

القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي الامني ”دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في هيئة الحشد الشعبي“

م.م كرار علي حسين الغزاوي

جامعة وارث الأنبياء

سجاد حسن مناتي حسن الغزاوي

جامعة ميسان

م.م عبد الرحمن علي حسن

جامعة وارث الأنبياء

الملخص:

تمر المنظمات والمؤسسات بالعديد من التحديات التي ينبغي أن نتعامل معها في إطار الحاجة إلى الاستمرارية والتغيير بهدف الوصول الى التميز في عملها ، ومن هذا المنطلق ظهر دور أو أثر القيادة الاستراتيجية في تحديد توجهات وأهداف المنظمة أو المؤسسة طويلة الأجل نحو التميز المؤسسي، اذ يمثل مفهوم القيادة الاستراتيجية احد المفاهيم الحديثة نسبيا في حقل الأدب الإداري، بسبب جذوره الأولى التي انحدرت من أصول عسكرية، إذ انه حظي بأهمية استثنائية في المنظمات والمؤسسات الامنية اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب وإدارة تلك المؤسسات الامنية نفسها، تتكون القيادة الاستراتيجية وفق أنموذج (Duursema, ٢٠١٣: ٨٥-٨٦) من أربعة مقاييس للمتغير أو أبعاد رئيسية بالإمكان عن طريقها قياس القيادة الاستراتيجية، التي بدورها لها الاثر الكبير في تحقيق التميز في المؤسسات الامنية الامر الذي يمثل مفهوم جامع يشير إلى الغاية الرئيسية للإدارة في المنظمات والمؤسسات المعاصرة من جانب، ويشير للسمة الرئيسية التي ينبغي ان تتصف بها من جانب آخر، وقد استخدم مفهوم التميز للتعبير عن الاداء للمؤسسات، وقد عرفها (Joesph R.jablonski, ١٩٩١: ٤) بانها : "تأخذ شكل أو طابع تعاوني لإنجاز الأعمال، بالاعتماد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والافراد العاملين،

لغرض تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل داخل المؤسسات"، وقد اشتملت فقرة الاستنتاجات و فقرة التوصيات بناءً على نتائج الجانب العملي لمتغيرات البحث على اهتمام الإدارة العليا أو القيادة في المستويات العليا باستخدام الوسائل التحفيزية لتحفيز أداء الافراد العاملين من اجل انجاز مهامهم الوظيفية داخل المديرية العامة. بالإضافة إلى دعم القيادة العليا في المديرية العامة إلى عملية اتخاذ القرارات بما تحتاجه المديرية العامة من نقاط قوة لغرض مواجهة التغيرات والتحديات الامنية المستمرة للوصول الى الاداء الامثل للمنظمة والذي يتمثل بالتميز المؤسسي .

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التميز المؤسسي، هيئة الحشد الشعبي.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه منظمات اليوم وخاصة الامنية منها الكثير من التحديات والعقبات وحيث التي كانت سبباً في صعوبة بلوغها درجة التميز وقدرتها على التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركة نشاطها وأهدافها، ولذلك فالمنظمات والمؤسسات او المؤسسات الامنية بحاجة إلى قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية قادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة للارتقاء بمستوى خدماتها والوصول للتميز في أداء تلك المديرية العامة (المديرية العامة) إذ انه تمتلك القيادة الاستراتيجية القدرة على التنبؤ المستقبلي وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وحيث التي يمكن من خلالها خلق المزيد من المعارف أو إنتاجها بهدف تحقيق مستوى التميز المؤسسي، ويبرز التساؤل الأهم.. هل هنالك دور أو أثر للقيادة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي الامني؟ ونتج عن هذا التساؤل العديد من التساؤلات الفرعية وهي:

١. هل لاستكشاف الكفاءات في المؤسسات والحفاظ عليها دور في تعزيز التميز المؤسسي؟
٢. هل لتطوير جانب راس المال البشري دور في تعزيز التميز المؤسسي؟
٣. هل للمحافظة على وجود الثقافة للقيادة الحقيقية او الاستراتيجية دور في تعزيز التميز المؤسسي؟
٤. هل للرؤية حيث التي تمتلكها القيادة الاستراتيجية العسكرية دور في تعزيز التميز المؤسسي؟

ثانياً: أهمية البحث:

١. تعد القيادة الاستراتيجية و التميز المؤسسي من المواضيع المهمة والمعاصرة والحديثة التي تحتاج إلى إغناء علمي.
٢. رفد المنظمات والمؤسسات بكيفية تحقيق التميز للمؤسسات الامنية من خلال القيادة الاستراتيجية.

٣. يساهم موضوع القيادة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمنظمات أو المؤسسات الامنية التي تسعى لتطبيقها.

٤. التركيز على بعض المجالات في المنظمات والمؤسسات مثل إعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي.

٥. تستطيع المنظمة أو المؤسسة تحقيق التميز المؤسسي في الجانب الامني من خلال القيادة الاستراتيجية.

ثالثاً: اهداف البحث

احتلت القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي اهتمام الباحثين في مجال علم الودارة وهذا ما ساعد على تحفيز المنظمات والمؤسسات للسعي نحو تحقيق عدد من الاهداف منها:

١. التعرف على موضوع القيادة الاستراتيجية كمفهوم إداري معاصر ومدى أثارها في التميز المؤسسي للمنظمات حيث التي تروم تطبيقها.

٢. معرفة دور البعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي.

٣. دور البعد تطوير راس المال البشري ومدى مساهمته في تحسين وتعزيز من التميز المؤسسي عن طريق التعليم والتدريب الأفراد وتحفيزهم في المنظمة.

٤. دور البعد الرؤية في وضع استراتيجية صحيحة ومدى تحقيق التميز المؤسسي.

٥. التعرف على علاقات الأثر بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وابعاد التميز المؤسسي.

رابعاً: فرضيات البحث: الفرضية الرئيسية:

1. توجد علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية احصائية القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

(1) توجد علاقة أثر و ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية للتركيز على الافراد العاملين في التميز المؤسسي.

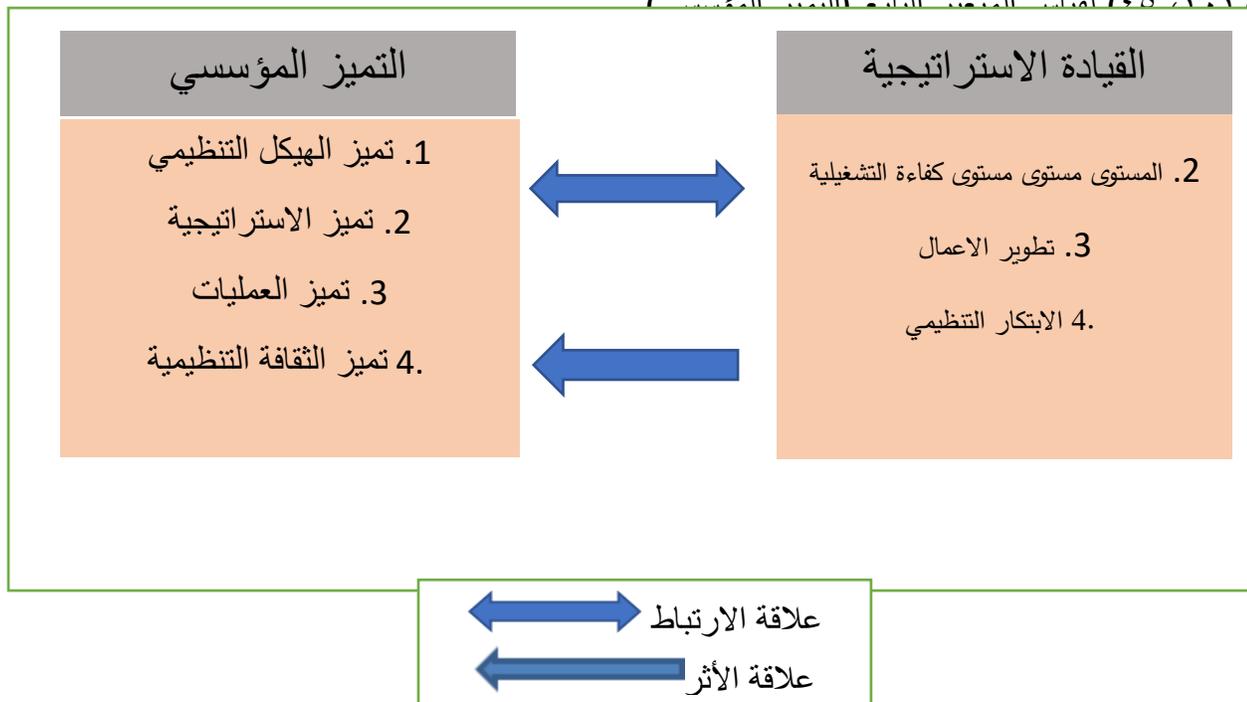
(2) توجد علاقة أثر و ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لمستوى الكفاءة التشغيلية في التميز المؤسسي.

(3) توجد علاقة أثر و ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية لتطوير الاعمال في التميز المؤسسي.

(4) توجد علاقة أثر و ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية للإبداع التنظيمي في التميز المؤسسي

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

بعد تحديد فرضيات البحث تم تطوير مخططاً فرضياً للبحث كما في الشكل (1) إذ تم الاعتماد على دراسة (٨٦- Duursema, ٢٠١٣: ٨٥) لقياس المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، في حين تم الاعتماد على دراسة (٢٠٢٢، ٤٥) لقياس المتغير التابع (التميز المؤسسي)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مقاييس المتغيرات في الجانب النظري

سادساً: عينة الدراسة:

تناولت الاستبانة لعينة البحث عدد من الافراد العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في هيئة الحشد الشعبي الكائن موقعها في محافظة بغداد وفروعها في بقية مكاتب المحافظات والتي تعد احدى المؤسسات المرتبطة اداريا وماليا بالمديرية العامة والتي تقع في محافظة بغداد وتقوم بخدمة مجتمع كبير في داخل المديرية العامة عن طريق مختلف الخدمات التي تقوم بعبر تقديمها أو تنسيق العبر تقديم اليها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

١-دراسة عبد الحسين (٢٠٢٢) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة الددراسة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل"، هدفت هذه البحث إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (البعد الإداري، والبعد التحويلي، والبعد السياسي، والبعد الأخلاقي) على الأداء المنظمي بأبعاده الأربعة (المستوى مستوى كفاءة، الفاعلية، الرضا المجتمعي، والوادة) من وجهة نظر ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل، إذ اعتمدت البحث على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الددراسة مكونة من (٥٠) ضابطاً من الافراد العاملين في قسم تحقيق الأدلة الجنائية. وتوصلت البحث لعدد من النتائج كان من أهمها: تطبق القيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها في قسم تحقيق الأدلة الجنائية حيث جاءت بمستويات مرتفعة وحقق البعد التحويلي المرتبة الأولى. بلغ مستوى الأداء المؤسسي درجة جيدة وأن المنظمة أو المؤسسة تسعى بصورة جيدة لتحسين مستوى الأداء. كل زيادة في جانب تطبيق القيادة الاستراتيجية يقابله زيادة في أداء أفضل في المنظمة. وقد أوصت البحث بضرورة تحسين مستوى إدراك القيادة الاستراتيجية في المنظمة أو المؤسسة المبحوثة لما له من دور في تحقيق أفضل أداء للمنظمة.

٢-دراسة الميالى (٢٠٢٢) بعنوان "أنماط القيادة الاستراتيجية وأثرها في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة الددراسة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة أو المؤسسة في محافظة بغداد"، وقد سعت البحث إلى بيان مدى أثر أنماط القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (النمط البيروقراطي، النمط السياسي، النمط المهني، النمط الريادي) على التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي بصفته متغيراً وسيطاً بأبعاده (الابتكار، الحدس، خفة الحركة الاستراتيجية، العفوية، بناء الحل) ليكون محل البحث في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة أو المؤسسة التابعة لوزارة الداخلية بمحافظة بغداد، واعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الددراسة البحث المكونة من (١٧٠) مفردة. وتوصلت البحث لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي: هناك أثر عالى لأنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي. أثر الارتجال الاستراتيجي على التمكين الإداري أثراً معنوياً. يتزايد أثر أنماط القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري بتوسيط الارتجال الاستراتيجي. وقد أوصت البحث بضرورة الارتقاء بمستوى أنماط القيادة الاستراتيجية من خلال اعتماد حزمة من الأنشطة وإنجاز المهام بشكل جيد من خلال إيجادها أدوار ومهام ومسؤوليات توحد عمل منسوبيها نحو انجاز أهدافها ورسالتها.

٣-دراسة صويص والقبيج (٢٠٢١) بعنوان "دور لقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية"، وقد سعت البحث إلى توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية

المتتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) وتحقيق الأداء المؤسسي، واعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لطبيعة البحث، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة عشوائية مكونة من (١١٤) مفردة من الافراد العاملين في البنوك التجارية بالضفة الغربية. وتوصلت البحث لعدد من النتائج، وكان من أهمها ما يلي: حصول واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (٧٣,٢%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (٧٦,٥%). كشفت النتائج أن ما نسبته (٦٨,٥%) من التغير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية. إذ وصت البحث بضرورة اهتمام البنوك في ممارسات القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها لدورها الكبير في تطوير وتنظيم إجراءات العمل، والاستثمار في العنصر البشري لاكتساب المعارف.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (التميز المؤسسي):

١- دراسة أبو غين (٢٠٢٣) بعنوان " دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على الافراد العاملين في بلدية غزة"، وقد هدفت البحث إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي) على التميز المؤسسي وذلك بالتطبيق على الافراد العاملين في بلدية غزة، ولتحقيق مستوى أهداف البحث فقد اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة عشوائية بسيطة بلغت (١٣٢) مفردة. وتوصلت البحث إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة (٧٩,٦%). أظهرت النتائج أن بعد (البنية التحتية التكنولوجية) إذ انه حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧١,٦%)، كما يليه بعد (الهيكل التنظيمي) بوزن نسبي (٦٨,٩%)، ومن بعده يليه بعد (الموارد البشرية) بوزن نسبي (٦٧,٨%)، في حين جاء (التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٦,٧%)، أما محور التميز المؤسسي فقد كان الوزن النسبي له (٦٥,٥%). وقد أوصت البحث بضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع الجمهور عبر التواصل المستمر والتعرف على مدى تقبلهم للخدمات المقدمة من قبل البلدية وذلك عبر زيادة المستوى في التميز المؤسسي.

٢- دراسة عبد الحميد (٢٠٢٢) بعنوان " أثر القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي السوداني"، وقد سعت البحث للتعرف لتحديد أثر القدرات الاستراتيجية (التسويقية، والمعرفية، التكنولوجية، الإدارية) على تطوير ثقافة التميز (الاستكشاف، والتحالفات، الجودة، والتعلم) لتحقيق مستوى التميز المؤسسي من خلال مسارات (العمليات، الهيكلة، الثقافة، القيادة، تبادل

المعلومات، وصنع القرارات) في الجهاز المصرفي السوداني، وقد اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة مكونة من (١٢٩) مفردة من الافراد العاملين الإداريين بالجهاز المصرفي بالولاية الشمالية. وخلصت البحث للنتائج التالية: يتوفر لدى الجهاز المصرفي بالولاية الشمالية مستوى مرتفع من تطوير ثقافة التميز سواء ناحية تطوير ثقافة التعلم أو التحالفات أو الاستكشاف.. وقد أوصت البحث بضرورة وضع لوائح تنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية حول أهمية عناصر وادارة التميز المؤسسي والدور حيث الامر الذي تلعبه في توظيف القدرات الاستراتيجية حيث الامر الذي يقود إلى التميز المؤسسي.

٣-دراسة الجدعاني، جفري: ٢٠٢٥ "أثر التمكين النفسي على التميز المؤسسي"(دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي المديرية العامة لتنظيم العالم بمنطقة مكة المكرمة" وقد هدفت البحث إلى عبر تقديم القدرات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي لنماذج التميز في المنظمات والمؤسسات التشيكية، وأجريت البحث على عينة الدراسة مكونة من (٣٢١) عينة، واستخدمت المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات وفق منهجية البحث الميداني التجريبي. وتوصلت البحث لعدد من النتائج كان من أهمها: يتم تطبيق مفهوم التميز التنظيمي على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم. يوفر التميز التنظيمي للمنظمات ميزة تنافسية وهو ما يجعل إحدى المؤسسات مختلفة عن جميع المنظمات والمؤسسات الأخرى، وإن العمل نحو التميز يعنى خفض التكاليف الرئيسية. وقد أوصت البحث بضرورة قيام كل منظمة باستخدام مجموعة استراتيجيات تساعد في تحقيق التميز وتحقق من خلالها النتائج المستهدفة وتدعم قدراتها التنافسية.

المبحث الثالث: الإطار النظري لمتغير القيادة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة لغةً: بأنها مصدر من قاد يقود. وهو قائد، وجمعه قادة وقواد، وأصلها (قود)، وذكر ابن منظور (١٩٩٤) مصطلح القود: نقيض السوق، فالقود من أمام، والسوق من خلف. و عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد (الغزاوي، ٢٠٢١، ص٣٧).

واصطلاحاً: فرع من فروع الودارة، ولقد اختلفت من خلال نظرة العلماء في تعريف القيادة وذلك باختلاف المدارس الفكرية، إذ انه تعرف القيادة بأنها "عملية يقوم بها شخص للأثر في الآخرين لتحقيق مستوى هدف محدد ويوجه المديرية العامة في طريق الامر حيث الامر الذي جعلها أكثر تماسكاً" (عبد الرحيم، ٢٠١٩:١٥٠). وتعرف أيضاً

بأنها " محاولة الأثر في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف ما في موقف ما دون اللجوء لاستخدام العنف أو الإرغام، ولكن من خلال تحديد ثقافة المجموعة أو التنظيم واستخدام عمليات الأثر في السلوك وتحفيزه من خلال ما يمتلكه القادة من سمات وخواص مميزة عن غيرهم " (الدرادكة، ٢٠٢٠: ٦١).

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها " القدرة على التوقع والتصور والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة " (عبد الرحيم، ٢٠١٩: ١٥٠). وعرفت كذلك بأنها " تمكين الأفراد أو الفرق على التفكير والعمل والأثر على الآخرين بطريقة تمكن المنظمة أو المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية " (خلف، ٢٠٢١: ١٣٠).

يجب علينا ان نعيد النظر بالممارسات العملية حيث التي غالباً ما نقوم بها لتوائم هذه التغييرات المستجدة والمتلاحقة حيث التي تشهدها مجتمعاتنا اليوم بجميع قطاعاتها وأنشطتها. اذ بين (Bass:٢٠٠٨,٣) إذ انه بأن المنظمات والمؤسسات تمر بالعديد من التحديات حيث التي ينبغي أن نتعامل معها في إطار الحاجة إلى الاستمرارية والتغيير، ومن هنا ظهر دور القيادة الإستراتيجية في تحديد توجهات وأهداف المديرية العامة طويلة الأجل، اذ يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم أو المواضيع الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، لأن جذوره الأولى انحدرت من أصول عسكرية، إلا أن سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، بالإضافة إلى التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها، عليه تناول الكتاب والباحثين كل من وجهة نظره، وكما يأتي :-

١. بين (Ussahawanitchakit, ٢٠١٢:٣) ان القيادة الاستراتيجية هي امتلاك الفرد القدرة على التنبؤ والتصور، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين، والقدرة على تطوير الكفاءات والقدرات وتحسين الهياكل التنظيمية، واختيار وتطوير الجيل القادم من القادة وادامة ثقافة تنظيمية فاعله والتأكيد على الممارسات الاخلاقية.

٢. اما (النفار، ٢٠١٥:٧) فأوضح انها القيادة القادرة على وضع تصور استراتيجي واضح وملائم ومبني على اهداف استراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من اجل تطوير المورد البشري، وحيث الامر الذي يتسم بالقيم والاخلاق والابتكار والمرونة حيث التي للعمل على احداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلى التميز والتفرد على المستوى المحلي والعالمي.

٣. ووضح (Hitt, ٢٠٠٢:٩) بأنها " عملية تحويل المنظمة أو المؤسسة من وضعها الحالي إلى ما يريد القائد أن تكون. "

٤. فيما اشار (Par,٢٠٠٠:١١) إلى القيادة الإستراتيجية بأنها" القيادة حيث التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدراتها على توجيهه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية".

٥. و اشار كل من (Lee &Chen,٢٠٠٧:٢١) بأنها "قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين الافراد العاملين، او بقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات حيث التي ستخلق مستقبل قابل للنمو والازدهار للمنظمة".

٦. اما (أحمد والفقيه،٢٠١١:٥٨٣) بين انها قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالقسم، وبناء رؤية حالمة، وحشد كافة الموارد والإعفاء لتحقيق مستوى تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للقسم". عليه يمكن ان نستنتج ان القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد حيث الامر الذي يمتلك خصائص ومميزات خاصة بالأثر في الافراد العاملين من اجل توجيه جهودهم لتحقيق مستوى الاهداف بعيدة الامد وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: وظائف القيادة الاستراتيجية

تتمحور وظائف القيادة الاستراتيجية كما حددها (جاد الرب، ٢٠١٢: ٦٦)

١. تحريك الأفراد أو مجموعات العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة سواء للأفراد أو جماعات العمل.
٢. تنمية روح الفريق والتعاون بين أعضاء الجماعة عن طريق عدالة توزيع المهام وتقادي التعارض بينهما.
٣. القيادة هي حيث التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية حيث التي تهمهم في مجال العمل، كما لو انها للعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المديرية العامة.
٤. المشاركة والوادارة الذاتية لجماعات العمل هي أساس فن القيادة.

ثالثاً: ممارسات القيادة الاستراتيجية

قدم مجموعة من الباحثين إسهامات فكرية عديدة في مجال القيادة الاستراتيجية وردت تحت مسميات مختلفة جاءت في شكل (المكونات، أو الأفعال، أو الأدوار، أو الأبعاد، أو الممارسات)، وقد اعتمد الباحثين في هذا البحث أربع ممارسات للقيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

١-تحديد التوجه الاستراتيجي

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي حيث الامر الذي وجدت المنظمة أو المؤسسة من أجله، والرؤية طويلة الأجل حيث التي توضح رؤية المنظمة أو المؤسسة ١٠ - ٥ سنوات مستقبلاً. (الغزاوي، ٢٠٢٤: ١٨١).

٢- تطوير رأس المال البشري

- يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المديرية العامة وبكلمة أخرى، فإن الافراد العاملين ينظر إليهم كمورد رأسمالي في معظم الشركات الصناعية المتقدمة في أمريكا وأوروبا واليابان تطور من مهارات وقدرات الافراد العاملين بها وتعتبرها من القدرات التنافسية لها بل ومن أهمها.
- إن مستوى كفاءة تطوير وادارة رأس المال البشري في المديرية العامة هي حيث التي تحدد القدرة الرئيسة للمنظمة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.
- إن المهم هو الاستمرار في تطوير مستقبل القادة الاستراتيجيون حتى يحققون التميز التنافسي لشركاتهم.
- في النهاية إن رؤية الافراد العاملين كمورد يجب تعظيمه أكثر من تعظيم تخفيض تكاليف التسهيلات الإنتاجية المطلوبة لتحقيق مستوى استراتيجيات المنظمة أو المؤسسة (عبد العباس، ٢٠١٨: ٢٣).

٣- دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية

- تتكون الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصلية والمشاركة والمؤثرة في الطريقة حيث التي تعمل بها المديرية العامة.
- إن الابتكار والثقافة يساعد شركات كبيرة لتحقيق مستوى معدلات العائد العالية.
 - إن تغيير الثقافة التنظيمية هو أصعب من الحفاظ عليها، ولكن يرغب القائد الاستراتيجي الفاعل في دعم الحاجة نحو تغيير هذه الثقافة.
 - وضع نظام المكافآت المناسبة «مكافأة السلوكيات المرغوبة وحيث التي تعكس القيمة الأصلية الجديدة».
 - إحدى أدوات الحفز والتحفيز من أجل التغيير في الثقافة التنظيمية هي اختيار أعضاء جدد في فريق الودارة العليا من خارج المديرية العامة (جاد الرب، ٢٠١٢: ٢٢).

٤- التأكيد على الممارسات الأخلاقية

تزداد مستوى كفاءة تنفيذ عمليات الاستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية والذي اتضح منه ان الاستقصاءات حيث التي تمت في ٢٤٤ شركة أمريكية كبيرة أن معظم الشركات الأمريكية زاد فيها تبني الممارسات الأخلاقية من العقدين الأخيرين من القرن العشرين وحتى الآن.

• إن نتائج الاستقصاء ترى أن عدد من المنشآت حيث التي أسست لها برامج في الأخلاقيات ووضعت لها كودًا للأخلاقيات قد حققت تميزًا كبيرًا ع الأداء (الغزوي، ٢٠٢٤: ١٨٢--).

رابعاً: ابعاد القيادة الاستراتيجية:

تتكون القيادة الاستراتيجية وفق أنموذج (Duursema, ٢٠١٣: ٨٥-٨٦) من أربعة مقاييس للمتغير أو أبعاد رئيسة يمكن عن طريقها قياس القيادة الاستراتيجية، الأمر حيث الامر الذي دعانا إلى القيام باعتمادها في دراستنا الحالية وحيث التي سنشير إليها بمزيد من الشرح والتفصيل كالاتي:

وستتناول هذه ابعاد المتغير بمزيد من الشرح والتفصيل للتعرف على أهم جوانبها وكما يأتي:

١. التركيز على الافراد العاملين:

يعد الافراد الافراد العاملين من أهم أصول المديرية العامة، لذا ركزت جام اهتمامها عليه وفي ضخامة التغييرات الحاصلة في بيئة الاهتمام بالافراد والاختلاف بين النظرة الكلاسيكية القديمة والمنظور الجديد له، فقد احتلت مهمة التركيز والاهتمام بالافراد مكانة محورية في عمل المنظمات والمؤسسات وحيث الامر الذي يسهم في رسم سياستها، فضلا عن كسب ولائهم وتحقيق رغباتهم وهو شيء تتفنن به المنظمات والمؤسسات وليس شيء آخر يمكن تقليده (ناصر، ٢٠١٥: ٥٣).

٢. مستوى مستوى مستوى كفاءة العملية

أغلب القادة يركزون على إنجاز المهام المكلفين بها وبمستوى كفاءة عالية والعمل على اتباع نظام قائم على الابتكار والانجاز بمستوى كفاءة تشغيلية عالية (عقابة، ٢٠١٧: ١٧٩)، والمستوى كفاءة التشغيلية هي قياس عن مدى فعالية المنظمات والمؤسسات حيث التي تقوم بتحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات بناءً على التكنولوجيا المعطاة (Gupta&Raman, ٢٠٢٠: ٩)، ولأن موارد المنظمات والمؤسسات وعامل الوقت تتصف بالندرة، كان لا بد من تحكيم التكاليف وتوحيد وتنظيم الإجراءات وخلق نوع من الضبط الاقتصادي، والحصول على أكبر قدر من الفوائد من المدخلات بخلق وتوفير وتوزيع المنتجات والخدمات بوقت وكلف تناسب الزبائن (Duursema, ٢٠١٣، ٦١)، كما لو ان العامل الأكثر أهمية في مستوى كفاءة التنظيمية والتشغيلية هو

اهتمامها بالموارد البشري وتطويره بجانب التحسينات التكنولوجية من أجل إحداث أثر إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم (Azbari & et a, ٢٠١٥: ٤٥٣-٤٥٤)، لذا يعد مستوى كفاءة التشغيلية بالنسبة للمنظمات أمراً حاسماً للبقاء على المنافسة عن طريق عبر تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة مع المحافظة على وجود خدمة عملاء ممتاز (Reinkmeier, ٢٠٢٠: ١٣٥).

وبشكل عام فإن جميع منظمات الاعمال تتضمن ثلاث وظائف رئيسية هي كل من (المالية، التسويق، التمويل).

ويمكن أن تتمحور مستوى كفاءة التشغيلية حسب (ابريهي، ٢٠١٩: ٨٧)

٣. تطوير الاعمال:

في ظل سعي المنظمات والمؤسسات إلى تعزيز بقاء الزبائن على علم ومعرفة مستمرة بما تقدمه أو تخطط لعبر تقديمه من سلع ومنتجات مختلفة (عبد العباس، ٢٠١٦: ٩)، وبعد أن اصبحنا المنظمات والمؤسسات تعمل في عالم ديناميكي للغاية برزت الحاجة إلى تطوير عملها باستمرار للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، وإعداد هياكل تحقق تفاعل مع خدماتها واكتشاف فرص جديدة لإطلاق منتجات/خدمات جديدة تماماً (Bider&Jalali, ٢٠١٤: ٦)، فقد وجدت عدد من الدراسات التجريبية ان تطوير الافراد العاملين موجه نحو استكشاف وجمع وتغيير المعلومات عن البيئة المجهولة لمجال عمل المنظمات والمؤسسات، مما يكسبها القدرة على التعرف على المعرفة الخارجية الجديدة وتقييمها واستيعابها وتطبيقها مما يمنحها مؤشراً مهماً في الأداء التنظيمي الناجح (Duursema, ٢٠١٣: ٥٩).

لذا يعد تعزيز هذا البعد (تطوير الأعمال) أداة مهمة في مواكبة الاستدامة العالمية، وإيجاد تقنيات جديدة لمساعدة المنظمات والمؤسسات في وادارة أعمالها وخلق القيم (Goni, ٢٠٢٠: ٣)، ومن اجل دعم مشاريع تطوير الاعمال للمنظمات، ظهر نظام الشراكة وفق رأس المال المختلط بين قطاع الاعمال الخاص وقطاع الاعمال العام، لأجل دعم توجهات تطوير الاعمال (صالح، ٢٠١٩: ٤٦).

ويشير (Wirtz & Zeithaml, ٢٠١٧: ٥٩) إلى إمكانية نجاح عدد كبير من المنظمات والمؤسسات في مجال تطوير الاعمال عن طريق العمل على اتباع ثلاث استراتيجيات (استراتيجيية الثقافة المزدوجة, استراتيجيية عمليات نهج الإدارة, استراتيجيية التخصيص).

كما لو ان تطوير الاعمال يشمل كذلك تطوير وتنمية خبرات وكفاءات الافراد العاملين في المنظمات والمؤسسات وذلك لما له من آثار ايجابية على مستوى الافراد ومن ثم على مستوى المديرية العامة وذلك عن

طريق اكتسابهم للصفة والخصائص والمهارات حيث التي تؤهلهم لتبوء مناصب قيادية، وزيادة ثقة الافراد العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتسابهم معلومات وقدرات وخبرات جديدة ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، فضلاً عن قدرة هذه المنظمات والمؤسسات على مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي (بلالي وعلاهم، ٢٠١٨: ٢٠)، ويرى (الساعدي، ٢٠٢٠: ٤٦) ان مصطلح تطوير الافراد العاملين يشير إلى اغناء الافراد العاملين معارف ومهارات قوة العمل داخل التشكيل الإداري، وان تطوير مستوى مستوى كفاءة وإدارة الموارد البشرية هي حيث التي تحدد المدة الرئيسة لقدرة التشكيل الإداري على صياغة وتنفيذ الاهداف الاستراتيجية بنجاح، لذا تتبع ضرورة تطوير الافراد العاملين في المنظمات والمؤسسات من كونهم يمثلون رأس مال بشري لها بعدهم معارف ومهارات وكفاءات المنظمة أو المؤسسة بأكملها (سنا، ٢٠٢٠: ١٣٩).

٤. الابتكار التنظيمي

ان التغيير المستمر في سلوكيات وتفكير وتحليل الافراد العاملين لابد ان ينعكس على مستوى الاداء لديهم ومنح المديرية العامة قدرة أكبر على الأثر في بيئتها (فيصل، ٢٠١٧: ٢٦٤)، لذا فهو عبارة عن تطبيق للأفكار المبدعة بطرائق ناجحة إذ تؤدي القيادة دوراً كبيراً في ترسيخ وتشجيع الابتكار التنظيمي للمؤسسات حيث الامر الذي يقوم به القائد في ظل ظروف للعمل تتميز بسيادة الروح الودية والتعاون بين الاعضاء الأمر حيث الامر الذي يجعل من بنية وهيكلية المنظمة أو المؤسسة الامنية متماسكة تشجع على ظهور الابتكار (سنا، ٢٠٢٠: ١٥٠).

ويضيف (الفي، ٢٠١٠: ٢٨) أن اليابانيين يشجعون على التشارك المعرفي واكتساب المعارف الخارجية ويضيفون إليها مبادئهم وافكارهم وقيمهم ويدرسونها مرة اخرى ويستفيدون منها الامر الذي جعل كثيراً من قادة الشركات أمثال شركة (Amazon & Dell) يحولون انظارهم إلى خارج حدود منظماتهم في مجال البحث والتطوير والابتكار أو إضافة قيمة من خارج كيان منظماتهم (Altman & Tushman, ٢٠١٧: ١٧)، وقد شكل الابتكار عاملاً استراتيجياً لعدد من الشركات الأخرى منها ما يختص بصناعة الساعات اليدوية حيث التي تتميز بكونها منتجات مستمرة وذات أسعار تنافسية إذ عُد الابتكار في هذا المجال عاملاً مهماً (Juu, ٢٠١٣: ٦٦)، لذا فإن المنظمات والمؤسسات غالباً ما نشاهدها تسعى إلى تعزيز الابتكار التنظيمي وذلك لتحقيق مستوى الاهداف والاستجابة الفاعلة لمتطلبات المرحلة الراهنة فضلاً عن تعزيز الاداء المستقبلي (محيسن، عبدالله، ٢٠١٩: ٢٨)، من أجل مواكبة التطورات وشدة المنافسة بين المنظمات والمؤسسات في مجالات الابتكار والابتكار في الاعمال والنظم، من أجل رفع الاداء والرقى بمنظماتهم إلى القمة

(الشرماني، ٢٠١٩: ٥٩). ويرى (Chen, ٢٠٢٠: ٤٠٥) ان المنظمات والمؤسسات المبدعة تشترك في عدد من الخصائص أهمها الآتي:

أ. ان هذه المؤسسات تتمتع بحجم مبيعات اجمالي مرتفع.

ب. كما انها تتمتع بمستويات تقييم مرتفعة.

ج. فضلا عن إمتلاك حصة سوقية عالية سواء في مناطق محددة أم صناعات محددة.

د. وإمتلاك مزيج من المعارف أهمها (المعرفة الظاهرية، المعرفة الضمنية)

ويمكن أن تظهر أهمية الابتكار التنظيمي لدى عدد من الباحثين من الآتي:

• ان وجود الابتكار التنظيمي في المنظمات والمؤسسات يعد أمراً مهماً كونه يمثل ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على الابتكار والابتكار لدى الموظفين، وتغذية الجهود الرامية إلى تسهيل التعلم وتشجيع الموظفين على تجربة مختلفة تدعم التحفيز الفكري للسلوكيات داخل المنظمة أو المؤسسة بشكل مباشر (Duursema, ٢٠١٣: ٩٦).

• وجود فكرة الابتكار في المنظمات والمؤسسات والعمل بها يعد وسيلة مهمة لتعزيز وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، والحفاظ على المنافسة، والقيام بالأعمال المطلوبة بصورة جيدة (Buchheim 1993, et., 20)

• يعمل الابتكار التنظيمي على مساعدة المنظمات والمؤسسات أو الشركات في مجال تحسين وتطوير الخدمات

والمنتجات ورفع الاداء وذلك عن طريق شبكة تعاون بين كل من الزبائن والموظفين والمساهمين أو القادة في هذه الشركات (Afifah&Daud, ٢٠١٨: ١٤٤-١٤٥).

• يوفر الابتكار التنظيمي الحافز للمنظمات نحو افكار ورؤى جديدة تساعد على تلافي اللوائح الحكومية حيث التي تخص حماية البيئة من المنتجات والخدمات الضارة، وذلك بنوع خاص من الابتكار يسمى الابتكار الاخضر (Albort et al ., ٢٠١٧: ٥٠٦).

• وجود الابتكار التنظيمي يمثل حاجة مهمة خاصة للمنظمات المعاصرة، وذلك بسبب التحديات المتعددة حيث التي تتعرض لها، مثل المنافسة الشديدة، وظاهرة العولمة، والتغيير السريع في كل من البيئة وأذواق المستهلكين (خوين، ٢٠١٧: ٤٣٨).

ويلاحظ الباحث مما ذكر اعلاه أن القيادة الاستراتيجية بما تملكه من صفات وخصائص وامكانية على التوجيه والأثر فإنها تمثل جوهر المنظمات والمؤسسات الناجحة وذلك عن طريق عملها على توجيه سلوك وعمل الافراد العاملين نحو تحقيق الاهداف، وتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية والقيادية في المنظمات أو المؤسسات كافة، إذ يتميز القادة الاستراتيجيون بصفة الاستقلالية في رسم وتنفيذ هيكله وسياسة المنظمة أو المؤسسة على عكس المديرين حيث الامر الذين يخضعون إلى "العمل مقابل القاعدة"، كما تسعى القيادة الاستراتيجية إلى العمل على مواجهة التغيرات البيئية السريعة في العمل عبر تطبيق سياسات الابتكار والتحسين المستمر وتطوير القوى البشرية بالاضافة الى عبر تقديم الحوافز والمكافآت لقاء الالتزام والابتكار والعمل وفق جودة الأداء المؤسسي المتميز عبر التنفيذ الناجح للاستراتيجيات، الأمر الذي يساهم في خلق ميزة تنافسية لها عن طريق تعزيز هذا الأداء، إذ تبرز من خلال ذلك أهمية القيادة الاستراتيجية عن طريق المرونة والجودة في اتخاذها لقرارات تسهم في خلق آثار ايجابية وفاعلة لدى المنظمات والمؤسسات وتوفير رؤية واضحة للعمل تتمثل في توجيه التركيز على الافراد العاملين وخلق مستوى عالٍ من الثقة لديهم، والمستوى مستوى كفاءة التشغيلية عبر توفير الخطط التفصيلية للعمل، وتطوير الاعمال بما يخص جوانب عملها وخدماتها الحالية والمستقبلية، والابتكار التنظيمي عبر تقديم أفكار وخطط ورؤى حديثة ومتقدمة، مما يساهم في صياغة مسار عام للمنظمة يصبح على أثره الافراد العاملين مستعدين للعمل على اتباعه، الامر الذي يمكن المنظمة أو المؤسسة من استثمار القدرات والموارد المادية والبشرية المتوفرة من أجل تعزيز أداؤها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المبحث الرابع: الإطار النظري لمتغير التميز المؤسسي

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي:

يعد التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الرئيسية للوادة في المنظمات والمؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية حيث التي ينبغي ان تتصف بها من ناحية اخرى، ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الاداء. فقد عرفها (Joesph R.jablonski, ١٩٩١: ٤) بانها :- "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الوادة والافراد العاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".

لا يتفق جميع المؤلفين على تعريف موحد لمفهوم التميز المؤسسي، إذ انه اشار (Heerwagen, ٢٠٠٠: ٣) بأن التميز المؤسسي هو قدرة على تحقيق وخلق اهداف للمنشأة، وكذلك استمرارها في المحافظة على التنافس من خلال الرؤية والاهداف والتخطيط والعمليات والتحسين المستمر والثقافة العالية والقيادة الاستراتيجية. كما بين كل من (Mitsubishi & Greve, ٢٠٠٩: ١٤) ان نجاح التنظيمي هو مقدرة عند المنظمة أو المؤسسة على الاستمرار والبقاء والتكيف والاندماج، والنمو والتكامل في وجود جملة من الاهداف لتحقيق مستوياتها، ويتمثل ايضا بقدرة المنظمة أو المؤسسة على تنسيق أنشطتها من خلال تحديد الاهداف في جميع مكوناتها وربطها برؤية دقيقة ومشاركة لكافة أصحاب العمل لتحقيق مستوى أهدافها الاستراتيجية على مدى البعيد. وقد اضاف كل من Cebrian et al (٢٠١٣: ٢٩٣) بان التميز المؤسسي هو قدرة المنظمة أو المؤسسة وأعضائها على التفكير النقدي والتحدي في وجهات النظر العالمية، من خلال القيم والمعتقدات للتعلم وتطوير رؤى جديدة وطرق الفهم والقيام العمل بها. إذ انه اشار كل من (Cebrian & Humphris, ٢٠١٣) بأنه استثمار المنظمات والمؤسسات الفرص الحاسمة حيث التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر

اما العالم ادوارد ديمينج عرفها على انها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا". إلى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل على تصميم الليات منظمه ومحفزة للتميز للأبداع وذلك تشجيعا لأفضل الممارسات الادارية والمبادرات الابتكارية على كافة المستويات بالمنظمة. ومن الملاحظ ان للتميز المؤسسي تعريفات متعددة ذكرت في كثير من الكتب والدراسات والابحاث وهذا التعدد ان دل على شي فإنما يدل على اهمية هذا المفهوم لدى الباحثين والكتاب حتى أصبح مثار نقاش واسع بين المدارس الادارية المختلفة فنجد اصحاب مدرسة الودارة العلمية يقولون ان التميز يعتمد على مفهوم المستوى مستوى كفاءة في حين ان من ينظرون للودارة على انها جزء من العلاقات الانسانية يركزون في تعريف التميز المؤسسي على العلاقات الاجتماعية للعاملين ويفسرونه من خلال مفاهيم العمل الجماعي وفرق العمل وجودة الحياة التنظيمية. لذا فان التميز المؤسسي هو تلك الانشطة حيث التي تجعل المنظمة أو المؤسسة متميزة في ادائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فاعلا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية اداء انشطتها وعملياتها واعداد سياساتها واستراتيجياتها الادارية والتنظيمية (الضلاعين، ٢٠١٠: ٣٧).

ثانياً: نموذج بالديرج للجودة:

مالكوم بالدريج هو أحد رواد وادارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية جائزة باسمه، تمنح للشركات الأمريكية حيث التي تتجح في معايير نموذجيه، اذ يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة، باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (١٠٠٠) نقطة، تنوزع هذه النقاط على (٧) مجالات رئيسة وهي (الحجار، ٢٠٠٤:٢٢١) :-

١. القيادة: وتتضمن مستوى مستوى كفاءة القيادة التنفيذية، ومدى اهتمام القيادة بالجودة، ومستوى مستوى مستوى كفاءة وادارة الجودة، وتحقيق المسؤولية الشاملة للجودة وتتضمن (١٠٠ نقطة).
٢. المعلومات وتحليلها: وتتضمن نطاق وادارة جودة المعلومات، والمعلومات المتعلقة بالمعايير، وتحليل معلومات وبيانات الجودة وتتضمن (٧٠ نقطة).
٣. التخطيط الاستراتيجي: وتتضمن عملية التخطيط للجودة، وتحديد أهداف الجودة وتتضمن (٦٠ نقطة).
٤. استخدام الموارد البشرية: وتتضمن وادارة الموارد البشرية، وسياسة إدماج الافراد العاملين والتعليم والتدريب في مجال الجودة، واحترام الافراد العاملين وتقدير أدائهم، ومستوى الروح المعنوية لديهم وتتضمن (١٥٠ نقطة).
٥. تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات: وتتضمن جودة تصميم السلعة أو عبر تقديم الخدمة، وعملية الرقابة على الجودة، وعملية التحسين المستمر للجودة، وتقييم الجودة، والتوثيق وتتضمن (١٤٠ نقطة).
٦. نتائج الجودة: وتتضمن نتائج مستوى جودة السلعة وجودة العمليات، ونتائج جودة الممول وتتضمن (٨٠ نقطة).
٧. رضا العميل: وتتضمن تقريراً لمتطلبات وتوقعات العميل، وادارة العلاقة مع العميل، ومعايير خدمة العميل، وحل الشكاوى، وتحديد مستوى الرضا للعميل وتتضمن (٣٠٠ نقطة).

ثالثاً: أهمية التميز المؤسسي:

تتبع أهمية التميز المؤسسي من خلال ما يلي:

أ- يعد عاملاً مهماً لتعزيز عمل المنظمة أو المؤسسة وفعاليتها من خلال فاعلية القيادة وتحسين الأداء ويسمح للمنظمة قياس مدى التحسن والتقدم عن طريق التقييم الذاتي للمنظمة وتسهيل إجراء المقارنة مع المنظمات والمؤسسات المماثلة ويركز على النتائج ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة (العبادي وحمدالله، ٢٠١٨، ٢١).

ب- يعبر التميز المؤسسي عن القدرات المتميزة للمنظمة لتحقيق مستوى نتائج ترضي أصحاب المصالح، وعن فاعليتها حيث التي تعد معياراً يعكس نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال التغيير والتطوير المستمر والقدرة على التكيف حيث التي تشكل تحقيق التميز و التميز التنافسي (حسن، ٢٠١٨، ٤٠).

ج- تحسين العمليات التشغيلية لتحقيق مستوى مستويات عالية من الأداء، وتمكين الموظفين من المشاركة الفاعلة في القيام بأعمال المنظمة أو المؤسسة ومهامها ومواجهة تحديات السوق والمنظمات والمؤسسات المنافسة من خلال قيام المنظمة أو المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات حيث التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (خلف، ٢٠٢١، ٢٢).

د- للتميز المؤسسي العديد من الدوافع والمبررات حيث التي جعلت المنظمات والمؤسسات تلجأ إليه بشكل كبير وأهمها: التغيير والتطوير السريع نتيجة التغيرات السريعة حيث التي تحتم على المنظمات والمؤسسات التخطيط للمستقبل لضمان الاستمرارية؛ وكذلك المنافسة العالمية في السوق العالمي؛ والمحافظة على مكانة المنظمة أو المؤسسة من خلال تطوير أعمالها وأدائها (مقداد، ٢٠١٧، ٥٤).

رابعاً: خصائص التميز المؤسسي:

أشار كلاً من النقفي (٢٠١٩) وحجازي (٢٠١٦) بأن هناك مجموعة من الخصائص حيث التي يجب على المنظمات والمؤسسات امتلاكها لتحقيق مستوى التميز المؤسسي، ومنها ما يلي:

أ- **تحمل المصاعب:** يساعد ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة أو المؤسسة للأزمات ومواجهتها في صقل قدرات منسوبي المنظمة أو المؤسسة وتميزها.

ب- **الخبرات البعيدة عن العمل:** يتوفر لدى المنظمات والمؤسسات المتميزة الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع حيث التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

ج- **القيادات الكفوة:** تكون القيادات قذوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

د- **برامج التدريب:** لا بد من توفير فرص تدريبية لتعزيز تميز المنظمات والمؤسسات.

خامساً: أبعاد التميز المؤسسي:

حدد النقار (٢٠٠٨) أبعاد التميز المؤسسي ب (المشاركة بين الافراد العاملين، الموارد، العمليات) في حين حددها & Tulay Musa (٢٠٠٨) ب (الاهتمام بالزبائن، التزام الافراد العاملين، الخصائص الثابتة للتميز المؤسسي)؛ أما كمونه (٢٠١٦) فحدد أبعاد التميز المؤسسي ب (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التركيز على قوة العمل، التركيز على العمليات، نتائج الأعمال)؛ وحددها فاضل (٢٠١٩) ب (الابتكار، المستوى مستوى مستوى كفاءة، الفاعلية). ولقد اتفقت غالبية الدراسات السابقة كدراسة طه (٢٠٢٠)؛ وسمر الدين والقرشي (٢٠٢٠)؛ العموش (٢٠١٨) على أن أهم أبعاد التميز المؤسسي ما يلي:

1- **تميز الهيكل التنظيمي:** يعني قدرة الإطار الهيكلي حيث الامر الذي يربط بين أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام وكذلك التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد الأنشطة المختلفة لتحقيق مستوى الأهداف المطلوبة (طه، ٢٠٢٠، ٤٥).

2- **تميز الاستراتيجية:** تعكس درجة تميز الخطوات حيث التي تتخذها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق مستوى رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة أو المؤسسة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية (سمر الدين والقرشي، ٢٠٢٠، ١٣).

3- **تميز العمليات:** يقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية حيث التي تتميز بها المنظمة أو المؤسسة عن غيرها من المنظمات والمؤسسات حيث التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (سمر الدين والقرشي، ٢٠٢٠، ١٤).

4- **تميز الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز التميز التنظيمي، ولها دور فعال في تحقيق التكامل بين الأفراد في المنظمة أو المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، فضلاً عن تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة أو المؤسسة والبيئة الخارجية، والقيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة أو المؤسسة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة (طه، ٢٠٢٠، ٤٦).

المبحث الخامس: الإطار العملي للبحث

لقد تناول هذا المبحث في فقراته كافة الجانب العملي لمتغيرات البحث وحيث الامر الذي يتضمن عرض ومناقشة النتائج حيث التي تم الوصول اليها عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS وتفسيرها بموجب اجابات افراد عينة الدراسة البحث واختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقة الارتباط والأثر بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي). ومن ثم استخدام اسلوب التحليل الكمي ومنها (الايوساط الحسابية والانحراف المعياري) للفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث.

المحور الاول: - الاختبار لمستوى اهمية متغيرات البحث

اولاً: - اختبار مستوى اهمية المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية): - إذ انه تتضمن هذه الفقرة عرض وتحليل استجابات افراد عينة الدراسة البحث حول المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وحيث الامر الذي يتمثل بالآتي: -

١. التركيز على الافراد العاملين: - ويتمثل هذا البعد بأربعة فقرات وهي كالاتي (١,٢,٣,٤) بينما كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها للفقرة (٢) وحيث التي بلغت (٣,٩٣) وبانحراف معياري (١,١٤٣) وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (تحافظ وادارة أو قيادة المديرية العامة على علاقة جيدة مع الافراد العاملين). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (١) وحيث التي بلغت (١,١٧) وبانحراف معياري (٠,٥٩٢)، وبمستوى غير مقبول مما يؤكد (تستمع وادارة المديرية العامة بانتباه إلى الافراد العاملين).

جدول (١): وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة البحث لبعد (التركيز على الافراد العاملين)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
التركيز على الافراد العاملين				
١	يحصل الافراد العاملين على الدعم والأسناد من قبل مدير المديرية العامة عند التزامهم بالمهام الوظيفية الموجهة إليهم.	١,١٧	٠,٥٩٢	٢٣
٢	يستخدم مدير المديرية الوسائل التحفيزية لتحفيز اداء الافراد العاملين من اجل انجاز مهامهم الوظيفية.	٣,٩٣	١,١٤٣	٧٨
٣	يقوم مدير المديرية بتثمين (تقدير) العمل الجيد في المديرية العامة من خلال تزويد الافراد العاملين بكتب شكر وبمكافئات ممتازة.	٣,٨٣	١,١٧٧	٧٦
٤	يقدر مدير المديرية الافراد العاملين المتميزون حيث الامر الذي يقومون بجهد وانجازات كبيرة بتوفير منح دراسية لهم.	٣,٧٣	١,٢٥٨	٧٤

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

٢. مستوى مستوى كفاءة العملية: - إذ يتمثل هذا البعد بأربعة فقرات وهي تتمثل كالاتي (٥,٦,٧,٨) إذ كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها تتمثل بالفقرة (٧) وحيث التي بلغت (٤,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٧٦٧) وبمستوى اهتمام بدرجة جيد جدا مما يؤكد (تقوم قيادة المديرية العامة بمراجعة الجداول الزمنية والتوقيتات النهائية). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (٥) وحيث التي بلغت (٣,١٢) وبانحراف معياري (١,٢١٤)، وبمستوى اهتمام بدرجة متوسط مما يؤكد (تتحقق وادارة المديرية من تقدم العمل مقابل الأهداف المتفق عليها).

جدول (٢): وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة البحث لبعد (مستوى مستوى كفاءة العملية)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
مستوى مستوى كفاءة العملية				
٥	لا يتدخل مدير المديرية في المديرية العامة في العمل الا عند حدوث مشاكل وامور سيئة.	٣,١٢	١,٢١٤	٦٢
٦	لا يتدخل مدير المديرية في المديرية العامة في الجوانب الغير ضرورية في المديرية العامة الا عند الحاجة الضرورية من قبل الافراد العاملين.	٤,٠٦	٠,٨١٠	٨١
٧	يتابع مدير المديرية في المديرية العامة المشاكل منذ البداية قبل تقاوم المشكلة.	٤,٠٨	٠,٧٦٧	٨١
٨	يقوم مدير المديرية في المديرية العامة بمراقبة دقيقة لعمل الافراد العاملين لملاحظة وجود اي اخطاء ممكن ان تحصل.	٣,٧٣	١,٠٠٥	٧٤

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

٣. الابتكار التنظيمي: - ويتمثل هذا البعد بأربعة فقرات وهي كالاتي (٩,١٠,١١,١٢) بينما كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها للفقرة (١٠) وحيث التي بلغت (٤,٢٣) وبانحراف معياري (٠,٩٠٥) وبمستوى اهتمام بدرجة جيد جدا مما يؤكد (تحفيز التفكير خارج الاطر التقليدية). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (١١) وحيث التي بلغت (٣,٦٧) وبانحراف معياري (٠,٨٠٨)، وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (تسهل الإدارة العليا في المديرية التجريب بأفكار جديدة).

جدول (٣): وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة البحث لبعد (الابتكار التنظيمي)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
الابتكار التنظيمي				
٩	تتيح وإدارة المديرية عن وعي ومعرفة مجالاً للإبداع	٤,٠٠	٠,٦٨٤	٨٠
١٠	تحفز التفكير خارج الأطر التقليدية	٤,٢٣	٠,٩٠٥	٨٤
١١	تسهل الوادارة العليا في المديرية العامة التجريب بأفكار جديدة	٣,٦٧	٠,٨٠٨	٧٣
١٢	تسعى القيادة العليا في المديرية العامة لتوليد السلوك الاستباقي للموظفين	٤,٠٢	٠,٧٨٥	٨٠

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

٥. تطوير الاعمال: - ويتمثل هذا البعد بأربعة فقرات وهي كالاتي (١٦,١٥,١٤,١٣) بينما كانت اعلى قيمه للوسط الحسابي فيها للفقرة (١٥) وحيث التي بلغت (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٨٢٤) وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (تقدم قيادة المديرية العامة مقترحات مبتكرة لتأدية اعمال جديدة) . في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (١٤) وحيث التي بلغت (٣,٧١) وبانحراف معياري (٠,٧٩٨)، وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (تميز المواطنين الجدد المحتملين).

.٦

جدول (٤): وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة البحث لبعد (تطوير الاعمال)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
تطوير الاعمال				
١٣	تستكشف وإدارة المديرية العامة بنشاط الاعمال الجديدة	٣,٨٥	٠,٨٧٥	٧٧
١٤	تميز المواطنين الجدد المحتملين	٣,٧١	٠,٧٩٨	٧٤
١٥	تقدم قيادة المديرية العامة مقترحات مبتكرة لتأدية اعمال جديدة	٣,٩٦	٠,٨٢٤	٧٩
١٦	تسعى الوادارة العليا في قيادة المديرية العامة إلى استقطاب اطباء محتملين	٣,٩٢	٠,٨٢١	٧٨

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

ثانيا: اختبار مستوى اهمية المتغير التابع (التميز المؤسسي) ولا بعادها (تميز القيادة ، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي ، تميز العمليات).

١. تميز القيادة: ويتمثل هذا البعد بأربعة فقرات وهي كالاتي (١٧,١٨,١٩,٢٠) وقد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة (١٩) بقيمة (٣,٩) وبانحراف معياري (٠,٧٥١) وبدرجة اهتمام جيد مما يؤكد على ان المديرية العامة أو المديرية العامة (تعمل قيادة المديرية العامة على اعداد خطط انتاج كمية ونوعية). في حين كادت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (١٧) وحيث التي بلغت (٣,٧٩) وبانحراف معياري (١,٠١٠)، وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (تخطط المنظمة أو المؤسسة إلى تأهيل قيادات متميزة).

جدول (٥): وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة البحث لبعد (تميز القيادة).

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
تميز القيادة				
١٧	تخطط المنظمة أو المؤسسة إلى تأهيل قيادات متميزة	٣,٧٩	١,٠١٠	٧٥
١٨	للعمل على ايجاد قيادات مبتكرة ومتجدده في الافكار	٣,٨٨	٠,٩٥٩	٧٧
١٩	تعمل قيادة الشركة على اعداد خطط انتاج كمية ونوعية	٣,٩٠	٠,٧٥١	٧٨
٢٠	تعمل قيادة المنظمة أو المؤسسة على معالجة الانحرافات عن خطط التحسين	٣,٨١	٠,٦٧٣	٧٦

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

١. تميز المرؤوسين: ويتمثل هذا البعد بأربعة فقرات وهي كالاتي (٢١,٢٢,٢٣,٢٤) وقد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة (٢٢) بقيمة (٣,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٨٢١) وبدرجة اهتمام جيد مما يؤكد (تعمل الشركة على تنمية افرادها). في حين كادت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (٢١) وحيث التي بلغت (٣,٦٧) وبانحراف معياري (٠,٨٣٤)، وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (تعمل المنظمة أو المؤسسة على تنصيب قيادات متميزة).

جدول (٦): وصف وتشخيص اراء عينة الددراسة البحث لبعء (تميز المرؤوسين).

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
تميز المرؤوسين				
٢١	تعلم المنظمة أو المؤسسة (المديرية العامة) على تتصيب قيادات متميزة	٣,٦٧	٠,٨٣٤	٧٣
٢٢	تعلم المؤسسة (المديرية العامة) على تنمية افرادها	٣,٩٢	٠,٨٢١	٧٨
٢٣	تشارك المؤسسة (المديرية العامة) دائماً في الفعاليات المهمة.	٣,٧٥	٠,٨٣٨	٧٥
٢٤	تشجع المؤسسة (المديرية العامة) على ثقافة القيادة الاستراتيجية	٣,٩١	٠,٦٧٩	٧٨

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

٣. تميز الهيكل التنظيمي: ويتمثل هذا البعد بأربعة فقرات وهي كالاتي، (٩,١٠,١١,١٢) وقد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة (٢٥) بقيمة (٤,٠٨) وبانحراف معياري (٠,٨٤٦) وبدرجة اهتمام جيد جدا مما يؤكد (تعلم الشركة على تنمية افرادها). في حين كادت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (٢٧) وحيث التي بلغت (٣,٥٦) وبانحراف معياري (٠,٨٤٨)، وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (تحرص الشركة تحقيق المنفعة المتبادلة بين العامل والشركة).

جدول (٧): وصف وتشخيص اراء عينة الددراسة البحث لبعء (تميز الهيكل التنظيمي).

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
تميز الهيكل التنظيمي				
٢٥	تعلم الشركة على تنمية افرادها	٤,٠٨	٠,٨٤٦	٨١
٢٦	تقوم بتدريب عاملها لتحقيق مستوى نتائج أفضل.	٣,٨٨	٠,٦٧٢	٧٧
٢٧	تحرص الشركة تحقيق المنفعة المتبادلة بين العامل والشركة	٣,٥٦	٠,٨٤٨	٧١
٢٨	تفوض الافراد العاملين لتحمل مسؤولية اعمالهم	٣,٨٣	٠,٩٣٠	٧٦

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

٢. تميز العمليات: ويتمثل هذا البعد بأربعة فقرات وهي كالاتي، (٢٩,٣٠,٣١,٣٢) وقد حقق اعلى وسط حسابي فيها للفقرة (٣٢) بقيمة (٣,٨١) وبانحراف معياري (٠,٨٩١) وبدرجة اهتمام جيد مما يؤكد (تؤكد المنظمة أو المؤسسة على تحقيق اقل كلفة واحسن خدمة او انتاج). في حين كانت اقل قيمة للوسط الحسابي هي للفقرة (٣١) وحيث التي بلغت (٣,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٧٦٥)، وبمستوى اهتمام بدرجة جيد مما يؤكد (تعمل المنظمة أو المؤسسة على تحسين عملياتها الداخلية).

جدول (٨): وصف وتشخيص اراء عينة الدراسة البحث لبعد (تميز العمليات).

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
تميز العمليات				
٢٩	تعمل المنظمة أو المؤسسة على تحقيق التميز في العمليات	٣,٦٥	٠,٦٦٨	٧٣
٣٠	تسعى المنظمة أو المؤسسة إلى توفير احتياجات الزبائن بمستوى مستوى كفاءة	٣,٧١	٠,٧٧١	٧٤
٣١	تعمل المنظمة أو المؤسسة على تحسين عملياتها الداخلية	٣,٦٠	٠,٧٦٥	٧٢
٣٢	تؤكد المنظمة أو المؤسسة على تحقيق اقل كلفة واحسن خدمة او انتاج	٣,٨١	٠,٨٩١	٧٦

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ثانياً: - اختبار الفرضية الرئيسية (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بشكل عام على مستوى المديرية).

ثالثاً: تحليل مستويات أثر متغيرات البحث:

١. أثر القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بشكل عام

جدول (٩): تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بشكل عام من وجهة نظر عينة الدراسة البحث.

المتغيرات				التميز المؤسسي	
	b	f	R ²	R	

	f	sigh	b	sigh	
من وجهة نظر عينه البحث					
القيادة الاستراتيجية	٠,٨٩٦	٨٠٣,	١٩,٥٥٩	٠,٠٠	١١٢,

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (٤) انه توجد علاقة أثر بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) بشكل عام كما يوضحها اختبار (F) اذ كانت قيمته (١٩,٥٥٩) وبدرجة معنوية (٠,٠٠) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) تمثل (٠,٨٠٣) وهذا يعني ان القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل يشرح ويفسر (٨٠%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

وهذا يعني ان (٢٠%) من المتغيرات تعود لمتغيرات اخرى غير ظاهرة في انموذج البحث.. مما ذكر انفا فان النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسة حيث تنص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي بشكل عام على مستوى المديرية المبحوثة"

٢. أثر ابعاد القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي

جدول (5): تحليل أثر ابعاد القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي من وجهة نظر عينة الدراسة البحث

	X1 المكافئات	X2 الودارة	X3 الأثري	X التحفيز	X5 الاعتبارات
B	المشروطة	بالاستثناء	المثالي	الفكري	الفردية
	٠,٣٦.	٠,٨١.	٢٦٥.	٥٦٩.	١٦٤.
Beta	٠,٣٩.	٠,٧٥	٢٥١.	٥٨٠.	١٨٠
.Sig	٠,٨٦	٠,٧٠	٠,١٤	٠,٠١	٠,٢٩

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول (5) انه توجد علاقة أثر فقط بين البعد الرابع للقيادة الاستراتيجية (تطوير الاعمال) والتميز المؤسسي اذ كانت قيمة معامل الانحدار (B) قد بلغت (٠,٥٦٩) وهي قيمة موجبة تدل على تغيير وحدة واحدة في الاعتبارات الفردية سوف يؤدي إلى زيادة مقدارها (٥٦%) في تحقيق التميز المؤسسي وبدرجة معنوية (٠,٠١) اقل من ٠,٠٥ وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة حيث تنص على "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي". اما فيما يخص ابعاد القيادة الاستراتيجية الاخرى (X1, X2, X3, X5) اتضح من

النتائج اعلاه لا توجد علاقة أثر بينهم وبين التميز المؤسسي وذلك لكون قيمة Sig كانت لهم أكبر من ٠,٠٥ وهذا يعني عدم قبول الفرضيات الاربعة حيث التي تمثل كانت تمثل (X1.X2.X٣,X٥).

المبحث السادس: الاستنتاجات والتوصيات

ويتضمن تفسيراً للنتائج حيث التي تم الحصول عليها في الجانب العملي لمتغيرات البحث في المبحث السابق وحيث التي تتضمن فقرة الاستنتاجات و فقرة التوصيات.

اولاً: - الاستنتاجات

١. اهتمام مدير المديرية العامة للتربية والتعليم في المديرية العامة باستخدام الوسائل التحفيزية لتحفيز اداء الافراد العاملين من اجل انجاز مهامهم الوظيفية.
٢. اهتمام مدير المديرية العامة في المديرية العامة في العمل على اتباع اساليب ممتازة لحل المشكلات حيث التي قد تحدث في المديرية المبحوثة قبل تقاومها لمستويات اعلى.
٣. اهتمام مدير المديرية العامة في المديرية العامة في ان تغلب على قراراته الاثار أو الصفات الايجابية على كل موظف في ملاك مديريةية.
٤. اهتمام مدير الادارة العامة في المديرية عينة الدراسة في المديرية العامة بعمل خطط تنفيذية مستقبلية لجميع الافراد العاملين لتصب في المصلحة العامة للمديرية أو مؤسسة المديرية العامة بصورة عامة.
٥. اهتمام مدير المديرية العامة بتقييم اداء جميع الافراد العاملين بصورة منصفة.
٦. اهتمام مدير الادارة العليا في المديرية عينة الدراسة في المديرية العامة بوضع خطط واستراتيجيات متوافقة مع اهداف المديرية العامة المبحوثة مما يؤدي إلى جودة الاداء المؤسسي و الخدمات المقدمة.
٧. يوجد قلة اهتمام من قبل مدير المديرية المبحوثة بإعطاء الافراد العاملين الدعم والاسناد لكي يصبحوا متميزون في عملهم مما يؤثر على وجود ضعف في هذا الجانب.
٨. كلما زاد تشجيع مدير المديرية المبحوثة على العمل الجماعي وعلى عمل ورش وندوات تدريبية بين الافراد العاملين ينتج عنها زيادة اعلى في تحقيق التميز المؤسسي الذي يفضي الى تحقيق الاثر الايجابي على عمل المؤسسة الامني والاداري.

ثانياً: - التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات حيث التي تم التوصل اليها، توصلنا إلى العديد من التوصيات واهمها :-

١. دعم عملية اتخاذ القرارات بما تحتاجه المديرية العامة للتربية والتعليم في المديرية العامة لمواجهة التغيرات والتحديات المستمرة في اثناء مسيرة عملها.
٢. العمل على تطوير وتنمية مواهب الافراد العاملين في المديرية المبحوثة وذلك من خلال العمل على اعداد ورش ودورات تدريبية وتطويرية تساعد على تطوير ذاتهم وضمان وجود التحسين المستمر للوصول الى هدف التميز في الاداء المؤسسي.
٣. العمل على زيادة نشر ثقافة التفكير الابتكاري والابداعي والمعرفة بسياقات العمل من اجل الوصول للتميز المؤسسي في عمل المؤسسة عينة الدراسة.
٤. التركيز على الاختلافات الفردية بين الافراد العاملين في عينة الدراسة المبحوثة من اجل تشجيعهم مما يفضي الى تقديم اداء مؤسسي متميز.
٥. العمل على استمرارية تقديم المكافآت المعنوية والمادية بغرض تشجيع الافراد العاملين في المؤسسة عينة الدراسة على التميز فيما بينهم للوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي في عملهم.

المصادر

اولاً: القران الكريم

ثانياً: المصادر العربية

١. ابريهي، اسامة أحمد، ٢٠١٩، محاسبة الانجاز واثرها في قياس المستوى مستوى كفاءة التشغيلية، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد ١٤، العدد ٤٦، المعهد الاللي للدراسات المحاسبية والمالية-بغداد، الصفحات (٨١-٩٣).
٢. الغزاوي، كزار علي حسين، ٢٠٢١، تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الاداء العالي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء، العراق.
٣. الزاوي، كزار علي حسين بندر، ٢٠٢٤، التطرف الفكري وتأثيره على الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، مجلة أبحاث ميسان، المجلد ٢٠، العدد ٣٩، ص (١٧٥-١٨٦).
٤. الدرادكه، فضيلة، علاهم، نجوى، ٢٠٢٠، دور التدريب في تحسين أداء الافراد العاملين في المديرية العامة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٥. خلف، سندس رضوي، ٢٠٢١، أثر رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الابتكار التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة الددراسة من المدراء في المديرية العامة العراقية للحاسبات والمعلوماتية"، مجلة كلية

- بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٠، الجامعة المستنصرية-كلية الإدارة والاقتصاد، الصفحات (٤٢٧-٤٥٦).
٦. رائد حسين حجار، "تقييم الاداء الجامعي من وجهة نظر اعضاء المديرية العامة التدريسية بجامعة الاقصى في ضوء مفهوم وادارة الجودة الشاملة"، جامعة الاقصى، ربيع الثاني، غزة، ص ٢١٨، ٢٠٠٤.
٧. احمد، سعد لعبيبي، فهد الفقيه، ٢٠١١، القيادة الاستراتيجية والقيم الخلقية وعلاقتها بالاداء التنظيمي لدى منتسبي امن الملاعب الرياضية في العراق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العراق.
٨. الشرماني، علي زيدان فنجان، ٢٠١٩، الارتجال الاستراتيجي ودوره في تعزيز وادارة الامن والسلامة السياحية "دراسة تحليلية لآراء عينة الددراسة من موظفي مطار النجف الاشرف"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الكوفة-كلية الودارة والاقتصاد، العراق.
٩. صالح، أحمد علي، إبراهيم، إبراهيم خليل، ٢٠٢٠، القيادة الاستراتيجية أجنحة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز"، مطبعة رشاد برس بيروت، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
١٠. جاد الرب، علي، ٢٠١٢، " اثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية"، مجلة دراسات العلوم الادارية، ص ٣٧-٧٠.
١١. الطباخي، سناء، ٢٠٢٠، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة "دراسة حالة مجموعة أريس سات"، (اطروحة دكتوراه منشوره)، جامعة محمد خيضر-كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
١٢. عامر، عبير ضيف الله، ٢٠٢٠، أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء العالي "دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة بغداد"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد-كلية الودارة والاقتصاد، العراق.
١٣. عبد العباس، سؤدد علي، ٢٠١٦، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز من خلال ارساء دعائم المنظمة أو المؤسسة المتعلمة "دراسة تحليلية لآراء عينة الددراسة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة كربلاء-كلية الودارة والاقتصاد، العراق.
١٤. الفقي، إبراهيم، ٢٠١٠، فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم، ط١، مؤسسة بداية للنشر، القاهرة-مصر.
١٥. فيصل، مثنى زاحم، ٢٠١٧، القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الاداء المنظمي دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد ٩٥، المجلد ٢٣، جامعة بغداد-كلية الودارة والاقتصاد، الصفحات (٢٨٠-٢٥٥).

١٦. محيسن، كمال علوان، عبد الله، مرتضى منصور، ٢٠١٩، استخدام التحليل التمييزي لتقييم دور وإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة ديالى للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية الكوت الجامعة، العدد ٢، المجلد ٤، كلية الكوت الجامعة، الصفحات (٢٦-٤٦).
١٧. ناصري، آسيا، ٢٠١٥، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية: "دراسة حالة بنك الخليج- الجزائر - AGB وكالة عين مليلة رقم ١١٠"، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
١٨. النفار، حسام نعيم، "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ٢٠١٥.
١٩. عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، (٢٠٢٢)، " أثر القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي السوداني"، جامعة دنقال السودان، المجلة الدولية لأدلاء الاقتصادي، مجلد ٥، عدد ١، ص ٣٥-٥١.
٢٠. عبد الحسين، (٢٠٢٢)، " دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة الدراسة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية في بابل"، (رسالة ماجستير)، جامعة بابل، العراق.
٢١. الميالي، حاكم أحسوني، (٢٠٢٢)، " أنماط القيادة الاستراتيجية وأثرها في التمكين الإداري من خلال الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة الدراسة من الضباط في مديرية مكافحة الجريمة المنظمة أو المؤسسة في محافظة بغداد"، مجلة الدراسات المستدامة للبحوث العلمية، مجلد ٤، عدد ٣.
٢٢. صويص، محمد والقبيج، ايهاب سامر، (٢٠٢١)، " دور لقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤، عدد ٤٢، ص ٨٧-١٠٦.
٢٣. أبو غين، (٢٠٢٣)، " دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على الافراد العاملين في بلدية غزة"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد ٣١، عدد ١.
٢٤. الجدعاني، ابراهيم فيصل محمد، جفري، علي بن عمر (٢٠٢٥)، " أثر التمكين النفسي على التميز المؤسسي" (دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفي المديرية العامة لتنظيم العالم بمنطقة مكة المكرمة"، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الثامن، العدد ٧٦، المملكة العربية السعودية، ص ١٦-٤٢.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Afifah, Nur and Daud, Ilzar, Strategic Leadership Style and Commitment to Service Quality on Services Innovation in Local Enterprise Water Services (September 29, 2018). J. Mgt. Mkt. Review 3 (3).p 143–148.
2. Albort–Morant, G., Leal–Millán, A., Cepeda–Carrion, G., & Henseler, J .(٢٠١٧) . Developing green innovation performance by fostering of organizational knowledge and coopetitive relations. Review of Managerial Science, 12,(٢) ٥١٧–٤٩٩.
3. Altman, Elizabeth J. and Tushman, Michael, Platforms, (April 1, 2017). Open User Innovation, and Ecosystems A Strategic Leadership Perspective Harvard Business School Organizational Behavior Unit Worki, p1–47.
4. Azbari, Ebrahimpour; Mostafa, Akbari, Mohsen and Hooshmand Chajani ,Milad, (2015), The Effect of Strategic Leadership and Empowerment on Job Satisfaction of the Employees of University of Guilan, International Journal of Organizational Leadership (4), p 453–464.
5. Bass, Gergory G.Lumpkin, GT. & Eisner alan B, "Strategic Management Clearing Competitive Advantage MC Graw", Hill ٣New York, USA, .٢٠٠٨
6. Bider, I., & Jalali, A. (2014). Agile business process development: why, how and when–applying Nonaka's theory of knowledge transformation to business process development. Information Systems and e–Business Management, 14,(٤) –٦٩٣ ٧٣١.
7. Buchheim, L., Krieger, A., & Arndt, S. (2019). Innovation types in public sector organizations: a systematic review of the literature. Management Review Quarterly, p:1–25.
8. Chen, Zhen ,2020, An investigation of strategic leadership development in Chinese State–owned Enterprises, (published PhD thesis), The University of Manchester–the Faculty of Humanities SCHOOL, The UK.

9. Duursema, Hester.2013, Strategic Leadership Moving beyond the leader –follower dyad, THESIS to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus.
10. Hitt, Michael ,A.Ireland ,R.Duane, "The Essence of Strategic Leadership:Managing Human and Social Capital", Journal of leadership & Organaizational Studies , Vol.٩,No.١, .٢٠٠٢
11. Joesph R.jablonski, "Implementing Total Quality Management: An overview", California: Preiffer& co ,P٤, .١٩٩١
12. Juul Andersen Torben, 2013, Short Introduction to Strategic Management , University Press, Cambridge CB2 8BS, UK.
13. Lee, Yuan –Puen & Chen, Shin – Hao, "A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enter Prises In Taiwan", Proceedings Of The ١٣The Asia pacific Management Conference, Melbourne Australia ,.٢٠٠٧
14. Par, Bgen Paul.R.Hussey, "Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice", P١١, .٢٠٠٠
15. Reinkmeier, Lars, 2020, The Mining Process in Action Principles, Use Cases and Outlook, Springer Nature Switzerland AG, California, USA.