

## القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية تربية نينوى

م.م شعيب احمد عزيز /تربية نينوى

## Strategic leadership and its role in promoting organizational success

An analytical study of the opinions of a sample of employees in the Nineveh Education Directorate

**Assi. Shuaib Ahmed Aziz / Nineveh education**

تاريخ قبول النشر 2020/1/30

تاريخ استلام البحث 2019/11/3

**المستخلص:**

**هدف وغرض البحث:** يهدف هذا البحث الى معرفة تأثير ودور

القيادة الاستراتيجية في تعزيز النجاح التنظيمي.

**مجتمع ومدخل البحث:** قام الباحث بتوزيع استبانة على المديرين في المديرية العامة لتربية نينوى، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (38) استبانة، منها (38) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وبمعدل استجابة (95%)، وتم تحليلها باستعمال البرنامج الاحصائي المتقدم ( Smart pls ) فضلا عن البرنامج الاحصائي (Spss).

**اهمية البحث:** ندرة البحوث التي حاولت تحديد ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية، والنجاح التنظيمي) وكذلك محاولة هذا البحث معالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على قطاع التربية والتعليم في العراق.

**النتائج النظرية:** اظهر العرض للأدبيات السابقة وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي تربية نينوى بشكل خاص.

**النتائج العملية:** هناك علاقة التأثير بين متغيرات البحث، وهي علاقة تأثير مباشر بين (القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي).

**أهم الاستنتاجات:** ان اتباع المديرين في مديرية تربية نينوى أسلوب القيادة الاستراتيجية سيؤدي الى ارتفاع انتاج عمل المنظمة وخفض مستوى الشعور السلبي الموجود لدى الموظفين في عينة البحث، وبالنتيجة تحسن من مستوى نجاح المنظمة.

**أهم التوصيات:** استمرار اهتمام المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بالقيادة الاستراتيجية والتي لها دور كبير في النجاح التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، النجاح التنظيمي، مديرية تربية نينوى.

## Abstract:

**-The objective and purpose of the research:** This research aims to know the impact and role of strategic leadership in promoting organizational success.

**-Society and study:** The researcher distributed 40 questionnaires to managers in the Directorate General of Nineveh Education. The number of questionnaires retrieved was 38, of which 38 were valid for statistical analysis, and 95% response rate was analyzed using statistical program. Smart Plus as well as the statistical program (Spss).

**-The importance of research:** The scarcity of research that tried to determine the nature of the relationship between the variables of the study (strategic leadership, organizational success) and the current research attempt to address a real problem that directly affects the education sector in Iraq.

**-Theoretical results:** The presentation of previous literature showed a knowledge gap to explain the nature of the relationship between strategic leadership and organizational success in organizations in general and in the education of Nineveh in particular.

**-Practical results:** There is a relationship between the influence of search variables, which is a direct influence relationship between (strategic leadership and organizational success).

**-The most important conclusions:** The follow-up managers in the Directorate of Education Nineveh strategic leadership style will lead to higher production of the work of the organization and reduce the level of negative feeling of staff in the sample research, and as a result improve the level of success of the organization.

**-The most important recommendations:** the continued attention of the General Directorate of Education in the province of Nineveh strategic leadership, which have a significant role in organizational success.

**Keywords:** Strategic Leadership, Organizational Success, Directorate of Nineveh Education.

## المقدمة:

على الرغم من التطور والتحسين الحاصل والمستمر في قطاع التربية والتعليم في العراق فإن هناك العديد من مديريات التربية التي لاتزال تواجه بعض المشاكل و الصعوبات لاسيما في نوع القيادة والتي تلقي آثارها على هذا القطاع، حيث القيادة الاستراتيجية (**Strategic Leadership**) او ان القائد الاستراتيجي بأنه "الشخص الذي ينجح في تحقيق توقعات المنظمة من الناحية الإدارية والقيادية اضافة الى ذلك هي وضع نوع الاستراتيجية عن طريق تنبؤ وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد فيها المنظمة، وتنفيذ استراتيجية صحيحة في الوقت المناسب ، وتقييم السلوك المناسب ويكون ملائماً للبيئة الحالية.

إذ تختلف المنظمات التي تتسم بنجاح تنظيمي جيد وقوي عن غيرهم من المنظمات من خلال قدرتها على الاستمرار والاندماج، والنمو المتكامل التي تسعى لتحقيق أهدافها، ويتمثل ايضا بقدرة المنظمة على تنسيق أنشطتها من خلال تحديد الاهداف في جميع مكوناتها وربطها برؤية دقيقة ومشاركة لكافة أصحاب العمل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على مدى البعيد.

ومن هنا جاءت فكرة البحث التي ارتكزت على دراسة القيادة الاستراتيجية (**Strategic Leadership**) بأبعادها (استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها، تطوير راس المال البشري، المحافظة على الثقافة، والرؤية) ومدى تأثيرها على النجاح التنظيمي (**Organizational success**) لدى العاملين في عيّنة من مديرية التربية في محافظة نينوى من خلال أبعاده (الكفاءة، الفعالية) في التأثير على تلك العلاقة.

وإن زيادة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية كإحدى الخيارات الاستراتيجية للوصول إلى حالة من النجاح في المنظمة الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بتلك المتغيرات حتى أصبحت مطلباً مهماً وأساسياً للنهوض في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل ولقلة البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي.

ولغرض تحقيق أهداف البحث تم تقسيمها إلى أربعة مباحث رئيسية، إذ أشار المبحث الأول من الدراسة إلى المنهجية العلمية، وتشمل (مشكلة البحث والاهمية والاهداف من البحث والمخطط الفرضي وفرضيات البحث يضاف إلى ذلك أداة قياس البحث وتوضيح لمجتمع البحث والعينة المدروسة).

**المبحث الثاني:** فإنه يتعلق بالجانب النظري بمتغيرات البحث فيما يتعلق بالمفهوم والابعاد. وأما **المبحث الثالث:** فكان يتعلق بالجانب العملي والتحليل الاحصائي للبحث الحالي ومناقشة النتائج، ووصف وتشخيص متغيرات البحث، واختبار فرضياته.

**المبحث الرابع:** فقد عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول /منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

يتطلب من مديرية تربية في محافظة نينوى اهتمام بالقيادة الاستراتيجية التي من خلالها سوف يؤثر على النجاح التنظيمي، وذلك لأن القيادة الاستراتيجية تعد جملة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى اعداد وصياغة ومراقبة تنفيذ الخطط المصممة من اجل تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ضمن البيئة التي تعمل فيها وهذا يستدعي توفيرها للوصول الى النجاح التنظيمي الذي يشجع الى البقاء والتميز والابداع في مديرية تربية نينوى.

كما تعد القيادة الاستراتيجية مصدراً اساسياً لتمكين المنظمات من التميز في ظل التغيرات المضطربة ويعد النجاح التنظيمي من اهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجود العمل التنظيمي أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الاعمال مما ولد البحث المتواصل والتنافس المتعدد الاتجاهات إلى تنطرق لمواضيع جديدة ومعاصرة مثل القيادة الاستراتيجية.

وفي حالة الإغفال وعدم اهتمام بالقيادة ورؤيتها الاستراتيجية قد يؤدي الى عدم النجاح في المنظمة وفشل في تحقيق الاهداف المرجوة اضافة الى ذلك قد تجد مديرية العامة لتربية في محافظة نينوى نفسها عاجزة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومسايرة التطور ويقودها إلى التراجع والاختلال التنظيمي فيها واستناداً إلى ما تقدم ومن خلال المعاشية الميدانية مع المديرين والاطلاع على واقع هذه المديرية يمكن تشخيص مشكلة الدراسة بالآتي:

(تكمن مشكلة الدراسة في محدودية إدراك أهمية القيادة الاستراتيجية في تربية نينوى وتأثير ذلك على النجاح التنظيمي). تلخص مشكلة البحث في اثاره السؤال الاتي

(هل للقيادة الاستراتيجية دور في تعزيز النجاح التنظيمي) ونتج عن هذا التساؤل العديد من التساؤلات الفرعية وهي:

- 1- هل لاستكشاف الكفاءات والحفاظ عليها دور في تعزيز النجاح التنظيمي؟
- 2- هل لتطوير راس المال البشري دور في تعزيز النجاح التنظيمي؟
- 3- هل لمحافظة على الثقافة دور في تعزيز النجاح التنظيمي؟
- 4- هل للرؤية دور في تعزيز النجاح التنظيمي؟

### ثانياً: أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في المحاور الآتية:

#### ■ الأهمية العلمية أو المعرفية

- 1- تعد موضوع القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي من المواضيع المهمة ومعاصرة وحديثة والتي تحتاج إلى إغناء علمي.
- 2- ردد المنظمات بكيفية تحقيق النجاح من خلال القيادة الاستراتيجية.
- 3- يساهم موضوع القيادة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية للمنظمات التي تسعى لتطبيقها.
- 4- التركيز على بعض المجالات في المنظمات مثل إعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي.
- 5- تستطيع المنظمة أن تحقق النجاح التنظيمي من خلال القيادة الاستراتيجية.

#### ثالثاً: اهداف البحث

أحتلت موضوع القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي اهتمام الباحثين في مجال علم الإدارة وهذا مما حفز المنظمات إلى تحقيق أهداف ومنها:

- 1- التعرف على موضوع القيادة الاستراتيجية كمفهوم إداري معاصر ومدى تأثيرها في النجاح التنظيمي للمنظمات التي تروم تطبيقها.
- 2- معرفة دور البعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها في تحقيق أبعاد النجاح التنظيمي.

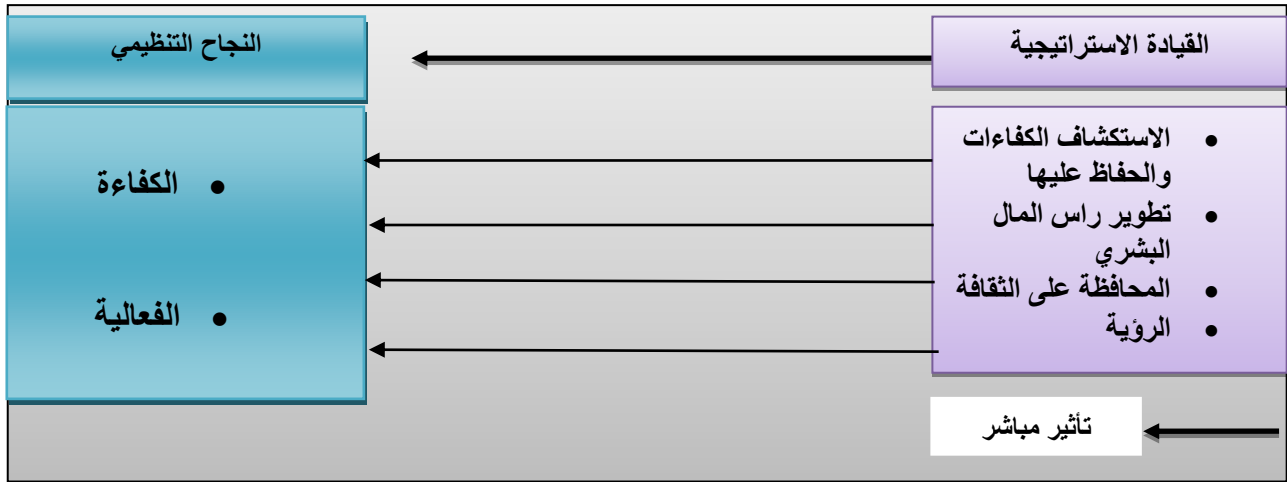
- 3-تحديد دور المحافظة على الثقافة في النجاح التنظيمي للمنظمات وخصوصا في تربية نينوى.
- 4-دور البعد تطوير راس المال البشري ومدى مساهمته في تحسين وتعزيز من النجاح التنظيمي عن طريق التعليم والتدريب الأفراد وتحفيزهم في المنظمة.
- 5-دور البعد الرؤية في وضع استراتيجية صحيحة ومدى تحقيق النجاح التنظيمي.
- 6-التعرف على علاقات التأثير بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وابعاد النجاح التنظيمي.

#### رابعا: مخطط البحث

أعد الباحث بالاستناد إلى متغيرات البحث وبالاعتماد على تساؤلات البحث وأهميته وأهدافه مخططا فرضيا يصور المتغير المستقل والمتمثل بأبعاد القيادة الاستراتيجية (البعد استكشاف الكفاءات، البعد المحافظة على الثقافة، والبعد تطوير راس المال، والبعد الرؤية) والمتغير التابع النجاح التنظيمي وبأبعاده (الكفاءة، الفعالية).

-يبيّن المخطط وجود علاقات ارتباط بين متغيرات البحث

-يبيّن المخطط وجود علاقات تأثير بين متغيرات البحث.



#### الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات الواردة

## خامسا: مقاييس البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على تدرج مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) وذلك لقياس استجابة أفراد العينة، ويتكون المقياس من (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق ابدا) لغرض معرفة وقياس المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الكفاءات، تطوير راس المال البشري، المحافظة على الثقافة، الرؤية) إذ تضمنت (16) فقرة، إما المتغير التابع فهو (النجاح التنظيمي) وله بُعدين وهي (الكفاءة، والفعالية) وكانت هناك (10) فقرات، وكما موضح في الجدول (1) أنظر الملحق رقم (1):

## جدول رقم (1)

## مقاييس البحث

ت	أبعاد القياس	الرمز	عدد الفقرات	مصدر القياس
-1	القيادة الاستراتيجية	SL	16	Aslan & Şendoğdu,(2011) Natalie& Slawinski,( 2007)
	استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	ec-1	4	
	تطوير راس المال البشري	dh-2	4	
	المحافظة على الثقافة	pc_3	4	
	الرؤية	v-4	4	
-2	النجاح التنظيمي	OS	10	رفش والرابعي، (2015: 24) (Maltz et al ,2003)
	الكفاءة	EF -1	5	
	الفعالية	EF -2	5	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات



## سادسا: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بمديرية التربية في محافظة نينوى لتكون ميداناً للدراسة، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على القادة في المديرية المذكورة آنفاً فقد تم توزيع (40) استمارة موزعة في المديرية المشمولة بالدراسة من مجموع المجتمع البالغ (44) وتم استخراجها بحسب المعادلة (Sekeran, 2010)، في حين تم استلام (38) استمارة فقط. إذ بلغ الاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (38) ومعدل الاستجابة 95%. أما الجدول الآتي فهو يوضح مواصفات عينة الدراسة التي تم توزيع الاستثمارات عليها، فقد تم التوزيع للقادة على الملاك الدائم في المديرية المشمولة بالبحث وكما موضح في الجدول أدناه:

## الجدول رقم (2)

## وصف مجتمع وعينة البحث

المعلومات التعريفية	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	29	76%
	انثى	9	24%
المجموع الكلي		38	100%
العمر	30-40 سنة	0	0%
	41-50 سنة	30	79%
	50 فأكثر	8	21%
المجموع الكلي		38	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	29	76%
	دبلوم	9	24%

اعدادية	0	%0
المجموع الكلي	38	%100
الخدمة الوظيفية	10-6	5
	15-11	17
	20-16	11
المجموع الكلي	5	%13
	38	%100
الحالة الاجتماعية	أعزب	4
	متزوج	34
	غير ذلك	0
المجموع الكلي	38	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد للبيانات التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبيان (SPSS)

ان سبب اختيار نوع الاجتماعي وعينة البحث تأتي من خلال المسح الميداني (الاستبيان) وبررت عن طريق الإجابات الموظفين لان من ممكن ان يكون قادة من كلا الجنسين، وان سبب اختيار العمر (من 30\_50) وذلك لان البحث تخص القيادة وعادة الموظفين يستلمون القيادة بهذا العمر، اما المؤهل العملي حصرت النتائج بين (البكالوريوس، ودبلوم) وذلك لنفس السبب أعلاه. اما الخدمة فمن الممكن ان يحصل الموظفين في التربية على القيادة من خدمة ست سنوات فصاعداً، وان الحالة الاجتماعية أي موظف ان كان أعزب ام متزوجا لا مانع من تسنمه القيادة.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً- القيادة الاستراتيجية

#### 1- مفهوم:

القيادة الاستراتيجية باعتبارها عمل تشكل خارطة ورؤية للمستقبل، وكذلك عملية التواصل مع العاملين، وايضا تنشيطهم وتحفيزهم، والانخراط في تبادلات ووضع استراتيجية داعمة مع الزملاء والعاملين. اذ اشار (Aslan& Şendoğdu,2011: 629) القيادة الاستراتيجية هي جملة من القرارات والأنشطة التي يقوم بها رئيس المنظمة ويكون لها قدرة استيعابية، وقدرة تكيفية وحكمة إدارية. كما بين (Dimitrios at all, 2013:2 77) القيادة الاستراتيجية هي نتيجة تحمل مسؤولية كبيرة من قبل القائد والمنظمة اي قيادة التحديات التي تتسبب في جعل العاملين في افضل حالة وكذلك تحتهم على عمل مشترك لتحقيق الاهداف مع الجدوى والمواءمة اضافة(Tutar&Çakiroğlu,2011:1381) ان القائد الاستراتيجي بأنه "الشخص الذي ينجح في تحقيق توقعات المنظمة من الناحية الإدارية والقيادية اضافة الى ذلك هي وضع استراتيجية من خلال تحليل و معرفة كل من البيئة الداخلية والخارجية التي توجد فيها المنظمة، وتنفيذ الاستراتيجية الصحيحة في الوقت المناسب، وتقييم السلوك المناسب ويكون ملائم للبيئة الحالية. في حين أشار(Dimitrios at al,2013: 270) إلى فرصة المدير لإعطاء رؤية استراتيجية صحيحة للمنظمة، وتحفيز وإقناع الآخرين للحصول على هذه الرؤية. كما اضاف كل من (Deeboonmee& Ariratana,2014:983) القيادة الاستراتيجية هو الأسلوب قيادي متميز سيقود إلى تقدم المنظمة بنجاح، كما انها تعمل على ترشيد وتوجيه سلوك الأفراد العاملين وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنظيم أمورهم الى الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات الاساسية. و اشار كل من (Mahdi& Almsafir,2014:290) بأن القادة الاستراتيجيون يقومون بإدارة جملة من الموارد في المنظمة وتنظيم قدرات فيها، وهيكلتها بشكل صحيح لاستخدام تلك القدرات، ووضع وتنفيذ استراتيجية للاستفادة من تلك الموارد لتحقيق تنافس مميز بين المنظمات. ينظر (Prasertcharoensuk&Tang,2017: 317) القيادة الاستراتيجية على أنها جملة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى وضع ومراقبة وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها الاستراتيجية ضمن البيئة الإدارية التي تعمل

فيها. وأشار (Latham ، 2013 :13) على أنها قدرة القائد على توقع ، وعمل بمرونة ، وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة في المنظمة.

## 2- ابعاد القيادة الاستراتيجية:

ان عدد كثير من الباحثين والكتاب يقترحون ابعاد اساسية للقيادة الاستراتيجية في محاولة لمعرفة وفهمها ولسهولة تشخيصها. اذ اتجه بعض الكتاب نحو تأطير ابعاد للقيادة الاستراتيجية بالتركيز والاهتمام على المقدرات الجوهرية للقيادة اذ اقترح (Laljani,2007:38) المشاركة في اختلافات الاستراتيجية، وقدرة على اجراء اساليب الاستراتيجية والتحديات النظامية وحلها والتعقيد المعرفي والسلوكي أيضا، واكد الى انه لا يمكن استبعاد الابعاد بعضها عن البعض الاخر ومن المهم دراستها بشكل متكامل بما يوفر اطاراً تعريفياً كاملاً لقدرة القائد الاستراتيجي، وهنا سوف ندلي بأسماء بعض الباحثين.( Natalie& Slawinski, 2007) (Kitonga, 2017)

(Deeboonmee& ( Davies, B. J., & Davies,2004:34)  
( Ariratana,2014:983)( Mathura,2009)( Hitt et al,2001)( Aslan& Şendoğdu,2011).

## 1- استكشاف الكفاءات والحفاظ لها.

وينظر الى الكفاءات على انها مهارات ضرورية للمنظمة تهدف لخلق تنافس للمستقبل. حيث أشار (Hitt et al,2001) بانها جملة من التكنولوجيا والمهارات التي من الصعب او المستحيل ان تتطابق، وتعد ايضا انها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة وتكون منبعاً للميزة التنافسية ويؤكد (راضي، 2012: 5) بأنها استخدام مجموعة من التكنولوجيا والمهارات التي تمكن المنشأة من اعطاء فوائد ومنافع للعملاء والتي تغيرها وتميزها عن المنافسين الاخرين. و اضاف(Prahalad& Hamel,2006:4)الكفاءات والمقدرات بأنها موارد مميزة وفريدة التي تمتلكها او نقاط القوة الفريدة او الميزة للمنظمة والتي قد تكون قوة عمل ماهرة ومدربة تدريباً جيداً وله مرونة وابداع وروح خلاقية وكذلك يمتلك علاقات جيدة مع الزبائن ، ولديه القدرة على تغيير معدلات الانتاج نحو الافضل. وأشار (Mathura,2009: 29) عادة ما يكون لدى المنظمات موارد متعددة تصنف إما رأس مال نقدي؛ ورأس المال البشري، أو رأس المال الاجتماعي، ويتم إدارة هذه المجموعة من الموارد من قبل القادة الاستراتيجيين بطريقة تهدف إلى خلق ميزة التنافس على منافسي المنظمة، وعادة القادة ينظمون موارد المنظمة وقدراتها وكفاءات الاساسية التي تمثل تلك الأنشطة والوظائف التي تتفوق فيها المنظمة المعنية.

## 2- تطوير رأس المال البشري.

ان نجاح اي منظمة يعتمد على قدرة القائد لتحسين الموارد البشرية لأنها عدت المنظمات اليوم يعتمد على رأس المال البشري بشكل كلي تقريبا وتعتبر من اعلى واثمن الموارد لان لا يمكن استيرادها او صنعها في تحقيق النجاح والمنافسة الدولية والعلمية. ووضح بان (Phipps & Burbach,2010:11) من المتغيرات المهمة الأخرى في القيادة الاستراتيجية هو تطوير رأس المال البشري، ومن المتأكد أنه لا يمكن لأي شركة أو منظمة ، سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح ، أن تؤدي أنشطتها بنجاح دون اجتذاب الموظفين الموهوبين الذين يمتلكون المعرفة والمواقف والمهارات المناسبة ومن تم الاحتفاظ بهم. كما اوضح (Kitonga,2017:35) رأس المال البشري كمعرفة ومهارة للقوى العاملة في المنظمة. كما أن المنظمة التي تضم موظفين ذوي مهارات وخبرات أفضل تتميز دائماً بالكفاءة والأداء التنظيمي جيد. كما يشير (Mahdi & Almsafir,2014:290) رأس المال البشري إلى معارف ومهارات القوى العاملة في المنظمة، كما انها مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية للفرد العامل، بما في ذلك الإبداع، المتمثل في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية.

## 3- المحافظة على الثقافة.

الثقافة هي جزء اساسي من الحلول لكل المشاكل ان كانت داخلية ام خارجية التي تواجه مجاميع العمل بشكل مستمر بل هي روح المنظمة اذ تقوم هذه المشاكل بدفع أعضاء المنظمة الجدد إلى ضرورة فهمها، والتفكير بها والبحث عن حلولها، وان تطور الثقافة مع مرور الوقت من خلال عملية التطور فإنها تكتسب معاني مهمة أكثر عمقاً، لذا فان حلولاً كهذه تصبح في النهاية أفكاراً وافتراضات عن طبيعة الواقعية والطبيعة البشرية والنشاطات التي يقوم بها الإنسان والعلاقات الإنسانية وبعدها تصبح امراً مسلماً به. لذلك عرفها (Cunliffe,2008:56) الثقافة التنظيمية تعني: مجموعة من الافتراضات، والمعتقدات، أو قبول المعاني والقيم الكامنة ، وراء الإجراءات والقرارات والمعايير أو القواعد غير المكتوبة التي توجه السلوك، واللغة المستخدمة، كما ان ثقافة المنظمة امر بالغ الاهمية لنجاح المنظمة ومن ذلك تترتب على القادة فهم ورصد وادارة الثقافة في منظماتهم (Daries&Philips,2006) و اشار (Kitonga, 2017:30) تشير الثقافة إلى جملة معقدة من الأفكار؛ و الرموز والقيم الأساسية في القائد، لان الثقافة هي النمط الفريد للافتراضات المشتركة ؛ القيم ، والقواعد التي تشكل أنشطة التنشئة الاجتماعية و لغة والرموز. ويؤكد

Mathura, (2009:30) ) انها توفر الثقافات القوية وإرشادات واضحة حول كيفية تصرف الأشخاص في المنظمة كما ان لثقافة قدرة لتعزيز كل من الأداء التنظيمي والرضا الفردي ويمكن أن تكون مصدرا مهما لخلق الميزة التنافسية.

#### 4-الرؤية.

إنّ عملية تحديد الرؤية أصبحت من أهم الخطوات لرسم فلسفة المنظمات برغم عن مجال عملها، بحيث يشير التفكير والرؤية الاستراتيجية للقادة إلى توافر المهارات والقدرات الضرورية لقيام الموظفين بالتصرفات الاستراتيجية، والتي تمكنهم من فحص وتحليل وتفسير العوامل البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التوقعات القادمة بصورة دقيقة، ويحدد ما تريدها المنظمة لتحقيقها ويلهم الأعضاء والموظفين. وقد اشار (Kitonga,2017:33)الرؤية هي ما تريد المنظمة أن تكون في المستقبل والمستوى الذي ترغب في تحقيقها في المستقبل مما يساعدها في الأحداث المستقبلية، و تعدها للتغييرات والابتكارات المتوقعة لأجل طويل وايضا تتوقع التغييرات المرغوبة التي اقترحها العملاء وأصحاب المصلحة. أشار (Mathura,2009: 20) إلى أنها تنطوي على تطوير رؤية طويلة الأجل للهدف الاستراتيجي للمنشأة من خلال هذه الرؤية، كما يوفر للقائد الاستراتيجي الدافعية والتحفيز للعاملين من أجل العمل. كما اكد كل من (Aslan& Şendoğdu,2011:231) بأنها تحقيق صورة المنظمة في المستقبل ، ويجب أن تكون المنظمة أكثر واقعية وموثوقية وجذابة ، والرؤية تقدم للقادة كاريزما خاصة وتكون ذات البصيرة والقدرة على خلق مجال ورؤية للمنشأة.

#### ثانيا-النجاح التنظيمي

##### 1-مفهوم:

كما هو الحال مع العديد من المفاهيم الأخرى، لا يتفق جميع المؤلفين على تعريف موحد لمفهوم النجاح التنظيمي، حيث اشار (Heerwagen,2000:3) بأن النجاح التنظيمي هو قدرة على تحقيق وخلق اهداف للمنشأة، وكذلك استمرارها في المحافظة على التنافس من خلال الرؤية والاهداف والتخطيط والعمليات والتحسين المستمر والثقافة العالية والقيادة الاستراتيجية. كما بين كل من (Mitsubishi & Greve,2009:14) ان نجاح التنظيمي هو مقدرة عند المنظمة على الاستمرار والبقاء والتكيف والاندماج، والنمو والتكامل في وجود جملة من الاهداف لتحقيقها، ويتمثل ايضا بقدرة المنظمة

على تنسيق أنشطتها من خلال تحديد الاهداف في جميع مكوناتها وربطها برؤية دقيقة ومشاركة لكافة أصحاب العمل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على مدى البعيد. وقد اضاف كل من Cebrián et al (2013:293) بان النجاح التنظيمي هو قدرة المنظمة و أعضائها على التفكير النقدي والتحدي في وجهات النظر العالمية ، من خلال القيم والمعتقدات للتعلم وتطوير رؤى جديدة و طرق الفهم والقيام العمل بها. حيث اشار كل من (Cebrián& Humphris,2013) بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. كما حدد كل من Buckner& Shah (1993:46) النجاح التنظيمي ليس فقط من خلال سياسات الإدارة، ولكن أيضًا من خلال سلوك الإدارة أو أسلوبها. ويرى Cacioppe (1999:323) النجاح التنظيمي هو مساعدة في تحفيز أعضاء الفريق على تحقيق الرؤية والأهداف، وتساعد على تعزيز الأدوار والسلوكيات الأساسية اللازمة لنجاح الفريق. وقد عرف Henry (1994:25) النجاح التنظيمي يكون في الأسواق شديدة التنافسية، مثل جودة في تقديم الخدمات والمنتجات، وهذا يُعد العامل المحدد والحاسم للنجاح المؤسسي كما يمكن للجودة أن تجلب رعاية متزايدة، وميزة تنافسية، وربحية طويلة الأجل. في حين قال كل من Maltz et al (2003:189) ان النجاح التنظيمي هو استمرار في خلق المستقبل كما تراها لتوفير الاحتياجات المحتملة لعملائها، ويجب أن يكون لديها بصيرة لخلق وهيمنة الفرص الناشئة اي التنافس من أجل المستقبل.

## 2- ابعاد النجاح التنظيمي

النجاح التنظيمي حالها حال أي موضوع إداري علمي مهم يتكون من عدة أبعاد كما يمثل موضوع النجاح التنظيمي من المواضيع المهمة التي تناوله العديد من الباحثين في عدة مجالات من العلوم سواء من ناحية الاساليب والوسائل او من ناحية المضامين، وذلك نظراً لمكانة واهمية الموضوع في معرفة نجاح المنظمة ومن تم الوصول الى الاهداف المرجوة. ومن خلال ما تقدم يمكن ذكر ابعاد النجاح التنظيمي الذي اتفق عليها كثير من الباحثين والكتاب امثال. (رفش والربيعي، 2015: 24) و (Maltz et al, 2003) ان النجاح التنظيمي يتكون من بُعدين وهما (الكفاءة، الفاعلية).

## 1- الكفاءة

تُعد الكفاءة موضوعاً حديثاً مما ابدأ الباحثون أهميّة بالغة في ما يتعلّق بخلق وبتسيير الموارد البشرية؛ وذلك لما للمورد البشري من أولوية وأهمية لدى أي منظمة او مؤسسة، حيث إنّه عنصر مهم وفعال في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات، ومعارف، وقدرات، ومهارات، ومن هذا المنطلق، فإنّ الكفاءة في تسيير الموارد البشريّة الركن الأساسي ومهم الذي تركز عليه المنشآت، في سبيل تحقيق الاهداف ، ومن ممكن ان نعبر بأن الكفاءة تعني الرشد والحكمة في استخدام الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات المتاحة وتُعد الكفاءة بأنها " تحقيق أفضل نسبة بين المدخلات والمخرجات في العمليات التحويلية. حيث يرى (Parra-Luna,1997:818) مجموعة من السلوكيات والخصائص الذي يتمتع به العاملين او افعال اجتماعية، ووجدانية، ومهارات نفسية، ومعارف حسية، وحركيّة تسمح بممارسة عمل او دور ما، أو وظيفة معينة ، أو نشاط بشكل مكتمل و فعال. وأشار (Amoah et al ,2018:1315) هي التنظيم الإنتاجي تكون من خلال التأثيرات التي تؤثر على الاستراتيجيات والهياكل ،وصنع القرار على النشاط الإنتاجي حتى يتسنى لوحدة الإنتاجية البحث عن الكفاءة في استخدام الموارد وحتى ما يسمى الإدارة العامة وكذلك استخدام القدرات في وضعية مهنية؛ بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة، أو النشاط في المنظمة. كما عبر (Biloslavo et al,2013:430) يمكن تحقيق الكفاءة في ظل ظروف تعظيم النتائج اي بما يتعلق بالموارد المستخدمة، وكذلك الموارد اللازمة لتحقيق هذه النتيجة بعدة طرق. وبين (Bojnec ,2008:262) بأن الكفاءة الاقتصادية للإنتاج تكون على أساس مبدأ (mini-max) معروف لتحقيق أقصى إنتاج بتكلفة معينة أو إنتاج مخرجات بأقل تكلفة ، من أجل زيادة الكفاءة الاقتصادية إلى أقصى حد كالفارق بين الإيرادات والتكاليف. وعرف (Ismail et al ,2013:97) بأنها مزيج من المعارف والمعلومات النظرية، والعملية، و الممارسة، والوضعية المهنة وهي الإطار الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها، وتطويره لأنها تعزز الاستقرار المالي.

## 2- الفعالية

كانت الفعالية التنظيمية واحدة من أكثر القضايا بحثاً وعلى نطاق كبير وواسع منذ التطور المبكر للنظرية التنظيمية، وبهذا يقوم معظم المنظمات بتقييم أدائها من حيث الفعالية ويكون تركيزهم الرئيس هو تحقيق رسالتهم وأهدافهم ورؤيتهم، وفي الوقت نفسه هناك كثير من المنظمات التي تقدر أدائها من حيث كفاءتها



وفعاليتها، والتي ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الناتج المرغوبة. عادة ما تهتم المنظمات نحو الفعالية بالإنتاج، والمبيعات، والجودة، وخلق القيمة المضافة، والابتكار، وخفض التكاليف لان الفعالية هي المقدره على تحصيل النتيجة المطلوبة والمبتغاة المتوقعة. ووضح (Bartuševičienė & Šakalytė, 2013:48) وهو يقيس درجة النشاط التجاري من ناحية تحقيق لأهدافها أو الطريقة التي تتفاعل بها المخرجات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وعادة ما تحدد الفعالية أهداف والسياسة الخاصة بالمنظمة أو الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها الخاصة. واضاف (Henri, 2004:101) ان المفاهيم المختلفة للفعالية بما في ذلك الربحية، والاسواق المالية، ورضا أصحاب العمل من العاملين والزيون، وجودة تحولات الشركات. وجاء تحديد الفعالية من قبل (Lecy et al, 2012:448) القدرة على تعبئة الموارد للتأثير في السياسة على المستوى المنظمة، اي بعبارة اخرى باعتبارها استخدام تقنيات الإدارة لتقليل التكاليف.

### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

#### أولاً: وصف وتشخيص المتغيرات

#### المحور الأول- وصف وتشخيص أبعاد القيادة الاستراتيجية LD

ومن خلال ما تقدم يبين الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري والتباين للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الاستراتيجية وترتيبه على مستوى الأهمية بالنسبة للمديرية العامة للتربية في نينوى وفق آراء المبحوثين وكما يأتي:

## الجدول رقم (3)

## ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد القيادة الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التباين	الخطأ المعياري	اسم البُعد	ت
الاول	.97575	3.4055	.380	.34625	استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	1
الثالث	.87875	3.3785	.276	.27675	تطوير رأس المال البشري	2
الرابع	.89975	3.1957	.330	.3305	المحافظة على الثقافة	3
الثاني	.90975	3.3862	.366	.36625	الرؤية	4
	0.916	3.341487	0.338	0.3299375	للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية	المعدل العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

1- التحليل الوصفي لبعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها:

ويتضح من خلال الجدول اعلاه ان البُعد الاول لاستكشاف الكفاءات جاء بالمرتبة الاولى من حيث أهميته كما يظهر من نتائج التحليل بان الوسط الحسابي بشكل عام لبعد الاستكشاف اعلى واكبر من الوسط الفرضي (4) بوسط حسابي (3.4055) وهذا يدل ان هنالك وجود وانتشار ببعده استكشاف في مديرية العامة

لتربية نينوى (قيد ومكان الدراسة) وبخطاً معياري (034625) والذي يشير بأنه الاجابة كانت دقيقة كما تشير بأن هناك اقتراب لـ (متوسط العينة من متوسط المجتمع الدراسة) مع الانحراف المعياري (0.97575) وتباين عام (0.380). وهذا يشير بان هناك تقليل وانخفاض في تشتت الاجابات المستجيبين عن الوسط الحسابي.

## 2- التحليل الوصفي لبعد تطوير رأس المال البشري:

وتأتي البعد الثاني تطوير رأس المال البشري ثالثاً بمتوسط حسابي (3.3785) وهذا يدل ان هنالك وجود لبعد تطوير رأس المال البشري في تربية نينوى (قيد الدراسة) وبخطاً معياري (0.27675) والذي يشير بأن الاجابة كانت دقيقة كما تشير بأن اقتراب (لمتوسط العينة من متوسط المجتمع الدراسة) مع الانحراف المعياري (0.87875) وتباين عام (0.276). وهذا يشير بان هناك قليلاً وانخفاضاً في تشتت الاجابات المستجيبين عن المتوسط الحسابي.

## 3- التحليل الوصفي لبعد المحافظة على الثقافة:

ثم تأتي البعد الثالث المحافظة على الثقافة رابعاً بوسط حسابي (3.1957) وهذا يدل بأن هنالك انتشار وجود لبعد المحافظة على الثقافة في تربية نينوى (قيد الدراسة) وبخطاً معياري (0.3305) والذي يشير بأن الاجابة كانت دقيقة كما تشير بأن هناك اقتراب (لمتوسط العينة من متوسط المجتمع الدراسة) مع الانحراف المعياري (0.89975) وتباين عام (0.330). وهذا يشير بان هناك انخفاض وتقليل في تشتت الاجابات المستجيبين عن المتوسط الحسابي.

## 4- التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الرؤية:

ثم تأتي البعد الرابع المحافظة على الثقافة ثانياً بوسط حسابي (3.3862) وهذا يدل بأن هنالك انتشار لبعد الرؤية في تربية نينوى (قيد الدراسة) وبخطاً معياري (0.36625) والذي يشير الى دقة الاجابة كما ان هناك اقتراباً كبيراً (لمتوسط العينة من متوسط المجتمع الدراسة) مع الانحراف المعياري (0.90975) وتباين عام (0.366). وهذا يشير بان هناك تقليل وانخفاض في تشتت الاجابات عن المتوسط الحسابي. اما المعدل العام فقد كان بوسط حسابي عام (3.341487) والانحراف المعياري عام (0.90975) وبخطاً معياري عام (0.3299375) وتباين عام (0.338).

## المحور الثاني-وصف وتشخيص أبعاد النجاح التنظيمي

ومن خلال ما تقدم يبين الجدول (4) الاوساط الحسابية العامة والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري والتباين العام للأبعاد الفرعية لمتغير النجاح التنظيمي وترتيبها على مستوى الأهمية النسبية للمديرية العامة للتربية في نينوى وكما يأتي:

### الجدول رقم (4)

#### ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد النجاح التنظيمي

ت	اسم البعد	الخطأ المعياري	التباين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الكفاءة	.6042	.456	3.4432	.9238	الثاني
2	الفعالية	.4508	.514	3.4862	.8092	الاول
	المعدل العام النجاح التنظيمي	0.5275	0.485	3.4647	0.8665	

### 1-التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الكفاءة:

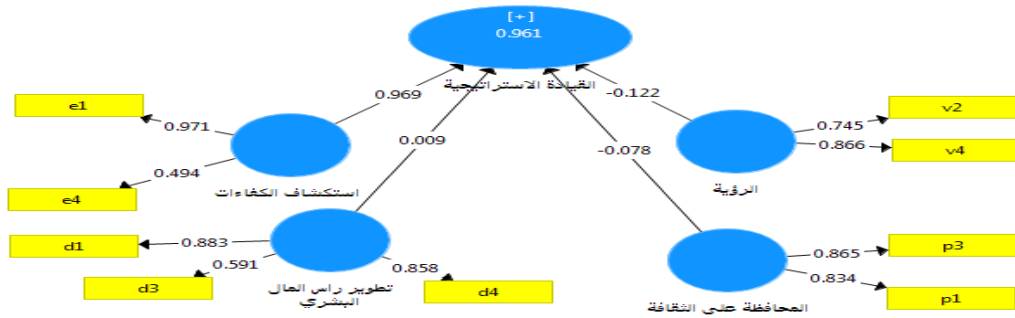
ويتضح من خلال الجدول اعلاه ان البعد الاول للكفاءة جاء بالمرتبة الثانية من حيث أهميتها بوسط حسابي (3.4432) وهذا يدل بأن هنالك ظهوراً وارتقاعاً لبعد الكفاءة في تربية نينوى، وبالخطأ المعياري (.6042) والذي يشير بأن الإجابة كانت دقيقة كما تشير بأن هنالك تقرب (لمتوسط العينة من متوسط المجتمع الدراسة) مع الانحراف المعياري (.9238) وبالتباين عام (.456) وهذا يدل بأن هنالك تدنٍ في تفرق الاجابات عن المتوسط الحسابي.

## 2- التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الفعالية:

وتأتي البعد الثاني الفعالية أولاً من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي (3.4862) وهذا يدل بأن هنالك ظهور وارتفاع لبُعد الفعالية في تربية نينوى (قيد الدراسة) وكانت الخطأ المعياري (0.4508). والذي يشير بأن الإجابة كانت دقيقة كما تشير بأن هنالك اقتراب (لمتوسط العينة من متوسط المجتمع الدراسة) مع الانحراف المعياري عام (0.8092). وبالتباين عام (0.514). وهذا يشير بأن هنالك تندياً في تفرق الإجابات عن المتوسط الحسابي. أما المعدل العام للنجاح التنظيمي فقد كانت بوسط حسابي عام (3.4647) والانحراف المعياري عام (0.8665) وبالخطأ المعياري عام (0.5275) وبالتباين عام (0.485).

تانياً: تقييم إنموذج القياس للمتغيرات

1- حيث تم اختبار أنموذج القياس الخاص بمتغير القيادة الاستراتيجية وكما موضح بالشكل ادناه (2)



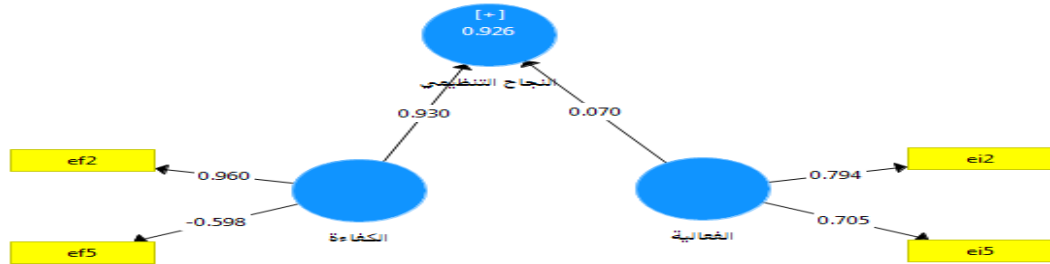
الشكل (2) اختبار أنموذج قياس القيادة الاستراتيجية (المعدل)

المصدر: نتائج برنامج SMARTPLS

حيث ان حذف الفقرات (v3,v1,p4,p2,d2,e3,e2) والتي تشعباتها كانت اقل من (0.5) ذلك من اجل تحقق من ازدياد قيم الثبات المركب وقيم المعدل التباين عن طريق قيم التشعبات للفقرات الخارجية، في حين وجد بأن كل التشعبات للفقرات وقيم الثبات المركب والفا كرونباخ وقيم المعدل التباين المنتزع مقبولة حسب قاعدة (Hair et al.,2016) ومن اجل ذلك يتم اعتماد أنموذج القياس المعدل لمتغير القيادة الاستراتيجية

بفقراتها: الاستكشاف الكفاءات (2) فقرة، وتطوير رأس المال البشري (3) فقرات، المحافظة على الثقافة (2) فقرة، والرؤية (2) لتكون جميع الفقرات متغير القيادة الاستراتيجية (9) فقرات.

2- حيث تم اختبار نموذج القياس المحدد بمتغير النجاح التنظيمي ولمعالجة الفقرات الآخرين مطابقة لمعايير والتي كانت قيم تشعباتها الخارجية اقل من (0.5) ولمعرفة فيما إذا كان هناك ارتفاع في قيمة الثبات المركب او قيم التشعبات الخارجية لفقرات الاخرى فيما إذا كان قيم معدل التباين دون (0.5) وحسب ما موضح في الشكل (3) أدناه:



الشكل (3) اختبار نموذج القياس المعدل لمتغير الالتزام التنظيمي بأبعاده

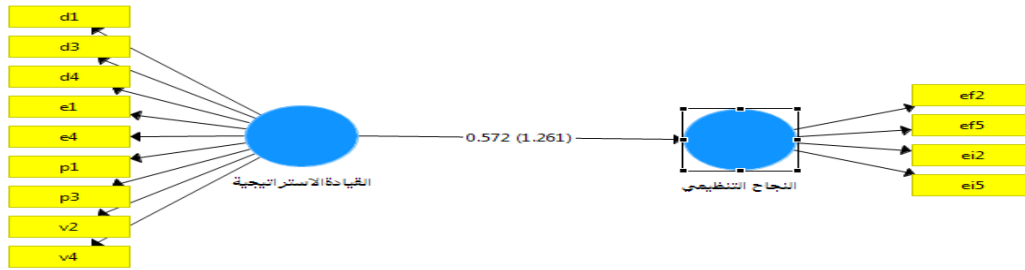
المصدر: نتائج برنامج SMARTPLS

حيث ان حذف الفقرات (ef1,ef3,ef4) (ei1,ei3,ei4) والتي كانت تشعباتها اقل من (0.5) من اجل تحقق من ازدياد قيم الثبات المركب وقيم المعدل التباين عن طريق ازدياد قيم التشعبات للفقرات الخارجية الاخرى، حيث وجد بأن كل التشعبات للفقرات وقيم الثبات المركب والفا كرونباخ وقيم المعدل التباين المنتزع مقبولة حسب قاعدة (Hair et al.,2016) ومن اجل ذلك يتم اعتماد انموذج القياس المعدل لمتغير النجاح التنظيمي بفقراتها: الكفاءة(2) فقرات، الفعالية (2) فقرات، لتكون جميع الفقرات متغير النجاح التنظيمي (4) فقرات.

ثالثا: اختبار فرضيات البحث.

### 1-اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير مباشرة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي

حيث تم بناء الانموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة، وكما في الشكل (4)



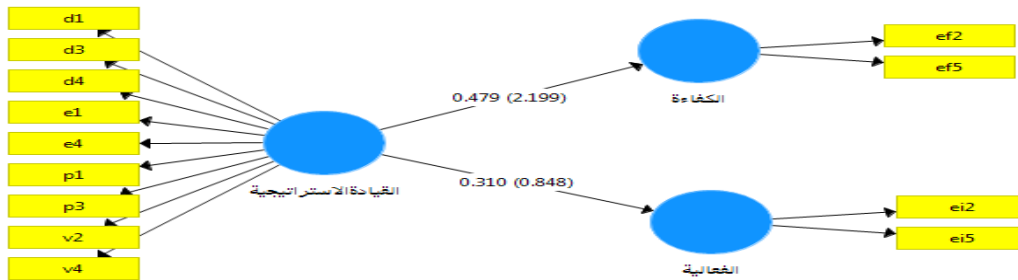
الشكل (4)

المصدر: نتائج برنامج SMARTPLS 3

في حين ظهر بان هنالك علاقة تأثير مباشرة ومعنوية للقيادة الاستراتيجية على النجاح التنظيمي حيث ان قيمة المسار (0.572) عند قيمة t المحسوبة (1.261)، كما ان قيم المعنوية (p) هي (0.000) وبهذا تقبل الفرضية.

### اختبار الفرضيات الفرعية

في حين تم بناء النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية الموجودة الخاصة بالفرضية الرئيسة، كما في الشكل (5)



الشكل (5)

### علاقة التأثير المباشرة للقيادة الاستراتيجية على ابعاد النجاح التنظيمي

المصدر: نتائج برنامج SMARTPLS

## تحليل الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة ومباشرة بين القيادة الاستراتيجية والكفاءة.

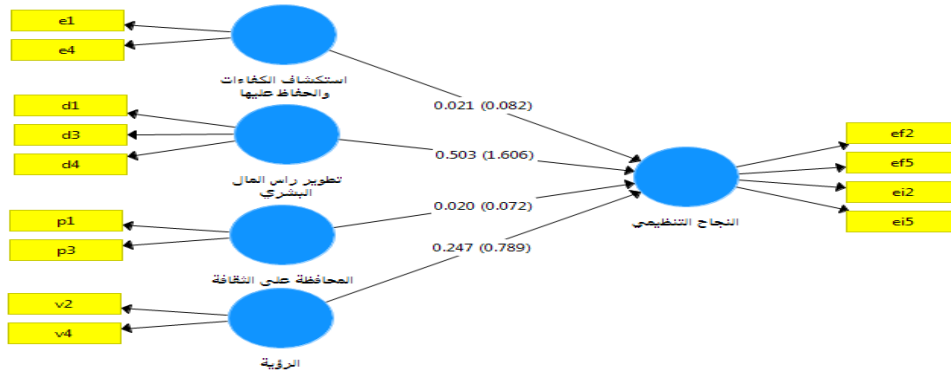
حيث اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (5) الى ان قيمة معامل المسار بلغت (0.479) ولما كانت قيمة T (2.199) أكبر من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان ذلك يدل بوجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة الاستراتيجية في الكفاءة.

## تحليل الفرضية الفرعية الثانية: توجد هناك علاقة تأثير معنوية موجبة ومباشرة بين القيادة الاستراتيجية والفعالية.

حيث اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (5) الى ان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.310) ولما كانت قيمة T (0.848) أكبر من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان ذلك يدل على بوجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة الاستراتيجية في الفعالية.

### أما بخصوص الفرضيات الفرعية الاخرى:

حيث تم بناء النموذج الهيكلي خاص لفرضيات الفرعية كما في الشكل الاتي.



الشكل (6)

## علاقة التأثير المباشرة للنجاح التنظيمي على ابعاد القيادة الاستراتيجية

المصدر: نتائج برنامج SMARTPLS



### الفرضية الفرعية الاولى: توجد هناك علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين استكشاف الكفاءات والنجاح التنظيمي وابعاده.

في حين اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (6) الى ان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.021) ولما كانت قيمة T (0.082) أكبر من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان ذلك يدل بوجود تأثير معنوي ايجابي بين استكشاف الكفاءات والنجاح التنظيمي وابعاده.

### الفرضية الفرعية الثانية: توجد هناك علاقة تأثير معنوية موجبة ومباشرة بين تطوير راس المال البشري والنجاح التنظيمي وأبعاده.

حيث اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (6) الى ان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.503) ولما كانت قيمة T (1.606) أكبر من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان ذلك يدل بوجود تأثير معنوي ايجابي بين تطوير راس المال البشري والنجاح التنظيمي.

### الفرضية الفرعية الثالثة: توجد هناك علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين المحافظة على الثقافة والنجاح التنظيمي وأبعاده.

اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (6) بان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.020) ولما كانت قيمة T (1.606) أكبر من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان ذلك يدل بوجود تأثير معنوي ايجابي المحافظة على الثقافة في النجاح التنظيمي.

### الفرضية الفرعية الرابعة: توجد هناك علاقة تأثير معنوية موجبة بين الرؤية والنجاح التنظيمي وأبعاده.

اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (6) بان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.247) ولما كانت قيمة T (0.789) أكبر من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان ذلك يدل على وجود تأثير معنوي ايجابي للرؤية في النجاح التنظيمي.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات التي انتجت عنها هذا البحث، على النحو الآتي: -
- 1- هناك علاقة سببية ما بين القيادة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي إذ إن أي زيادة بمستوى القيادة سينعكس في اغلب الاحيان على زيادة مستوى النجاح التنظيمي، لدى الموظفين في مديرية تربية نينوى.
  - 2- ان تفعيل اسلوب القيادة الاستراتيجية وبشكل صحيح في مديرية تربية نينوى سيؤدي الى نجاح التنظيمي.
  - 3- اهتمام في التربية بالقيادة والأخذ بنظر الاعتبار الجوانب استكشاف الكفاءات والمحافظة عليها التي تجعل الموظفين أكثر التزاماً كما يقدمون مزيداً من العطاء والوقت لتحقيق النجاح التنظيمي.
  - 4- يمتلك القادة في مديرية تربية نينوى رؤية استراتيجية لا بأس بها في اسلوب وخارطة التي تعمل بها هذه المديرية من خلال فحص وكشف الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية وتقديم الخدمات والجهد والوقت، وايضا لتكريس اهتماماتهم لخدمة المديرية والمجتمع.
  - 5- يُدرك القادة في مديرية تربية نينوى بأن خلق مناخ التنظيمي ملائم من خلال تطبيق الاستراتيجية في العمل فضلاً عن تطوير راس المال البشري والمالي وتبادل المعلومات فيما بين الموظفين وزرع الثقة لهم سوف يزيد من النجاح في العمل، مما يجعلهم يشعرون بالنشاط والحيوية والاستعداد للوصول إلى النجاح التنظيمي.
  - 6- ان اتباع مديرية تربية نينوى اسلوب محافظة على الثقافة سيؤدي الى ارتفاع مستوى الكفاءة الموجودة لدى الموظفين في المجتمع وعينة البحث، وتقليل حالات الفشل والقلق والخوف لديهم، وبالنتيجة تحسن من معنوية الموظفين.
  - 7- تعمل تربية نينوى على تحقيق مستوى جيد من الفعالية من اجل تحقيق اهداف المديرية.

8- يظهران مديرية تربية نينوى استطاعت ان تضع ابعاد وعناصر القيادة في عملها بما يعزز النجاح لديها، وهذا يظهر لنا ان دائرة التي يزداد لدى موظفيها مستوى الرؤية والكفاءة والفعالية سوف ينعكس ايجابياً في تحسين وزيادة الانتاج والوصول الاهداف المنشودة.

### ثانياً: التوصيات

- 1 - العمل على تعزيز دور القيادة الاستراتيجية لدى قادة تربية في محافظة نينوى للوصول الى النجاح التنظيمي.
- 2 - تنمية المهارات الذهنية لقادة المديرية ليتمكنوا من اكتشاف الكفاءات والحفاظ عليها.
- 3 - ضرورة صقل القادة بخبرات عملية تساعدهم على تطوير الموارد البشرية اي راس المال البشري لا نه من عناصر المهمة في تطوير ونجاح مديرية تربية نينوى.
- 4 - العمل على تطوير ومحافظة على ثقافة الموظفين والتي تدعم المبادرات من اجل تحقيق النجاح والتفوق التنافسي.
- 5 - زيادة الاهتمام بشكل أكبر بتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال الرؤية الاستراتيجية بما يحقق أهدافها الاساسية والمهمة.
- 6 - تطوير هيكل المنظمة من خلال تحفيز وتشجيع ابداعات الموظفين لتطوير العمل بطرق مختصرة ومبسطة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.
- 7 - دعم القيادة للموظفين من خلال اتاحة فرص تشخيص اساليب الفساد وتقديم الآراء والحلول لمكافحتها وفعالية عالية.
- 8 - ضرورة قيام قادة المديرية بتشجيع الموظفين بالمدح والشكر والمكافأة عند انجاز الاعمال.

## المصادر

1-شهاب الدين حمد رفش، محمد عباس خليل الربيعي. (2015). تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات-بحث تطبيقي في هيئة النزاهة/مكاتب تحقيقات الفرات الأوسط. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 181(15)، 1-27.

2-جواد محسن راضي. (2012). المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية/النجف. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 8(33)، 45-65.

1-. A. Phipps, Kell, & Burbach, Mark, (2010), "Strategic Leadership in the nonprofit sector: opportunities for Research", University of Nebraska-Lincoln

2-Amabile, T.M. :1998" How to kill creativity. Harvard Business Review". Sept.-Oct., pp. 77-87.

3-Amoah, B., Ohene-Asare, K., Bokpin, G. A., & Aboagye, A. Q. (2018). Technical efficiency: the pathway to credit union cost efficiency in Ghana. *Managerial Finance*, 44(11), 1292-1310.

4-Aslan, Ş., Diken, A., & Şendoğdu, A. A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.

5-Axelsson, P. A. T. R. I. K., & Sardari, N. A. R. G. E. S. (2011). A framework to assess organizational creative climate. Chalmers University Of Technology, Göteborg, Sweden.

6-Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013). Organizational assessment: effectiveness vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1(1), 45-53.

7-Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Rusjan Figelj, R. (2013). Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 423-442.

- 8-Bojnec, Š., & Latruffe, L. (2008). Measures of farm business efficiency. *Industrial Management & Data Systems*, 108(2), 258-270.
- 9-Buckner, G. D., & Shah, V. (1993). Future vision: impacts of artificial intelligence on organizational success. *Kybernetes*, 22(2), 40-50.
- 10-Cebrián, G., Grace, M., & Humphris, D. (2013). Organisational learning towards sustainability in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 285-306.
- 11-Cebrián, G., Grace, M., & Humphris, D. (2013). Organisational learning towards sustainability in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 285-306.
- 12-. Cunliffe , Ann L. ( 2008 ) " Organization Theory " First Published , by Digitals (P) Limited , Chennai , India
- 13-Davies, B. J., & Davies\*, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership & management*, 24(1), 29-38.
- 14-Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 982-985.
- 15-Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 982-985.
- 16-Dimitrios, N. K., Sakas, D. P., & Vlachos, D. S. (2013). Analysis of strategic leadership simulation models in non-profit organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 276-284.
- 17-Dimitrios, N. K., Sakas, D. P., & Vlachos, D. S. (2013). Analysis of strategic leadership models in information technology. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 268-275.
- 18- Treffinger, D. J., Young, G. C., Selby, E. C., & Shepardson, C. (2002). *Assessing Creativity: A Guide for Educators*. National Research Center on the Gifted and Talented.
- 19-Heerwagen, J. (2000). Green buildings, organizational success and occupant productivity. *Building Research & Information*, 28(5-6), 353-367.

- 20-Henri, J. F. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial Finance*, 30(6), 93-123.
- 21-Henry, J. W. (1994). The Service Employee' s Pivotal Role in Organizational Success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 25-35.
- 22- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- 23-Ismail, F., Shabri Abd. Majid, M., & Rahim, R. A. (2013). Efficiency of Islamic and conventional banks in Malaysia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 11(1), 92-107.
- 24-Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity research journal*, 13(2), 171-184.
- 25-Kitonga, D. M. (2017). Strategic leadership practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi County in Kenya (Doctoral dissertation, COHRED, JKUAT).
- 26-Laljani, Narendra, (2007), "The Dimension Development, and development of strategic Leader capability", school of management, dba thesis, The dimensions, development, and deployment of strategic leader capability, cranfield university .
- 27-Latham, J. R. (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence part I: CEO perspectives on forces, facilitators, and strategic leadership systems. *Quality Management Journal*, 20(2), 12-33.
- 28-Lecy, J. D., Schmitz, H. P., & Swedlund, H. (2012). Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), 434-457.
- 29-Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.
- 30-Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced scorecard:: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187-204.

- 31- Mach-Król, M. (2015). Tools for building a temporal knowledge base system supporting organizational creativity. *Procedia Computer Science*, 65, 1031-1037.
- 32-Mathura, V. (2009). The influence of strategic leadership in an organization. *A case study: Ellerine Holdings Limited, Rhodes University, Rhodes*.
- 33-Mitsubishi, H., & Greve, H. R. (2009). A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility. *Academy of Management Journ*.
- 34-Natalie, Slawinski (2007). " STRATEGIC LEADERSHIP" *The University of Western Ontario* 11-Rowe-45233.qxd 3/26/2007 12:52 PM Page 297.
- 35-Parra-Luna, F. (1997). The notion of system as a conceptual bridge between the sociology of organizations and organizational efficiency. *Kybernetes*, 26(6/7), 816-823.
- 36-Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung* (pp. 275-292). Springer, Berlin, Heidelberg.
- 37-Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 316-323.
- 38-Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378-1388.
- 39-Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.