

## The role of strategic leadership in achieving organizational excellence: field research in Al-Faris General Company

دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة

م.م. علاء محمد نادر / الجامعة التقنية الوسطى / معهد الادارة / الرصافة  
م. باسم عبد الحسن جاسم / الجامعة التقنية الوسطى / معهد الادارة / الرصافة

OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764  
E - ISSN 2227 - 703X

Received :30/1/2019  
Accepted: 28/5/2019

### مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في شركة الفارس العامة ، وفي هذا الإطار تجسدت عينة البحث من (123) مديرا انطلق البحث من المشكلة الرئيسية ومفادها (ما دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي؟) نتج عنها عدد من التساؤلات الفرعية كان الهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والطروحات الفكرية لهذه المتغيرات كونها من الموضوعات الحيوية التي فرضها الواقع الحالي. ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات، وبعد التحقق من المقياس تم استخدام عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث مثل (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ،معامل الارتباط (Person)، اختبار الانحدار الخطي البسيط)، وتوصل البحث الى استنتاجات محددة من أهمها ان القيادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطا ايجابيا بالتفوق التنظيمي، كما وتم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في البحث الحالي .

**المصطلحات الرئيسية للبحث/ القيادة الإستراتيجية ، التفوق التنظيمي .**



## المقدمة

أفرزت بيئة الأعمال خلال العقدین الأخيرین من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي تحديات كبيرة تمثلت بتحديات عديدة أهمها، اشتداد منافسة الأعمال عالمياً، والتطور التقني، وتغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء، والتنوع المعرفي والثقافي، ونتيجة لهذه الحقيقة، بات البقاء يُشكّل الهدف الاستراتيجي للكثير من هذه المنظمات، الأمر الذي ولد ضغطاً نحو أهمية وجود قيادات إستراتيجية لها القدرة في التعامل مع الأحداث، والتكيف مع البيئة المحيطة وخلق حالة التوازن من خلال تغيير منظمي لهيكل عملياتها ومجالاتها المختلفة بغية تمييزها في بيئة الأعمال. كما وأصبح التفوق التنظيمي هدفاً من أهداف المنظمات وذات أولوية أساسية في خططها واستراتيجياتها تمكنها من الاستمرار وتحقيق التميز في عملها عن بقية المنافسين وانطلاقاً من الأهمية المذكورة آنفاً، تعد هذه المؤشرات مسوغاً للولوج ببحث ميداني تجسد في الكشف عن الدور الذي تؤديه القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في واحدة من أهم تشكيلات وزارة الصناعة هي شركة الفارس العامة في بغداد التي تعد من أهم محركات النمو الاقتصادي ومن أبرز القطاعات المؤثرة في النظام الاقتصادي للبلد. وعليه فقد تطرق الباحث في بناء البحث الى اربعة محاور تمثل الاول في عرض لمنهجية البحث بينما قدم المحور الثاني الإطار النظري، فيما تجسد المحور الثالث بعرض لجانب العملي، وأخيراً خصص الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات..

## البحث الاول / منهجية البحث

### اولاً : مشكلة البحث :

تعاني معظم القطاعات ومنها القطاع الصناعي من مشكلات وتحديات متعددة تواجهها في بيئة العمل ولاسيما الآن ونحن نعيش في عصر العولمة فالجميع يبحث عن تحقيق التفوق لمنظمتهم وهذا يمكن تحقيقه من خلال ما تمتلكه من قدرات قيادية إستراتيجية، فالقيادة الإستراتيجية تمثل اليوم مدخلا قياديا جديدا للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة التي لم تعد كافية لمواجهة الضغوطات الكبيرة والتحديات المتزايدة لمنظمات الأعمال. واستنادا الى مجموعة المنطلقات التي تم طرحها اعلاه تبلور الدافع الرئيسي للخوض في مثل هذه الموضوعات وتطبيقها في شركة الفارس العامة لتشخيص مدى توافرها بغية صياغة الآليات والحلول المناسبة لتحقيق التميز والتفوق في بيئة الاعمال . وعليه تكمن المشكلة الأساسية للبحث في التساؤل الآتي: (ما دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي؟)، ومن خلال التساؤل الرئيس انبثقت عدد من التساؤلات ومن أهمها:

- 1- هل يوجد وعي كاف لدى المنظمة المبحوثة بأهمية متغيرات البحث ؟
- 2- هل هناك ارتباط بين القيادة الإستراتيجية والتفوق التنظيمي للمنظمة المبحوثة؟
- 3- ما مدى تأثير القيادة الإستراتيجية في التفوق التنظيمي للمنظمة المبحوثة ؟

### ثانياً: أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع واهمية متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتفوق التنظيمي.
- 3- اختبار مدى تأثير القيادة الإستراتيجية في التفوق التنظيمي.
- 4- تزويد الإدارات العليا في الشركة المبحوثة بتصور علمي يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية والقيادية المعتمدة من قبلها لتطوير قدراتها وإمكانياتها بغية تحقيق التفوق التنظيمي.

### ثالثاً: أهمية البحث : يمكن تجسيد أهمية البحث الحالي بما يأتي:

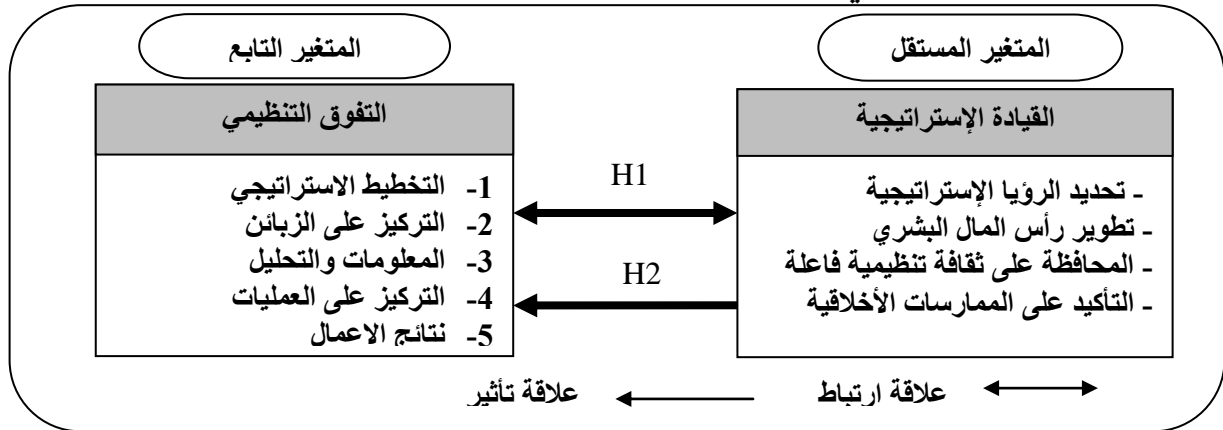
- 1- أهمية موضوعات البحث المعاصرة في تناوله مفاهيم تنظيمية إستراتيجية لها دور مهم في نهوض المنظمات والريادة في مجال الاختصاص. وبذلك يعد هذا البحث محاولة لإضافة معرفة علمية جديدة.



## دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة

2- اجراء البحث الحالي في القطاع الصناعي نظرا للأهمية التي يوليها ضمن القطاعات المهمة والحيوية في إحياء الاقتصاد للبلد وإحدى الركائز الأساسية لتنمية وتطور البلد.

### رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

**خامساً : فرضيات البحث** انطلق البحث الحالي في معالجته للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي أجمالاً وعلى مستوى كل بعد من الأبعاد.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي أجمالاً وعلى مستوى كل بعد من الأبعاد.

**سادساً : منهج البحث** : إتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي كونه يرتكز على الوصف الدقيق والتفصيلي للموضوع والمشكلة قيد البحث, ويهدف الى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الموضوع ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات (البياتي والقاضي, 2010: 60).

**سابعاً : اداة ومقياس البحث** : أتمد البحث بشكل رئيسي على الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث الحالي وقد صممت فقراتها بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، وتتكون الاستبانة من جزئين، تضمن الجزء الأول من الاستبانة أبعاد القيادة الاستراتيجية إذ تم الاستعانة بدراسة (عباس, 2016: 4) والمستند الى نموذج (Hitt et al., 2011) للفقرات من (1-20) بواقع (5) فقرات لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس التفوق التنظيمي إذ تم الاستعانة بالنموذج (Malcolm Baldrige) كما في "NST national institute of standards and technology, 2011" للفقرات من (21-35) بواقع (3) فقرات لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي وكما موضحة في الملحق (1) وقد طورت فقرات الاستبانة وبما يتفق مع طبيعة مجتمع وعينة البحث.

**ثامناً : مجتمع وعينة البحث** : اختير القطاع الصناعي لتطبيق الجانب العملي للبحث والمتمثل بشركة الفارس العامة في مدينة بغداد لكونها من الشركات الرائدة في مجال عملها والمتخصصة في مجال تصنيع المعدات الهندسية الثقيلة ووحدات تصفية المياه، وتم اختيار عينة البحث بصورة قصدية طبقية وشملت من هم بدرجة (رئيس مجلس ادارة، مدير عام، معاون مدير عام، مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير معمل، مدير قسم، مدير شعبة) وتم اختيار هذه القيادات بسبب طبيعة البحث التي تتطلب قدرأ من الفهم والإدراك في



التعامل مع مضامين الاستبانة ومتغيرات البحث، وبلغ حجم العينة ((167 مديرا، فقد تم الاستعانة بالجدول الإحصائي لكل من (Sekaran & Bougie, 2010: 295) والذي اوضح ان حجم العينة المناسب والمستهدف هو ((118، كما وتم توزيع (130) استبانة بغية الحصول على الحد الأدنى من حجم العينة المناسب والبالغ ((118 وتم استرجاع (123) استبانة صالحة للتحليل وتشكل نسبة استجابة (95%) وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائيا.

**تاسعا: صدق وثبات الاستبانة:** تم إجراء صدق المحتوى والصدق الظاهري في البحث الحالي، إذ تم إجراء الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة الأكاديميين المحكمين في الحقول المعرفية ذات العلاقة بمجالها النظري والتحليلي وعلى ضوء الملاحظات والآراء التي تفضلوا بها تم تعديل بعض الفقرات وأعيدت صياغة بناءها على طلبهم وقد حصلت اغلب فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (84%) وهي نسبة عالية جدا مما يعكس صدق الفقرات. اما بخصوص صدق المحتوى فقد بلغ ((0.94) والذي تم استخراجها من خلال جذر معامل الثبات. إذ تم اختبار ثبات الاستبانة باستعمال معامل الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، فقد بلغت قيمته (0.88) وهي اكبر من (0.70) إذ كما اشار (Hair et al, 2010) إذا كان معامل الفا كرونباخ اعلى من ((0.70 او مساوية فأنها تعتبر جيدة حيث تمتع بتقييم جيد عالي، وهذه النتائج تشير الى ان مقياس البحث (الاستبانة) يكون ذا مستوى ثبات عالي، وهذا دليل على مدى الاتساق الداخلي له، وصدق فقراته في قياس الغرض المراد قياسه، وهذا يشير بوضوح الى درجة عالية من الثبات.

**عاشرا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** من اجل قياس واختبار فرضيات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة بالأوساط الحسابية والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط (Person)، اختبار الانحدار الخطي البسيط، وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS V.23).

## المبحث الثاني / الإطار النظري

**المحور الأول : القيادة الإستراتيجية:** سيتم في هذا المحور تناول مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها وإبعادها وكالاتي:-

### اولا : مفهوم القيادة الإستراتيجية

انطلقت مبادئ الفكر الاستراتيجي وتطورت بشكل متسارع قبل ما يقارب الأربعمائة عام قبل الميلاد، كواحدة من فنون الحرب آنذاك وطوال تلك المدة وصولا إلى العقود الأخيرة من الألفية الثانية بعد الميلاد ظهر مصطلح القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership) على يد كل من (Hambrick & Mason, 1984) إذ لم يركزا فقط على ما يؤثر على مخرجات المنظمة وإنما على الرموز في المنظمة، والهيكلية الاجتماعية، ونشاطات الإداريين والتنفيذيين سيما ذوي المناصب العليا وتحديدًا على العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على الأداء والمنافسة (غياض، 2014: 64). وعليه فقد ظهرت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع بغية إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع نظرا لكونه من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة استجابة للتحديات التي فرضتها بيئة الأعمال الديناميكية التي يسيطر عليها التغيير واللاتأكد، وفي خضم هذا التباين والاختلاف قام الباحثان بإعداد الجدول (1) الذي يبين فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بالقيادة الإستراتيجية، للوصول إلى تشخيص التعريف الأنسب لهذه البحث.



## دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة

الجدول (1) تعريف القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Rowe,2001: 83	قدرة التأثير بالآخرين لتعزيز ديمومة اتخاذ القرارات طويلة الأمد والطاعة المستمرة للحفاظ على الاستقرار المالي فرديا و فرقا عند العمل، والتأثير في الطرق التي تعزز الميزة التنافسية.
2	Hinterhuber&Friedrich, 2002: 200	القدرة على ايجاد رؤيا للافادة من الفرص المستقبلية وتطوير وتحفيز الافراد لتحقيق النتائج واطافة قيمة للمنظمة.
3	Amos,2006: 85	قابلية الفهم الكامل للمنظمة وبينتها معا ضمن حدودها، والتي من خلالها يعمل الأفراد ويسخرون فهمهم لتوليد التغيير الاستراتيجي من خلال بعض الأفراد، للحفاظ على مكانة المنظمة في البيئة في الأمد القريب استقرارا وفي الأمد البعيد بقاءً.
4	Max,2012: 4	القدرة على صياغة المستقبل للمنظمات لبلوغ الأهداف والطموحات بأسرع الطرق.
5	غياض،64: 2014	هي القدرة على رسم الرؤية والاتجاه الصحيح مصحوبة بالتوقع والمرونة وتفويض الآخرين والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم للمضي في المسار الذي يحقق أهداف المنظمة.
6	عباس، 30: 2016	القدرة على التوقع والتنبؤ ببصيرة مستقبلية والمحافظة على ثقافة المنظمة وقيمها وتمكين العاملين على احدث التغيير الضروري من خلال الاهتمام بتطوير رأس مالها البشري والعمل على تعزيز الممارسات الأخلاقية واستدامة الموارد للبقاء والنمو والازدهار.

وعموما وفي ضوء وجهات النظر والآراء المختلفة، حدد الباحثان تعريفا إجرائيا للقيادة الاستراتيجية من خلال الجمع بين الطروحات والمفاهيم التي تم عرضها حول الموضوع ، وفي ذات السياق تعكس هدف البحث الحالي فهي " القدرة على رسم الرؤية المستقبلية لبلوغ الأهداف والعمل على تحقيقها من خلال الاستعمال الفعال للمكانات المادية والبشرية المتاحة والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة للمنظمة".

### ثانيا: أهمية القيادة الإستراتيجية :

ان التغيرات السريعة في البيئة فرضت الحاجة الى قيادات إستراتيجية تمتلك رؤية إستراتيجية للمستقبل لتواكب المنظمات هذه التغيرات المتسارعة وتتأقلم معها، لذلك فإن الاتجاه السائد في العصر الحاضر هو تزويد المنظمات بقيادة إستراتيجيين للافادة منهم في بناء فرق العمل والتأثير في التابعين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لزيادة قدرة المنظمات على التكيف والنمو في ظل هذه التغيرات المتسارعة (المربع، 2008: 15). ويرى (الخفاجي، 2008: 68) ان القيادة الإستراتيجية تعد شكلاً من أشكال القيادة الصعبة، فهي ضرورية ومهمة جداً لاغلب المنظمات، فلا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق عوائد مرتفعة من دون القادة الاستراتيجيين الفاعلين لأن القيادة الإستراتيجية مطلب من متطلبات النجاح الاستراتيجي، وبسبب احتمالية ضعف قيادة المنظمات، لذلك فإن المنظمات المتنافسة في القرن الحادي والعشرين تواجه تهديداً يتمثل بتطوير القادة الاستراتيجيين الفاعلين. وفي الاتجاه ذاته ، فقد اكد (Simons, 70: 1998) الى ان القيادة الإستراتيجية الفاعلة هي احدى الموارد الأساسية في المنظمة، وان هذا المورد له عوائد كراس المال، فهي تتصف بكونها المورد الأكثر تأثيرا في الميزة التنافسية المستدامة، وبما يجعلها مجالا من مجالات الاستثمار المهمة في المنظمات.

### ثالثاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

- تم الاستناد في البحث الحالي إلى الأبعاد التي أوردها (عباس،2016: 4) والمستند على نموذج (Hitt et al., 2011) والتي تتلائم مع أهداف البحث الحالي ويمكن توضيحها بالآتي :
- 1- تحديد الرؤيا الإستراتيجية : تعد الرؤيا الإستراتيجية من أهم المكونات التي تمد المنظمة بالطموح والتفوق والارتقاء في نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها، فهي تصف طموح المنظمة، وما الذي تريد أن تصل إليه (Pitts & Lei,1996:8). فقد عرفها (Lynch,2000:444) بأنها تكوين صورة ذهنية للمستقبل المرغوب فيه والمحتمل للمنظمة، فهي تفصح عن وجهة نظر واقعية وموثوقة وجذابة لمستقبل المنظمة، والتي هي الحالة أو الظرف الذي يكون أفضل في طريقة ما مما هو عليه في الحاضر. وكما عدها (Goetsch,2010:53) بأنها القوة المرشدة أو الموجهة للمنظمة وهي حلم المنظمة عن ماذا تريد ان تصبح عليه وهي كقنديل بعيد يرشد المنظمة الى اتجاهها باستمرار , وعلى كل ما يخص المنظمة من هيكل الى سياسات وإجراءات وموارد مخصصة ان تساعد في ادراك تلك الرؤية وتأسيساً على ما تقدم، نجد أن الرؤيا الإستراتيجية تتمثل بخارطة الطريق لمستقبل المنظمة والصورة الذهنية لحالة المنظمة المحتملة والمرتبطة او المرغوب بها.
  - 2- تطوير رأس المال البشري : ويشير رأس المال البشري من وجهة نظر (Cascio,2006:26) إلى القيمة الموجودة في المعرفة ومهارات وقدرات وخبرات الأفراد، وأن رأس المال البشري للمنظمة يتطور عندما يمتلك عاملها القدرات المطلوبة للحفاظ على الميزة التنافسية. في حين عرفه كل من (Kahn,2010:231) بأنه خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأشخاص والتي تنتج من الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات. ويرى كل من (القيسي والطائي، 2012: 771) الى ان القادة الإستراتيجيون يجب ان يحصلوا على المهارات الضرورية لكي تساعدهم على تطوير رأس المال البشري في حدود مجالات مسؤولياتهم وعندما تكون استثمارات رأس المال البشري ناجحة فان النتيجة وجود قوة عمل قادرة على التعلم بصورة مستمرة فان استمرار التعلم وتقوية وتصعيد أسس المعرفة في المنظمة وتوسيعها يكون مقرونا ومرتبطين بالنجاح الاستراتيجي. يتضح مما سبق إن رأس المال البشري يتجسد بمجموعة المعارف والقدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة.
  - 3- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة : أن الثقافة التنظيمية الصحيحة هي الأداة الفاعلة التي تساعد القادة الاستراتيجيين على أرشاد وتوجيه منظمات ويسعى القادة الاستراتيجيين لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم وتوجهاتهم، وانجاز مهامهم، وتطوير أداء منظماتهم (George,2004:24). فقد عرف كل من (McShane&Glinow,2007:253) الثقافة التنظيمية بأنها نمط أساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن اتجاه وطريقة تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها. في حين وصفها كل من (Hitt,2011:365) بأنها مجموعة معقدة من العقائد او الايدلوجية والرموز والقيم الجوهرية التي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة والتي تؤثر في طريقة انجاز المنظمة لأعمالها وعليه يتضح ان الثقافة التنظيمية تتمثل بكونها منظومة من القيم والمعتقدات والمعايير يتقاسمها أعضاء المنظمة لتعكس تكون الأسلوب الذي ينجز به الأعمال والذي يتم تلقينه للأعضاء الجدد .
  - 4- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: عرف (Jones,2007:42) الأخلاق بأنها المبادئ والقيم والقناعات الأدبية التي توجه الإنسان من الباطن والتي يستخدمها لتحليل او تفسير وضع معين ومن ثم تحديد الطريقة الصحيحة او الملائمة للتصرف في ذات الوقت، او هي التصرف غير الصحيح وكيف يجب ان يتصرف المرء لتجنب إيذاء إنسان آخر. كما وعرف (عباس،2016: 53) الممارسات الأخلاقية بأنها تلك العمليات والممارسات كافة التي تشجع وتمكن الأفراد في كافة مستويات المنظمة ان يتصرفوا أخلاقيا ويعملون الأشياء بشكل صحيح من خلال إيجاد المعايير الأخلاقية وأعامام ونشر السلوك الحسن لكل أفراد المنظمة وجمهورها. ويرى كل من (Dess,2007:402) إلى انه يمكن للقيادة الإستراتيجيون تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال عناصر متعددة : نماذج الدور، نظام المكافآت والتقييم، نظام الانضباط والإجراءات والسياسات.



## المحور الثاني / التفوق التنظيمي

### أولاً : مفهوم التفوق التنظيمي

إن القاعدة المعرفية لنشوء الجذور الفكرية لموضوع التفوق التنظيمي انبثقت في عام (1982) عندما نشر كل من (Waterman & Peters) موضوعاً بعنوان (البحث عن التفوق Excellence search In) الذي يعتمد على مجموعة متنوعة من المهارات والقيم المشتركة (Tee, 2003: 27). وامتدت الدراسات الإدارية والسلوكية في إرساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع ليصبح من المواضيع بالغة الأهمية في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية , نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية , (طالب و الجنابي , 2009 : 136). فقد وردت العديد من التعاريف التي تضمن المفهوم الأساسي للتفوق التنظيمي فقد عرفه (Ivancevich,1997:492) بكونه أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه العاملون في المنظمة. وعرفه (Carter,2007:1) بأنه امتلاك المنظمة القدرة على تقديم الخدمات ذات الجودة المتفوقة عبر امتلاكها القابليات لتوفير المتطلبات اللازمة للوصول الى مستوى الجودة المستهدفة, فيما عرفه كل من (Zad et al,2013:383) بأنه تركيز المنظمة على التطوير المستمر لتحقيق رضا الزبون من خلال امتلاك بيئة داخلية داعمة للنجاح مما يسهم في زيادة الربحية. وفي ضوء ما تقدم, حدد الباحثان تعريفاً إجرائياً للتفوق التنظيمي تمثل "بالمقدرات والقابليات التي تنفرد بها المنظمة من خلال تقديمها السلع والخدمات التي تتسم بالحدائثة والإبداع والأصالة بغية بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى زبائنها لتحقيق الموقع الريادي في بيئة الأعمال."

### ثانياً: أهمية التفوق التنظيمي

تكمن أهمية التفوق التنظيمي لكونه يسهم في تحقيق العديد من المنافع والمزايا فقد اشار كل من (Leonard & McGuire, 2007:12) بأن التفوق التنظيمي يحقق النتائج الآتية :

- 1- تحسين عمليات الأعمال لتنعكس بدورها في تحقيق مستويات عالية من الأداء.
- 2- تمكن العاملين من المشاركة الفاعلة في القيام بأعمال المنظمة ومهامها.
- 3- يعد مؤشر للنجاح المالي للمنظمة.

ولعل ما يذكر في هذا الصدد، فقد أكد كل من (جميل و سفير , 2011 : 3) أن أهمية تبني وتطبيق التفوق التنظيمي يتمثل في إيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن , وتحسين الثقة والمشاركة و المسؤولية وإرضاء العاملين , وتحسين نوعية المخرجات وتدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات , وكذلك تعلم اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق وحل المشاكل والسيطرة عليها , والحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التعلم المستمر , وزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ومتابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات. و يبدي في هذا الصدد (العامري, 2012: 69) رأياً مميزاً مفاده أن التفوق التنظيمي يُعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع . فضلاً عن كونه معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها , لأن المنظمات الناجحة والمتفوقة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار, لأن النماذج القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع للمنافسين. ومما تقدم أنفاً يمكن القول أن التحدي الذي تواجهه منظمات اليوم يتمثل في تحقيقها التفوق التنظيمي وتميزها في بيئة العمل .

### ثالثاً: أبعاد التفوق التنظيمي

تم الاستناد في البحث الحالي الى ابعاد التفوق التنظيمي الى انموذج الجودة الوطني (Malcolm Baldrige) المطورة حديثاً من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا (NST national institute of standards and technology, 2011). وفيما يأتي استعراض لتلك الأبعاد:

- 1- التخطيط الاستراتيجي: يشير (Besterfield,2009:70) بأن التخطيط الاستراتيجي عملية ذات أوجه كثيرة ومتعددة تتسم بالشمول وتنطوي على تفكير عقلائي موضوعي يحاول بناء نظرة واسعة لجميع المتغيرات البيئية المؤثرة في عمل المنظمة وممارسة نشاطها. كما ووصف (Kolzow,2012:261) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة ومنهجية يتم عبرها توجيه أعضاء المنظمة لاتخاذ قرارات بشأن المستقبل ووضع الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل المستهدف، وتحديد كيفية قياس النجاح. وتأسيساً على ما تقدم، نجد أن التخطيط الاستراتيجي يركز على الكيفية التي يتم فيها وضع استراتيجيات المنظمة وخططها المستقبلية والتطبيق الواقعي لها.
- 2- التركيز على الزبائن: ينصب اهتمام التركيز على الزبائن على قيام المنظمة بتحديد متطلبات واحتياجات وتفضيلات وتوقعات الزبائن، وكذلك الاهتمام ببناء العلاقات مع الزبائن وتحديد العوامل الرئيسية المؤدية إلى كسب وجذب الزبائن، وتحقيق رضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم عبر توسيع الأعمال التجارية وضمان تدفق المعلومات والمعرفة بين الزبائن والمنظمة، وبما يسهم في تقديم أفكاراً واضحة المعالم للمنظمة. (Bose,2012:116) ومن خلال ما تقدم يتضح ان التركيز على الزبائن ويتعلق بالطريقة التي يتم فيها تحديد احتياجات الزبائن وتوقعاتهم من قبل المنظمة فضلاً عن تعزيز العلاقة معهم وتلبية رغباتهم.
- 3- المعلومات والتحليل: ويعني ذلك جمع المعلومات وتحليلها لتزويد من هو بحاجة لها في الوقت المطلوب مع ضرورة تحديثها باستمرار وتشمل هذه المعلومات كل ما يتعلق بتحقيق الجودة والتفوق , ولاسيما المعلومات المتعلقة بالزبائن وحالة السوق والمنافسين والموردن (القرزاز وآخرون, 2009 : 223). وفي نفس الصدد، فقد اوضح (Alsaleh,2016:106) الى ان هذا البعد يركز على إدارة واستخدام وتحليل وجودة المعلومات وأمن البيانات والمعلومات والأجهزة والبرمجيات لدعم العمليات الرئيسية للمنظمة في الحالات الاعتيادية والطارئة كما ويمثل مركز العقل الذي يوائم جميع العمليات والأهداف الإستراتيجية وتأسيساً على ما تقدم، نجد أن هذا البعد يركز على مدى فاعلية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المنظمة بغية تحسين الأداء.
- 4- التركيز على العمليات : اشار (ketter,2002:7) الى ان التركيز على العمليات يرتبط بعدة أمور من أهمها (إدارة المسؤولية المالية للمنظمة، وفاعلية مجلس الإدارة، وتفحص السياسات، وتقييم البرامج والإجراءات، وانسيابية هيكل العمل). كما ووضح كل من (Badri,2006:1126) الى ان هذا البعد يهتم يركز على كيفية خلق القيمة لأصحاب المصلحة، والاهتمام بالتحسين المستمر، والتعلم التنظيمي والرشاقة والمرونة والكفاءة التشغيلية، وتقليل وقت انجاز العملية وكيفية تصميم الخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن، والاهتمام بمراقبة مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات المنافسة التي تقدم منتجات مماثلة، وتأسيساً على ما تقدم، نجد أن التركيز على العمليات يركز على فحص وتقييم كافة عمليات المنظمة سواء المتعلقة بالعمل أم بالتصميم المنتج او بتقديم الخدمة.
- 5- نتائج الاعمال: اشار كل من (Foster,2007:335) الى هذا البعد يركز على نتائج أداء المنظمة وتحسينه في جميع المجالات الرئيسية: كنتاج المنتجات والخدمات، والنتائج التي تركز على الزبائن، والنتائج المالية والسوق، كما ويتم رصد ومراقبة مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة. واذاف كل من (Alvani ,2013:105-106) الى ان نتائج الأعمال تسهم في إدراك وفهم المنظمة لما توصلت إليه وما نوعية نتائجه أي جانب التقييم التنظيمي اي تزود المستويات الإدارية بالأدوات اللازمة لتخطيط وقياس أداء المنظمة ومعرفة نقاط قوة وضعف المنظمة وانعكاسات ذلك على فاعلية المنظمة كما وتسهم في معرفة الكفاءات الكامنة للعاملين مما يقودها إلى تحسين كفاءة عمل المنظمة وتأسيساً على ما تقدم، نجد أن نتائج الأعمال يركز على فحص وتقييم أداء المنظمة في المواضيع المؤثرة في نتائج أعمالها كرضا الزبائن والعمليات الداخلية للمنظمة.





### المحور الثالث / علاقة القيادة الإستراتيجية بالتفوق التنظيمي

يعود للقيادة الاستراتيجية الفضل في تفوق منظمات على أخرى، فهي تهتم بتدعيم هيكل المنظمة والافراد وراس المال البشري والقدرات التنظيمية، من اجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب، تعمل على تطوير تكنولوجيا المعلومات، تنمي روح الفريق، توفق بين حاجات الاطراف المختلفة ، فالقيادة الاستراتيجية تفهم مغزى الاحداث دون التأثر بظواهرها، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يعيق ذلك الخطر المتوقع (اسماعيل، 2016: 34-35). كما وأشار كل من ( العامري، الغالي، 2007: 424) الى ان نجاح المنظمات او فشلها يتوقف على مدى النجاح الذي يحققه القادة في اعمالهم ودوارهم والمهام المناطة اليهم، وكذلك الاسهام في تطوير منظماتهم وفق ما لديهم من قدرات واستعداد لتحقيق الاهداف المرسومة فالقيادة المتميزة هي التي تعكس قدرتها على استثمار الفرص التنظيمية وتوفير فرص التطوير وقبول الاعمال التي تتصف بالتحدي والتي تساعد على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة ( Park & Gray,2011:1) و اضاف (السلطاني، 2012: 66) الى وجود تأثير مهم ومباشر للقيادة الاستراتيجية على اداء المنظمة من خلال اسهام القادة في تغيير الوضع الراهن وتبني الطرائق الابداعية التي تؤدي الى تحقيق التفوق. وفي نفس الصدد ومن خلال ما تقدم ، القيادة الاستراتيجية لها تأثير مباشر في التفوق التنظيمي، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد، وتشجيعها لهم بالتوجيه نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال تميزهم بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل إلى أفكار جديدة تمكنها من التفوق على الاخرين وعليه تعدد المهام والادوار التي يقوم بها القادة الاستراتيجيين بغية تحقيق الاهداف التنظيمية وبما يحقق التفوق والتميز في بيئة الأعمال .

### المبحث الثالث / الإطار العملي للبحث

#### المحور الاول : الوصف الإحصائي لإجابات العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها

وفي هذه الفقرة يتم عرض استجابة أفراد العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها والنتيجة عن استعمال مقياس خماسي التدرج كل منها يصف حالة معينة للاتجاه والاتفاق بشأن فقرات الاستبانة إذ يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطي الدرجة (5) ليمثل اتفاق تماماً (مرتفع جداً) فيما أعطي أوطأ درجة (1) ليمثل لا اتفاق تماماً (منخفض جداً) بهدف الوقوف على آراء عينة البحث واستجاباتهم حول متغيرات البحث وسيتم اعتماد طول الفئة والنتيجة عن (4=1-5) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4=5\0.80) وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، لتحديد مستوى الإجابة (Dewberry,2004:15) وكما موضح بالجدول (2) ادناه:

الجدول (2) مستوى الإجابة بحسب الفئات المستند إليها في مقياس البحث

مستوى الأهمية	منخفض جداً	منخفض	معتدل	مرتفع	مرتفع جداً
الفئة	1-1.85	2.60 - 1.81	3.40- 2.60	4.20 - 3.41	5.00 - 4.21

المصدر: من اعداد الباحثان



## دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة

الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لمتغيرات وأبعاد البحث

المتغيرات / الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	ترتيب مستوى الإجابة
1 تحديد الرؤية الإستراتيجية	4.275	0.943	مرتفع	1
2 تطوير رأس المال البشري	3.458	1.083	مرتفع	2
3 المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	3.439	1.096	مرتفع	3
4 التأكيد على الممارسات الأخلاقية	3.416	1.082	مرتفع	4
المعدل العام للقيادة الإستراتيجية	3.613	1.051	مرتفع	
1 التخطيط الاستراتيجي	4.523	0.592	مرتفع	1
2 التركيز على الزبائن	3.916	1.054	مرتفع	2
3 المعلومات والتحليل	3.633	1.067	مرتفع	3
4 التركيز على العمليات	3.545	1.049	مرتفع	4
5 نتائج الاعمال	3.465	1.075	مرتفع	5
المعدل العام للتفوق التنظيمي	3.816	0.967	مرتفع	

المصدر : أعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (spss.v23)

يتضح من الجدول (3) تباين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة المبحوثة، إذ بلغ الوسط الحسابي للقيادة الإستراتيجية (3.613) وكان الانحراف المعياري (1.051) مما يشير ان هذا المتغير حصل على مستوى إجابة مرتفع لدى العينة المبحوثة، كما وحصل بعد تحديد الرؤية الإستراتيجية على اعلى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي (4.275) وكان الانحراف المعياري (0.943) اي بمستوى مرتفع من الإجابة والاهتمام وهذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل أفراد العينة على هذا المتغير وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تمتلك قيادة إستراتيجية لديها رؤية استراتيجية مستقبلية في ظل البيئة السريعة التغيير، كما وبلغ الوسط الحسابي للتفوق التنظيمي (3.816) وكان الانحراف المعياري (0.967) مما يشير ان هذا المتغير له مستوى إجابة مرتفع لدى العينة المبحوثة، كما وحصل بعد التخطيط الاستراتيجي على اعلى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي (4.523) وكان الانحراف المعياري (0.592) اي بمستوى مرتفع من الإجابة والاهتمام وهذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل أفراد العينة بتحقيق التفوق التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

### المحور الثاني / اختبار فرضيات البحث:

#### 1- تحليل علاقة الارتباط

تجسد اهتمام هذه الفقرة بتوضيح علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى عبر استخدام معامل الارتباط (Person)، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Mukaka, 2012:71)، وكما موضحة في الجدول (5)، كما يشير الجدول (4) الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (\*) او (\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية.



## دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة

الجدول (4) معيار قوة معامل الارتباط

المستوى	منخفض جداً	منخفض	معتدل	قوية	قوية جداً
القيمة	0.30-0.00	0.50-0.30	0.70-0.50	0.90-0.70	1.00-0.90

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على (Mukaka,2012:71).

الجدول (5) علاقة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والتفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي	التركيز على الزبائن	المعلومات والتحليل	التركيز على العمليات	نتائج الاعمال	اجمالي التفوق التنظيمي
القيادة الاستراتيجية	0.831**	0.738**	0.840*	0.763**	0.826*	0.812**
تحديد الرؤية الاستراتيجية	0.835**	0.718*	0.868*	0.747*	0.831*	0.761**
تطوير رأس المال البشري	0.867**	0.735**	0.839*	0.712**	0.875*	0.787**
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	0.828**	0.773*	0.816*	0.747*	0.851*	0.731**
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.841**	0.752**	0.848*	0.731**	0.847*	0.764**
اجمالي القيادة الاستراتيجية						

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى مخرجات برنامج (SPSS V.23)

تبين من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة الإستراتيجية والتفوق التنظيمي بلغت (\*\*0.764) عند مستوى معنوية (0.01)، كما توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين القيادة الإستراتيجية وإبعاد التفوق التنظيمي إذ بلغت معامل الارتباط على التوالي (\*\*0.752)، (\*\*0.841)، (\*\*0.848) (\*\*0.847)، (\*\*0.731) عند مستوى معنوية (0.01) وهذه العلاقات تدل على وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإستراتيجية والتفوق التنظيمي، وهذا يشير الى ان المنظمة المبحوثة تمتلك قيادات استراتيجية لها القدرة على تمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة والقدرة على التوقع والتصور نحو المستقبل لترتبط ارتباط إيجابي بالتفوق التنظيمي، مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإستراتيجية والتفوق التنظيمي أجمالاً وعلى مستوى كل بعد من الإبعاد).

## 2- تحليل علاقة التأثير

تجسد اهتمام هذه الفقرة بتوضيح علاقة التأثير بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) على مستوى المتغيرات الرئيسية والإبعاد الفرعية وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية عبر استخدام الانحدار البسيط (Simple Regression)، علماً ان قيمة (F) الجدولية بلغت (6.85) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1) لعينة بحجم (123) وكما موضح في الجدول (6) ادناه :-



## دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة

الجدول (6) علاقة التأثير بين القيادة الإستراتيجية والتفوق التنظيمي بأبعادهما

اجمالي التفوق التنظيمي	نتائج الاعمال	التركيز على العمليات	المعلومات والتحليل	التركيز على الزبائن	التخطيط الاستراتيجي		
0.513	0.785	0.785	0.621	0.753	0.644	B	تحديد الرؤية الإستراتيجية
0.461	0.453	0.461	0.401	0.441	0.421	R <sup>2</sup>	
174.8	172.8	172.8	164.8	162.8	174.2	F	
0.654	0.613	0.613	0.514	0.613	0.632	B	تطوير رأس المال البشري
0.513	0.441	0.461	0.352	0.591	0.452	R <sup>2</sup>	
168.1	145.3	152.3	156.2	165.1	166.9	F	
0.568	0.412	0.572	0.634	0.582	0.738	B	المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة
0.412	0.367	0.347	0.432	0.387	0.428	R <sup>2</sup>	
135.6	166.4	156.4	156.4	166.7	162.3	F	
0.642	0.713	0.513	0.514	0.684	0.615	B	التأكيد على الممارسات الأخلاقية
0.541	0.541	0.451	0.352	0.621	0.458	R <sup>2</sup>	
158.9	172.3	163.7	156.2	142.8	157.2	F	
0.646	0.632	0.645	0.664	0.654	0.678	B	اجمالي القيادة الاستراتيجية
0.473	0.456	0.466	0.463	0.565	0.436	R <sup>2</sup>	
164.1	165.8	163.2	164.2	168.3	167.4	F	

قيمة (F) الجدولية (6.85) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (1) ولعينة N = 358

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS V.23)

يتبين من الجدول (6) تحليل التأثير بين القيادة الإستراتيجية والتفوق التنظيمي بأبعادهما، إذ يتضح من النتائج ان قيمة (F) المحسوبة بين إجمالي القيادة الإستراتيجية وإجمالي التفوق التنظيمي بلغت (164.1) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.85) مما يدل على وجود علاقة تأثير بينهما، اما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.646)، وبلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.473) اي ان (47%) من التفوق التنظيمي كانت من القيادة الإستراتيجية والباقي من عوامل خارجية. وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي أجمالا وعلى مستوى كل بعد من الأبعاد). وهذا يشير الى ان المنظمة المبحوثة تمتلك قيادة استراتيجية لها القدرة والتأثير في الطرق التي تعزز تحقيق التفوق التنظيمي.



## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- هناك اهتمام واضح من قبل عينة البحث بالقيادة الإستراتيجية ،عزز ذلك بعد (التخطيط الاستراتيجي) وذلك لدوره المهم في استكشاف الفرص الجديدة بغية تحقيق اهدافها وتفوقها على الامد البعيد.
- 2- أكدت نتائج التشخيص لمتغير التفوق التنظيمي بإبعاده بتوافره بدرجة مرتفعة في شركة الفارس العامة المبحوثة وعلى جميع الأبعاد وهذا انهم مدركين لأهمية التفوق التنظيمي في بيئة العمل.
- 3- تبين من نتائج التحليل ان القيادة الإستراتيجية بإبعاده تمارس دورا مهما في تحقيق التفوق التنظيمي بإبعاده وهذا ما أكدته علاقات الارتباط فيما بينها، إذ ان التفوق التنظيمي يتحقق كلما تبنت عينة البحث ممارسات القيادة الإستراتيجية بشكل فاعل.
- 4- ظهر ان إدارة شركة الفارس العامة استطاعت أن توظف التغيير الايجابي الذي أحدثته في ممارسات القيادة الإستراتيجية لإحداث المزيد من التغييرات الايجابية في التفوق التنظيمي.

### ثانياً : التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات أعلاه يمكن صياغة عدد من التوصيات كالآتي:
- 1- الاستمرار بتبني آليات وممارسات القيادة الإستراتيجية في شركة الفارس العامة من حيث زيادة الاهتمام بتحديد توجهاتها الإستراتيجية والمستقبلية وتطوير رأس المال البشري والافادة منه وتشجيع الثقافة الفاعلة وترسيخ القيم والممارسات الأخلاقية لتمكنها من تحقيق اهدافها المطلوبة.
  - 2- تعميق الوعي لدى القائمين على ادارة شركة الفارس العامة المبحوثة بأهمية إبعاد التفوق التنظيمي لأنها تعد بمثابة السلاح التنافسي لتحقيق اهدافها في بيئة العمل التنافسية.
  - 3- ضرورة العمل على ترسيخ ونشر ثقافة التفوق التنظيمي بين جميع العاملين من حيث الاهتمام بتطوير المقدرات والقابليات التي تنفرد بها المنظمة وتقديمها السلع والخدمات التي تتسم بالحدثة والإبداع بغية بناء الصورة الذهنية الايجابية لدى زبائنها لتحقيق الموقع الريادي في بيئة الاعمال.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية :-

- 1- اسماعيل ، زيد خضير محسن،(2016)، "التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي- بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 2- البياتي، محمود، والقاضي، دلال،(2010)، " البحث العلمي وأساليبه باستخدام البرنامج (spss)، الطبعة الثانية، مطبعة البيئة،العراق.
- 3- السلطاني، علي عصام لطيف، (2011) " التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي -دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية .
- 4- العامري، صالح مهدي محسن، و الغالبي، طاهر محسن منصور، ( 2011)، " الادارة والاعمال " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 5- العامري ، سارة علي سعيد ،( 2012 )، " تأثير سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - بحث تحليلي مقارنة بين شركتي آسيا سيل وزين للاتصالات "، رسالة ماجستير، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد.
- 6- الفزاز ، اسماعيل ابراهيم والحديثي ،رامي حكمت وكوريل ،عادل عبد المالك "SIX"، ( 2009 ) ، SIGMA وأساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .



## دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة

- 7- القيسي, فاضل حمد والطائي, علي حسون,(2012), " الإدارة الإستراتيجية: نظريات, مداخل, أمثلة معاصرة ", دار صفا للطباعة والنشر, عمان, الاردن .
- 8- المربع, صالح بن سعد,(2008), القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني, أطروحة دكتوراه, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض.
- 9- جميل, أحمد وسفير, محمد,(2011), " التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات ", الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات, جامعة ورقلة, جمهورية الجزائر.
- 10- الخفاجي, نعمة عباس,( 2008 ), " الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة ", دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 11- عباس, زياد علي,(2016), " القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية: بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الإسكان والإعمار ", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- 12- طالب , علاء فرحان والجنابي , اميرة ,( 2009 ) " ادارة المعرفة - ادارة معرفة الزبون ", دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان - الاردن.
- 13- غياض, عدي عبد الامير,(2014), تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

### ثانياً: المصادر الأجنبية :-

- 1- Alsaleh ,G,(2016)," Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation& Assessment Lead to Organization Excellence", European Scientific Journal, vol.12, No.34 pp: 1857 – 7881.
- 2- Alvani, S, Beygi, R, Memarzadeh, G, & Rouzbahani, M, (2013), "The Influence of Native Model of Organizational Excellence on Iranian Governmental Organizations", Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol.3, No.4, PP.1004-1010.
- 3- Amos, T.,(2006),"Strategic Leadership: Key Driver of Strategy Implementation", In Louw, L. and Venter, P. (eds), Strategic Management Winning in the Southern African Workplace – Capetwon, Oxford University Press.
- 4- Badri ,Masood Abdulla ; Selim ,Hassan; Alshare ,Khaled ; Grandon ,Elizabeth E.; Younis ,Hassan; Abdulla Mohammed;(2006); "The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework"; International Journal of Quality & Reliability Management , Vol.23, No.9, pp. 1118-11157.
- 5- Besterfield, Dale, (2009), "Quality Control", 8th edition, Prentice Hall, U.S.A .
- 6- Bose ,Tarun Kanti,(2012), "Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution towards Effective Value Chain Management", International Journal of Marketing Studies ,Vol. 4, No. 3,pp113-121.
- 7- Cascio, (2006), "Managing Human Resources-productivity, Quality of Work Life, Profits", McGraw. Hill International Edition.
- 8- Dess , Gergory G. , Lumpkin , G.T. & Eisner , Alan B. (2007),'Strategic Management : Creating competitive Advantage" , McGraw – Hill , 3rd ., New York , USA.



- 9- Dewberry, C. (2004), "Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice, 1st ed , Published in the Taylor & Francis.
- 10- Ellitan L. , (2013), "Confirmatory Factors Analysis on Organization Reputation , Strategic Leadership , and organization Culture as A Resources – based view", Journal of Management Research , Vol. 5 , No. 2 , pp 260-269.
- 11- Foster ,Tina C; Johnson, Julie K; Nelson, Eugene C; Batalden ,&Paul B;(2007), "Using a Malcolm Baldrige framework to understand high performing clinical micro systems", Qual Saf Health Care,VOL.16,pp334–341.
- 12- Georg, C.,(2004),"Leadership American Army: strategic leadership" ,New York: Thomson press.
- 13- Goetsch, David& Davis, Stanley,(2010)"Quality management for organizational excellence" 6th ed Prentice Hall , New Jersey .
- 14- Hair , J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), "Multivariate Data Analysis; a Global Perspective", New Jersey: Prentice Hall.
- 15- Hinterhuber , H H.& Friedrich, S, (2002), "The technology dimension of strategic leadership The leadership challenge for production economists" ,International journal of production economics,pp.191-203.
- 16- Hitt, M.A., Ireland, R.D. &Hoskisson, R.E.(2011),'Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases)", 9<sup>th</sup> edition. Thomson /South Western,cengage learning, USA.
- 17- Ivancevich, Jhon, M., Lorenzi Peter, Skimar Steven, J., Crosly Philip B. (1997), " \_Managemnt Quality And Competitiveness," 2nd, ed. Irwin prentice-Hall Boston.
- 18- Jones, Gareth R.,(2007), "Organization Theory, Design and Change", 5th Ed., prentice- Hall Inc. New Jersey, Inc., New Jersey.
- 19- Kahn, H. & Stevenson, J & Roslender, R., (2010), "Workforce Health as Intellectual Capital A Comparative Study of UK Accounting and Finance and Human Resource Directors", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 14, No. 3.
- 20- Ketter, M., (2002), "Peter Achieving excellence in the management of human services organizational", printed by bacon company, U. S. A..
- 21- Kolzow ,David R,(2012) ," managing for excellence outcome-based performance for the economic development organization", Team Kolzow, Inc.
- 22- Leonard, Denis, and McGuire, Mac, (2007), "The Executive Guide to Understanding and Implementing the Baldrige Criteria: Improve Revenue and Create Organizational Excellence", ASQ Quality Press Milwaukee, USA
- 23- Lynch, Rihard, (2000), "Corporate Strategy", 2<sup>nd</sup> edition, Printed & Bound in Spain by Graphos, S.A.
- 24- Max McKeown ,(2012),"The Strategy Book", 1<sup>st</sup> edition , Maverich& strong Limited ,GB.
- 25- McShane, S L., & Glinow, M A V., (2007), "Organizational Behavior", McGraw-Hill, Irwin.



- 26- NIST national institute of standards and technology, (2011), "Malcolm Baldrige National Quality Award", department of commerce, U. S. A.
- 27- Parks , Jeff & Gray , Ellen , (2011) , "Business Ventures Achieving Organizational Excellence Strategies for the High Performance Organization model".
- 28- Pitts R. & Lei D. (1996): "Strategic Management Building & Sustaining Competitive Advantage", West Pub. USA.
- 29- Rowe , W. G.,(2001) , "Creating Wealth in Organizations : the Role of strategic Leadership" , Academy of Management Executive , Vol. 15, No. 1, PP 81-95 .
- 30- Sekaran, Uma & Bougie, roger, (2010), "Research Methods For Business : A Skill - Building Approach", John Wiley and Sons, Inc.
- 31- Simons , R. & Davila , A.,(1998), "How High is Your Return on Management" , HBR , Vol.76, No.1, pp. 70-80.
- 32- Tee, Ng Pak, (2003), "The Singapore School and the School Excellence Model", Educational Research for Policy and Practice2, <http://www.civil-service.gov.il/NR/rdonlyres/4D2DC630-8EA1-4E67-86>
- 33- Zad, Hossein, and Sekkeh, Seyed, and Mehdi, Hosseini, & Asadi, Neda, (2013), "A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees", Northern Khorasan province, Vol.10, No.5, PP:382-386.





---

## **The role of strategic leadership in achieving organizational excellence: field research in Al-Faris General Company**

**Alaa Mohammed Nader / Middle Technical University / Institute of Management / Rusafa**

**Basem Abdul Hassan Jassim / Middle Technical University / Institute of Management / Rusafa**

### **Abstract**

The current research aims to determine the role of strategic leadership in achieving organizational excellence. In this context the sample of the research consist of 123 managers .The research problem can be summarized as {what is the role of strategic leadership in achieving organizational excellence}which resulted in a number of sub-questions and its goal was to explain the theoretical philosophy and intellectual expositions of this variables because of they are vital variables imposed by the current situation. To achieve research objectives we had use the questionnaire as a tool to collect data and information after verifying the validity and dependency of the measures. A number of statistical techniques and tools had been used to prove the validity of research hypothesis such as(arithmetic mean ,standard deviation , correlation, and linear regression) . The research conclude to a number of specific conclusions among the most important of which is that the strategic leadership is positively related with organizational excellence. A set of recommendations was formulated that we hope it would be useful to those who is interested.

**Key words:** Strategic leadership, organizational excellence