

دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي

دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي

مقدمة:

تمثل القيادة المستدامة اليوم منهجا قياديا جديدا للرد على تحديات القيادة التقليدية القائمة، التي لم تعد كافية لمواجهة التحديات الكبيرة والتحديات المتزايدة لمنظمات الأعمال. إذ إن القيادة المستدامة تدعو المنظمات إلى ضرورة التحول من التركيز التقليدي المتمثل بالتحكم بالتمويل والموارد البشرية، إلى توجه المنظمات للمساهمة في التأثيرات البيئية والاجتماعية الأوسع، باعتماد منهج طويل الأجل يجعل تنمية القادة والتابعين جزءاً من عملية التطوير التنظيمي والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم داخليا وخارجيا مستدامة. الأمر الذي يمكن المنظمات من تحقيق الأفضلية على منافسيها.

وجاء البحث ليسلط الضوء على الأطر الفكرية لمتغيري البحث القيادة المستدامة بأبعادها الخمسة (بناء قدرات الملاك الوظيفي، التوزيع الاستراتيجي، التوظيف، بناء الأهداف طويلة الأمد، والتنوع)، ومتغير التفوق التنظيمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، المعلومات والتحليل، التركيز على العمليات ونتائج الأعمال). ومن أجل الإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه جرى تقسيمه على أربعة مباحث، اختص الأول منها بمنهجية البحث، أما الثاني فتناول الجوانب النظرية لمتغيري البحث، في حين خصص المبحث الثالث لاختبار وتحليل فرضية البحث، وسجل المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث اعتماداً على نتائج الجانب العملي.

م.د. رافد حميد الحدرائي

م.د. سجاد محمد الجنابي

م.د. حاكم احسوني الميالي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

انطلقت مشكلة البحث من تساؤل غالباً ما يردده كثير من المديرين والباحثين، يتمحور حول ما الذي تحتاجه المنظمات لتحقيق حالة التوازن السليم والفعال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؟ وفي الوقت نفسه ما الذي تحتاجه المنظمات لتكون متفوقة مالياً في الأداء ومرنة ومستدامة؟ لذا طرحت العديد من المفاهيم القيادية لتعزيز الاستدامة التنظيمية في السنوات الأخيرة. إلا أن تلك المفاهيم القيادية لم تتبلور في منهج متكامل، باستثناء القيادة المستدامة (Suriyankietkaew & Avery, 2016:1).

التي تتمحور حول التغيير وإنتاج وتطوير حلول ذات قيمة للمشاكل التنظيمية والاجتماعية المعقدة، وقدرتها (القيادة المستدامة) على التأثير وتحفيز الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمع عبر فرض المعرفة المستدامة في مبادئهم دون إهمال تجاربهم الماضية، بحيث يمكن تحسينها باستمرار في الحاضر والمستقبل (Zulkiffli & Latiffi, 2016:2). وجاء هذا البحث لردم الفجوة المعرفية لمتغيري القيادة الحقيقية والتفوق التنظيمي، بالتحقق من مستوى ممارستها عملياً واختبار العلاقات التأثيرية بينهما.

ويمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ما المقصود بالقيادة المستدامة؟ وماذا تختلف عن القيادة غير المستدامة؟ وما هي أهم أبعادها؟

٢. ما المقصود بالتفوق التنظيمي؟ وما هي أهم أبعاده وخصائصه؟

٣. هل يتبنى مطار النجف الاشراف منهج القيادة المستدامة في ممارساته العملية؟

٤. ما مدى اهتمام مطار النجف الاشراف الدولي بمفهوم التفوق التنظيمي؟

٥. هل يوجد دور لأبعاد القيادة المستدامة في تحقيق التفوق في مطار النجف الاشراف الدولي؟
ثانياً: أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث بالنقاط الآتية:

١. تقديم حقائق مسندة بمؤشرات رقمية حول ممارسات أبعاد القيادة المستدامة في مطار النجف الاشراف، وبيان أي الأبعاد يسهم في تفوق المطار.

٢. تعريف مطار النجف الاشراف الدولي (عينة البحث) بأهمية تبني أبعاد القيادة المستدامة لما لها من أهمية بالغة في تحقيق التفوق التنظيمي.

٣. إثراء الأطر الفكرية لموضوعي القيادة المستدامة بأبعادها والتفوق التنظيمي بأبعاده.

٤. إثارة اهتمام القيادات الإدارية في مطار

العمليات ونتائج الأعمال)، كما في الشكل (١).
(ظ: الأشكال والجداول في نهاية البحث).

خامسا: فرضية البحث: تم صياغة فرضية البحث استنادا الى أهداف البحث ومسارات العلاقة المتوقعة بين متغيراته، وستخضع لاختبارات متعددة لإثبات صحتها من عدمها، وتتلخص في: توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للأبعاد الفرعية للقيادة المستدامة (بناء قدرات الملاك الوظيفي، التوزيع الاستراتيجي، التوظيف، بناء الأهداف طويلة الأمد، والتنوع) في التفوق التنظيمي.

سادسا: مقياس البحث:

اعتمد البحث مقاييس عالمية في قياس متغيراته، بعد أن قام الباحثون بتكييف فقرات المقياس ليناسب البيئة العراقية تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين (الخبراء) في مجال الاختصاص والأخذ بأرائهم وملاحظات. والجداول (١) يبين فقرات المقياس والمصادر المعتمدة.

سابعا: حدود البحث:

١. الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية بمطار النجف الاشرف الدولي.

٢. الحدود الزمانية:

تتخصر بمدة إعداد البحث عمليا لمطار النجف الاشرف الدولي والتي شملت مدة الزيارات الأولية

النجف الاشرف (عينة البحث) بضرورة الاعتماد على أساليب ومناهج قيادية غير تقليدية (القيادة المستدامة) لما لها من مساهمة جادة في تحقيق التفوق التنظيمي.

ثالثا: أهداف البحث: يهدف البحث إلى بلوغ المقاصد الآتية:

١. الكشف عن طبيعة القيادة المستدامة في مطار النجف الاشرف الدولي.

٢. تحديد واقع ممارسات أبعاد القيادة المستدامة في مطار النجف الاشرف الدولي.

٣. تشخيص مستوى التفوق في مطار النجف الاشرف (عينة البحث).

٤. بيان طبيعة العلاقة التي تربط بين إبعاد القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي.

٥. التعرف على أي من أبعاد القيادة المستدامة أكثر تأثيرا في التفوق التنظيمي.

رابعا: العلاقة بين متغيرات البحث

بالاعتماد على مشكلة البحث وأهدافه، تم تصميم مخطط فرضي لتوقع مسارات العلاقة بين متغيرات البحث، المتغير التفسيري القيادة المستدامة بأبعادها (بناء قدرات الملاك الوظيفي، التوزيع الاستراتيجي، التوظيف، بناء الأهداف طويلة الأمد، والتنوع)، والمتغير الاستجابي التفوق التنظيمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبائن، المعلومات والتحليل، التركيز على

مثلت عينة البحث.

تاسعا: صدق وثبات المقياس:

من أجل التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس (استمارة الاستبيان) تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال اختصاصاتهم، وتم تزويدهم بالمفاهيم النظرية لمتغيرات البحث والمصادر المعتمدة بمقياس البحث، وتم تعديل استبانته البحث بناءً على ملاحظاتهم لتصبح أكثر دقة واتساقاً مع أهداف البحث، وبهذا فإن صدق مقياس البحث قد تحقق. ولغرض التأكد من ثبات المقياس اعتمد الباحثون مقياس الفاكرونباخ (Cronbach Alpha)، إذ إن قيمة الفاكرونباخ ذات الاتساق الداخلي الجيد والموثوق يجب إن تكون أكثر من (٧٠%) في مختلف المجالات (Sekar&Bougie,2010). وهذا ما تحقق في بحثنا الحالي، إذ بلغت قيمة الفاكرونباخ للقيادة المستدامة (٨٧%) وللتفوق التنظيمي (٨٤,٣%)، وعلى المستوى الكلي لفقرات متغيرات البحث للبحث وفقاً لآراء عينة البحث بلغت (٩٠,٤%)، وهذه القيم تدل على توافر الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

المبحث الثاني: الأطر الفكرية لمتغيري البحث:

لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات المطلوبة للبحث ومدة توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها والتي امتدت للمدة من شهر كانون الثاني 2017 لغاية نهاية شهر آذار ٢٠١٧ .

٣. الحدود العلمية:

حدد البحث علمياً بما جاء بأهدافه وتساؤلاته.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار مطار النجف الاشراف الدولي مجتمعاً للبحث الحالي كونه مرفقاً اقتصادياً مهماً في محافظة النجف الاشراف الدولي والسعي الحثيث والجاد من قبل إدارة المطار للارتقاء به إلى مصاف المطارات الدولية الكبرى نظراً لموقعه الاستراتيجي في محافظة النجف الاشراف لما لها من مكانة عالمية من جانب وتعاون ادارة المطار مع الباحثين بخصوص بعض المعلومات اللازمة لانجاز البحث، مما شجع الباحثين لاختبار متغيرات البحث في مطار النجف الاشراف.

إذ تم توزيع (٢٢٠) استمارة استبيان على بعض الموظفين في المطار، وتم استرجاع (٢١١) استبانة، أي بنسبة استرجاع (٩٦%)، وبعد فرز البيانات تم استبعاد (٤) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، لتصبح الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (٢٠٧) استمارة والتي

أولاً: القيادة المستدامة:

١- مفهوم القيادة المستدامة Sustainable Leadership Concept

تمثل القيادة المستدامة مسؤولية مشتركة تهتم بعدم استنزاف الموارد البشرية أو المالية بدون مبرر، والابتعاد عن الممارسات السلبية الضارة على المنظمة والبيئة المحيطة بها، فضلاً عن المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المنظمة، والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز تلاحق الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة (Hargreaves&Fink,2003:2).

ومن ناحية ارتباط القيادة المستدامة بالأداء ، فهي تركز على التكامل بين ثلاث عمليات أساسية: التأمل في العمل، الذكاء النفسي؛ والرفاهية الوظيفية ، ومن ثم مشاركة هذه العمليات الثلاثة مع ثقافة المنظمة، والتي تعمل على تطور القيادة الفعالة، وتنتج القادة المستدامين، ومن ثم تخلق منظمات مستدامة (Casserley & Critchley, 2010:290) وتتطلب القيادة المستدامة

رؤية طويلة الأجل في اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكارات الممنهجة التي تهدف إلى زيادة القيمة للزبائن وتطوير قوة عاملة ماهرة، وموالية وأكثر تفاعلاً، وتقديم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة (Avery& Bergsteiner,2011:5).

وتركز القيادة المستدامة على أفعال أولئك الذين لديهم منطق استراتيجي في العمل ويمكنهم التأثير على الآخرين والمنظمات لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Brown,2011:63). ولا تقتصر القيادة المستدامة على كونها مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات التي تتبناها المنظمة وتسعى إلى تجسيدها ، وإنما بالإضافة الى ذلك فهي سلوك أخلاقي يتضمن النية والتأثير لمساعدة مجموعات الأفراد على تحقيق النتائج الهامة والتي لن تتحقق بدون ذلك السلوك (Little,٢٠١٥:١٦ & Bendell).

ويذكر (Peterlin et al,2013:206) بأن مفهوم القيادة المستدامة يتبلور في المنظمات وفق أربعة مراحل هي:

المرحلة الأولى: التقدير Appreciation وتسمى (مرحلة الاستكشاف) التي تتضمن التحقق من الجوهر الايجابي للمنظمة وموظفيها والعمل التكافلي، وكيف يدار الإبداع في المنظمة وكيف يحفز الأفراد على تعزيز الإبداع وتطوير مهارات القيادة المستدامة.

المرحلة الثانية: تصور النتائج Visualization of results تسمى (مرحلة الحلم) وهي عملية تصور الرؤية المستقبلية المطلوبة للمنظمة من خلال مشاركة جميع أصحاب المصلحة.

المرحلة الثالثة: البناء المشترك Co-construction وتسمى (مرحلة التصميم) وهي التعبير بالممارسات والوسائل لتحقيق الرؤية المنشودة. من خلال تنمية مهارات القيادة المستدامة التي ترتبط بتنمية مهارات القيادة الفردية والعلائقية وتطوير القيادة الجماعية ونظام التوجيه، والتعليم التنفيذي وورش العمل والندوات والتدريب والتعليم الرسمي.

المرحلة الرابعة: عمل الاستدامة Sustaining action وتسمى (مرحلة المصير) وتعني خلق وسيلة منهجية للتمكين، أي تمكين الأفراد من التعلم مدى الحياة والارتجال. وبعد أن تم التعرف على مفهوم القيادة المستدامة ومراحلها، يتطلب التعرف على أبرز الاختلافات بينها وبين القيادة غير المستدامة من خلال الجدول (٢).

ويخلص الباحثون إلى أن القيادة المستدامة هي منظور إداري جديد يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل بتبني رؤية واضحة وتوجه مستدام طويل الأجل.

٢- أبعاد القيادة المستدامة:

اعتمد البحث مقياس (Lambert,2012) الذي يتكون من خمسة أبعاد (بناء قدرات الملاك

الوظيفي، التوزيع الاستراتيجي، التوطيد، بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة الأمد، التنوع). وللإحاطة بهذه الأبعاد سنتناولها بشيء الإيجاز.

أ. بناء قدرات الملاك الوظيفي Builds capacity of staff

يتطلب بناء قدرات الملاك الوظيفي ترسيخ مجموعة من المفاهيم التي تتعلق بتحديد وتعريف القدرات المطلوبة، وبيان العلاقة بين القدرات الثقافية السائدة وتلك التي تفتقرها المنظمة (Freeman,2010:19). وتدريب الموظفين على تنمية قدراتهم على الابتكار والقدرة على تشجيع مختلف التخصصات للمشاركة في صنع القرار، وفهم العلاقة بين النظم البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والانفتاح للأفكار الجديدة، وتأمين دور إبداع الأفراد وتحدي الوضع الراهن (Timmer et al,2008:6). ويمكن للقادة الحاليين من بناء الثقة في القادة المستقبليين من خلال تمهيد الطريق أمامهم لتحقيق الأهداف وتشجيعهم على ذلك وتوجيهه (Gould et al,2008:59).

ب. التوزيع الاستراتيجي Strategic distribution

من أجل تمكين القادة الطامحين وإشراكهم في

الموارد البشرية للمنظمة (David,)
Davis;2006:143-150. ويتضح أن
الشراكات تقدم حلول عملية على أرض الواقع
وعلى المستوى الاستراتيجي، ومن خلالها غالبا
ما تتطور المنظمات لأنها تتعلم أساليب الإدارة
الفعالة، وبناء القدرات، واكتساب خبرات قيمة.
وبمعنى آخر تعد استمرارية التوظيف تعد بمثابة
آليات تعلم العاملين كيف يكونوا أفضل فيما
يفعلونه وتمكنهم من تحقيق أهدافهم.

د. بناء الأهداف طويلة الأمد من الأهداف قصيرة
Builds long term objectives from
short term goals

إن فكرة بناء الأهداف طويلة الأجل من
الأهداف القصيرة الأجل تعد بمثابة محرك رئيسي
لتطور المنظمات. وإن قيمة التخطيط قصير
الأمد على مستوى الإدارات تتجسد بالتطوير
التنظيمي أكثر من كونه إجراء أو مراقبة خارجية
وعند تجميعها مع خطط الأقسام الأخرى سوف
تؤدي إلى مكاسب تنظيمية طويلة الأمد
(Lambert,2012:112).

هـ. التنوع Diversity

تتطلب الإدارة الفعالة للتنوع ثقافة شاملة تخلق
بيئة عمل ترعى العمل الجماعي والمشاركة
والتماسك. والتأكيد على ثقافة التنوع في الرؤية
التنظيمية والرسالة واستراتيجية الأعمال

عملية التخطيط الاستراتيجي من المهم أن لا
تقتصر السلطة وصنع القرار بيد مجموعة صغيرة
من كبار المديرين (Lambert,2012:111)
إذ إن عدم تمكين الموارد البشرية للمشاركة في
عملية التخطيط والأنشطة القيادية للمنظمة يمكن
أن يكون لها تأثير ضار على عمل المنظمة،
لأنه يعني أن العديد من القضايا التي ترتبط
ارتباطا مباشرا في نجاح أو فشل عمل المنظمة
قد يتم تجاهلها (Salame,2006:7) .

ج. التوظيف Consolidates

تسعى المنظمات إلى ديمومة التوظيف من خلال
الشراكات والعمل التعاوني الذي يمثل ترتيب
تعاوني طويل الأجل بين اثنين أو أكثر من
المنظمات المستقلة أو وحدات الأعمال التي
تتشارك في الأنشطة التجارية لتحقيق مكاسب
اقتصادية متبادلة (Wheelen&Hunger

2012:196)، ويتطلب العمل التعاوني من
الطرفين بناء علاقة مفتوحة وثقة مبنية على
الأهداف المشتركة، وإيجاد وسيلة متفق عليها في
حل المشاكل والبحث الجاد عن تحسينات قابلة
للقياس وبشكل مستمر. وقد يحصل الدعم من
خلال الشراكة الداخلية التي تعمل على خلق بيئة
إيجابية وإنشاء آليات داخلية تجمع بين المديرين
والموظفين والفرق والأفراد العاملين معا في
تحالفات داعمة بصورة متبادلة لتعزيز مقدر

(Hashemy et al,2016:7). كما أنه يعني الوصول إلى أعلى مستويات التميز الذي يجعل المنظمة قادرة على المنافسة عالمياً (Durrah et al,2014:20) وكذلك ينظر للتفوق التنظيمي بأنه قدرة المنظمات على توفير فرص التنمية، وتهيئة الظروف المحفزة والصحيحة ومعالجة مشاكل الأداء بفعالية (Alnaweigah, 2013:177). والتفوق في العمل لا يعني تحقيق أقصى أرباح أو تقديم منتجات بأدنى الأسعار، وإنما هو منهج معقد من الناحية الاقتصادية والفنية والاجتماعية. ويعبر عن التفوق بأنه احتفاظ المنظمة في الوضع المثالي متمثلاً بالنجاح والربحية لفترة طويلة من الزمن وبشكل صحيح وفعال والتكيف مع المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وفي الأدبيات الأمريكية ينظر للتفوق في عمل المنظمات بأنها تلك المنظمات التي تقوم بإجراءات استثنائية طويلة الأمد إن لم تكن على مدى الحياة، وليس المنظمات التي تؤدي أداءً جيداً بصورة استثنائية في سنة واحدة أو في فترة قصيرة من الزمن (Ghicajanu et al,2015:446).

ويتطلب التفوق التنظيمي اثنين من المهام الضرورية: تحريك العمليات والإجراءات باتجاه تحقيق التميز وبذل الجهود لخلق ثقافة تحليلية

وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ولتشكيل ثقافة التنوع يتطلب التزاماً كبيراً من الموارد والقيادة، وضرورة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تنوع الموارد البشرية (Shen et al,2009:242) ويحقق التنوع في مكان العمل فوائد متعددة، إذ إن المنظمة التي تمتلك موظفين من ثقافات متنوعة تمنحها فهم أكبر للسوق العالمية. وإنها تستفاد من مجموعة متنوعة من وجهات النظر، وارتفاع الإنتاجية والأرباح بسبب ثقافة المنظمة التي تشجع الموظفين على اضهار أعلى قدراتهم. وأيضاً إن الزبائن الذين يأتون من الخارج ويتكلمون لغات مختلفة تتطلب خدمتهم موظفون تلك اللغة، وإن معرفة احتياجات الزبائن عبر مختلف الخلفيات أمر حاسم لتحقيق التفوق التنظيمي (Bedi et al,2014:102).

ثانياً: التفوق التنظيمي:

١- مفهوم التفوق التنظيمي Organizational Excellent Concept

يعرف قاموس ويبستر التفوق بأنه عمل الشيء بشكل حسن وبمستوى عال من الاحترافية والتميز (Webster,2000:24). ولغويًا يعني التميز والرفعة، أما التفوق التنظيمي فيعني التزام المنظمة في التنمية المستدامة من أجل إرضاء الزبائن وزيادة الربحية لدعم البيئة الوطنية

وبيعث التخطيط الاستراتيجي الحياة في الرؤية والرسالة حينما تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة من خلال تسهيل عملية صنع القرار بفاعلية، فضلا عن الأنشطة اليومية. ويقدم صورة شاملة عن ما تقومون به المنظمة، وإلى أين ستذهب (Petkovic&Jasinskas, 2016:57).

ب. التركيز على الزبائن والأسواق Customer and Market Focus

يهتم بعد التركيز على الزبائن بما تحدده المنظمة من متطلبات واحتياجات وتوقعات وتفضيلات الزبائن والسوق؟ وكذلك اهتمام المنظمة ببناء العلاقات مع الزبائن وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى اكتساب الزبائن، ورضاهم، وولائهم والاحتفاظ بهم، وكذلك توسيع الأعمال التجارية وتحقيق الاستدامة، يضمن التدفق الحر للمعلومات بين الزبائن والمنظمة، ويعطي للمنظمة أفكارا واضحة المعالم (Bose, 2012:116).

ج. المعلومات والتحليل Information and Analysis

يقوم هذا البعد على إدارة واستخدام وتحليل وجودة المعلومات وأمن البيانات والمعلومات والأجهزة والبرمجيات لدعم العمليات الرئيسة للمنظمة في الحالات الاعتيادية والطارئة. ويمثل هذا البعد

وعلمية للجودة في المنظمة Hashemy et al, 2016:7).

ومن خلال المفاهيم أعلاه يتضح إن التفوق التنظيمي هو الحالة المثالية التي تسعى المنظمات بلوغها والمحافظة عليها من خلال استغلال الفرص الحاسمة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب قيام المنظمة بإجراءات استثنائية طويلة الأمد تساعد على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية.

٢- أبعاد التفوق التنظيمي:

اعتمد البحث نموذج (Badri et al, 2006) للتفوق التنظيمي والمعتمد من قبل العديد من الباحثين ، كونه نموذج شامل يظم مجموعة من الأبعاد (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، المعلومات والتحليل، التركيز على العمليات، ونتائج الأعمال).

أ. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يتناول التخطيط الاستراتيجي الكيفية التي تتطور بها خطط الأعمال والاتجاهات الاستراتيجية والكيفية التي يتم بها قياس التقدم. ويؤكد التخطيط الاستراتيجي أيضا على أن نجاح المنظمة طويل الأمد والبيئة التنافسية هي مفتاح القضايا الاستراتيجية التي يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من التخطيط الشامل (Alsaleh, 2016:106).

العامة، والقيادة. ويتم رصد ومراقبة مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة (Foster et al,2007:335).

المبحث الثالث: اختبار وتحليل فرضية الدراسة:
قام الباحثون بإجراء الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي أولاً، ثم اختبار فرضية البحث ثانياً.

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي:
اتضح من معطيات الجدول (٣) ، ان الوسط الحسابي لإجمالي ابعاد القيادة المستدامة بلغ (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.74) ووزن وبمعامل اختلاف (0.55)، والوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3)، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة. فيما جاء بعد بناء الأهداف طويلة الأمد بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي قدره (3.85) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (0.474) ، فيما جاء بعد التنوع بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (3.83)، ومعامل اختلاف (0.73)، أما باقي الابعاد فجاءت متسلسلة بالأهمية (التنوع ، التوزيع الاستراتيجي، بناء القدرات الملاك الوظيفي، التوظيف) لتحتل المرتبة الثالثة والرابعة

مركز العقل الذي يوائم جميع العمليات والأهداف الاستراتيجية (Alsaleh,2016:106). وان التركيز على التحليل والمعرفة هي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات، ولا تقتصر ممارستها فقط في حل المشاكل والتعلم والتخطيط، ولكن أيضا في تحديد مستقبل المنظمة عن طريق اتخاذ قرارات إستراتيجية مثلى (Alnaweigah,2013:179) . د. التركيز على العمليات management

Process

يركز هذا البعد على تكوين القيمة لجميع أصحاب المصلحة، والاهتمام بالتقييم، والتحسين المستمر، والتعلم التنظيمي. والرشاقة والمرونة والكفاءة التشغيلية، وتقليل وقت انجاز العملية، ويهتم أيضا بكيفية تصميم الخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات وتطلعات الزبائن، والاهتمام برصد ومراقبة مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة (Badri et al,2006:1126)

هـ. نتائج الأعمال Business Results

يبحث هذا البعد بنتائج أداء المنظمة وتحسينه في جميع المجالات الرئيسية: نتائج المنتجات والخدمات، والنتائج التي تركز على الزبائن، والنتائج المالية والسوق، والتي تركز على القوى

والخامسة على التوالي بالاعتماد على قيمة معامل الاختلاف.

ومن معطيات الجدول (٤) يتبين أن الوسط الحسابي لإجمالي ابعاد التفوق التنظيمي (3.96) وبانحراف معياري قدره (0.76) وبمعامل اختلاف (0.57)، وأن الوسط الحسابي هو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (3) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة.

أما على مستوى ابعاد التفوق التنظيمي فجاء بعد التركيز على العمليات بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي قدره (4.185) ومعامل اختلاف بلغت قيمته (0.312)، في حين جاء بعد التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الثانية من حيث مستوى اهتمام عينة البحث، بوسط حسابي مقداره (3.96) ومعامل اختلاف (0.59)، أما باقي الابعاد فجاءت متسلسلة بالأهمية (التركيز على الزبائن، نتائج الأعمال، المعلومات والتحليل) لتحتل المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي بالاعتماد على قيمة معامل الاختلاف.

ثانياً: اختبار فرضية البحث:

تتمحور فرضية البحث حول بعدين:

البعد الأول: (وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة المستدامة (X) في التفوق

التنظيمي (Y))، وعلى ضوءها أشارت معادلة الانحدار البسيط إلى أن القيادة المستدامة (X) تؤثر في التفوق التنظيمي (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للقيادة المستدامة والتفوق التنظيمي (Y) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية: $Y = a + \beta X$

إذ إن (a) تمثل مقدراً ثابتاً (Constant)

إن هذه العلاقة تعني أن التفوق التنظيمي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للقيادة المستدامة، وتم حساب تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية على مستوى عينة البحث البالغة (2.7) موظفاً، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي:

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي هي:
التفوق التنظيمي = (2.127) + (0.67) القيادة المستدامة .

وفي إطار هذه الصياغة أسفر جدول معاملات العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث إلى القيم المبينة في جدول (٥) وكما يأتي:

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (٥) إلى معنوية تأثير القيادة المستدامة في التفوق التنظيمي، إذ بلغت قيمة (F) (52.52) وهي قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ضوء

معادلة الانحدار يؤثر الثابت $(a=2.127)$ ، وهذا يعني إن هناك وجوداً للتفوق التنظيمي (Y) مقداره (2.127) عندما تكون قيمة القيادة المستدامة (X) تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي فبلغت $(\beta=0.78)$ وتدل على إن تغيراً مقداره (1) في القيادة المستدامة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.78) في التفوق التنظيمي وهو تغير كبير يعول عليه.

كما بلغت القوة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة (R^2) (0.608) ، وهذا يدل على أن القيادة المستدامة تفسر ما قيمته (60.8%) من التغيرات الحاصلة في التفوق التنظيمي، وأن (39.2%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل في نموذج الاختبار، وهو مؤشر عالي. وبحسب هذه النتائج تقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة المستدامة في التفوق التنظيمي.

البعد الثاني: تؤثر الأبعاد الفرعية للقيادة المستدامة (بناء قدرات الملاك الوظيفي، التوزيع الاستراتيجي، التوظيف، بناء الأهداف طويلة الأجل، والتنوع) تأثيراً معنوياً بالتفوق التنظيمي.

ويخلص الجدول (6) مؤشرات التحليل على مستوى الأبعاد الفرعية وكالاتي:

١. حقق بعد بناء قدرات الملاك الوظيفي تأثيراً

معنوياً في التفوق التنظيمي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (1.52) ، في حين كانت قيمة (β) (0.727) ، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{التفوق التنظيمي} = (1.52) + (0.727) \text{ بناء قدرات الملاك الوظيفي}$$

وهذا يعني أن تغيراً مقداره (1) في بعد بناء قدرات الملاك الوظيفي يحدث تغيراً مقداره (0.727) في التفوق التنظيمي، وأن المتغير المستقل (بناء قدرات الملاك الوظيفي) تفسر (52.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) إذ بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2=0.528)$. وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

١. تحقق بعد التوزيع الاستراتيجي تأثيراً معنوياً في (التفوق التنظيمي) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، وبقيمة (α) تعادل (1.66) ، في حين كانت قيمة (β) (0.77) ، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

$$\text{التفوق التنظيمي} = (1.66) + (0.77) \text{ التوزيع الاستراتيجي}$$

وهذا يعني أن تغيراً مقداره (1) في التوزيع

وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

تفوق التنظيمي = $(1,509) + (0.734)$ بناء الأهداف طويلة الأمد
وهذا يعني أن تغييراً مقداره (١) في بعد بناء الأهداف طويلة الأمد يحدث تغييراً مقداره (0.734) في التفوق التنظيمي، وإن المتغير المستقل (بناء الأهداف طويلة الأمد) تفسر (٥٣,٨%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) وهو مؤشر كبير وفقاً لقيمة (R^2) . وبناءً على هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٤. لم يحقق بعد التنوع تأثيراً ذو دلالة معنوية في (التفوق التنظيمي)، عبر ما تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي لم تتجاوز قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة (α) التي بلغت (٣,٠١٩)، ثم قيمة المعلمة (β) (0.299)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

التفوق التنظيمي = $(3,019) + (0,299)$ بعد التنوع

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (١) في بعد التنوع يحدث تغييراً مقداره (0.299) في التفوق التنظيمي، وإن المتغير المستقل (التنوع) تفسر (8.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) وفقاً لقيمة (R^2) . وبناءً على هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

الاستراتيجي يقود إلى تغيير مقداره (0.77) في التفوق التنظيمي، وإن المتغير المستقل (التوزيع الاستراتيجي) يفسر (59.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) وفقاً لقيمة (R^2) وهذا مؤشر يمكن التعويل عليه، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٢. حقق بعد التوظيف تأثيراً ذات دلالة معنوية في (التفوق التنظيمي)، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة (α) التي بلغت (1.95)، ثم قيمة المعلمة (β) (0.748)، وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

التفوق التنظيمي = $(1.95) + (0.748)$ التوظيف

وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في بعد التوظيف يحدث تغييراً مقداره (0.748) في التفوق التنظيمي، وإن المتغير المستقل (بعد التوظيف) يفسر (55.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) وفقاً لقيمة (R^2) . وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٣. حقق بعد بناء الأهداف طويلة الأمد أثراً ذو دلالة معنوية في (التفوق التنظيمي)، عبر ما تؤشره قيمة (F) المحسوبة التي تجاوزت قيمتها الجدولية، وقيم المعلمة (α) التي بلغت (1,509)، ثم قيمة المعلمة (β) (0,734)،

أولاً: الاستنتاجات:

١. تمثل القيادة المستدامة أحد أبرز الأنماط القيادية في الوقت الحاضر والتي تمنح المنظمة قوة دائمة من خلال تنمية مهارات كوادرها وجعلهم على درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء متميز.
٢. يشكل التفوق التنظيمي المطلب الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال والذي يتطلب استغلال الفرص بشكل مثالي وسريع بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي والتحليل الدقيق للمعلومات.
٣. أشارت النتائج إلى إن إدارة المطار لديها اهتمام اكبر بالتفوق التنظيمي، وذلك يعني أنهم مدركين تماماً لأهمية المنافسة بين المطارات وشركات الطيران الأخرى المنافسة لهم.
٤. حصل بعد التركيز على العمليات الترتيب الأول من باقي أبعاد التفوق التنظيمي، وهذا يدل على إن إدارة المطار مهتمة بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن، فضلاً عن إنها تبسط إجراءات وأساليب العمل من أجل تحقيق قيمة أكبر للزبائن.
٥. حصل بعد بناء الأهداف طويلة الاجل على أعلى مستوى اهتمام لدى عينة البحث قياساً بباقي أبعاد القيادة المستدامة، وهذا يعني إن إدارة المطار مهتمة بالتوجه طويل الأمد، وإنها تشرك الموظفين في خططها وأهدافها من أجل تحفيزهم

وضمن سيرهم بنفس توجه الإدارة.

٦. اتضح إن تبني ممارسات القيادة المستدامة في مطار النجف الاشرف الدولي يساعد إدارة المطار في تحقيق التفوق التنظيمي.
 ٧. إن اهتمام إدارة مطار النجف الاشرف الدولي ببناء قدرات ملاكها الوظيفي متمثلة بتقديم الفرص اللازمة لتنمية مهارات الموظفين في القيادة والإدارة ومشاركة القادة الطموحين بأنشطة خارج حدود مسؤولياتهم من أجل إعدادهم كقادة في المستقبل، هذه الممارسات تؤثر وتساعد على تحقيق التفوق في مطار النجف الاشرف عينة البحث.
 ٨. إن الاساليب التي تنتهجها إدارة المطار الخاصة بالتنوع من خلال العمل التعاوني والقيام بشراكات إستراتيجية مع مطارات أجنبية لم تكن مؤثرة وبالتالي لم تساعد ادارة المطار في تحقيق التفوق.
 ٩. إن تركيز إدارة مطار النجف الاشرف الدولي على بناء الأهداف طويلة الأمد من خلال إشراك الموظفين في عملية التخطيط والمراجعة المستمرة للخطط الموضوعة يدعم تحقيق التفوق في المطار.
- ثانياً: التوصيات:
١. ضرورة تبني إدارة مطار النجف الاشرف

الدولي متغيري البحث القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي بأبعادهما المختلفة أفكارا وممارسة من أجل زيادة معرفتهم بمضامين هذه المتغيرات.

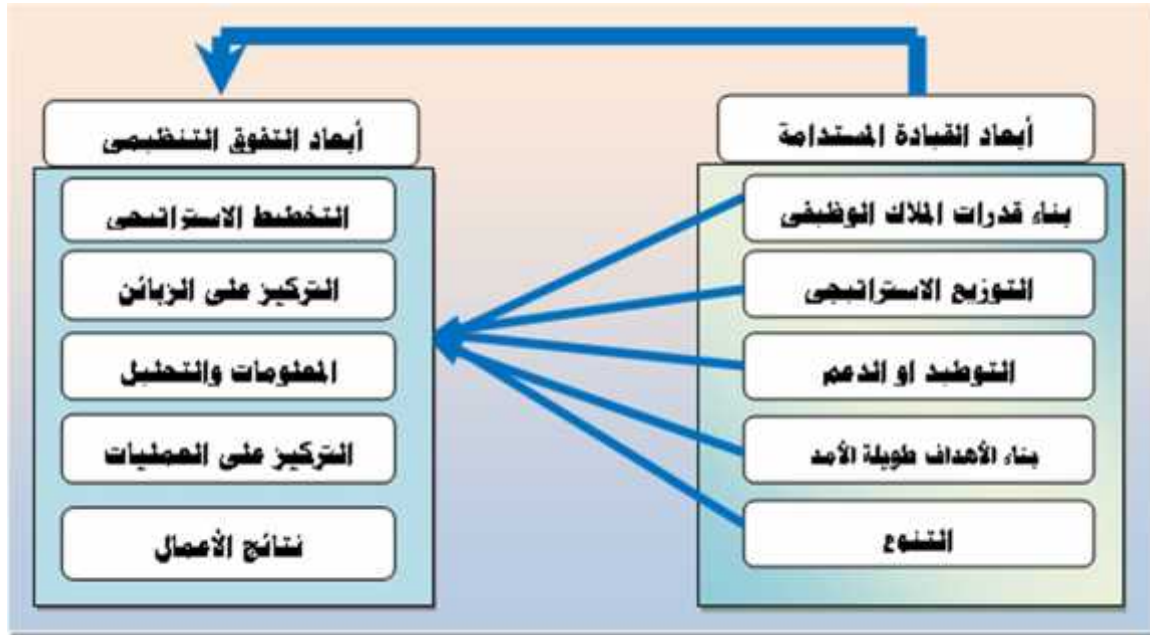
٢. يتطلب من إدارة المطار زيادة الاهتمام بالتوزيع الاستراتيجي من خلال تمكين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية من الانخراط بالأنشطة القيادية التي من شأنها إن تحدث تطورا وتفوقا مستداما.

٣. إذا أرادت إدارة المطار ديمومة تفوقها ينبغي عليها المزيد من الاهتمام بالعمل التعاوني وعقد الاتفاقيات والشراكات الإستراتيجية مع المطارات وشركات الطيران العالمية الكبرى ذات السمعة الحسنة.

٤. على إدارة المطار الاعتماد على الأهداف القصيرة وأخذها بنظر الاعتبار عند بناء الأهداف الطويلة الأمد، وتمكين الموظفين من الاشتراك بصياغتها لتحفيزهم وضمان سيرهم بنفس توجه إدارة المطار الأمر الذي يساعد على تحقيق تفوق المطار.

٥. ضرورة الاهتمام ببعد التنوع كونه احد الأبعاد المهمة للقيادة المستدامة من خلال توظيف موظفين ذوي ثقافات ولغات متعددة ولديهم ارتباطات وعلاقات عمل دولية، لما له من مساهمة في تحقيق التفوق في المطار عينة البحث.

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي

جدول (١) متغيرات البحث والمصادر المعتمدة في قياسها

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	فقرات الاستبيان	المصدر المعتمد
القيادة المستدامة SL	بناء القدرات الملاك الوظيفي	BC	1-4	(Badri et al,2006)
	التوزيع الاستراتيجي	SD	5-8	
	التوظيف	Con	9-12	
	بناء الأهداف طويلة الأمد	BLT	13-16	
	التنوع	Div	17-20	
التفوق التنظيمي OE	التخطيط الاستراتيجي	SP	21-23	Lambert,2012
	التركيز على الزبائن	CF	24-26	
	المعلومات والتحليل	IA	27-29	
	التركيز على العمليات	PF	30-32	
	نتائج الأعمال	BR	33-35	

المصدر: إعداد الباحثين

جدول (٢) الفرق بين القيادة المستدامة والقيادة غير المستدامة

الخصائص	القيادة المستدامة	القيادة غير المستدامة
رؤية الأعمال	رؤية واضحة وذات توجه مستدام	رؤية غير واضحة
الأهداف	متجه نحو التقدم طويل الأمد	التوجه نحو التقدم سريع
المسؤولية	مسؤولية المدراء تكون حول الأفراد، المجموعات، المنظمة، والمجتمع	مسؤولية المدراء تكون حول أنفسهم وجزئياً حول مجموعة العمل
الثقافة التنظيمية	قوية متوجه صوب التطور المستدام للمنظمة	مجزئة (غير متكاملة)
التماسك (التضامن)	جهود مشتركة تقوم على المساعدة المتبادلة	جهود فردية
الثقة	تؤكد على النوايا الحسنة وأعلى درجات الثقة	تؤكد على ضرورة الرقابة الصارمة
نتائج الأنشطة	تهتم بتداول الجهود المشتركة لأعضاء المجموعة	تهتم بإجمالي المساهمات الفردية
التحديات	المنظمة بتجميع الأجزاء المفككة (غير المترابطة) تملكها وتعيد استخدامها مجدداً.	تدمير (تخريب) القديم من أجل خلق الجديد: تبحث عن بناء جديد، تكنولوجيا جديدة، وموظفين جدد
التعاون	منتظم	مرغوب فيه، ولكن ليس ضروري
التوجه نحو الفريق	يؤكد على فريق العمل	يؤكد على مجموعات العمل
الجودة	تتحقق عبر الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة	تتحقق عن طريق الرقابة
مفهوم الاستدامة	من خلال اعتماد مبادئ الاستدامة	ليست لديهم فكرة حول الاستدامة
الولاء	الموظفين موالين للمنظمة، لأنها تلبي احتياجاتهم وتؤكد على سلامتهم	يبقى الموظفون في المنظمة فقط من أجل الراتب

دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي

تطوير الموظفين	تم تدريب الجميع	يتم اختيار الأفراد عشوائيا للتدريب
التطوير المهني	يأخذ عناية خاصة ويحدث بانتظام	التطوير المهني هي مسؤولية الموظف
الإبداع/الابتكار	نظامي، طبيعي، نتيجة لتخصيص الأموال اللازمة	مقيد، واختيار العناوين تحكمه الأموال والموارد
علاقات العمل	تعاونية	اللامبالاة

Source: Šimanskienė, Ligita; Župerkienė, Erika; (2014); Sustainable leadership: the new challenge for organizations; Forum Scientiae Oeconomia Volume 2 . No 1.pp87-88

جدول (٣) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة المستدامة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الرابع	.546	.73902	3.6582	بناء القدرات الملاك الوظيفي
الثالث	.548	.7393	3.6652	التوزيع الاستراتيجي
الخامس	.530	.72776	3.8321	التوظيف
الأول	.474	.68883	3.8514	بناء الأهداف طويلة الأمد
الثاني	.685	.82780	3.6437	التنوع
	0.5566	0.744542	3.73012	مجموع الأبعاد

المصدر: الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

جدول (٤) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير التفوق التنظيمي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
التخطيط الاستراتيجي	3.9678	.76889	.591	الثاني
التركيز على الزبائن	3.9565	.72014	.519	الثالث
المعلومات والتحليل	3.8454	.9693	.840	الخامس
التركيز على العمليات	4.1852	.55889	.312	الأول
نتائج الأعمال	3.8663	.81662	.630	الرابع
مجموع الأبعاد	3.96424	0.7667	0.5784	

المصدر: الباحثون بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

جدول (٥) معاملات نموذج العلاقة التأثيرية للقيادة المستدامة في التفوق التنظيمي

المتغيرات	المؤشر	التفوق التنظيمي
القيادة المستدامة	قيمة (f)	52.52
	قيمة ألفا α	2.127
	قيمة بيتا β	0.78
	معامل التحديد R^2	0.608
	Adjusted R^2	0.60
	P	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى برنامج (Spss, vev.20) n=207

الجدول (6) خلاصة المؤشرات التحليلية لتأثير الأبعاد الفرعية للقيادة المستدامة في التفوق التنظيمي

المتغيرات	F	P	R ²	α	β	قبول الفرضية
بناء قدرات الملاك الوظيفي (X1)	229.37	0.000	0.528	1.529	0.727	تقبل الفرضية
التوزيع الاستراتيجي (X2)	300.20	0.029	0.594	1.669	0.771	تقبل الفرضية
التوظيف (X3)	260.139	0.000	0.559	1.959	0.748	تقبل الفرضية
بناء الأهداف طويلة الأمد (X4)	239.20	0,003	0,538	1,509	73,4	تقبل الفرضية
التنوع (X5)	0,128	0,631	0,089	3,019	0.299	ترفض الفرضية

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.20) (n=117)

المراجع:

1. .Alsaleh ,Ghadah;(2016); Do the Standards of the National Commission for Academic Accreditation & Assessment (NCAAA) Lead to Organization Excellence; European Scientific Journal December 2016 edition vol.12, No.34 pp: 1857 – 7881.
2. Alnaweigah ,Atallah Basheer;(2013); The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff; JULY 2013 VOL 5, NO 3, pp170–192.
3. Avery, G. C. ; Bergsteiner, H ;(2011); Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience And Performance; Strategy & Leadership, Vol.39, No.3, pp.5–15.
4. Bendell, Jem and Little, Richard (2015) Seeking sustainability leadership. Journal of Corporate Citizenship, 2015 (60). pp. 13–26.
5. Brown ,Barrett Chapman;(2011); Conscious Leadership For Sustainability : How Leaders With A Late–Stage Action Logic Design And Engage In Sustainability Initiatives; Ph.D. dissertation ,Fielding Graduate University.
6. Badri ,Masood Abdulla ; Selim ,Hassan; Alshare ,Khaled ; Grandon ,Elizabeth E.; Younis ,Hassan; Abdulla Mohammed;(2006); The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework; International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 23 No. 9, pp1118–1157.
7. Bose ,Tarun Kanti;(2012); Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution towards Effective Value Chain Management; International Journal of Marketing Studies Vol. 4, No. 3, pp113–121.
8. Bedi ,Preeti; Iakra ,Poonam; Gupta ,Ekanshi;(2014); Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations; Volume 16, Issue 4. Ver. III, PP 102–107.
9. Casserley, T. ; Critchley, B.; (2010); A New Paradim Of Leadership Development. Industrial and Commercial Training; Vol.42, pp.287–295.
10. Durrah ,Omar; Khmour ,Naser; Al-Abbadi,Samir;(2014); The Impact of the Implementation of Organizational Excellence Policies on the Contextual Performance :A Case Study in the



Cardiovascular Surgery Hospital; International Business Research; Vol. 7, No. 9; pp17–29.

11. David L Goetsch.; & Davis, Stanley B., (2006); Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services, 5th ed; Pearson Prentice–Hall.

12. Foster ,Tina C; Johnson, Julie K; Nelson, Eugene C; Batalden ,Paul B;(2007); Using a Malcolm Baldrige framework to understand high performing clinical micro systems; Qual Saf Health Care;16,pp334–341.

13. Freeman ,Katherine M.:(2010); Capacity Development Theory and Practice, master thesis, Oxford Brookes University.

14. Gould,Rebecca; Unger,Elizabeth,Bacom,Annie;(2008);Growing the Next Generation of Leaders ;Educause Quarterly,No 3,pp: 58–61.

15. Hargreaves ,Andy; Fink ,Dean;(2003); The Seven Principles of Sustainable Leadership;pp1–12 www.jotamac.typepad.com/jotamacs.

16. Lambert ,Steve;(2012); The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges; Journal of Leadership Education Vol 11, No 2 pp 102–119.

17. Petkovic ,Jovica; Jasinskas ,Edmundas;(2016); Significance Of Strategic Planning For Results Of Sport Organization; Business Administration And Management, Xix, 4,Pp56–72.

18. Peterlin ,Judita; Dimovski ,Vlado; Penger ,Sandra ; (2013);Creation of Sustainable Leadership Development: Conceptual Model Validation; Managing Global Transitions 11 (2): 201–216.

19. Shena ,Jie; Chanda ,Ashok; D’Netto ,Brian; Monga ,Manjit;(2009); Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework; The International Journal of Human Resource Management,Vol. 20, No. 2, pp:235–251.

20. Salame ,Rita;(2006); Why Do Mergers Fail? What Can Be Done to Improve their Chances of Success? key strategy, London School of Economics (LSE), www.key-strategy.com

21. Sekaran, Uma; Bougie, R. (2010). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. UK: John Wiley & Sons.

22. Timmer ,Dagmar; Buckler ,Carolee; Creech ,Heather;(2008); Supporting the Next Generation of Sustainability Leadership; International Institute for Sustainable Development (IISD), pp:1–56. <http://www.iisd.org/>



23. Webster's Third New International Dictionary. USA, Massachusetts, Springfield: G & C. Merriam Company, Publishers, 2002.
24. Wheelen, Thomas L, Hunger, J. David;(2012); Strategic management and business policy : toward global sustainability; 13th ed, Prentice Hall, USA.
25. Zulkiffli ,Noorul Adharina binti; Latiffi ,Aryani binti Ahmad;(2016); Theoretical Review on Sustainable Leadership (SL); MATEC Web of Conferences 66

