

تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز***The effect of strategic leadership in achieving excellence performance**

أ.د. أكرم محسن الياسري

سؤدد علي عبد العباس

Dr.akrem.alyasiry

Suadad Ali Abed ALabbas

dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iqSudad.a@uokerbala.edu.iq

كلية العلوم السياحية / جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

المخلص

هدف البحث الحالي الى اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق أبعادها (التركيز على الزبون، الكفاءة التشغيلية، تطوير العمل، الابداع التنظيمي) إستنادا الى (Duursema, 2013:58) في الأداء المتميز عن طريق ابعاده (نتائج العملية والخدمة، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على الموارد البشرية، نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية) استنادا الى (Baldrige,2015:26) لدى الافراد العاملين في قناة كربلاء الفضائية وبلغ عددهم (165) فرداً وبإستخدام (استمارة استبانة) إذ جرى تصميمها لهذا الغرض و تحليل البيانات التي حصل عليها ومعالجتها احصائيا وقد اعتمدت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن اهمها (ومعامل ارتباط الرتب (Spearman)، الانحراف المعياري، واختبار T، ومعامل الارتباط البسيط، وتحليل الانحدار) بإستخدام البرنامج الاحصائي (Spss V.15;Amose V.21) .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة)، وخرجت بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها أبرزها ينبغي على المنظمة المبحوثة إدراك تأثير وأهمية القيادة الاستراتيجية في رسم توجهاتها وصولاً لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو ومواجهة التحديات على المدى البعيد لتحقيق الاداء المتميز لها امام منافسيها. الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، الأداء المتميز، قناة كربلاء الفضائية.

Abstract

The present study aimed to test the effect of strategic leadership through its dimensions (a focus on the customer, operational efficiency, business development, organizational innovation) based on (Duursema, 2013:58) In the Excellence performance by its dimensions (process and service results, the results of a focus on the customer, the results of a focus on human resources, the results of the

* بحث مستل من رسالة ماجستير

budget and financial market outcomes) based on (Baldrige Performance Excellence Program, 2015:26) of the working individuals in the satellite channel Karbala and they are study sampl numbered (165) individuals by using the (Questionnaire Form) designed for this purpose and analyzing the obtained and statistically processed data. And the research adopted using some statistical methods to achieve the most important and related results (confirmatory factor analysis, Rank Correlation Coefficient (Spearman), standard deviation, T test, simple correlation coefficient, and regression analysis) used by statistical program (Spss V.15;Amose V.21) and the results proved that the hypotheses are correct. The study found several conclusions the most important of it (an association and effect relationship with moral significant within variables of the study). And presents a set of recommendations that related to its variables, The most prominent of them is that the researched organization should recognize the role and importance of strategic leadership in shaping its directions in order to achieve its goals for survival, growth and facing the challenges in the long term in order to achieve excellence performance in front of its competitors.

Key Words: strategic leadership, excellence performance, karbala satellite channel.

المقدمة

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي تعيشها بيئة الاعمال وزيادة حدة المنافسة بينها، اخذت المنظمات بالبحث عن الوسائل التي تستطيع عن طريقها التكيف والاستجابة السريعة لتلك البيئة المتغيرة من أجل أن تحقق الاداء المتميز . وفي بيئة عالمية مضطربة نحتاج الى مديرين قادرين على التفكير البعيد لتوليد طرائق جديدة للتعامل مع التغيرات (Buckley & Monks, 2008: 147). الامر الذي يتطلب قيادة استراتيجية غير تقليدية ذات وعي وبصيرة بالتغيرات البيئية ومواجهة التحديات وتوفير بيئة تشجع افرادها على توليد أفكار جديدة وتقديم منتجات ذات جودة عالية بما يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن وتعال رضاهم ، وتكون قادرة على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة القائمة و بالنتيجة تؤدي الى أداء مميز .

وقد وضح البحث الحالي أختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق أختيار عينة من منتسبين قناة كربلاء الفضائية ، إذ صيغت لمعالجة مشكلة البحث عدد من الفرضيات تمثلت بوجود علاقة إرتباط وتأثير مباشر للقيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز باستخدام عدد من الأساليب الأحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط البسيط وتحليل الأنحدار البسيط. ويهدف البحث الى بيان طبيعة الادوار التي تتبناها كل من القيادة الاستراتيجية في الاداء المتميز .

وتم هيكل البحث في أربعة مباحث وعلى النحو الآتي:

تناول المبحث الأول (منهجية البحث) . في حين تطرق المبحث الثاني إلى متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز) . أما المبحث الثالث فركز على (اختبار فرضيات البحث). في حين خصص المبحث الرابع الى (الاستنتاجات والتوصيات) .

المبحث الأول**منهجية البحث****أولاً :- مشكلة البحث**

يدرك الباحثون والممارسون على حد سواء تأثير القيادات الاستراتيجية في ظل التحولات السريعة اذ تعمل المنظمات في بيئة تتسم بالتغيير السريع والاضطراب المستمر فالمنافسة العالمية العالية والثورة العلمية والتقنية والازمات المالية والاقتصادية وغيرها تهدد بقاء المنظمات واستمرارها لذلك لا بد من تطويرها الامر الذي يتطلب من المنظمة المبحوثة (قناة كربلاء الفضائية) أن تواكب التغيرات السريعة والعمل على تمكين العاملين لديها وترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير فضلاً عن وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة ، وقد شخصت مشكلة البحث في قناة كربلاء الفضائية لأهمية إمتلاكها قيادة إستراتيجية غير تقليدية ذات وعي وبصيرة بتأثيرها واهمية معرفة المنتسبين لديها بمتغيرات البحث وقدرتها على اطلاق طاقات الموارد البشرية التابعة لها بشكل يساعدها على التطوير في ظل المتغيرات المتسارعة والتي بالنتيجة تؤدي الى أداء متميز ، وفي ضوء ذلك يمكن حصر مشكلة البحث الميداني وفق التساؤلات الآتية :

- 1- هل تدرك إدارة قناة كربلاء الفضائية مفهوم وتأثير القيادة الاستراتيجية كأداة للمنافسة العالمية؟
- 2- ما مستوى أهمية متغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية، الأداء المتميز) وأبعادها الفرعية على مستوى عينة البحث في قناة كربلاء الفضائية؟

ثانياً :- أهمية البحث

يستمد البحث أهميته في المنظمة المبحوثة في ضوء النقاط الآتية :-

- 1- التأثير الكبير الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية لتحقيق الاداء المتميز في عينة البحث .
- 2- إن البحث الحالي يعد خطوة بإتجاه تفعيل تأثير القيادة الاستراتيجية في قناة كربلاء الفضائية بل وفي باقي الفضائيات في العراق حسب اطلاع الباحثان.

ثالثاً :- أهداف البحث

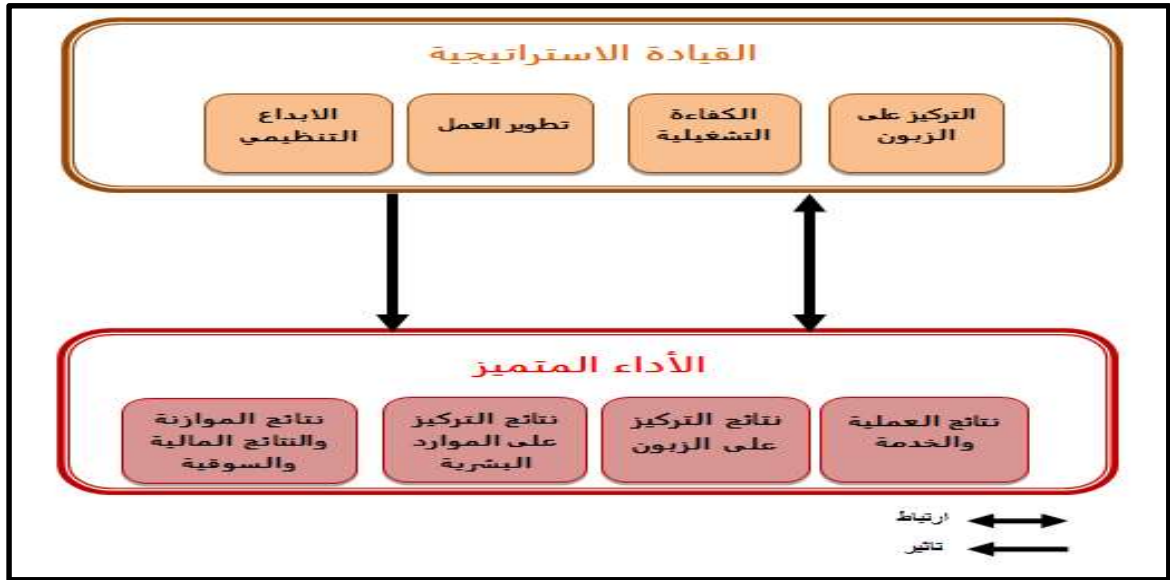
يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

- 1- بناء تأطير معرفي لموضوعات البحث الأساسية، والمتمثلة بـ (القيادة الاستراتيجية، الاداء المتميز) ومتغيراتها الفرعية ، عن طريق الاطلاع على اهم الدراسات والبحوث العلمية ، وتأطير المعرفة الموجودة فيها.
- 2- بيان طبيعة التأثيرات التي تتبناها كل من القيادة الاستراتيجية في الاداء المتميز .
- 3- توضيح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق الاداء المتميز عن طريق اجابات عينة البحث في قناة كربلاء الفضائية.
- 4- محاولة جادة لتقديم الاجابات الملائمة عن تساؤلات البحث الاساسية.

رابعاً :- مخطط البحث

بالاستناد الى الإطار الفكري لمفهوم القيادة الاستراتيجية وكذلك مفهوم الأداء المتميز وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافها، جرى تصميم المخطط الفرضي للبحث وكما موضح من الشكل (1) والذي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وكما يأتي:

- أ- المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) تتمثل بأبعاده بـ (التركيز على الزبون ، الكفاءة التشغيلية ، تطوير العمل ، الأبداع التنظيمي).
- ب- المتغير المعتمد (الأداء المتميز) تتمثل بأبعاده بـ(نتائج التركيز على العملية والخدمة ، نتائج التركيز على الزبون ، نتائج التركيز على الموارد البشرية ، نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية).



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً:- فرضيات البحث

يستند البحث الى فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي :-

- أ- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز .
 ب- الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة تأثير وذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في الاداء المتميز . ومنها تنبثق أربع فرضيات فرعية وهي كالاتي:

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الزبون في الأداء المتميز.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للكفاءة التشغيلية في الأداء المتميز.
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير العمل في الأداء المتميز.
- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابداع التنظيمي في الأداء المتميز.

سادساً:- مجتمع وعينة البحث

باتت وسائل الاعلام - هذه الأيام - ذات تأثير كبير على اتجاهات وأفكار وقيم و سلوكيات الافراد ، وأهمها القنوات التلفزيونية الفضائية التي اصبحت برامجها قادرة على تشكيل هذه الاتجاهات وبلورتها عن طريق ما تعرضه من برامج بمختلف المستويات السياسية والثقافية والاجتماعية والدينية وغيرها من برامج التلفزيون لسهولة طرحها عن طريق الشاشة وعلى اعتبار ان التلفاز مصدر رئيس من وسائل الاعلام فهو يقوم بعرض المعلومات وتزويد المشاهدين بها عن طريق الشاشة ،ومن هنا يتضح تأثير البرامج التلفزيونية في التشكيل الثقافي للفرد والمجتمع عن طريق مختلف البرامج التي ترفدها القنوات الفضائية للمشاهدين سواء أكانت موجهة للأطفال أو للعائلة، او ثقافية، او دينية، أو

اجتماعية، او ترفيهية لأمكانيتها على ترك أثرها في أفراد المجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر، وتوجد في العراق العديد من القنوات الفضائية ذات أهداف مختلفة تبث برامجها وتسلب الضوء على أفكار واتجاهات خاصة وفقاً لأهداف مؤسسيها ، ومن بين القنوات التي تبث في العراق هي قناة كربلاء الفضائية ، التي لها الكثير من المتابعين والمحبين ، وقد تم اختيارها ميداناً لعينة بحثنا الحالي وفقاً لطبيعة الإمكانيات المتوفرة التي ييسرت إجراء البحث. واشتملت عينة البحث على عدد من منتسبي المنظمة المبحوثة ، إذ بلغ عددهم (170) فرداً يمثلون (معاوني المشرف العام ، مسؤولي شعب ، مسؤولي وحدات ،نخبة من المنتسبين) وقد وزعت (170) استمارة استبانة أعيد منها (165) جميعها صالحة للتحليل إذ بلغت نسبة الاستجابة (97%).

سابعاً :- وصف عينة الدراسة

سحبت عينة عشوائية ضمت (165) فرداً من مستويات إدارية مختلفة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا (معاوني المشرف العام ، مسؤولي شعب ، مسؤولي وحدات ،مجموعة من المنتسبين) وتحمل العينة معلومات واسعة ، وذات صلة بمتغيرات الدراسة و استراتيجية المنظمة المبحوثة ورؤيتها وسياساتها ، والجدول (1) يوضح وصف لهذه العينة على وفق التسلسل الآتي:-

النسبة	العدد	الفئة	السمة
94.5 %	156	ذكر	النوع الاجتماعي
5.5 %	9	انثى	
44.9%	74	30 سنة فأقل	العمر
44.2 %	73	31 – 40	
10.3 %	17	41 – 50	
0.6%	1	50 سنة فأكثر	
17 %	28	اعدادية	المؤهل العلمي
24.2 %	40	دبلوم	
54.5 %	90	بكلوريوس	
3.7%	6	ماجستير	
0.6 %	1	دكتوراه	
1.8 %	3	معاون المشرف العام	المنصب الوظيفي
1.8 %	3	مسؤولي الشعب	
5.5 %	9	مسؤولي الوحدات	
3.03	5	مسؤولي المكاتب الخارجية	
87.87	145	مجموعة من المنتسبين	سنوات الخدمة
13.3 %	22	سنة فأقل	
25.5 %	42	2سنة –4سنة	
49.1 %	81	5سنة –7سنة	
12.1 %	20	8سنة فأكثر	
100 %	165	N	

ثامناً :- أدوات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد أعتمد في عملية جمع البيانات والمعلومات نظرياً وميدانياً على الأدوات الآتية :-

1- الجانب النظري

اعتمد في اغناء هذا الجانب على عدد من المؤلفات والكتب الأجنبية والعربية والتأثيريات والمجلات والرسائل والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة. فضلاً عن الاستعانة بالشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).

2- الجانب الميداني :

اعتمد البحث في جانبه الميداني على استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة البحث لمجموعة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية بشكل مباشر ووقد وزعت الاستبانة إلكترونياً للمكاتب الخارجية التابعة لقناة كربلاء الفضائية حيث تنتوزع مكاتب خارجية للقناة في داخل العراق فضلاً عن مقرالقناة في كربلاء ، بغداد والنجف وفي خارج العراق (لبنان، إيران والمكتب الإقليمي الاوربي) ، وذلك للحصول على المعلومات والبيانات وقد رعيت البساطة والوضوح في تصميمها وصياغة اسئلتها، اذ عرضت النموذج الأولي على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال للإفادة من خبراتهم وملاحظاتهم والقيام بالتعديلات اللازمة على الاستمارة لتتلافى الأخطاء والصعوبات التي يمكن أن تواجه افراد عينة البحث عند الإجابة .

تاسعاً :- الأساليب الإحصائية المستخدمة

من اجل تحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات البحث وقياسها، تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية، فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز (Spss v.21). وفيما يأتي أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث. (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الارتباط البسيط r ، تحليل الانحدار البسيط، اختبار F ، اختبار T ، معامل التحديد) وتم استخدام تدرج Likert الخماسي.

المبحث الثاني**الإطار النظري للبحث****أولاً: القيادة الاستراتيجية****1- مفهوم القيادة الاستراتيجية**

في ظل التحولات السريعة والتغيرات المضطربة في بيئة الاعمال مما يتطلب من المنظمات اليوم القدرة على المواجهة وتحدي المنافسة القائمة فيما بينها من أجل البقاء والنمو والتأقلم مع تلك الظروف وهنا يبرز تأثير القيادة الاستراتيجية لامتلاكها رؤية مستقبلية لمواجهة ومواكبة تلك الظروف .وقد عرف العلماء القيادة الاستراتيجية بأنها تحديد توجه المنظمة وكيفية الوصول الى مبتغاها. وكانت أساساً عبارة عن مشاركة القادة في التخطيط "الطويل المدى" الاستراتيجي، وكان ينظر إليها على إنها العملية التي تنتمي إلى الإدارة العليا حصراً، عندما يشارك القادة في عمليات الإدارة و التحليل والتخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم (Quong&Walker, 2010 :22-31) . ويمكن توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين وحسب التسلسل الزمني عن طريق جدول (1) الآتي :

الجدول (1) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم القيادة الاستراتيجية

المفهوم	الباحث	ت
تتضمن صياغة واضحة وكاملة من الرؤى والأهداف للشركة، وهياكل التنفيذ لها ويشتمل هذا وضع ثقافة استباقية للشركات، ونظام اتصالات والاستجابة السريعة، ونظام التحسين المستمر الفعال.	Cushman& King, 2001:215	1
قدرة المدير التنفيذي والادارة العليا على وضع رؤيا مقنعة يحققها المرؤوسين لما يريدون إن تكون المنظمة عليه.	Jones& George, 2008:307	2
الامكانية على التوقع ، والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لخلق التغيير الاستراتيجي عند الضرورة .	Hitt et al , 2011 :352	3
سلوكيات وأساليب المديرين التنفيذيين في التأثير بالآخرين لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.	Rothaermel, 2015 : 35	5
عملية خلق ميزة تنافسية عن طريق الإدارة الفاعلة لعملية صنع الاستراتيجية.	Hill et al , 2015 :4	6

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المذكورة .

خلاصة لما سبق يتضح من المفاهيم الواردة في الجدول (1) إن أغلب الباحثين أكدوا على إن القيادة الاستراتيجية:

(1) صياغة واضحة للرؤى والأفكار .

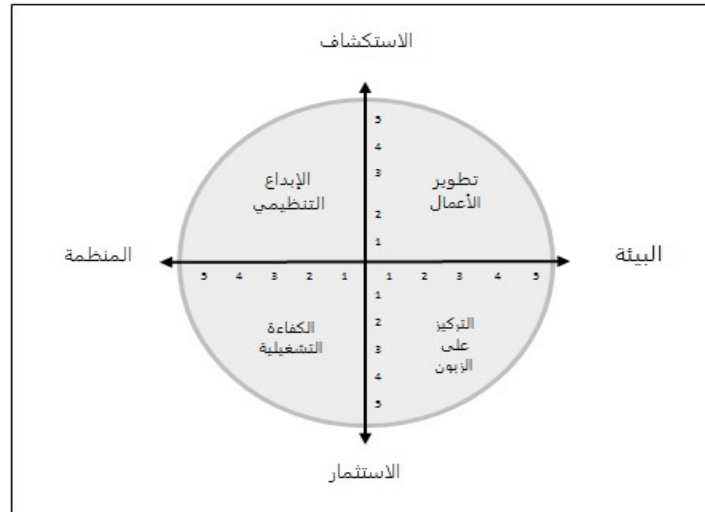
(2) التأثير بالآخرين عن طريق سلوكيات واساليب المدير التنفيذي لتحقيق اهداف المنظمة

(3) تنسيق وتكامل بين المنظمة وبيئتها عن طريق الابتكار والابداع ومن ثم خلق ميزة تنافسية لها .

وفي ضوء ما تقدم يمكن إعطاء تعريفاً للقيادة الاستراتيجية (عملية التأثير بالآخرين عن طريق ما يمتلكه القائد من مهارات وسلوكيات لأحداث التغيير الاستراتيجي في المنظمة وتشجيع المرؤوسين على الابتكار والابداع لتحقيق اهداف المنظمة وخلق ميزة تنافسية لها).

2- أبعاد القيادة الاستراتيجية :

اعتمد نموذج (Duursema, 2013) في البحث الحالي ويتكون هذا النموذج من اربعة ابعاد تبين صلاحية وشرعية القيادة الاستراتيجية (Duursema, 2013:58) وهي موضحة في الشكل (2) كالآتي :



شكل (2) نموذج Duursema, 2013

Source: Duursema, Hester.2013, Strategic Leadership Moving beyond the leader-follower dyad, THESIS to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus,P:143.

وفيما يأتي توضيح موجز لكل بعد من الأبعاد:

أ - التركيز على الزبون : يعد التركيز على الزبون الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الانتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح المنظمة وعليه يجب ان تكون المنظمة مستمعة جيدة لزيائنها ومستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم لينعكس ذلك على ابهاجه ورفع نسبة ولائه لهذه المنظمة دون غيرها (الطائي & العبادي ، 2010 : 153) .وينطوي مفهوم التركيز على الزبون الى سلوك قيادي إستراتيجي يحفز ثقافة تنظيمية تضع الزبون محط اهتمام المنظمة عند التفكير في الاستراتيجيات والعمليات ومن ثم يركز هذا المفهوم على البيئة ويتعامل مع استغلال حسابات الزبائن الحالية (Duursema, 2013:58) . ويعني أيضاً الصلة الوثيقة والقرب من الزبائن لمعرفة حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم (الزيادي ، 2013 : 101) .

ب - الكفاءة التشغيلية :تعني الخطط التفصيلية في كيفية انجاز المهام ، وتتميز الكفاءة التشغيلية بالتركيز و السيطرة على التكاليف وتوحيد الإجراءات. وتستند بشكل كبير الى الانضباط الاقتصادي. ونظراً لندرة الموارد والوقت، فإن المنظمات تحتاج لتخصيص الموارد بكفاءة وتعظيم المنتجات الواردة من تلك المدخلات. وهي عملية روتينية تخصص استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وتعظيم منتجاتها من تلك المدخلات عن طريق التركيز على البحث والاستكشاف للفرص الجديدة وتسليم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد (Duursema, 2013:61).

ت - تطوير العمل : من اجل ابقاء الزبائن على علم بعرض منتجات وخدمات المنظمات الاخرى، ان اي منظمة تسعى الى البقاء والنمو لابد ان تكون قيادتها ذات رؤية استراتيجية فاعلة للمدى البعيد ولا بد من الاهتمام باستمرار الى تطوير

الاعمال وتتميتها فالزبائن في ظل الظروف المتغيرة والحديثة يبحثون عن الجديد ولجل ذلك يسعى القادة الاستراتيجيين بالعمل على تطوير وتنمية الاعمال ربما بدخول اسواق جديدة او الحصول على زبائن جدد.

ث - الابداع التنظيمي : الابداع عن طريق تقديم أفكار لمنتجات وخدمات جديدة للمنظمة، الابداع التنظيمي يعني قدرة المنظمة على نقل المعرفة التي يمتلكها موظفيها، ودمجها لخلق معرفة جديدة، مما يؤدي إلى ابداع في انتاج سلعة أو عملية . و يُعد ميزة تنافسية يمكن الحصول عليها من القوى العاملة لديها ذات الجودة العالية التي تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الجودة والابداع(Çakar& Ertürk, 2010 :327). وقد أكد (الغالبى، 2011 : 195) على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية المعرفية لحث عمليات الابداع وتوليد قدرات عالية في المنظمة لترح منتجات وخدمات ترضي الزبائن.

ثانياً: الأداء المتميز

1- مفهوم الأداء المتميز

أصبح موضوع الأداء المتميز محط إهتمام الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الفكر الإداري وذلك لتأثيره البارز في تقويم أعمال وتوجهات المنظمة وكيفية بلوغ وتحقيق أهدافها وتعزيز موقعها في بيئة الأعمال وتميزها عن بقية المنظمات .

وفي مجال البحث الحالي سيسلط الضوء على هذا المفهوم والتطرق أولاً الى مفهوم الاداء إذ أوضحه (Robbin, :485) (1990) فقال هي الوسائل اللازمة لبلوغ الغايات . والأداء له بعدان هما: الكفاءة والفاعلية والكفاءة تعتمد الى اي مدى تستطيع تحقيق الهدف المحدد والمحافظة عليه اما الفاعلية قدرتها على تحقيق الاهداف لذلك ينبغي قياس الاداء الامثل عن طريق كل من الكفاءة والفاعلية(Chulilung, 2005:118). وأوضح (Baugous,2007:1) ان التركيز على الكفاءة والجودة للأداء هو مصدر للميزة التنافسية . وقد عرفه "ارمسترونغ" بأنه عملية قياس كفاءة وفاعلية انجاز العمل (IŞIK,2009:11). وقد ذكر (Rich,2009:36) أن تقييم الأداء يساعد الادارة في اتخاذ قرارات الموارد البشرية وتحديد حاجات التنمية والتدريب وكيف تنظر المنظمة لأداء موظفيها . وقد ذكر (Pakwihok,2010:58) أن الاداء هو نتائج السلوك. ولايزال الأداء يشكل تحدياً رئيساً كبيراً عند تصميم وتحليل نظم إدارة الاداء (Bagnoli & Megali, 2011 :45). وقد أوضحه (Wheelen&Hunger,2012 :332) بأنه النتيجة النهائية للأنشطة ويقاس عن طريق المقارنة بين النتائج المحققة مع الاهداف المراد تحقيقها . أما حقيقة التميز فإن اتباع (Oakland,1993:29) يعتقدون ان إدارة الجودة الشاملة هي مرادفة للتميز في الاعمال .في حين أن (Besterfield,1995: 56) يعتقد ان إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة المنظمة بأكملها لتحقيق الاداء المتميز في الاعمال . وأن التميز في الاعمال هو في الحقيقة مقياس رئيس لأداء المنظمة ويعد أداء المنظمة واجهة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز في الاعمال. و أما (Kanji) تقدم بمفهوم التميز في الاعمال بَعْدَه مقياساً قوياً عن الاداء التنظيمي لتميز الاعمال (Lan, 2000:46).

وعن طريق الجدول (2) نوضح بعض اسهامات الباحثين عن مفهوم الأداء المتميز حسب تسلسلها الزمني :

الجدول (2) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم الأداء المتميز

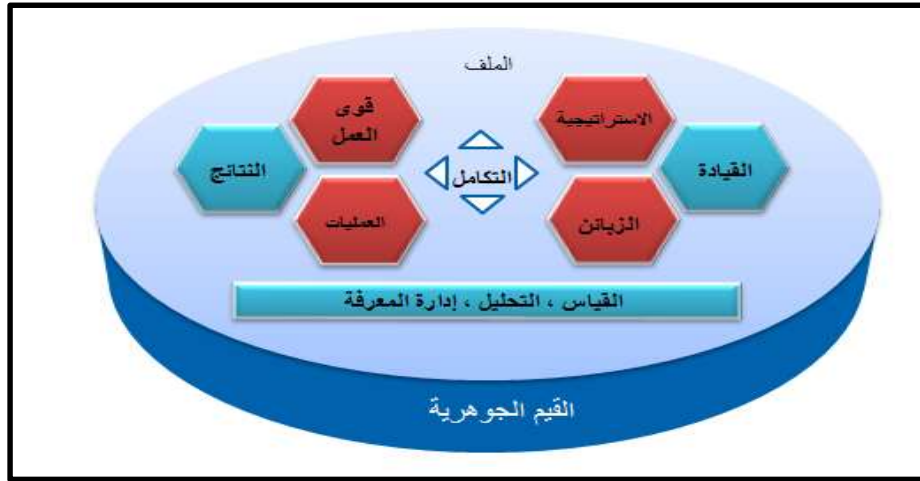
ت	الباحث	المفهوم
1	Edgeman & Hensler, 2001:49	وسيلة شاملة تحقق التوازن بين أهتمات أصحاب المصلحة وتعزز الميزة التنافسية المستدامة والنجاح التنظيمي على المدى الطويل عن طريق العمليات وعلاقات الزبائن والمالية والسوق .
2	Nicole, 2005: 1	زيادة قدرات المنظمة التنظيمية لتحقيق نتائج مستدامة عن طريق أفرادها.
3	Pathak, 2011:8	تطوير وتعزيز نظم الادارة وعمليات المنظمة لتحسين الاداء وخلق قيمة لأصحاب المصلحة ومن ثم تحقيق التميز في كل ماتقله المنظمة ومن ثم تحقيق النتائج الممتازة .
4	Gibson et al 179, 2012:.	القدرة على تحقيق التحسن الكبير في جودة الخدمات والمنتجات المقدمة بأفضل صورة تلبية لزيائنها .
5	Qawasmeh et al, 2013:8	الحالة التي تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على تجاوز التوقعات .

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المذكورة .

يستنتج من المفاهيم الواردة في الجدول (2) أن الأداء المتميز (هدف المنظمة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة برفع مستوى أدائها لمستويات متقدمة وغير مسبوقه تتميز فيها عن المنافسين وذلك بتقديم أفضل قيمة للزبائن وتلبية توقعاتهم عن طريق قدرتها على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية متميزة وفريدة غير مسبوقه عن طريق كفاءة وفاعلية عملياتها بما يعظم القيمة الاقتصادية لأصحاب المصلحة والزبائن ومن ثم زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها .)

2- أبعاد الأداء المتميز :

ستوضح في هذه الفقرة أبعاد الأداء المتميز التي سيعتمد وكما موضح في الشكل (3) إستناداً الى إنموذج بالدريج للتميز (Baldrige , 2015:26):



الشكل (3) نموذج بالدريج للتميز

Source: Baldrige Performance excellence prodran , (2015 –2016) " **Education Criteria for Performance Excellence** " , P. 5 .

وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من الابعاد:

1- نتائج العملية والخدمة :

تركز هذه النتائج على فاعلية العملية وأداء الخدمة المقدمة وتتضمن التركيز على المعلومات الرئيسية الراجعة منها لأجل تحليل ومراجعة الاداء التنظيمي للمنظمة وكيفية عملها ، وربط انشطتها مع الهدف من انتاج منتج أو خدمة للزبائن داخل وخارج المنظمة (Baldrige , 2015:25).

2- نتائج التركيز على الزبون:

ويقصد بها (Baldrige , 2015:26) تركيز المنظمة على الزبائن عن طريق رضا الزبائن , عدم الرضا, والمشاركة , أن أساليب الادارة المتقدمة ومفاهيمها في المقام الاول موجهة نحو الزبائن ومساهمة بمبادئها لتطوير اسلوب ادارة وثقافة تنظيمية جديدة (Seňová&Antošová,2015:184). وتكون نتائج التركيز على الزبون عن طريق قياس رضا الزبائن الداخليين والخارجيين ويكون عن طريق اجراء مسوحات شاملة لقياس رضاهم مقارنة مع المنافسين الأبرز (Himmer,2013:80) .

3- نتائج التركيز على الموارد البشرية

تلخص النتائج التي تركز على الموارد البشرية , ونتائج اداء الموارد البشرية للمنظمة وذلك عن طريق اجراءات العمل الرئيسية وقدرة وقابلية القوى العاملة فيها ومدى توفير البيئة المناسبة للعمل ومشاركة هذه القوى العاملة بانجاز الاعمال وتطويرها فضلا عن خطط العمل وخططها في سوق العمل وتتمثل بالنتائج الخاصة بقدرة المنظمة على معالجة اعمالها عن طريق ما يمتلكه افرادها من معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة ويمكن أن تشمل قدرتها على بناء وتعزيز علاقتها بالزبائن (Baldrige , 2015:27). وكان (Werner&DeSimone,2012:108) قد حدد أن اهم هدف لتطوير الموارد البشرية

هو لتحسين فاعلية المنظمة عن طريق حل المشاكل الحالية مثل زيادة شكاوى الزبائن ومنع المشاكل المتوقعة مثل قلة الفنيين المهرة ومشاركتهم في الوحدات للإفادة منهم بشكل اكبر .

4- نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية

نتائج التركيز على الاداء المالي والسوقي عن طريق تقسيمات السوق او مجاميع الزبائن , وكذلك مجال الاعمال التي تقوم بها المنظمة من حيث جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن وقطاعات السوق . وقد تطورت معايير التميز في الاداء بشكل واضح مع مرور الزمن لتساعد المنظمات على مواجهة التغييرات البيئية السريعة , والتركيز على استراتيجية يقودها الاداء , ويعالج الحالات الطارئة عن مشاركة الزبائن والقوى العاملة , والمسؤوليات الاجتماعية والاستمرار على المدى البعيد (Baldrige , 2015 : 29) ان تطور أداء المنظمة يعتمد على الأداء المالي لها بالدرجة الرئيسة لان استقرار وربحية المنظمة تنشأ من كفاءة استخدام وتخصيص الاموال عن طريق انشطتها المختلفة (Gerhardt,2009:11).

في ضوء ما سبق واستنادا الى معايير بالدريج العالمية للأداء المتميز تقوم المنظمات بمقارنة نتائج الاداء لديها وفق هذه المعايير العالمية ما يؤدي الى السعي الحثيث للمنظمات لتحقيق أداء فوق المستوى المطلوب لها وتجز تقدما غير مسبوق ازاء المنظمات المنافسة ومن ثم مركز تنافسي قوي.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة عنها, باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الاحصائي .

وانسجاماً مع فرضيات البحث سوف قسمت هذا المبحث الى فقرتين اساسيتين هما :-

أولاً :- إختبار فرضية الارتباط بين متغيرات البحث.

ثانياً:- إختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث.

أولاً : إختبار فرضية الارتباط

1- الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية والاداء المتميز .

يظهر الجدول (3) مصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (التركيز على الزبون CC ، الكفاءة التشغيلية OE ، تطوير العمل BD ، الابداع التنظيمي OC) والأداء المتميز (ExePer) ونلاحظ عن طريق الجدول (3) إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط البسيط (**0.277 ، **0.388 ، **0.273 ، **0.219 ، **0.314) على التوالي عند مستوى معنوية (1%).

وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة الأولى بشكل كامل. وهذا يدل على أهمية تأثير القيادة الاستراتيجية الكبير في قناة كربلاء الفضائية على تشجيع المنتسبين لديها لبلوغ الاداء المتميز في اعداد وتقديم البرامج التلفزيونية وامكانية وصولهم الى تحقيق ميزة تنافسية في كسب المشاهدين وزيادة ارتباطهم وولائهم للفضائية ومن ثم زيادة حصتهم في عدد المشاهدات قياسا بالفئات المناظرة لها في بث البرامج ذات التوجه الديني والذي يعكس أخلاق اهل البيت عليهم السلام .

جدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الاولى

القيادة الاستراتيجية	الابداع التنظيمي	تطوير العمل	الكفاءة التشغيلية	التركيز على الزبون	القيادة الاستراتيجية
					الأداء المتميز
.314**	.219**	.273**	.388**	.277**	

Correltion is significant at the 0.01 level (2 – tailed)

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ثانياً: إختبار فرضية التأثير

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضيات التأثير المباشر بين متغيرات البحث وذلك بالإعتماد على تحليل الأنحدار البسيط وإختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الأنحدار (التأثير) ، كما استخدمت معامل التحديد (R²) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد. وبناء على ما تقدم، سيحقق هدف هذه الفقرة عن طريق الفرضيات الاتية :-

1- الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز).

تتناول هذه الفرضية العلاقة التاثيرية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (التركيز على الزبون ، الكفاءة التشغيلية ، تطوير العمل ، الإبداع التنظيمي) في متغير الأداء المتميز وتنبثق منها أربع فرضيات فرعية وهي كالآتي:

أ- إختبار الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على الزبون في الأداء المتميز.

يلاحظ عن طريق جدول (4) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعده التركيز على الزبون في متغير الأداء المتميز إذ بلغت قيمة (β) = (0.280) وهي قيمة معنوية لأن قيمة (t) = (3.723) عند مستوى معنوية (0.000) وان قيمة (F) المحسوبة بلغت (13.860) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية نموذج الإنحدار ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R²) = (0.078) أي ان بعد التركيز على الزبون يفسر ما نسبته (0.078) من التغيير الحاصل في الأداء المتميز وأن المتبقي (0.922) يتعلق بتأثير متغيرات اخرى غير واضحة في إنموذج البحث . وفي ضوء ما تقدم فإن النتائج اعلاه تدعم قبول الفرضية الفرعية الاولى .

الجدول (4) : معاملات انحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الاولى

Sig.	F	R ²	الأداء المتميز				المتغير المعتمد المتغير المستقل
			Sig.	T	B	Con.	
.000	13.860	.078	.000	3.723	0.280	2.082	التركيز على الزبون

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للكفاءة التشغيلية في الأداء المتميز. يلاحظ عن طريق جدول (5) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الكفاءة التشغيلية في الأداء المتميز إذ بلغت قيمة $\beta = (0.328)$ وهي قيمة معنوية لأن قيمة $t = (4.430)$ عند مستوى (0.000) . وان قيمة F المحسوبة بلغت (19.629) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.107)$ أي ان بعد الكفاءة التشغيلية يفسر نسبة (0.107) من التغيير الحاصل في الأداء المتميز وأن المتبقي (0.893) يتعلق بتأثير متغيرات اخرى غير واضحة في إنموذج البحث. وفي ضوء ماتقدم فإن النتائج المذكورة آنفاً تدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (5) : معاملات انموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	R ²	الأداء المتميز				المتغير المعتمد المتغير المستقل
			Sig.	T	B	Con.	
.000	19.629	.107	.000	4.430	0.328	1.810	الكفاءة التشغيلية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

ت- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير العمل في الأداء المتميز. يلاحظ عن طريق جدول (6) دعم للفرضية الفرعية الثالثة إذ توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير العمل ومتغير الأداء المتميز ، إذ بلغت قيمة $\beta = (0.247)$ وهي قيمة معنوية لأن قيمة $t = (3.259)$ عند مستوى معنوية (0.001) . و ان قيمة F المحسوبة بلغت (10.623) عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = (0.061)$ أي ان بعد تطوير العمل يفسر ما نسبته (0.061) من التغيير الحاصل في الأداء المتميز وأن المتبقي (0.939) يتعلق بتأثير متغيرات اخرى غير واضحة في إنموذج البحث. وفي ضوء ماتقدم فإن النتائج المذكورة آنفاً تدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (6) : معاملات انموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	R ²	الأداء المتميز				المتغير
			Sig.	T	B	Con.	المتغير المعتمد المتغير المستقل
.001	10.623	.061	.001	3.259	.247	2.169	تطوير العمل

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع التنظيمي في الأداء المتميز.

يتضح عن طريق جدول (7) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الإبداع التنظيمي في الأداء المتميز إذ بلغت قيمة (β) = (0.241) وهي قيمة معنوية لأن قيمة (t) = (3.170) عند مستوى معنوية (0.002). و ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (10.052) عند مستوى معنوية (0.002) وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) = (0.058) أي ان بعد تطوير العمل يفسر ما نسبته (0.058) من التغيير الحاصل في الأداء المتميز وأن المتبقي (0.942) يتعلق بتأثير متغيرات اخرى غير واضحة في إنموذج البحث. وفي ضوء ما تقدم فأن النتائج المذكورة آنفاً تدعم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول (7) : معاملات انموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Sig.	F	R ²	الأداء المتميز				المتغير المعتمد
			Sig.	T	B	Con.	المتغير المستقل
.002	10.052	.058	.002	3.170	.241	2.222	الأبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

ث- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز).

تهتم الفرضية الرئيسية الثانية بعلاقة التأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في الأداء المتميز وعن طريق جدول (8) نلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في الأداء المتميز إذ بلغت قيمة (β) = (0.286) وهي قيمة معنوية لأن قيمة (t) = (3.805) عند مستوى معنوية (0.000). و ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (14.481) عند مستوى معنوية (0.000). وهذا يثبت معنوية نموذج الانحدار، ويظهر ايضا عن طريق الجدول معامل التحديد (R²) إذ بلغت قيمته (0.082) وهي تسهم في تفسير ما نسبته (0.082) من التغيير الحاصل في الأداء المتميز وأن المتبقي (0.918) يتعلق بتأثير متغيرات اخرى غير واضحة في إنموذج البحث.

الجدول (8) : معاملات انموذج الانحدار الخطي البسيط الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Sig.	F	R ²	الأداء المتميز				المتغير المعتمد المتغير المستقل
			Sig.	T	B	Con.	
.000	14.481	.082	.000	3.805	.286	1.952	القيادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

وفي ضوء ماتقدم فإن النتائج المذكورة آنفاً تدعم قبول الفرضية الرئيسية الثانية. وتؤكد النتائج ما توصلت اليه الفرضيات الفرعية وتفسر ايضاً تأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في (الأداء المتميز) على مستوى قناة كربلاء الفضائية عينة البحث وهذا يدل على تأثير القيادة الاستراتيجية فيها بضرورة اهتمامها بمشاهديها وتقديم برامج وأعمال متميزة مقارنة بالفضائيات المناظرة بهدف زيادة عدد مشاهديها والتنافس عن طريق تطوير اعمالها وتوفير بيئة عمل قادرة على تشجيع وتطوير مهارات وامكانيات المنتسبين لديها للوصول الى اهدافها وتحقيقها.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات

1- الإستنتاجات التي توصل اليها الباحثان عن طريق وصف وتشخيص متغيرات البحث :

أ-الاستنتاجات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية:

- إدراك أهمية الاهتمام بالمشاهدين وزيادة ولائهم اتجاه قناة كربلاء الفضائية وخلق الثقة لديهم عن طريق تقديم البرامج التي تلبى توقعاتهم المتوافقة مع توجهات القناة .
- حرص إدارة قناة كربلاء الفضائية على وضع الخطط لإنجاز الاعمال والبرامج في اوقاتها المحددة وتخصيص مواردها المتاحة بكفاءة بين نشاطاتها المختلفة وتطوير هيكل عملها عن طريق الفحص والمطابقة والعمل على استكشاف الفرص الجديدة وتقديم خدماتها بالوقت المحدد.
- إدراك إدارة قناة كربلاء الفضائية الواضح بضرورة الاهتمام بتطوير الاعمال وتنميتها باستمرار ، فالزبائن في ظل الظروف المتغيرة والحديثة يبحثون عن الجديد ولاجل ذلك يسعى القادة الاستراتيجيون بالعمل على تطوير وتنمية الاعمال .

ب- الاستنتاجات المتعلقة بالأداء المتميز

- حقق متغير الأداء المتميز على أهمية نسبية مرتفعة الى حد ما على مستوى قناة كربلاء الفضائية لكن مستوى ارتفاع هذا المتغير كان بسيطاً وهذا يدل الى ضرورة سعي إدارة قناة كربلاء الفضائية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق مساهمة منتسبيها في تحقيق الاداء الممتاز .
- تحرص إدارة قناة كربلاء الفضائية على تحسين نتائج الخدمات المقدمة الى زبائنها (مشاهديها) بإستمرار عن طريق تطوير مهارات منتسبيها وتدريبهم .
- تشير النتائج الى اهمية منتسبي قناة كربلاء الفضائية وضرورة توفير البيئة المناسبة لهم وتطوير امكانياتهم ومهاراتهم لأنهم مصدر للأداء المتميز الذي ينبغي الاحتفاظ به .
- تخصص إدارة قناة كربلاء الفضائية جزءاً من موازنتها لدعم برامج التطوير والتعلم فيها ، وتعد الإنفاق فيها استثماراً رأس مالياً لتحقيق الأداء المتميز .

2- الاستنتاجات التي توصل إليها عن طريق اختبار فرضيات الدراسة:

- أ- أظهرت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية في الأداء المتميز ، وهذا يؤكد على ضرورة إهتمام القيادة الاستراتيجية بدعم برامج التدريب والتطوير للعاملين وتخصيص جزء من موازنتها لهذه البرامج.
- ب- عكست النتائج الى وجود علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في الاداء المتميز .

ثانياً :- التوصيات

1- التوصيات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية :

- أ- زيادة الوعي والادراك في قناة كربلاء الفضائية بأهمية القيادة الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية وتأثيرها الكبير في تطويرها والعمل على رفع مستوى مهارات القيادة لديها بإستمرار بإيفادها الى قنوات فضائية عالمية ناجحة للإفادة من خبراتهم وتنميتها.
- ب- ضرورة اهتمام إدارة قناة كربلاء الفضائية بالتأثير الايجابي والمباشر في مستوى ولاء المشاهدين ومعرفة كيفية رفع مستوى الرضا لدى المشاهدين والمنتسبين لديها.
- ت- من الضروري أن تقوم إدارة قناة كربلاء الفضائية بدعم أداء عملياتها في ضوء امكانياتها المتاحة .
- ث- ضرورة إجراء تأثيرات تدريبية مستمرة لتنمية إمكانات وقدرات ومهارات منتسبو قناة كربلاء الفضائية لديها على وصفهم مصدراً للأداء المتميز فيها .

2. التوصيات المتعلقة بالأداء المتميز :

- أ- ضرورة اعتماد إدارة قناة كربلاء الفضائية على منهج الاداء المتميز لترقية ادائها وتحقيق التميز في أعمالها وخدماتها .
- ب- إهتمام إدارة قناة كربلاء الفضائية بتطوير برامج الأداء لديها بما ينسجم مع مواردها وقدراتها المالية وبما يحقق التميز امام منافسيها ووضع ضوابط محددة وواضحة للأداء .

- ت- التشجيع المستمر من لدن إدارة قناة كربلاء الفضائية على إنجاز الاعمال والبرامج في الوقت المحدد .
- ث- قيام إدارة قناة كربلاء الفضائية بدراسة حاجات المشاهدين بشكل مستمر وتوثيقها والعمل على ايجاد الطرق المناسبة لتلبيتها بإستمرار وفق توجهاتها .
- ج- ضرورة العمل بإستمرار على توفير بيئة مناسبة لتطوير المنتسبين على اعتبارهم رأسمال قناة كربلاء الفضائية ومورداً فاعلاً فيها ومصدراً للاداء المتميز وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميز من منتسبها في أداءه .

المصادر

- 1- الطائي، يوسف حجيم و العبادي، هاشم فوزي، 2010، تأثير جودة المنتج في ابهاج الزبون بأستخدام نموذج كانو، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
- 2- الغالي، طاهر محسن منصور، 2011، تأثير توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات ادارية، جامعة البصرة، المجلد 4 العدد 7 أيلول.
- 3- الزياي، صباح حسين شناوة، 2013 ، تأثير المسؤولية الاجتماعية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية .
- 4- Bagnoli, L. & Megali, C. 2011, Measuring Performance in Social Enterprises. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40 (1).
- 5- Baugous, Amanda M.2007, More Than a Mean: Broadening The Definition of Employee Performance, A Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree The University of Tennessee, Knoxville.
- 6- Besterfield, D. H. 1995 Total Quality Management. (NY: Prentice Hall).
- 7- Buckley, Finian & Monks, Kathy, 2008, "Responding to Managers Learning Needs in an Edge – of- Chaos Environment: Insights from Ireland" Journal of Management Education, Vol. 32, No. 2.
- 8- Çakarm, Nigar Demircan& Ertürk, Alper.2010, Comparing Innovation Capability of SME , Journal of Small Business Management 2010 48(3).

- 9- Chulilung, Thikamporn. 2005. Measurement of Municipal Performance Achievement in Thailand: A Comparative Study of Three Municipalities. Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration.
- 10- Cushman, Donald P. & King, Sarah Sanderson. 2001. Excellence in Communicating Organizational Strategy, State University of New York.
- 11- Duursema, Hester. 2013, Strategic Leadership Moving beyond the leader-follower dyad, THESIS to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the Rector Magnificus.
- 12- Edgeman, R. L. and Hensler, D. A. 2001. Modeling Best business excellence, Measuring business excellence .
- 13- Gerhardt, K.H. Sheehama, 2009. Evaluation Of Financial Performance Of Development Bank Of NAMIBIA (2003-2007), degree of Master in Development Finance, University of Stellenbosch Business School.
- 14- Gibson, James L. Ivancevich, John M. Donnelly, Jr. James H. Konopaske, Robert. 2012, Organizations `Behavior, Structure, Processes, 14th ed, McGraw-Hill Companies, Americas, New York.
- 15- Hill, Charles W. L. Jones, Gareth R. Schilling, Melissa A. 2015 . Strategic Management Theory, 11ed. Cengage Learning , Canada.
- 16- Himmer, Nina Sophie. 2013, How does organizational culture influence the performance of luxury hotels based on the example of \$ the Ritz:Carlton Hotel Company L.L.C.? Thesis for Obtaining the Degree Bachelor of Business Administration Tourism and Hospitality Management, Vienna.
- 17- Hitt, Michael A. Ireland, Duane. Hoskisson, Robert E. 2011, strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts, 9ed South-Western, a Part of Cengage Learning , USA .
- 18- IŞIK, Zeynep. 2009, A Conceptual Performance Measurement Framework for Construction Industry, A Thesis Submitted to the Graduate School of Natural and Applied Sciences of Middle east Technical University.

- 19– Jones , Gareth R. & George, Jennifer M . 2008 .Contemporary Management . 5th . McGraw–Hill..
- 20– Lan, Wong Yuk.2000, Business Excellence Model For Retail Banking , A Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Sheffield Hallam University.
- 21– Oakland, J. S.1993. Total Quality Management. Oxford, Butterworth– Heinemann.
- 22– Pathak ,Sagar.2011, Comparative analysis of local, Regional and Intercontinental Business Excellence Models to recommend appropriate model & Quality management system structure in context of Nepal". Politecnico Di MilanoI.
- 23– Qawasmeh, Farid Mohammad.Darqal, Nadeen. Qawasmeh, Israa Farid. 2013." The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study", nternational Journal of Economics and Management Sciences Vol. 2, No. 7.
- 24– Quong , Terry& Walker, Allan. , 2010. Seven Principles of Strategic Leadership, ISEAñ Volume 38, Number 1.
- 25– Rich, Derek W.2009, Examining the Relationship of Values–based Management in Performance Evaluations, Dissertation Submitted to Northcentral University Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, Prescott Valley, Arizona.
- 26– Robbins, S .P. 1990. Organization Theory: Structure, Design and Application. New Jersey: Prentice Hall.
- 27– Rothaermel, Frank T.2015, Strategic management, 2 ed. McGraw–Hill Education, United States of America.
- 28– Werner , Jon M. & DeSimone, Randy L.2012, Human Resource Development 6th ed, South–Western, Cengage Learning.
- 29– Wheelen ,Thomas L., Hunger , J.David, 2012 . Strategic Management and Business Policy ,12 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey.
- 30– Baldrige Performance excellence prodram , (2015 –2016) " Education Criteria for Performance Excellence " , P. 5 . www.Quality.nest.gov.

31–Nicole, M., Young, MSW, " Qualities O aHigh Performance Organization ", www.opti-solutions.com, 2005.