



جامعة القادسية  
كلية الادارة والاقتصاد

بحث بعنوان

## القيادة الاستراتيجية دورها في تحقيق التميز المؤسسي

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد الطالب :

عباس مجيد عبدالله عبد الجنابي

بإشراف

د. د. لطيف عبد الرضا

السنة الدراسية : 2019\2020

بسم الله الرحمن الرحيم

الله لا إله إلا الحي القيوم لاتأخذه سنة ولا نوم له ما في السموات  
وما في الأرض من ذا الذي يشفع عنده إلا بأذنه يعلم ما بين  
أيديهم وما خلفهم ولا يحيطون بشيء من علمه إلا بما شاء  
كرسيه السموات والأرض ولا يؤده حفظهما وهو العلي  
العظيم ))

صدق الله العلي العظيم

## الإهداء

أهدي علمنا المتواضع الى خير الانبياء سيدنا محمد (صلى  
الله عليه وآله وسلم )

والى من بذل الغالي والنفيس من اجلي .....أبي

ثانيا الى من سهرت الليل وافنت العمر من اجلي .....امي

ثالثا الى الهيئة التدريسية في جامعة القادسية

رابعا إهداء الى من أشرف على هذه الدراسة

د.د.لطيف عبد الرضا

## المبحث الأول

### الأول : الإطار العام للدراسة

في ظل التسارع العالمي والتطور التكنولوجي نحو النهوض بالمؤسسات لكي تقدم أفضل خدماتها للجمهور تسعى المؤسسات الى التميز في ادائها لكي تبقى وتنهض وتبقى في مصاف المؤسسات المتقدمة في جميع المجالات ولكي يتم ذلك لابد من تبنى قيادة حكيمة تكون ذات بعد استراتيجي ورؤية ثاقبة في استشراف ما خلف الستار وما هو مجهول وفقا لدراسة (Hitt Ireland 2002:142) فان القيادة الاستراتيجية تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية فعلى قدر وجود قيادة استراتيجية فعالة في قمة التنظيم بخاصة وبجميع مستوياته على العموم على قدرة نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها حيث يعد التعليم التقني مسؤول عن سد احتياجات المجتمع من الأفراد القادرين على القيام بمواكبة التقدم العلمي في جوانب الحياة الصناعية والزراعية تجارية وهو كأي الأنواع التعليم له مدخلاته وعملياته ومخرجاته والوصول الى مخرجات مرضية تلبي طموحات المجتمع العراقي لابد اهتمام بالمدخلات (احمد3:2000) مما يستدعي توافر قيادة استراتيجي لدى القائمين على القطاع التعليم التقني تعمل على تحقيق بهذه المؤسسات لأداء دورها على أكمل وجه

### مشكلة الدراسة

نظر لتشبع السوق العراقي بالتخصصات الأكاديمية المختلفة وحاجة المجتمع للمهارات المهنية والتقنية التي تمثل فرصة عمل للخريجين برز توجه لدى وزارة التعليم العالي العمل لتشجيع التعليم المهني والتقني ويتطلب هذا التوجه الاستراتيجي وجودة قيادة للمؤسسات التعليمية التقنية ترقى بادائها للمستوى المطلوب وحيث تمثل معاهدة العراقي التقنية نموذج هاما القطاع التعليم التقني يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي



❖ ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي معاهدة الديوانية التقنية

1. مواقع القيادة الاستراتيجية معاهدة العراقي التقنية
2. ما مستوى التميز المؤسسي معاهدة العراق التقنية
3. ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي معاهدة العراق التقنية
4. هل توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بكلية العراق التقنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس العمر المؤهل العلمي سنوات الخدمة )

❖ أهداف الدراسة

1. الكشف عن واقع القيادة الاستراتيجية معاهدة العراق التقنية
2. تحديد مستوى التميز المؤسسي بمعاهدة العراق التقنية
3. الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز في المؤسسي معاهدة العراق التقنية
4. إبراز الفروق ذات الدلالة الإحصائية في جهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس العمر المؤهل العلمي سنوات الخدمة)

❖ أهمية الدراسة :تتبع أهمية الدراسة من خلال

1. إثراء المكتبة العربية دراسة حديثة حول مفهوم القيادة الاستراتيجية
2. تزايد أهمية التعليم التقني في المجتمعات المعاصرة وضرورة الادارة والتطوير
3. ظهور حاجة المجتمع العراقي لمثل هذا النوع من التعليم في ظل الظروف التي يمر بها
4. أهمية دور القيادة ودورها في نجاح وتميز المؤسسات
5. إبراز دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للقائمين على معهد العراقي التقنية

## □ فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية الاولى : لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.03$ ) بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بمعهد الديوانية

❖ ويتفرع منها الفرضيات التالية

1. لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.03$ ) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي معهد الديوانية التقنية
2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.03$ ) بين استثمار القدرات الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي معهد الديوانية التقنية
3. لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $a < 0.03$ ) بين تنمية وتطوير رأس المال البشرية وتحقيق تميز المؤسسي معهد الديوانية التقنية
4. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.03$ ) بين التعلم المستمر وتحقيق التميز المؤسسي معهد الديوانية

## □ مصادر وأدوات الدراسة

1. مصادر الأولية :تمثل في الاستبانة
2. مصادر الثانوية : تتمثل في الكتب والمراجع والرسائل العملية والمواقع الالكترونية

## المبحث الثاني

### □ مفهوم القيادة الاستراتيجية

1. انها تصنع التفوق والتميز الاستراتيجية فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع (الخفاجي 2008:ص 178)
2. انها القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وايضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب المنظمة (جاد الرب 2012:ص49)
3. إنها القدرة على ادارة الموارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الامد (النجم 2011ص135)
4. بانها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستند الى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق المرونة لتحقيق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول الى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة على الصدارة (يونس 2012:ص39)
5. بأنها قدر مجموعة من الأفراد على التفكير والتصرف والتاثير في الآخرين على الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة التنافسية (جلاب 2004:ص26)
6. هي القدرة على التوقع الرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى اقتضى الأمر إلى ذلك وأنها تعني الإدارة من خلال الآخرين إدارة المنظمة ككل بدلا من ادارة الوحدات الوظيفية الفرعية وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي (شعبان والعايدي 2008:ص 33)
7. سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة (الشلمة 2009:ص34-35)
8. إلى أن الاستراتيجية تعني الخطة والقيادة الاستراتيجية هي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة (الطائي وآخرون 2010:ص7)

9. بأنها القدرة الشخص على التوقع والتصور وابقاء المرونة والتفكير بشكل استراتيجية والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق قابل للنمو والازدهار للمنظمة (لي وشين 2007ص1028)

#### □ أهمية القيادة الاستراتيجية

وتميز القيادة الاستراتيجية من غيرها من الأنواع القيادة وقد حدد (Richard and Katherine 2005 ص11)

- النطاق الواسع القيادة الاستراتيجية : إذ يمتد تأثيرها الى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الأعمال وحتى خارج المنظمة الامر الذي يتطلب النظر الى المنظمة بوصفها نظاما معتدلا و ترابط الاجزاء إذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء وحدات في الاجزاء الاخرى
- تأثيرات القيادة الاستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن :فالقائد الاستراتيجية يبقى الأهداف طويلة المدى في التفكير بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف قصيرة الأجل مما يتطلب إحداث الموازنة والمواءمة بين هذين النوعين من الأهداف
- القيادة الاستراتيجية تتضمن تغييرا تنظيمها مهما : إذ تؤدي القيادة الاستراتيجية الى تغيير في الأدوار والخطط والهيكل تحقيقا للهدف الاستراتيجي للمنظمة

❖ وأوردت دراسة عبد العزيز (2010 ص 59) إن أهمية القيادة

الاستراتيجية ترجع الى مايلي :

1. تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم وكذلك تواجه التحديات المستقبلية تفكير إبداعي ورؤية مستقبلية بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها

8. القدرة على الابتكار الإداري من خلال التواصل الى مفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وطرق عمل جديدة تساهم في تميز المنظمة عن المنافسين
9. التركيز الاستراتيجي على الأفراد وعدم الالتفات الى تقديم التكنولوجي بطريقة تفقد الشركة الابتكارية الحقيقية والمتمثلة برأس المال البشرية
10. القيادة الاخلاقية من خلال تمتع القائد بالشفافية والنزاهة والقدرة الحسنة

#### □ أبعاد القيادة الاستراتيجية:

أولاً: البعد التحويلي في القيادة الاستراتيجية :

يرى كلانز (Gianz.2006:ص 81) أن القيادة التحويلية تشكل عملنا كفارة استراتيجيين لأن الغرض من العمل الاستراتيجي في الواقع السعي الى تحويل التنظيم داخل البيئة أكثر تحفيزاً وتعزيزاً للإنجاز العالي يؤكد جانسين وفيرا وكروزسان (Jansen /Vera/and Crossan ;2009:5) أن القيادة التحويلية تساعد القادة الاستراتيجيين على القيام بدورهم في البيئة الدينامية شديدة التغيير من خلال التفكير الإبداعي المنتج, وذلك لان القيادة التحويلية تركز على الاهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الانظمة لتلائم هذه الرؤية (العامري 2001:ص7) وهذا بدوره يتطلب من القائد ان يروج على نحو ثابت رؤية عبر مستويات عالية من الالتزام للرؤية والحماس لترويجها للاعضاء وهذا مايساعد أعضاء المنظمة على المثابرة المستمرة من خلال الاوقات الصعبة (Capon 2008:188) ,يمثل وضع التوجهات المؤسسية المظهر الحاسم للقيادة التحويلية وذلك من خلال مساعدة العاملين لتطوير فهم مشترك حول المنظمة وأنشطتها فضلاً عن أهدافها مما يوقظ الإحساس بالهدف او الرؤية (Gianz2006:81) وتتضمن القيادة التحويلية وكذلك شكل استثنائي من النفوذ التاثير الذي يدفع التابعين لانجاز اكثر مما يتوقع منهم دائماً نتيجة توافر مظاهر القيادة الكاريزمية والقيادة صاحبة الرؤية(Northouse 2010:171) وربما يرجع الدور للقيادة التحويلية في العمل والتوجه الاستراتيجي الى ان القادة التحويليين قادرون على رؤية الصورة الكبيرة او

الرؤية الاستراتيجية (Capon2008:w189)وينحازون الى محاولات تغيير الافراد والمشهد التربوية ككل من خلال مساعدة التابعين على تجاوز مصالحهم اهتماماتهم الشخصية لمصلحة المجموعة او المنظمة ككل ويستكشفون المواهب الفريدة لكل شخص ويقترحون الطرق التي يمكن لكل شخص من خلالها ان يساهم مساهمة ذات معنى في مهمة ورؤية المنظمة (Glanz2006)المرجع (السابق ) ان القائد التحويلي يبحث عن الحاجات التابعين المحتملة ودوافعها ويسعى لارضاء الحاجات العليا ودوافعها ويحترم شخصية اتباعة بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادلة الذي يحاول اتباعه الى قادة وربما يحول القادة الى وكلاء اخلاقيين (Pisapia2009:23) في عملية من السمو فوق الدوافع والميول الشخصية بهدف اعلاه شان المنظمة . وتهتم القيادة التحويلية أيضا بابتكار واستخدام المعرفة من أجل بناء ديمومة التطوير والتغيير التنظيمي ان البعد التحويلي في القيادة الاستراتيجية يوفر لها الرؤية الحاملة عبر توقع وتبصر الأحداث المحتملة والطارئة ويسعى لتجنيد الموارد البشرية لتحقيق تلك الرؤية عبر التحفيز والتشجيع وبناء علاقة من الاحترام والحفز المتبادلة الذي يقود التغيير التنظيمي للافضل .

ثانيا: البعد الإداري في القيادة الاستراتيجية

يجادل ز اليزنيك (Zaleznik) بان الاعمال بحاجة لكل من المديرين والقادة للبقاء والنجاح ويعتقد أن المنظمات بحاجة لتوظيف واستثمار ناس مختلفين لانجاز كل دور ويرى أن المديرين يعززون العقلانية واتخاذ القرار ويعززون الاتساق لمساعدة التحرك التنظيمي على أساس يومي ويسعون للرقابة ويتبعون القواعد ويضعون الأهداف ويبتكرون الأولويات والخطط ويضعون الميزانية والتنظيم ويحلون المشكلات ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين ويمثلون الاستقرار ويستخدمون القوة القانونية أو الشرعية للقيام بالعمل الروتيني للمنظمة (Pisapia 2009:22),وفي السياق ذاته ترى كابون (Capon 2008:32) ان القيادة والادارة عادة ما ينظر إليهما مترادفين يمكن القول انه من الصعب فصله بل ليس من الضروري أن يفصل بينهما فالقائد الذي لديه رؤية الشاملة يجب أن يكون قادرا على الاقل على الادارة على المستوى الاستراتيجي

وهذا ما يضمن اتباع الاستراتيجية واستخدام الموارد المالية والعاملين لتحقيق أفضل النتائج, المدير الجيد لديه القدرة على التخطيط ووضع الميزانية داخل حدود الاتجاهات الاستراتيجية والرؤية الموضوعية من قبل القيادات العليا بالمنظمة ويملك القدرة على رؤية العمل الداخلي واحتياجات المنظمة بأكملها وماهر في ادارة المشروع وابتكار خطط مفصلة لانجاز الاهداف المنظمة كما أنه مسؤول عن تنظيم الاعضاء وتعيينهم ووضع البنية التحتية اللازمة لانجاز اهداف المنظمة ويسعى دائما الى جمع المعلومات حول منظمة كوسيط للمعلومات (Hacker & Roberts 2003:62) ان البعد الاداري من القيادة الاستراتيجية يشير الى النواحي الفنية المطلوبة للادارة الامنية فليس بالتحفيز الالهامي وحده وتتجز الاعمال على وجهها الصحيح ووفقا لظوابطها التنظيمية وانما يحتاج ذلك الى القدرة على التخطيط والتنظيم الرقابة ووضع الميزانية بما يسهم في تحقيق الاهداف التشغيلية كخطوات تحقق في مجموعة التوجة الاستراتيجية .

ثالثا : البعد السياسي في القيادة الاستراتيجية

يشكل المشهد السياسي عنصرا واقعيا في القائد الاستراتيجي لما تمثله السياسة من آلية ضرورية من خلالها للأفراد والجماعات في المنظمة التوصل الى اتفاق حول القرارات المعقدة وربما يرجع ذلك بالأساس إلى أن طبيعة القيادة الاستراتيجية تشمل إحداث التغيير في خضم الآراء المتباينة في اغلب الأحيان حيث تسود حالة من الغموض وعدم اليقين (هيوز وبيتي 2006:178) كما يرى موريل (Morriil 2007:246) إلى أن عملية بناء الاستراتيجية نفسها تتطلب البراعة السياسية في تطويرها واجراءتها لانه يجب ان تكون مدخلا للعالم الحقيقي للعلاقات السياسية نماذج وأنماط التأثير المؤسسي أن الاعتبارات السياسية وبناء التحالفات تمثل عنصرا مكملا لبناء الدعم التنظيمي الواسع للخطة الاستراتيجية واقتناص التوافق على الآليات الضرورية لكيفية تنفيذ الاستراتيجية ذلك لأن الاعتبارات السياسية تدخل في تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تأخذ الصدارة والانشطة التي ستأخذ الاولوية في اجندة أنشطة القسم وعلية تأخذ الأولوية في تخصيص الموارد والمديرون لن يكونوا بارعين في تشكيل

مجال قيادة مؤسسات التعليم العالي فإن البعد الأخلاقي للقيادة كما يرى أحمد والفقير (2011:592) تزداد أهميته ويصبح متطلباً حاسماً لنجاح الجوهرى فى إنجاز الأهداف الأكاديمية والمجتمعية للجامعات ويمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية من خلال البعد الأخلاقى تسعى إلى تجسيد مجموعة من القيم والأخلاق مثل الصدق والثقة والالتزام والتعاون والعدل والتسامح وخدمة الآخرين وتهتم بالصالح العام للجامعة وتعزيز الممارسات الأخلاقية بمايخدم تحقيق أهداف أعضاء هيئة التدريس من جانب وأهداف الجامعة من جانب الأخر

---



## المبحث الثالث

### □ مفهوم التمييز المؤسسي :

1. حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسين ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (النعيمي 2010ص11)
2. هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الادارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الادارة والانجاز الى درجات عالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين أي أن التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المنظمة المعاصرة على كافة المستويات (السلمي 2001 ص 77)
3. ويعد التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ فالتمييز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها وقد نشأ مفهوم ادارة التميز للتعبير عن الحاجة الى مدخل شامل يجمع شامل عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغييرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية من ناحية كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصره ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الاسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها والمتعاملين معها وحسب ارشادات الاتحاد الأوروبي 1999
4. يعرف التمييز بأنه هو تلك الممارسة المتواصلة في ادارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتمييز في التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل وثبات الهدف الادارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير ومشاركة الأفراد والتعلم (باشيوة . البرواري . عيشوني 2012ص36)

5. بانه تلك الانشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في ادائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا وتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية أداء انشطتها وعملياتها واعداد سياساتها واستراتيجياتها الادارية والتنظيمية (الهاللي وغبور 2012 ص 11)

#### □ أهمية التمييز المؤسسي

وقد حدد بالحال دواعي أخذ المنظمات لمبررات نظرا لأهميته لها من خلال ما يأتي :

- وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها
- وسيلة لجلب المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية
- تطوير اعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين وموظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة
- توفر المهارات اللازمة الصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات (الخرشة والزريقات ونور ص 218-230)

#### □ خصائص التميز المؤسسي :

- تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموعة من الخصائص وهي :
1. قبول الاعمال الصعبة إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي حيث فرض النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر
  2. توفير القيادة الكفوءة أن القيادة تعمل كقدرة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه
  3. تحمل المصاعب توضح مستويات المنظمات اذ ان تحمل المنظمات الأزمات ومواجهتها يسهم في حقل قدرات المنظمة وتميزها

4. الخبرات البعيدة عن العمل أن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرة خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقديم العديد من الفرص لاكتساب المتميز في الأداء
5. برامج التدريب أن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات
6. الدقة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ بالتأثير على تميز المنظمة (النور 2010ص30)

#### □ أبعاد التميز المؤسسي:

للمتيز المؤسسي مجموعة من الأبعاد :

1. القيادة والقيادة العليا :لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد كما ان القيادة العليا إذا ثبتت استراتيجيتها الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد فان ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة والقدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعني الاخطاء ونحو أي النقص
2. الموارد البشرية : تواجه المنظمات التحديات المتحده والمتغيرة تطلب من الإدارات العليا بتبني من سياسات استراتيجية تكييف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة الأسلوب الناجح ونظرا للتغير السريع والمتجدد في البيئة العمل فإنه يتوجب على الإداريات العليا أن تتنبأ أسلوب التفويض وفتح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع لإدارة العليا في التميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد التنظيم من خلال إشراك المؤسسين في صنع

القرارات واتخاذها والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب  
المباراة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود  
3. العمليات : ان فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع  
والخدمات وعند ما يتم الحصول على سلعة لاتلبي حاجات فئات المتعاملين  
فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون الى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة  
التمييز فان اللجوء الى هذه النتائج بعد مؤشرا علما ان شيئا ما يقيم خطأ في  
العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات والخدمات (النعيمي 2008ص  
(43

---

## □ الاستنتاجات

1. تحدد معاهدة خلال دراسة اهتمام كبيرة في تحديد والتوجه الاستراتيجي
2. تحدد معاهدة خلال دراسة اهتمام كبيرة في مجال استثمار القدرات الاستراتيجية
3. تحدد معاهد التقنية خلال دراسة اهتمام كبيرة في تنمية رأس مال البشرية
4. تحدد معاهدة التقنية خلال دراسة اهتمام كبيرة في التعليم المستمر
5. تحدد معاهدة التقنية خلال دراسة في مجال التميز في المؤسسي يوجد اهتمام نحو تحقيق مركز تنافسي جيد التعليم التقنية
6. تحدد معاهدة التقنية خلال دراسة توفر منح دراسية للعاملين والأكاديميين المتميزين

## □ توصيات

1. استثمار رأس المال البشرية ومكافأة العاملين ذوي التقييمات السنوية المتميزة
2. الاهتمام بالتعليم والتحسين المستمر والدراسات والبحوث التطويرية واعادة التصميم الأعمال والمهام داخل المؤسسة
3. العمل على الاستثمار الأمثل للقدرات الاستراتيجية في الكلية كا الموارد البشرية والتكنولوجية وتعزيز الأعمال الإبداعية والابتكارية للموظفين والعمل على احتضانها
4. تعزيز التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية في معاهدة التقنية والمبادرة باتخاذ القرارات في ضوء المتغيرات الجديدة
5. العمل على تدعيم التميز المؤسسي عبر تنمية وتطوير العاملين الأكاديميين
6. الاهتمام بتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتعليم التقني
7. توظيف مخرجات البحث العلمي لتطوير التعليم التقني

8. الاستمرار في إخضاع التخصصات التقنية المختلفة لتحسين المستمر
9. توضيح أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي والعمل على التنمية
10. الحفاظ على وجهات نظر العاملين الإيجابية نحو قيادة واداء مؤسسة

#### □ المصادر

1. الخفاجي :نعمه عباس (2008) الفكر الاستراتيجي قراءات المعاصرة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان .
2. جاد الرب : سيد محمد (2012) القيادة الاستراتيجية دار الفكر العربي القاهرة .
3. نجم :نجم عبود (2011) القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان
4. يونس :طارق شريف (2012) الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة
5. بريتي ,مارجريت ,وفلاتر رون ليغاسيس (2006) الادارة التعليمية الاستراتيجية الجودة الموارد (ترجمة بهاء شاهين مجموعة النيل العربية القاهرة
6. الطائي يوسف (2010) ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك و منهج كمي مؤسسة الوراق للنشر عمان الأردن
7. الشملة ميسون عبدالله احمد (2009) دور أبعاد القيادة المدرسية في رأس المال البشرية دراسة لآراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
8. العامري .احمد سالم(2001) القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية لآراء الموظفين الرياض مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود
9. عبد العزيز . أحمد عزمي زكي (2010) القيادة الاستراتيجية ودورها في التنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر

10. شارلز هل .جونز جاريت (2006) الادارة الاستراتيجية الجزء الأول  
مدخل متكامل ترجمة: رفاعي محمد رفاعي دار المريخ للنشر الرياض
11. خطاب .عايدة سيد اسماعيل ,صاير محمد (2005) التخطيط  
الاستراتيجي ط 1 دار الحرير الطباعة القاهرة
12. Thompson Arthur “Strickland(2003) strategic  
management concepts and cases5ed Richard  
D.IRVIN>INCinn >USA
13. Richard L:Hughes and Katharine colarelli  
Beatty(2005) Becoming strategie ladder john wiley  
and sons inc san francisco
14. Claire .Capon (2008) Understanding strategic  
management .Pearson education limited
15. David .fridell (2005) strategic management  
concepts and cases 10ed pearson Prentice
16. Hackeritephon Roberts (2003) Transformational  
leadership creating organization of meaning  
.American society for quality press
17. Morrill Rkhard (2007) strategic leadership  
integrating strategy . and education Greenwood  
publishing group USA
18. Northouse peter (2010) Leadership Theory and  
practice 5th ed sage publisher Ltd USA
19. Pisapia Jun(2009) The strategic Leader .New  
Tactics for Globalizing world information Age  
publishing

# الملحق

• الجانب العملي



## 1. استمارة القيادة الاستراتيجية

### ● المحور الأول تحديد التوجه الاستراتيجي

م	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	وسط حسابي موزون	النسبة المئوية
١	نقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع	٨	٣	١٢	٥	٢	٣,٣	٦٦,٦
٢	لدينا خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة	٦	١١	١٠	٣	٠	٣,٦	٧٣,٣
٣	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة	٤	٩	٩	٢	٦	٣,١	٦٢
٤	لدينا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات	٢	١	١٨	٤	٥	٢,٧	٥٤
٥	نمتلك الادارة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة	٠	٠	٢٣	٣	٤	٢,٦	٥٢,٦
٦	هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع المحيط (التعامل مع المتغيرات الخارجية)	١	٣	١٠	١٢	٤	٢,٥	٥٠

يتضح من الجدول السابق الاتي :

١. المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال تحديد التوجه الاستراتيجي جاء بنسبة كبيرة و هذا يعني وجود موافقة كبيرة جدا
٢. اعلى فقرة كانت في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة (٢) لدينا خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة و هذا يعني وجود موافقة كبيرة
٣. اقل فقرة كانت في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة (٦) هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع المحيط (التعامل مع المتغيرات الخارجية) و هذا يعني عدم الموافقة بدرجة كبيرة

## المحور الثاني استثماره القدرات الاستراتيجية

م	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	وسط حسابي موزون	النسبة المئوية
١	لدينا عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجية او نماذج جديدة...)	١	٧	١٨	٣	١	٣,١	٦٢,٦
٢	نعمل على ان يكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة	٥	٨	٧	٥	٥	٣,١	٦٢
٣	لدينا اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العملية والخبرات الجيدة	١٢	٧	٦	٢	٣	٣,٧٦٦٦	٧٥,٣
٤	نولي أهمية للأعمال الابداعية والابتكارية لدى الموظفين	١٨	٥	٣	٤	٠	٤,٢	٨٤,٦
٥	يوجد انظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات	٤	٣	٨	١٢	٣	٢,٧	٥٥,٣
٦	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة	٩	١٥	٠	١	٣	٣,٦	٧٣,٣

يتضح من الجدول السابق الاتي :

١. المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال استثماره القدرات الاستراتيجية جاء بنسبة كبيرة و هذا يعني وجود موافقة كبيرة جدا
٢. اعلى فقرة كانت في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة (٤) نولي أهمية للأعمال الابداعية والابتكارية لدى الموظفين هذا يعني وجود موافقة كبيرة
٣. اقل فقرة كانت في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة (٥) يوجد انظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات و هذا يعني الموافقة

● المحور الثالث : تنمية رأس المال البشرية

م	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	وسط حسابي موزون	النسبة المئوية
١	تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر	٩	٤	٩	٤	٤	٣,٣	٦٦,٦
٢	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة	٧	٦	٨	٥	٤	٣,٢	٦٤,٦
٣	تكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء	٢	٨	١٠	٩	١	٣	٦٠,٦
٤	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين)	٨	٢	١١	٩	٠	٣,٣	٦٦
٥	نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل	٨	٠	٧	١٠	٥	٢,٨	٥٧,٣
٦	تهتم بتهيئة وإعداد قادة مستقلين	٦	٣	١٢	٧	٢	٣,١	٦٢,٦

يتضح من الجدول السابق الآتي :

- ١- المتوسط الحسابي النسبي الكلي تنمية رأس المال البشرية الاستراتيجية جاءت بنسبة كبيرة و هذا يعني وجود موافقة كبيرة جدا
- ٢- اعلى فقرة كانت في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة (١) تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر هذا يعني وجود موافقة كبيرة
- ٣- اقل فقرة كانت في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة (٥) نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل و هذا يعني الموافقة

## ٢- محور التمييز المؤسسي

م	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي الموزون	النسبة المئوية
١	يوجد اهتمام نحو تحقيق مركز تنافسي جيد للتعليم التقني	٧	٩	٠	٨	٦	٣,١	٦٢
٢	نوفر الموارد اللازمة للإبداع والتميز في مجال التعليم التقني	٧	٥	١٠	٤	٤	٣,٢	٦٤,٦
٣	نهتم تعزيز التفاعل والتواصل مع المؤسسات المجتمعية المدنية لدعم التعليم التقني	١٥	٩	٦	٠	٠	٤,٣	٨٦
٤	نوفر بيئة أكاديمية متميزة لإنجاح التعليم التقني	٨	٧	٩	٤	٢	٣,٥	٧٠
٥	نسعى لتنمية الطاقات الفكرية في المجالات المعرفية التقنية	٥	٨	٧	٦	٤	٣,١	٦٢,٦
٦	نوظف التعليم الإلكتروني في دعم البرامج التعليمية التقنية	٤	٨	٨	٥	٥	٣,٠٣	٦٠,٦
٧	نوفر منح دراسية للعاملين والأكاديميين المتميزين	٧	٧	١	١٠	٥	٣,٠٣	٦٠,٦
٨	ندعم مشاركة الطلبة في المسابقات المحلية	١٢	٦	٩	٠	٣	٣,٨	٧٦
٩	تقيم البرامج التقنية المختلفة لمواكبة المستجدات المعرفية	١١	١	٣	٩	٤	٣	٦٠
١٠	نوظف البحث العلمي لتطوير التعليم التقني	٣	٨	٧	٩	٣	٢,٩	٥٩,٣
١١	تخضع التخصصات التقنية المختلفة إلى التحسين المستمر	٨	٣	٥	٩	٥	٣	٦٠
١٢	تعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم التقنية	٦	٠	١٢	٩	٣	٢,٩	٥٨
١٣	نستفيد من نتائج تقييم رضا منظمات المجتمع المحلي حول مخرجات التعليم التقني	٢	١٥	٨	٢	٣	٣,٣	٦٧,٣
١٤	نعمل على استقطاب الكفاءات في مجال التعليم التقني	٧	٧	١٠	٥	١	٣,٤	٦٩,٣
١٥	نستجيب إلى المقترحات المقدمة لتطوير التعليم التقني	١١	٥	٥	٧	٢	٣,٥	٧٠,٦

يتضح من الجدول السابق الاتي :

- ٤ . المتوسط الحسابي النسبي الكلي لمجال التميز المؤسسي جاء بنسبة كبيرة و هذا يعني وجود موافقة كبيرة جاء بنسبة كبيرة و هذا يعني وجود موافقة كبيرة جدا
- ٥ . اعلى فقرة كانت في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة (٣) نهتم تعزيز التفاعل والتواصل مع المؤسسات المجتمعية لدعم التعليم التقني هذا يعني وجود موافقة كبيرة
- ٦ . اقل فقرة كانت في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة (١٢) تعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم التقنية العمل و هذا يعني وجود الموافقة بنسبة متوسطة

الطالبة : تبارك كريم مالك  
جامعة القادسية / كلية الادارة و الاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

## أستبيان دراسة

هذا الإستبيان جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان ( القيادة الاستراتيجية و دورها في تحقيق التميز المؤسسي ) ونظرا لخبرتك في هذا المجال العلمي يكون لنا الشرف الكبير في أن تكون ممن يساعد على تحقيق أهداف هذه الدراسة عندما تجيب على أسئلة الإستبيان بكل دقة وموضوعية طلبتي منك هو بضع دقائق من وقتك للإجابة على الإستبيان الذي حاولت جاهدة أن اصممه ما هو بطريقة لا تتطلب وقتنا طويلا علما انه إجابتك سوف تحاط بسرية تامة ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي

البيانات الشخصية او الوظيفية :

الغرض من هذا المحور معرفة المعلومات الشخصية و الوظيفية الخاصة بكم .  
فالرجاء وضع علامة ( ✓ ) في المكان المناسب

١- النوع الاجتماعي :

نكر  انثى

٢- العمر:

اقل من ٣٠ سنة  من ٣٠-٤٠  اكثر من ٤٠

٣- الحالة الاجتماعية :

اعزب  متزوج

٤- عدد سنوات الخبرة :

اقل من ٥ سنوات  من ٥-١٠  اكثر من ١٠

٥- المستوى التعليمي:

ثانوي او اقل  بكالوريوس  عليا

١. الاستمارة القيادة الاستراتيجية

● المحور الأول تحديد التوجه الاستراتيجي

م	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	نقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع					
2	لدينا خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة					
3	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة					
4	لدينا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات					
5	نمتلك الادارة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة					
6	هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع المحيط (التعامل مع المتغيرات الخارجية)					

المحور الثاني استثماره القدرات الاستراتيجية

م	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	لدينا عوامل نجاح مميزة (موارد البشرية أو تكنولوجية او نماذج جديدة...)					
2	نعمل على ان يكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة					
3	لدينا اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العملية والخبرات الجيدة					
4	نولي أهمية للأعمال الابداعية والابتكارية لدى الموظفين					
5	يوجد انظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات					
6	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة					



● المحور الثالث : تنمية رأس المال البشرية

م	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر					
2	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة					
3	نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء					
4	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين )					
5	نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل					
6	نهتم بتهيئة وإعداد قادة مستقلين					

## 2. المحور التميز المؤسسي

م	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يوجد اهتمام نحو تحقيق مركز تنافسي جيد للتعليم التقني					
2	نوفر الموارد اللازمة للإبداع والتميز في مجال التعليم التقني					
3	نهتم تعزيز التفاعل والتواصل مع المؤسسات المجتمعية المدني لدعم التعليم التقني					
4	نوفر بيئة أكاديمية متميزة لإنجاح التعليم التقني					
5	نسعى لتنمية الطاقات الفكرية في المجالات المعرفية التقنية					
6	نوظف التعليم الإلكتروني في دعم البرامج التعليمية التقنية					
7	نوفر منح دراسية للعاملين والأكاديميين المتميزين					
8	ندعم مشاركة الطلبة في المسابقات المحلية					
9	تقيم البرامج التقنية المختلفة لمواكبة المستجدات المعرفية					
10	نوظف البحث العلمي لتطوير التعليم التقني					
11	تخضع التخصصات التقنية المختلفة الى التحسين المستمر					
12	تعتمد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم التقنية					
13	نستفيد من نتائج تقييم رضا منظمات المجتمع المحلي حول مخرجات التعليم التقني					
14	نعمل على استقطاب الكفاءات في مجال التعليم التقني					
15	نستجيب إلى المقترحات المقدمة لتطوير التعليم التقني					

محتويات الجزء العملي :

	استمارة القيادة الاستراتيجية
	المحور الأول تحديد التوجه الاستراتيجي
	المحور الثاني استثماره القدرات الاستراتيجية
	المحور الثالث : تنمية رأس المال البشرية
	محور التمييز المؤسسي
	ورقة الاستبيان