الى اجراء تعديلات في التطبيق وهناك نوعين من السيطرة في المؤسسات، السيطرة المالية التي تركز على النتائج المالية القصيرة الأمد، والسيطرة الاستراتيجية التي تركز على المستوى الافعال الاستراتيجية بدلاً من النتائج، وان القادة الناجحين هم من يحققون التوازن بين هاتين السيطرتين .

2- مهام القيادة الاستراتيجية

هناك عدد من المهمات التي تتطلبها القيادة الاستراتيجية تتمثل في الآتي (رحيمة، 2012: 254):-
أ- **تشكيل الرؤية (التحليل والصياغة):** التي تعرف على انها قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبلية للمؤسسة بشكل واضح ومتكامل، وتتمثل هذه المهارة او القدرة في وجود الرغبة في تغيير الوضع الراهن، والرغبة في تبني اهداف جديدة، والقدرة على تحديد الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والقدرة على رسم استراتيجيات بعيدة الامل لاستغلال تلك الفرص.

ب- **التركيز:** يمثل قدرة القائد على تحريك المؤسسة من وضعها الحالي الى تبني رؤى جديدة، وتتضمن هذه القدرة امكانية القائد على اقناع افراد المؤسسة برؤيته والقدرة على وضع الارشادات اللازمة لتحقيقها والقدرة على تحديد اولويات جديدة والقدرة على تشكيل الفرق القادرة على التنفيذ وتحفيز العاملين.

ت- **التنفيذ :** وضع القائد على للاهداف والخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ والمتضمنة القدرة على تشجيع افراد المؤسسة على المشاركة الفاعلة في تنفيذ الخطط والقدرة على الهام وتحفيز افراد المؤسسة على تحقيق الاداء العالي القدرة على تسهيل عملية ادراك الاهداف الجديدة ضمن وقت قصير عبر ازالة العوائق التي تقع امام عملية التنفيذ، فضلاً عن القدرة على تقديم التغذية العكسية في الوقت المناسب للافراد والفرق

والوحدات للعمل بما ينسجم مع الرؤية الموضوعية، ووضع أساس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق الاهداف .

ثانياً: الأداء المؤسسي (المفهوم والهدف وأساليب قياسه)

1- مفهوم الاداء المؤسسي

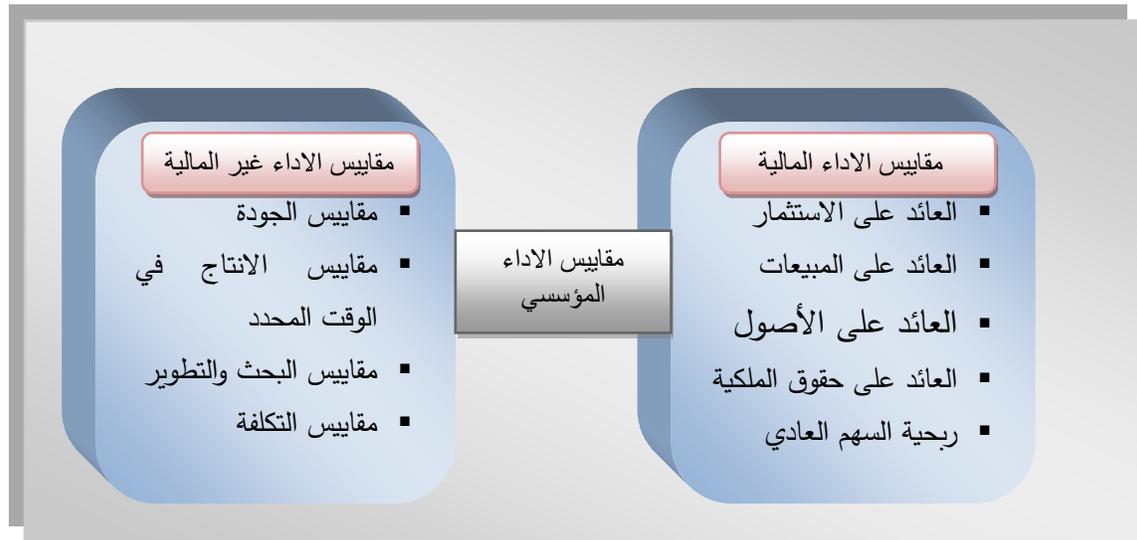
لقد وردت تعاريف عديدة للأداء المؤسسي تختلف باختلاف وجهات النظر التي ينظر من خلالها إليه، فقد عرف " بأنه انعكاساً لقدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها" (الجبوري،2002: 333)، وهناك من نظر إلى الأداء من خلال الربط بين الأنشطة والأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية إلى تحقيقها، وبذلك فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف في الوحدة الاقتصادية (هجيرة،2005: 103)، وتسعى الوحدات الاقتصادية إلى تحسين أدائها، فالأداء الجيد يساعد في تطوير الأنظمة داخل المؤسسة ويدعم بقائها ونموها (Banwet&Deshmukh,2006:881) .

2- الهدف من قياس الاداء المؤسسي

يكمن الهدف من تحديد الأداء المؤسسي هو معرفة مدى النجاح المتوقع وذلك بالاعتماد على مقاييس الكفاءة، ويقصد بالكفاءة العلاقة بين المدخلات والمخرجات للوحدة الاقتصادية الخاضعة للتقويم (سواء كانت بشكل سلعة او خدمة مقدمة) وذلك لتحديد درجة الانتاجية ومدى الكفاية في ادارة الموارد وما اذا كان الحصول عليها قد تم بالنوعية والكمية المناسبة وبأقل كلفة وباقصر وقت ممكن (النجار، 2006: 358) . ويرى آخرون أن الكفاءة تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (البشرية، المادية، المالية، والمعلوماتية). وبشكل عام تعرف الكفاءة، بأنها استخدام الموارد المتاحة بحكمة، وبدون أية خسارات أو ضائعات غير ضرورية وفقاً لما هو مخطط لها (2: Frigo. etal,2002). كما يقصد بها المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج اقل مايمكن (الفضل، 2004: 60). ووفق مفهوم الكفاءة يعرف الأداء المؤسسي بأنه " تقويم السلعة او خدمة المقدمة وذلك لتحديد درجة الانتاجية ومدى الكفاية في ادارة الموارد وما اذا كان الحصول عليها قد تم بالنوعية والكمية المناسبة وبأقل كلفة وباقصر وقت ممكن"، وبذلك فهو يعبر عن كفاءة استخدام الموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية (النجار: 358) .

3-أساليب قياس الاداء المؤسسي

إن عملية قياس الأداء تبنى على جمع المعلومات التي تتصل بنتائج الأداء الفعلي لنشاط المؤسسة أو الأفراد تمهيداً لمقارنتها مع الأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وهناك مجموعة أساليب لقياس الأداء المؤسسي يمكن تقسيمها وفق ما مدرج في المخطط الآتي: -



المخطط (1) مقاييس الأداء المؤسسي

المصدر: اعداد الباحث.

وقد تعرضت مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية الى النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية (عبد الملك، 2006: 92)، فضلاً عن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد ومن ثم فقدان رضاء الزبون. كما أن تقييم الأداء يتم عادة في نهاية الفترة المالية، وهذا يعني أن المؤسسة ستتحمل أعباء إضافية متمثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، علاوة على بقاء أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة لكون التقييم يتم في نهاية الفترة (Al Shaikh, 2007: 30). ويهدف التحسين المستمر في المؤسسات، برزت مقاييس الاداء غير المالية لقياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر. ويتم من خلالها تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمؤسسة مثل ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، وتخفيض مستويات المخزون لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل (غوث، 2005: 58).

ثالثاً: دور القيادة الاستراتيجية في رفع كفاءة الاداء المؤسسي

يمثل القائد الاستراتيجي بشكل عام في شخص الادارات العليا هو الذي يقود المؤسسة من الحالة التي هي عليها الان الى حالة أفضل عن طريق التخطيط الاستراتيجي وقياس الاداء والانتاجية للمؤسسة، إذ يقاس الاداء وفق ما يتصرف عليه الموظفون وفقاً للاستراتيجية التي وضعها القائد بحيث يتلائم الاداء مع التخطيط الاستراتيجي. اما الانتاجية فتقاس بمدى ادارة القائد للمخاطر وبذلك فإن القائد يحتاج دائماً لمراجعة الخطة وفق المقاييس المطروحة (برايسون ، 2003 : 338-341) وتشمل مهمة القيادة الاستراتيجية تطوير السياسات وتغييرها والتفكير الدقيق حول المستقبل - استشراف المستقبل (Pearson, 1999: 25)، فضلاً وضع خارطة حول كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية وتنفيذ رؤيتها العامة ومراجعتها باستمرار ومطابقتها مع الرسالة والسيناريوهات المحددة في الخطة العامة للمؤسسة، في ضوء إجراء تحليل بيئي ورصد لنقاط القوة والضعف التي تواجهها، مع مراجعة ودراسة وفحص الفرص البيئية والتحديات لغرض الانتقال من الوضع الحالي الى وضع أفضل يفي بمتطلبات جودة الاداء المؤسسي (يعقوب ، 2020 : 18).

وتركز القيادة الاستراتيجية على اعطاء الاولوية في تنفيذ الاهداف والغايات الاستراتيجية. أياً منها يمكن الاهتمام بها وأياً منها يمكن ان يؤجل تطبيقها، وأياً منها ترتبط حقاً بنتائج الاداء. وهذا يعني قيام القيادة الاستراتيجية بدور مميز تماماً يتطلب مهارات وقدرات جديدة تنضم اليها لكي تجري تلك التحليلات المعمقة التي تنطوي عليها عملية التدقيق التنظيمي للمؤسسة مع خلق موارد بشرية ماهرة ومتحفزة للانجاز وأستثمار قدراتهم، وبذلك تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً هاماً في زيادة الانتاجية وتحقق الجودة ورفع مستويات الاداء الذي يدفع بها الى الاستمرار وتحقيق المزيد من التميز المؤسسي (العنزي، 2015: 18).

المحور الثالث: الجانب العملي (قياس دور القيادة الاستراتيجية في رفع كفاءة الاداء المؤسسي)

وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من كوادر مؤسسات الدولة العراقية، ووفق ذلك تم الحصول على (75) اجابة من قبل المستجيبين، تم منح اوزان من (3 الى 1) للدرجات الوصفية وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (اتفق - محايد - لا اتفق) كما مبين في الجدول (2) الآتي :-

الجدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

لا اتفق	محايد	اتفق
1	2	3

أولاً: وصف وتشخيص عينة البحث

يبين الجدول (3) وصف عينة البحث التي توزعت حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية كالآتي: -

الجدول (3) وصف أفراد عينة البحث

النسبة المئوية %	التكرار %	الوصف
الجنس		
53	40	ذكور
47	35	اناث
العمر		
49	37	40-31
27	20	50-41
24	18	60-51
المؤهل العلمي		
17	13	الاعدادية فما دون
72	54	بكالوريوس
7	5	ماجستير
4	3	دكتوراه
الدرجة الوظيفية		
27	20	رئيس قسم
16	12	معاون رئيس قسم
13	10	مدير شعبة
44	33	بدون منصب
100	75	المجموع

المصدر: اعداد الباحث على ضوء المعلومات المستخرجة من استمارة الاستبيان.

نلاحظ من الجدول (3) أن توزيع افراد العينة حسب الجنس بلغت نسبة الذكور (53%) ، فيما بلغت نسبة الاناث (47%) والنسبة الاكبر لافراد العينة تراوحت اعمارهم بين (40-31) سنة بنسبة (49%) كما نلاحظ من توزيع افراد البحث حسب المؤهل العلمي أن النسبة الاكبر كانت من نصيب حملة شهادة البكالوريوس البالغة نسبة (72%)، وكانت اقل نسبة من نصيب حملة شهادة الدكتوراه البالغة نسبة (4%)، فيما كانت النسبة الاكبر لتوزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية للموظفين دون منصب بنسبة (44%) بما يدل على حيادية الاستبانة والمعرفة التامة للاسئلة.

ثانياً: تحليل نتائج اجابات المستجيبين

بعد أن تم تفرغ البيانات المستحصل عليها من استمارة الاستبيان في الجدول (4) تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المستجيبين بأستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) الآتي: -
الجدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المستجيبين على اسئلة الاستبيان

ت	الفقرات	أتفق		محايد		لا اتفق		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
أولاً : القيادة الاستراتيجية									

0,7	1,5	0.6	45	0.3	20	0.1	10	1	تقوم القيادة الاستراتيجية بوضع السياسات العامة وتبنيها
0,8	1,6	0.6	48	0.1	11	0.2	16	2	تدرك القيادة الاستراتيجية أن تنفيذ الاستراتيجية الناجحة تنشأ من صياغة واضحة للاستراتيجية
0,9	1,7	0.6	45	0.1	9	0.3	21	3	تضع القيادة الاستراتيجية أهمية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
0,9	1,8	0.5	41	0.1	7	0.4	27	4	تسعى القيادة الاستراتيجية الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية
0,9	2,1	0.4	30	0.1	7	0.5	38	5	هناك تكاتف من قبل القيادة الاستراتيجية مع الادارات الدنيا لتنفيذ الاستراتيجيات
0,9	2,3	0.6	44	0.1	10	0.3	21	6	تركز القيادة الاستراتيجية على مهمة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية
ثانياً : الاداء المؤسسي									
0,9	1,8	0.5	41	0.1	10	0.3	24	1	تسعى مؤسسات الدولة الى ادخال مبادئ الجودة الشاملة في عملها لتنعكس على جودة المنتج والخدمة المقدمة
0,9	1,8	0.5	39	0.1	9	0.4	27	2	تهتم مؤسسات الدولة بالبحث والتطوير لتحسين ادائها العام
0,9	1,9	0.5	34	0.2	12	0.4	29	3	تقوم المؤسسة بتحديث التقنيات والاجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات لتتواءم مع الخدمات الجيدة
0,9	1,8	0.5	35	0.2	13	0.4	27	4	تعتمد المؤسسة على خطة موضوعية لتنمية وتطوير قدرات العاملين
0,9	1,6	0.6	48	0.1	7	0.3	20	5	أستعمال الموارد (البشرية، المادية، المالية،

والمعلومات) الاستخدام الامثل بهدف تحقيق افضل قيمة مضافة									
6	يتم تقديم المخرجات النهائية للاداء باعلى ربحية وباقل تكلفة	20	0.3	17	0.2	38	0.5	1,8	0,8
المتوسط الموزون والانحراف المعياري الموزون									
								1,8	0,1

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) .

عند تحليل الارقام في الجدول (4) وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وأن التحليل يعتمد على نتائج مستويات الاجابة لكل متغير التي هي محصورة بين ثلاث مستويات (المرتفع ، المتوسط ، المنخفض) بالاعتماد على الميزان التقديري المدرج في المرفق (1) الجدول (1)، ووفق ذلك نجد أن جميع الفقرات محصورة قيمة الانحراف المعياري بين (1.5-2.3) وبانحراف معياري محصور بين القيمة (0.7-0.9) بدرجات جميعها منخفضة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي الموزون لفقرات الاستبانة (1.8) وبانحراف معياري (0.1) بدرجة منخفضة لكافة فقرات الاستبانة ، مما يدل على ضعف القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الدولة في العراق التي تقوم بوضع ستراتيجيات متوافقة مع منهاج الحكومة وتطلعاتها التي تأخذ على التوجه الاستراتيجي من حيث الصياغة والاعداد والتنفيذ والرقابة والتقييم للخطط والاستراتيجيات مع ضعف الممارسات للتخطيط الاستراتيجي لغالبية الموظفين ، مما انعكس على الغالبية العظمى من تلك المؤسسات من حيث جودة الاداء إذ لم تأخذ تلك المؤسسات أساليب الجودة الشاملة التي تعد مقياساً للتقدم والتميز والازدهار وضعف في ادخال الاساليب الحديثة والمتطورة من خلال تشجيع التطوير الاداري تدريب الموارد البشرية كونه يعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا قادرين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم واكتسابهم المهارات المختلفة التي تعم بالفائدة على المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة، فكانت المخرجات النهائية لجودة اداء المؤسسات ضعيف وعدم قادر على ان تخدم توجهات الدولة وذلك قد يعزى الى عدم وجود قيادة ستراتيجية واعية ومحفزة وملهمة للمؤسسات مع ضعف ايلاء أهمية تامة بممارسات التخطيط الاستراتيجي مع تعدد اهداف الوحدات الحكومية، مما أدى الى صعوبة قياس الاداء المؤسسي لعدم التمكن من تحديد الوزن الخاص لكل هدف من الاهداف ، وعلى العموم تتسم مؤسسات الدولة في العراق بترهل القطاع العام مترهل نتيجة وجود العديد من المؤسسات ضعيفة الانتاجية ، وقطاع خاص غير ناضج ضعيف متردد يعمل في بيئة غير مناسبة وغير متكافئة من نواح عدة، تعمل جميعها تحت حزمة كبيرة من التشريعات والقوانين والقرارات متراكمة ومتناقضة تعرقل في مجملها الحركة الاقتصادية، مع وجود موارد وأمكانيات اقتصادية مهدورة لم تستفد منها تلك المؤسسات العامة .

وبذلك فإن مؤسسات الدولة اتسمت بضعف القيادة الاستراتيجية الموجهة والمحفزة على اعداد الخطط الاستراتيجية التي تركز على تشجيع التعاون مع الادارات الدنيا لتحديد الرؤية والرسالة والتوجيه بالقيم من خلال تبني مجموعة من القيم الجوهرية والاهداف وفقاً للموقف الاستراتيجي لكل من بيئتها الداخلية والخارجية والكشف عن مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات وتشجيع تبني تلك الخطط ومراجعة مساراتها وفق التغذية العكسية

من خلال تحديد الاداء الفعلي بالأداء المخطط، وتحديد الانحرافات بينهما، وتشخيص اسبابها، ثم السعي لتصحيح الاداء الفعلي او المخطط، او كليهما معاً، من أجل تصحيح مسارات الخطط والاستراتيجيات وفق القرارات الرشيدة، مما أدى الى ركافة الاداء المؤسسي في العراق.

الاستنتاجات والتوصيات

- 1- لم يبرز دور القيادة الاستراتيجية في تطوير اداء المؤسسات في العراق نتيجة عدم وجود قيادة واضحة تأخذ على عاتقها رسم استراتيجيات وتوزيع المسؤولية حسب الكفايات والاستعدادات والامكانيات المادية.
- 2- اظهرت نتائج قياس الاداء المؤسسي في العراق محدودية استخدام أساليب التحسين المستمر من خلال ادخال الجودة الشاملة في التطوير والتحفيز، مما انعكس على المنتج والخدمة المقدمة من قبل غالبية المؤسسات الحكومية.
- 3- هناك ضعف في نتائج تقييم كفاءة الاداء المؤسسي من خلال التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعلومات بشكل يسهم في التطوير والتحسين المؤسسي.
- 4- هناك ضعف واضح في جودة اداء المؤسسات وذلك قد يعزى الى عدم وجود قيادة استراتيجية واعية ومحفزة وملهمة للمؤسسين مع ضعف ايلاء أهمية تامة بممارسات التخطيط الاستراتيجي مع تعدد اهداف الوحدات الحكومية.

ثانياً: التوصيات

- 1- تشجيع المؤسسات الحكومية على الاخذ بسمات القيادة الاستراتيجية عن طريق تبني نظرة مستقبلية للمؤسسة من خلال الاهتمام في الطموح والرسالة التي سيقققها وذلك من خلال نقل التطورات الحضارية للجميع.
- 2- ضرورة ايجاد نظام لادارة الاداء المؤسسي يتضمن القواعد والاليات لتحديد الاعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة واسس تخطيط المستهدف وتحديد معدلات ومستويات وقواعد توجيه ومتابعة الإداء وتقويم النتائج والانجازات.
- 3- ضرورة التوجيه بتبني أساليب القيادة الاستراتيجية للادارات العليا لكون نجاح الخطط والاستراتيجيات يرتبط بشكل مباشر بوجود القيادة الاستراتيجية التي تأخذ على عاتقها التوجه الاستراتيجي بالصياغة الفاعلة للخطط والتشجيع على تنفيذ الاهداف الموضوعية بشكل متسلسل ومتناغم لتوجهات المؤسسة.
- 4- ضرورة سعي الادارات العليا في المؤسسات الحكومية بالعراق الى التعاون مع الادارات الدنيا في وضع خطط واضحة وقابلة للتطبيق تتسجم مع الهيكل التنظيمي والمهام المناط بها تلك المؤسسات.

المصادر

أولاً: الكتب

- 1- برايسون، جون (2003)، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة – وغير الربحية (دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته)، نقله الى العربية محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
- 2- درويش، عبد الكريم وليلى تكلا (1972)، اصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة.
- 3- العنزي، سعد علي (2015)، عناصر القوة في القيادة، ط1، دار ومكتبة عدنان، بغداد.
- 4- غباين، عمر محمود (2009)، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: البحوث والدراسات العلمية

- 1- الجبوري، نصيف جاسم محمد علي (2002)، استعمال نموذج (ALTMAN) لقياس الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (9)، العدد (30).
- 2- رحيمة، سلمى حنينة (2012)، دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين)، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الانبار، المجلد (4)، العدد (9).
- 3- الطائي، علي حسون (2011)، دور القيادة الاستراتيجية في عمليات ادارة المعرفة (دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط – دائرة المشاريع)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (16)، العدد (61).

- 4- عبد الملك، أحمد رجب (2006)، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد (81).
- 5- النجار، يحيى غني (2006)، تقييم المشروعات - دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الأداء، دار المستقبل للطباعة والتصميم، بغداد.
- 6- النجار، عبد الله حكمت عبو (2008)، اخلاقيات القيادة والقيادة التحويلية لتطوير كوادر العمل التنظيمي دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ديوان وزارة الموارد المالية، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (63).
- 7- هجيرة، شيقارة (2005)، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، <http://www.static.maktoob>.
- 8- يعقوب، حامد يعقوب حامد (2020)، العلاقة بين الخطط الاستراتيجية وتحسين الاداء المؤسسي - الدور المعدل للبيئة التنظيمية، بحث تكميلي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

ثالثاً: الرسائل والاطارح الجامعية

- 1- جميل، احمد نزار (2010)، تشكيلة الأنماط المعرفية وأنماط القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا (دراسة اختبارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- 2- غوث، غادة منصور (2005)، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- رابعاً: المصادر الأجنبية

- 1- Al Shaikh Ali, Mohammed N., (2007), **Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach**, Master research non publish, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.
- 2- Banwet, D. K. & Deshmukh, S. G.(2006), **Balanced Scorecard for performance Evaluation of R&D Organization**, Journal of Scientific & Industrial Research, Vol.(65), No.(1).
- 3- Frigo, Mark, L.; Pustorino Paul G.; Krull Jr. George W (2002), "The Balanced scorecard for community banks: Translating strategy into Action " , Bank Accounting and Finance e , Vol. 13 , No.3 Spring .
- 4- French, Wendel (1986), **Human resources Management**, Boston Houghton Mifflin company.
- 5- Pearson, Gordon (1999), **Strategy in Action: Strategic Thinking-understanding & Practice**. England Hanlaw: Financial Times, Prentice-Hall.

الملحق (1) الجدول (1) الميزان التقيري وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة	الدرجة
منخفض	0.79	1.80-2.59	لا أو افق	1
متوسط	0.79	2.60-3.39	محايد	2

مرتفع	0.79	3.40-4.19	أوافق	3
-------	------	-----------	-------	----------