

<https://doi.org/10.25130/tjaes.16.52.2.11>

تأثير الأهداف الاستراتيجية في التميز المؤسسي/دراسة حالة في بلدية الرمادي (*)

الباحث: باسم رسمي ثميل الفهداوي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

أ.م.د. علي موات سعد السوداني
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

Elcengbassim2013@gmail.com

alsudanyali@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف لحقيقة امتلاك بلدية الرمادي الاهداف الاستراتيجية المناسبة والتي تم وضعها لإعادة الحياة للمدينة ومدى قدرتها على تحقيقها في وقت قياسي بالرغم من الظروف القاسية التي تعيشها المدينة، وهل لدى صناع القرار الرغبة والقدرة على تنفيذ تلك الاهداف المرسومة. وتأثير ذلك على البلدية للوصول الى التميز المؤسسي. وتكمن اهمية الدراسة بضرورة إدراك القيادة العليا في البلدية. ان تحديد الاهداف الاستراتيجية وفق منهج علمي وتطبيق ذلك بشكل مناسب كفيل بتحقيق النجاح المطلوب بالوقت المحدد وبأقل الكلف. اعتمد الباحث اسلوب دراسة الحالة (Case study) كمنهج وصفي لعرض البيانات والتحليل لإيجاد النتائج، باعتباره منهجا بحثيا ملائما لتحقيق الاهداف المرسومة، وبيان العلاقات بين متغيرات الدراسة وعليه تم اختيار بلدية الرمادي مجتمع للبحث، كونها أولى المدن المحررة من دنس الارهاب وأكثر المدن المدمرة. اما عينة البحث فشملت (50) شخص من القيادات العليا (المدير والمعاونون ومسؤولي الشعب ووكلائهم). عمد الباحثان الى اعداد استبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على العينة، اذ سعيا للحصول على الاجابات من اصحاب الشأن الذين أسهموا في وضع الاهداف والخطط وتنفيذها والاشراف عليها. واستخدما عدداً من البرامج الاحصائية (SPSS، AMOS، Microsoft Excel) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. اهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث امتلاك البلدية خطة متكاملة ومناسبة مكتوبة وموثقة للأهداف الاستراتيجية التي تريد الوصول اليها وفق جدول زمني مثبت لعموم الانشطة البلدية. ويوصي البحث بالاهتمام بموضوع التقييم للأعمال المختلفة وللعاملين وبشكل دوري ومستمر وشفاف، يشترك فيه الجميع وذلك باستخدام ادوات قياس مناسبة ومنها نموذج التميز الاوربي (EFQM).

الكلمات المفتاحية: الاهداف الاستراتيجية، التميز المؤسسي.

The impact of strategic Objectives on institutional excellence

A case study in the Ramadi municipality

Assist. Prof. Dr. Ali M. S. Alsudany
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Researcher: Basim R. T. Al- Fahdawi
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Abstract:

The research aims to identify the fact that the municipality of Ramadi owns the appropriate strategic goals that were prepared to restore life to the city and the extent of

(*) البحث مستل من رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير الموسومة: تأثير الاتجاه الاستراتيجي في التميز المؤسسي/دراسة حالة في بلدية الرمادي.

its ability to achieve them in record time despite the harsh conditions that the city lives in, and do decision-makers have the desire and ability to implement those objectives set? and the impact of this on the municipality to reach institutional excellence. The importance of the study lies in the need for the higher leadership in the municipality to realize that defining strategic goals according to a scientific approach and applying that appropriately will ensure the required success in the specified time and with the lowest costs. The researcher adopted the case study method as a descriptive method for presenting data and analyzing to find results, as it is an appropriate research approach to achieve the goals drawn, and to show the relationships between the study variables. Accordingly, the municipality of Ramadi was chosen as a research community, as it is the first city liberated from the filth of terrorism and the most destroyed city. As for the research sample, it included (50) people from the higher leaders (the director, assistants, people's officials and their agents). The researcher prepared a questionnaire as a tool to collect data, which was distributed to the sample. As he sought answers from stakeholders who contributed to setting goals, plans, implementation and supervision thereof. and use statistical programs (SPSS, AMOS, Microsoft Excel) to analyze the data and test the hypotheses. The most important conclusions reached by the researcher: The municipality has an integrated and appropriate written and documented plan for the strategic objectives that it wants to reach according to a fixed schedule for all municipal activities. The study recommends paying attention to the evaluation topic for different businesses and employees on a regular, continuous and transparent manner, in which everyone participates, using appropriate measuring tools, including the European Excellence Model (EFQM).

Keywords: strategic Objectives, organizational excellence.

المقدمة

ان تبني المنظمة الاهداف الاستراتيجية، يهيئ أرضية صلبة للعمل إذا ما توافرت القيادة المؤمنة بالتغيير، خصوصاً إذا ما أدركت وفهمت مؤسساتنا المحلية أهمية وضع الاهداف الاستراتيجية المناسبة وفق الامكانيات المتاحة ورسم مسار زمني واضح لتحقيق تلك الاهداف. وفي الوقت الذي أصبح التميز المؤسسي مطلباً ضرورياً للمؤسسات العاملة في مختلف القطاعات ومنها الخدمة البلدية، بات من الاهمية بمكان ان تعي مؤسساتنا البلدية ضرورة العمل لتبني التميز كمفهوم وخطة لا مناص منها للعمل، وبرغم وجود فجوة كبيرة بين واقع حال بلدية الرمادي وامكانياتها بالمقارنة مع اي مؤسسة من الدول الأوروبية غير ان ذلك الفارق لم يمنع الباحثان من محاولة الدراسة والتحليل للمساهمة في تأسيس نموذج يمكن السير عليه في المستقبل لقطاع الخدمات في العراق بأخذ بلدية الرمادي نموذجاً حياً للعمل بعد تجربتها الناجحة (نسبياً) في مرحلة اعادة الاعمار والاستقرار والتي تلت الحرب. ومن هنا انطلقت الدراسة بأخذ بلدية الرمادي مجتمعاً للبحث والقيادة العليا فيها عينة للبحث وذلك بعد ان تم اعداد استبانة تضمنت اسئلة مناسبة يراد الاجابة عليها من اهل الشأن والاختصاص العاملين بشكل واقعي وميداني.

الفصل الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة البحث: حققت مديرية بلدية الرمادي خلال السنوات الخمس الاخيرة انجازات يمكن لأي متتبع مختص أن يلاحظها، اضافة الى دورها البارز لها في عموم مدينة الرمادي والدعم الذي تقوم به كمؤسسة خدمية كونها بتماس مباشر مع حياة الناس وما تعكسه من حالات ايجابية لها مردود واضح يؤثر في حياة الناس الاجتماعية والاقتصادية والصحية والبيئية. ومن هنا برزت مشكلة البحث المتضمنة وجود حالة ايجابية في بلدية الرمادي تستحق البحث والدراسة بسبب الانجاز المتحقق في ظروف غير اعتيادية وامكانيات محدودة وكيف استطاعت استثمار مواردها البشرية والمعلوماتية والمالية والمادية بشكل صحيح وعليه فقد تمت صياغة المشكلة بجملة من التساؤلات لخصت بما يأتي.

هناك عدة تساؤلات هي:

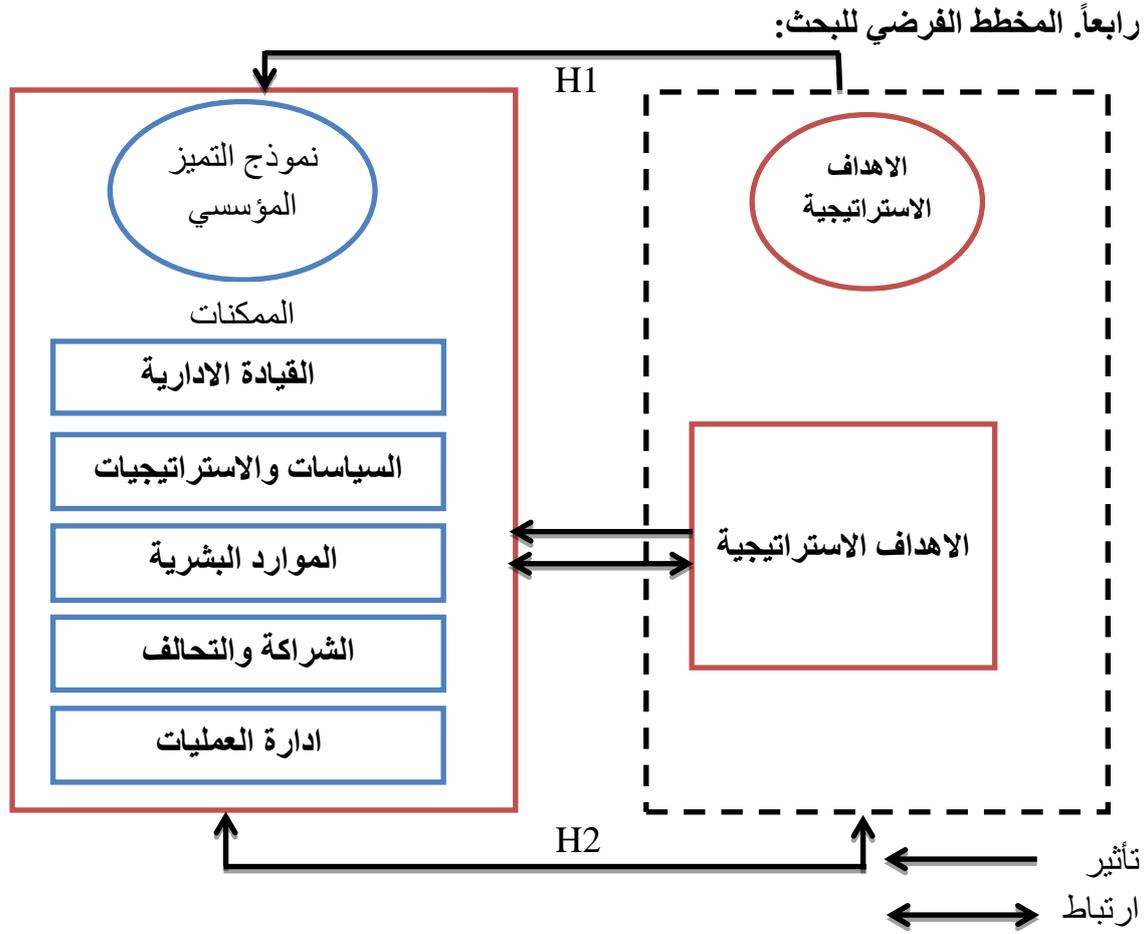
1. هل تمتلك بلدية الرمادي اهدافاً استراتيجية مناسبة استطاعت تحقيقها في وقت قياسي؟
2. ما هي مستويات النتائج المتحققة من خلال تنفيذ الاهداف الاستراتيجية المرسومة بالرغم من الامكانيات المحدودة للبلدية وانهايار بنيتها التحتية؟
3. هل يمتلك صناع القرار في البلدية القدرة والامكانيات لتطبيق الاهداف الاستراتيجية اللازم لتحقيق التميز المؤسستي على وفق نموذج التميز الاوروبي؟

ثانياً. أهمية البحث:

1. ان تحديد الاهداف الاستراتيجية يعد سبيلا الى النجاح، لذلك على القيادة العليا في البلدية ان تدرك ضرورة تحديد تلك الاهداف على وفق منهاج علمي وتطبيق ذلك بشكل مناسب كونه كفيلاً بتحقيق النتائج المطلوبة بالوقت المحدد وبأقل الكلف.
2. ان رغبة المؤسسة البلدية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية بشكل ايجابي يتطلب السعي والعمل والترجمة الصريحة لذلك باتخاذ قرارات صائبة من قبل صنّاع القرار والعمل لتنفيذها لتحقيق التميز المؤسسي.
3. ان التميز المؤسستي ليس شعار يكتب، بل هو ممارسة يومية من قبل صنّاع القرار لتمكين العاملين في المؤسسة وتوفير مستلزمات العمل بما يحقق لمستفيدين حاجاتهم الواقعة تحت مسؤولية تلك المؤسسة وفي الوقت المناسب.

ثالثاً. أهداف البحث:

1. التعرف على حقيقة امتلاك بلدية الرمادي الاهداف الاستراتيجية المناسبة التي وضعت ليتم اعادة الحياة للمدينة وقدرتها على تحقيقها في وقت قياسي بالرغم من الظروف القاسية التي تعيشها المدينة.
2. ضرورة معرفة مستوى نجاح البلدية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية والتي تجعل منها قادرة على العمل بمختلف الظروف واعادة صياغة وتنفيذ تلك الاحتياجات المطلوبة على وفق الامكانيات المتوافرة واعتبارها معايير قابلة للتنفيذ والقياس.
3. التعرف على حقيقة ورغبة وقدرة صنّاع القرار في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لتحقيق التميز باستخدام أنموذج التميز الاوربي.



خامساً. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى:

(H.1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاهداف الاستراتيجية وعناصر جائزة التميز الأوروبي الممكّنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاسراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(H.2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأهداف الاستراتيجية في عناصر جائزة التميز الأوروبي الممكّنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاسراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات).

سادساً. مجتمع وعينة البحث:

1. **مجتمع البحث:** لتحقيق اهداف البحث اختار الباحثان بلدية الرمادي كمصدر مكاني للبحث فتمت زيارات ميدانية الى المؤسسة المذكورة واستقصيت اراء الملاك المتقدم لموظفي تلك البلدية بشكل شامل كمجتمع للبحث (هم يمثلون الإدارة العليا ومسؤولو الشعب الفنية والادارية والخدمية ويمتلكون خبرة في ادارة وتنفيذ الاعمال البلدية وفي مختلف الاختصاصات ويمثلون تخصصات علمية وعناوين وظيفية متنوعة)، ومن ثم تم توزيع الاستبانة المعدة على عينة قصدية من الملاك المتقدم من الموظفين في تلك البلدية في المجتمع شملت 50 مبحوثا. تم اختيارها لاختبار فرضيات

الدراسة ولمعرفة مدى تأثير الاهداف الاستراتيجية في التميز المؤسسي وقياس اداء البلدية الفعلي باستخدام الممكنات فقط باستخدام نموذج التميز الاوروبي (EFQM) كأداة للقياس. (تمثل بلدية الرمادي، بلدية مركز محافظة الانبار والمسؤولة عن قطاع الخدمة البلدية للمدينة وبسبب الحرب التي وقعت في الفترة (2014-2015) فإن نسبة الدمار في بلدية الرمادي تتراوح بين (50-90%) في معظم الفعاليات والامكانيات، تقع مدينة الرمادي على تقاطع نهر الفرات مع قناة الورار وهي على بعد (110/كم) غرب العاصمة بغداد وهي المركز الإداري وعاصمة محافظة وعدد سكانها بحدود (500,000/خمسمائة ألف نسمة).

2. **عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث من قبل الباحثان بشكل قصدي للملاك المتقدم لموظفي بلدية الرمادي والبالغ عددهم (50) موظف يمثلون (10%) من ملاك بلدية الرمادي، الذين اشتركوا في مرحلة اعادة الاستقرار والاعمار في مدينة الرمادي وهم بذلك يمثلون عينة من العاملين والمشرفين على اعمال البلدية بشكل حقيقي وتعايش مع الظروف الصعبة للمدينة.

سابعاً. حدود البحث:

1. الحدود العلمية: مثلت الحدود الموضوعية للبحث العلاقة بين الاهداف الاستراتيجية والتميز المؤسسي (الممكنات فقط) وذلك لوجوب توافر مقيم اداء دولي لقياس النتائج وهو متطلب غير متوافر في العراق للأسف الشديد، كدراسة حالة في بلدية الرمادي.
2. الحدود البشرية: تم اختيار الملاك المتقدم في مديرية بلدية الرمادي
3. الحدود المكانية: اختبار البحث ضمن الحدود البلدية لمديرية بلدية الرمادي في الرمادي.
4. الحدود الزمانية: 2019/7/1 الى 2020/7/15.

الفصل الثاني

المبحث الاول: الاهداف الاستراتيجية

مقدمة: ان الاهداف الاستراتيجية تعد من اولى مهام الادارة العليا والتي تسعى الى تحقيقها في الوقت المناسب لضمان مكانتها في مجال الخدمة المقدمة ولهذا فأنها تستغرق الكثير من الوقت والجهد والمال. وهي تعمل من خلال ذلك لرسم مسار حقيقي وواقعي وممكن للسير في رحلة العمل مع ضرورة بيان وافهام جميع العاملين في المؤسسة وبمختلف مستوياتهم الوظيفية كل حسب ما يتعلق به مع سماع مختلف الآراء والاخذ بما يتناسب مع رؤية ورسالة المؤسسة عند وضع تلك الاهداف الاستراتيجية.

اولاً. الأهداف الاستراتيجية: تمثل سلسلة من الرغبات المترابطة والمراد الوصول اليها والاكثر تفصيلاً والمرشدة للنتائج الواجب تحقيقها بمستويات زمنية محددة وهي قابلة للقياس وتمثل انجازات ضرورية ومباشرة (ادريس والغالبي، 2009: 82). النتائج المحددة التي تحاول المنظمة تحقيقها (العامري والغالبي، 2008: 270). تعبر الاهداف عن المرامي المطلوبة لترجمة رسالة المنظمة وفلسفتها وغايتها والتي يمكن قياسها، وتعتبر عن مرحلة من مراحل العملية الادارية وهي ضرورية لتحقيق الغايات (الدوري، 2005: 57). تمثل الغايات والنهايات التي يراد الوصول اليها من خلال استثمار الموارد الانسانية والمادية المتوفرة في الوقت الحالي والمستقبلي ودليل لعمل الادارة العليا واساس منطقي لعملية التحليل والفحص والتصميم وتنصف بالواقعية ومعبرة عن المتغيرات للبيئتين الداخلية والخارجية وفرصة للتطبيق الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية (ياسين، 2010: 56). ويرى العامري بأنها الالتزامات التي تتعهد المنظمة بها لترجمة رؤيتها، ورسالتها إلى الواقع العملي

ضمن التوقيت المحدد، وبالكلفة المناسبة، لكون الفكر الاستراتيجي محكوم بثنائية الوقت، والمال وكيفية الموازنة بينهما (العامري، 2015: 65). يمثل الهدف الحالة المرغوبة التي تحاول المنظمة الوصول إليها وهو نتيجة أو نقطة نهاية موجهة نحو الجهود التنظيمية، يؤثر اختيار الأهداف والاستراتيجية على كيفية تصميم المنظمة والغرض النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه وتحديد الاتجاه الذي ستتخذه لإنجازه وهو الذي يحدد كيفية تصميم وإدارة المنظمة. وتبدأ بعملية تحديد الاتجاه وبتقييم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بما في ذلك مقدار التغيير وعدم اليقين وتوافر الموارد (Daft, 2008: 58). يعتبر اختيار هدف أو أهداف المنظمة واحد من أكثر المفردات التي تهتم الإدارة لكونها ذات أهمية لحساسية وخطورة على المنظمة، بسبب الاختيار للهدف سوف يقرر في نهاية فلسفة وآليات لصناعة وتنفيذ قرارات المنظومة، طبقاً للهدف المحدد وتعمل على رسم الملامح العامة لاستراتيجية المنظومة (العزاوي، 2016: 56). انها تعكس تطلعات الإدارة لأداء المنظمة في ضوء الظروف الاقتصادية والتنافسية السائدة في هذه الصناعة والقدرات الداخلية للمنظمة ويجب أن تكون الأهداف المعلنة محددة، قابلة للقياس ويجب أن تحتوي على موعد نهائي لتحقيقها (Thompson et al., 2016: 27).

ويرى الباحثان ان الاهداف الاستراتيجية تمثل رغبات وحاجات المؤسسة التي تسعى الى تحقيقها ونقطة شروعها في مجال عملها والنتيجة المراد الوصول اليها على وفق امكانياتها وبما يحقق رؤيتها ورسالتها وهي صورة واضحة لتطلعات الادارة العليا بما يضمن عدم تجاوز الوقت والكلف المحددة.

ثانياً. أهمية وخصائص الاهداف الاستراتيجية: يتطلب من المنظمة وادارتها عندما تريد وضع اهدافها ان تكون قادرة على تحقيق النمو والبقاء والربحية وان تتصف اهدافها بالتدرج بين القصير والمتوسط والبعيد ومتعددة بالوظائف بين الانتاج والتسويق والادارة لتكون قادرة على تحقيق تلك الاهداف (الدوري، 2005: 59). يشدد (Ivancevich, et al.)، أنه يجب ان تتسجم هذه الاهداف الاستراتيجية للمنظمة مع رسالتها (العزاوي، 2016: 57). واتفق الدوري وياسين وادريس والغالبي والمغربي وغيرهم، على ان الاهداف الاستراتيجية يتم وضعها لتحقيق نتائج تسعى المنظمة الى تحقيقها ومن هنا يتطلب وضع الاهداف وصياغتها بما يحقق ذلك ويبين (تومسن وستريكلاوند، 2006) ان تحديد الاهداف يعمل على تحويل رؤية المنظمة الاستراتيجية الى اهداف محددة، تمثل التزاما اداريا على المنظمة تقوم بتحقيق نتائج ومردودات محددة (سلمان، 2018: 85).

ان تحديد اهداف المنظمة يعد سبباً جوهرياً، تتخذه المنظمة لتحقيق رؤيتها على المدى البعيد وترتبط بهذه الاهداف بعض الاجراءات (العيساوي وآخرون، 2012: 230):

1. ان يتم تحدد اهداف الغرض الرئيسي لوجود المنظمة.
2. بيان ما يمكن للمنظمة انجازه في المستقبل.
3. تحديد نقاط تميز المنظمة عن غيرها في سوق المنافسة.
4. وضع صورة للمستقبل ترغب به المنظمة بوضع نشاطات واعمال مناسبة لذلك.

وتكتسب اهميتها لكونها تمثل العنصر الالهم للاستراتيجية اذ يبين (Chandler) عند تعريفه الاستراتيجية بأنها تحديد اهداف تنظيمية طويلة الامد مع تبني تصرفات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الاهداف، مبينا وجود اهداف استراتيجية. واشترك كل من (Ansoff) و

(Andreas) بوصف الاستراتيجية على انها انماط لأهداف واغراض وسياسات رئيسية وخطط مناسبة لتحقيق الاهداف المحددة بطريقة تقود الى التعرف على نشاط وطبيعة المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل (المغربي، 2006: 30).

ان عملية وضع المعايير والاسس والمحددات التي تسيّر على وفقها المنظمة وبالتالي اتخاذ قرارات تصب في مصلحة الاهداف المرسومة، ذلك يعني وجود ادارة محددة بكونها ادارة استراتيجية مؤمنة بحاجة المنظمة الى التغيير باتخاذ مجموعة من الاجراءات والخطط والموارد والوقت اللازم لذلك على اساس رؤية واضحة واهداف مرسومة (ياسين، 2010: 17). ليس هناك من مبرر لأي منظمة تسعى للنجاح ان تترك ما ترمي اليه من اهداف دون تحديد ومن هنا يتطلب منها ان تحدد اهدافها الاستراتيجية، ويرى الدوري ان الاهداف تبرز من خلال قدرة المنظمة على رسم غاياتها واهدافها وتحديد توجهات طويلة الامد لبلوغ اهدافها في الزمن الملائم وفي ظل بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد (الدوري، 2005: 28).

ثالثاً. صياغة الاهداف الاستراتيجية: ان الاهداف الاستراتيجية تصاغ على ثلاث مستويات:

1. الاهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives)، الاهداف التي يتم صياغتها بشكل عام وشامل وتركز في العادة على النتائج الكلية المراد تحقيقها ويتم وضعها من قبل الادارة العليا.
 2. الاهداف التكتيكية (Tactical Objectives)، الاهداف التي يتم صياغتها بشكل مشترك بين الادارة العليا والادارة الوسطى وتكون على مستوى القطاعات والادارات الرئيسية وتكون متوسطة المدى وأكثر تحديداً.
 3. الاهداف التشغيلية (Operational Objectives)، الاهداف التي يتم صياغتها من قبل الادارة الوسطى بمشاركة الادارة الاشرافية وتكون على مستوى الاقسام والوحدات والافراد وتكون أكثر تفصيلاً وقصيرة الاجل (جرادات، 2013: 178).
- ويرى ياسين ان الخطوة الجوهرية للإدارة الاستراتيجية تكمن في صياغة الاهداف الاستراتيجية والتي توضع في ضوء عوامل عدة (ياسين، 2010: 56) منها:
1. علاقات التأثير بين البيئتين الداخلة والخارجية للمنظمة.
 2. كم ونوع الموارد المتاحة لدى المنظمة وقدرة المنظمة على الموازنة مع بيئتها.
 3. ثقافة الادارة العليا وما تحمله من قيم، علاقة السلطة والصلاحيات بين العاملين.
 4. اسلوب اتخاذ القرار وتدفق تلك القرارات

المبحث الثاني: التميز المؤسسي (Organization Excellence)

كانت المنظمات في الماضي تعمل في بيئة مستقرة اذ ان الضغوط الخارجية أقل نسبياً ويمكن التنبؤ بمستقبل الأسواق. الا ان تغير ظروف السوق وما يحيط بها من توقعات، أصبح اليوم يمثل السيناريو الاكثر في القرن الحادي والعشرين. وعليه يتطلب الأمر تنفيذ استراتيجيات جديدة لإحداث تغيير إيجابي في المنظمة، وتحسين الاداء للخدمة او السلعة والتعامل مع إدارة ضغوط العمل وإدارة الصراع بين الأفراد والجماعات ورفع معنويات العاملين.

اولاً. نشأة التميز: في العقدين الماضيين، شهدت المؤسسات فترة من التغيير الكبير في أسواقها وعملياتها وبيئت المنافسة الدولية أن المنظمات واجهت بيئة مضطربة وتنافسية بشكل متزايد، وأصبحت المنافسة أكثر كثافة وتطوراً وقد تسارعت وتيرة التغيير التكنولوجي. وأضيف المنظمون ومجموعات المستهلكين إلى هذه الضغوط نتيجة لذلك، تبنت المنظمات مجموعة من أساليب

التحسين استجابة لهذه القوى (porter & Tanner, 2004: 3). ولهذا أعادت التكنولوجيا الاستفادة من الميزة التنافسية من خلال التغييرات في نظريات الجودة والتميز. بوجود النماذج التي يمكن أن تساعد الشركات في البحث عن التميز في تنظيم المشاريع (Lasrado, 2018: 2). لطالما كان الأداء الجيد عاملاً استراتيجياً رئيسياً لنجاح الأعمال، لكنه أصبح أكثر من أي وقت مضى مطلوباً للتنافس بنجاح في الأسواق العالمية (Oakland, 2014: 3).

ثانياً مفهوم التميز (excellence concept): على الرغم من وجود رأي للبعض من الباحثين يشير إلى أن التميز في اللغة لا يعني بحال من الأحوال على أنه تفوق بل هو الاختلاف بين حالتين والاختلاف عن الآخر، إلا أنه أصبح شائعاً بمعنى التفوق عن الأضداد (رشيد وآخرون، 2019: 65). ويرى (Pinar & Girard, 2008) أن التميز هو سعي المنظمة إلى استغلال الفرص السانحة، وفق رؤية يسودها وضوح الهدف (عبد الوهاب، 2016: 140). نظام للحياة يمكن حدوثه في أي مؤسسة كبيرة كانت أو صغيرة، وهو نمط فكري إداري يعمل على إشباع كافة الأطراف (حسون، 2018: 36). وعرفه السلمي بأنه حالة إبداعية للتفوق المؤسسي لتحقيق مستويات غير اعتيادية من التنظيم والأداء وتنفيذ العمليات، وإنجاز ما فوق ما يحققه المنافسون (كاظم، 2019: 345). يشير التميز إلى مستوى معين من الجودة والقيمة الموجودة داخل النظام أو الشيء أو الخدمة أو السلعة أو الهيكل كما يراها الأفراد والمجموعات. (McFarlane, 2014: 126) التميز هو القدرة على تقديم الخدمات للآخرين بشكل مبتكر يتميز عن غيره من المنافسين (الخالدي، 2012: 126). إنه حالة ذهنية للموظفين والمديرين وكل فرد في المنظمة، تحققه المنظمات المتميزة وتحافظ على مستويات عالية من الأداء وتلبي أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة (Metaxas & Koulouriotis, 2014: 2). التميز المؤسسي هو نهج متكامل للتنمية التنظيمية وإدارة الأداء والذي يركز بشكل أساسي على تمكين الموظفين وتحسينهم وجعلهم أكثر مهارة لإدارة التغيير في المؤسسة (Mohan & Gomathi, 2014: 561). يعد التميز المؤسسي حدثاً يومياً، ويمكن تحقيقه عندما تكون المنظمات قادرة على تجاوز التوقعات (Qawasmeh & et al., 2013: 7). التميز عمل مؤسسي لا يمكن فرضه من خارج المنظمة ويمكن أن يكون معيار لقياس الجودة احصائياً وهو يعني مجموعة من الأفكار تأتي من ذوي الخبرة والمعرفة في العمليات والأنشطة. (Oakland, 2001:12)

ثالثاً. أهمية التميز المؤسسي: أياً كان نوع المنظمة التي تعمل فيها هذه الأيام (بنك أو مستشفى أو جامعة أو شركة طيران) فإن المنافسة شائعة ومتوقعة، فضلاً عن الجودة والموثوقية والسعر والتسليم، ويدرك معظم الناس الآن أن الجودة هي المفتاح لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Oakland, 2014: 3). إن تحقيق التميز في العمل أو التنظيم هو جوهر إدارة الجودة الشاملة كون النتائج هي معالم الإنجاز والتقدم. إذا لم يتم التقاطها على أساس منتظم يصبح من الصعب للغاية الحفاظ على الزخم والالتزام والأهم من ذلك، الدافع والرغبة في تحقيق معايير أداء أعلى كذلك يجب أن تكون النتائج التي تم الحصول عليها متسقة مع السعي لتحسين الأداء العام للمنظمة، وهذا يتطلب فهماً أساسياً لكيفية تحقيق نتائج تنظيمية ممتازة ومستدامة (porter & Tannre, 2004: 5). تكمن الأهمية في أن معظم المنظمات ذات المستوى العالمي تقوم بنقل التركيز في التحكم من خارج الفرد إلى الداخل، الهدف من ذلك هو جعل كل شخص

مسؤولاً عن أدائه الخاص، وحملهم على الالتزام بتحقيقه بأسلوب قوي. ان الافتراضات التي يجب على المدير أو المسؤول أن يتحرك من أجلها في هذا الاتجاه هي ببساطة أن الناس لا يحتاجون إلى الإكراه على الأداء الجيد، وأن الناس يريدون تحقيق النشاط وإنجازه والتأثير عليه وتحدي قدراتهم. فيما إذا كان هناك اعتقاد في ذلك، فحينئذٍ فقط التقنيات التي يجب مناقشتها (Oakland, 2001: 12). التميز في الأعمال هو نهج معقد من وجهة نظر اقتصادية وفنية واجتماعية وهي استراتيجية تجعل الجودة جزءاً أساسياً من طريقة تصميم الأعمال. لذلك عليه عرض وتحليل التميز في العمل لمنظمة ما على صلة وثيقة بالقرارات والإدارة الاستراتيجية وخدمة الزبائن والجودة والأخلاقيات في الإدارة والثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية والإجراءات البيئية، لذا يمكن لنماذج التميز في العمل (BEM)، أن تكون بمثابة منصة يمكن للمنظمات الاستفادة من تعلمهم وفي الواقع، تمكن المنظمات لتكون بمثابة مرجع لغيرها من الجهات التي تسعى إلى اعتماد ممارسات عالية الأداء (Lasrado, 2018: 1). أن "العمل الجيد" يمكن أن يتضمن شيئين على الأقل. أولاً، هناك تجربتنا في العمل ومساهمات عملنا في الجودة الشاملة للحياة. ثانياً، هناك جودة المنتج أو الخدمة التي نقدمها للآخرين (Gunderman, 2006: 116).

رابعاً. اهداف التميز المؤسسي: لتحقيق التميز في عملياتها، تبنت الشركات في جميع أنحاء العالم نماذج تحسين الجودة التي تروج لها المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والمعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية (NIST)، وأسفرت جهودهم عن العديد من الاهداف مثل التحسينات في رضا الزبائن، وخفض التكاليف، والموثوقية، والجودة، والعلامة التجارية كمواطنين مسؤولين في الشركة (Dubey, 2016: 60). يهدف التميز المؤسسي الى تكوين قوة عمل مناسبة ولديها الامكانية على الانتاج وتقديم السلع والخدمات ومعرفة توقعات المستهلك في البيئة الداخلية والخارجية (حسون، 2018: 36).

خامساً. اهم نماذج جوائز التميز في الجودة: أدرك كبار المديرين في الشركات الكبرى الغربية على وجه الخصوص ضرورة المشاركة في تدقيق الجودة السنوية لمنظماتهم والمقارنة مع منافسيهم الدوليين. وعملت الإدارة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. أين نحن الآن؟ (الوضع الحالي).

2. أين نريد أن نكون؟ (رؤية).

3. كيف نصل إلى هناك؟ (خطط العمل).

للقيام بذلك فقد اتبعت الادارة العليا عدة اساليب للتقييم الذاتي، استناداً إلى معايير جوائز الجودة المعترف بها دولياً، هناك أربع جوائز من هذا القبيل (Dahlgard, et al., 2002: 20):

1. جائزة Deming التي تأسست في اليابان في عام 1951.

2. جائزة Malcolm Baldrige للجودة، الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1988.

3. جائزة الجودة الأوروبية، التي تأسست في عام 1992.

4. جائزة الجودة الأسترالية، التي تأسست في عام 1988.

سادساً. جائزة التميز الاوربي للجودة (European Excellence Award for Quality):

تخضع العديد من المؤسسات في كل مكان لضغط مستمر لتحسين أداء أعمالها، وقياس نفسها وفقاً للمعايير العالمية وتركيز جهودها على الزبون. للمساعدة في هذه العملية يلجأ الكثيرون إلى نماذج الجودة الشاملة، مثل نموذج التميز التابع للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM). اذ تؤكد

معظم مقاربات إدارة الجودة الشاملة بشدة على القياس، لقد أدركت العديد من المنظمات ضرورة تقييم نفسها وفقاً لمعايير محددة، إن لم يكن للمشاركة في الجوائز أو الجوائز، بل لتكون أساس ممتاز للتدقيق الذاتي والمراجعة وذلك باستخدام معايير مختلفة مثل نموذج EFQM، خاصة في تطوير البرمجيات والبيئات الهندسية مثل الفضاء والدفاع والأمن والإلكترونيات (Oakland, 2014: 156). في أوروبا تم الاعتراف بأن أسلوب التقييم الذاتي مفيد جداً لأي منظمة ترغب في مراقبة أدائها وتحسينه وفي عام 1992، أطلقت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) جائزة الجودة الأوروبية (Oakland, 2014: 156). ترى EFQM أن لها دوراً رئيسياً في تعزيز فعالية وكفاءة المنظمات من خلال الترويج لاستخدام نموذجها. وأن العمليات هي الوسيلة التي تسخر بها شركة أو مؤسسة وتطلق مواهب موظفيها، يعد نموذج التميز EFQM إطاراً غير إلزامي يتيح للمؤسسات دمج المبادرات الحالية والمخططة (Liu & Ko, 2018: 1551).

ومن هنا فقد عمد الباحثان الى استخدام نموذج التميز الاوربي (الممكنات)، كأداة لقياس الاهداف الاستراتيجية لبلدية الرمادي لما لذلك من اهمية في معرفة واقع حالها لكون المهمة والهدف الرئيس للقادة (المدراء) هو تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها وتقييمها وايجاد نتائجها لتكون حافز للعمل والنجاح، والعمل بشكل واقعي وعلمي واداري لتمكين العاملين للقيام بمهامهم كما يجب. من خلال فهم وأدراك رؤية المؤسسة ورسالتها سبيلاً لتحقيق تلك الاهداف الاستراتيجية، وبالتالي يمكننا سعينا لتحقيق التميز على النحو الأمثل. ومع ذلك، نحتاج إلى التذكير بأن تطلعاتنا ليست ثابتة وقد تتغير بمرور الوقت وفقاً للتغيرات في الثقافة والبيئة الداخلية والخارجية للعمل. اننا نحتاج إلى الاهتمام ليس فقط بما نتوقعه اليوم، ولكن لتنمية توقعاتنا في المستقبل وجعلها ثقافة لمؤسساتنا البلدية اذ ان تعظيم النجاح يحقق التميز لأنفسنا ومؤسساتنا.

الفصل الثالث: الجانب العملي

المبحث الاول

اولاً. اداة البحث: اعتمد الباحثان على الاستبيان كإحدى الوسائل العلمية الاساسية لإنجاز البحث فأعدا استمارة استبيان شملت كافة العوامل والمتغيرات التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث.

ثانياً. الاساليب والمعالجات الإحصائية:

1. تحليل الارتباط: هو أداة احصائية تكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرين او أكثر، اذ سيتم اعتماد معامل ارتباط سبيرمان لأرتباط الرتب في التحليل الاحصائي لكون الاجابات بهيئة حدود لدرجات تقييم. ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط المحتسبة عبر استخدام اختبار T.

2. تحليل الانحدار الخطي: هو أبرز الاساليب والادوات الاحصائية والتي تبين مدى تأثير متغير مستقل او أكثر في المتغير التابع، اذ سيتم اعتماد انموذج الانحدار الخطي البسيط في دراسة مدى وجود تأثير لمتغيرات البحث المستقلة في الممكنات مجتمعة.

ثالثاً. اختبار درجة مصداقية البيانات:

1. الصدق الظاهري: عرض الباحثان الاستبانة على عدد من السادة المحكمين والذين قدموا ملاحظاتهم وآرائهم بغية جعل الاستبانة بصورة ملائمة أكثر مع الأهداف المرجو تحقيقها من البحث، وقد اخذ الباحثان بآراء وملاحظات وتوجيهات السادة المحكمين والمقيمين مما منح

الاستبانة درجة عالية من المصدقية وأهلها لتأخذ مسارها في الطرح العلمي على المبحوثين لاحقاً. وقد بلغت نسبة الاتفاق بصورة شاملة (92.3%) وهي نسبة ممتازة حائزة على مصداقية عالية.

2. طريقة المقارنة الطرفية: تم تجميع كافة اجابات الباحثين وترتيبها تنازلياً لكافة فقرات الاستبانة والبالغة (48) فقرة، وقسمت البيانات الى قسمين هما القسم الاعلى والقسم الادنى، ومن ثم اخذت نسبة (27%) من اجابات القسم الاعلى كطرف علوي، وكذلك ذات النسبة (27%) من اجابات الطرف الادنى كطرف ادنى، وقد اجري اختبار الفرق بين متوسطي الطرفين، والذي من خلاله بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.974) وهي قيمة اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (2.179) وهذا يشير الى وجود فروقات معنوية بين متوسطي الطرفين وبالتالي فان المقياس قادر على التمييز بين الاجابات اي ان المقياس المقترح للبحث من قبل الباحثان صادق.

رابعاً. اختبار درجة ثبات الاستبيان: يشير مفهوم الثبات الى مدى الاتساق في نتائج المقياس، اذ تكون قوة معامل الثبات كلما كانت قيمة معامل الثبات (0.70) او أكثر، وكلما تقاربت او تساوت نتائج التطبيق في فترتين زمنيتين مختلفتين على ذات الافراد المستهدفين في البحث، فتم احتساب معامل الثبات وفق طريقتين:

الاولى: طريقة التجزئة النصفية: تم تجزئة الاستبانة الى نصفين متجانسين اذ استخدمت جميع الاستبانات في عينة البحث والبالغة (50) استبانة، كما قسمت فقرات المقياس والبالغة (48) فقرة الى نصفين متجانسين متساويين، اذ ضم النصف الاول الفقرات الفردية في حين ضم النصف الثاني الفقرات الزوجية، ومن خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون بين النصفين والبالغة قيمته (0.88) عبر باستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية كانت قيمة معامل الثبات وفق طريقة التجزئة النصفية والبالغة (0.84) للنصف الاول و(0.90) للنصف الثاني وهي قيم ثبات ممتازة تدعو الى اعتماد نتائج البحث وتعميمها في الدراسات المستقبلية لاحقاً.

الثانية. طريقة الاتساق الداخلي: استخدمت عينة جزئية من المبحوثين قوامها (17) مبحوثاً من أصل عينة البحث (50) استبانة وتم احتساب معامل الفا-كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة فضلاً عن معامل الثبات العام لكافة فقرات الاستبانة وقد اظهرت نتيجة الاختبار بأن قيمة معامل الثبات (الفا-كرونباخ) لمجمل استبانة البحث قد بلغت (0.89) وهي ممتازة حائزة على درجة عالية الاعتماد لنتائج الاستبيان في هذه الدراسة والدراسات المستقبلية اللاحقة.

خامساً. تحليل خصائص مجتمع البحث:

المحور الديموغرافي

1. اشارت النتائج الخاصة بالمؤهل العلمي لمن شملهم الاستبيان بأن هناك زيادة لحملة شهادة البكالوريوس وبنسبة قاربت ثلاثة ارباع عينة البحث وبلغت (70%)، تلتها نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي وبلغت (8%)، وكانت (6%) دكتوراه وتوزعت النسبة المتبقية على المؤهلات العلمية الاخرى اذ يلاحظ من خلال النتائج مدى الخبرة الاكاديمية والتنوع المعرفي التي يتمتع بها الملاك المتقدم في بلدية الرمادي.

2. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي والخاصة بمدة سنوات خدمة عينة البحث المبينة بأن أكثر بقليل من ثلاثة ارباع الملاك المتقدم من موظفي بلدية الرمادي (78%) يمتلكون خدمة مدتها (10-اقل من 20 عاماً)، كما ان نسبة من عينة البحث قدرها (12%) يمتلكون خدمة تتراوح مدتها (اقل من 10 اعوام)، وان (6%) من افراد العينة كانت مدة خدمتهم (21-اقل من 30 عاماً).

3. اظهرت النتائج تنوعا في العنوان الوظيفي للملاك الاداري المتقدم في بلدية الرمادي، اذ كان ما يقارب ثلث المبحوثين (32%) بعنوان مهندس أقدم، وكان (12%) من تلك القيادات بعنوان معاون رئيس مهندسين، (14%) من افراد العينة مختصون في القانون، كما ان (12%) من افراد العينة متخصصون في المحاسبة وكان (10%) من اجمالي العينة بعنوان محاسب أقدم، في حين كانت نسبة من هم بعنوان مهندس (8%) و (12%) للعناوين الاخرى.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً. اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاهداف الاستراتيجية وعناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الأولى للبحث سيتم إيجاد العلاقة عبر احتساب معامل ارتباط سبيرمان لارتباط الرتب بين (الاهداف الاستراتيجية) ومتغير المُمكنات ومن ثم اختبار تلك العلاقة من خلال استعمال اختبار (T) لبيان مدى معنوية معاملات الارتباط المحسوبة عبر البرنامج الإحصائي (SPSS).

الجدول (1)

الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	معامل ارتباط سبيرمان (r)	X	Y
دال معنويًا	7.314	**0.726	الاهداف الاستراتيجية	المُمكنات

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (48) = 2.010

قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (48) = 2.682

(* تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.05.

(**) تأثير معنوي عند مستوى معنوية 0.01.

كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين الاهداف الاستراتيجية ومتغير المُمكنات قد بلغت (0.726) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة معنويًا عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.314) أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.010)، وتشير هذه النتيجة الى ان الاهتمام بالاهداف الاستراتيجية وتحقيقها ومنحها مجالاً أكبر في عمل بلدية الرمادي سيؤدي الى تمكن المؤسسة وتميزها أكثر، والارتقاء بميزاتها التنافسية خصوصاً الممكنات، وهكذا يتم قبول الفرضية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية للبحث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للاهداف الاستراتيجية في عناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات).

لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الثانية، سيتم قياس تأثير الاهداف الاستراتيجية في الممكنات عبر احتساب معادلة الانحدار الخطي البسيط وهي:

$$Y = a + \beta_i X_i$$

ومن ثم اختبار علاقة التأثير باستعمال اختبار (F) لبيان مدى معنوية معادلة الانحدار (التأثير) المحتسبة، فضلاً عن استعمال معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار التباين الذي تفسره الاهداف الاستراتيجية في الممكّنات، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
ومن ثم اختبار علاقة التأثير باستعمال اختبار (F) لبيان مدى معنوية معادلة الانحدار (التأثير) المحتسبة، فضلاً عن استعمال معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار التباين الذي تفسره تأثير الاهداف الاستراتيجية في الممكّنات، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويوضح الجدول (2) قيم المعاملات المستخدمة في قياس التأثير بين المتغيرات المبحوثة.
كما سيتم دراسة تأثير الاهداف الاستراتيجية عبر احتساب معادلة انحدار خطي بسيط للاهداف الاستراتيجية مع الممكّنات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتفسير النتائج المبينة في الجدول (2) كما يأتي:

الجدول (2): نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير الاهداف الاستراتيجية في الممكّنات.

المعاملات					المتغيرات	
الدالة	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معلمة الانحدار Beta	الحد الثابت A	X	Y
دال معنوياً	0.53	53.45	0.83	7.98	الاهداف الاستراتيجية	الممكّنات

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (48.1) ومستوى معنوية (0.05) = 5.35

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (48.1) ومستوى معنوية (0.01) = 8.66

أشارت نتائج الجدول (2) الى وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) للاهداف الاستراتيجية في متغير المُمكّنات ، لكون قيمة (F) المحتسبة والبالغة (53.45) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (5.35) و (8.66) ولكلا مستويي المعنوية (0.05)، وكانت قيمة معامل التحديد قد اشارت الى تفسير المتغير المستقل (الاهداف الاستراتيجية) ما نسبته (53%) اكثر بقليل من نصف إجمالي التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المعتمد (المُمكّنات) في بلدية الرمادي، أما النسبة المتبقية والبالغة (47%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في الأنموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد الاهداف الاستراتيجية في متغير المُمكّنات كما يأتي:

المُمكّنات = 7.98 + (0.83) الاهداف الاستراتيجية

تشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.83) إلى أن زيادة في بعد الاهداف الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في متغير المُمكّنات بمقدار (83%)، وبذلك نستنتج قبول الفرضية.

الفصل الرابع: (الاستنتاجات والتوصيات)

أولاً. الاستنتاجات:

1. تمتلك البلدية خطة متكاملة مكتوبة وموثقة للأهداف الاستراتيجية التي تريد الوصول اليها وفق جدول زمني مثبت فيها المشاريع المختلفة وفي عموم الأنشطة ومنها ادخال البرامج الحديثة، وقد باشرت بإدخال عدد من التقنيات التكنولوجية الحديثة الى اعمالها ومن جملتها برنامج التعقب

- الالكتروني لحركة الاليات (GPS) والارشفة الالكترونية، والعمل لصرف اجازات البناء بشكل الكتروني.
2. من خلال النتائج، تمتلك بلدية الرمادي ملاكات لديها تحصيل دراسي متنوع مع ريادة للبيكالوريوس الذي ساهم بشكل واضح على وضع وتبني الخطط اللازمة. وكانت النسبة الاغلب من الملاك المتقدم من الذين يمتلكون خبرات متراكمة وهم ويعملون على نقل تلك الخبرات والتراكم المعرفي التطبيقي الى الاجيال اللاحقة.
3. من خلال الاختبار والنتائج تم قبول فرضية البحث الاولى لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاهداف الاستراتيجية مع عناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكّنات فقط مجتمعة
4. من خلال الاختبار والنتائج تم قبول فرضية البحث الثانية لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهداف الاستراتيجية في عناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكّنات فقط مجتمعة.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة استمرار البلدية بتحديث اهدافها الاستراتيجية بما يتناسب مع امكانياتها المادية والبشرية والعمل على وضع برنامج لتطوير وتدريب العاملين في عموم الاختصاصات حيث ان عالم الاعمال اليوم ومنها الخدمات تركز على المورد البشري باعتباره اهم عنصر من عناصر النجاح والتميز وان توفره يعني وجود قاعدة متينة قادرة على العمل والتطوير والابداع.
2. يتطلب من البلدية الاهتمام بموضوعة التقييم لأعمالها المختلفة وللعاملين وبشكل دوري ومستمر وشفاف، يشترك فيه الجميع وذلك من خلال استخدام ادوات قياس مناسبة ومنها نموذج التميز الاوربي (EFQM)، لمعرفة آرائهم ومشاكلهم واقتراحاتهم وطموحهم.
3. العمل على بناء خطة متوسطة الامد (2020-2030) لبلدية الرمادي تتضمن مشاريع عملاقة تخصصية من خلال الاخذ بالتجارب العالمية في القطاع الخدمي والبنية التحتية، وتوسيع قاعدة الشراكة والتحالفات مع القطاعات ذات العلاقة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

أ. الكتب:

1. الخالدي، ابراهيم بدر، (2011)، معجم الإدارة/موسوعة شاملة لمصطلحات الادارة العامة وادارة الاعمال، دار اسامة، عمان.
2. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
3. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008)، الادارة والاعمال، مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
4. ادريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
5. العيساوي محمد حسين والعارضى، جليل كاظم والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

6. جرادات، ناصر محمد سعود، (2013)، الإدارة الاستراتيجية، منصور تكاملي حديث اثناء للنشر والتوزيع، عمان.

7. ياسين، سعيد غالب، (1998)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الطبعة (1) عمان.

ب. البحوث والرسائل:

1. العزاوي، سهير احمد محمد، (2016)، التوجه الاستراتيجي للجامعات العراقية ودور مؤشرات الأداء القطاعي لديوان الرقابة المالية الاتحادي فيه، (بحث ميداني)، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

2. المغربي، عبد الحميد فتاح، (2006)، الإدارة الاستراتيجية لقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة -مصر.

3. العامري، فراس محمد اسماعيل، (2015)، التوجه الاستراتيجي للمنظمات في إطار التفاعل بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

4. حسون، ليث نعمان، (2018)، دور نظام التكاليف على اساس النشاط المركز على الاداء (PFABC) في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية في مصرف بابل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (44).

5. سلمان، سعدون محسن، (2018)، تحليل العلاقة التبادلية بين ادارة مخاطرة المعرفة والتوجه الاستراتيجي وانعكاسها على فاعلية المنظمة، بحث تحليلي في قطاع المصارف الحكومية، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/بغداد.

ج. المجالات:

6. عبد الوهاب، محمود اسامة، (2016)، الشفافية الادارية أثرها على التميز المنظمي، دراسة ميدانية على جامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد (13)، العدد، (53).

7. كاظم، هناء حسن، (2019)، اعادة هندسة العمليات الادارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة في فنادق الدرجة الممتازة والاولى لمدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد/المستنصرية، العدد (42).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

Books:

1. Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble,& A. J. Strickland III, (2016), Crafting and Executing Strategy, 20th, Published by McGraw-Hill Education, New York.
2. Daft, R. L., (2008), Organization Theory and Design 10th ed (Thompson: South Western).
3. Gunderman, Richard B., (2006), Achieving Excellence in Medical Education, British Library, and London.
4. L. J. Porter and S. J. Tanner, (2004), Assessing Business Excellence, Second edition, Typeset by Newgen Imaging Systems (P) Ltd., Chennai, India Printed and bound in the Netherlands.

5. Lasrado, Flevy, (2018), Achieving Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations ,Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, Switzerland
6. Oakland, John S., (2001), Total Organizational Excellence, Achieving world-Class Performance, Butterworth-Heinemann.
7. Oakland S. John, (2014) Total Quality Management and Operational Excellence, 4th. London & New York.

Articles:

1. Dahlgaard, J. J., Chen, C. K., Jang, J. Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013), Business excellence models: Limitations, reflections and further development, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. (24) No. (5-6), PP. (519-538).
2. Dubey, M. (2016), Developing an agile business excellence model for organizational sustainability, Global Business and Organizational Excellence, Vol. (35), No. (2), PP. (60-71).
3. Liu, Y. L., & Ko, P. F., (2018), A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. (29), No. (13-14), PP. (1580-1593).
4. McFarlane, D. A., (2014), Contemporary barriers to excellence in business education, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. (6), No. (2), PP.(125).
5. Metaxas, I. N., & Koulouriotis, D. E., (2014), a theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. (25), No. (5-6), PP. (494-510).
6. Mohan, K., & Gomathi, S., (2014), A study on empowering employee capabilities towards organizational excellence, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol.(5), No.(20), PP. (557).
7. Qawasmeh, F. M., Darqal, N., & Qawasmeh, I. F., (2013), the role of organization culture in achieving organizational excellence, Jadara University as a case study. International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 2, No. 7, PP. 5-19.