

أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي لهيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان

The impact of strategic leadership on achieving the institutional excellence of the Consumer Protection Authority in Oman

إعداد: سالم بن محمد بن حميد العبري-باحث دكتوراه -جمهورية تونس - جامعة صفاقس- كلية العلوم الاقتصادية
والتصرف - إشراف الدكتور لطفي خريفش - rustaq.pacp@gmail.com

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بهيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان حيث تم تطبيق الدراسة على موظفو الهيئة شاغلي الوظائف القيادية المقرر عددهم 222 موظف وموظفة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تم استرجاع 143 استبانة وبعد الفرز تم أخذ 141 استبانة وهي الاستبانة الصالحة أي أن الاستبانات الصالحة المسترة بلغت نسبة (63.51%) وقد تم استخدام برنامج (spss) لإدخال ومعالجة البيانات واختيار الفرضيات.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل واختيار فرضيات الدراسة هي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين التوجه الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) بين القدرات التنافسية على تحقيق التميز المؤسسي في هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان.

ويوصي الباحث بتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات والهيئات الحكومية في سلطنة عمان لتسهيل عملية تحقيق الأهداف المتمثلة بشكل رئيسي بتحقيق التميز، وبحث توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيئة والمستندة إلى أهداف الهيئة المنبثقة من رؤيتها ورسالتها، وأن تراعي في ذلك إشراك العاملين على مختلف المستويات في إعدادها، منح الصلاحيات للمؤوسين تناسب المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وتعزيز وسائل الاتصال والتواصل، وبلورة مفهوم اللامركزية في العمل الإداري، واعتماد أنظمة إدارية ومالية تكون كفيلة في إرساء مفاهيم التميز المؤسسي في الهيئة.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic leadership in achieving institutional excellence in the Consumer Protection Authority in Oman, where the study was applied to the 222 employees of the Authority in leadership positions and the decision to achieve the objectives of the study, the questionnaire was designed as a tool for the study, and 143 questionnaires were recovered and after the screening was taken 141 questionnaires, which is the valid one, i.e. the valid questionnaires recovered amounted to (63.51%) SPSS has been used to enter process data and test hypotheses.

One of the most important findings of the study through the analysis and testing of the study's hypotheses is:

There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha < 0.05$) between the strategic orientation on achieving institutional excellence in the Consumer Protection Authority of Oman.

There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha < 0.05$) between competitive ness to achieve institutional excellence in the Consumer Protection Authority of Oman.

The researcher recommends Strengthening the role of strategic leadership in government institutions and agencies in Oman to facilitate the process of achieving the objectives of achieving excellence, and to examine the clarification of the lines of authority and responsibility in the Authority, based on the objectives of the authority arising from its vision and mission, and to take into account the involvement of workers at various levels in its preparation.

Granting powers to subordinates commensurate with their responsibilities, strengthening communication and communication, developing the concept of decentralization in administrative work, and adopting administrative and financial systems that will serve to establish the concepts of institutional excellence in the Authority.

مقدمة

تمارس المنظمات المعاصرة مهامها ونشاطاتها في إطار عملية تغيير مستمرة، ومعقدة ناتجة عن التغيير السريع وعدم الثبات والاستقرار النسبي لعوامل بيئاتها، وإنّ بناء وامتلاك مجموعة من المهارات والقدرات الاستراتيجية أصبحت ضرورة حتمية للبقاء في ظل بيئة تنافسية سريعة التغيير، وأدركت المنظمات المعاصرة أن استمرارها وديمومة نجاحها في المستقبل مرهون بكيفية بناء وتطوير وإدارة قدراتها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية لتحقيق الريادة والتفوق والتجديد الاستراتيجي في مجال عملها، ويستلزم من تلك المنظمات توافر قيادات إدارية تمتلك خصائص استراتيجية وبما يناسب بناء وتطوير قدراتها الاستراتيجية باعتبارها المصدر الأساس والمحرك للنمو والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة بشكل عام وتحقيق الإبداع والتفوق والنجاح الاستراتيجي بشكل خاص، التي تساعد على تحقيق التميز المستدام الذي يصعب على المنافسين محاكاته (يوسف واحمد، 2017، ص 1240).

وتشير الشهراني(2017) إلى أنه قد أصبحت هناك حاجة لدى المنظمات لتحقيق التميز باعتباره مطلبًا ملحقًا ومهمًا، من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات، ويعتبر تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتجديد نشاطها، وحيويتها، وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها، والتميز يتحقق بتوظيف موارد وكفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للاستبدال، نادرة ودائمة، وعليه فإن الصياغة الصريحة والضمنية لاستراتيجيات المنظمات ينبغي أن تتجه نحو الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات، وهو ما يتطلب تحديد أفضل الاستثمارات، والبحث عن طرق لاستثمارها بصفة كاملة، وقد غدا التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات إنما يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها؛ حيث إن تحقيق المنظمة لتميز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي، وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات وتبنيها لنظم حيوية وفاعلة(الشهراني، 2017).

ولم يعد التميز في الأداء المؤسسي أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم في مجالات التكنولوجيا الحديثة، وتأثر المؤسسات بما يجري حولها من التغييرات المتنامية التي فرضتها العولمة، لذلك تسعى إلى البحث عن التميز وتحقيق مستويات عالية الأداء لتتمكن من المنافسة والريادة في مجالات أعمالها (عبده، 2017).

وفي هذا السياق، وبعد أن قامت سلطنة عمان بتوسيع اختصاصات مجلس الشورى ومنحه سلطة الرقابة والتشريع، وجعل النصوص المنظمة لهذا الاختصاص، في صلب النظام الأساسي للدولة بعد تعديله، وكان يلزم مع هذا التطور ان يكون مدعوما برقابة ذاتية من داخل الجهاز الإداري وهو ما حصل فعلا، بإنشاء الهيئة العامة لحماية المستهلك بالمرسوم السلطاني رقم (2011/26)، وقد تمكنت الهيئة منذ تاريخ إنشائها من تحقيق توازن ملحوظ بين المواطن والسوق، وكشف العديد من المخالفات وانواع الاحتيال (الهطالي، 2014).

مشكلة الدراسة

هيئة حماية المستهلك في سلطنة عُمان هيئة عامة حكومية ذات شخصية اعتبارية، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وهذا يشير إلى التطور على صعيد الإصلاح الهيكلي والإداري، والذي يمكن هذه الهيئة أن تؤدي دوراً مستقلاً عن دائرة صنّاع القرار، خصوصاً ما يتعلق بالشأن الاقتصادي الذي يمس حياة المستهلك، وجانبه المعيشي بشكل مباشر، وتستطيع أن تعطي جانباً مهماً مما يعانيه المستهلك في عمان، دون أن تكون ذراع لوزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار أو غيرها من الجهات ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي في الدولة (الجهضمي، 2017).

ونتيجة للتوجه العالمي المتزايد بمشكلات حماية المستهلك، وحلولها المطروحة للدراسة حالياً، ومدى ملائمتها لوضعي السياسات في البلدان النامية، يظهر أثر القيادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات واهداف المؤسسة طويلة الاجل، حيث يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، لأن جذوره الأولى انحدرت من أصول عسكرية، إلا انه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى (هيجان، 2004).

وعلى الرغم من أن التميز في الأداء المؤسسي يحظى بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمؤسسات المختلفة، كما ويعتبر من مقومات استمرار وبقاء عمل ونجاح المؤسسات، فأن ممارسات القيادة الاستراتيجية تعتبر مؤشراً هاماً وضرورياً لضمان تميز ونجاح تلك المؤسسات، فالتميز المؤسسي هو أحد أهم المفاهيم في الإدارة التي يمكن أن تؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق النجاح المستمر وطويل الأجل، ويضمن ذلك جميع الأنظمة التنظيمية في المؤسسات متوافقة وتعمل معاً، (عبده، 2017).

أهداف الدراسة

- 1- التعرف إلى واقع القيادة الاستراتيجية في هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان.
- 2- لقاء الضوء على مدى تحقيق التميز المؤسسي في هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان.
- 3- التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان.
- 4- تقديم توصيات لهيئة حماية المستهلك وللباحثين والمهتمين في هذا المجال.

أهمية الدراسة العلمية والعملية

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الباحثين والمهتمين بهذا النوع من البحوث، والتي تتناول إمكانية تطبيق القيادة الاستراتيجية في هيئة حماية المستهلك والتي تؤدي دوراً مهماً في تنمية الاقتصاد الوطني العماني، بالإضافة إلى إدراك قياداتها إلى المزايا التي قد تعود على هيئة حماية المستهلك من تطبيق مبادئ القيادة الاستراتيجية فيها. أما الأهمية التطبيقية للدراسة فستبرز من النتائج والتوصيات التي سوف يسفر عنها، والتي يؤمل ان تستفيد منها هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان، في تحقيق التميز المؤسسي بدعم تطبيق القيادة الاستراتيجية فيها، لما سيكون له من مردود ايجابي على المجتمع العماني بشكل عام في تحقيق أهداف الهيئة والتي تعمل على تجسيد مبادئ المنافسة العادلة ومكافحة الاحتكار، وكذلك محاربة الاحتيال والتلاعب؛ الذي يؤدي إلى الإضرار بالاقتصاد الوطني في عُمان.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت على أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي في هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع موظفي هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في جميع المديرات والإدارات التابعة لهيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان.

الحدود الزمانية: 2020 م.

مصطلحات الدراسة

1- القيادة الاستراتيجية

يعرفها جاد الرب (2011، ص135) " بأنها القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة" القيادة الاستراتيجية: ويعرفها موغو غونغي (2007، ص5) بانها: "القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة".

ويعرف الباحث القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لهيئة حماية المستهلك. وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، والعمل على أحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للهيئة، وتقاس بفقرات الاستبانة المتعلقة بالتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لهيئة حماية المستهلك في الأبعاد التالية: " تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير راس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة المتوازنة.

2- التميز المؤسسي

يعرفه الهلالي وغبور (2012، 11) بأنها تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية". ويعرف الباحث التميز المؤسسي إجرائياً بأنه قدرة مؤسسة حماية المستهلك على تحقيق مستويات عالية في الأداء، وتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق قياداتها، ويقاس بدرجة استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد التميز المؤسسي التالية: التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي من اعداد الباحث.

3- هيئة حماية المستهلك

هيئة عامة حكومية ذات شخصية اعتبارية، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وقد صدر مرسوم سلطاني رقم 26/2011، بتاريخ 24 من ربيع الأول سنة 1432 هـ، الموافق 28 من فبراير سنة 2011 م، بإنشائها، وعين رئيسها بالدرجة الخاصة (الجريدة الرسمية، 2011) كما صدر مرسوم سلطاني رقم 2020/77، بتاريخ 22 من ذي الحجة سنة 1441 هـ، الموافق 12 من أغسطس سنة 2020م، بتعديل مسمى الهيئة العامة لحماية المستهلك إلى مسمى هيئة حماية المستهلك.

الدراسات السابقة

- اجرت القرشي وسمر الدين(2020) دراسة هدفت إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية، على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة واجراء المقابلات, وقد تكونت عينة الدراسة من(132) موظفا وموظفة, وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود تأثير ايجابي للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة.
- وهدفت دراسة الزعنون (2019) التعرف إلى واقع تطبيق منهج إدارة الأداء وأثره في تحقيق التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال", وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (60) موظفا في شركة الاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق منهج ادارة الاداء في تحقيق التميز التنظيمي.
- وأجرى نادر وجاسم (2019) دراسة هدفت إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في شركة الفارس العامة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (123) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها ان القيادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطا ايجابيا بالتفوق التنظيمي.

- أجرى علوان واخرون (2019) دراسة هدفت التعرف إلى جدارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق التميز المنظمي: إطار نظري، وقد استخدم الباحث المنهج النوعي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم جمع معلومات الادب النظري المتعلق بموضوع القيادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها أن الجدارات القيادية التي يمتلكها الفرد لا بد وان تعود بالمنافع والمزايا والتي يعبر عنها بمهام القيادة، والتي تنعكس ايجابا سواء على صعيد الفرد أو المنظمة، وألا فإنها ستفقد القيمة الحقيقية المضافة.
- وأجرى عبدالرحمن واخرون (Abdul Rahman et al, 2018) دراسة هدفت الكشف عن تأثير القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي والتوجه الاستراتيجي على صناعة السيارات في ماليزيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (48) من المدراء التنفيذيين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود كشف علاقة مباشرة وإيجابية بين التميز التشغيلي للقيادة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي والأداء التجاري.
- وهدفت دراسة الشهراني (2017) التعرف إلى واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال تعرف دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (410) من اعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها ان دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة على جميع محاور أداة البحث ما عدا محور دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي.
- بينما تناولت دراسة راميش ومادهو (Ramesh & Mudhoo, 2017) دور وتحديات الرؤية الاستراتيجية والتميز المؤسسي وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اجراء مقابلات، وقد تكونت عينة الدراسة من (8) من المدراء التنفيذيين في مختلف الشركات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها دور القيادة في تحقيق رؤية المؤسسة عن طريق تنفيذ الاستراتيجيات المصاغة.
- واجرت ميهفان وافين (2017) دراسة هدفت التحقق من توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى الهيئات التدريسية في جامعة زاخو وتشخيص دورها في بناء القدرات الاستراتيجية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (80) من الهيئات التدريسية في جامعة زاخو، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الاستراتيجية والقدرات الاستراتيجية، ووجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في القدرات الاستراتيجية.

- وأجرى فيصل (2017) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الاستراتيجية ودورها في تفعيل الاداء المنظمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (33) من رؤساء الاقسام في الهيئة العامة للمياه الجوفية بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها ان هناك أثر ايجابي للعلاقة ما بين القيادة الاستراتيجية والاداء المنظمي.
- وأجرى القانوع (2016) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية – الشق المدني في محافظات قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (214) موظفا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والامن الوطني.
- وهدفت دراسة الدرة واخرون(2016) التعرف إلى مدى مساهمة خمسة أبعاد للإدارة بالتجوال MBWA هي: (اكتشاف الحقائق، والتواصل، والتحفيز، والإبداع، والتغذية المرتدة)، في تحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من(260) موظفا اداريا يعملون في ثلاث مؤسسات اعلامية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها ان هناك ثلاثة أبعاد فقط من بين الأبعاد الخمسة للإدارة بالتجوال وهي (اكتشاف الحقائق، والتواصل، والتغذية الراجعة) لها تأثير إيجابي ومعنوي على التميز المؤسسي.
- وأجرى نيامأو (Nyamao. 2016) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير القيادة الاستراتيجية في اداء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في كينيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) مديرا ومالكا للمؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي على اداء مديري المؤسسات المتوسطة الصغيرة في كينيا.
- واجرت عبده(2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اهداف الدراسة اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من(100) من مدراء الادارة العليا في الكليات الجامعية في محافظة غزة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية في الكليات الجامعية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- وأجرى اللوح وابو حجير (2017) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، وقد استخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة، وقد

تكونت عينة الدراسة من (177) موظفا في كلية فلسطين التقنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها ان مستوى القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية ومستوى التميز المؤسسي كانا بنسبة مرتفعة.

كما اجرت دوريزما (Duursema, 2013) دراسة هدفت الكشف إلى المدى الذي نستطيع أن نميز فيه بين مفاهيم القيادة الاشرافية والاسراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج النوعي، ولتحقيق اهداف الدراسة تم جمع معلومات الادب النظري المتعلق بموضوع القيادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها الجمع بين النظرية والممارسة من خلال تقديم المزيد من المحتوى لمفهوم القيادة الاستراتيجية من خلال وضع تصور لنموذج استراتيجي للقيادة.

وأجرى شيرفاني وايرانبان (Shirvani & Iranban, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير اداء التميز المؤسسي على إنتاجية القوة العاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (73) موظفا في نطاق عمليات شركة انتاج البترول والغاز بزازروس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها ان القيادة الاستراتيجية من أكثر المعايير فعالية في تحقيق التميز المؤسسي في درجة إنتاجية القوة البشرية.

وأجرى أشقر وعباس (Ashgar&Abbas, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى دور القيادة في التغيير المؤسسي، وقد استخدم الباحثان المنهج النوعي، ولتحقيق اهداف الدراسة جمع الادب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها إن التغيير التنظيمي القائم على رؤية القائد، والذي يتبعه نهج مبتكر للحصول على هذه الرؤية، له علاقة قوية نسبياً مع الأداء التنظيمي المحسّن ويؤدي إلى الابتكار.

واجرت رحيمه (2012) دراسة هدفت التعرف إلى دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (42) من القادة العسكريين في منظمتي الدفاع والداخلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

وأجرى حسوني (2010) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في بغداد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق اهداف الدراسة اعداد استبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (44) من المديرين العامون ومعاونو المديرين ومديري الشعب والاقسام، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى اعضاء عينة البحث.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه:

- 1- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي للدراسة ماعدا دراسة اللوح وابو حجير (2017) والتي استخدمت اسلوب المسح الشامل، ودراسة أشقر وعباس (Ashgar&Abbas, 2010) ودوريزما (Duursema, 2013) والتي استخدمت المنهج النوعي.
- 2- استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للبحث، وهي الأداة التي استخدمتها الدراسات السابق عرضها، ماعدا دراسة القرشي وسمر الدين (2020) ودراسة راميش ومادهو (Ramesh & Mudhoo, 2017) والتي استخدمت المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة كأداة للدراسة.
- 3- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع التميز المؤسسي في الجانب الاقتصادي(التجاري) ما عدا دراسة الشهراني (2017) ودراسة ميهفان وافين (2017) ودراسة عبده (2017) اللوح وابو حجير (2017) والتي تناولت الجانب الأكاديمي.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- 1- اختلفت الدراسة الحالية في تناولها دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان، حيث اختلفت عن الدراسات السابقة في ربط هذين المتغيرين ببعضهما، بينما معظم الدراسات ربطت أحد المتغيرين بمتغيرات أخرى.
- 2- اختلفت الدراسة الحالية في الحد الزمني والمكاني عن الدراسات السابقة.
- 3- اختلفت الدراسة الحالية في عدد عينة البحث.

ثالثاً: أوجه التفرد

- 1- في هذه الدراسة قام الباحث ببحث دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.
- 2- تم تطبيق الدراسة على هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان للعام 2020
- 3- تم دراسة دور بعدي القيادة الاستراتيجية في هذه الدراسة وهما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في تحقيق خمسة ابعاد من ابعاد التميز المؤسسي وهي: القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، والمالية.

الإطار النظري

مقدمة

تشهد المنظمات العالمية تحولات عميقة في ظل معطيات العصر، وتسارع تطوراتها؛ بسبب التزايد المعرفي، والانفجار التكنولوجي، والتغير الأيديولوجي، وقد انعكست هذه المعطيات والتحديات على سير عمل المنظمات، وادارتها، وذلك لمواكبة هذه التغيرات، والتعامل معها بإيجابية، بل أصبح ذلك ضرورياً لتحافظ المنظمات على تقدمها، وتصل إلى المنافسة والتميز، وتحقيق أهدافها، ورفع مستوى أدائها وتفرد إنتاجها (الشهراني، 2017).

ويؤكد شوقي (2012) أن تحدي العولمة قد فرض على الدول النامية مراجعة نظمها واستراتيجياتها، أن ارادات تحقيق التميز والتفوق، الأمر الذي صاحبه مجموعة من التوجهات الفكرية، التي تركز على ضرورة التوجه نحو تطبيق ادارة التميز المؤسسي، والتي تعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، والتخلص من الممارسات الادارية التقليدية، والاداء المتواضع المنغلق على نفسه.

ويذكر الزعنون(2019) إلى أن الموارد البشرية من أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وأصبحت تنفق عليها مبالغ كبيرة من أجل تطويرها؛ وذلك لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة، فالأفراد هم الذين يبدعون ويجددون وابتكرون، وهم حجر الأساس في تحقيق التميز والنجاح للمؤسسة، وفي عصر العولمة والانفتاح والمنافسة الشديدة الذي يُمَيِّز عالم اليوم، أصبح التميز المؤسسي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين ؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين.

وترى القرزعي (2018، ص11) أنه إذا كان هناك لغة للمنظمات تتحدث بها في الوقت الحالي، فهي بلا شك لغة التميز، والذي أصبح الشاغل الأول والأخير للممارسين والأكاديميين العاملين في مجال الإدارة، حتى أمكن القول: أن الاداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، بحيث أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأهداف والأولويات التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة. ويؤكد (الخرشة والزريقات ونور، ٢٠١٣، ص ٢١٢)، إلى ان حاجة المنظمات لتحقيق التميز أصبحت مطلبًا ملحقًا ومهمًا، ونتج عن ذلك قدر كبير من التنافس والصراع بين المنظمات؛ لمحاولة إجراء تغييرات جوهرية، وتوجهات حديثة، من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات. ويعتبر تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتجديد نشاطها، وحيويتها، وفعاليتها، وتطوير برامجها وجهودها، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها (السلطين، 2014، ص97).

وفي هذا السياق ظهر مفهوم "لوحة قيادة المؤسسة" في الولايات المتحدة الامريكية ابتداء من عام 1948، وهو اسم مستوحى من لوحة قيادة السيارة أو الطائرة، من منطلق إن كليهما يتكونان من مجموعة من ادوات القياس والتي تعمل بشكل دائم وتسمح بالمراقبة الجيدة للمؤسسة (مقدم، 2020).

ويكمن مفتاح التميز المؤسسي في القيادة البارعة، ورغم كون القيم الإيجابية التي تشتمل عليها القيادة البارعة ضرورية، ولكنها ليست كافية. ومن أجل تحقيق نتائج مذهلة، ينبغي ترجمة هذه القيم إلى سلوكيات متطابقة. وهذا الأمر يتطلب استراتيجيات ومهارات قيادية جديدة، لصنع أداء عالٍ في المؤسسات. وهذه القيم والاستراتيجيات والمهارات يمكن أن تمكن قادة القرن الحادي والعشرين من ايجاد مستويات جديدة من التميز المؤسسي، وذلك عن طريق استغلال طاقة العقل (Shelton et all, 2002).

ويشير الأخضر(2018) إلى ان هذه التطورات والتغيرات التي تواجه المنظمات اليوم قد جعلت من القيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة تحدياتها ومتطلباتها، وزادت من إيمان الباحثين بأهمية القيادة التي تملك الرؤية الواضحة والقادرة على استشراف آفاق المستقبل، والقادرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المنظمة إلى التغيير الايجابي بما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة، وبخاصة أنه أصبح السعي إلى التميز التنظيمي أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال نشاطها سعياً لأن تكون الأفضل بين المنافسين.

مفهوم القيادة الاستراتيجية

انطلقت مبادئ الفكر الاستراتيجي، وتطورت بشكل متسارع قبل ما يقارب الأربعمئة عام قبل الميلاد، كواحدة من الفنون العسكرية في ذلك الوقت، ومن ثم ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية، على يد كل من (Hambrick & Mason, 1984)، والذين تناولوا الرموز في المنظمة، والهيكلية الاجتماعية ونشاطات الإداريين والتنفيذيين من ذوي المناصب العليا، وتحديد العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على الأداء والمنافسة بدلا من التركيز فقط على كل ما يؤثر على مخرجات المنظمة (غياض، 2014، ص 64).

ويذكر الجهني وآخرون(2018، ص 22) إلى أنه لا يوجد تعريف محدد للاستراتيجية إذ يركز البعض على الغرض من وجود المؤسسة كمفهوم للاستراتيجية، بينما يعمل آخرون على إيجاد حلقة وصل بين الاغراض والنشاطات في المؤسسة، وعليه فالاستراتيجية باختصار هي كيفية الوصول لتحقيق رؤية المؤسسة وهذه الكيفية تعتمد على مدى فهم البيئة الخارجية للمؤسسة بالاستفادة من الفرص، وحماية نفسها مما تتعرض له من تهديدات، والتعامل مع نقاط ضعفها وقوتها الداخلية، وعلى ضوء ذلك يتم ربط العلاقات جميعها ومراجعة خطط المنظمة وانشطتها بطريقة تضمن تحقيق الرؤية، والتطابق مع رسالتها واهدافها.

وتشير القيادة الاستراتيجية إلى مجموعة من السلوكيات المرتبطة بخلق رؤية تنظيمية، ووضع استراتيجية ثقافة التغيير. إن على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا متيقظين دائما، وأن يعملوا كذلك لتشغيل فريقهم بهمة وجرأة. وهذا الوضع يتطلب منهم القدرة على امتلاك أساليب القيادة الفعالة، وقد اثبتت الدراسات ان مستوى التخطيط في المنظمة لا يساوي شيئا، وذلك عندما تصاغ الاستراتيجيات بدون امتلاك القادة الاستراتيجيين للمهارات، وإن اقل من 50% من الاستراتيجيات التي يتم صياغتها في المؤسسات يتم تنفيذها بسبب النقص في المهارات القيادية (Ramesh & Mudhoo, 2017). ويوضح الجدول بعض التعريفات التي تتناول مفهوم القيادة الاستراتيجية.

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

الباحث	التعريف
Hitt, 2002: 23	القدرة على التوقع والتخيل، والمرونة، وتمكين الآخرين على خلق التغيير الاستراتيجي.

القيادة التي تمتلك تصورا للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدرتها على توجيه أو استثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق هذا الهدف أو الرؤية.	Par, 2003: 11
مهمة المنظمة بأكملها للتأثير على النتائج الاستراتيجية للمنظمة.	Dess, 2007: 45
"قدرة الشخص على التوقع والتصور، وتمكين العاملين، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلا قابلا للازدهار والنمو للمنظمة.	Lee& chen, 2007: 33
القدرة على صياغة المستقبل للمنظمات لبلوغ الأهداف، والطموحات بأسرع الطرق.	Max, 2012: 4
القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي كضرورة.	Mungong&Hitt, 2007: 5

مزايا القيادة الاستراتيجية

للقيادة الاستراتيجية عدد من المزايا منها

أ- القيادة الاستراتيجية واسعة المدى تأثيرها يتعدى محيط المنظمة.

ب- تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، واهدافه بعيدة المدى، ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في العمل المنظمي.

ج- القيادة الاستراتيجية تشمل غالبا تغييراً منظماً جوهرياً.

د- تعزز القيادة الاستراتيجية عملية التعلم التنظيمي بشكل مستمر، بحيث تصبح محركات التعميم مستمرة.

هـ- تتمثل القيادة الاستراتيجية في مستوى القمة بالمنظمة.

و- تركز على العمل التنفيذي (هيوز وبيتي، 2006، ص 36-46).

مخاطر القيادة الاستراتيجية

حدد صالح و ابراهيم (2018) عدد من المخاطر التي تواجه القيادة الاستراتيجية ومنها المخاطر السلوكية، حيث أن القيادة تتطلب استخدام القوة للتأثير على أفكار الآخرين، مما قد ينتج عنه خطر مساواة القوة بالقدرة للحصول على نتائج فورية، وخطر فقدان السيطرة على الذات سعياً وراء الرغبة في امتلاك القوة، وهناك المخاطر الصحية التي تتمثل في ان تصبح القيادة امرا مسببا للإجهاد والضغط، وهناك المخاطر التنظيمية والتي تشمل البيروقراطيات المترهلة والمركزية الشديدة في العمل، وفقدان الامان الوظيفي.

أهمية القيادة الاستراتيجية

تكمّن أهمية الاستراتيجية في إنها تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، كما إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها تدعيم القوى الايجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الامكان، وترجع اهميتها ايضا من خلال قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، وتنمية الافراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم اهم مورد للمنظمة، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة، وتسهيل عملية تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة(ابو ندى، 2007، ص 49).

إن القيادة تتعلق بالمسؤولية، والتي تكفل فعالية العملية الاستراتيجية والإدارية، فهي توفر أساس الفكر الاستراتيجي، والرؤية التي توجهها، والمؤسسة نحو صياغة الاستراتيجيات، وتحاول المؤسسة أن تتماشى مع التغيير المطلوب للبيئة، ثم يتحول انتباهها نحو تنفيذ الاستراتيجية، حيث يكون التركيز على تحقيق الرؤية، من خلال تنفيذ الاستراتيجيات المصاغة. أن المهمة الرئيسية للقيادة هي التوافق بين رؤيتها وبين أهداف المؤسسة حتى تتمكن المؤسسة التأقلم مع البيئة من حولها بفعالية، وتدريب وتحفيز الافراد نحو تحقيق هذه الرؤية، وفي النهاية فيجب عليها تقييم كامل العملية للتأكد من كفاءتها، وهذا سوف يساعد على تجديد الاستراتيجيات تبعاً للتغيير، كما سوف يسهم في التحسين المستمر في المؤسسة. ويمكن القول ان القيادة هي قلب المؤسسة وتعمل عمل الدم والدماغ في جسم الانسان حتى يتم التأكد من ثمار النجاح يتم حصادها (2017,Ramesh & Mudhoo).

أبعاد القيادة الاستراتيجية

يؤكد فروم (Vroom, 2000: P82) إلى ان القيادة الاستراتيجية تأتي ضمن الأدوات والأساليب الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال لضمان تحقيق موقع تنافسي مميز، والتي ركزت في مضامينها على القرارات الاستراتيجية المنطقية حول الغايات، والأفعال، والسلوكيات، والعلاقة مع المرؤوسين في بيئات الغموض أو عدم التأكد، وتتمثل ابعاد القيادة الاستراتيجية في:

1- القيادة التبادلية

ترتكز القيادة التبادلية على اساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، في مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، فانهم يحصلون على المكافآت والثناء والموارد، إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الاجراءات التأديبية، في حالة عدم قيامهم بمسؤوليتهم بالشكل المطلوب (Bass, 1985: 27).

وهذا ما أكد عليه سلوكم وهيلريغل (Slocum & Hellriegel, 2009) في أن الاهداف

التنظيمية وهي: (الأداء العالي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والولاء، التميز، وانخفاض دوران العمل) يمكن تحقيقها باستخدام أسلوب موحد لمنح المكافآت لجميع العاملين، وهذه القيادة جوهرها في عملية تبادل اجتماعي مبني على الثقة والاحترام والدعم المتبادل بين القادة والعاملين، وتتضمن تبادلات أو صفقات قائمة على أساس المكافأة.

ويتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد، وأن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليفعلوا ما يريد، فهو يعرف نفسه جيدا، ونقاط قوته وضعفه، وكل ذلك من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم (عياصرة والفاضل، 2009، ص 157).

ومن خصائص القيادة التبادلية أنها تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والاتباع، وهذا التبادل يتم على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، كما أن القائد التبادلي يقوم بدعم المرؤوسين بشروط أو حسب قانون الترهيب والترغيب، ويتبع القائد التبادلي أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة، كما يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي، ويتصف هذا النمط بالديموقراطية (العجمي، 2010، ص 89).

2- القيادة التحويلية

تُعتبر القيادة التحويلية نمطا من أنماط القيادة يحث القادة على زيادة الاهتمام برسالة المنظمة والارتقاء بمصالح المرؤوسين وتوحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة ليس في الوقت الحاضر وإنما أيضا في المستقبل (Lee & Chen, 2007: 21). وقد عرفها كوجر (Conger, 2002: 48) بأنها: "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة. وتسعى القيادة التحويلية إلى إحداث تغيير هيكلي وثقافي من خلال إقناع العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة بضرورة إجراء تلك التغييرات وما هي الأسباب التي دعت إلى تبنيها، بما يؤدي إلى إيجاد إجماع نابع من قناعة العاملين في المنظمة بضرورة التغيير (العجمي، 2008، ص 377). فالقائد التحويلي ينظر إلى نفسه على أنه معني بممارسة عمليات تغيير وتطوير منظميه، فهو معني أولا وقبل كل شيء بعمليات تطوير وتغيير مستمرة، كما أنه معني بحب للمخاطرة المحسوبة سواء في التفكير أم عند التنفيذ أم في الأساليب، وهو أيضا يؤمن بقيمة الإنسان، فهو بعيد عن الديكتاتورية مع أنه قوي، يقدر ويحترم مشاعر العاملين لديه، كما أن لديه قابلية للتعلم مدى الحياة، فهو يحرص على تثقيف نفسه والعاملين معه، ويؤمن بأن التعلم مدخل أساس لتغيير القناعات والمسلّمات، وهو قادر على التعامل الفاعل مع المواقف المعقدة الغامضة، ودائم البحث لتجويد الوضع القائم (الطويل، 2006، ص 208).

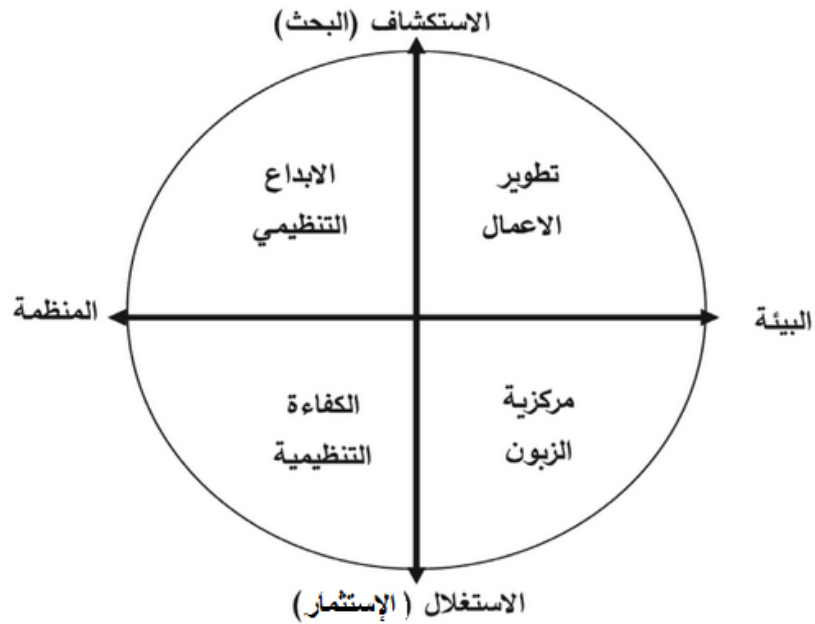
ويرى صالح والمبيضين (2013، ص 62) أن القيادة التبادلية تمثل نظاما خطيا مغلقا، أساسه العلاقة التعاقدية المبنية على الإذعان، الذي يسمح للقائد بالضغط على التابعين، الذين يستجيبون لهذا الفعل برد الفعل المماثل المتمثل بإنجاز المهمات، أما القيادة التحويلية، فتجسد نظاما غير خطي مفتوح، أساسه علاقة التحفيز والإلهام والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين، إذ يسمح من خلاله القائد لإحداث التغييرات وإدخال الابتكارات وتطبيق الإبداعات.

أنماط القيادة الاستراتيجية

إن القيادة الاستراتيجية هي القدرة الإدارية على التوقع، والتنبؤ، والحفاظ على المرونة، ومنح الآخرين القدرة على توليد التغيير الاستراتيجي، حيثما كان ذلك مناسباً (Robins et al, 2010)، إن القيادة الاستراتيجية هي أحد العوامل الرئيسية

التي تحدد أداء المنظمة، من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحديد الهيكل التنظيمي، وإدارة العملية التنظيمية. لذلك فإن قدرة القيادة على الاستمرار، تتحدد من خلال إعادة ابتكار الدوافع وراء استمرارية المنظمة، ولا بد أن يكون للقائد القدرة على التركيز على الأنشطة التنفيذية للمنظمة، وعلى نفس القدر من التركيز لمراقبة التغييرات التي تطرأ على المؤسسة، سواء داخلياً أو خارجياً. وهذه التغييرات مرتبطة ببقاء المنظمة في المستقبل، حيث ان أداء أي مؤسسة مرتبط بقادتها (Finkelstein & Hambrick, 2008).

وذكر صالح وإبراهيم (2018) ان نموذج القيادة الاستراتيجية يتضمن اربعة ارباع على طول اربعة ابعاد وهي: المنظمة- البيئة، والاستكشاف(البحث)- الاستغلال(الاستثمار)، ومركزية الزبون (استغلال البيئة)، الكفاءة التشغيلية (استغلال المؤسسة)، الابداع التنظيمي (استكشاف المنظمة)، وتطوير الاعمال (استكشاف البيئة) كما هو موضح في الشكل (1)



انموذج القيادة الاستراتيجية (انموذج الاستثمار- البحث- البيئة- المنظمة)

المصدر: (Duuesema, 2013)

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

مفهوم التميز

ان التميز Excellence وببساطة هو مستوى الاداء الوحيد والمقبول في عصر التنافسية والمعرفة والعولمة (Kangi, 2006, p3). وهو مفهوم ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى ان هذا المفهوم كان يستخدمه الاغريق بمفهوم

(Aristeia) والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية (Best, Braver, Mightier) اي (أفضل الاحوال، شجاعة، أكثر هولاً) اما عند الاغريق، فقد كان اصلاً لكلمة تتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (isteia)، والتي تعني الاستقرار والتوافق (الجعبري، 2009، ص 16). وقد ظهر مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة كمفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب ان تتصف بها من ناحية أخرى (الفرعي، 2018، ص 19).

ان التميز مفهوم كلي شامل غير قابل للتجزئة بمعنى انه لا يمكن تصور مؤسسة ما متميزة في مجال معين دون الاخر، والذي يشير إلى بعدين في الادارة الحديثة، وهما: ان غاية الادارة الحقيقية هو السعي إلى تحقيق التميز (السلمي، 2002). ويشمل مفهوم التميز عدة جوانب وهي: تحقيق الدقة والاتقان من خلال التحسين المستمر، بهدف تكوين فلسفة عن العمل والافراد والعلاقات الانسانية، ومستوى اداء الافراد في ظل ظروف محددة، والقدرة على تغيير الافراد وتنميتهم باستمرار، وازضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي، وكذلك ارتباط التميز بمنتج أو خدمة يتم تحديدها (محمود، 2011، ص101).

مفهوم التميز المؤسسي

من الصعب تعريف التميز المؤسسي بل انه من الصعب تحقيقه، سواء كان يعرف بالتميز بالربحية أو حصة السوق أو رضا العميل/الموظف أو المنتج، فالإبداع هدف يسعى إليه القادة، ولكنه نادراً ما يعثر عليه، وفي القرن الحادي والعشرين يواصل القادة البحث عن التميز، وبالتحديد وخلال العقدين الماضيين، فإن عمليات مثل: دوائر الجودة، والعمل الموجه ذاتياً، وتحسين العمليات، واعادة الهيكلة، قد أصبحت تستخدم من قبل القادة في محاولاتهم لتحقيق التميز، ورغم ان كل واحدة من هذه العمليات له قيمة، الا انه لم يثبت لأي منها مسار مباشر لخلق التميز، فكل هذه العناصر تركز على كيفية تغيير المؤسسة – الأشخاص أو العمليات أو المنتجات، ولا يركز أي منها على التغيير، إن الطريقة الأساسية التي يعمل بها القائد هي: نظرتة للعالم (Shelton et al, 2002).

ويؤكد الرشيدة (2007) إلى انه على الرغم من شيوع مفهوم التميز، إلا ان محاولات تقديم تعريف دقيق لهذا المصطلح كانت قليلة، فقد تناولت مدارس الفكر الاداري هذا الامر، فعلى سبيل المثال حددت مدرسة الادارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، بينما ركزت مدرسة العلاقات الانسانية على الافراد العاملين، بحيث اضافت البعد البشري، ومن ثم قامت مدرسة علم الادارة بالربط بين الانتاج والكفاءة من جهة، وعملية التخطيط والاساليب الكمية للوصول إلى الاداء المتميز، بينما اعتمدت مدرسة النظم على النظرة الشمولية للمنظمة، حتى ظهرت مفاهيم ادارة الجودة الشاملة، وسلسلة المواصفات القياسية الدولية (الأيزو) وبدا يظهر مفهوم التميز يأخذ الطابع الشمولي، بحيث تركز على جميع العوامل التنظيمية في تحقيق التميز.

يمكن تعريف التميز على أنه نمو المنظمة والنهوض بها من جميع جوانبها، وذلك عن طريق تحقيق الرضا المرغوب فيه من جانب جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، وإنشاء مزيد من التوازن بينها وصولاً لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. ان نموذج التميز اداة لقياس وضع النظم في المؤسسة، وتقييم ذاتي ودليل يحدد للقادة كيفية تحسين الاداء فيها (Shirvani & Iranban, 2013).

ويشير التميز المؤسسي إلى الجهود المستمرة لإنشاء إطار عمل داخلي. يشتمل على المعايير والعمليات، التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات العملاء ضمن التوقعات، حيث يواصل التميز المؤسسي التقدم الذي حققته مؤسسة مثل إدارة الجودة الشاملة، والتي تشارك فيها جميع مستويات المنظمة، في التحسين المستمر، إن التميز المؤسسي الناجح يعمل على دمج التكنولوجيا مع البنية الأساسية والموظفين.

الجدول (2) تعريف التميز المؤسسي من وجهة نظر عدد من الباحثين

التعريف	الباحث
كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المؤسسة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة.	McGregor, 1994: 297
استثمار المؤسسات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الاداء.	Pinar&Girard, 2008: 29
الحالة الصحية التي ينبغي ان تكون عليها المنظمات، وهو لا يتحقق بمحض الصدفة، بل بمجمل جهود العاملين، وتميز القادة، وتميز العاملين، وذلك تحت تأثير ثقافة تنظيمية تدعم هذا التميز.	الضلاعين, 2010، ص 71
التميز بالمعرفة التي يمتلكها الافراد، فهي محور الاعمال التي تقوم بها المنظمات، والذي يسهم في تفوق المنظمات باستمرار على افضل الممارسات العالمية في اداء مهامها، وتعرف قدرات منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها.	حسوني, 2010، ص 212
منظومة متكاملة لتقييم نتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية(القوة والضعف)، والخارجية(الفرص والتهديدات).	عبدالوهاب, 2016، ص 140

أهمية التميز المؤسسي

ان التميز المؤسسي هو حالة من التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام، وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطوير اعمال الجودة في المنشآت، فالمنظمة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحقّقه من انجازات، وهناك عدة فوائد لتطبيق مبادئ التميز المؤسسي ومنها النجاح الدائم على المدى القريب والبعيد، كسب ولاء المتعاملين، وثبات التوجه الاستراتيجي، وخفض التكاليف، واكتشاف فرص التحسين، فالإتقان ارفع درجات الجودة والتميز، فمرحلة تطور الجودة والتميز المؤسسي قد بدأت بمراقبة الجودة، ثم انتقل إلى توكيد الجودة، ثم ادارة الجودة الشاملة، وصولا إلى ادارة التميز المؤسسي التي تمثل اليوم راس هرم الجودة والتميز حول العالم (داوود، 2020).

وهناك ضرورة لتطبيق ممارسات التميز المؤسسي في المنظمات، والتي هي بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، كما انها بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، مثل الترقية، وتوفير روح الايثار والمبادرة، والتميز في الاداء لدى الموظفين، والمنظمة بحاجة ايضا إلى تطوير كوادرها البشرية بصفة مستمرة، سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة اكثر تميزا في الاداء مقارنة بالمنظمات المنافسة، كما ان المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصنع القرار، سواء كان فرد أو جماعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به، واهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات(برنامج دبي للتميز الحكومي، 2015).

أهداف التميز المؤسسي

يهتم التميز المؤسسي بتحقيق العديد من الأهداف في المؤسسات، ومنها:

- 1- ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول لتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- الإسهام في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.
- 3- تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود
- 4- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.
- 5- نشر أفضل الممارسات، وبيث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية.
- 6- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في الاتجاهات كافة، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء.

7- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية؛ كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.

8- تكوين بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية (الشهراني، 2017، ص 38).
ان من اهداف التميز المؤسسي تحسين الاداء التنظيمي، من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات التميز ومبادئها، وتشجيع المنافسة والتعاون الايجابي ودعمهما، ورفع مستوى الاداء لدى جميع الافراد في المنظمة والوفاء بمتطلبات عملاء المنظمة من جهة والمجتمع من جهة اخرى، ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية، بالإضافة إلى فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة، وتعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على تحقيق التميز والتوازن بين الأنشطة والنتائج (خيرى، 2012).

وهناك خصائص وسمات في المنظمات الساعية نحو التميز في الاداء وهي وفق ما يلي:

- 1- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج من نمط الادارة البيروقراطية.
- 2- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- 3- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- 4- الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- 5- الاهتمام بقيم المنظمة.
- 6- الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
- 7- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- 8- رقابة ضمنية فعالة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية (الدوري، 2017، ص 235).

أبعاد التميز المؤسسي

هناك عدة ابعاد للتميز المؤسسي وتمثل الركيزة الفاعلة لجسد المنظمة، التي تتحرك وتنمو من خلالها وهي كالتالي:

1- البعد الأول: القيادة: ان القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، من خلال تنمية قدرات الافراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز، وتميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المنجد (Stefania, 2005).

2- البعد الثاني: الموارد البشرية: ان احترام الافراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم واتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يكفل لهم التحفيز على بذل قصارى الجهود لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة واقتدار، كما ان التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز للمنظمة (Cristina, 2006).

3- البعد الثالث: العمليات: ان اي خطأ في عملية تقديم الخدمة يعتبر مؤشرا على عدم الوصول إلى التميز، ولذا ينبغي تصحيح الاخطاء والتحرك نحو التحسين المستمر.

4- البعد الرابع: المعرفة: وله أهمية خاصة في تطبيق التميز، حيث يعد تحديد مفهوم المعرفة أحد المداخل الإدارية والتنظيمية التي تدعم الابتكار والجودة والفعالية من خلال تحويل، ونقل الممارسات المتميزة التي تسهم في جودة صنع القرار.

5- البعد الخامس: المالية: وهو محور اهتمام المنظمات، حيث ان الاهتمام بالتكلفة وتراكمها باعتبارها تعطي انطبعا ايجابيا على النجاح (المليجي، 2012).

هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان

ظهرت الحركات التي تدافع عن حقوق المستهلك نتيجة الإهمال والقصور في حصول المستهلك على حقوقه التي تشمل حماية المستهلك من أساليب الغش والخداع التسويقي واستغلال حاجته إلى السلع والخدمات، كما أن الأضرار والمخاطر المادية والمعنوية التي يتعرض لها المستهلك دفعت إلى ظهور حركات حماية المستهلك، فجاءت حركة حماية المستهلك لتقوم بدور توعية المستهلك وحمايته من الغش والخداع والإهمال التسويقي، وبذلك تمثل جمعية حماية المستهلك الفعل الاجتماعي المنظم من قبل المستهلكين، بهدف تجسيد حق الاستماع لهؤلاء المستهلكين، وضمان استرداد حقوقهم التي تم الضرر بها من قبل الأطراف الأخرى (المنتجين، المسوقين، الموزعين) في عملية التبادل، مما سبب لهم نقصاً في الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم (المصطفى، 2013، ص 95).

ولقد اثمرت جهود حركة حماية المستهلك على امتداد أكثر من نصف قرن بتبني الامم المتحدة حقوق المستهلك، حيث اقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة بقرارها رقم 348/39 في 9 ابريل من عام 1985 حقوق المستهلك والمتمثلة في الحقوق الثمانية التالية:

- 1- حق الأمان: حماية المستهلك من المنتجات وعمليات الإنتاج والخدمات التي تؤدي إلى مخاطر على صحته وحياته.
- 2- حق المعرفة: تزويد المستهلك بالحقائق التي تساعد على القيام السليم، وحمايته من الإعلانات وبطاقات السلع التي تشمل معلومات مضللة وغير صحيحة.
- 3- حق الاختيار: أن يستطيع المستهلك الاختيار من العديد من المنتجات والخدمات التي تعرض بأسعار تنافسية مع ضمان الجودة.
- 4- حق الاستماع إلى آرائه: أن تمثل مصالح المستهلك في إعداد سياسات الحكومة وتنفيذها، وفي تطوير المنتجات والخدمات.
- 5- حق إشباع احتياجاته الأساسية: أن يكون للمستهلك حق الحصول على السلع الضرورية الأساسية وكذلك الخدمات، كالغذاء والكساء والمأوى والرعاية الصحية والتعليمية.
- 6- حق التعويض: أن يكون للمستهلك الحق في تسوية عادلة للمطالبة المشروعة، شاملة التعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية.

7- حق التثقيف: أن يكون للمستهلك الحق في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات، وأن يكون مُدركاً لحقوق المُستهلك الأساسية ومسؤولياته وكيفية استخدامها.

8- حق الحياة في بيئة صحية: أن يكون للمستهلك الحق في أن يعيش ويعمل في بيئة خالية من المخاطر للأجيال الحالية والمستقبلية (ابو النصر، 2015، ص 156-157).

وقد عرف خليل (1997، ص 444) مفهوم حماية المستهلك بأنه: "عملية حفظ حقوق المستهلك وضمان حصوله عليها. في حين عرف كوتلر (2009، ص118) جمعية حماية المستهلك بأنها: " حركة منظمة من المواطنين والهيئات الحكومية تهدف إلى زيادة حقوق المشترين ونفوذهم وتأثيرهم على بائعي المنتجات".

نبذة عن هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان

تأسست هيئة حماية المستهلك بناءً على المرسوم السلطاني رقم 2011/26. تباشر الهيئة في سبيل تحقيق أهدافها الاختصاصات الآتية:

- العمل على تعزيز وضع السوق وتنميته لتوفير خيارات أكثر للمستهلك بأقل الأسعار.
- تشجيع إصدار المجالات التوعوية والكتيبات والمطويات التي تخدم المستهلك.
- المتابعة المستمرة من خلال التفتيش الدوري للأسواق والتأكد من التزامها بقوانين حماية المستهلك وتوفيرها للسلع بكميات مناسبة والتزامها بمعايير الجودة وذلك بأسعار معقولة.
- العمل على تجسيد مبادئ المنافسة العادلة ومكافحة الاحتكار.
- الإشراف على وضع الخطط والبرامج اللازمة لتفعيل حماية المستهلك وتعزيزها.
- إعداد الدراسات حول تنظيم السوق للحيلولة دون وقوع الاحتكار، بالإضافة إلى تشجيع المنافسة العادلة بين التجار، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية الأخرى.
- الإشراف على تنفيذ السياسة العامة لحماية المستهلك في السلطنة بالتعاون مع بقية الوحدات الحكومية المختصة.
- التعاون مع جميع الوحدات الحكومية الأخرى المعنية بحماية المستهلك، والتواصل معهم لتوحيد مسار العمل مع الهيئة والعمل معاً للوصول إلى أهدافها التي تتمحور حول إيجاد أفضل السبل لتنظيم النشاطات المرتبطة بحماية المستهلك.
- تلقي شكاوى المستهلكين، وإجراء استطلاعات الرأي والاستبانات حول القضايا المتعلقة بالسوق والمستهلك.
- دراسة الأوضاع التجارية والاقتصادية في السلطنة، وهيكل السوق، ووضع توصيات للقوانين والإجراءات التي يجب اتباعها للوصول إلى استقرار السوق.
- تعزيز أواصر التعاون الدولي في مجال حماية المستهلك.
- تشجيع وجود المنافسة، ومحاربة الاحتيال والتلاعب الذي يؤدي إلى الإضرار بالاقتصاد الوطني في عُمان.

• الاشراف على الجمعيات الأهلية المتعاونة والجهات الأخرى التي تُعنى بمجال حماية المستهلك والإسهام في تحقيق أهدافها (البوابة الإلكترونية لهيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان، 2020).
ولعل ابرز ما يميز هذا التطور على صعيد الاصلاح الهيكلي والاداري ان تنشأ هيئة عامة بهذا المستوى من القوة، حيث تمتاز بالشخصية الاعتبارية التي يمكن من خلالها ان تؤدي دورا مستقلا عن دائرة صناعات القرار، خصوصا ما يتعلق بالشأن الاقتصادي الذي يمس حياة المستهلك وجانبه المعيشي بشكل مباشر، وتستطيع ان تعطي جانبا مهما مما يعاينيه المستهلك في عمان، دون ان تكون مجرد ذراع لوزارة الاقتصاد والتجارة أو غيرها من الجهات ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي في الدولة، كما ان تمتعها بالاستقلال الاداري والمالي يعطيها مركز قوة في اطار صلاحياتها المتاحة، بحيث لا تجد نفسها اما ضغوط ادارية أو مالية تسعى للحد من دورها في تطبيق الهدف الرئيسي من انشائها في حماية المستهلك العماني(الهطالي، 2014، ص 81-82).

ويضيف البراشدي(2019) إلى انه ونتيجة لرغبة السلطنة في توفير حماية خاصة للمستهلك، فقد صدر المرسوم السلطاني رقم 81/ 2002 باستصدار أول قانون خاص بحماية المستهلك- وهذا لا يعني عدم وجود حماية للمستهلك قبل هذا التاريخ، بل كانت هناك نصوص مبعثرة هنا وهناك في عدة قوانين خاصة، منها على سبيل المثال قانون الجزاء الصادر في عام 1973، وقانون العلامات والبيانات الجغرافية الصادر في عام 1986- تبعه المرسوم الصادر في عام 2011، والخاص بإنشاء الهيئة العامة لحماية المستهلك (بعد أن كانت مديرية تابعة لوزارة التجارة والصناعة). ورغبة من المشرع العماني في توسيع نطاق الحماية صدر قانون آخر لحماية المستهلك في عام 2014 والذي بمقتضاه ألغى القانون السابق، وفي 9 مارس 2017 صدرت اللائحة التنفيذية لقانون حماية المستهلك، إلى جانب قانون حماية المستهلك وقوانين أخرى (كقانون "نظام" العلامات التجارية الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية لعام 2017، وقانون الملكية الصناعية لعام 2008، وقانون سلامة الغذاء لعام 2008) تضمن قانون الجزاء العماني الصادر في عام 2018 فصلاً خاصاً بتجريم بعض الأفعال المتعلقة بالغش في المعاملات.

منهج البحث وإجراءاته

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسح الأدب الإداري بالرجوع إلى المراجع والمصادر والدوريات لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني للقيام بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وذلك بهدف قياس وتحليل أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي بهيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان.

منهج الدراسة

تعد هذه الدراسة دراسة ميدانية، اعتمدت أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسح الأدب الإداري بالرجوع إلى المراجع والمصادر والدوريات لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني للقيام بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وذلك بهدف قياس وتحليل أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي بهيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع هذه الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية بهيئة حماية المستهلك بسلطنة عمان وفروعها بالمحافظات.

أما عينة الدراسة فتكونت من مدير عام ومساعد مدير عام ومدير ومساعد مدير ورئيس قسم بهيئة حماية المستهلك بسلطنة عمان وفروعها بالمحافظات، إذ تم توزيع الاستبانات على المجتمع كاملاً بمعدل (222) استبانة وتم استرداد (143) استبانة بنسبة (64.41%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة وبعد فرزها تم استبعاد عدد (2) منها للعشوائية الواضحة أثناء التعبئة، وبذلك استقرت العينة على (141) من المستجيبين الذين يعملون بالوظائف القيادية بهيئة حماية المستهلك وفروعها بالمحافظات المشمولة بالدراسة التي خضعت للتحليل وبنسبة (63.51%) من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول (3) الإطار العام للدراسة، ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

الجدول (3) عدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل

الاستبانات	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
222	100%	143	64.41%

مصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة النظرية منها والتطبيقية، ويتطلب الأمر الاعتماد على مصدرين للحصول على المعلومات، وهما:

1- المصادر الثانوية: الإطار النظري والدراسات السابقة والذي فيه تم الاعتماد على ما أورده الباحث من مفاهيم وأفكار ومضامين في موضوع الدراسة الحالية.

2- المصادر الأولية: الجانب التطبيقي وتم الاعتماد على الاستبانة التي تم إعدادها بشكل يعكس متغيرات الدراسة وبما يحقق الأهداف العملية، كما قام الباحث بتصميم وتطوير الاستبانة بالاستناد إلى الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة التي غطت متغيرات الدراسة وفرضياتها التي استند إليها، وباستخدام فقرات تقييمية لتحديد أهمية العبارات الواردة فيها،

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي المتدرج: 1- غير موافق بشدة 2- غير موافق 3- محايد 4- موافق 5- موافق بشدة.

أداة الدراسة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية، نظراً لاستخدام مثل هذه الأداة في الدراسات السابقة، وقام بتطويرها لجمع المعلومات وتألفت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء: الأول يهدف إلى جمع معلومات عامة عن المستجيبين لوصف خصائص عينة الدراسة، والجزء الثاني ضم محاور الاستبانة وفقراتها المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية والثالث يهدف إلى قياس التميز المؤسسي.

صدق الأداة

صدق الأداة: قام الباحث باختبار صدق أداة الدراسة والتعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها، وذلك للتأكد من مدى اتساق إجاباتها حتى تعكس أهداف الدراسة وتساولاتها، حيث تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف للرسالة البحثية، وقد استجاب الباحث لأراء وتوجيهات الدكتور، حيث تم الأخذ بالمقترحات والتوصيات الواردة منه حول عباراتها، وتم التعديل وفقاً لتوجيهاته وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط (Bouma&ling,2004) ولقياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى اعتمادية نتائجها فقد استخدم الباحث اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) للاتساق الداخلي ولجميع مقاييس وفقرات الاستبانة ، وقد بلغت درجة اعتمادية الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا (84.31 %) وهي نسبة مناسبة وذات اعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية ، ويوضح الجدول رقم (4) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الاستبانة ، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من (60%) وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة ، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الاجتماعية .

الجدول (4) قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا %
5-1	التوجه الاستراتيجي	84.31 %
10-6	القدرات التنافسية	88.63 %
15-11	رأس المال البشري	89.54 %
20-16	الثقافة التنظيمية	84.22 %

25-21	الرقابة المتوازنة	84.31 %
30-26	التميز القيادي	87.52 %
35-31	التميز الخدماتي	86.42 %
40-36	التميز المعرفي	84.21 %
40-1	معامل الثبات الكلي	84.31 %

متغيرات الدراسة

تتمثل أبعاد الدراسة في المتغيرات المستقلة والمشار إليها ب: القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، القدرات التنافسية، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة المتوازنة) والتميز المؤسسي كمتغير تابع (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي)

المعالجة الإحصائية

قام الباحث بالاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS)) في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، حيث استخدموا أساليب الإحصاء الوصفي لوصف خصائص المستجيبين من الوظائف القيادية (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) العاملين بهيئة حماية المستهلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، أما بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم الباحث مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي وبالتحديد فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقياس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لإيجاد أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع وهو التميز المؤسسي.

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو القيادة الاستراتيجية

4- اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova): وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى للخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة.

5- اختبار ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة المتغير المستقل: (الرقابة الادارية).

اظهرت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفقرات المتعلقة بمتغيرات الخاصة بالرقابة الادارية ما يلي:

- 1- ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمتغير التوجه الاستراتيجي قد جاءت بمستوى مرتفع وذلك من وجه نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.
- 2- ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمتغير القدرات التنافسية قد جاءت بمستوى مرتفع وذلك من وجه نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.
- 3- ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمتغير رأس المال البشري قد جاءت بمستوى مرتفع وذلك من وجه نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.
- 4- ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمتغير الثقافة التنظيمية قد جاءت بمستوى مرتفع وذلك من وجه نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.
- 5- ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمتغير الرقابة المتوازنة قد جاءت بمستوى مرتفع وذلك من وجه نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.

النتائج المتعلقة بأسئلة المتغير التابع: (التميز المؤسسي).

اظهرت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفقرات المتعلقة بمتغيرات الخاصة تحسين اداء الادارات ما يلي:

- 1- ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمتغير التميز القيادي قد جاءت بمستوى متوسط وذلك من وجه نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.
- 2- ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمتغير التميز الخدماتي قد جاءت بمستوى مرتفع وذلك من وجه نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.
- 3- ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمتغير التميز المعرفي قد جاءت بمستوى مرتفع وذلك من وجه نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل.

التوصيات

- تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات والهيئات الحكومية في سلطنة عمان لتسهيل عملية تحقيق الأهداف المتمثلة بشكل رئيسي بتحقيق التميز، وبحث توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في الهيئة، والمستندة إلى أهداف الهيئة المنبثقة من رؤيتها ورسالتها، وأن تراعى في ذلك إشراك العاملين على مختلف المستويات في إعدادها.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم العملية الإدارية داخل الهيئة.
- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان القيادة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها .
- ضرورة اعتماد القيادة الاستراتيجية على الوسائل والتكنولوجيات الحديثة من أجل المساهمة الفعالة في التقييم الجيد في الأداء ورفع التميز المؤسسي.
- منح صلاحيات للمرؤوسين تناسب المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وتعزيز وسائل الاتصال والتواصل، وبلورة مفهوم اللامركزية في العمل الإداري، واعتماد أنظمة إدارية ومالية تكون كفيلة في إرساء مفاهيم التميز المؤسسي في الهيئة.
- الاهتمام بتنوع أنماط القيادة الاستراتيجية المطبقة في هيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان، والتركيز على التقارير الإدارية، ونظام الشكاوى، والموازنة التقديرية، ومقارنة الأداء مع الخطط الموضوعة، حيث أن هذه الأساليب لها دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي.

المراجع

- 1- جاد الرب، سيد. (2012). القيادة الاستراتيجية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الجريدة الرسمية. (1مارس 2011). وزارة الشؤون القانونية. سلطنة عمان. العدد (930)، ص2.
- 2- الجهضي، علي. (2017). الاحتكار في سلطنة عمان ودور الهيئة العامة لحماية المستهلك في مواجهته: دراسة **فقهية اقتصادية**، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الشريعة والعلوم الإسلامية، جامعة اليرموك، الاردن.
- 3- الشهراني، نورة. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، الرياض.
- 4- عبده، رنا. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- 5- الهطالي، جابر بن خلفان. (2014). العولمة وتأثيرها على النظم القانونية في الأقطار العربية: دراسة مقارنة، القاهرة: بورصة الكتب للنشر والتوزيع.

- 6- الهلالي، الشربيني وغيور، امانى. (2013). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة المستقبل العربي، 20(1)، 11-142.
- 7- هيجان، عبدالرحمن. (2004). عرض نقدي لكتاب: القيادة الاستراتيجية. فن ومنهج، دورية الإدارة العامة، الرياض، 44(2)، 11-142.
- 8- الجريدة الرسمية. (12 أغسطس 2020). وزارة الشؤون القانونية. سلطنة عمان. العدد (1353).
- 9- يوسف، ميهفان وأحمد، افين. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية لأراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، 5(4)، 1240-1256.
- 10- ابو النصر، مدحت. (2015). الحوكمة الرشيدة: فن ادارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 11- ابو ندى، سامية. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الهيئة الاسلامية، غزة.
- 12- الأخضر، صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- 13- البراشدي. (2019). حقوق المستهلك وفقاً لقانون حماية المستهلك العماني لعام 2014م Retrieved from: <https://roohalqanon.blogspot.com>
- 14- برنامج دبي للتميز الحكومي، الملخص التنفيذي، دبي، 2015.
- 15- البوابة الالكترونية لهيئة حماية المستهلك في سلطنة عمان، 2020. Retrieved from: <https://pacp.gov.om/ar/pages/about.aspx>
- 16- جاد الرب، سيد. (2012). القيادة الاستراتيجية، دار الفكر العربي: القاهرة.
- 17- الجريدة الرسمية العدد (930)، الصادرة في 24 من ربيع الأول سنة 1432 هـ، الموافق 1 مارس 2011م، ص2.
- 18- الجعبري، طارق. (2008). دور الادارة العليا في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات الاهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- 19- الجهضي، علي. (2017). الاحتكار في سلطنة عمان ودور الهيئة العامة لحماية المستهلك في مواجهته: دراسة فقهية اقتصادية، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الشريعة والعلوم الاسلامية، جامعة اليرموك، الاردن.
- 20- الجهني، نعيم والقحطاني، شائع ومرسي ميرفت والشملان، خالد والرشيدي، عائض. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.

- 21- حسوني، اثير. (2010). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة الكوت للعلوم الادارية والاقتصادية، 1(2)، 206-225.
- 22- الخرشة، ياسين والزيقات، خالد ونور، محمود. (٢٠١٣). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجًا، دراسات العلوم الإدارية، 40(2)، 211-238.
- 23- خليل، زكي. (1997). التسويق في المفهوم الشامل، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 24- خيرى، اسامه. (2012). التميز التنظيمي، عمان: دار الياض للنشر والتوزيع.
- 25- داوود، محمد. (2020). ادارة التميز والابداع الاداري، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 26- درة، عمر والتيجاني، محمد وغريب، معاذ. (2016). الإدارة بالتجوال كمدخل لتحسين التميز المؤسسي في المؤسسات الإعلامية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 4(4)، 147-165.
- 27- الدوري، زكريا. (2017). مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الواحد والعشرين، عمان: دار اليازوري العلمية.
- 28- رحيمه، سلمى. (2012). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 4(9)، 245-274.
- 29- الرشيدة، نايل. (2007). مفهوم الاداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.
- 30- الزعنون، محمد. (2019). واقع منهج إدارة الأداء وأثره على التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية" جوال"، مجلة جامعة غزة للأبحاث والدراسات، 4، 1-33.
- 31- السلاطين، علي ناصر شتوي آل زاهر. (2014). تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 32- السلمي، علي. (2002). ادارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- 33- الشهراني، نورة. (2017). دور ادارة الكفاءات الاكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، الرياض.
- 34- شوقي، قبطان. (2012). ادارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. المؤتمر الرابع الدولي: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية". الجزائر.
- 35- صالح، احمد وإبراهيم، إبراهيم. (2018). القيادة الاستراتيجية- أجندة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 36- صالح، احمد والمبيضين، محمد. (2013). القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، *دراسات العلوم الادارية*، 40(1)، 58- 74.
- 37- الضلاعين، علي. (2010). أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية، *دراسات*، 37(1)، 64- 93.
- 38- الطويل، هاني. (2006). ابدال في ادارة النظم التربوية وقيادتها: الادارة بالأيمان، عمان: مطبعة الجامعة الاردنية.
- 39- عبدالوهاب، محمود. (2016). الشفافية الادارية وأثرها على التميز التنظيمي، *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، (53)، 128-164.
- 40- عبده، رنا. (2017). *ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.
- 41- العجمي، محمد. (2010). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 42- العلوان، عدنان وارتيمة، هاني واللوزي، موسى. (2019). *جدارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق التميز المنظمي: أطار نظري*، *مجلة ادارة الاعمال*، 7(1)، 58-79.
- 43- عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2006). *الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية*، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،
- 44- غياض، عدي. (2014). *تأثير المتطلبات التدريبيه في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 45- فيصل، مثنى. (2017). *القيادة الاستراتيجية واورها في تفعيل الاداء المنظمي: دراسة تحليلية*، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 95(23)، 255- 280.
- 46- القانون، اسامه. (2016). *دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني في محافظات قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 47- القرزعي، مها. (2018). *فلسفة ادارة التميز المؤسسي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 48- القرشي، سوزان وسمر الدين، رشا. (2020). *أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة*، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، 4(7)، 1- 25.
- 49- كوتلر واخرون. (2009). *التسويق*، ترجمة مازن نفاع، دمشق: منشورات دار علاء الدين.

- 50- اللوح، نبيل وابو حجير، طارق. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني: كلية فلسطين التقنية نموذجا. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني بعنوان: التميز الإداري والبيئة الابداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، غزة 6-7 ديسمبر (2017).
- 51- محمود، علاء الدين. (2011). إدارة المنظمات، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 52- مرسوم سلطاني 2014/66، الجريدة الرسمية، العدد (1081)، بتاريخ 7 صفر 1436هـ، 30 نوفمبر 2014م، ص 13.
- 53- المصطفى، سامر، (2013). دور جمعية حماية المستهلك في خلق الوعي لدى المستهلكين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(2)، 95-119.
- 54- مقدم، وهيبه. (2020). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- 55- المليجي، رضا. (2012). إدارة التميز المؤسسي: النظرية والتطبيق، القاهرة: عالم الكتب.
- 56- نادر علاء وجاسم، باسم. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني في شركة الفارس العامة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(114)، 225-241.
- 57- الهطالي، جابر بن خلفان. (2014). العولمة وتأثيرها على النظم القانونية في الاقطار العربية: دراسة مقارنة، بورصة الكتب للنشر والتوزيع: القاهرة.
- 58- الهلالي، الشربيني وغبور، امانى. (2013). مدخل ادارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة المستقبل العربي، 20(1)، 11-142.
- 59- هيجان، عبد الرحمن. (2004). عرض نقدي لكتاب: القيادة الاستراتيجية. فن ومنهج، دورية الإدارة العامة، الرياض، 44(2)، 11-142.
- 60- هيوز، ريتشارد وبيتي، كاترين. (2006). كيف تصبح قائدا استراتيجيا. ترجمة معين الامام، الرياض: مكتبة العبيكان.
- 61- يوسف، ميهفان واحمد، افين. (2017). دور القيادة الإستراتيجية في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة ميدانية لآراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، 5(4)، 1240-1256.
- 1- Abdul Rahman, N., Othman, M., Yagid, M., Abdul Rahman, S., Yakoob, A., Masri, R., Ramli, S. & Ibrahim, Z, (2018). Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy, *Management Science Letters*, (8), 1387– 1398.

- 2- Ashgar, I. & Abbas, W. (2010). *The role of leadership in organizational change*. Unpublished master thesis. University of Gavle, Srilanke.
- 3- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Exception*, Free Press, New York.
- 4- Conger, J. and Kanungo, R. (2002). "*Charismatic leadership*", *The Elusive Factor in organizational Effectiveness*, san Fransisco: Jossey bass,.
- 5- Cristina, M. (2006). The evolving path of TQM, *Intranational journal of quality and reliability management*, 23(5), 464-489
- 6- Dess, Gregory Glum pin, *strategic Management: Creating Compleitive Advantages*, McGraw- Hill M New York, USA. 2007.
- 7- Duuesema, H. (2013). *Strategic Leadership: moving beyond the leader- dyad*, thesis to obtain the degree of doctorate, University of Rotterdam, p66.
- 8- Duursema, H. (2016). *Strategic Leadership Moving beyond the leader-follower dyad*. Unpublished Doctorate thesis. Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
- 9- Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (2008). *Strategic leadership: top executives and the effects on organizations*. St. Paul, MN: West Publishing Company
- Hitt, m. (2003). *Strategic management competitiveness and Globalization South –Western*, 5thed USA, 2003.
- 10-Kangi, G. (2002). An integrated approach business excellence, *total quality management*, 12(2).
- 11-Lee, Yuan –Puen & Chen, Shin – Hao. *A study of The Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enter Prises in Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference"* Melbourne Australia, 2007.
- 12- Lee, Yuan –Puen & Chen, Shin – Hao. *A study of The Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enter Prises in Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference"* Melbourne Australia, 2007.

- 13- Max, M. (2012). *The Strategy Book*, Great Britain: Maverich & strong Limited.
- 14- McGregor, B (1994). The excellence agenda, *Public service status review*, 54(3), 296-301.
- 15- Mungonge, Goliath " *Acase Study Of Strategic Leadership In The Creation & Development Of Aprvately Owned Newspaper In Zambia*, Master Of Business Administration, 2007.
- 16- Mungonge, Goliath(2007). *A case study of strategic leadership in the creation and development of a private owned newspaper in Zambia*, unpublished master thesis, faculty of business administration, University of Zambia, Zambia.
- 17- Naymao, O. (2016). *The effect of strategic leadership on the performance of small and medium enterprises in Kenya*, Unpublished Master thesis. **University of Nairobi**, Kenya.
- 18- Par, BgenPaul.R.Hussey. *Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice*, 2000.
- 19- Pinar, M & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: an exploratory study of Turkish firms, *the SAM advanced management journal*, 73(1), 15- 33.
- 20- Ramesh, V. & Mudhoo, R. (2017). Role and challenges of strategic vision and organizational excellence, *international journal of management and applied science*, 3(5), 117- 120.
- 21- Robbins, S., Judge, T. and Campbell, T. (2010). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson.
- 22- Shelton, C. Darling, J. and Walker, W. (2002). Foundations of Organizational Excellence Leadership Values, Strategies and Skills. *LTA*, 1(2), 46-63.
- 23- Shirvani, A. & Iranban, S. (2013). Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production

Company: Iran, *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2013, 2(3), 3010–3015.

- 24- Skinner, A. & Ceilliah, J. (2012). Organizational Transformation: Strategic Application of Lean Six Sigma for High Performance, *the Journal of Global Business Management*, 12(1), 85-92.
- 25- Slocum, J. w, & Hellriegel, D. (2009). *Principles Organizational Behavior Twelfth Edition*, South Western, U, S, A.
- 26- Stefania, Borghini. (2005). Organizational creativity, breaking equilibrium and order to innovate, *Journal of knowledge management*, 9(4). 19-33.
- 27- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision –Making Process, "*Organizational Dynamice*. 28(4).