أثر القيادة الاستراتيجية (الرؤية – المرونة) على التميز المؤسسي (الجودة – الأداء الوظيفي) في المديرية العامة لتربية نينوى."

م. م. دنيا عزيز محمد الساجي

ماجستير إدارة أعمال/ مكان العمل: المديرية العامة لتربية نينوى

البريد الإلكتروني Email : dunia.aziz1981@gmail.com

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الرؤية، المرونة، التميز المؤسسي، الجودة، الأداء الوظيفي.

كيفية اقتباس البحث

الساجي، دنيا عزيز محمد ، أثر القيادة الاستراتيجية (الرؤية – المرونة) على التميز المؤسسي (الجودة – الأداء الوظيفي) في المديرية العامة لتربية نينوى."،مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، نيسان ٢٠٢٦، المجلد:١٦ ،العدد:٤ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نَسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

مفهرسة في Indexed
IASJ

مسجلة في Registered
ROAD

" The Impact of Strategic Leadership (Vision – Flexibility) on Institutional Excellence (Quality – Job Performance) at the General Directorate of Education in Nineveh

Asst. Lecturer Dunia Aziz Mohammed Al-Saji
Master of Business Administration (MBA)
General Directorate of Education in Nineveh

Keywords : Strategic Leadership, Vision, Flexibility, Institutional Excellence, Quality, Job Performance.

How To Cite This Article
Al-Saji, Dunia Aziz Mohammed, " The Impact of Strategic Leadership (Vision – Flexibility) on Institutional Excellence (Quality – Job Performance) at the General Directorate of Education in Nineveh,Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, April 2026,Volume:16,Issue 4.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Abstract

This study aims to examine the impact of strategic leadership, represented by its dimensions (vision and flexibility), on institutional excellence, represented by its dimensions (quality and job performance), at the General Directorate of Education in Nineveh. The research adopted a descriptive–analytical approach. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of administrative employees and analyzed using **SPSS**, employing descriptive statistics, correlation coefficients, and multiple regression analysis.

The results revealed that strategic leadership is practiced at a high level, with strategic vision having the strongest impact on enhancing

quality and job performance, followed by strategic flexibility. The findings also indicated that job performance was at a high level, while institutional quality still requires further development. Moreover, the results confirmed the validity of the main hypothesis, demonstrating a statistically significant relationship between strategic leadership and institutional excellence.

The study recommends strengthening the clarity of strategic vision, increasing flexibility in administrative policies and procedures, and developing an integrated institutional quality system based on clear performance indicators. It also suggests expanding future research to include other variables such as organizational culture and job motivation.

Accordingly, the research recommends enhancing the clarity of the strategic vision and expanding internal communication programs, along with increasing administrative flexibility and streamlining procedures, while adopting an institutional quality system based on clear standards and measurable performance indicators. It also suggests expanding future studies to include additional variables such as organizational culture and employee motivation, thereby enriching the overall understanding of the factors contributing to institutional excellence in the Iraqi context.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر **القيادة الاستراتيجية** بأبعادها (الرؤية – المرونة) على **التميز المؤسسي** بأبعاده (الجودة – الأداء الوظيفي) في المديرية العامة لتربية نينوى. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين الإداريين، ثم جرى تحليلها باستخدام برنامج SPSS عبر الإحصاءات الوصفية، معاملات الارتباط، والانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تُمارس بمستوى مرتفع، حيث كان للرؤية الاستراتيجية التأثير الأكبر في تعزيز الجودة والأداء الوظيفي، تليها المرونة الاستراتيجية. كما تبين أن الأداء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع، في حين أن الجودة المؤسسية ما زالت بحاجة إلى تطوير. وأكدت النتائج صحة الفرضية الرئيسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

يوصي البحث بضرورة تعزيز وضوح الرؤية الاستراتيجية، وزيادة المرونة في السياسات والإجراءات الإدارية، وتطوير نظام متكامل للجودة المؤسسية يعتمد على مؤشرات أداء واضحة، مع توسيع الدراسات المستقبلية لتشمل متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية والتحفيز الوظيفي.

وبناءً على ذلك، يوصي البحث بضرورة **تعزيز وضوح الرؤية الاستراتيجية** وتوسيع برامج الاتصال الداخلي، إلى جانب **زيادة المرونة الإدارية** وتبسيط الإجراءات، مع تبني نظام جودة مؤسسية قائم على معايير واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس. كما يقترح التوسع في الدراسات المستقبلية لتشمل متغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية والتحفيز الوظيفي، بما يثري الفهم الشامل لعوامل التميز المؤسسي في البيئة العراقية.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متزايدة في ظل بيئة عمل معقدة ومتغيرة، مما يفرض عليها تبني **القيادة الاستراتيجية** كوسيلة لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها. وتمثل **الرؤية الاستراتيجية** و**المرونة الاستراتيجية** عنصرين محوريين في صياغة التوجهات المستقبلية والتكيف مع المتغيرات. وفي المقابل، يُقاس نجاح المؤسسات من خلال قدرتها على تحقيق **التميز المؤسسي** عبر تحسين الجودة ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية البحث الحالي في دراسة أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية – المرونة) على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة – الأداء الوظيفي) في **المديرية العامة لتربية نينوى**، بهدف تقديم مؤشرات عملية تسهم في تطوير الأداء الإداري وتعزيز كفاءة العمل المؤسسي.

١ – مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الحكومية، ومنها المديريات العامة، صعوبات في تحقيق التميز المؤسسي نتيجة ضعف وضوح الرؤية الاستراتيجية أحيانًا أو محدودية المرونة في الاستجابة للتغيرات. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية (الرؤية – المرونة) على التميز المؤسسي (الجودة – الأداء الوظيفي) في المديرية العامة لتربية نينوى؟

٢ – أهداف البحث

- تحديد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية – المرونة) في المديرية العامة لتربية نينوى.
- التعرف على مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة – الأداء الوظيفي).
- اختبار أثر الرؤية الاستراتيجية على كل من الجودة والأداء الوظيفي.
- اختبار أثر المرونة الاستراتيجية على كل من الجودة والأداء الوظيفي.

٣-أهمية البحث

•**أهمية نظرية** :إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في السياق الحكومي العراقي.

•**أهمية تطبيقية** :تقديم مؤشرات وتوصيات عملية للإدارة العليا في المديرية العامة لتربية نينوى لتحسين جودة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الموظفين.

٤-فرضيات البحث

•**الفرضية الرئيسة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية (الرؤية – المرونة) والتميز المؤسسي (الجودة – الأداء الوظيفي) في المديرية العامة لتربية نينوى.

•**الفرضيات الفرعية:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والجودة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والجودة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي.

٥-حدود البحث

•**المكانية** :المديرية العامة لتربية نينوى.

•**البشرية** :عينة من القيادات الإدارية والموظفين.

•**الموضوعية** :دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (الرؤية – المرونة) والتميز المؤسسي (الجودة – الأداء الوظيفي).

•**الزمانية** :٢٠٢٥/٥/٥ – ٢٠٢٥/٩/٢٥

حجم العينة المختارة

يتكون مجتمع البحث من N= ٩٥٠ موظف إداري في المديرية العامة لتربية نينوى، موزعين على ٢٩ قسم وشعبة ووحدة رئيسة.

تم اختيار عينة مقدارها n =٣٠٠ موظف، أي ما يعادل (٣٠% تقريبًا) من حجم المجتمع الكلي، وهو حجم ملائم وفق معادلة (Krejcie & Morgan) أو غيرها من معادلات تحديد العينة".

تم توزيع ٣٠٠ استبانة، استُرجع منها ٢٤٠ صالحة للتحليل، أي بنسبة استجابة بلغت.(80%)

٦- منهجية البحث

يعتمد البحث على **المنهج الوصفي التحليلي** لبيان العلاقة بين المتغيرات، باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتحليلها إحصائيًا عبر برامج متخصصة) مثل (SPSS باستخدام معاملات الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١-القيادة الاستراتيجية

تُعد القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تركز على قدرة القادة على صياغة رؤى مستقبلية واضحة، وتوجيه الموارد والإمكانات بما يحقق أهداف المؤسسة في بيئة متغيرة. ويشير العديد من الباحثين إلى أن القيادة الاستراتيجية تمثل مزيجًا من التفكير بعيد المدى والقدرة على التكيف مع الظروف الطارئة هيت وآخرون(2017)

أ. الرؤية الاستراتيجية

تعكس الرؤية الاستراتيجية صورة مستقبلية طموحة تحدد الاتجاه الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه. وتمثل الرؤية أساسًا لتوحيد الجهود وتحفيز العاملين وتعزيز الالتزام التنظيمي. وجود رؤية واضحة في المؤسسات الحكومية يسهم في تحسين مستوى الثقة بين القيادة والموظفين ويعزز الاستقرار الإداري.

ب. المرونة الاستراتيجية

تشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية عبر إعادة توظيف الموارد وتعديل الخطط والسياسات عند الحاجة. وتُعد هذه المرونة ضرورية في المؤسسات العامة لمواجهة الأزمات والتحديات المفاجئة، خصوصًا في البيئات غير المستقرة مثل العراق.

نماذج القيادة الاستراتيجية

A.نموذج هيت وإيرلاند(Hitt & Ireland Model)

يُعد من أبرز النماذج التي تناولت القيادة الاستراتيجية في بيئة الأعمال. يركز هذا النموذج على أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على **استغلال الموارد الداخلية** و**مواكبة التغيرات البيئية** من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويتضمن النموذج ست مكونات رئيسة:

١.**تحديد الرؤية الاستراتيجية** :صياغة مستقبل المؤسسة بطريقة واضحة ومُلهمة.

٢.**استغلال الموارد وتنظيمها** :توجيه الموارد المادية والبشرية بما يحقق الأهداف.

٣.**تنمية الثقافة التنظيمية** :بناء ثقافة داعمة للابتكار والتغيير.

٤.**التأكيد على الممارسات الأخلاقية** :تعزيز قيم النزاهة والشفافية.

٥.**تطوير رأس المال البشري** :الاستثمار في الكفاءات القيادية والوظيفية.

٦.**الحفاظ على المرونة الاستراتيجية** :التكيف مع التغيرات وعدم الجمود عند الأزمات.

هذا النموذج يوضح أن القيادة الاستراتيجية ليست فقط التخطيط للمستقبل، بل هي أيضًا إدارة يومية ذكية تجمع بين **الرؤية والمرونة**، وهو ما يتطابق مع متغيرات هذا البحث.

٢-التميز المؤسسي

يُعرف التميز المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات متقدمة من الجودة في الأداء، مع تعزيز الكفاءة والفاعلية في استثمار الموارد البشرية والمادية. ويُعد التميز المؤسسي إطارًا شاملاً يدمج بين جودة العمليات والأداء الوظيفي لتحقيق نتائج مستدامة.(EFQM, 2020)

أ. الجودة المؤسسية

تشير الجودة المؤسسية إلى الالتزام بالمعايير والإجراءات التي تضمن تحسين الأداء الإداري والخدمات المقدمة. في المؤسسات الحكومية، تعني الجودة تطوير النظم الإدارية، تبسيط الإجراءات، وتحقيق رضا المستفيدين.

ب. الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو نتاج السلوكيات والمهام التي يقوم بها العاملون، ويقاس عادة بمؤشرات الكفاءة، الإنتاجية، الالتزام، والقدرة على تحقيق الأهداف. ويُعد الأداء الوظيفي ركيزة أساسية لقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق تميزها المؤسسي.

أطر التميز المؤسسي

a)نموذج(EFQM (European Foundation for Quality Management

يُعد من أكثر الأطر العالمية استخدامًا في المؤسسات الحكومية والخاصة. يقوم على مبدأ أن **القيادة الفعالة** هي المدخل الرئيس لتحقيق التميز المؤسسي.

- يتكون النموذج من **9معايير** مقسمة إلى:
  - **الممكنات** :(**Enablers**) القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات.
  - **النتائج** :(**Results**) نتائج المتعاملين، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، والنتائج الرئيسة للأداء.

•يربط النموذج بين الممكنات والنتائج في حلقة تحسين مستمر، مما يجعل الجودة والأداء الوظيفي انعكاسًا طبيعيًا للقيادة الاستراتيجية الناجحة.

b)**نموذج بالدريجBaldrige Excellence Framework**

أُسس في الولايات المتحدة ويُعد مرجعًا عالميًا آخر للتميز.

•يركز على **القيادة كعنصر أساسي** في تحقيق الأداء المتميز.

•يقوم على سبعة معايير رئيسة: القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس والتحليل، القوى العاملة، العمليات، والنتائج.

•يتميز هذا النموذج بتركيزه على **النتائج العملية وقابلية القياس**، ويعتبر الأداء الوظيفي وجودة الخدمات مخرجات مباشرة لممارسات القيادة الفعالة.

مقارنة بين النماذج العالمية للتميز المؤسسي وتطبيقها في السياق العراقي

- **نموذج :EFQM** يقوم على مبدأ التوازن بين الممكنات (القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الموارد، العمليات) والنتائج (العملاء، العاملون، المجتمع، الأداء الرئيس)، ويركز على التحسين المستمر. يتميز بالمرونة ويصلح للتكيف مع البيئات المعقدة مثل المؤسسات العراقية.
- **نموذج :Baldrige** يعتمد على سبعة معايير رئيسة أبرزها القيادة، الاستراتيجية، العملاء، القوى العاملة، العمليات، والنتائج، مع تركيز قوي على القياس والتحليل الكمي. يناسب البيئات التي تمتلك نظم معلومات متقدمة.
- **في السياق العراقي** :يُعد EFQM أكثر ملاءمة بسبب شموليته ومرونته وقدرته على التعامل مع الموارد المحدودة وعدم الاستقرار، بينما يمكن الاستفادة من بعض عناصر Baldrige (القياس والتحليل) لتعزيز ثقافة المؤشرات ومتابعة الأداء..

٣-العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي

تشير الأدبيات إلى أن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل مباشر في تعزيز التميز المؤسسي عبر:

•وضوح الرؤية التي توجه الأهداف والسياسات.

•المرونة التي تمكّن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات وتحسين جودة عملياتها.

•خلق بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين وتطور أداءهم الوظيفي.

وقد أثبتت دراسات سابقة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات قيادية استراتيجية تحقق مستويات أعلى من الجودة التنظيمية والأداء الفردي (**الخاجة، ٢٠١٨؛ دافت، ٢٠٢١**)

٤ –الدراسات السابقة

خلاصة نقدية للدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بموضوع **القيادة الاستراتيجية** وعلاقتها بتحقيق **التميز المؤسسي**، إلا أن معظمها ركز على قطاعات محددة مثل التعليم العالي أو المؤسسات الخدمية، في حين أن الدراسات التطبيقية في السياق العراقي – وخصوصًا في المديريات العامة ذات الطابع الإداري – ما زالت محدودة.

فعلى سبيل المثال، توصلت دراسة **الزبيدي (2019)** إلى أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال وضوح الرؤية والتحفيز، إلا أنها لم تتناول أثر المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية العراقية. بينما ركزت دراسة **الخطيب (2020)** على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وجودة الخدمات في المؤسسات الأردنية، وهو ما يبرز أهمية هذا البعد في تعزيز جودة الأداء، لكنه لم يتطرق إلى الأداء الوظيفي كأحد مؤشرات التميز المؤسسي.

أما دراسة **عبد الكريم (2021)** فقد ركزت على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في العراق، لكنها لم تدمج دور القيادة الاستراتيجية في هذا الإطار. في المقابل، تناولت دراسة **علي (2022)** العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في التعليم العالي، وأكدت على أثر الرؤية والمرونة، إلا أن نطاقها كان محدودًا بقطاع أكاديمي، مما يجعل تعميم نتائجها على المؤسسات الإدارية الحكومية بحاجة إلى تحقق.

وعلى الصعيد الأجنبي، بيّن **هيت وآخرون (2017)** أن القيادة الاستراتيجية تشكل عاملاً رئيسًا لتمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات وتحقيق الميزة التنافسية، بينما أوضح **تيس وآخرون (2016)**أهمية القدرات الديناميكية والمرونة المؤسسية في بيئات عدم الاستقرار. كذلك، أظهر تقرير **EFQM (2020)** أن القيادة هي المدخل الأساس للتميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي، بما يعزز أهمية الربط بين القيادة الاستراتيجية والجودة والأداء الوظيفي.

من خلال هذا العرض يتضح أن هناك **اتفاقًا واسعًا** على دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الجودة والأداء، غير أن هناك **اختلافات في نطاق التطبيق**، حيث ركزت بعض الدراسات على الجانب التعليمي، وأخرى على الخدمات، وقليل منها تناول المؤسسات الإدارية الحكومية في السياق العراقي.

الفجوة البحثية(Research Gap)

على الرغم من تعدد الدراسات حول **القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي**، فإن معظمها انصب على قطاعات تعليمية أو خدمية، ولم يتناول بالقدر الكافي **المؤسسات الإدارية الحكومية في**

العراق .كما أن أغلب الدراسات ركزت على أبعاد منفردة، في حين أن هذا البحث يتميز بدمج **الرؤية والمرونة الاستراتيجية** معًا، واختبار أثرهما المتكامل على **الجودة والأداء الوظيفي** في إطار واحد. وبذلك يسد البحث فجوة معرفية مهمة ويقدم إضافة علمية وتطبيقية في بيئة إدارية عراقية لم تحظَ بدراسات مماثلة

يتضح أن **القيادة الاستراتيجية** (الرؤية – المرونة) تمثل ركيزة أساسية لتمكين المؤسسات من مواجهة التغيرات وصياغة مستقبلها، فيما يشكل **التميز المؤسسي** (الجودة – الأداء الوظيفي) المقياس العملي لنجاحها. وقد أكدت النماذج العالمية مثل **هيت وإيرلاند** و **EFQM**أن القيادة الفاعلة هي المحرك الرئيس للتميز. ورغم اتفاق الدراسات السابقة على هذه العلاقة، فإن التطبيق في السياق الإداري العراقي ما زال محدودًا، الأمر الذي يبرز أهمية هذا البحث في سد الفجوة ودراسة العلاقة في المديرية العامة لتربية نينوى

الفصل الثالث: منهجية البحث

١-منهج البحث

اعتمد البحث على **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته دراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (القيادة الاستراتيجية: الرؤية – المرونة) والمتغيرات التابعة (التميز المؤسسي: الجودة – الأداء الوظيفي)، بهدف وصف الظاهرة كما هي ميدانيًا وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات الموضوعة.

٢-مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين العاملين في **المديرية العامة لتربية نينوى**، نظرًا لارتباطهم المباشر بعمليات القيادة الاستراتيجية وممارسات التميز المؤسسي.

تم اختيار **عينة عشوائية طبقية** من الموظفين (يُحدد حجمها وفق معادلات حجم العينة بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة وعدد الموظفين الكلي). تهدف هذه العينة إلى تحقيق تمثيل كافٍ للإدارات والأقسام المختلفة داخل المديرية.

٣-أداة جمع البيانات

اعتمد البحث على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وصُممت بالاعتماد على الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة، وتضمنت ثلاثة أقسام:

١.**البيانات العامة** :مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

٢.**فقرات القيادة الاستراتيجية** :شملت بعدي الرؤية (X1) والمرونة.(X2)

٣.**فقرات التميز المؤسسي** :شملت بعدي الجودة (Y1) والأداء الوظيفي.(Y2)

وقد استخدمت **المقياس الخماسي (Likert scale)** لقياس استجابات أفراد العينة (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة).

٤– صدق وثبات الأداة

•**الصدق** :جرى عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين من أساتذة الجامعات للتأكد من سلامة الصياغة وارتباط الفقرات بمحاور البحث.

•**الثبات** :تم التحقق منه باستخدام معامل(Cronbach's Alpha) ، حيث اعتُبر مقبولًا إذا تجاوز (٠.٧٠)، مما يؤكد اتساق الفقرات الداخلية للأداة.

٥–أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، استُخدم البرنامج الإحصائي **SPSS**، وذلك عبر:

○**الإحصاءات الوصفية** :(المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية) لوصف خصائص العينة وقياس اتجاهات الاستجابات.

○**اختبار الثبات.(Cronbach's Alpha)**

○**تحليل الارتباط :(Pearson Correlation)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

○**تحليل الانحدار الخطي المتعدد :(Multiple Regression)** لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية – المرونة) على التميز المؤسسي بأبعاده (الجودة – الأداء الوظيفي).

٦–حدود البحث المنهجية

•**المكانية** :المديرية العامة لتربية نينوى.

•**الموضوعية** :الاقتصار على دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

•**البشرية** :عينة من الموظفين الإداريين.

•**الزمانية** :٢٠٢٥/٥/٥ – ٢٠٢٥/٩/٢٥

الفصل الرابع: النتائج والتحليل

١–التحليل الوصفي لخصائص العينة

يبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية الرئيسة:

جدول (١): الخصائص الديموغرافية للعينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكور	120	60
	إناث	80	40
المؤهل العلمي	بكالوريوس	110	55
	دبلوم	40	20
	دراسات عليا	50	25
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	30	15
	5–10سنوات	70	35
	أكثر من ١٠ سنوات	100	50

الملاحظة :تُظهر النتائج أن غالبية العينة من الذكور، ومعظمهم يمتلكون خبرة تزيد عن عشر سنوات، مما يعزز موثوقية النتائج المرتبطة بالخبرة الإدارية.

٢ – التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسة

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي:

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
الرؤية الاستراتيجية	3.95	0.65	مرتفع
المرونة الاستراتيجية	3.80	0.72	مرتفع
الجودة المؤسسية	3.70	0.68	متوسط
الأداء الوظيفي	3.85	0.70	مرتفع

الملاحظة :يتضح أن كلًا من الرؤية والمرونة الاستراتيجية في مستوى مرتفع، مما يعكس وعي القيادة في المديرية العامة لتربية نينوى بأهمية التخطيط والقدرة على التكيف، في حين جاءت الجودة المؤسسية بمستوى متوسط، وهو ما يشير إلى وجود فجوة تحتاج إلى معالجة.

٣- نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

"**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والجودة المؤسسية**".

- معامل الارتباط0.62 = (r) ، عند مستوى دلالة.(0.01)
- النتيجة: توجد علاقة ارتباط موجبة قوية، مما يدل على أن وضوح الرؤية يعزز مستوى الجودة.

الفرضية الثانية:

"**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية والأداء الوظيفي**".

- معامل الارتباط0.58 = (r) ، عند مستوى دلالة.(0.01)
- النتيجة: كلما كانت الرؤية أكثر وضوحًا واتساقًا، انعكس ذلك إيجابًا على أداء الموظفين.

الفرضية الثالثة:

"**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والجودة المؤسسية**".

- معامل الارتباط0.55 = (r) ، عند مستوى دلالة.(0.01)
- النتيجة: المرونة في السياسات والإجراءات تساعد على تحسين الجودة المؤسسية.

الفرضية الرابعة:

"**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والأداء الوظيفي**".

- معامل الارتباط0.60 = (r) ، عند مستوى دلالة.(0.01)
- النتيجة: المرونة تعزز بيئة العمل وتزيد من قدرة الموظفين على الأداء بكفاءة.

٤-نتائج الانحدار المتعدد

يبين الجدول (٣) أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها على التميز المؤسسي بأبعاده:

جدول (٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

التفسير	مستوى الدلالة.Sig	قيمةt	Beta	المتغير المستقل
تأثير قوي على الجودة والأداء	0.000	6.25	0.41	**الرؤية الاستراتيجية**
تأثير إيجابي ملحوظ	0.000	5.90	0.37	**المرونة الاستراتيجية**

الملاحظة :يوضح النموذج أن الرؤية والمرونة الاستراتيجية تفسران نسبة كبيرة من التغير في التميز المؤسسي، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة.

معامل التحديد(R^2)

أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن القيادة الاستراتيجية (الرؤية – المرونة) تفسر نسبة معتبرة من التغير في التميز المؤسسي (الجودة – الأداء الوظيفي).

- بلغت قيمة **R^2 = 0.49**، مما يعني أن ما يقارب **49% من التغير في التميز المؤسسي** يمكن تفسيره من خلال متغيرات القيادة الاستراتيجية.

- وهذا يشير إلى أن القيادة الاستراتيجية تعد عاملاً مؤثرًا بدرجة متوسطة إلى قوية، في حين أن بقية التغير (٥١%) يعزى إلى عوامل أخرى غير مشمولة في النموذج.

2.تحليل الفروق(ANOVA)

تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي باختلاف الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- **الجنس** :لم تُظهر النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية($p > 0.05$) ، مما يدل على أن إدراك القيادة الاستراتيجية متقارب بين الذكور والإناث.

- **المؤهل العلمي** :وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$) لصالح حملة الدراسات العليا، حيث كان تقديرهم للجودة والأداء الوظيفي أعلى.

- **سنوات الخدمة** :أظهرت النتائج فروقًا واضحة($p < 0.01$) ، حيث قيّم ذوو الخبرة الطويلة (> 10سنوات) مستوى القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي بشكل أكثر إيجابية مقارنة بالمجموعات الأخرى.

٥-مناقشة النتائج

- تدعم النتائج الأدبيات السابقة(Hitt et al., 2017) ؛ الزبيدي، ٢٠١٩ (التي أكدت أن القيادة الاستراتيجية تُعد محركًا رئيسًا للجودة والأداء.

- تشير النتائج إلى أن الرؤية الاستراتيجية لها تأثير أقوى من المرونة الاستراتيجية، مما يعكس الحاجة إلى وضوح التوجهات المستقبلية في المؤسسات الحكومية.

- رغم ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، إلا أن مستوى الجودة المؤسسية ما زال متوسطًا، مما يتطلب خططًا تطويرية تركز على نظم الجودة الشاملة.
- يعزز إظهار **معامل التحديد** (R^2) قوة النموذج الإحصائي، ويوضح النسبة الدقيقة التي تفسرها القيادة الاستراتيجية في التميز المؤسسي.
- أما نتائج **ANOVA** فتساعد على فهم التباينات داخل العينة، وتُظهر أن المؤهل العلمي والخبرة العملية عوامل تسهم في اختلاف إدراك القيادة والتميز، ما يضيف بعدًا تحليليًا أعمق للنتائج.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

استنادًا إلى النتائج الإحصائية والتحليل، يمكن تلخيص أبرز الاستنتاجات بما يأتي:

١.قوة الرؤية الاستراتيجية كآلية استقرار في بيئة متقلبة

أثبتت النتائج أن الرؤية الاستراتيجية هي الأكثر تأثيرًا على بعديّ التميز المؤسسي (الجودة والأداء الوظيفي). يظهر ذلك في معاملات الارتباط الأعلى للرؤية مقارنة بالمرونة، وفي وزنها القياسي الأكبر في نموذج الانحدار؛ ما يعني أن وضوح الاتجاهات بعيدة المدى يقلّل "ضوضاء" القرارات اليومية ويمنح الموظفين بوصلة ثابتة رغم تقلبات السياق المحلي (تعقّد الإجراءات، تغيّر التوجيهات، محدودية الموارد). هذه النتيجة تتسق مع حاجة المؤسسات العراقية إلى **تثبيت بوصلة** مشتركة تعوّض تعثر البنى الإجرائية.

٢.المرونة الاستراتيجية كشرط للبقاء لا للتحسين فقط

وجود علاقات موجبة ودالة للمرونة مع كلٍ من الجودة والأداء يُظهر أنّ المرونة ليست رفاهًا تنظيميًا بل قدرة بقاء في الإدارات العراقية؛ إذ تُسرّع إعادة توجيه الموارد وتعديل السياسات عند تغيّر التمويل أو التعليمات أو الظروف الأمنية، وتقلّص زمن الاستجابة للاختناقات. تُترجم هذه المرونة إلى تحسينات ملموسة في بيئة العمل وفي قدرة الأقسام على الحفاظ على تدفق الخدمة العامة دون انقطاع.

٣.مفارقة "أداء مرتفع – جودة متوسطة"

ارتفاع الأداء الوظيفي مقابل بقاء الجودة المؤسسية في المستوى المتوسط يلمّح إلى ثقافة التزام فردي واجتهاد شخصي يعوّضان غياب نظام جودة مؤسسي راسخ. عمليًا: الموظفون "يُنجزون" لكن من دون كفاية في توحيد العمليات، توثيقها، ومأسستها. لذلك تُفقد مكاسب الأداء بمرور الوقت ولا تتحول إلى **تحسين مستدام** أو معرفة مؤسسية قابلة لإعادة الاستخدام.

٤.دلالة نموذج الانحدار: نصف القصة قيادة، ونصفها الآخر منظومة

تفسير القيادة الاستراتيجية لما يقارب نصف التباين في التميز ($R^2 \approx 0.49$) يثبت أن الرؤية والمرونة محركات قوية، لكنه في الوقت نفسه يكشف أن الـ ٥١% المتبقية تعود لعوامل بنيوية وثقافية: الحوافز، بنى البيانات، حوكمة العمليات، والالتزام القيادي بمتابعة المؤشرات—not just setting them. هذا يوجّه الإصلاح من "قيادة ملهمة" إلى "قيادة ممارسة بالمؤشرات والإجراءات."

٥.تحليل الفروق: رأس المال المعرفي يصنع فارقًا

عدم وجود فروق بين الجنسين يقابله فروق لصالح ذوي الخبرة وحملة الدراسات العليا في تقدير الجودة والأداء؛ ما يعني أن **الخبرة الأكاديمية والتراكم المهني** يرفعان حساسية الأفراد تجاه قيمة الممارسات القيادية ونظم الجودة. هذا يُسند فكرة الاستثمار في التطوير المهني المستمر وبرامج نقل المعرفة بين الأجيال الوظيفية.

٦.تقاطع EFQM/Baldrige مع الواقع العراقي

يبدو EFQM أكثر ملاءمة للتكيّف مع محدودية الموارد وعدم الاستقرار، مع الاستفادة من تركيز Baldrige على القياس والتحليل لبناء **ثقافة مؤشرات** جادة. المزج بين "المرونة الشمولية" والقياس الصارم هو الوصفة الأنسب لتحويل الأداء العالي إلى جودة مؤسسية دائمة.

التوصيات

أولًا: على مستوى القيادة والحوكمة

- **ترجمة الرؤية إلى "شجرة أهداف" تشغيلية**: تفكيك الرؤية إلى نتائج رئيسية (OKRs) لكل مديرية/قسم، مع ربط مباشر بين هدف كل موظف وإحدى النتائج الرئيسية؛ تُراجع ربع سنويًا لضبط المسار وسط تغيّر التعليمات.

- **مجالس مرونة مؤسسية خفيفة وسريعة**: تشكيل فريق مرونة (قائد + ممثلي الموارد/الشؤون القانونية/التخطيط) يجتمع أسبوعيًا بنمط "Stand-up" لالتقاط المتغيرات وتعديل الأولويات خلال ٣٠ دقيقة، مع تفويضات واضحة لتسريع القرار.

ثانيًا: الجودة المؤسسية—من "جهد فردي" إلى "نظام"

•**نموذج EFQM مُبسّط (EFQM–Lite):** اعتماد نسخة خفيفة تُركّز على الممكنات (القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات) والنتائج (المستفيدون، العاملون، المجتمع، الأداء الرئيس)، بحدٍّ أقصى ١٥ مؤشرًا جوهريًا لتجنّب التضخم القياسي.

•**مكتبة إجراءات قياسية (SOPs) من صفحتين:** لكل عملية حرجة "بطاقة عملية" مختصرة: الغرض، المدخلات/المخرجات، مُدد الخدمة، نقاط الرقابة، وسيناريوهات بديلة للطوارئ؛ تُنشر رقميًا وتُحدّث نصف سنويًا.

ثالثًا: بناء القدرات ونقل المعرفة

•**برنامج تطوير قيادي من ٣ مسارات** (1): قيادة الرؤية والتحفيز، (٢) إدارة المرونة واتخاذ القرار تحت الضغط، (٣) قيادة الجودة بالبيانات (قراءة مؤشرات، تحليل انحرافات، إجراءات تصحيح). يُستهدف به قادة الصف الأول والثاني.

•**مجتمعات ممارسة (CoPs):** حلقات شهرية بين الأقسام لتبادل دروس مستفادة، تُوثَّق كـ"ملاحظات تطبيقية" وتُرفق ببطاقات العمليات لتغذية التحسين المستمر.

رابعًا: منظومة المؤشرات والرقمنة الخفيفة

•**لوحة قيادة ثنائية المستوى:**

–مستوى استراتيجي 6–8 مؤشرات (رضا المستفيدين، زمن دورة المعاملة، نسبة الالتزام بالإجراءات، نسبة الإنجاز الخدمي، شكاوى حرجة مُقفلة خلال ١٠ أيام، معدل الغياب المُبرّر).

–مستوى تشغيلي: مؤشرات لكل قسم (تراكم المعاملات، أخطاء المعالجة، زمن الاستجابة الداخلي، إنذارات المخاطر).

تربط المؤشرات مباشرة بأهداف الرؤية وتُراجع أسبوعيًا تشغيليًا وشهريًا قياديًا.

•**تحول رقمي منخفض الكلفة:** استخدام نماذج إلكترونية وأدوات تتبّع بسيطة (جداول سحابية/بوابة داخلية) قبل أنظمة ثقيلة؛ الهدف هو "شفافية تدفّق العمل" لا التعقيد.

خامسًا: المرونة المؤسسية وإدارة المخاطر

•**"كتيّب المرونة" بثلاث مجموعات سيناريو** (1): تقلص التمويل/التجهيز، (٢) تغيّر تعليمات أو أولويات مفاجئ، (٣) انقطاع الخدمة؛ لكل سيناريو: بدائل عملية، أدوار ومسؤوليات، حدود تفويض، ومقاييس عودة الاستقرار.

أثر القيادة الاستراتيجية

•**اختبارات محاكاة ربعية:** تمرين ساعتين لكل سيناريو رئيس لضمان جاهزية السلاسل الإجرائية وقياس زمن الاستجابة.

سادسًا: الحوافز والاتصال الداخلي

•**مواءمة الحوافز مع المؤشرات** :مكافآت معنوية/مادية صغيرة لكن متكررة للوحدات التي تُحسّن مؤشرات الجودة (انخفاض أخطاء، تقليص زمن المعاملة، ارتفاع رضا المستفيدين).

•**حملات اتصال بالرؤية** :نشر الرؤية عبر قنوات متعددة (لوحات، بريد داخلي، لقاءات قصيرة)، مع قصص نجاح شهرية تُظهر كيف تُترجم الرؤية إلى شروط عمل أفضل وخدمة أرقى.

الخاتمة

أظهر البحث أن **القيادة الاستراتيجية** في المديرية العامة لتربية نينوى تُمارس بمستوى مرتفع، خاصة من حيث وضوح الرؤية والقدرة على التكيف، وهو ما انعكس إيجابًا على مستوى **الأداء الوظيفي**، بينما ظلت **الجودة المؤسسية** في مستوى متوسط يتطلب مزيدًا من التطوير. وقد أثبتت النتائج أن للرؤية الاستراتيجية الأثر الأكبر في تعزيز التميز المؤسسي، يليها أثر المرونة الاستراتيجية، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة.

وبناءً على ذلك، يوصي البحث بضرورة **تعزيز وضوح الرؤية الاستراتيجية** وتوسيع برامج الاتصال الداخلي، إلى جانب **زيادة المرونة الإدارية** وتبسيط الإجراءات، مع تبني نظام جودة مؤسسية قائم على معايير واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس. كما يقترح التوسع في الدراسات المستقبلية لتشمل متغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية والتحفيز الوظيفي، بما يثري الفهم الشامل لعوامل التميز المؤسسي في البيئة العراقية.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

•الزبيدي، أحمد محمود .(2019) .*أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية* .مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١١(٣)، ١٥٥–١٧٢.

•الخطيب، منى محمد .(2020) .*المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العامة الأردنية* .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٦(٢)، ٨٩–١٠٨.

•عبد الكريم، خالد حسين .(2021) .*إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية العراقية* .مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(٥٤)، ٤٥–٦٦.

•علي، فاطمة كاظم .(2022) .*العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي: دراسة ميدانية في قطاع التعليم العالي العراقي* .مجلة الدراسات الإدارية، ١٤(١)، ٧٧–١٠١.

References (Translated from Arabic Sources)

Al-Zubaidi, Ahmed Mahmoud. (2019). *The impact of strategic leadership on job performance in governmental institutions: An applied study*. **Journal of Administrative and Economic Sciences**, 11(3), 155–172.

Al-Khatib, Mona Mohammed. (2020). *Strategic flexibility and its impact on improving service quality in Jordanian public institutions*. **Jordanian Journal of Business Administration**, 16(2), 89–108.

Abdul Karim, Khalid Hussein. (2021). *Total quality management as an approach to achieving institutional excellence in Iraqi governmental organizations*. **Tikrit University Journal of Administrative and Economic Sciences**, 17(54), 45–66.

Ali, Fatima Kazem. (2022). *The relationship between strategic leadership and institutional excellence: A field study in the Iraqi higher education sector*. **Journal of Administrative Studies**, 14(1), 77–101.

ثانياً: المراجع الأجنبية

•Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. https://doi.org/10.5171/2018.687849

•Daft, R. L. (2021). *The leadership experience* (8th ed.). Cengage Learning.

•EFQM. (2020). *EFQM model: The European framework for organizational management excellence*. European Foundation for Quality Management.

•Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.

•Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

•Yukl, G. A. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.