

**أثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات على
التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على
المصارف التجارية في العراق**

عبدالودود شاكر عبد مرزوك

الاستاذ المشارك الدكتور مالك النعيم محمد

الدكتور مجدي محمد حمد

**The Impact of Strategic Leadership Intelligence on
Organizational Excellence: An Applied Study on
Commercial Banks in Iraq**

Abd-Wadud Shakir Abd Marzook Al-Janabi

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق، من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (٢٨٠) مديراً يعملون في المصارف التجارية في العراق. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وقد قام الباحث بتصميم استبانة خطية تخدم متغيرات الدراسة، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود أثر للذكاء الإستراتيجي للقيادات المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات للذكاء الإستراتيجي للقيادات والتميز التنظيمي كانت بمستوى مرتفع. ووأصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الذكاء الإستراتيجي للقيادات لدى المديرين والعاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق وذلك لتأثيرها الواضح على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق.

Abstract

This study aimed to identify the impact of strategic leadership intelligence on organizational excellence, through an applied study on commercial banks in Iraq, from the point of view of workers in the upper and middle administrative levels and the number (280) managers working in commercial banks in Iraq. This study is considered one of the field studies in which the researcher followed the descriptive analytical method. This study relied on two types of information sources: secondary and primary sources. The researcher designed a written questionnaire to serve the variables of the study. The statistical methods were used within the statistical program of social sciences. (SPSS) in the processing of data obtained through the field study of the sample.

The study present a number of results, including: the presence of the impact of strategic intelligence of the leaders of (building vision, strategic focus, creativity, strategic implementation) on organizational excellence in commercial banks in Iraq, the results showed that the arithmetic averages of variables of strategic intelligence for leadership and organizational excellence They were of a high standard. The study recommended the need to strengthen the practices of strategic intelligence for leaders and managers at the highest levels of management in Iraq, because of its obvious impact on organizational excellence in commercial banks in Iraq.

المقدمة

لقد ظهرت على منظمات الأعمال الحديثة ضغوط جديدة تمثلت في حاجتها إلى وجود قيادات بذكاء إستراتيجي وتعمل باتجاه التحول نحو رؤية إستراتيجية لتعزيز التميز التنظيمي، كما أسهمت التوجهات الإدارية الحديثة على حصول الكثير من التطوير في الأداء التنظيمي بمنظمات الأعمال، ومن أهمها انتاج أسلوب القيادة الإستراتيجية وما أعقبها من مصطلحات ساعدت الإدارة الإستراتيجية على مواجهة تحديات العصر وتطوير السياقات الإدارية بالعمل. كذلك فان البقاء وتحقيق النمو والوصول إلى الأسواق الجديدة لم يعد هدفا سهل المنال، بسبب تعقد عملية إدارة الأعمال بالمنظمات التي أصبحت تنشط ضمن بيئة تمتاز بالكثير من المخاطرة وحالات عدم التأكد، فالبقاء لن يكون إلا لمنظمات الأعمال التي تقوم بالأداء الجيد والأفضل، وهذا هو مدلول التميز التنظيمي (Organizational Excellence) الذي يسعى إلى جعلها قادرة على تقديم الفرص المناسبة لتنفيذ استراتيجيات الأعمال، ويجعلها مؤهلة لتعزيز علاقات التحالف بين المورد والزبون، بالإضافة إلى تعزيز قدرات المنظمة على تحقيق الموقع التنافسي المستدام (النجاح والحيالي، ٢٠١٣). يمثل التميز التنظيمي ركيزة من الركائز الأساسية في تحسين الأداء الكلي لمنظمات الأعمال، ويؤدي دور أساسي في تعزيز قيم المنظمة ومعتقداتها وسلوكيات العاملين فيها، وذلك من أجل تعزيز توجهاتها نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. ويمثل الذكاء الإستراتيجي للقيادات درجة التميز في الأداء القيادي للقيادات بالمنظمات في مجالات التخطيط وجذب واستقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها، وهذا مرتبط بقدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين بالشكل الذي يمكن هذه المنظمات من الحصول على الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها: يمثل الذكاء الإستراتيجي للقيادات الإدارية العنصر الرئيسي في إعطاء المركز المتميز للنشاطات عالية القيمة المضافة، ومن هنا فان مشكلة الدراسة تتلخص في مدى الاستفادة من المعرفة التي تتمخض عنها النتائج عند دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي

للقيادات على التميز التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المصارف التجارية المبحوثة في العراق. وقد استوحيت مشكلة الدراسة من مجالين، هما:

أولاً: المشكلة المعرفية: إن تحقيق التميز التنظيمي في عالم الأعمال ليس بالأمر السهل بل يحتاج إلى مورد محرك وموجه له يتمثل بوجود قيادات تتمتع بالذكاء الإستراتيجي، إذ توصلت دراسة (Beechner & Hamiton, 2009) إلى إن القيادة الإستراتيجية تمثل مفتاح نجاح التميز التنظيمي، وأن تحقيق هذا التميز لا بد أن يركز على وجود قياده استراتيجيه، وإن القائد الذي يتمتع بالذكاء الإستراتيجي هو الأساس في قيادة الطريق نحو التميز عبر خلق المثالية في الأداء وتطوير القدرة على الإبداع. فالقيادة تساهم في جزء كبير من تحقيق التميز التنظيمي لأنها تمثل (العقل في المنظمة) وتتعاكس على مستوى التميز التنظيمي الذي يكون في أعلى درجاته (صالح، ٢٠١٠، ص ٢٨١). وحتى يستطيع القائد الاستراتيجي اتخاذ أفضل القرارات عليه أن يهتم بالأداء المتميز يتحقق بالقادة القادرين على القيام بجهد دائم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: المشكلة الميدانية: لقد استفاد الباحث كثيراً من العرض المعرفي واعتبره أساس للدراسة الاستطلاعية التي قام بها على عدد من المصارف التجارية في العراق. وقد توصل إلى أن المشكلة الميدانية تتلخص بان المصارف التجارية في العراق تعاني من ضعف في تبني أبعاد الذكاء الإستراتيجي للقيادات وأثره في تحقيق التميز التنظيمي وتشكوا من إهمال في الاهتمام بهذا الموضوع. كما هي الأكثر حاجة من غيرها من المنظمات، لمثل هذه الدراسة لأنها تواجه منافسة شديدة من مصارف عالمية معروفة وتسعى لتحقيق التميز لتحجز لها موقعا بين تلك المصارف. وبناء على ما تقدم فانه يمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي للقيادات وأبعاد التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق؟

السؤال الثاني: هل يوجد أثر للذكاء الإستراتيجي للقيادات المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية: تبرز أهمية الدراسة الحالية من الإثراء الفكري الذي قد تساهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمفاهيم المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة سواء المستقلة منها أو التابعة والمتمثلة بـ (الذكاء الإستراتيجي للقيادات والتميز التنظيمي) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن علاقتهم وخصائصهم ونماذجهم ومنهجية دراستهم، ولكون هذه المتغيرات معاصرة وذات طبيعة مؤثرة في حياة المنظمات المعاصرة، حيث تمنحها الأداء الكفؤ والإبداع المستمر.

ثانياً: الأهمية العملية: تأتي هذه الأهمية من إمكانية استفادة المصارف المبحوثة من نتائجها بالشكل الذي يساعدها في تحقيق التميز التنظيمي ونشر ثقافة التميز، حيث يؤمل أن تقدم هذه الدراسة معرفة جديدة تتعلق بواقع ممارسة الذكاء الإستراتيجي للقيادات، مما قد يفيد المسؤولين عن التخطيط لمستقبل الإدارة في القطاع المصرفي العراقي.

فرضيات الدراسة اعتمد الباحث الفرضية الرئيسية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء الإستراتيجي للقيادات المتمثلة بـ (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

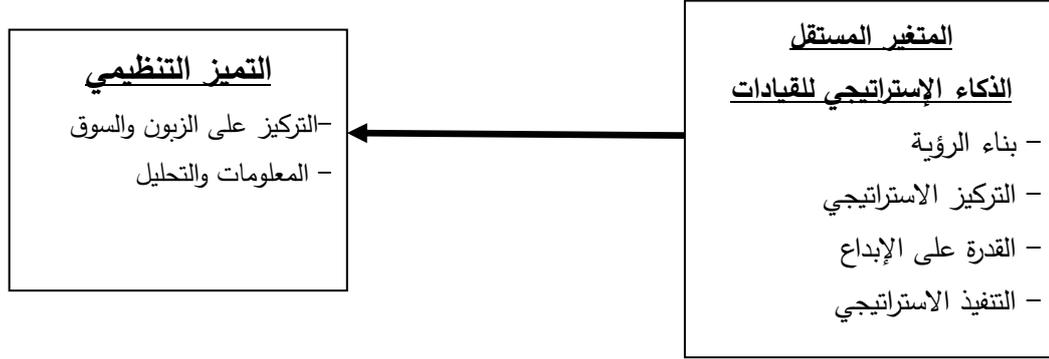
الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبناء الرؤية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتركيز الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقدرة على الإبداع على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتنفيذ الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. نموذج الدراسة

قام الباحث بتصميم نموذج خاص بالدراسة، والشكل التالي رقم (١) يوضح النموذج:



مصطلحات الدراسة الإجرائية

الذكاء الإستراتيجي للقيادات: وهي تتمثل في قدرة المصارف التجارية في العراق على إيجاد قيادات تمتلك الذكاء والمعرف لبناء الرؤية المستقبلية والتركيز الاستراتيجي والإبداع والتنفيذ الإستراتيجي. وتقاس باستجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بمقياس الذكاء الإستراتيجي للقيادات في الاستبانة. وذلك من خلال الأبعاد الآتية:

- **بناء الرؤية:** بناء المسار المستقبلي للمصارف التجارية المبحوثة والذي يحدد الوجهة التي ترغب بلوغها، والمركز المستهدف، ونوعية الموارد والقدرات التي تخطط لاستثمارها.

- **التركيز الاستراتيجي:** تركيز التفكير والمهام والجهود والمتطلبات الرئيسية وإدارة الوقت بفاعلية لتحقيق النتائج المستهدفة من قبل المصارف التجارية في العراق المبحوثة بعيداً عن القوالب التقليدية والروتينية.

- **القدرة على الإبداع:** أن تقوم للمصارف التجارية المبحوثة وباستمرار في البحث عن تطوير المنتج بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى العملاء ويعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم، إضافة إلى ذلك فإن الإبداع يتطلب القيام بعمليات بحثية وإدارية وتسويقية جديدة وحديثة وبعيدة عن التقليد، إضافة إلى توفير الموارد البشرية والمادية والمالية والقانونية لإجراء عملية التحديث والتطوير.

- **التنفيذ الاستراتيجي:** العمل على ترجمة الإستراتيجية إلى برامج وموازنات وإجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية، ونظم المعلومات المساندة والاتصالات والقيادة ونظام تقويم الأداء الإستراتيجي وصولاً إلى التميز التنظيمي في المصارف التجارية المبحوثة.

التميز التنظيمي: وهي تتمثل في قابلية المصارف التجارية في العراق على التركيز على العميل والسوق والقيام بجمع المعلومات وتحليلها. ويقاس باستجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بمقياس التميز التنظيمي في الاستبانة، وذلك من خلال المؤشرات الآتية:

- **التركيز على الزبون:** درجة تميز المصارف التجارية في العراق المبحوثة في مجال الاستجابة لتلبية متطلبات زبائنهم للخدمة المقدمة.

- **جمع وتحليل المعلومات:** درجة تميز المصارف التجارية في العراق المبحوثة في مجال استخدام التكنولوجيا لجمع المعلومات وتحليلها واستخدامها في تطوير الأداء وتحديد مستواها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.

حدود الدراسة

١- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة الميدانية على المصارف التجارية في العراق باعتبارها تمثل بيئة ملائمة لتطبيق الدراسة.

٢- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على آراء العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (٢٨٠) مديراً يعملون في المصارف التجارية في العراق.

٣- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين عامي ٢٠١٧ وحتى ٢٠١٩.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يستند على بيان الحالة كما هي في الواقع، وذلك بهدف اختبار الفرضيات وبالتالي بيان نتائج الدراسة وتقديم توصياتها والنابعة من دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق، وذلك من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا في هذه المصارف.

مجتمع الدراسة والعينة: يتكون من جميع المصارف التجارية العاملة في العراق والتي أجاز لها البنك المركزي العراقي العمل في العراق وعددها (٤٠) مصرف، أما المجتمع الفعلي للدراسة والذي تم الاعتماد عليه في تعبئة الاستبانة فيتكون من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (المدير والمساعدين ورؤساء الأقسام) في المصارف الممارسة بشكل فعلي للعمل المصرفي في العراق وعددها (٣٥) مصرفاً وتم استبعاد (٥) مصارف من المجتمع لكونها ممنوعة من إصدار خطابات الضمان وتحت مراقبة وإشراف البنك المركزي العراقي، وتم اختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع وذلك بتوزيع الاستبانة بالطريقة الميسرة، وتم توزيع (٣٥٠) استبانة في المصارف الممارسة للعمل المصرفي وبمعدل (١٠) استبانة في كل مصرف. وتم استرداد (٢٨٠) استبانة بنسبة (٨٠.٠٪) من إجمالي الاستبانة الموزعة تم إخضاعها جميعاً للتحليل.

أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة خاصة بالدراسة الحالية غطت الفرضيات التي استندت عليها، وعلى مقياس ليكرت الخماسي ذي المستويات الخمس (موافق جداً ٥ علامات، موافق ٤ علامات، موافق إلى حد ما ٣ علامات، غير موافق علامتان، غير موافق جداً علامة واحدة).

صدق الأداة: تم عرض الاستبانة على أساتذة وخبراء مختصين بعلم الإدارة والإحصاء للحكم على مدى صدقها الظاهري والمنطقي وعلى مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وتم بعد ذلك إجراء التعديلات المقترحة من المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

ثبات الأداة: تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لجميع مقاييس وفقرات الاستبانة، حسب معيار كرونباخ ألفا (٠.٧٨١٪) وهي نسبة جيدة وذات اعتمادية لنتائج الدراسة الحالية.

المعالجة الإحصائية: تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لاختبار الفرضيات.

أساليب جمع البيانات

١- **البيانات الأولية:** وهي تلك البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية وباستخدام الاستبانة التي تم تصميمها لغرض الدراسة الحالية.

٢- **البيانات الثانوية:** وهي البيانات التي تم استخدامها لتكوين الإطار النظري للدراسة، حيث تم الرجوع إلى المصادر المكتبية المختلفة للاطلاع عليها ومراجعة الأدبيات السابقة.

الدراسات السابقة: هدفت دراسة المجالي، (٢٠٠٩) إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وقد كان المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة والتميز التنظيمي مرتفعاً. كما تبين وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في التميز التنظيمي. : وخرجت دراسة (Ghurchiau et al, 2010) بعدد من النتائج منها أن مؤشرات تميز الجامعات كان مؤشرات المدخلات وهي السياسة والإستراتيجية والقيادة والإدارة والعملاء والسوق والشرفاء والموارد، أما مؤشرات المخرجات فكانت (رأس المال، وتنظيم العملية، نتائج الإنسان، نتائج المجتمع، والنتائج المالية والاقتصادية، ونتائج الأداء). هدفت دراسة (Dominique Parrish, 2011) إلى إلقاء الضوء على برنامج تنمية القدرات القيادية والذي صمم لتطوير قدرات أعضاء القيادات في خدمة الطوارئ. وتوصلت رقة إلى إن الذكاء العاطفي هو العامل الأهم في تنمية قدرات وفعالية القيادة وخاصة عند العمل في الظروف الطارئة، وإن القيادة التي تمتلك الذكاء العاطفي هي التي تتصف بتمتعها بالنجاحات الكبيرة والمستمرة والتي تعمل في بيئة العمل الناجحة.

وتوصلت دراسة العابد ومنصور، (٢٠١٣) إلى أن توفر مستوى مرتفع من التميز التنظيمي ومستوى مرتفع جداً الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الغذائية. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى التميز التنظيمي ومستوى الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية في محافظة نابلس. وبينت دراسة (عطاء، ٢٠١٧) وجود أثر للقيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء فيما يتعلق بمحوري العملاء والمحور المالي، كما تبين وجود أثر للقيادة التحولية في تحقيق تميز العملاء في حين تبين أن القيادة التبادلية لا تسهم بتحقيق التميز. خلصت دراسة سيد والشيخ، (٢٠١٩) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة ببناء الرؤية، والتركيز الاستراتيجي، والقدرة على الإبداع، والتنفيذ الاستراتيجي، والمتابعة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تدفع البنك إلى الاهتمام بالتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء التسويقي والسمعة الحسنة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها: يلاحظ أن الدراسات التي تم عرضها كانت ذات أهداف متباينة، وإن أغلبها ركز على التعرف على اتجاهات العاملين نحو جوائز التميز أو تأثير التميز في الأداء ومنها ما ركز على تطوير أو بناء نماذج للتميز. ومن خلال الدراسة المتأنيبة للدراسات السابقة، نجد أثراً للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع المعتمد في كل دراسة بشكل عام، وكذلك وجود أهمية للمتغيرات المعتمدة في التوصل إلى مستويات أداء وظيفي وتنظيمي وإبداعي متميز. لذلك تشكل الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، إذ أن الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها، بأنها ركزت على التميز التنظيمي من خلال معرفة أثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات على التميز والتنظيمي، كما تبين مدى حاجة هذه المصارف إلى توفر قيادات واعية ذات خصائص مميزة.

الذكاء الإستراتيجي للقيادات

الذكاء الإستراتيجي للقيادات يسهم في تطوير قدرات العاملين وحثهم على قبول التغييرات وتوجيههم نحو تطوير الأنماط السلوكية التنظيمية بغية تحقيق الأهداف، كما إنها تساعد على إحداث نقلة نوعية في الطرق والأساليب المتبعة في إنجاز المهام، وانتهاج سلوك إيجابي في القيام بالواجبات وتحقيق الأهداف، كذلك يلعب الذكاء الإستراتيجي للقيادات دوراً كبيراً في أداء المنظمة لدورها في خدمة المجتمع المحلي بوصفها تعمل فيه، لذلك فإن المنظمات تحتاج إلى قائد ذكي يقوم بإدارة كافة أعمالها ويتابعها باستمرار، فضلاً عن ممارسة مهمته الإشرافية على العاملين، وتنسيق جهودهم للوصول إلى الأهداف المنشودة (Burns, J.M. & Carpenter, 2008, p: 51). إن البحث في مسألة الارتقاء بمستويات الذكاء الإستراتيجي للقيادات وما يترتب على ذلك من اتخاذ القرارات وإتباع الآليات التنفيذية من ناحية القبول أو الرفض من قبل المرءوسين ومن ثم ما ينجم عنه من نجاح أو فشل هي جانب من الجوانب الخصبية في البحث والتحري، فالذكاء الإستراتيجي للقيادات هي في المحصلة النهائية تمثل فناً من الفنون الإنساني التي تحتاج إلى المراجعة المستمرة والدائمة من أجل التعامل معها وتقديمها في صورة أكثر قبولاً، وهو ما يتطلب القيام بممارسة عملية التدريب التي أصبحت بدورها شرط موضوعي من أجل إنجاز المهمة الملقاة على عاتق القائد الناجح القادر على اتخاذ قرارات إدارية سليمة. وبناءً على ذلك فإن الذكاء الإستراتيجي للقيادات لا يظهر إلا بعد أن تكون الإدارة قد اهتمت بالمحاور والأدوار التي تحقق لها أهدافها وغاياتها في المدى البعيد. وهذه المحاور والأدوار هي: بناء الرؤية المستقبلية، التركيز الإستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الإستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية. وفيما يلي نبذة عن كل منها:

أولاً: بناء الرؤية المستقبلية: تمثل الرؤية طموح المنظمة وما تريد وترغب أن تكون عليه في المستقبل، ومن أجل أن تستفيد المنظمة من رسالتها يجب عليها أن تجسد رؤيتها في واقع ملموس يراه عمالؤها والعاملون فيها والموردون. في حين تتمثل الرسالة بالغاية التي وجدت من أجلها والأساس في بناء الغاية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والوصول إلى تلك الرسالة وتشكل القاعدة التي تنطلق منها استراتيجياتها. وبالتالي فإن الرسالة هي الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تميزها عن المنظمات الأخرى. ويتحدد ذلك بعبارات واضحة وأسئلة محددة، فالرسالة تجيب عن تساؤلات تمثل ماهية الشركة الآن؟ وماذا تقدم؟ ولمن؟ وأين؟ ومن هم أصحاب المصالح؟ (Thomas, 2012, p: 19).

ثانياً: التركيز الإستراتيجي: تقوم سياسة التركيز الإستراتيجي أو ما يسمى بالإدارة بالتركيز على محاور رئيسية عديدة من أهمها التركيز على أهداف المنظمة الإستراتيجية في النطاق الذي تمارس فيه أعمالها، وكذلك ساحة التطبيقات الفعلية في إحدى المرتكزات التي يقوم عليها التنظيم والتركيز على النتائج أيضاً، وهذا معناه أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة يتم تقسيمها إلى عدد من الأهداف المركزة على الخطط الإستراتيجية التي ينبغي أن تكون محددة. فسياسة التركيز الإستراتيجي هي مرحلة لاحقة لمرحلة التحليل الإستراتيجي، فعند الانتهاء من عملية التحليل الإستراتيجي على مستوى المنظمة يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وبيان الفرص ومكامن التهديدات، وكذلك يتم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية ووضع المعايير المحددة لأداء المنظمة الإستراتيجي وتحديد الخطط الإستراتيجية والتنبؤات المتعلقة بها، وهذا الاتجاه جاهز للتطبيق من الناحية العملية وهو ما يجعل المنظمة قالباً واحداً متماسكاً، وهذا الأمر يتطلب القيام بتمحيص الرؤية وتقسيم الأعمال الإستراتيجية إلى خطط ومعايير تركيزية تصمم تباعاً لمفهوم الأداء الإستراتيجي (الكردي، ٢٠١١، ص ١٣٢).

ثالثاً: القدرة على الإبداع: يتمثل الإبداع في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون أو العاملون والتي تتعكس على قدرات منظمة الأعمال على تقديم الإجابات الفريدة والمميزة للمشكلات التي قد تواجهها هذه المنظمات، وكذلك في قدراتها على الاستفادة من الفرص المتاحة والتي تؤدي لإيجاد العمليات الإدارية والطرق والأساليب والأفكار الأكثر كفاءة وفعالية في تحقيق المنظمة لأهدافها (الزهراني، ٢٠١٢، ص ٢٤٦).

رابعاً: **التنفيذ الاستراتيجي:** يتم التنفيذ الاستراتيجي بالترجمة الفعلية للإستراتيجية التي تم صياغتها على شكل إجراءات العمل التي يتم التعامل معها ضمن الأطر المتبناة في بناء أنظمة التخطيط والتخصيص لموارد المنظمة البشرية والمادية، وكذلك الأطر المتعلقة بالهيكل التنظيمي والقيادة وبنظم الحوافز وسياساتها التنظيمية، لذلك فإن التطبيق العملي للإستراتيجية بشكل ناجح يمثل التحدي الأكثر تعقيداً، لكونه يمثل أسلوب معالجة ذلك التحدي والترجمة العملية لسلسلة الانجازات التي تحدد مباشرة كم هو الجهد الذي تم بذله في السابق، ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي الفعال درجة كبيرة في وضوح طريقة توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات، وأن يكون عدد الاستراتيجيات والتغيرات فيها محدوداً لتتمكن المنظمة من السيطرة عليها (الكردي، ٢٠١١، ص ١٤٢).

التميز التنظيمي: عرف " التميز " بأنه ممارسات متفوقة في إدارة المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج. كما يعرف التميز بأنه عمل الشيء بشكل حسن، وبدرجة عالية من الاحترافية والتفوق والتصنيف الأول. ويعرفه (Kanji) بأنه طريقة لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا الزبائن، والعاملين، وأصحاب المصلحة في المنظمات (Kanji, 2011, p: 2). وعرف التميز التنظيمي بأنه تعظيم الفاعلية التنظيمية والاستدامة فيها، وذلك من خلال نفس الأفراد والنظم والعمل مع إستراتيجية المنظمة، والتأكيد من السلامة في إدارة المعلومات اللازمة لتنفيذ أعمال في المنظمة، كما انه يعني تحقيق المنظمات لمستويات أداء أفضل للموظفين وتقديم الخدمة المميزة لمتلقيها، وذلك من خلال تحسين وتطوير آليات العمل وتحقيق الفعالية في العمليات والإجراءات وبشكل يعكس إيجابياً على النمو الاقتصادي والاجتماعي (Government of Canada, 2007, p: 3). وتكمن أهمية التميز التنظيمي في أن كافة المنظمات وعلى اختلاف أحجامها وأنواعها تحتاج إلى الطرق وإلى وسائل من اجل التعرف على الصعاب والعقبات التي تواجه المنظمات بحال ظهور مثل هذه المشكلات، وهي بحاجة أيضاً إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تستطيع اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالموارد البشرية مثل معرفة مستحقي الترقية مثلاً، ومن هو الموظف الذي يتسم بروح المبادرة والإيثار (Brown, D. R. & Harvey, 2008, p: 407). وتشمل ثقافة التميز أغلب العلاقات التي تربط المنظمة بالمجتمع المحلي وهي عبارة عن الطرق والأساليب التي تتبعها في التفكير والسلوك والتعامل بين الموظفين بين بعضهم البعض من جانب، ومن جانب آخر مع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة من موردين وزبائن وملاك ومساهمين، وهذه الثقافة تتكون من القيم والأعراف والأهداف وكافة النظم الداعمة لثقافة التميز (الفرحان، ٢٠٠٨، ص ١٥). ولغايات هذه الدراسة فقد تم اعتماد مؤشرين يعتبران من وجهة نظر الباحث مهمة لتكون متطلبات لتحقيق التميز التنظيمي في المنظمات ولكونها وردت ضمن معايير جائزة بالدرج (Baldrige, 2012) الأكثر استخداماً على المستوى العالمي وهي (التركيز على الزبون والسوق، المعلومات والتحليل)، وفيما يلي نبذة عنها:

أولاً: التركيز على الزبون والسوق: إن التركيز على الزبون والسوق يعني أن تصمم المنظمة منتجاتها وخدماتها في ضوء تحديد الزبون والسوق المستهدف وتحديد حاجاته ورغباته بدقة متناهية، وكلمة "زبون" في إدارة الجودة الشاملة تشمل على نوعين من الزبائن هما: (جودة، ٢٠١٠، ص ٧١)

١- الزبون الداخلي (Internal Customer): هو المستخدم التالي لما هو منتج من وحدة معينة. ففي حالة تقسيم الإنتاج إلى مراحل وأجزاء، فإن كل مرحلة تكون بمثابة الزبون للمرحلة التي قبلها.

٢- الزبون الخارجي (External Customer): هو الزبون الذي يكون موقعه خارج المنظمة ولديه الرغبة بشراء المنتج سواء كان مستهلكاً نهائياً أم صناعياً.

ثانياً: المعلومات والتحليل: إن قيام المنظمة بتحسس أحوال السوق ومعرفة أخباره، والبحث عن المعلومات الدقيقة وتحليلها يساهم في اتخاذ القرارات السليمة، وخاصة في حالة إجرائها بصورة منهجية وتحليلية وموضوعية، فإنها تقلل من الشك وعدم التيقن عند اتخاذ القرار، ومن ثم تزيد من احتمال النجاح واتساع نطاقه. إذ إن الهدف من القيام بجمع المعلومات وتحليلها هو التعرف على الوضع القائم والحالي، لأذواق المستهلكين ورغباتهم بشكل خاص وللسوق بشكل عام، وبالتالي فإن المعلومات التي يتم جمعها يجب أن تكون سليمة ومبنية على أسس صحيحة، وأن تغطي فترة زمنية محددة، لأن هذه المعلومات بعد هذه الفترة تصبح عديمة الجدوى والفائدة، وبما ان القيام بهذه الخطوة مؤشر يبين اتجاهات السوق الحالية والمتوقعة، لذلك فان القرارات التسويقية لا تخلو من المخاطرة، كونها تعتمد على مؤشرات تظهر من خلال نتائج البحث التسويقي، والتي تعتمد بشكل طردي على دقة أدوات البحث ودقة استخدامها (جودة، ٢٠١٠، ص ٧١).

نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي للقيادات



الجدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير بناء الرؤية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تحرص إدارة المصرف على بناء المسار المستقبلي للمصرف بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي.	3.7067	.73104	مرتفع	٧
٢	تصمم إدارة المصرف رسالة المصرف في إطار رؤيته بعبارات عامة تعكس سبب وجوده وتقدمه بشكل مكتوب.	3.5867	.71836	متوسط	٩
٣	تحدد إدارة المصرف التوجه الاستراتيجي الذي يخدم حصول المصرف على موقع تنافسي ملائم.	3.7333	.62240	مرتفع	٦
٤	تحرص إدارة المصرف على تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ	3.6267	.85065	متوسط	٨
٥	تجسد إدارة المصرف في المصرف الرؤية في واقع ملموس يتلمسه المتعاملون معها من أداءها المتميز.	3.9467	.63445	مرتفع	١
٦	تحدد إدارة المصرف البدائل الإستراتيجية المناسبة من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية في القرار.	3.8000	.65760	مرتفع	٤
٧	تركز إدارة المصرف في رؤيتها على حسن استثمار الموارد المتاحة لها.	3.8933	.64877	مرتفع	٢
٨	تبذل إدارة المصرف جهودا لتطوير مركز المصرف فيما بين المصارف الأخرى	3.7867	.75861	مرتفع	٥
٩	تقوم إدارة المصرف بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف.	3.8533	.71079	مرتفع	٣
	بناء الرؤية	3.7704	.28081	مرتفع	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمتغير بناء الرؤية قد جاءت بمستوى مرتفع وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير، قد تراوحت ما بين (3.9467) و (3.5867). وقد جاءت فقرة " تجسد إدارة المصرف في المصرف الرؤية في واقع ملموس يتلمسه المتعاملون معها من أداءها المتميز " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9467) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.63445). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه " تصمم إدارة المصرف رسالة المصرف في إطار رؤيته بعبارات عامة تعكس سبب وجوده وتقدمه بشكل مكتوب " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.5867) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.71836). وتعكس مثل هذه الاستجابات على أن العاملين في المستويات الإدارية العليا في المصارف العاملة في العراق ينظرون إلى أهمية تطوير الرؤية المستقبلية في المصرف كون تطوير المسار المستقبلي لها والذي يتم من خلاله تحديد الوجهة التي يرغب المصرف بلوغها، والمركز المستهدف، ونوعية الموارد والقدرات التي يخطط لاستثمارها، إذ تعد جزءا أساسيا في تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ وبالتالي تسهم في تعزيز ثقافة التميز التنظيمي في المصرف. ويرى الباحث أن بناء الرؤية المستقبلية يعتبر من الأمور المهمة في التميز التنظيمي في قطاع الصناعة المصرفية، لكون هذه الرؤية تعكس تطوير المسار المستقبلي لعمل المصرف ويحدد مركزه كتوجه استراتيجي لتقديم الخدمات المصرفية التي ترقى إلى تفضيلات العملاء.

٢- التركيز الاستراتيجي (الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التركيز الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
١٠	تقوم إدارة المصرف بتركيز التفكير على آليات تطبيق الرؤية والرسالة في الواقع الميداني.	3.7067	.71231	مرتفع	٧



١١	متوسط	.84427	3.5067	تركز إدارة المصرف على صياغة القيم التي تقود العمل في ساحة التطبيق الفعلي كمرتكزات للتنظيم.
١٢	متوسط	.71836	3.5867	تركز إدارة المصرف على الأهداف الإستراتيجية التي تخص المجتمع
١٣	مرتفع	.62240	3.7333	تحرص إدارة المصرف على تمحيص الرؤية وترجمتها إلى أعمال إستراتيجية عبر خططها
١٤	متوسط	.85065	3.6267	تركز إدارة المصرف على إدارة المهام الصعبة بالعقل الممزوج بالعواطف المدروسة.
١٥	مرتفع	.63445	3.9468	تحرص إدارة المصرف على تمحيص الرؤية وتقسيم الأعمال الإستراتيجية إلى خطط ومعايير تركيزية تصمم تباعا لمفهوم الأداء الإستراتيجي
١٦	مرتفع	.67169	3.8133	تحرص إدارة المصرف على إدارة الوقت بعيداً عن القوالب التقليدية والروتينية
١٧	مرتفع	.64877	3.8933	تحرص إدارة المصرف في التركيز على توفير المتطلبات الرئيسية لتحقيق أهدافها
١٨	مرتفع	.75861	3.7867	تضع إدارة المصرف معايير للأداء الإستراتيجي في المصرف
١٩	مرتفع	.70391	3.8667	ترسم إدارة المصرف منهجية تبسيط إجراءات العمل التي تساهم في تحقيق الأهداف.
٢٠	مرتفع	.71231	3.7067	توازن إدارة المصرف بين العمليات الداخلية والخارجية وهي في سيرها نحو تحقيق رسالتها
	مرتفع	.26917	3.7430	التركيز الاستراتيجي

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمتغير التركيز الاستراتيجي قد جاءت بمستوى مرتفع وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير، قد تراوحت ما بين (3.9468) و(3.5067). وقد جاءت فقرة " تحرص إدارة المصرف على تمحيص الرؤية وتقسيم الأعمال الإستراتيجية إلى خطط ومعايير تركيزية تصمم تباعا لمفهوم الأداء الإستراتيجي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9468) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (63445). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه "تركز إدارة المصرف على صياغة القيم التي تقود العمل في ساحة التطبيق الفعلي كمرتكزات للتنظيم " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.5067) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (84427). وتفسر هذه النتيجة بأن حرص الإدارة العليا في التركيز على المهام والجهود لتحقيق النتائج المستهدفة للمصرف يسهم في تعزيز ثقافة التميز التنظيمي؛ كونه يعمل على تمحيص الرؤية وترجمتها إلى أعمال إستراتيجية عبر خططه. ويرى الباحث أن التميز التنظيمي في قطاع الصناعة المصرفية يقوم على تركيز التفكير والمهام والجهود والمتطلبات الرئيسية لتحقيق النتائج التي يرغب المصرف تحقيقها والمستندة على تمحيص رؤيته بموجب قائمة على توجهات إستراتيجية.

٣- القدرة على الإبداع:

الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير القدرة على الإبداع

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
٢١	يقوم المصرف بالبحث عن تطوير المنتجات أو الخدمات المصرفية الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة	3.6533	.70698	متوسطة	٩
٢٢	يحرص المصرف على القيام بعمليات بحثية فيها نوع من الأصالة والتجديد	3.7200	.68891	مرتفع	٧
٢٣	يستخدم المصرف أساليب جديدة أو إدخال تطورات في الأنشطة التسويقية	3.5733	.71986	متوسطة	١٠

٢٤	يستقطب المصرف الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لإجراء عملية التحديث والتطوير	3.7467	.59487	مرتفع	٦
٢٥	يخصص المصرف الموارد المادية والمالية لعملية التحديث والتطوير اللازمة	3.7067	.85065	مرتفع	٨
٢٦	يحرص المصرف على تبني الأفكار الجديدة في عمليات إنتاج الخدمة المصرفية ومحاولة تطبيقها في العمل	4.0000	.54525	مرتفع	١
٢٧	يقوم المصرف بإجراء التغييرات في التكنولوجيا التي تستخدمها في الإنتاج	3.8533	.67169	مرتفع	٤
٢٨	يحرص المصرف على تطوير وتعديل أساليب وإجراءات وطرق العمل في سياساته واستراتيجياته بما يتوافق مع المتطلبات البيئية	3.8933	.64877	مرتفع	٢
٢٩	يحرص المصرف على إنشاء وتصميم أقسام أو وحدات متخصصة للقيام بالنشاطات المتخصصة	3.8133	.78316	مرتفع	٥
٣٠	يقوم المصرف باستخدام أساليب بحث وتطوير بالعمل تساعد على حل المشاكل التي تواجهها	3.8800	.71584	مرتفع	٣
	القدرة على الإبداع	3.7840	.25364	مرتفع	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير القدرة على الإبداع قد جاءت بمستوى مرتفع، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير، قد تراوحت ما بين (4.0000) و (3.5733). وقد جاءت فقرة " يحرص المصرف على تبني الأفكار الجديدة في عمليات إنتاج الخدمة المصرفية ومحاولة تطبيقها في العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0000) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.54525). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه " يستخدم المصرف أساليب جديدة أو إدخال تطورات في الأنشطة التسويقية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.5733) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (0.71986). ويرى الباحث أن اهتمام المصارف العاملة في العراق، يمكن أن يسهم بتحقيق الإبداع في جوانب عديدة من عملها وأجزائها، إذ لا يمكن تحقيق الإبداع في المصرف ككل دون تحقيق ذلك في مستويات أخرى فيها، وهو ما يشير إلى إن للإبداع مستويات لابد من تحقيقها حتى يتمتع المصرف بالتميز الذي يمكنه من التفوق على منافسيه.

٤- التنفيذ الاستراتيجي:

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التنفيذ الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
٣١	تحرص إدارة المصرف على التخطيط لأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية	3.5867	.83978	متوسطة	٩
٣٢	تقوم إدارة المصرف بالعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى برامج قابلة للتنفيذ	3.5333	.66441	متوسطة	١٠
٣٣	تتبنى إدارة المصرف نظام لتقويم الأداء الاستراتيجي	3.8533	.60835	مرتفع	٣
٣٤	تعمل إدارة المصرف على امتلاك برامجيات وأجهزة اتصالات الكترونية بين أقسام المصرف وعملاءها	3.8133	.72956	مرتفع	٥
٣٥	تحرص إدارة المصرف على توفير نظم المعلومات المساندة لأعمال تنفيذ الإستراتيجية	4.0000	.49320	مرتفع	١
٣٦	تؤسس إدارة المصرف ثقافة تنظيمية مشجعة نحو تنفيذ الإستراتيجية	3.6933	.67730	مرتفع	٧
٣٧	توفر إدارة المصرف أنظمة معلومات متقدمة تدعم نشاط تنفيذ الإستراتيجية	3.8533	.56217	مرتفع	٣

٣٨	توفر إدارة المصرف الحوافز المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية	3.8933	.72733	مرتفع	٢
٣٩	تحدد إدارة المصرف إجراءات عمل المطلوبة لبناء نظم تخصيص الموارد المادية والبشرية	3.7600	.69438	مرتفع	٦
٤٠	تحرص إدارة المصرف على تقييم سير عملية التنفيذ للأنشطة الواردة في الاستراتيجيات في مختلف مراحلها	3.6533	.68760	متوسطة	٨
	التنفيذ الاستراتيجي	3.7867	.24068	مرتفع	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمتغير التنفيذ الاستراتيجي قد جاءت بمستوى مرتفع، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المتغير، قد تراوحت ما بين (4.0000) و(3.5333). وقد جاءت فقرة " تحرص إدارة المصرف على توفير نظم المعلومات المساندة لأعمال تنفيذ الإستراتيجية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0000) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (.49320). وجاءت الفقرة التي تتصل على أنه " تقوم إدارة المصرف بالعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى برامج قابلة للتنفيذ " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.5333) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (.66441). ويفسر ذلك أهمية أن يجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد، بحيث تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد إستراتيجيته. ويرى الباحث أن ترجمة الإستراتيجية إلى برامج وموازنات وإجراءات عمل وتنفيذها ومتابعتها من أهم أعمال إدارة المصرف التي تعزز ثقافة التميز التنظيمي في قطاع الصناعة المصرفية في العراق، لكونها تأتي وفق المعلومات والتي ينتجها نظام المعلومات المطبق في المصرف.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالأسئلة المتعلقة بمؤشرات المتغير التابع: التميز التنظيمي

١- التركيز على الزبون والسوق:

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشر التركيز على الزبون والسوق

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
٤١	يضم المصرف منتجاته وخدماته المصرفية في ضوء تحديد الزبون والسوق المستهدف	3.8933	.45242	مرتفع	١
٤٢	تؤكد ثقافة المصرف على ضرورة إرضاء الزبون وإسعاده	3.7867	.87446	مرتفع	٤
٤٣	تحرص إدارة المصرف على تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم الحالية والمستقبلية وبدقة متناهية	3.8667	.77692	مرتفع	٢
٤٤	يضع المصرف الزبون في قمة هرم أولوياته لكونه المحرك الرئيس لكل أنشطته وأعماله	3.6800	.75624	مرتفع	٦
٤٥	يحرص المصرف على المحافظة على الزبائن ويعمل على كسب زبائن جدد	3.3200	.66088	متوسطة	٧
٤٦	يحرص المصرف على متابعة شكاوي الزبائن والاستجابة السريعة لحلها.	3.8667	.55345	مرتفع	٢
٤٧	يقوم المصرف بدراسة الأسواق التي يتواجد بها الزبائن لمعرفة توجهاتهم وتوقعاتهم	3.6933	.65705	مرتفع	٥
	التركيز على الزبون والسوق	3.7295	.25248	مرتفع	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمؤشر التركيز على الزبون والسوق قد جاءت بمستوى مرتفع، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المؤشر، قد تراوحت ما بين (3.8933) و(3.3200). وقد جاءت فقرة " يضم المصرف منتجاته وخدماته المصرفية في ضوء تحديد الزبون والسوق المستهدف " في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.8933) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (45242). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه " يحرص المصرف على المحافظة على الزبائن ويعمل على كسب زبائن جدد " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.3200) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (66088).

ويرى الباحث أن قيام المصارف التجارية العاملة في العراق بتصميم منتجاته وخدماته المصرفية في بناءً على طلب الزبائن من شأنه الإسهام في تعزيز ثقافة التميز في هذه المصارف، وذلك لأن الزبون بالنسبة للمصرف مركز اهتمام، فهي تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، فكل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لا محال لأنه لا يحمل مواصفات الجودة في نظر هؤلاء الزبائن.

٢- المعلومات والتحليل:

الجدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمؤشر المعلومات والتحليل

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
١	مرتفع	.32770	3.9733	يحرص المصرف على القيام بالبحث عن المعلومات الدقيقة وتحليلها لاتخاذ القرارات السليمة	٤٨
٦	متوسطة	.73693	3.4133	يقوم المصرف بتحسس أحوال السوق ومحاولة معرفة أخباره	٤٩
٣	مرتفع	.47458	3.8667	يقوم المصرف بالتعرف على الوضع القائم والحالي لأذواق الزبائن ورغباتهم بشكل خاص وللسوق بشكل عام	٥٠
٤	مرتفع	.83137	3.7733	يحرص المصرف على جمع المعلومات المتعلقة بالأراء والقيم المشتركة بين الزبائن في السوق المستهدف	٥١
٢	مرتفع	.59669	3.9067	يعمل المصرف على تشخيص احتياجاته من المعلومات الملائمة التي بخصوصها يجب جمع وتسجيل وتحليل معلومات سليمة وموثوق فيها	٥٢
٥	متوسطة	.64291	3.4533	يغتتم المصرف الفرص المتاحة في السوق ويتجنب التهديدات التي تواجهه	٥٣
	مرتفع	.25833	3.7311	المعلومات والتحليل	

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمؤشر المعلومات والتحليل قد جاءت بمستوى مرتفع، وأن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات التي تخص هذا المؤشر، قد تراوحت ما بين (3.9733) و(3.4133). وقد جاءت فقرة " يحرص المصرف على القيام بالبحث عن المعلومات الدقيقة وتحليلها لاتخاذ القرارات السليمة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9733) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (32770). وجاءت الفقرة التي تنص على أنه " يقوم المصرف بتحسس أحوال السوق ومحاولة معرفة أخباره " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.4133) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف معياري بلغ (73693). ويرى الباحث أن قيام المصارف التجارية العاملة في العراق بالبحث عن المعلومات الدقيقة وتحليلها لاتخاذ القرارات السليمة لتحديد رؤيتها ورسالتها وقيمتها، حيث أن عملية البحث تساعد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتساعد أيضا في التعرف على الفرص المتاحة في السوق وتتجنب التهديدات التي تواجهها هذه المصارف.

نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: وتنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء الإستراتيجي للقيادات المتمثلة ب (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية العراقية. والنتائج يتضمنها الجدول (٧):الجدول رقم (٧): تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لأثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

Sig	df	B	F	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
.000	4	3.848	.290	.618	.786	أثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق
	275					
	279					

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.005)$ وقيمة F الجدولية 3.84.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الدلالة Sig بلغت (0.000)، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.005)$ للذكاء الإستراتيجي للقيادات المتمثلة ب (بناء الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما بلغ معامل الارتباط R (0.786) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.005)$ ، كما تشير النتائج إلى أن التباين في الذكاء الإستراتيجي للقيادات معامل التحديد (R^2) يفسر ما نسبته (0.618) من التباين في التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع، علماً بأن معامل (B) قد بلغ (3.848) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

١- اختبار الفرضية الأولى: وتتص على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.005)$ لبناء الرؤية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. وتبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٨):

جدول رقم (٨): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير بناء الرؤية على

التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

Sig	df	B	T	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
.000	1	3.887	15.12	.564	.751	أثر بناء الرؤية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق
	278					
	279					

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.005)$ وقيمة T الجدولية 1.671.

أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (15.12) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر لبناء الرؤية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من 5%. كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل بناء الرؤية (R^2) يفسر ما نسبته (0.564) من تباين المتغير التابع التميز التنظيمي في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة. علماً بأن معامل (B) قد بلغ (3.887) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٢- اختبار الفرضية الثانية: وتتص على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.005)$ للتركيز الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. وتبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير التركيز الاستراتيجي على

التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

Sig	df	B	T	R ²	R	البيان
-----	----	---	---	----------------	---	--------

مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
.000	1	3.730	13.99	.664	.815	أثر التركيز الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق
	278					
	279					

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) وقيمة T الجدولية 1,671.

أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (13.99) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر للتركيز الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة "، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من 5%. كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل التركيز الاستراتيجي (R^2) يفسر ما نسبته (0.664) من تباين المتغير التابع التميز التنظيمي في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة. علماً بأن معامل (B) قد بلغ (3.730) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٣- اختبار الفرضية الثالثة: وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للقدرة على الإبداع على التميز

التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. والنتائج يتضمنها الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير القدرة على الإبداع على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

Sig	df	B	T	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
.000	1	3.870	13.54	.554	.744	أثر القدرة على الإبداع على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق
	278					
	279					

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) وقيمة T الجدولية 1,671.

أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (13.54) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر للقدرة على الإبداع على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من 5%. كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل القدرة على الإبداع (R^2) يفسر ما نسبته (0.554) من تباين المتغير التابع التميز التنظيمي في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة. علماً بأن معامل الانحدار (B) قد بلغ (3.870) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٤- اختبار الفرضية الرابعة: وتنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للتنفيذ

الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق. والنتائج يتضمنها الجدول رقم (١١):

جدول رقم (١١): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتأثير التنفيذ الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

Sig	df	B	T	R ²	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار		معامل التحديد	الارتباط	
.000	1	.216	12.29	.523	.723	أثر التنفيذ الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق

73					
74					

* يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) وقيمة T الجدولية 1,671.

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق تأثير التنفيذ الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وقد أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (12.29) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " أن هناك أثر للتنفيذ الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) (0.000) وهي أقل من 5%. كما تشير النتائج إلى أن التباين في المتغير المستقل التنفيذ الاستراتيجي (R^2) يفسر ما نسبته (523.) من تباين المتغير التابع التميز التنظيمي في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى غير ظاهرة في نموذج الدراسة. علماً بأن معامل (B) قد بلغ (216.) إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

النتائج

أولاً: أظهرت المتوسطات الحسابية لمتغيرات الذكاء الإستراتيجي للقيادات ما يلي:

أ- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير بناء الرؤية قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن الإدارة العليا في المصرف تجسد الرؤية في واقع ملموس يتلمسه المتعاملون معها من أداءها المتميز، وأنها تركز في رؤيتها على حسن استثمار الموارد المتاحة لها وتقوم بتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات وتحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف.

ب- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير التركيز الاستراتيجي قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، وتبين أن الإدارة العليا تحرص على تمحيص الرؤية وتقسيم الأعمال الإستراتيجية إلى خطط ومعايير تركيزية تصمم تبعاً لمفهوم الأداء الإستراتيجي، وهي تحرص في التركيز على توفير المتطلبات الرئيسية لتحقيق أهدافها، من خلال رسم منهجية تبسيط إجراءات العمل التي تساهم في تحقيق الأهداف، كذلك تبين أن الإدارة العليا تحرص على إدارة الوقت بعيداً عن القوالب التقليدية والروتينية وهي تحرص أيضاً على وضع معايير للأداء الإستراتيجي في المصرف، فضلاً عن إنها تقوم بتركيز التفكير على آليات تطبيق الرؤية والرسالة في الواقع الميداني.

ج- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير القدرة على الإبداع قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن المصرف يحرص على تبني الأفكار الجديدة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة المصرفية ومحاولة تطبيقها في العمل، وتحرص أيضاً على تطوير وتعديل أساليب وإجراءات وطرق العمل في سياساتها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتطلبات البيئية.

د- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمتغير التنفيذ الاستراتيجي قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن الإدارة العليا في المصرف تحرص على توفير نظم المعلومات المساندة لأعمال تنفيذ الإستراتيجية وهي توفر الحوافز المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية وتبني نظام لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصرف.

هـ- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمؤشر التركيز على الزبون والسوق قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن علاقة الذكاء الإستراتيجي للقيادات بالذكاء العاطفي تدفع المصرف إلى زيادة الحرص على تصميم منتجاته وخدماته المصرفية في ضوء تحديد الزبون والسوق المستهدف، وتدفعها أيضاً إلى زيادة الحرص على تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم الحالية والمستقبلية وبدقة متناهية وعلى متابعة شكاوي الزبائن والاستجابة السريعة لحلها وهذا ما تؤكد ثقافة المصرف التي تركز على ضرورة إرضاء الزبون وإسعاده باستمرار.

و- أن المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بمؤشر المعلومات والتحليل قد جاءت بمستوى مرتفع، وذلك من وجهة نظر عينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق، وتبين أن أثر الذكاء الإستراتيجي للقيادات على الذكاء العاطفي تدفع المصرف إلى زيادة الحرص على القيام بالبحث عن المعلومات الدقيقة وتحليلها لاتخاذ القرارات السليمة وإلى قيام هذه المصارف بتشخيص احتياجاتها من المعلومات واختيار المتغيرات الملائمة التي بخصوصها يجب جمع وتسجيل وتحليل معلومات سليمة وموثوق فيها.

ثانياً: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر للذكاء الإستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن فقد أظهرت النتائج ما يلي:

أ- أن هناك أثر لبناء الرؤية على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

ب- أن هناك أثر للتركيز الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

ج- أن هناك أثر للقدرة على الإبداع على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

د- أن هناك أثر للتنفيذ الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

التوصيات

يوصي الباحث بضرورة تعزيز ممارسات الذكاء الإستراتيجي للقيادات لدى المديرين والعاملين في المستويات الإدارية العليا في العاملة في العراق وذلك لتأثيرها الواضح على التميز التنظيمي في المصارف التجارية في العراق، وذلك من خلال إتباع الآليات التالية:

أ- التأكيد على الإدارة العليا بتصميم رسالة المصرف في إطار رؤيته بعبارات عامة تعكس سبب وجوده وتقديمه بشكل مكتوب.

ب- التأكيد على الإدارة العليا بأن تحرص على تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ.

ج- التأكيد على الإدارة العليا بأن تحرص على بناء المسار المستقبلي للمصرف بالاستفادة من نتائج التحليل البيئي.

د- التأكيد على الإدارة العليا في المصرف بأن تركز على صياغة القيم التي تقود العمل في ساحة التطبيق الفعلي كمرتكزات للتنظيم.

هـ- التأكيد على الإدارة العليا في المصرف بأن تركز على إدارة المهام الصعبة بالعقل الممزوج بالعواطف المدروسة.

و- ضرورة أن توازن الإدارة العليا في المصرف بين العمليات الداخلية والخارجية وهي في سيرها نحو تحقيق رسالته.

ز- ضرورة أن تقوم الإدارة العليا في المصرف بتركيز التفكير على آليات تطبيق الرؤية والرسالة في الواقع الميداني.

ح- التأكيد على الإدارة العليا في المصرف بضرورة استخدام أساليب جديدة أو إدخال أي تطورات حديثة في الأنشطة التسويقية مع تخصيص الموارد المادية والمالية لعملية التحديث والتطوير اللازمة.

ط- قيام المصرف بالبحث عن تطوير المنتجات أو الخدمات المصرفية الجديدة بما يحقق فوائد كبيرة.

ي- قيام الإدارة العليا في المصرف بالعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى برامج قابلة للتنفيذ.

ك- حرص الإدارة العليا في المصرف على التخطيط لأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

ل- حرص الإدارة العليا في المصرف على تقييم سير عملية التنفيذ للأنشطة الواردة في الاستراتيجيات في مختلف مراحلها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
- الزهراني، رندة (٢٠١٢)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد ٣٠، العدد ٣، ص ٢٤٦-٢٦٢
- سيد، عاصف علي والشيخ، "خالد محمد" خير إسماعيل، (٢٠١٩)، أثر القيادة الإستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، العدد ٢، ص ١١٧-١٤٢
- صالح، احمد علي (٢٠١٠)، الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان، دار وائل للنشر
- العابد، مجيد ومنصور، حسين (٢٠١٣)، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعنوان: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، المنعقد خلال الفترة ما بين ٢١-٢٢ / ٥ / ٢٠١٣م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان،
- عطاء، شذى شفيق محسن، (٢٠١٧)، أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الفرحان، أمل حمد (٢٠٠٨)، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، العدد ١، المجلد ٦، الأردن. ص ١٥-٣٨.

٨. الكردي، أحمد السيد (٢٠١١)، أثر التركيز والتنفيذ الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بمنظمات الأعمال. مجلة خطوة المصرية، الصادرة عن المجلس العربي للتنمية، العدد ٩، ص ١٣٢-١٤٩. القاهرة. ص ١٣٢.
٩. المجالي، أمال ياسين (٢٠٠٩). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٦، العدد (١).
١٠. النجار، فايز جمعة والحيالي، محمد عبد السلام (٢٠١٣)، دور إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقيه في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية المال والأعمال، بعنوان: دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، المنعقد خلال الفترة ما بين ٢١-٢٢ / ٥ / ٢٠١٣م في جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

1. Brown, D. R. & Harvey, D. (2006). **An External Approach to Organizational Development**. New Jery Person Prentice Hall. p: 407.
2. Burns, J.M. & Carpenter, J. (2008). Organizational citizenship and student achievement. **Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education**, 1(1), 51 – 58.
3. Dominique Parrish, (2011). **Leadership in the Emergency Services: A framework for developing Emotionally intelligent leadership**, University of Wollongong, David Rae, NSW State Emergency Services, AFAC & Bushfire CRC Conference, Darling Harbour, Australia.
4. Ghurchiau , N. , Jafari , P. , & Rahgzar , H. (2010). Designing a model for Performance Evaluation in Iranian Universities Based on the Organizational Excellence Indicators. **European Journal of Social Sciences**. Vol, 14, No, (3).
5. Government of Canada, (2007). **Key Leadership Competencies**. [http://www. Psagency- agencefcp, gc.ca](http://www.Psagency-agencefcp.gc.ca).
6. Kanji, G. (2011). **Total Quality Management** , Kanji Business Scocard.
7. Pride .J .And Ferrel (2013), **Marketing: Concepts And Strategies**, Muffer, USA , New Jersey. P:219.
8. Thomas H. (2012), Strategic Role in Achieving Competitive A Advantage, **Management Review**, Florida. Vol. 30, No.1, pp: 19-37. Florida.