



جودة القرارات الاستراتيجية وتأثيره على الأداء الجامعي المتميز دراسة تطبيقية في الجامعات الأهلية
أ.م.د نضال عبد الله المالكي & م.د محمد مجيد الحمداني & م.د حسين محمد علي كشكول م.د محمد نبيل

الحبوبي & م.م غازي فيصل محمد علي
جامعة وارث الأنبياء، كربلاء، العراق

mohammed.ma@uowa.ed.iq

husseinmohammed.1986@gmail.com

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل جودة القرارات الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الأهلية. يتم تناول هذا الموضوع من خلال دراسة تطبيقية تم جمع البيانات من خلال استبانات تم توزيعها على الأعضاء الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات والتي تشمل 145 عميداً، معاوناً، ورؤساء أقسام من ثلاث جامعات أهلية (جامعة وارث الأنبياء، جامعة المستقبل، جامعة البيان)، أظهرت النتائج أن جودة القرارات الاستراتيجية ترتبط بشكل إيجابي وقوي بالأداء الجامعي المتميز. وأوضحت الدراسة أيضاً أن الجودة التعليمية والإدارية في الجامعات الأهلية تتأثر بشكل مباشر بجودة القرارات الاستراتيجية المتخذة في المؤسسة. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن التركيز على تحسين جودة القرارات الاستراتيجية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الابتكار والتطوير في الجامعات الأهلية. تعزز هذه الدراسة الفهم الحالي لأهمية جودة القرارات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز وتعزيز الجودة التعليمية والإدارية في الجامعات الأهلية. يوفر هذا البحث معلومات قيمة للمسؤولين وصناع القرار في المؤسسات التعليمية لتعزيز جودة القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء الجامعي بشكل عام. وبالتالي، يمكن أن يكون لهذه الدراسة تأثير إيجابي على تطوير استراتيجيات الجامعات الأهلية وتحقيق التميز في مجال التعليم. توصلت الدراسة إلى أن جودة القرارات الاستراتيجية ترتبط بشكل قوي وإيجابي بالأداء الجامعي المتميز. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الجودة التعليمية والإدارية في الجامعات الأهلية تتأثر مباشرة بجودة القرارات الاستراتيجية المتخذة في المؤسسة. علاوة على ذلك، يمكن أن يسهم التركيز على تحسين جودة القرارات الاستراتيجية في تعزيز الابتكار والتطوير في الجامعات الأهلية. بناءً على الاستنتاجات، توصي الدراسة بتوفير برامج مستدامة لتطوير قدرات عمداء الجامعات الأهلية ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في اتخاذ قرارات استراتيجية ذات جودة عالية، وتعزيز الابتكار والتجديد وتشجيع الجامعات الأهلية على إنشاء بيئة مشجعة للابتكار والتجديد، من خلال تعزيز عملية صنع القرار الابتكارية واستيعاب الأفكار الجديدة لتحسين جودة التعليم والإدارة. بناءً على هذه النتائج والتوصيات، يمكن للمؤسسات التعليمية وصناع القرار في الجامعات الأهلية أن يستفيدوا من الفهم الأعمق لأهمية جودة القرارات الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء الجامعي المتميز. من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن تعزيز جودة القرارات وتحسين الأداء الجامعي وبالتالي تعزيز التميز في مجال التعليم الجامعي في الجامعات الأهلية.

الكلمات المفتاحية: جودة القرارات الاستراتيجية، الأداء الجامعي المتميز، الجامعات الأهلية.

The Quality Of Strategic Decisions And Its Impact On Outstanding University Performance, An Applied Study In Private Universities

Asst. Prof. Dr. Nidhal Abdullah Al-Maliki & L. Dr. Mohammed Majeed Al-Hamdani & L. Dr. Hussein Muhammad Ali Kashkoul & L. Dr. Mohammed Nabil Al-Haboubi & A.L. Ghazi Faisal Mohammed Ali
Warith Al-Anbiya University, Karbala, Iraq

Abstract

This study aimed to analyze the quality of strategic decisions and their impact on outstanding university performance in private universities. This topic is addressed through an applied study. Data was collected through questionnaires



distributed to administrative members and faculty members in these universities, which include 145 deans, assistants, and heads of departments from three private universities (University of the Prophets' Legacy, University of the Future, Al-Bayan University). The results showed that the quality of strategic decisions is positively and strongly associated with outstanding university performance. The study also showed that the educational and administrative quality in private universities is directly affected by the quality of the strategic decisions taken in the institution. Moreover, the results indicate that focusing on improving the quality of strategic decisions can have a positive impact on innovation and development in private universities. This study reinforces the current understanding of the importance of the quality of strategic decisions in achieving outstanding university performance and enhancing educational and administrative quality in private universities. This research provides valuable information for officials and decision makers in educational institutions to enhance the quality of strategic decisions and improve university performance in general. Thus, this study could have a positive impact on developing the strategies of private universities and achieving excellence in the field of education. The study concluded that the quality of strategic decisions is strongly and positively associated with outstanding university performance. The results also indicate that the educational and administrative quality in private universities is directly affected by the quality of the strategic decisions taken in the institution. Moreover, focusing on improving the quality of strategic decisions can contribute to fostering innovation and development in private universities. Based on the conclusions, the study recommends the following:

There should be provision for sustainable programs to develop the capacities of deans of private universities, their assistants, and heads of departments in making strategic decisions of high quality. Promoting innovation and innovation: Private universities should be encouraged to create an environment conducive to innovation and innovation, by promoting innovative decision-making and absorbing new ideas to improve the quality of education and administration. Based on these results and recommendations, educational institutions and decision makers in private universities can benefit from a deeper understanding of the importance of the quality of strategic decisions and their impact on outstanding university performance. By implementing these recommendations, it is possible to enhance the quality of decisions, improve university performance, and thus enhance excellence in the field of university education in private universities.

Keywords: the quality of strategic decisions, outstanding university performance, private universities.



المبحث الأول المنهجية العلمية للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد جودة القرارات الاستراتيجية أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الأهلية العراقية. ومع ذلك، تواجه هذه الجامعات تحديات متعددة تؤثر على جودة قراراتها الاستراتيجية وبالتالي تأثيرها على أدائها المتميز. كما أن تحديات جودة القرارات الاستراتيجية تشمل عدة جوانب، بما في ذلك ضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم وضوح الاستراتيجيات المعتمدة في بعض الجامعات الأهلية. قد يفتقر القادة في هذه الجامعات إلى التخطيط المستدام والمدرّس لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال، بالإضافة إلى ذلك، يواجه القادة في الجامعات الأهلية تحديات في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة. قد يكون هناك نقص في البنية التحتية للحصول على بيانات دقيقة وموثوقة، مما يعوق القدرة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المستنيرة. علاوة على ذلك، قد يندم التشاور والمشاركة الفعالة في صنع القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأهلية. قد يفتقر القادة لآليات التواصل والتشاور مع أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب، مما يؤثر على استيعاب وتفهم الجميع لأهداف الجامعة وعلى قدرتهم على المساهمة في صنع القرارات الاستراتيجية.

للتغلب على هذه التحديات، يحتاج القادة في الجامعات الأهلية العراقية إلى تعزيز قدراتهم في التخطيط الاستراتيجي واستخدام أدوات تحليلية فعالة. يجب أيضاً تعزيز البنية التحتية التكنولوجية لجمع وتحليل البيانات بشكل دقيق وسريع. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تشجيع التشاور والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية لضمان اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على رؤى متعددة ومتنوعة. وعليه فإن مشكلة الدراسة الرئيسية هي: ما هو تأثير جودة القرارات الاستراتيجية على الأداء الجامعي المتميز في جامعة وارث الأنبياء وجامعة البيان وجامعة المستقبل؟

ثانياً: أهمية الدراسة

1. تعزيز تحسين القرارات الاستراتيجية: تعد القرارات الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة في توجيه الجامعات الأهلية وتحقيق أهدافها المستقبلية. من خلال دراسة جودة هذه القرارات، يمكن تعزيز الفهم والتحليل الدقيق للعوامل التي تؤثر في اتخاذ هذه القرارات، وبالتالي تحسينها لتعزيز الأداء الجامعي.
2. تحسين الأداء الجامعي: تأثير القرارات الاستراتيجية على الأداء الجامعي يعد أمراً حاسماً. من خلال فهم جودة هذه القرارات وتحليل تأثيرها، يمكن تحديد الممارسات الفعالة وتحسين الأداء العام للجامعات الأهلية. هذا يساعد على تعزيز التنافسية والتميز وتحقيق التفوق في مجال التعليم الجامعي.
3. دعم عملية صنع القرار: توفر الدراسة نظرة شاملة للتحديات التي يواجهها صناع القرار في الجامعات الأهلية العراقية. من خلال توصياتها واقتراحاتها، يمكن توجيه القادة والمسؤولين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الأكثر فعالية وملائمة. وبالتالي، يمكن تحسين عملية صنع القرار وزيادة فرص تحقيق النجاح والتحسين المستمر.
4. تعزيز الاستدامة المؤسسية: من خلال تحليل جودة القرارات الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء الجامعي المتميز، يمكن تعزيز استدامة المؤسسات التعليمية الأهلية. فهم العوامل التي تؤثر في جودة القرارات وتحسينها يعزز استدامة الجامعات في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية وتحقيق التميز المستدام في مجال التعليم العالي.

ثالثاً: هدف الدراسة

1. تحليل جودة القرارات الاستراتيجية: يهدف البحث إلى تحليل مدى جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة في الجامعات الأهلية العراقية. ستتم دراسة العوامل المؤثرة في جودة هذه القرارات، مثل التخطيط الاستراتيجي، وجودة البيانات والمعلومات المستخدمة، ومشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرارات.
2. تحليل تأثير القرارات الاستراتيجية على الأداء الجامعي: يهدف البحث إلى تحليل تأثير القرارات الاستراتيجية على الأداء الجامعي في الجامعات الأهلية. سيتم دراسة كيفية تأثير هذه القرارات على تحقيق

الأهداف الاستراتيجية للجامعات، وزيادة تنافسيتها، وتحسين جودة التعليم المقدم، وتحقيق التميز في البيئة الجامعية.

3. توجيه التوصيات والاقتراحات: سيقدم البحث توصيات واقتراحات لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأهلية العراقية وتعزيز الأداء الجامعي المتميز. ستشمل التوصيات تعزيز التخطيط الاستراتيجي، وتحسين جودة البيانات والمعلومات، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرارات الاستراتيجية.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة كالآتي :

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية والاداء الجامعي المتميز. وتتنبأ عنها الفرضيات الآتية:

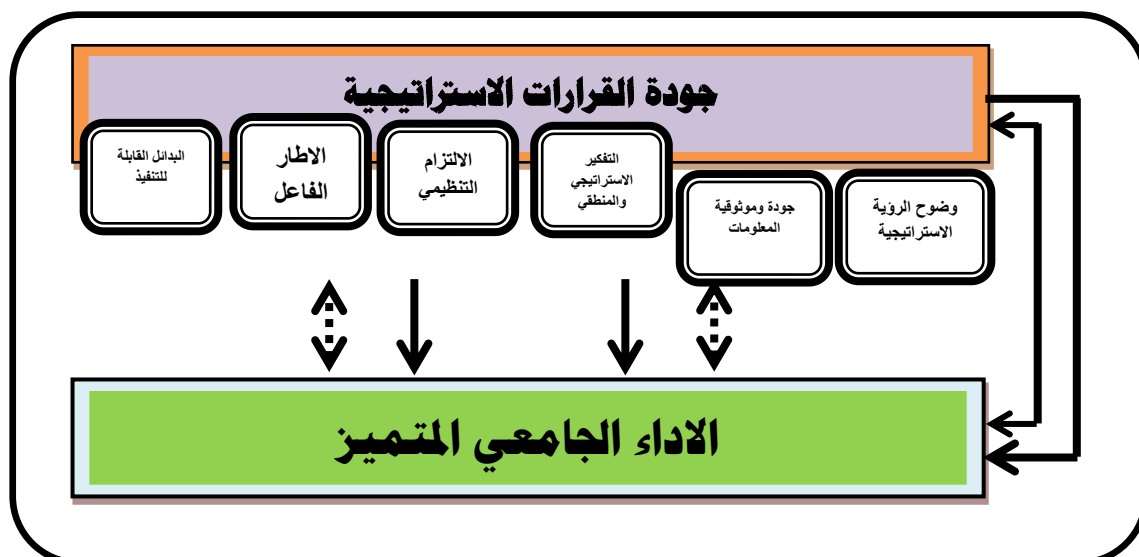
- توجد علاقة تأثير معنوية بين مركز جودة القرارات الاستراتيجية واصحاب المصالح.
- توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية والعمليات.
- توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية والموارد.
- توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

خامساً: نموذج الدراسة الفرضي

يتضمن النموذج الفرضي الآتي:

(1) **المتغير المستقل:** (جودة القرارات الاستراتيجية): وتشمل (وضوح الرؤية الاستراتيجية، جودة وموثوقية المعلومات، التفكير الاستراتيجي والمنطقي، الالتزام التنظيمي، الاطار الفاعل، البدائل القابلة للتنفيذ)

(2) **المتغير المعتمد :** (الاداء الجامعي المتميز) : وتشمل (المستفيدين ، العمليات، الموارد ، الثقافة التنظيمية)



الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة وفقاً لآراء عينة من عميداً، معاوناً، ورؤساء أقسام من ثلاث جامعات أهلية عراقية (جامعة وراث الأنبياء (ع)، جامعة المستقبل، جامعة البيان)، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، تم حسابها بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$



حيث ان :

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 112$) وبناءا عليه تم اختيار العينة عشوائيا، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (160) استثمارة، تم استرجاع (157) استثمارة، استبعدت 12 استثمارة غير صالحة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (145) استثمارة، وبنسبة استرجاع (85.6%)، وهنا اصبح حجم العينة ($n=145$)، وهي مناسبة للعدد المطلوب .

المبحث الثاني الاطار النظري للدراسة

أولاً: جودة القرارات الاستراتيجية

1. مفهوم جودة القرارات الاستراتيجية

تعد جودة القرارات مهمة لأنها يمكن أن تؤثر على نجاح وفعالية عمليات واستراتيجيات الشركة، يمكن أن يكون لجودة القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا تأثير كبير على النجاح العام لشركاتهم. وجدت الدراسة أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً في جودة القرارات الاستراتيجية، وأن تستخدم الابتكار المفتوح لاتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على شركاتها، كما تشير جودة القرارات الاستراتيجية إلى فعالية ونجاح القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في شركاتها. (34):

(Haitham .et, 2021)

وأضاف (Emilio .et, 2012: 165) تعد جودة القرارات الاستراتيجية عنصراً حاسماً للميزة التنافسية في جو من التغيير المستمر. ومع ذلك، تظهر الأدلة التجريبية أن القرارات تقشّل نصف الوقت، كما ان الأهمية المتزايدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي كعنصر حاسم للميزة التنافسية في جو من التغيير المستمر. وأشار (Waleed .et, 2018: 6) إن جودة القرارات الاستراتيجية تعتمد على المعرفة، وغالبية المعرفة التي يمكن أن تكون نواة القرار الاستراتيجي متجذرة في المعرفة الضمنية. وجدت الدراسة أن البيانات والمعلومات المنظمة ضرورية لاتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة، وأن أنظمة دعم القرار (DSS) تستخدم لاستكشاف المعرفة الضمنية لصانعي القرار. كما ان أن معرفة الأفراد وخبرتهم لا تزال الممارسة الأكثر فعالية في صنع القرار الاستراتيجي للمنظمات، كما أشار (Branca .et, 2011: 41) أن اختيار مستوى الجودة في سياق هيكل السوق والتفاعل الاستراتيجي بين الشركات. يجب ان يكون قرار الجودة من تعظيم الربح، مما يؤدي إلى مستوى جودة أعلى من المستوى المستمد من تقليل التكلفة، لذلك، تعتمد جودة القرارات الاستراتيجية على عوامل مختلفة مثل المنافسة في السوق ومرونة الطلب والتفاعل الاستراتيجي للشركات، وأضاف (Byong .et, 2011: 64) حول كيفية اتخاذ الشركات لقرارات استراتيجية تتعلق بالجودة في سوق تنافسي. وتجادل بأنه عندما يعطي المستهلكون الأولوية للجودة، فإن الشركات ذات الموارد المتفوقة قد تشارك في منافسة سعرية شرسة بدلاً من تمايز الجودة. وذلك لأن ميزة التكلفة الناشئة عن الموارد المتفوقة تجعل المنافسة المباشرة أكثر ربحية من استيعاب منافس أقل كفاءة. تسلط الورقة الضوء على أهمية النظر في عدم تجانس الشركات في ثروات الموارد عند اتخاذ قرارات الجودة الاستراتيجية في سوق تنافسية.

في حين عرف (Hans .et, 1985: 154) أن جودة القرارات الاستراتيجية هي فعالية القرار الذي تتخذه الإدارة العليا استجابة لمشكلة قرار معقدة.

ما (Devaki .et, 2012: 11) فقد عرفها بأنها قرارات لها تأثير حاسم على أداء الشركة وبقائها. كما تشير جودة القرارات الاستراتيجية إلى فعالية هذه القرارات في تحقيق النتائج المرجوة للشركة. وبعبارة



أخرى، يتم تحديد جودة القرارات الاستراتيجية من خلال مدى توافقها مع أهداف وغايات الشركة، ومدى نجاحها في تحقيق تلك الأهداف. كما تؤكد على أهمية اتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجودة لنجاح الشركة على المدى الطويل.

2. ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية

تتمحور ابعاد جودة القرارات الاستراتيجية من خلال مجموعة من الابعاد التي تناولها مجموعة من الباحثين والذين ركزوا على هذه الابعاد وهي: (ابوكلل، 2018، 35)

(1) **وضوح الرؤية الاستراتيجية:** لفهم دور الرؤية الاستراتيجية في خلق القيمة الاستراتيجية، التي تساعد في تعزيز إعادة تهيئة وتحسين الأداء الاستراتيجي فهي تعتبر رؤية للتعليم، ورؤية للتنسيق، ورؤية للتكامل. لها تأثير مباشر على الأداء الاستراتيجي تؤدي إلى خلق قيمة استراتيجية، تمكن الشركات من إعادة تشكيل رؤيتها بوضوح من أجل ميزة تنافسية أكبر لتحقيق سلوكيات قيادية للاستدامة التنظيمية. أصبح التعاون بين الشركات والشراكات المتكاملة يحظى بشعبية كبيرة في السنوات الأخيرة حيث ان المعلومات الاستراتيجية والتكتيكية في الوقت الفعلي مهمة لأعضاء الشركة لتقليل عدم اليقين، وتحسين التنسيق، وتعزيز رضا العملاء، يمكن لتقاسم المعلومات في الوقت المناسب يمكن من ان تكون الرؤية قدرة مهمة تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في البيئات المضطربة. ان وضوح الرؤية الاستراتيجية تركز على استثمار الكفاءات الداخلية والخارجية الخاصة بالشركات وتطوير قدرات جديدة لمعالجة البيئات المتغيرة إن تجديد الكفاءات وإعادة تشكيل الموارد التنظيمية هما جانبان أساسيان لتحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية يمكن تقسيمها إلى وضوح القدرة على الإحساس وتشكيل الفرص، واغتنام الفرص، والحفاظ على القدرة التنافسية، واستشعار البيئة؛ والتعلم؛ وتنسيق الأنشطة؛ ودمج الموارد (Wei & Wang: 2010: 238-240).

(2) **جودة وموثوقية المعلومات:** حالياً، تواجه العديد من المنظمات في صناعة جودة القرارات الاستراتيجية عدداً متزايداً من تطبيقات أدوات الجودة التي أثبتت أنها قوية جداً في الماضي، لقد وجد أن المنظمات التي تقوم بتطوير أنظمة جودتها أكثر ابتكارية يتم جلبها إلى المنظمة بشكل أسرع، تركز التحليلات الحالية على التحقق مما إذا كان الجودة تعمل وفقاً للمواصفات الفنية، حيث لا يمكن تحديد أي فشل عند النظر إلى جودة القرارات وموثوقية المعلومات من وجهة نظر المستخدمين، (den Ouden et al., 2006: 821-822).

(3) **التفكير الاستراتيجي والمنطقي:** قدرة القائد الإداري على التفكير الاستراتيجي هو مفتاح لمستوى أداء أعلى من ذلك بكثير، وان معرفة العمل الواسعة جنباً إلى جنب مع خبرة واسعة في العمل هو وصفة مناسبة لتطوير القدرة على التفكير الاستراتيجي، يمكن أن تدعم البيئة الداخلية للمؤسسة العملية الإدراكية العليا للفرد المسؤول عن التفكير الذكي، يمتلك القادة، الذين يعتبرون بناءً ومصلحي البيئة الداخلية للمؤسسة، القدرة على تعزيز وإقامة صلة أقوى بين العمليات التنظيمية وقدرة العاملين في فريق العمل على التعلم والتفكير الاستراتيجي، مجموعة من الأنشطة بما في ذلك؛ التدريب المتخصص، وتعزيز المهارات ومبادرات التعلم يمكن أن تزود القادة بالمهارات اللازمة لتعزيز التفكير الاستراتيجي لفرق العمل التي يقودونها، من الضروري أن يفهم قادة الصناعة تفسير المستقبل باستخدام منهج نظامي إدراكي للتفكير الاستراتيجي، معتمدين بدرجة أقل على حكمة الخبرة والتخمين البديهي يعمل قادة الإدارة الأقوياء دون أدنى جهد على مواءمة استراتيجية الشركة مع ثقافتها بحيث تتكيف فرق العمل بشكل مريح مع مهمة الشركة ومع ذلك، فقد لوحظ أيضاً أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تخلق عوائق خطيرة وتحد من الاستراتيجيات المؤسسية التي تتناقض مع المعتقدات التنظيمية المشتركة بين صانعي السياسات فيما يتعلق بأهداف المنظمة، والكفاءات، والبيئة أي ان التفكير الاستراتيجي والمنطقي هو "قدرة الشخص على صياغة الرؤية الاستراتيجية ونشر هذه الرؤية المؤسسية من خلال استخدام بناء التزام شامل نحو تلك الرؤية المؤسسية

(4) **الالتزام التنظيمي:** في السنوات الأخيرة أصبحت القيادة، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والثقة عمليات مهمة لإدارة المؤسسات، وهي واحدة من وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة في المنظمات تنطوي على المشاركة في تطوير القيادة، وتحسين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وزيادة الرضا



الوظيفي، والالتزام هو علاقة الموظف مع المنظمة، له آثاره على قرار مواصلة العضوية في المنظمة" ومن ناحية أخرى، فإن الالتزام التنظيمي هو "القوة النسبية لتعريف الفرد والتواصل في منظمة معينة" الالتزام التنظيمي يستند إلى فكرة أن الأشخاص الملتزمين هم أكثر عرضة للبقاء في المنظمة من أولئك غير الملتزمين، تحتفظ المنظمات التي لديها مستويات عالية من الالتزام بموظفيها لأن هؤلاء الموظفين مدفوعون ببساطة إلى العمل هناك (Top et al., 2015: 5).

(5) الإطار الفاعل: ان جودة الإطار الفاعل لجودة القرارات الاستراتيجية لها تأثير على جودة النتائج والقرارات وإطار العمل لتنفيذ الاستراتيجيات الاقتصادية والاجتماعية التي تعزز نتائج عالية الجودة لتحرك العمل، يشمل إطار العمل إشراك أصحاب المصلحة وبناء القدرات من خلال ست خطوات عامة هي:-

- (1) نطاق العملية.
- (2) جمع البيانات وتجميعها.
- (3) تطوير السيناريوهات.
- (4) تحليل خدمات النظام البيئي.
- (5) تجميع النتائج.
- (6) التواصل والمعرفة.

الإطار الفاعل يتعلق بالسياسات ويعزز الاستفادة من المعلومات حول فوائد الطبيعة في القرارات، قد يكون من الصعب التنبؤ بالعواقب المترتبة على الخيارات البديلة وتصميم عملية تخطيط تلبي الاحتياجات العلمية أو أهداف العمل لذلك يجب ان يكون هناك اطار فاعل للقيام بالعملية التنظيمية ، لديها القدرة على تحسين جودة المعلومات وتؤثر على القرارات لتنفيذ عمليات تقييم الأثر البيئي توفر معلومات حول جودة قراراتها معلومات قابلة للتنفيذ لتحقيق النتائج المفضلة وعادة ما ترتبط بالمقررات المتعلقة باستخدام وإدارة الموارد الطبيعية، يمكن أن ترتبط احتياجات المعلومات بأي مرحلة من مراحل عملية السياسة،

(6) البدائل القابلة للتنفيذ: تتبنى بعض المنظمات استراتيجية استباقية وهي عملية رسمية ومنهجية وشاملة لتقييم الآثار البيئية للسياسات أو الخطط أو البرامج وبدائلها توفر أساساً سليماً لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستدامة توفر إطاراً لدعم عملية صنع القرار من أجل الاستدامة، وتحديد أهداف الاستدامة، وضمان النظر في البدائل المستدامة، ودمج معايير الاستدامة في تنمية الشركة تعزز أطر التقييم البيئي الاستراتيجي والمشاركة العامة في صنع القرار البيئي وتزيد من انفتاح عمليات صنع القرار، يمكن النظر في مجموعة واسعة من البدائل في التقييم الاستراتيجي للبيئة، حيث يتم تنفيذها في المرحلة المبكرة من تطوير الشراكة لذلك، أصبح تطوير البدائل وقياسها القضية الأساسية في عالم الأعمال ولتحديد البدائل، يمكن استخدام أدوات كمية مختلفة، مثل طريقة تحليل السيناريو، وتقييم دورة الحياة، وتحليل التكلفة والفائدة.

ثانياً: الأداء الجامعي المتميز

1. مفهوم الأداء الجامعي المتميز

يعتبر الأداء المتميز هو مجموعة من المتغيرات والمعايير مع بعضها البعض لخلق ميزة تنافسية تتمثل في أن الأداء المتميز هو أكثر من مجرد القيام بالأشياء بشكل جيد والذهاب إلى ما بعد النجاح والتواصل مع الأفراد الذين يعملون في الأفراد. تعهد بالمهام المعينة بشكل استثنائي، والأداء المتميز هو القدرة على توظيف القدرات والقدرات البشرية والبشرية والتنظيمية للمساهمة في أداء أفضل يتجاوز الحد الأدنى من الوقت والجهد والتكلفة. (Ghobash, 2020: 2310)

يعد الاهتمام بمفهوم الاداء العالي او كما يطلق عليه بعض الباحثون على انه الاداء المتفوق وبشكل خاص ، ومن المفاهيم الادارية التي حظيت اهتمام كبير في مستوى عالي من الاهتمام من قبل المنظمات لكونها تهدف الى نجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة ويرتبط ارتباطاً كبير في الاداء المتفوق. (المالكي وكشكول، 2022، 9)

كما يشير (Wageeh et, 2012: 33) الأداء الجامعي المتميز (OUP) إلى تعزيز التميز في الجامعات من خلال توجيه سلوك أعضاء هيئة التدريس ومواقفهم نحو تحقيق أداء استثنائي.



كما ان الأداء المتميز هو جزء من السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وتحديدًا من ضمن نظريات الدوافع ، وأن هذه النظريات من أهم الموضوعات التي جذبت انتباه المديرين لأكثر من قرن ، من أبرز نظريات الدوافع التي تناولت الأداء المتميز نظرية التوقع ، والأداء المتميز من مفاهيم فكرية معاصرة ، أنه مرتبط بهدف المنظمة ونجاحها في بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة. والتغيير. وتعتبر من الضروريات التي تفرضها المتغيرات والعوامل المختلفة في البيئة الخارجية والداخلية. ويمكن تعريف الأداء بأنه "مقياس لقدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق التوازن بين إرضاء أصحاب المصلحة وتحقيق هدفها الرئيسي" كما يُعرف أيضًا بقدرة المنظمة على جني الأرباح. مقابل تلبية متطلبات العملاء. في حين عرف (Zhu .et, 2023: 34) الأداء الجامعي المتميز عادةً إلى الإنجازات والإنجازات الاستثنائية التي حققتها الجامعة في مختلف المجالات. يشمل مجموعة من العوامل التي تساهم في التميز العام وسمعة مؤسسة تعليمية.

كما ان الأداء الجامعي المتميز يشير إلى تحقيق مستوى عالٍ من التفوق والتميز في إطار أنشطة الجامعة المختلفة. إنها الجامعات التي تبرز بفضل التزامها بالجودة الأكاديمية العالية والتميز في التدريس والبحث. تضم هذه الجامعات هيئة تدريس متميزة وتقدم برامج دراسية متقدمة تلبي احتياجات الطلاب وتساهم في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم. بالإضافة إلى ذلك، تتميز الجامعات المتميزة بإسهاماتها في مجال البحث العلمي والابتكارات التكنولوجية والاجتماعية، مما يساهم في التقدم العلمي والتكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي. (Purdy .et, 2022: 143)

فقد تحظى الجامعات المتميزة بسمعة قوية ومرموقة ويتم تصنيفها على المستوى الوطني والعالمي. تعمل هذه الجامعات على خلق بيئة تعليمية تشجع على التعلم والتفكير النقدي وتوفر فرصًا للتطور الشخصي والمهني. تهتم الجامعات المتميزة أيضًا بنجاح الطلاب وتساهم في تأهيلهم وتوفير فرص عمل جيدة لهم، وتنفق الجامعات المتميزة ليس مقتصرًا على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تعمل أيضًا على بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي والصناعة، وتساهم في حل المشكلات الاجتماعية وتعزيز التنمية المستدامة. تسعى الجامعات المتميزة دائمًا إلى تعزيز التنوع والشمولية وتقديم قيمة مضافة للمجتمعات التي تعمل فيها. (Mahmoud, 2021: 116)

في حين عرف (المالكي وكشكول، 2022، 10) الاداء الجامعي المتميز هو ترابط بين متغيرات المجموعة المتماسكة ضمن المعايير مع بعضها البعض لتكون ميزه تنافسية تتفوق على منافسيها من اجل تحقيق أهدافها.

ابعاد الأداء الجامعي المتميز

تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الاداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الاداء التقليدي، ان تميز المنظمة في ادائها هو انعكاس لاداء الفردي، ولقد قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) نموذج لخصائص المنظمات ذات الاداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة ابعاد بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الاداء: وهي (Kotler , 2000: 40-42) & (المالكي وكشكول، 2022، 11-12)

1. **أصحاب المصالح (المستفيدون):** ينبغي على المنظمات ان تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم اية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويتمثلون بالمستفيدين والعاملين والموردين والموزعين...، إذ يستوجب الامر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات من هذه مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة في لنشاط عملها.

2. **العمليات:** ان المنظمات التي تسعى لرضا أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل ، اذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، ان المنظمات عالية الاداء هي في تركيز متزايد على إدارة الجوهرية كتطوير منتج جديد، او جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، فضال عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل .

3. **الموارد:** تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات ان تمتلك او تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها على المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون ان بعض الموارد التي تحت سيطرتها الا تؤدي كفاءة الموارد



نفسها التي تحص عليها من خارج المنظمة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

4. **الثقافة التنظيمية:** تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وان هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة المنظمة تكون أكثر صعوبة في التغير. إن اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الاداء المتميز.

المبحث الثالث

الاطار العملي للدراسة

اختبار فرضية التأثير

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (1) ادناه:

جدول (1) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t أكبر أو تساوي 1.96
معامل التفسير	قيمة p أقل أو تساوي 0.05
	R ² 0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

جدول (2) نتائج تحليل الانموذج الهيكلي

المسار	معامل المسار	R ²	قيمة t	قيمة p
جودة القرارات الاستراتيجية → الاداء الجامعي المتميز	0.777	0.513	12.155	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (2) بان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ 0.777 وبمعامل تحديد R² (تفسير) قدره 0.513 وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة t و p تحقق الحدود المسموحة في الجدول (1) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه "توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية والاداء الجامعي المتميز.

الفرضية الفرعية الاولى توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية واصحاب المصالح (المستفيدين).

ان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.907) وبمعامل تحديد (تفسير) (R²) (0.855) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (9.520) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية واصحاب المصالح.

الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية والعمليات.

ان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.879) وبمعامل تحديد (تفسير) (R²) (0.677) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (10.561) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة



التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية والعمليات.

الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية والموارد.

ان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.555) وبمعامل تحديد (تفسير) (R^2) (0.308) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (4.226) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحربية والموارد.

الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة تأثير معنوية بين جودة القرارات الاستراتيجية وثقافة التنظيمية.

ان معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.698) وبمعامل تحديد (تفسير) (R^2) (0.405) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان قيمة (t) بلغت (8.121) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

استنتاجات نظرية:

1. جودة القرارات الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الأهلية. إذا كانت القرارات الاستراتيجية مدروسة ومستنيرة، فإنها قد تساهم في تعزيز التفوق والتميز الأكاديمي.
 2. تؤثر جودة القرارات الاستراتيجية على كافة جوانب الأداء الجامعي، بما في ذلك الجودة التعليمية والبحثية والتنظيمية. على سبيل المثال، القرارات الاستراتيجية الرشيدة قد تؤدي إلى تحسين المناهج الدراسية وتعزيز البحث العلمي وتحسين هيكلية المؤسسة.
 3. يعد التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي أدوات أساسية لضمان جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأهلية. يجب أن يتم إجراء تقييم دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتحليل القدرات والتحديات، ووضع أهداف واضحة، وتنفيذ استراتيجيات فعالة.
 4. التعاون والتشاور بين جميع أعضاء المؤسسة الجامعية، بما في ذلك إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، يعزز جودة القرارات الاستراتيجية ويساهم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. يجب أن تتمتع هذه القرارات بمشاركة واسعة النطاق وتأخذ في الاعتبار أصوات جميع الأطراف المعنية.
- ##### استنتاجات عملية:

1. ينبغي على الجامعات الأهلية الاهتمام بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والإدارة في مجال صنع القرارات الاستراتيجية وتحليلها. يمكن توفير التدريب وورش العمل المتخصصة لتعزيز فهمهم ومهاراتهم في هذا الصدد.
2. يجب أن تكون القرارات الاستراتيجية قائمة على أدلة موثوقة وتحليل دقيق للبيانات. يمكن للجامعات الأهلية الاستفادة من تقنيات التحليل الكمي والنمذجة الاقتصادية لتعزيز جودة صنع القرارات.
3. ينبغي تعزيز ثقافة التقييم والمتابعة المستمرة في الجامعات الأهلية، حيث يتم مراجعة القرارات الاستراتيجية بشكل دوري وتقييم أثرها على الأداء الجامعي. يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية وعمليات التقييم الموضوعية لتحديد فعالية تلك القرارات.
4. يجب أن تكون القرارات الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات المحيطة بالجامعات الأهلية. يجب أن يتم مراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري وتعديلها لمواجهة التحديات الجديدة وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة.



5. يجب أن يكون هناك التزام قوي من قبل الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في تنفيذ ومتابعة القرارات الاستراتيجية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح وتشجيع المشاركة الفاعلة لجميع الأطراف المعنية.

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز التدريب والتطوير: ينبغي على الجامعات الأهلية توفير فرص تدريب وتطوير مستمرة لأعضاء هيئة التدريس والإدارة لتعزيز مهارات صنع القرارات الاستراتيجية. يمكن تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تركز على التحليل الاستراتيجي وإدارة المخاطر وتقنيات صنع القرارات الفعالة.
2. تعزيز البحث والتحليل: يجب أن تستند قرارات الجامعة على أدلة قوية وتحليل دقيق للبيانات. يمكن للجامعات الأهلية تعزيز القدرات في مجال البحث والتحليل من خلال توظيف فرق متخصصة في البحث واستخدام تقنيات التحليل الكمي والنمذجة الاقتصادية لدعم صنع القرارات الاستراتيجية.
3. تعزيز ثقافة التقييم: يجب أن تكون الجامعات الأهلية ملتزمة بثقافة التقييم المستمرة لقراراتها الاستراتيجية. يمكن تطبيق عمليات التقييم الموضوعية واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أثر القرارات على الأداء الجامعي. ينبغي أن تتم مراجعة القرارات بشكل دوري وتعديلها إذا لزم الأمر بناءً على النتائج والتحسينات المطلوبة.
4. تعزيز التعاون والمشاركة: ينبغي أن تكون عملية صنع القرارات الاستراتيجية شفافة وتشمل مشاركة جميع أعضاء المؤسسة الجامعية. يمكن تعزيز التعاون والتشاور بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لضمان تضافر الأفكار وتحقيق توافق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5. التركيز على المرونة والابتكار: ينبغي أن تكون القرارات الاستراتيجية قادرة على التكيف مع التغيرات المحيطة بالجامعات الأهلية. يجب أن يتم تشجيع الابتكار والاستجابة للتحديات الجديدة من خلال تحديث الاستراتيجيات وتطوير حلول جديدة لتحقيق الأداء الجامعي المتميز.
6. تعزيز التواصل الفعال: يجب أن يتم تعزيز التواصل الفعال والافتتاحي بين جميع أعضاء المؤسسة الجامعية. ينبغي أن يتمكن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإدارة من التعبير عن آرائهم ومخاوفهم وتقديم اقتراحاتهم لتحسين عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

المصادر والمراجع

1. أبوكلل، اسراء نزار شاكر، 2018، جودة القرارات الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال السلوك الذهبي للقيادة- دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة -كلية الإدارة والاقتصاد.
2. المالكي ، نضال عبد الله & كشكول حسين محمد علي ، 2022، دور القيادة الحربية في تحقيق الاداء الجامعي المتميز- دراسة استطلاعية لآراء عينة من كليات جامعة الكوفة وكرلاء المقدسة ، مجلة Warith Scientific Journal
3. Haitham, M., Alzoubi., Ramsha, Aziz. (2021). Does Emotional Intelligence Contribute To Quality Of Strategic Decisions? The Mediating Role Of Open Innovation. 7(2):130-. Doi: 10.3390/JOITMC7020130
4. Emilio, Rodríguez-Ponce., Liliana, Pedraja-Rejas. (2012). Quality Of Strategic Decision Making: An Empirical Study Of Behavioral Variables. African Journal Of Business Management, 6(34):9704-9717. Doi: 10.5897/AJBM12.015
5. Waleed, F., Al, Ghazzawi., Hadil, Al, Subayi., Khalil, Yaghi. (2018). Decision Support System As An Intermediate Variable To Enhance The Influence Of Tacit Knowledge On The Quality Of Strategic Decisions. Doi: 10.24897/ACN.64.68.235



6. Ana, S., Branca., Margarida, Catalão-Lopes. (2011). Strategic Interaction And Quality Choice. Total Quality Management & Business Excellence, 22(3):265-273. Doi: 10.1080/14783363.2010.530809
7. Byong-Duk, Rhee., Seth, W., Norton. (2001). Strategic Quality Decisions Under Heterogeneous Resource Endowments. Journal Of Economics And Management Strategy, 10(2):235-264. Doi: 10.1111/J.1430-9134.2001.00235.X
8. Hans, Georg, Gemünden., Jürgen, Hauschildt. (1985). Number Of Alternatives And Efficiency In Different Types Of Top-Management Decisions. European Journal Of Operational Research, 22(2):178-190. Doi: 10.1016/0377-2217(85)90226-7
9. Devaki, Rau., Philip, Bromiley. (2012). Strategic Decision Making. Access Science, Doi: 10.1036/1097-8542.YB120303
10. Ghobash, F. R. (2020). HUMAN CAPITAL AND EDUCATED ORGANIZATIONS AND THEIR IMPACT ON OUTSTANDING PERFORMANCE AN ANALYTICAL STUDY OF THE VIEWS OF A SAMPLE OF EMPLOYEES OF THE FACULTIES AT THE UNIVERSITY OF MUTHANNA. Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology, 17(3), 2298-2337.
11. Wageeh, A., Nafei., Belal, A., Kaifi., Nile, M., Khanfar. (2012). Organizational Learning As An Approach To Achieve Outstanding Performance: An Applied Study On Al-Taif University, Kingdom Of Saudi Arabia. Advances In Management And Applied Economics, 2(4):1-2.
12. Ghobash, F. R. (2020). HUMAN CAPITAL AND EDUCATED ORGANIZATIONS AND THEIR IMPACT ON OUTSTANDING PERFORMANCE AN ANALYTICAL STUDY OF THE VIEWS OF A SAMPLE OF EMPLOYEES OF THE FACULTIES AT THE UNIVERSITY OF MUTHANNA. Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology, 17(3), 2298-2337.
13. Zhu, G., Ren, B., Zhou, Q., Xiong, J., Ma, X., Zhao, L., ... & Wang, S. (2023). Outstanding Performance Of The Deep Eutectic Solvent-Based Aqueous Biphasic System Constructed With Sodium Citrate For A Green Gold Separation. Langmuir.
14. Mahmoud, N. A. S. (2021). The Role Of Strategic Deception In Enhancing Outstanding Performance An Exploratory Study Does Not View A Sample Of Academic Leaders In Selected Universities. Tikrit Journal Of Administration And Economics Sciences, 17(54 Part 2).
15. Purdy, A. C., Smith, B. R., Amersi, F., Calhoun, K. E., Tolles, J., Dauphine, C., ... & De Virgilio, C. (2022). Characteristics Associated With Outstanding General Surgery Residency Graduate Performance, As Rated By Surgical Educators. JAMA Surgery, 157(10), 918-924.