



تشخيص مدى تحقيق النجاح الاستراتيجي وابعاده في المنظمات العامة بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي المديريات العامة في مقر وزارة التربية العراقية

الباحث محمود محمد جاسم م.د عادل عبد الودود طاهر العباسي

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تشخيص مدى تحقيق النجاح الاستراتيجي وابعاده في المنظمات العامة، ولتحقيق ذلك تم قياس متغير النجاح الاستراتيجي بأربعة أبعاد فرعية وهي (الاستراتيجية المحددة، التنفيذ الفاعل، الثقافة التحفيزية، الابداع المستمر) ، وتم اختيار مكان التطبيق في المديريات العامة لمقر وزارة التربية العراقية والتي عددها (8) مديريات ، وكانت عينة البحث متمثلة (رؤساء الاقسام ومديري الشعب ومسؤولي الوحدات) كعينة قصدية لمجتمع البحث، اذ وزع الباحث (154) استبانة لعينة البحث، تمت اجابته على فقرات الاستبانة المعتمدة والتي تضمنت (22) فقرة، ورفدها بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في تعزيزها، واعتمد البحث برنامج (SPSS V.28 , Amos V.25) مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود تحقيق لبعض ابعاد النجاح الاستراتيجي في المديريات العامة لمقر وزارة التربية.

الكلمات المفتاحية : النجاح الاستراتيجي وابعاده ، مديريات مقر وزارة التربية العراقية.

Abstract

This research aims to diagnose the extent to which strategic success has been achieved in public organizations. There are (8) directorates, and the research sample was represented (heads of departments, department managers and unit officials) as an intentional sample of the research community, as the researcher distributed (154) questionnaires for the research sample, they were answered on the paragraphs of the approved questionnaire, which included (19) paragraphs, and it was supplemented with personal interviews And field observations as aids in their promotion, and the research adopted the program (Amos V.25, SPSS V.28) with the adoption of descriptive and inferential statistics methods.

Keywords:

strategic success, the Iraqi Ministry of Education.

المقدمة

لقد احتل موضوع النجاح الاستراتيجي مكانة بالغة الاهمية في العديد من البحوث والدراسات لما له من دور كبير في ضمان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة والوصول لأهدافها التنظيمية المرجوة في ظل بيئة متطورة ومتغيرة بشكل دائم، فكانت هذه الدراسات تسعى للبحث عن مفهوم أكثر شمولية ووسع للنجاح من التفوق والابداع ليكون قادراً على حل المشاكل والمعوقات في الوقت الحاضر وفي المستقبل والحذر من أي طارئ قد يذهب بالمنظمة إلى الهاوية وبالتالي إلى الفشل، من خلال تبنيها لأبعاد تقودها نحو سلم النجاح بمنظور استراتيجي والسعي باستمرار إلى تحسين استراتيجياتها وتعديلها ليصبح هذا النجاح مستمراً واستراتيجياً، وبالأخص في المنظمات التربوية والتعليمية التي تؤثر في بناء الاجيال وتطور المجتمع، اذ يشكل التعليم ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأساساً من أسس تطور المجتمعات



ورقيها، وهو أحد روافد الموارد البشرية القادرة على السير قدماً في تنمية المجتمعات، ولم تعد المديرية العامة التربوية مستقلة عن بيئتها بل هي مؤسسات مجتمعية تؤثر وتتأثر بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه المجتمع من تطورات، واختيارنا مجتمع البحث وزارة التربية لأنها تمثل إحدى النظم المتقدمة لأي مجتمع وذلك كونها مؤسسة تربوية وتعليمية في آن واحد مما جعلها تنسجم بخصائص مميزة وتكون ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها، ثم في مكوناتها ومخرجاتها التي لها التأثير الكبير في تقدم البلد، وبعد ان كان الحكم على نجاح المنظمة يقاس بمدى فاعليتها وكفاءة مواردها، أصبحت النظرة الحديثة ومن خلال تطور الادبيات الادارية في هذا المجال بشكل خاص تأخذ بالعديد من الدلائل والمؤشرات للحكم على مدى تحقيق النجاح للمنظمات، وكل ذلك كان نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات الداخلية الخارجية المحيطة وسعي المنظمات العامة لمواكبة هذه التغيرات وإيجاد اساليب تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتفوق عن الآخرين، ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات والبحوث العربية والاجنبية وجد بأن مفهوم النجاح قد تبلور في مرحلتين وهما مرحلة الكفاءة والفاعلية ومرحلة النجاح المنظمي ليصل الى المفهوم الاوسع والاكثر شمولاً وهو النجاح الاستراتيجي

المحور الاول / الاطار المنهجي للبحث

أولاً : مشكلة البحث

تواجه المديرية العامة لوزارة التربية تحديات كبيرة كونها كيان مفتوح يعمل في بيئة ديناميكية متغيرة ضمن امكانيات محدودة سواء من حيث إمكانياتها الاقتصادية أو رأس مالها البشري، فهي تسعى جاهدة للوصول إلى مستويات عليا ضمن المجتمع الذي تعمل فيه، ويمكن ان تصل الى مبتغاها في تحقيق اهدافها والوصول الى النجاح الاستراتيجي وبالتالي التفوق والتميز على المؤسسات الخدمية الاخرى والمحافظة على مكانتها التنافسية من خلال وجود قيادة ادارية لديها القدرة على التعامل والتأثير في رأس مالها البشري الذي تمتلكه فضلاً عن الاستثمار الافضل للإمكانيات البشرية والمالية والمادية المتاحة لها، والافادة من المعرفة والقدرات الابداعية الموجودة في اذهان قياداتها الادارية بشكل خبرات متراكمة وتفكير في مواجهة التحديات والصعوبات واعطاء الدعم والفرصة للعاملين فيها في اتخاذ القرارات وتمكينهم والثقة بأرائهم والاخذ بها والقدرة على إدارة التغيير وصولاً الى النجاح في مواجهة التحديات وسلوك الطريق الصحيح الذي يمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي والتقدم على الآخرين، وبذلك هنا يمكننا أن نلخص مشكلة البحث وهي (ضعف الاهتمام والمحدودية في فهم وتطبيق مصطلح النجاح الاستراتيجي)، ومن هنا انبثق تساؤلان وهما كما يأتي:

- 1- ما مستوى الادراك والاهتمام بالنجاح الاستراتيجي وابعاده في وزارة التربية ؟
- 2- ما مدى تحقق النجاح الاستراتيجي لوزارة التربية ؟

ثانياً : أهمية البحث

ويمكن ابراز أهمية البحث الحالي في النقاط الاتية:

- 1- يساعد البحث في توسيع ادراكنا بمستوى النجاح الاستراتيجي ومدى تحقيقه في وزارة التربية بشكل خاص وانظمة التربية والتعليم بشكل عام.
- 2- يسلط البحث الضوء على دور واهمية النجاح الاستراتيجي في تحقيق ما تصبو اليه وزارة التربية من تقدم وتميز عن المنظمات الخدمية الاخرى.
- 3- يظهر البحث آخر المستجدات البحثية والتي تتعلق بالنجاح الاستراتيجي واهم الأفكار التي لها علاقة بموضوع بحثنا وهو (النجاح الاستراتيجي).
- 4- يمكن من خلال هذا البحث التعرف على مدى اهتمام القيادات الادارية العليا في الوزارة وادراكها لمستوى امكانياتها للوصول الى النجاح الاستراتيجي.

ثالثاً: أهداف البحث

- استناداً للمشكلة والتساؤلات التي تم ذكرها سابقاً يمكن ان نعرض أبرز الاهداف المتوخاة من البحث في النقاط التالية:
- 1- التعرف على درجة الادراك والاهتمام والتبني لمتغير النجاح الاستراتيجي من قبل القيادات العليا عينة البحث في وزارة التربية من خلال دراسة أبعادها وتحديد المهم منها للتركيز عليها.
 - 2- وضع الاطار المعرفي لمتغير البحث (النجاح الاستراتيجي) من خلال متابعة الجهود المعرفية السابقة ومعرفة الانجازات المتحققة من اجل بلورة ووضع الحلول المعرفية لتساؤلات البحث.
 - 3- الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لتطبيقها في مجتمع البحث (مديرية مقرر وزارة التربية) فيما يتعلق بتحقيق النجاح الاستراتيجي.



رابعاً: فرضيات البحث

يسعى البحث الحالي الى التأكد والتحقق من صحة الفرضيات التي تم صياغتها الى فرضية رئيسية ومنها الى فرضيات فرعية من خلال مشكلة البحث وهي كما يلي:

ضعف الاهتمام والمحدودية في فهم وتطبيق مصطلح النجاح الاستراتيجي
الفرضية الرئيسية / يوجد اهتمام ضعيف ذا دلالة معنوية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بالمنظمة المبحوثة، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- * وجود اهتمام محدود ذا دلالة معنوية بوضع استراتيجيات محددة في المنظمة المبحوثة.
- * وجود اهتمام محدود ذا دلالة معنوية بتنفيذ الفاعل في المنظمة المبحوثة.
- * وجود اهتمام محدود ذا دلالة معنوية باعتماد الثقافة التحفيزية في المنظمة المبحوثة.
- * وجود اهتمام محدود ذا دلالة معنوية بالأبداع المستمر في المنظمة المبحوثة.

خامساً : منهج البحث

تم اتباع المنهج التحليلي الاستطلاعي في الجانب النظري من البحث لتوضيح المفاهيم الاساسية وبيان اهميتها وتأثيرها، ولتحليل البيانات والمعلومات في استمارة الاستبانة وايضا المنهج الاحصائي لتحليل الاستبانة من اجل تسقيط الدراسة النظرية على واقع المديرية العامة لوزارة التربية العراقية.

سادساً: عينة ومجتمع البحث

المقصود بمجتمع البحث اي كل العناصر المراد دراستها، وإن سحب جزء من مجتمع البحث يطلق عليه العينة اذ يقوم الباحث باختيار عينة من هذا المجتمع، ثم يقوم بتعميم النتائج التي اجراها من العينة الى المجتمع الذي سحبت منه تلك العينة، ومن هذا المنطلق كان اختيارنا لمجتمع البحث (المديرية العامة في مقر وزارة التربية) وقد تمت هذا البحث على مجتمع يتكون من (154) رئيس قسم ومدير شعبة ومسؤول وحدة ادارية (عينة قصدية) تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم اختيار عينة البحث من القيادات الوسطى للمديرية العامة والتي عددها (8) مديريات في مقر وزارة التربية لخبرتهم العلمية والادارية في تشخيص مدى تحقيق النجاح الاستراتيجي في مديريات مقر الوزارة، والجدول (1) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

الجدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

ت	الخصائص الديموغرافية	توزيع الفئة	مشاهدات	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	الذكور	78	50.6
		الاناث	76	49.4
		المجموع	154	100%
2	العمر	30<-40	47	30.5
		40<-50	62	40.3
		اكتر من 50	45	29.2
		المجموع	154	100%
3	الشهادة العلمي	اعدادية	1	0.6
		دبلوم	14	9.1
		بكالوريوس	101	65.6
		دبلوم عالي	5	3.2
		ماجستير	17	11
		دكتوراه	16	10.4
		المجموع	154	100%
4	المنصب الوظيفي	مسؤول وحدة	11	7.1
		مدير شعبة	102	66.2
		المجموع	113	73.3



26.6	41	رئيس قسم		
100%	154		المجموع	
1.9	3	5<	عدد سنوات الخدمة	5
8.4	13	10< - 5		
27.9	43	15< - 10		
30.5	47	20 - 10		
31.2	48	اكثر من ٢٠		
100%	154		المجموع	

سابعاً: التعاريف الاجرائية للمتغير والابعاد التي تم اعتمادها في البحث

❖ النجاح الاستراتيجي (strategic success)

هي قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال صياغة استراتيجية واضحة ومحددة مع التنفيذ الفاعل لها وفي ظل وجود ثقافة تحفيزية متبعة تهدف الى الاهتمام بمواردها البشرية وتدفعهم الى الابداع والابتكار الدائم لتحقيق اهدافها وتميز عن الآخرين، وذلك يتحقق بوجود قيادة متميزة وكفوءة.
ابعاد النجاح الاستراتيجي التي اعتمدت في البحث :

- أ- استراتيجية محددة (specific strategy):- وتتمثل بدرجة اهتمام المنظمة بوضع استراتيجية واضحة ومحددة بدقة لتحقيق اهدافها ورسالتها وقيمتها، ويتم اختيار استراتيجية المنظمة من خلال رسم غاياتها واهدافها، وصياغتها تكون وفق الظروف المحيطة بها والامكانيات التي تمتلكها، وهي اول خطوة تؤدي للوصول الى النجاح والتميز للمنظمة.
- ب- التنفيذ الفاعل (Effective implementation):- وهو الترجمة الفعلية لبرامج وخطط وسياسات المنظمة الى واقع ملموس من خلال اتباع سياق تنظيمي جيد مترجم الى خطوات تنفيذية مناسبة بشكل يتلائم مع عمل المنظمة واستراتيجيتها المعتمدة مما يمكن المنظمة على تحقيق اهدافها المرجوة.
- ج- الثقافة التحفيزية (Motivational culture):- هي الثقافة الايجابية التي تتبناها المنظمة كقوة دافعة للعمل ولتوحيد الطاقات والامكانيات نحو تحقيق الاهداف المشتركة وتوجيه الجهود نحو الابتكار والتجديد، بالإضافة الى تحفيزها للمرؤوسين والاهتمام بهم من اجل الوصول الى مستوى اداء عالي ومن ثم تحقق اهدافها.
- د- الابداع المستمر (Continuous creativity):- هو تبني المنظمة لأفكار ابداعية بشكل دائم ومستمر تعمل على تحسين وتطوير ادائها الحالي للأفضل بمشاركة المرؤوسين والاخذ بمبادراتهم الابتكارية وأقترحاتهم السديدة وبذلك تخلق قيمة لها وميزة تنافسية تجعلها تتميز عن الآخرين.

المحور الثاني/ الاطار النظري للبحث

اولاً : النجاح الاستراتيجي

في ظل العولمة والتطورات المتلاحقة على الصعيد المحلي والعالمي والازمات والظروف سريعة التغيير في نهاية القرن العشرين بدأت البوادر الاولى لظهور مفهوم النجاح الاستراتيجي، والذي يعد أوسع واشمل من الكفاءة والفاعلية والنجاح المنظمي، والهدف الاهم لكل منظمة بغض النظر عن طبيعتها وتعدد انشطتها وجمعها، ولكونه يعد احد الأسباب الرئيسية لاستمرار نمو المنظمات وبقائها والتكيف مع بيئتها الأنية والمستقبلية وحتى التنافسية ركزت عليه الدراسات الادارية المعاصرة ليجاد سبل وبدائل أخرى للنهوض بالمنظمة والتي أكد عليها النجاح الاستراتيجي لقياس اداء المنظمة الناجحة (عبد النبي، 2019: 54)، ان مصطلح النجاح الاستراتيجي ظهر نتيجة التفاعلات الفلسفية والفكرية على المستويين التطبيقي والتنظيري وفي جميع الحقول العلمية والمعرفية (الدليمي، 2013: 77)، ويعد النجاح الاستراتيجي إبداعاً فلسفياً وفكرياً لأنه قدم معايير جديدة تلائم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة لقياس نجاحها على المدى البعيد على الرغم من امكانية استشعارهم في مفاهيم الكفاءة والفاعلية والنجاح المنظمي والتي شكلت البدايات في المراحل الاولى للتحقق من سير المنظمة باتجاه اهدافها المحددة. ومن ثم استمرارها ونجاح (حسن، 2020: 57)، وبالمقابل ينظر (Roger، 2005) الى انه اصبحت النظرة ضيقة لقياس نجاح المنظمة وفق المرحلتين السابقتين اعلاه كونها لا تحدد النجاح الطويل الأمد في البيئة التنافسية لأنه يمكن ان تقلد بسهولة أو تستنسخ من قبل الآخرين، ان نجاح المنظمة استراتيجياً يتمثل بإمكانيتها على تسخير طاقاتها الداخلية واستغلالها لتحقيق



غاياتها وأهدافها، وذلك من خلال التركيز على التعلم من التجارب السابقة، والعمل على مواجهة العادات السلبية وحالات الفشل، والقدرة على وضع برامج التدريب والتعلم لتطوير مهارات افرادها العاملين، وتبني ادارتها لنظام حوافز مشجع لهم يدفعهم للعمل المخلص، ووضع السياسات والقوانين المرنة القابلة للتعديل بما يساهم في تحقيق عملية النجاح المستدام (Vayyavur,2015:2)، ويعرف (حسن،2020:59) النجاح الاستراتيجي بأنه صياغة رؤية إستراتيجية موجزة وواضحة مع الالتزام بإتباع ثقافة تحفيزية ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والابتعاد عن الروتينية وفسح المجال للكوادر المبدعة والمفكرة لضمان التنفيذ الفعال لتلك الأهداف. ويحقق النجاح الاستراتيجي مزايا طويلة الاجل للمنظمة ويعزز موقعها في سوق العمل (Nash & Stevenson,2004:103)، وهو يعطي صورة واضحة عن أهم العوامل والمشطات الأساسية التي تساهم في دفع المنظمة الى الامام وتنظيمها (Tanner,2005:2)، وتري (رسن،2021:141) بأن تحقيق النجاح الاستراتيجي يستلزم وجود عقلية قيادية مميزة تكون لها رؤية استراتيجية تنفيذا بشكل فاعل ومعرفة الفرص في المستقبل واستغلالها من اجل التفوق على المنظمات الاخرى المنافسة.

ثانياً: أهمية النجاح الاستراتيجي

ويعد النجاح الاستراتيجي أحد المعايير المهمة التي تحدد مدى نجاح المنظمة في عملياتها، وقراراتها وخططها الاستراتيجية (Oestreich,et,al,2008:3)، وذكر (Waldron,2008:155) النجاح الاستراتيجي بأنه استطاعة المنظمة على إيجاد القيمة التي ترضي المساهمين والمستفيدين، من خلال وجود قيادة استراتيجية مخططة تتمتع بذكاء استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وتميزها عن الآخرين، وهذا ما توصلت اليه دراسة (Chromie,2018:121). وقد ذكر كل من (Oestreich,2008:3)؛ (Willem,2015:17)؛ (مزر،2020:29) أهمية النجاح الاستراتيجي للمنظمات يلخصها الباحث بالنقاط الآتية:

- (١) يمثل ومؤشر مهم لتحديد مدى نجاح اعمال وانشطة المنظمة وقراراتها الاستراتيجية، ومدى التزامها بمبادئ ادارة الجودة وقيم دقة برامجها وسياساتها ويساعدها في وضع معدلات معيارية دقيقة للأداء، من خلال الاستعمال الامثل لمدخلاتها (المعلوماتية والمالية والمادية) والاهم الاهتمام بالموارد البشري للحصول على المخرجات المطلوبة.
 - (٢) يعد وسيلة للمنظمة لمواجهة بيئة المنافسة من خلال قدرتها على التكيف مع كل ما هو جديد، وهو ما ينعكس بالإيجاب على انتاجيتها وأدائها.
 - (٣) يمنح المنظمة مكانة ويعزز موقعها ، لكون ان المنظمة الناجحة تتميز عن غيرها لتفوقها بالنتائج ولألتزامها وأدائها العالي نتيجة لما تحققة استراتيجياتها وخططها كالسعي لحل المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للعمل والتغلب على الصراعات السلبية وتحمل المسؤولية وتمكين الافراد العاملين.
 - (٤) إيجاد مناخ تنظيمي مناسب من الثقة والتعامل الجيد والذي يؤدي الى رفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة واستثمار قدراتهم وامكانياتهم مما يساعدهم على التقدم وايضاً يبعد احتمال زيادة شكاويهم ضد المنظمة.
 - (٥) يعكس صورة حقيقية وشاملة للإدارة العليا في المنظمة ويبين مدى اقترابها من الغايات المرسومة وصولاً لتحقيق رسالتها واهدافها، كما ويبين مدى دعمها واهتمامها برأس المال الفكري العامل لديها.
 - (٦) يعنى بدراسة وتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة الخارجية والداخلية من اجل كشف العناصر الاستراتيجية التي قد تؤثر عليها بشكل ايجابي او سلبي مستقبلاً، وتحديد المقدرات التي تمتلكها المنظمة لاستغلالها.
- وأشار (رسن،2021:146) الى أن احتمالية الوصول للنجاح الاستراتيجي يتطلب من الادارة العليا في المنظمة القيام بعدة مهام كصياغة استراتيجية واضحة تأخذ بالاعتبار التهديدات البيئية واستثمار فرصها وتنظيم الانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة، واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ الفاعل وتعديل السلوكيات، وممارسة ثقافة خاصة تدعم المرؤوسين ومشاركة المعرفة وتبني نظام حوافز عادل.

ثالثاً: ابعاد النجاح الاستراتيجي

تعددت المداخل التي تناولت النجاح الاستراتيجي في المنظمات ، واعتمادا على الادبيات السابقة ومفاهيم النجاح الاستراتيجي واتفاق اغلب الباحثين والكتاب عليها على انها تتكون من اربعة ابعاد والتي تعد اكثر شمولاً وتطبيقاً وانسجاماً مع البيئة العراقية وهي كالآتي .

١ - استراتيجية محددة :

لا بد ان تختار الادارة العليا استراتيجية معينة ومحددة وخيارات التصميم التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها وغرضها ضمن البيئة التنافسية التي تحيطها، وذلك يدعم النية الاستراتيجية ويحقق الرؤية والاهداف التشغيلية (Daft,66:2010)،



ويمكن القول بأن الصياغة الاستراتيجية التي تكون واضحة هي من أولى الخطوات المهمة بالنسبة للمنظمات التي تزيد النجاح، بينما المنظمات التي تتخبط في عملية الصياغة قد يكون مصيرها الفشل، وتحديد الاستراتيجية يتم من خلال تحديد خطوات العمليات المتسلسلة في حالة إدخال تغييرات على عمليات جديدة من أجل تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين وزيادة رضاهم (ايوب، 2015: 39)، ووضوح الاستراتيجية يعتبر الطاقة الكامنة القادرة على توجيه أي منظمة نحو التميز والنجاح على المدى الطويل، حيث أن الرؤية الواضحة غالباً تكون مفهومة وبسيطة وتعطي وعياً مشتركاً عاماً بالاتجاه الاستراتيجي، ولا بد من أن تنسم الاستراتيجية بالمرونة، وإذا لم تكون مرنة فأنها قد تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها في حالات عدم اليقين والتغيرات السريعة في البيئة، ولكي تكون المنظمة ناجحة في العالم الحقيقي يجب أن تكون بيئة التخطيط في المنظمة منفتحة على تبني مؤشرات التغيير، وتتلقى التحذيرات للحاجات المحتملة لتغيير المناهج والتكتيكات (الفياض، 2011: 83).

وقد شبه (Ross and Kamil) المنظمة التي تكون بدون استراتيجية محددة ك (السفينة بدون موجه أو بوصلة ترشدها للطريق السليم لتحقيق اهدافها فتدور في حلقة مفرغة تقاذفها الامواج وسط البحر فهي تشبه المركب غير النظامي الذي لا يعرف مكانا يتجه إليه وحتى ان رست على هدف معين من دون تخطيط فقد يكون ذلك بالصدفة (David, 2001: 3)، في حين وصف (Wheelen & Hunger, 2006: 14) اختيار استراتيجية محددة بأنها بالخطأ الرئيسة الشاملة لإنجاز أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها عن طريق استثمار الفرص وتجاوز التهديدات، أما (Minzberg et al., 2003: 5) فقد رأى بأنها رؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وهي الأكثر وعياً بالمقدرة الجوهرية داخل المنظمة وبالمنافسة، وهنا تتضح أهمية النتائج النهائية للخطوة الاستراتيجية والتي بدونها قد تحقق المنظمة شيئاً ولكن لن تصل إلى النجاح الاستراتيجي والذي لا يمكن أن تصل إليه إلا إذا ما سارت على خطة استراتيجية ذات أهداف واضحة (الكرخي، 2016: 249).

٢- التنفيذ الفاعل :

يرى (Čater & Pučko, 2010: 1) بأن من الأسباب الأساسية لظهور الإدارة الاستراتيجية في الربع الأخير من القرن العشرين هو اعطاء الاهتمام المناسب لتنفيذ الاستراتيجية بصورة فاعلة للمنظمة لما لهذه المرحلة من أهمية لها في الوصول للنجاح والتميز، فمهما كانت المنظمة ناجحة في صياغة رسالتها وتحديد اهدافها بوضوح لا فائدة منها ان لم تضع سياق تنظيمي جيد مترجم الى خطوات تنفيذية مناسبة (عبود، 2021: 76)، وقد اشار (David, 2011: 213) ان الفشل في هذه المرحلة يعني فشل الادارة الاستراتيجية ككل، والتنفيذ هو عبارة عن التدخل الاداري الذي يتلاءم مع عمل المنظمة واستراتيجيتها المعتمدة (Pournasir, 2013: 65)، وتتمثل مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بمجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق الفعلي من خلال الاجراءات والبرامج التنفيذية والموازنات المالية، ويعد تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة في الواقع تحدي صعب ومعقد لكون ان طريقة معالجته وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد بشكل مباشر الجهد المبذول سابقاً (رسن، 2021: 167)، أن التنفيذ الاستراتيجي عبارة عن سلسلة مترابطة من الأنشطة والعمليات والمتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المعتمدة الى سياسات وخطط وهياكل تنظيمية مناسبة، و يتوقف التنفيذ الفاعل على تحقيق أقصى درجة من الملائمة والانسجام بين متطلبات البيئة الخارجية، وكذلك وضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ العملي ما يعني ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (اللافي والخشمان، 2020: 51).

٣- الثقافة التحفيزية :

تتمتع المنظمات المتفوقة والناجحة بثقافة عمل محفزة وإيجابية، بينما تعيش المنظمات الأخرى في ظل ثقافة روتينية تحد باستمرار من أنشطتها (علي، 2019: 93) وبشكل عام تمثل الثقافة جزءاً أساسياً من التكوين الفكري للإنسان، فمجموع ما يقوم به من تصرفات وسلوكيات أو أعمال مقيدة بالثقافة التي يحملها، حتى أن بعض الباحثين اعتبروها بأنها العنصر المهم في تحديد درجة الامتثال والتطابق بين الفرد والمنظمة، لكونها تحتوي على مجموعة من القيم والتوقعات والاتجاهات التي لها تأثيرات متباينة على استجابة الأفراد، وعلى العمليات التنظيمية لترشيد عملية اتخاذ وصنع القرار والأنشطة التنظيمية (الفياض، 2011: 86)، وأشار (بارون وجرينبرج، 2009: 642) أن الثقافة التي تبنيها المنظمة من قبل المنظمة لتحفيز ودعم الافراد العاملين تؤثر في اجراءات العمل وبالنتيجة على الاداء التنظيمي وهذا ما ركزت عليه مجموعة من البحوث في محاولة لاكتشاف ومعرفة العلاقة بين الاداء والثقافة، وان أهمية الثقافة في المنظمة تكمن في وظيفتين اساسيتين الاولى تكامل الأعضاء، وعندها يكونوا قادرين على معرفة كيفية التعامل فيما بينهم، والثانية التكامل الداخلي، ومعناه مساعدة المنظمة في التكيف مع بيئتها الخارجية.

ويتمثل دور الثقافة التحفيزية في إمكانية تنفيذها على جميع المستويات والأنشطة في المنظمة، ويمكن أن تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ساهمت بشكل فعال في توفير بيئة مناسبة تشجع على تعزيز توجهات الابداع وتحسين الأداء وتطويره، كما يمكن



أن تؤدي إلى فشل المنظمة إذا ما نتجت عنها عقبات تحول دون تحقيق كفاءة وفاعلية النظام (حسين، 2018:226)، وعرفت الثقافة التحفيزية بأنها الجهود الحديثة التي تبذلها إدارة المنظمة وقادتها في تحفيز العاملين ودعمهم وتشجيعهم لاستمرار إبداعاتهم التي من شأنها أن تساهم في تحقيق نجاح المنظمة (Pooms.et.al,2013:12).

٤- الإبداع المستمر:

أن مصطلح الإبداع يعد الأكثر شيوعاً في الأدبيات الإدارية الحديثة، وقد اجتهد الباحثين والمختصين في إعطاء تعريف شامل له فقد عرفه (محمد، 2021:101) بأنه مجموعة العمليات التي يقوم باستخدامها الإنسان بما يمتلكه من إمكانيات فكرية وعقلية ووفق ما يحيطه به من مؤثرات بيئية ليتوصل إلى فكرة أو نظرية أو أسلوب يمكن من خلالها تحقيق المنفعة لمجموعة أو للتنظيم الذي يعمل به، وذكر (Im.et.al.,2015:130) بأن الإبداع المستمر هو الميل الدائم إلى توليد أو التعرف على الأفكار والبدائل أو الاحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشاكل، والإبداع مُميز لفئتين الأولى الإبداع كصفة الذي يمتلكه كل فرد على حد أكبر أو أقل، والثانية باعتباره الانجاز والذي ينظر إليه على أنه مزيج من عوامل متعددة (Heinal:2006:235)، أن نتيجة لما أفرزته البيئة وبالأخص في العقدين الأخيرين من تغيرات وتطورات تكنولوجية سريعة أدت إلى اتخاذ المنظمات لعدة خطوات من أجل التكيف والتأثير في البيئة، وكان من ضمن هذه الخطوات هو تشجيع الإبداع والحث عليه باستمرار وجعله في مقدمة الأهداف التي تسعى إليه الكثير من المنظمات لتحقيقه، وذلك لمساهمة الإبداع في ازدهار وتجديد المنظمة وفي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ قامت المنظمات بتبني سياسات الإبداع على مستوى المنظمة ككل، وإنشاء وحدات إدارية كمراكز البحوث والدراسات ووحدات التطوير التنظيمي، والتي هدفها رعاية وتنمية الإبداع بالمنظمة وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف (الفياض، 2011:87)، إن الإبداع عنصر مهم لنجاح أي منظمة لاستمرار توليد الأفكار الجديدة، كما ويعمل على خلق قيمة للمنظمة ويجعلها تمتلك ميزة تنافسية، وهي استراتيجية للبقاء والاستمرار في الصناعة بصورة جيدة.

المحور الثالث / الأطار العملي للبحث

عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي :

قيس المتغير المستجيب بحسب عنوان البحث فالنجاح الاستراتيجي عبر اربع ابعاد (استراتيجية محددة، التنفيذ الفاعل، ثقافة تحفيزية، الإبداع المستمر) ومن خلال (22) فقرة وعبر إجابات (154) عينة من قيادات وزارة التربية بعد حذف الفقرات (31,46,47) من قبل التحليل العاملي التوكيدي، ليحصل النجاح الاستراتيجي اجمالاً على وسط محسوب قدره (3.83) مرتفع المستوى من خلال قدرة الوزارة وقياداتها على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة مع التنفيذ الفاعل لها وفي ظل ثقافة تحفيزية تهدف إلى الاهتمام بمواردها البشرية وتدفعهم إلى الإبداع والابتكار الدائم لتحقيق أهدافها وتتميز عن الآخرين بكفاءة، فحصل النجاح الاستراتيجي اجمالاً على انحراف معياري (0.470)، واهتمام نسبي (76.6%) الجيد، ومعامل اختلاف نسبي (12.27%)، وكما موضح بنتائج الجدول (18)، أما على مستوى الأبعاد الأربع فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي :

أ. أبدت قيادات وزارة التربية تبنيها التنفيذ الفاعل أولاً عندما تستهدف تعزيز نجاحها الاستراتيجي، فحصلت على وسط حسابي (4.13) مرتفع المستوى، لينال اهتمام نسبي مقداره (82.6%) الجيد في الترجمة الفعلية لبرامج وخطط وسياسات الوزارة إلى واقع ملموس مما يمكنها على تحقيق أهدافها المرجوة، إذ دلت إجاباتهم على التوافق وبانحراف معياري (0.479)، وبمعامل اختلاف نسبي (11.59%)، أما على مستوى الفقرات (28-33)، فحصلت على وسط حسابي (3.99-4.27) من مرتفع إلى مرتفع المستوى جداً، وبانحراف معياري (0.660-0.804)، وبمعامل اختلاف نسبي (15.85%-20.15%) واهتمام نسبي (79.8%-85.4%) العالي إلى الجيد في اهتمام الوزارة بسمعتها والعمل على استدامتها بشكل متواصل، فضلاً عن ميلها إلى توظيف المورد البشري والمالي والمعلوماتي وبما يضمن التنفيذ الناجح لخططها واستراتيجياتها، فضلاً عن اهتمامها بالمطلوبات اللازمة لتنفيذ فاعل لاستراتيجيتها المحددة بدقة، ودفعها للتنفيذ من قبل ملاكاتها بأسلوب فاعل وكفوء وهذا ما اتضح من خلال اسنادها للمهام والواجبات اليهم وتنفيذهم لها بشكل مرتفع، فضلاً عن قدرتهم على حل المشكلات وتجاوز المعوقات خلال عملية التنفيذ لخططها الاستراتيجية، وبما يؤدي لجعل التنفيذ الفاعل المعزز الرئيس لنجاحها الاستراتيجي.

ب. وأظهرت قيادات وزارة التربية تبنيها استراتيجية محددة بالترتيب الثاني وبما يسهم في توجيهها لتحسين نجاحها الاستراتيجي، نتيجة لحصولها على وسط حسابي (3.96) مرتفع المستوى والنابع من إيلائها درجة اهتمام بوضع استراتيجية واضحة ومحددة بدقة لتحقيق أهدافها ورسالتها وقيمتها، إذ نالت اهتمام نسبي (79.2%)، وبانحراف معياري (0.602)، وبمعامل اختلاف نسبي (15.20%)، أما على مستوى الفقرات ذات التسلسل (23-27)، فحصلت على وسط حسابي (4.29-)



3.81) من المرتفع جداً الى مرتفع المستوى، وبانحراف معياري (**1.045-0.644**)، وبمعامل اختلاف نسبي **(-26.19% 15.01%)** لتتال اهتمام نسبي مقداره **(76.2%-85.8%)** من العالي الى الجيد في امتلاكها القدرة على تحديد معايير الأداء الواضحة ذات الارتباط بأهدافها ورؤيتها، مما جعل ملاكاتها الوظيفية أكثر التزاماً بتنفيذ استراتيجيتها الكلية، والنابع من تبنيها استراتيجية محددة وواضحة أثناء العمل، فضلاً عن لجوئها الى التقييم المستمر لاستراتيجيتها وبحسب الأهداف التي تحددها، لاسيما وانها تقوم بأجراء تغييرات وتدخل تعديلات في استراتيجيتها وبما يؤهلها الى مواكبة المستجدات في بيئة التربية والتعليم، وقد اثمرت هذه الممارسات مجتمعة من توفر استراتيجية محددة واستثمارها بشكل جيد في تحسين نجاح الوزارة استراتيجياً.

ت. تبنت قيادات وزارة التربية ثقافة تحفيزية بشكل جيد ، مما جعلها تستند اليها بالترتيب الثالث وبما يسهم في توجيهها لتحسين نجاحها الاستراتيجي، فحصلت على وسط حسابي (**3.65**) مرتفع المستوى ليؤشر الى تبني ثقافة ايجابية كقوة دافعة للعمل تحفز المسؤولين وتهتم بهم من اجل الوصول الى مستوى اداء عالي وبالتالي تحقق اهدافها، اذ نال البعد اهتمام نسبي مقداره **(73%)** الجيد وبانحراف معياري (**0.681**)، وبمعامل اختلاف نسبي **(18.65%)**، اما على مستوى الفقرات **(-40 34)**، فحصلت على وسط حسابي (**4.10-3.38**) من المرتفع الى المعتدل، وبانحراف معياري (**0.985-0.849**)، وبمعامل اختلاف نسبي **(20.7%-28.52%)** والتي نالت اهتمام نسبي **(67.6%-82%)** الجيد الى المتوسط في امتلاك وزارة التربية ثقافة خاصة تدعم العمل وتمنح ملاكاتها الوظيفية الشعور بالولاء، فضلاً عن اهتمامها بسياسة عادلة تعنى بالمهام والواجبات المسندة لأفرادها، ولذلك فقد سعت الى تحفيزهم على انجاز مهامهم بسرعة وجودة ودقة، فضلاً عن دعمها لحالات النجاح والابداع بمكافآت تلبى طموحهم، وتؤكد بنفس الوقت على ثقافة استثمار وقت العمل بكفاءة وفاعلية وانتاجية، لاسيما وانها تعمل على إشاعة روح النجاح بينهم، وغرس القيم والمعتقدات المشجعة لهم، وان مجمل هذه الممارسات قد اوجدت الثقافة التحفيزية كرافد يحسن من مستوى نجاحها الاستراتيجي.

ث. فيما توجهت قيادات وزارة التربية الى الاهتمام بالابداع المستمر بالترتيب الرابع وبما يحسن من مستوى نجاحها الاستراتيجي، فحصلت على وسط حسابي (**3.57**) مرتفع المستوى، اذ تؤدي باهتمام نسبي **(71.4%)** جيد من خلال تبنيها للأفكار الابداعية بشكل دائم ومستمر والعمل على تحسين وتطوير ادائها الحالي للأفضل بمشاركة افرادها والاخذ باقتراحاتهم وبذلك ستوجد قيمة مضافة لها وميزة تنافسية تجعلها تتفوق عن الآخرين، فكانت الإجابات متفقة وبانحراف معياري (**0.669**)، وبمعامل اختلاف نسبي **(18.73%)**، اما على مستوى الفقرات **(41-45)**، فقد حصلت على وسط حسابي (**3.84-3.39**) من معتدل المستوى الى المرتفع، وبانحراف معياري (**1.096-0.904**)، وبمعامل اختلاف نسبي **(25.54%-30.7%)**، ومنحت اهتمام نسبي مقداره **(67.8%-76.8%)** الجيد الى المتوسط في تقديم إضافات مستمرة وجديدة في خدماتها مقارنة بالسنوات السابقة، اذ تعد التحسين المستمر لجودة العمل ابرز معاييرها الأساسية، لذلك توجهت الوزارة الى تأهيل ملاكاتها الوظيفية وبما ينسجم مع العمل الإبداعي، فضلاً عن ميلها الى تعزيز روحية الابداع لديهم وبمختلف الأنشطة والمهام التي تسند لها اليهم، فضلاً عن ابدائها الحرص على استقطاب واحتضان واستدامة المبدعين منهم بشكل مستمر.

الجدول (2) عرض وتحليل بيانات اختيار النجاح الاستراتيجي (n=154)

مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
	استراتيجية محددة	3.96	0.602	79.2	15.20	الثاني
	التنفيذ الفاعل	4.13	0.479	82.6	11.59	الاول
	ثقافة تحفيزية	3.65	0.681	73	18.65	الثالث
	الابداع المستمر	3.57	0.669	71.4	18.73	الرابع
	النجاح الاستراتيجي	<u>3.83</u>	<u>0.470</u>	<u>76.6</u>	<u>12.27</u>	



المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات / وهي كالتالي :

أ / الاستنتاجات العملية على مستوى المتغير التابع النجاح الاستراتيجي

١. أظهرت وزارة التربية اهتمامها بوضع استراتيجية محددة تزيد من قدرتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال اعتمادها معايير أداء واضحة ترتبط بأهدافها ورؤيتها، فضلاً عن قيامها بأجراء تغييرات وإدخال تعديلات في استراتيجيتها وبما يواكب التغيرات التي تطرأ في بيئتها.
٢. اتضح اهتمام وزارة التربية بتحسين قدرتها على التنفيذ الفاعل وبما يعزز نجاحها الاستراتيجي من خلال اهتمامها بسمعتها والعمل على استدامتها بشكل متواصل، فضلاً عن اعتمادها على قدرة قياداتها في حل مختلف أنواع المشكلات وتجاوز المعوقات خلال عملية التنفيذ للخطط والاستراتيجيات الموضوعة بشكل مسبق.
٣. تبين اهتمام وزارة التربية بثقافة تحفيزية وبما يدعم نجاحها الاستراتيجي، بالاستناد الى ثقافة خاصة تدعم العمل وتمنح ملاكاتها شعوراً بالرضا والولاء، فضلاً عن غرسها القيم والمعتقدات التي تشجعهم على الأداء الأفضل.
٤. أظهرت الوزارة اهتمامها بتحسين الابداع المستمر من خلال عملها على تقديم إضافات مستمرة وجديدة لخدماتها مقارنة بالسنوات السابقة، فضلاً عن حرصها على احتضان المبدعين بشكل دائم.

ب/ استنتاجات للخصائص الديموغرافية لعينة البحث

٥. اتضح اعتماد وزارة التربية على قوة عمل ذات خليط من النوع الاجتماعي، وذلك يدل بأنها تعتمد على الذكور والاناث بشكل متساوي من دون التفضيل بينهما، بالإضافة الى وضوح استقطابها لأصحاب الشهادات الجامعية منهم لإنجاز وتنفيذ اعمالها وأنشطتها.
٦. تبين اهتمام وزارة التربية بالافراد من ملاكاتها القدامى الذين لديهم خدمة لسنوات طويلة ووضعهم في مناصب ادارية متنوعة، وهذا يدل بأنها تعتمد على اصحاب الخبرة والمهارة في ادارة الشؤون المختلفة للوزارة وبكافة مستوياتها التنظيمية.

ثانياً : التوصيات / وهي كالتالي :

- ١- ضرورة اهتمام وزارة التربية بتمكين المرؤوسين وتطويرهم لإنجاز الاعمال والمهام المكلفين بها، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، سيما من خلال العمل بحسب الاليات الآتية:
 - أ- تفويض الصلاحيات والمسؤوليات التي تحد من الروتين وتدعم الانتاج وتقلل من الهدر في الجهد والوقت والكلف.
 - ب- تحقيق التكامل والتوازن المطلوب بين المسؤولية والسلطة الممنوحة، وبفلس الوقت وجود ترابط وتعاون ما بين الأقسام مما يساعد على تنمية روح الفريق وينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء.
 - ت- عقد الدورات التدريبية والتطويرية بشكل دوري للعاملين وبحسب احتياجاتهم بهدف تنميتهم مهنيًا، وتوفير فرص النمو الوظيفي لهم ولمساعدتهم على فهم آليات مواجهة تحديات العمل.
- ٢- ينبغي ان تعمل الوزارة على التطوير والتغيير المستمر في الخطط الاستراتيجية إلى ما هو أفضل من خلال:
 - أ- تبني رؤية استراتيجية واضحة ومحددة تحاكي الواقع وتلبي الطموحات.
 - ب- ضرورة اعتماد استراتيجية التحسين المستمر في الأداء على مستوى الأفراد وعلى مستوى الوزارة ككل وصولاً إلى الارتقاء بمستويات النجاح والتميز.
- ٣- ينبغي على وزارة التربية استثمار استراتيجية واضحة ومُصاغة بدقة من قبل ادارتها العليا والتي تعزز من خلالها برامج التدريب والتعليم بغية تطوير وتحسين وتنمية مخرجات كوادرها وبما يتناسب مع التطورات في بيئة عمل الوزارة، فضلاً عن دعم المسار الوظيفي للأفراد بإشاعة ثقافة التحفيز المعنوي والمادي، ووضع استراتيجيات محددة ومركزة على إدارة الاداء بهدف الوصول الى نجاح الوزارة في الامد القريب والمتوسط والبعيد.
- ٤- ضرورة حفاظ وزارة التربية على تنفيذ استراتيجياتها المحددة بدقة والتزام وبما يتناسب مع مستوى النجاح الذي ترغب بلوغه وتحقيق الاهداف المحددة من خلال اعتماد الاليات الآتية:
 - أ- صياغة استراتيجية واضحة ومفهومة ومحددة المعالم، وتلزم جميع الوحدات على تنفيذها.
 - ب- العمل على ادخال التحسينات والتغييرات في خدمات الوزارة وبما يكسبها رضا المستفيدين.
 - ت- الحرص على اجراء تغييرات وتعديلات في الاستراتيجية الحالية بعد تقييمها وبما يتلاءم مع البيئة.



- ث- الاستمرار بتنفيذ النشاطات والمهام من قبل دوائر الوزارة واقسامها ووفق استراتيجيتها الكلية من خلال وضع معايير لإنجاز الاعمال والمهام بجودة عالية.
- ج- أيجاد وحدة خاصة يقع على عاتقها تحليل بيئة الوزارة ووضع السياسات والبرامج والاستراتيجيات والتكتيكات الملزمة لها وبما ينسجم مع رسالة واهداف الوزارة وتنفيذها بدقة.
- ٥- ينبغي على قيادات وزارة التربية تحسين مستوى اهتمامها بالتنفيذ الفاعل، وتجاوز معوقات التطبيق الواقعي لاستراتيجيتها المحددة نظراً لأهميته في تحسين مستوى نجاحها الاستراتيجي من خلال الآليات الآتية:
- أ- اهتمامها بإنجاز المهام والواجبات المطلوبة، لتحقيق درجات أفضل من القبول على خدماتها الحالية.
- ب- وضع الخطط والبرامج الاستراتيجية موضع التطبيق الفعلي لديها وتحقيق النتائج الايجابية بما ينسجم مع رغبات الوزارة وتطلعاتها المستقبلية.
- ٦- ضرورة ان تعمل الوزارة على تعزيز قدرات الابتكار والإبداع ومشاركة العاملين في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل كفوء والتي تسعى لها الوزارة من اجل ضمان الالتزام بالتنفيذ الفاعل للخطط الاستراتيجية وتحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال:
- أ- متابعة مستويات التنفيذ الاستراتيجي أول بأول لكافة دوائرها وأقسامها من خلال افرادها.
- ب- وضع تقرير سنوي عن مدى تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لتشخيص مكامن الخلل والضعف في التنفيذ لتلافيها ومعالجتها.
- ٧- ينبغي على الوزارة تبني ثقافة تنظيمية إيجابية محفزة ودافعة للتميز في ادائها وتغرس قيم هذه الثقافة في نفوس ملاكاتها وجعل الانسجام والتعاون وتبني أهداف ورؤية ورسالة الوزارة من قبل أفرادها وصولاً الى النجاح واشاعته بينهم لإعطائهم دافع لتقديم جهد أفضل، وذلك من خلال الآليات الآتية:
- أ- تعزيز مستوى الثقافة التحفيزية لدى العاملين واستقراء ذلك من واقع الوزارة في أي الطرق أكثر تأثيراً في تحسين سلوكيات العاملين داخلها وذلك من اجل شحذ الهمم لإنجاز الأعمال بكل دافعية وحيوية.
- ب- الاهتمام ببرامج وسياسات الحوافز والمكافأة المتلائمة مع حجم المسؤوليات والاعباء.
- ت- العمل على استقطاب واستدامة المبدعين من موظفيها الحاليين وبما يحفظ امنهم الوظيفي.
- ث- العمل على توفير الموارد المطلوبة التي تساعد على تمكين الافراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- ح- إلغاء كافة الحواجز وتذليل كافة العقبات التي تعيق عملية التشارك المعرفي وتأكيد ثقافة استغلال وقت العمل.
- ج- الحد من الصراعات السلبية والضغط مهما كان شكلها ومصدرها والتي قد تؤثر على الحالة النفسية للعاملين وتؤدي الى احباطها.
- ٨- العمل على توفير بيئة تنظيمية مناسبة ومناخ تعاوني داخل الوزارة ومديرياتها يدعم جانب الثقة بين قياداتها من ناحية والموظفين من ناحية أخرى من خلال:
- أ- وضع أسس واضحة للتمكين والتقدير والاعتراف بالكفاءات والجهود والمبادرات المتميزة لملاكاتها الوظيفية، والعمل وفق مبادئ الشفافية والنزاهة والافصاح في جميع الأنشطة والمهام.
- ب- تصميم نظام مكافآت قائم على العدالة والمساواة يقوم على منح المكافأة إلى الجهود الاستثنائية والأداء المتميز، إذ أن منح المكافآت المالية والترقية الوظيفية تساعد على زيادة تحسين مهارة العاملين والتقدم في المسار الوظيفي مما سينعكس ايجابيا على الأمن الوظيفي.
- ت- اعداد برامج واضحة ضمن معايير محددة يتم على اساسها التحفيز مع ضرورة القيام بلقاءات دورية ما بين الادارات العليا والموظفين من اجل الاطلاع على البرامج قبل التنفيذ ومناقشة آرائهم لكي يكون هناك شفافية وعدالة لضمان نجاحها وعدم التشكيك في قراراتها.
- ٩- ضرورة الاهتمام الإضافي للوزارة بالأبداع المستمر، بتبني التفكير الإبداعي المفتوح والانظمة التي تعزز ذلك، واحتضان الافراد المبدعين والاهتمام بما يطرحة من افكار تطويرية، وبما يزيد من قدرتها على النجاح الاستراتيجي.
- ١٠- ينبغي على وزارة التربية التحسين من مستوى ممارستها لنمط القيادة الكفوة الملزمة، وبما يزيد من مستوى تحقيق نجاحها الاستراتيجي، بتبنيها الآليات الآتية:
- أ- منح ملاكاتها حرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم دون قيود.
- ب- التفكير بحلول واليات عمل جديدة أكثر انفتاح وابداع وبما يقلل من تأثير المشكلات المزمنة.
- ت- تحفيز العاملين وتحريك دوافعهم وبما يزيد من ولائهم وقدراتهم على الأداء.



ث- الاهتمام بتخطيط السيناريوهات لجميع المعوقات والقضايا المحتملة في ضوء الاحداث والتقلبات المتوقعة في بيئة عمل الوزارة.

المصادر

المصادر العربية :

- ١- الدليمي، سمر صلاح شاكر، (2013)، تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ٢- حسن، حنين قاسم، (٢٠٢٠)، النجاح الاستراتيجي في ظل العلاقة بين السياسة المحلية والسيادة الاستراتيجية، اطروحة دكتوراه في ديوان محافظة ذي قار، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٣- رسن، نعم عباس، (٢٠٢١)، دور التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في النجاح الاستراتيجي بتوسيط التشارك المعرفي، بحث وصفي تحليلي في كليات الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٤- أيوب، تورما لطف بديع، (2015)، اثر قيادة التغير على النجاح الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
- ٥- الفياض، مجيد حميد، (٢٠١١)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية في وزارة النقل، رسالة ماجستير، إدارة عامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٦- الكرخي، مجيد، (٢٠١٦)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر.
- ٧- عبود، علي صلاح، (٢٠٢١)، النجاح الاستراتيجي وفق التكامل بين التراصف الاستراتيجي وانموذج دايسون للتطوير، بحث تحليلي في امانة بغداد، دبلوم عالي معادل للماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٨- علي، حذيفة حسين، (2019)، توظيف إدارة الالتزام العالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث تحليلي، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الادارة العامة.
- ٩- اللافي، د خالد خلف، الخشمان، ايسر محمد، (٢٠٢٠)، تطبيق نظم عمل اداء العالي واثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة ميدانية في الجامعات الخاصة الاردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية.
- ١٠- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، (2009)، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي و اسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ١١- حسين، هدى سالم، (٢٠١٨)، استعمال التحليل الاستراتيجي للدخل التشغيلي في تقييم النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٢، العدد ٢٢، ج ١.
- ١٢- عبد النبي، اسيل مجيد، (2019)، متطلبات تطبيق الذكاء الاقتصادي في المصارف ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، دبلوم عالي معادل للماجستير، معهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.
- ١٣- مزهر، رمزي عطية، (٢٠٢٠)، دور راس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، جامعة الازهر بغزة نموذجا، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية المجلد ٢٨، العدد ١ - ٥١.

المصادر الاجنبية :

- 14- Oestreich, Thomas. , Buytendijk, Frank. , O'Rourke, John. Hatch, Toby, (2008), Administrative Excellence: A Step-by-Step Strategy for Success, First Edition, Ohio University.
- 15- Willem, Frank, (2015), "Strategic success: step by step" <http://dix.booksc.org/01600/libgen.scimag 01699.zip/browse/jsc.537 pdf>.
- 16- Waldron, D. (2008). Transnationality: An Index Of Strategic Success? Journal of International Business Strategy. 8(2), 152-163.
- 17- Chromie, S. (2018). The effect of strategic lightness on enhancing competitive advantage: a case study of "Hammadi" complex in the wilayat of Bechar, Al Bashaer Economic Magazine. 4 (1), 122-104.



- 18- Heinal, Eda, (2006), "Creative thinking of adolescent in Estonia society" Nordic Journal of Youth Research, Vol. 14, Issue.3,p.p(255-235).
- 19- Im, Hyunjoo& Hokanson, Brad& Johanson, Kim,K,p, (2015), "Teaching creative thinking skills: A longitudinal study" _Clothing and Textiles Research Journal,Vol.33,Issue.2.
- 20- Pooms, F. & Ludeke-Freund, F. (2013). "Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda". Journal of Cleaner Production: (45), 9-19.
- 21- Vayyavur, Rajeshwar, (2015). ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors, International Journal of Current Engineering and Technology. Vol. 5.No.4.
- 22- Nash, Laura& Stevenson, Howard, H. (2004), "Success That Last", Harvard business Review. <https://www.amazon.com/Just-Enough-Tools.../dp/0471714402>.
- Roger, S., (2005), "Sustainable Success: Seven Paths". <http://sevenpaths.com>. -23
- 24- Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice.Journal for east european Management Studies, 207-236.
- 25- Thomas, L., wheeten & David, j. Hunger, (2011), strategic Management. prentice-Hall international, inc 17th.ed.
- 26- Pournasir, Shahin (2013) "Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran", Journal of International Studies, Vol. 6, No 2, 2013, pp. 65-78.
- 27-Daft, Richard. (2010), Organization: Theory and Design, Chapter 10.