

## الرؤية والرسالة وأثرهما في التميز المؤسسي/دراسة حالة في بلدية الرمادي(\*)

الباحث: باسم رسمي ثميل الفهداوي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بغداد

[Elcengbassim2013@gmail.com](mailto:Elcengbassim2013@gmail.com)

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

[alsudanyali@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:alsudanyali@coadec.uobaghdad.edu.iq)

### المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف لحقيقة امتلاك بلدية الرمادي رؤية استراتيجية ورسالة مناسبة لتتمكن من خلالها تنفيذ اعمالها، واعادة الحياة الى مدينة الرمادي بعد الحرب في ظل الظروف الصعبة التي مرت بها ومدى امتلاك الادارة العليا القدرة والرغبة للتنفيذ في الوقت المحدد وتأثير ذلك في بلوغ البلدية مرحلة التميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة اسلوب دراسة الحالة (Case study) منهجاً وصفيّاً من خلاله يتم عرض البيانات وتحليلها ثم ايجاد النتائج، كونه منهجاً بحثياً ملائم لمعرفة العلاقات بين متغيرات البحث، وتم اختيار بلدية الرمادي ميداناً للدراسة، كونها أولى المدن المحررة من دنس الارهاب وأكثرها تأثراً من جراء الحرب. اما عينة البحث فشملت (50) فرداً يمثلون جميع القيادات العليا (مدير البلدية ومعاونوه ومسؤولي الشعب ووكلائهم) الذين تم اختيارهم حسب الحصر الشامل. اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على العينة، وسعى للحصول من خلالها على الاجابات من الذين أسهموا في وضع الخطط وتنفيذها والاشراف عليها. واستخدم الباحثان البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS, AMOS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ان التميز في البلدية كان سببه وجود رؤية ورسالة ضمنية لدى البلدية تسعى القيادة والعاملين الى تحقيقها وتبنيها كل حسب صلاحياته وامكانياته بالرغم من عدم توثيقها بشكل صحيح، توصي الدراسة بوضع رؤية ورساله مكتوبة وموثقة وواضحة ومعلنة تكون مصدر فخر للعاملين واداة دفع لهم للسعي الى النجاح والتفوق.

الكلمات المفتاحية: الرؤية، الرسالة، التميز المؤسسي.

## Vision and Mission and their Impact on Institutional Excellence Case Study in 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 Ramadi municipality has a strategic vision and a suitable mission through which it can implement its work, And to restore life to the city of Ramadi after the war in light of the difficult circumstances that it went through and the extent of the senior management possessing the ability and willingness to implement on time and the impact of this on the municipality's attainment

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

of the stage of institutional excellence. The study adopted the case study method, a descriptive approach through which data are presented, analyzed, and then results are found, as it is a suitable research approach to know the relationships between the research variables. And the municipality of Ramadi was chosen as a field of study, as it is the first city liberated from the filth of terrorism and the most affected by the war. As for the research sample, it included (50) individuals representing all the senior leaders (the municipality director, his assistants, public officials and their agents) who were selected according to the comprehensive inventory. The researcher adopted the questionnaire as a tool to collect data that was distributed to the sample, and he sought through it the answers from those who contributed to developing, implementing and supervising plans. The researcher used statistical programs (SPSS, AMOS, Microsoft Excel) to analyze the data and test hypotheses. The most important findings of the study is that the distinction in the municipality was caused by the presence of an implicit vision and message with the municipality that the leadership and workers seek to achieve and adopt, each according to his powers and capabilities despite not being properly documented, The study recommends developing a written, documented, clear and declared vision and mission that will be a source of pride for employees and a tool to motivate them to strive for success and excellence.

**Keywords:** Vision, Mission, institutional excellence.

## المقدمة

ان امتلاك رؤية استراتيجية، ورسالة واضحة، يهيئ الظروف المناسبة للعمل وبناء مستوى ذهني وثقافي للعاملين في المؤسسة في ظل وجود ادارة مؤمنة بالتغيير، والتي تعمل على توفير المستلزمات اللازمة للعمل وفي مختلف الظروف وتركز جهودها في مفاصل العمل الأكثر أهمية للوصول الى النجاح بطرق مختلفة تتنوع بتنوع الخدمة او السلعة المقدمة، والبيئة الداخلية والخارجية للعمل وآثارها المستقبلية. وتعمل المؤسسات الراغبة بالنجاح على قياس اداءها ومعرفة مكانها الحقيقي ومدى رضا الزبون والمجتمع ومستوى نجاح عملياتها الرئيسية وتمكن القيادة العليا لإدارة الموارد البشرية والمادية وغيرها من مقومات العمل. وتسعى للإجابة على عدة تساؤلات اهمها، أين نحن الان؟ الى اين نريد ان نصل؟ ماهي امكانياتنا؟ وفي الوقت الذي أصبح التميز المؤسسي عنواناً وهدفاً تعمل المؤسسات جاهدة في سبيل بلوغه بات من الضروري تبني نهجاً مناسباً لقياس الاداء مثل أنموذج التميز الاوربي للجودة (EFQM) سبيلاً للتعرف على واقع حالها ولدخول معترك التميز المؤسسي.

## الفصل الأول: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل مشكلة البحث والتي تمت صياغتها بتساؤلات من قبل الباحثان والأهمية والاهداف والمخطط الفرضي الذي تم تصميمه والفرضيات التي اعتمدت عليها الدراسة ومجتمع وعينة البحث ومنهجية البحث واداة جمع البيانات.

**أولاً. مشكلة البحث:** استطاعت مديرية بلدية الرمادي خلال مرحلة ما والتي امتدت لثلاث سنوات بعد التحرير المبارك ان تحقق الكثير من الاعمال التي خطت لها ورسمتها وفي ظروف صعبة وفق امكانيات محدودة جداً، لإعادة اعمار البنية التحتية لها لترتقي بالواقع الخدمي المقدم للمواطن

وقد تحقق لها ما ارادت وفي وقت قياسي وبالتالي حقق لها رضا حكومي ومجتمعي كبير جعلها في مقدمة الدوائر الخدمية العاملة في مدينة الرمادي. ومن هنا برزت مشكلة البحث وهي وجود حالة ايجابية في بلدية الرمادي (التعرف على اسباب النجاح) والتي يحاول الباحثان دراستها وتحليل حيثياتها واستنباط الدروس منها محاولة لوضع خارطة طريق للعمل الخدمي وفي مختلف الظروف وكيفية استثمار الموارد بشكل صحيح، ولهذا فقد تمت صياغة المشكلة بجملة من التساؤلات لخصت بما يأتي.

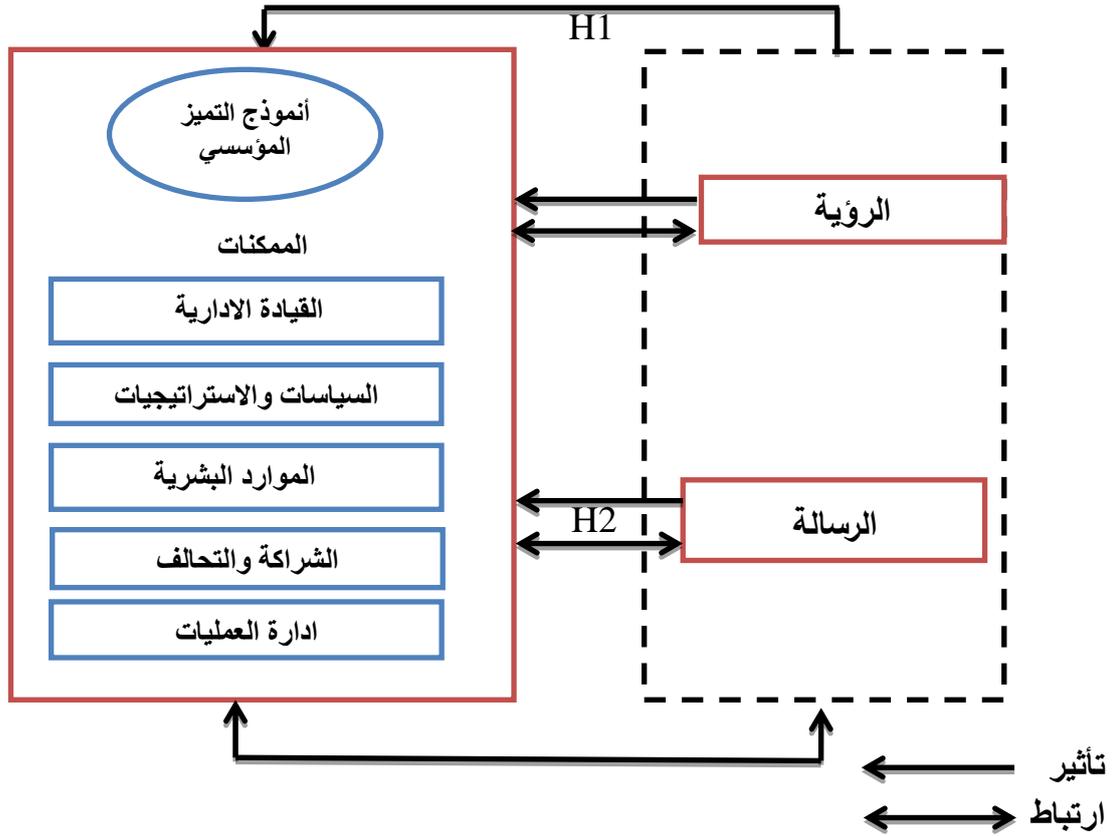
#### هناك عدة تساؤلات هي:

1. هل ان التميز الذي وصلت اليه بلدية الرمادي في مرحلة اعادة الاعمار كان سببه وجود رؤية ورسالة للبلدية تميزها عن غيرها من المؤسسات الخدمية؟
  2. هل استطاعت بلدية الرمادي تحقيق رسالتها بما لديها من امكانيات وفق الرؤية التي تم رسمها وفي الظروف التي تمر بها المدينة وفي الوقت المناسب؟
  3. هل هناك قدرة ورغبة لدى القيادة العليا في بلدية الرمادي على تبني نموذج التميز الاوربي (EFQM) في السعي لتحقيق التميز المؤسسي؟
- ثانياً. أهمية البحث:

1. يعد وجود الرؤية والرسالة سبباً لتحقيق النجاح المؤسسي، ولهذا تسعى القيادة العليا على ذلك وبشكل حثيث لوضع رسالتها ورؤيتها بما يلبي حاجات الزبائن وطموحاتهم ويتلاءم مع امكانياتها المتوفرة.
2. ان رغبة المؤسسة البلدية في تحقيق رؤيتها ورسالتها بشكل ايجابي يتطلب العمل لمعرفة القرارات الصائبة التي يجب اتخاذها من قبل صنّاع القرار وكيفية تنفيذها لتحقيق التميز المؤسسي.
3. ان التميز المؤسسي طموح مشروع تعمل المؤسسات على تحقيقه لضرورة معرفة الاسباب التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيقه والوصول اليه.

#### ثالثاً. أهداف البحث:

1. التعرف على امتلاك البلدية الرؤية والرسالة بشكل حقيقي وهل تتوافر الاسباب والمقومات التي تدعم البلدية في تحقيقها في ظل الظروف التي تعيشها المدينة.
  2. معرفة واقع حال البلدية وما هي امكانياتها المادية والبشرية والمعلوماتية والسبل المتاحة للعمل.
  3. التعرف على امكانيات الادارة العليا في البلدية لتبني التميز المؤسسي باستخدام أنموذج التميز الاوربي (EFQM) لرسم مسار لتنفيذ رؤيتها ورسالتها.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: تم صياغة مخطط البحث الفرضي من خلال ربط علاقة التأثير للرؤية والرسالة في الممكنات (القيادة، السياسات الاستراتيجية والموارد البشرية، الشركات والتحالفات وادارة العمليات) من نموذج التميز الاوربي وكذلك لعلاقة الارتباط بين الرؤية والرسالة والممكنات من النموذج.



الشكل (1): المخطط الفرضي

#### خامساً. فرضيات البحث الفرعية:

##### 1. فرضيات الارتباط:

❖ (H.1.1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرؤية وعناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

❖ (H.1.2): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرسالة وعناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

##### 2. فرضيات التأثير:

❖ (H.2.1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للرؤية في عناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات).

❖ (H.2.2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للرسالة في عناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات).

##### سادساً. مجتمع وعينة البحث:

1. **مجتمع البحث:** لتحقيق اهداف البحث تم اختيار بلدية الرمادي ميداناً للدراسة، اذ حرص الباحثان للتعرف على امكانياتها وواقع حالها من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات والاطلاع على آراء

الإدارة العليا فيها. مدينة الرمادي أولى المدن المحررة من دنس الإرهاب وأكثرها تأثراً من جراء الحرب إذ تعرضت لدمار هائل وصلت نسبته (50-90)% في مختلف مرافقها وبنيتها التحتية، غير أنها استطاعت أن تنفض عن نفسها غبار الحرب وتعود للحياة مرة أخرى.

**2. عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث بشكل قصدي من الملاك المتقدم لإدارة بلدية الرمادي وبواقع (50) موظفاً شملت (مدير البلدية ومعاونوه ومسؤولي الشعب ووكلائهم)، وتتميز عينة البحث بكونها تتألف من العناصر التي اشتركت في حملة إعادة الاستقرار والاعمار في مدينة الرمادي في ظل الظروف الصعبة التي عاشتها المدينة.

#### سابعاً. حدود البحث:

1. الحدود العلمية: مثلت الحدود الموضوعية للبحث علاقة الرؤية والرسالة في التميز المؤسسي (الممكنات فقط) وذلك لوجوب توافر مقيم أداء 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 إلى 2020/7/15.

**ثامناً. منهج البحث:** اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة (Case study) منهجاً وصفيّاً من خلاله يتم عرض البيانات وتحليلها ثم إيجاد النتائج، كونه منهجاً بحثياً ملائم لمعرفة العلاقات بين متغيرات البحث.

## الفصل الثاني

### المبحث الأول: مفهوم الرؤيا وأهميتها وخصائصها

**أولاً. مفهوم الرؤية:** إن من أولويات الإدارة العليا وضع اللامسات الأولى للصورة المستقبلية لما يتوقع أن تؤول إليه المؤسسة وهو ما اصطلح عليه في علم الإدارة بالرؤية الاستراتيجية والتي تعني، نظرة مستقبلية للإدارة والعاملين ومصدر للشعور بالانتماء والولاء المشترك للمؤسسة بمختلف نشاطاتها وتعد كونها رؤية إنسانية ومستقبلية وجماعية، تنظم العمل وتبلوره صوب الهدف الذي يراد تحقيقه (حبتور، 2004: 89). صورة لحالة مستقبلية مرغوبة وجذابة بما يكفي لدفع التغيير إلى الأمام (Cook & Macaulay, 2004: 32). صورة تحليلية ذهنية وواقعية مؤثرة تركز على الطموحات المتجهة نحو التميز والتفوق والابداع (معروف، 2009: 190). إنها صورة ذهنية تتطلع لها المؤسسة وتحث الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، ولا تبدو حقيقة الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل، وهي تمثل صورة المستقبل التي تقود المؤسسة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل (الكرخي، 2014: 83). أنها الفكرة المجردة العامة المستوحاة من المضمون الفلسفي التي تقترب إلى الحلم الإنساني بطبيعتها، وتعد منظور مستقبلي للإدارة وللعاملين ومنبع الشعور بالولاء والانتماء (ياسين، 2010: 45). الرؤية تصور مثالي و عام لحال المؤسسة في المستقبل بتحديد مهمتها وأسباب وجودها والنتائج المرغوبة فيها للتعبير عن القصد العام للمؤسسة الذي تحاول تحقيقه في المستقبل (شوشه، 2006: 94). إنها طموح المؤسسة لما تريد أن تكون عليه وانعكاس لظروفها الحالية وانطباعاتها وتصوراً عن المستقبل المرغوب فيه (ادريس والغالبي، 2009: 74). تمثل الرؤية وجهات نظر الإدارة العليا واستنتاجاتها حول الاتجاه طويل الأجل للمؤسسة، وتحدد طموحاتهم في العمل، إن الرؤية

الاستراتيجية تشير إلى وجود مؤسسة في اتجاه معين، وترسم مسارًا استراتيجيًا تتبعها، وتبني الالتزام بمسار العمل في المستقبل، وتصوغ الهوية التنظيمية وتنقل الرؤية الاستراتيجية المفصلة بوضوح تطلعات الإدارة لأصحاب المصالح وتساعد على توجيه طاقات موظفي المؤسسة في اتجاه مشترك (Tompason, et al., 2016: 21).

**ثانياً أهمية الرؤية:** ان الرؤية المستقبلية للمؤسسة تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباعاً او صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة لتكون رؤية شاملة ومتكاملة لجميع أنشطة واعمال المؤسسة، محققة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين هذه الأنشطة والاعمال وهكذا تستطيع ان تحكم وتضبط الوضع الراهن وان تضمن المستقبل، وان امتلاك المؤسسة لرؤية واضحة يعتبر امرا ذا اهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر وتبرز الاهمية بما يلي (ادريس والغالبي، 2009: 75):

1. يتطلب من المؤسسة مراقبة مستقبلها في بيئة العمل التنافسية.
2. الحاجة الى رؤية استراتيجية مبدعة تستند الى ما تملكه المؤسسة من مزايا تفوق حقيقية
3. تعمل المؤسسة على ايجاد حالة من التفاعل الايجابي للعاملين فيها.
4. تمكن المؤسسة من اجراء التغييرات الجذرية المطلوبة في السلوك والثقافة المؤسسية لتبني سلوكيات جديدة وفق المتطلبات الظرفية.

ان العمل على وضع الرؤية جعل عملية التخطيط الاستراتيجي مفتوحة على تعديلات قد تكون جوهرية في احيان كثيرة بسبب اعطاء الاعتبارات الهامة لكل طرف مشارك، مما عمق الثقة بالقيم والاعراض والمسارات فترتفع الكفاءة للإنتاج ويزاد تمسك العاملين بالعملية وبالمنظمة والعمل على تحقيق الأهداف (معروف، 2009: 192).

**ثالثاً خصائص الرؤية:** تطور العديد من المنظمات اليوم بيان رؤية وتجب على السؤال ما الذي نريد أن نصبح عليه؟ غالباً ما يعتبر تطوير بيان الرؤية هو الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي، حتى قبل تطوير بيان رسالتها. وان العديد من بيانات الرؤية هي جملة واحدة (David, 2011: 45). يجب أن تكون الرؤى قابلة للتطبيق، فقد يتم القضاء على التصريحات الرسمية إذا لم يتم إتباعها بسرعة بإجراءات واضحة تشير إلى صدق الالتزام وإمكانية التقدم. ان ترجمة القوة الكامنة للرؤية الى منظور حقيقي، يحتم على قيادات المنظمات ان يميزوا الخصائص الأساسية للرؤية وبيان كيفية عملها وبالتالي تطويرها لتحضي بالقبول والمشاركة (ادريس والغالبي، 2009: 70). الامر الذي يجعل الرؤية مولدة للإثارة والحماس والالتزام، وهنا يشير (Kottler, 1996: 72) الى خصائص الرؤية الفعالة منها:

1. الخيالية (imaginable): صورة يمكن من خلالها استشراف المستقبل.
2. الجاذبية (Desirable): تنجذب لها القلوب وتأسر العقول وتحقيق الطموحات.
3. التركيز (Focused): يتم تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات لها.
4. المرونة (Flexible): تتصف بالعموم والشمول والحيوية ويتم استخدامها كأساس لمبادرات محددة وفي ذات الوقت لا تحد من الامكانيات المستخدمة وقت الحاجة.

### المبحث الثاني: الرسالة مفهومها وخصائصها

**أولاً مفهوم الرسالة:** ركز الكتاب والباحثون على مفهوم الرسالة لما تمثله من اهمية في وجود المؤسسة ونجاحها واستمرارها اذ صوروا تلك المعرفة من خلال مفهوم الرسالة، انها المبرر

الجوهري وسبب وجود المنظمة ودليل للعاملين ومعبرة عن فلسفتها ومسارها في العمل على خدمة اصحاب المصالح والمستفيدين من وجود المؤسسة (العامري والغالبي، 2008: 270). انها تلك الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات المماثلة، وأنها المعبرة عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة بإسقاطها على اذهان الافراد وهي تعبر عن مفهوم الذات وما تقدمه المؤسسة من خدمة او منتج، والعمل لتحديد الحاجات التي تسعى المؤسسة على اشباعها بواسطة النشاط اليومي الذي تقوم به (حبتور، 2004: 89). وأحياناً تسمى ببيان العقيدة، او بيان الغرض، وبيان المعتقدات، وبيان الفلسفة، أو بيان لمبادئ العمل، أو بيان لتحديد الاعمال، وهو يكشف ما تريد المؤسسة ان تكون عليه ومن الزبائن الذين تخدمهم (سلمان، 2018: 80). انها الغرض الأساسي للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بوجودها وطبيعة العمل الموجودة فيها والزبائن الذين تسعى إلى خدمتهم وإرضائهم (Thompson & martin, 2005: 10). ويرى الدوري بانها السبب الرئيسي في وجود المؤسسة والغرض الرئيسي منها، اذ انها تحاول الاجابة على ما هو نشاط المؤسسة؟ وما الاعمال التي تؤديها المؤسسة في المستقبل (الدوري، 2005: 51). انها تعطي الادارة العليا المزيد من الوقت في البحث عن رسالتها من خلال اختيارها للعبارات التي يمكن ان تصل الى العاملين والمستفيدين بشكل ايجابي، انها عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، تبين السبب في وجود المؤسسة وتصوراتها وأهدافها والاعراض التي ترشد الادارة وموظفيها عندما يتم صنع قرارات حاسمة وذات صلة (الكرخي، 2014: 99). ويؤكد (Wright et al., 1998) على ان رسالة المؤسسة تتمثل بالخصائص الفريدة لها والتي تميز عن غيرها من المؤسسات الاخرى، وأنها تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الاساسية لتلك المؤسسة سواء كانت مكتوبة ام ضمنية (ادريس والغالبي، 2009: 63). وعرفها (العنزي) كونها دستور المؤسسة واساسها العلمي للقرارات الادارية المتخذة، وغالباً تحدد مدة زمنية طويلة (الحسني، 2016: 43). أن الرسالة تعد واجهة المؤسسة التي تعرضها للمجتمع الذي يمثل بيئتها الداخلية والخارجية بحكم تأثيرها، وتأثرها بالمجتمع من خلال انشطتها والانعكاسات الواقعة عليها، متمثلة بقيمتها المجتمعية التي يمثلها العاملون فيها (العامري، 2015: 61). ويحدد بيان الرسالة الاتجاه المستقبلي للمؤسسة على نطاق واسع. ويعد بيان المهمة بمثابة تذكير دائم لموظفيها بأسباب وجود المؤسسة وما يتصوره المؤسسون عندما يعرضون شهرتهم وثروتهم لخطر بث الحياة في أحلامهم (David, 2013: 11).

ويرى الباحثان انه مهما تباين الكتاب والباحثين في وجهات نظرهم بشأن مفهوم الرسالة فإنهم لا يختلفون بكونها تمثل الاساس والجوهر والمهمة الاساسية لوجودها وبالتالي فإنها يجب ان تتضمن بعض الوصف او الخصائص او الميزات التي تمتلكها المؤسسة دون غيرها وذلك تثبيتاً لأفكارها وما تؤمن به وما تستطيع تقديمه في المستقبل. وان رسالة المؤسسة تمثل بيان مقتضب تتبناه المؤسسة بكلمات مختصرة وافيه ومؤثرة تشتمل على خصائص ومميزات بذاتها كانت ولا تزال اساساً لوجودها واستمرارها وتميزها عن غيرها وتمزج بين الذهنية والواقعية وتلامس بشكل حقيقي البيئة الداخلية والخارجية وتعمل على تلبية حاجات زبائنها وتحقيق اهداف وغايات المؤسسة، ومن الاهمية بمكان ان تحتوي ضمناً على شيء ما يثير الحماس والفخر لدى العاملين واصحاب المصالح.

**ثانياً. خصائص الرسالة:** مما يؤكد عليه في بيان الرسالة هو ضرورة ان تصاغ بعبارات دقيقة، شاملة ووافية دون تفاصيل هامشية وبما يسمح للمخططين بالوصول الى اساس كاف يمكن انطلاق المؤسسة من خلاله على وفق توجهها المرسوم (معروف، 2009: 188). ان صياغة بيان الرسالة ليست بالمهمة السهلة والسريعة لكونها تمثل خلاصة لعمل جاد ودؤوب لكونها يجب ان تتسم بخصائص وسمات متجددة تجعلها أكثر قرباً من التطبيق الفعلي وشعارات جذابة ويجب ان تكون واضحة ومفهومة وبسيطة ومعبرة وتعطي للجميع دلائل موحدة ومنسجمة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية (ادريس والغالي، 2009: 66).

**ثالثاً. كيفية صياغة الرؤية والرسالة:** ان صياغة رسالة المؤسسة تعد احدى النقاط الاساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وانعكاس وتلخيص لرؤيتها وضمان اجماع أطراف العمل عليها واسباباً لتحديد معاييرها وتنظيم عملها وتخصيص مواردها ودافع لتهيئة مناخ مؤسسي والنقطة المحورية لجهود العاملين (جرادات، 2013: 177). كانت دراسة الواقع وتحليله تحدد في التخطيط الاستراتيجي ومن ثم يتم وضع وتحديد الرؤية والرسالة، واليوم أصبح تحديد الرؤية والرسالة هما اهم خطوات التخطيط الاستراتيجي الحديث (جرادات، 2011: 172). أثناء عملية تطوير بيانات الرؤية والرسالة يلزم اتخاذ القرارات بشأن أفضل طريقة لإيصال الرؤية والرسالة إلى جميع المديرين والموظفين والدوائر الخارجية للمؤسسة (David, 2013: 47). من المهم ان تلخص رسالة المؤسسة بعبارة مختصرة ذات فقرات قليلة ليتمكن من تذكرها بسهولة وان تضع تصوراً لأسباب وجود المنظمة، وان تكون دليل لإرشاد الادارة والعاملين وتبين غايات واهداف المؤسسة (الكرخي، 2009: 96).

ويتفق الباحثان مع هذا الرأي اذ يتطلب ان تعمل المؤسسة على صياغة رسالتها المناسبة وبناء رؤية مستقبلية تكون ملائمة لإمكاناتها وطموحها المستقبلي وقابلة للتنفيذ وفي الوقت المحدد.

### **المبحث الثالث: التميز المؤسسي (Institutional Excellence)**

**اولاً. مفهوم التميز:** التميز المؤسسي أحد مفاهيم الإدارة الحديثة وأحد أهم أهداف المؤسسات، اذ يشير إلى القدرة على تقديم الخدمات للآخرين بشكل مبتكر يتميز عن غيره من المنافسين (الخالدي، 2012: 126). يعرف التميز بأنه فلسفة ادارية تعمل على وفق منهج لتحقيق نتائج لإشباع احتياجات اصحاب المصلحة (حسون، 2018: 35). وعرفه السلمي بأنه حالة ابداعية للتفوق المؤسسي لتحقيق مستويات غير اعتيادية من التنظيم والاداء وتنفيذ العمليات، وانجاز فوق ما يحققة المنافسون (كاظم، 2019: 345). التميز هو قدرة المؤسسة على الابداع والابتكار وطرح الافكار والقيام بأشياء لم يألفها الاخرون بطريقة منظمة وبما هو جديد ومتطور لتحقيق انجازات ونتائج تفوق ما سبقها، وهو مرحلة متقدمة من جودة العمل ومفاهيم ادارية رائدة لتحقيق نتائج لخدمة الزبائن وتحاشي الاخطاء والانحراف من خلال رؤيا واضحة واهداف محددة وهو ممارسة حديثة ومتقدمة (ردام، 2016: 10). ويشير (النجار وجواد)، الى ان المنظمات التي تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية وضعت نصب عينها الزبون والعمل على تحقيق ما يتجاوز توقعاته، والعمل على تغيير طريقة تفكيرها وطريقة ادائها بما يتوافق مع التغيرات العالمية وانماط العمل والمعتقدات التنظيمية (النجار وجواد، 2017: 236).

ويرى الباحثان ان التميز حاله ايجابية غير اعتيادية وتقوم على توقع تعمل المؤسسة من خلالها الوصول الى جودة العمل الذي يميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى من خلال توفير

المتطلبات اللازمة البشرية والمادية والمعنوية والمعلوماتية لتكون قادرة على تقديم أفضل ما لديها من خدمة وبأفضل صورة في نظر الزبون.

**ثانياً. أهمية التميز:** تبرز أهميته التميز من خلال قدرته على استحداث فضاءات واسعة وتوليد نوع من الحماس والتشجيع على الجديد من الافكار، وفي مختلف المستويات والدخول في صراع نحو تحقيق النجاح المطلوب (حسون، 2018: 35). إن تحقيق التميز في العمل أو التنظيم هو جوهر إدارة الجودة الشاملة كون النتائج هي معالم الإنجاز والتقدم، وإن عدم تنفيذها على وفق أساس منظم، يجعل من الصعب الحفاظ على الزخم والالتزام، وهذا يتطلب فهماً أساسياً لكيفية تحقيق نتائج تنظيمية ممتازة ومستدامة (Porter & Tanner, 2004: 5). إن معظم المؤسسات ذات المستوى العالمي تقوم بنقل التركيز في التحكم من خارج الفرد إلى الداخل، والهدف من ذلك هو جعل كل شخص مسؤولاً عن أدائه الخاص، وحملهم على الالتزام بتحقيقه بأسلوب قوي (Oakland, 2001: 12).

**ثالثاً. جائزة التميز الاوربي للجودة (European Excellence Award for Quality):** بدأ النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة في عام 1990 من خلال سلسلة من ورش العمل التي تم تشغيلها في بروكسل، بالاعتماد على تجربة كل من جائزة (Baldrige American) الأمريكية وجائزة Deming اليابانية للشركات، كانت فلسفة النموذج تشير الى أن الأداء المتوقع يتحقق من خلال إشراك الناس في تحسين عملياتهم (Porter & Tanner, 2004: 159). أن النموذج يتكيف مع بيئة المؤسسة الحالية ويتناسب مع تطلعات أصحاب المصالح سواء أكانوا زبائن أم عاملين في المؤسسة، ويعمل على صنع قيمة مستدامة للزبون مع إمكانية تعديل تلك التوجهات حسب ظروف المؤسسة وطبيعتها وعملياتها (عبد الله، 2019: 24). ويرى (Flego, 2006) أن النموذج الاوربي يهدف الى تحفيز المؤسسات الأوروبية والعمل على تحسين الاجراءات التي تؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي، والوصول الى تحقيق رضا الزبون وادارة الموارد وصولاً للعالمية والتميز في الاداء المؤسسي (فاضل، 2016: 51). يعتبر نموذج التميز الاوربي من اهم النماذج المستخدمة وهو يجمع النقاط الإيجابية للجوائز السابقة (اليابانية والأمريكية) (عبد الله، 2019: 26). جائزة الجودة الأوروبية هي المكافئة الأوروبية لجائزة (Baldrige) حازت على جائزة (Baldrige) كنقطة انطلاق وصلها وكان لها تركيز مشابه ولكنه فريد من نوعه على اعتماد الجودة الشاملة كأداة لتحسين الأعمال. أدى هذا التطور إلى نهج كان في ذلك الوقت أكثر توجهاً نحو العمل من تلك التي حصلت عليها جائزة (Baldrige) (Porter & Tanner, 2004: 151). أن نموذج التميز الاوربي للجودة (EFQM) يمثل إطاراً شاملاً يوفر رؤية شاملة للمؤسسة بالاقتران مع مفاهيم التميز الأساسية، ويرشد الانموذج (EFQM) المؤسسات بترجمة هذه المفاهيم إلى ممارسات يمكن تقييمها أو قياسها (Mohamed, 2013: 38).

ولاحظ الباحثان ان هناك قلة في البحوث للقطاع العام وهذا اساسة الاعتماد في التقييم وبشكل دائم على القطاع الخاص، والسبب في ذلك الاعتقاد بأنه ليس هناك منافسة في القطاع العام، ويرى ان هذا الاعتقاد غير صحيح خصوصاً وهناك امثلة كثيرة مثل دبي وماليزيا وسنغافورة والصين وهونغ كونغ، قد اعتمدت في مؤسساتها الحكومية والمتصدية للقطاع العام والخدمة المكلف

بها تلك الحكومات الى مبدأ التنافس ووضعت العديد من الجوائز والهيئات للنتائج، خصوصاً ونحن نعيش في عالم أصبح قريب من الجميع بسبب الاتصالات والعولمة.

### الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

#### المبحث الاول: المعالجات والاختبارات

##### اولاً. المعالجات الإحصائية:

1. تحليل الارتباط: هو أداة إحصائية لاكتشاف علاقة الارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات، باعتماد على معامل ارتباط سبيرمان.
2. تحليل الانحدار الخطي: أداة إحصائية تبين مدى تأثير متغير مستقل في المتغير التابع، ودراسة مدى وجود تأثير لمتغيرات البحث المستقلة في الممكنات مجتمعة بالاعتماد على انموذج الانحدار الخطي البسيط.

##### أ. اختبار درجة مصداقية البيانات:

1. طريقة المقارنة الطرفية: وهي من وسائل اختبار مصداقية البيانات، إذ تم تجميع اجابات العينة وترتيبها تنازلياً لكافة فقرات الاستبانة، وقسمت الى قسمين هما الاعلى والادنى، ومن ثم اخذت نسبة (27%) من تلك الاجابات كطرف علوي، وكذلك ذات النسبة (27%) من اجابات الطرف كطرف أدنى، وقد أجرى اختبار الفرق بين متوسطي الطرفين، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.974) وهي أكبر من قيمة نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) والبالغة (2.179) وبالتالي فان المقياس قادر على التمييز بين الاجابات.

- ب. اختبار درجة ثبات الاستبانة: يشير مفهوم الثبات الى مدى الاتساق في نتائج المقياس، وكلما كانت قيمة معامل الثبات (0.70) او أكثر، وكلما تقاربت او تساوت نتائج التطبيق، تم احتساب معامل الثبات وفق طريقتين:

1. طريقة الاتساق الداخلي: تعتمد هذه الطريقة على مدى تناسق اجابات المبحوث ذاته من فقرة الى اخرى، إذ استخدمت عينة جزئية من المبحوثين قوامها (17) مبحوثاً من أصل عينة البحث (50) استبانة وتم احتساب معامل الفا-كرونيباخ لكل محور من محاور الاستبانة ومعامل الثبات العام لكافة فقرات الاستبانة واطهرت نتيجة الاختبار بأن قيمة معامل الثبات (الفا-كرونيباخ) ممتازة حائزة على درجة عالية الاعتماد لنتائج الاستبيان في هذه الدراسة.

الجدول (1): قيمة معامل الثبات لاستبانة البحث

محاور وابعاد الاستبانة	قيمة معامل الفا-كرونيباخ
الرؤية	0.82
الرسالة	0.88
القيادة الادارية	0.83
السياسات والاستراتيجيات	0.80
الموارد البشرية	0.89
الشراكة والتحالف	0.81
ادارة العمليات	0.85
محور الممكنات	0.82

## المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

أولاً. اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة:

الجدول (2): قيم معامل ارتباط سبيرمان واختبار (T) لمعنوية العلاقة بين الرؤية والرسالة ومتغير المُمكّنات

الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	معامل ارتباط سبيرمان (r)	X أبعاد الاتجاه الاستراتيجي	Y المُمكّنات
دال معنويًا	5.591	**0.628	الرؤية	المُمكّنات
دال معنويًا	7.005	**0.711	الرسالة	

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.

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرؤية وعناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكّنات فقط مجتمعة، (القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات)، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

أظهرت نتائج الجدول (2) إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بعد الرؤية ومتغير المُمكّنات قد بلغت (0.628) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) نظرا لكون قيمة (T) المحسوبة لها والبالغة (5.591) اكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (2.010) و(2.682) عند ذات مستوى المعنوية (0.05) و(0.01) على التوالي، وتفسير هذه النتيجة اجمالا، انه كلما زاد الاهتمام بالرؤية في بلدية الرمادي فذلك سيساعد في تحقيق المُمكّنات، وبينت النتائج ان البلدية لديها رؤية تعمل عليها ولكنها غير موثقة بالرغم من تفهما وتقبلها من القيادة والعاملين ومعظمهم يسعون الى تحقيقها وتبنيها كل حسب صلاحياته وامكانياته ، وبالتالي يتم قبول الفرضية.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص هذه الفرضية على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرسالة وعناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكّنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

اظهرت النتائج في الجدول (2) ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين الرسالة ومتغير المُمكّنات قد بلغت (0.711) وهي قيمة موجبة طردية الاتجاه دالة معنويًا عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.005) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.010)، وتعكس هذه النتيجة تصوراً نحو تطور المُمكّنات وتحقيقها يتأتى من خلال تطور الرسالة نحو الأفضل في بلدية الرمادي، ومن خلال النتائج فأن هناك رسالة للبلدية يتم العمل من خلالها حيث تعمل القيادة على تفهما وتقبلها وتسعى الى تحقيقها وتبنيها هي والعاملين وفي مختلف القطاعات. وهكذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ثانياً. اختبار فرضيات علاقة التأثير بين المتغيرات المبحوثة: لأجل اتخاذ قرار بشأن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنبثق منها فرضيتان فرعية، سيتم قياس تأثير أبعاد الاتجاه الاستراتيجي 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 الرؤية والرسالة في الممكنات، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويوضح الجدول (3) قيم المعاملات المستخدمة في قياس التأثير بين المتغيرات المبحوثة.

كما سيتم دراسة تأثير الرؤية والرسالة عبر احتساب معادلة انحدار خطي بسيط للرؤية والرسالة كلا على حدة مع الممكنات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتفسير النتائج المبينة في الجدول (3) كما يأتي:

الجدول (3): نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير أبعاد الاتجاه الاستراتيجي في الممكنات

المعاملات				المتغيرات		
الدالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	معلمة الانحدار Beta	الحد الثابت A	X	Y
دال معنويا	0.47	43.13	0.48	33.61	الرؤية	الممكنات
دال معنويا	0.51	48.94	0.81	7.83	الرسالة	الممكنات

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1.48) ومستوى معنوية (0.05) = 5.35

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (1.48) ومستوى معنوية (0.01) = 8.66

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية في عناصر جائزة التميز الأوروبي الممكنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي على في الجدول (3) وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الرؤية في متغير الممكنات لكون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (43.13) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (5.35)، كما فسر المتغير المستقل (الرؤية) ما نسبته (47%) من إجمالي الانحرافات أو التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المعتمد (الممكنات) في المؤسسة المبحوثة، وهو ما عكسته قيمة معامل التحديد، أما النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد الرؤية في متغير الممكنات كما يأتي:

$$\text{الممكنات} = 33.61 + (0.48) \text{ الرؤية}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.48)، على أن زيادة في بعد الرؤية بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة أيضا في متغير الممكنات بمقدار (48%)، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى أعلاه.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرسالة في عناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكّنات فقط مجتمعة (القيادة الادارية والسياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والشراكة والتحالف وادارة العمليات).

أظهرت نتائج الجدول (3) وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد (الرسالة) في متغير (المُمكّنات)، نظرا لكون قيمة (F) المحتسبة والبالغة (48.94) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (5.35)، واستطاع المتغير المستقل (الرسالة) أن يفسر ما نسبته (51%) من إجمالي التغيرات أو الانحرافات في قيم المتغير المعتمد (المُمكّنات) في بلدية الرمادي قيد البحث وذلك تبعا لقيمة معامل التحديد، أما النسبة المتبقية والبالغة (51%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد الرسالة في متغير المُمكّنات كما يأتي:

$$\text{المُمكّنات} = 7.83 + (0.81) \text{ الرسالة}$$

وتعني قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.81)، أن زيادة في بعد الرسالة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في محور المُمكّنات بنسبة (81%)، حيث من خلال النتائج تبين ان المؤسسة تسعى لإدراج حاجات الزبائن ورغباتهم في رسالتها المؤسسية وبما يتوافق مع الامكانيات المتوفرة لديها وتسعى الى تحقيقها. وبناءً على ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية.

### الفصل الرابع: الاستنتاجات والاقتراحات

#### اولاً. الاستنتاجات:

1. هناك رؤية ورسالة للبلدية ولكنها غير موثقة بالرغم من تفهما وتقبلها من القيادة والعاملين ومعظمهم يسعون الى تحقيقها وتبنيها كل حسب صلاحياته وامكانياته، وبالرغم من سلبية عدم توثيقها الا ان ما يخفف ذلك هو تبنيها من قبل الجميع وتفهمها وهذا يستحق الاشادة لكونه مرحلة مهمة تسعى المنظمات لتحقيقها فما الفائدة من وجود رؤية غير واضحة للعاملين وغير مؤمنين بها وغير ساعين لتنفيذها.

2. تسعى البلدية جاهدة الى حد ما لوضع رسالتها بما يتوافق مع الحاجات والرغبات للزبائن من جهة ومن جهة اخرى بما يتناسب والامكانيات المتوفرة لديها، لكن بسبب كون اعمالها شبه مركزية لارتباطها من جهة بوزارة البلديات ومن جهة اخرى بمحافظة الانبار وارتباط اعمالها بدوائر ذات علاقة مثل التخطيط العمراني والتسجيل العقاري والبيئة والزراعة وغيرها كل ذلك يحتم عليها ان تضع رسالتها وفق كل ذلك.

3. أكثر اعمار الملاك المتقدم من متوسط العمر مع وجود اعمار متقدمة ونسبة من الشباب وهذا شيء ايجابي للرؤية المستقبلية بالإضافة الى وجود تنوع في العناوين الوظيفية التي تم اعطاءها مواقع قيادية وهذا بدوره يعطي زخماً في العمل الخدمي.

4. من خلال النتائج تم قبول فرضيتنا البحث لوجود علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة في عناصر جائزة التميز الأوروبي المُمكّنات فقط مجتمعة.

#### ثانياً. المقترحات:

1. وضع رؤية ورساله مكتوبة وموثقة وواضحة ومعلنة تكون مصدر فخر للعاملين واداة دفع لهم للسعي الى النجاح والتفوق وهي بذلك تضع نفسها في موقع المنظمات التي تعمل لتحقيق ذاتها وتنافس الاخرين من المؤسسات الحكومية العاملة في قطاع الخدمات.

2. تفعيل شعبة او وحدة للجودة تكون مسؤوله عن كل ما يتطلب معرفته من آراء العاملين او الزبائن او الشركاء من خلال الاستبيان والتحري والاستقصاء ودعم ذلك من قبل الادارة والقيام بندوات ولقاءات مجتمعية متعددة.

3. صياغة استراتيجيات لقياس مستوى الاداء ولتتبنى التميز المؤسسي بما يتناسب مع واقع المؤسسات الخدمية المحلية وامكاناتها للارتقاء بها وبما يلبي حاجة المواطنين، واعداد نموذج على وفق النموذج الاوربي للقطاع الخدمي يسهم في وضع خارطة طريق للتقييم المستمر.

المصادر:

اولاً. المصادر العربية:

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

2. الحسني، زينب ابو علي خلف، (2016)، اعادة هندسة العمليات الادارية في ضوء التوجه الاستراتيجي، بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة النفط، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

3. 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).

4. ردام، دينا تركي، (2016)، بناء أنموذج التميز الإداري في وزارة النقل على وفق أنموذج التميز الأوربي EFQM، رسالة دبلوم عالي مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، بغداد.

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 الادارة والاقتصاد/بغداد.

6. عبد الله، حسين محمود، (2019)، استخدام انموذج التميز الأوربي (EFQM) وتأثيره في تطوير المنتج، دراسة حالة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية/مصنع المأمون، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

7. فاضل، وسن كامل، (2016) م، تصميم نظام لتقييم أداء المدارس العراقية على وفق انموذج التميز الأوربي EFQM، دراسة حالة، دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.

8. 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 الادارة والاقتصاد/المستتصرية، العدد (42).

9. الخالدي، ابراهيم بدر (2011)، معجم الإدارة-موسوعة شاملة لمصطلحات الادارة العامة وادارة الاعمال، دار اسامة، عمان.

10. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

11. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008)، الادارة والاعمال، مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

12. ادريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجية أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
  13. جرادات، ناصر محمد سعود، (2013)، الادارة الاستراتيجية، منصور تكاملي حديث، اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
  14. ياسين، سعيد غالب، (1998)، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الطبعة (1) عمان.
  15. حبتور، عبد العزيز، (2004)، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
  16. شوشة، فريد علي محمد، (2006)، الادارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، ط 2، القاهرة.
  17. النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل، (2017)، ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، بغداد.
  18. معروف، هوشيار، (2009)، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
  19. الكرخي، مجيد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المنهل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- ثانياً المصادر الأجنبية:**

1. Mohamed, A., (2013), Capabilities development in the public sector: the role of excellence models (Doctoral dissertation, The University of Manchester (United Kingdom).
2. 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.
3. David, Fred R., (2011), Strategic Management, concepts and cases, 13th, publishing as Prentice Hall, New Jersey.
4. David, Fred R., (2011), Strategic Management, concepts and cases, 13th, publishing as Prentice Hall, New Jersey.
5. David L., Goetsch Stanley Davis, (2013), Quality Management for Organizational Excellence, Introduction to Total Quality, 7th, British Library Publication, London.
6. Koteen, J., (1997), Strategic management in public and nonprofit organizations, managing public concerns in an era of limits, Greenwood Publishing Group.
7. John Thompson with Frank Martin, (2005), Strategic Management, Awareness and Change, 5th EDITION. Thomson Learning Publishers, London.
8. 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.
9. Oakland, John S., (2001), Total Organizational Excellence, Achieving world-Class Performance, Butterworth-Heinemann, British Library Publication, London
10. Oakland S. John, (2014), Total Quality Management and Operational Excellence, 5th, Taylor & Francis Group, London & New York.
11. Cook, S., Macaulay, S., & Coldicott, H., (2004), Change management excellence: Using the four intelligences for successful organizational change. Kogan Page Publishers.