



اسهام فاعلية القرار الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي - دراسة تحليلية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

م. د. حسين عبد الجبار نجم

وزارة التربية- مكتب الوزير- قسم ادارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي

المستخلص:

تتناول هذه الورقة البحثية موضوع "القرار الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي". يتم التركيز في هذا السياق على أهمية اتخاذ قرارات استراتيجية ذات جودة عالية في إطار إدارة الأداء المؤسسي، ويتم تسليط الضوء على كيفية تأثير القرارات الاستراتيجية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحسين أدائها بشكل عام. تتساءل هذه الورقة البحثية حول كيفية تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وكيف يمكن لها أن تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء المؤسسة. حيث سيتم فحص التأثير الذي تحدثه القرارات الاستراتيجية على عملية إدارة الأداء المؤسسي، وكيف يمكن تحسين هذه العملية من خلال تبني نهج يركز على جودة القرارات وتكاملها مع استراتيجيات المؤسسة. تُعنى هذه الدراسة بتقديم تحليل شامل للتفاعل بين جودة القرارات الاستراتيجية وأداء المؤسسة، مع التركيز على العوامل التي يجب مراعاتها لتعزيز هذا التفاعل وتحسين النتائج، في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، باعتماد استمارة استبيان وزعت على (60) مجيباً من المديرين العاملين في المديرية ميدان البحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وعلى ضوء البيانات التي حصلنا عليها من تلك الاستمارة قمنا بتحليلها وحصلنا على مجموعة من النتائج التي تؤكد وجود علاقة ارتباط وتأثير بين فاعلية القرار الاستراتيجي والأداء المؤسسي وعلى المستويين الكلي والجزئي في المديرية. وفي ضوء ذلك قدم البحث مجموعة من التوصيات الإدارية لتعزيز متطلبات إدارة المؤسسات التعليمية في المديرية منها ضرورة تطوير عمليات اتخاذ القرار من خلال إقامة هياكل وعمليات فعالة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. تحسين تدفق المعلومات وتحليلها بشكل دوري لضمان أساس دقيق لاتخاذ القرارات. تعزيز التواصل والتفاعل، عبر تشجيع على التفاعل المستمر بين مختلف أقسام المؤسسة. فضلاً عن إقامة جلسات اجتماعية وورش عمل لتبادل الأفكار وتعزيز التفاعل.

الكلمات المفتاحية: فاعلية القرار الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.

The Contribution of Strategic Decision Effectiveness in Improving Institutional Performance: An Analytical Study in the General Directorate of Education in Nineveh Province

L. Dr. Hussein Abdul Jabbar Najm

Ministry of Education - Minister's Office - Department of Total Quality Management and Institutional Development

Abstract

This research paper addresses the topic of "Strategic Decision and Its Role in Improving Organizational Performance." It focuses on the importance of making high-quality strategic decisions within the framework of organizational performance management and highlights how strategic decisions impact the achievement of the institution's strategic goals and overall performance improvement. This research paper questions how to improve the quality of strategic decisions and how they can play a vital role in enhancing the institution's performance. It examines the impact of strategic decisions on the process of managing organizational performance, and how this process can be improved by



adopting an approach that emphasizes the quality and integration of decisions with the institution's strategies. This study aims to provide a comprehensive analysis of the interaction between the quality of strategic decisions and organizational performance, with a focus on the factors that need to be considered to enhance this interaction and improve outcomes. It is conducted in the General Directorate of Education in Nineveh Province, using a questionnaire distributed to (60) respondents among the directors working in the directorate, following a descriptive-analytical approach. Based on the data obtained from the questionnaire, an analysis is conducted, and a set of results is obtained indicating the presence of a correlation and impact between the effectiveness of strategic decisions and organizational performance at both the overall and partial levels in the directorate. In light of this, the research offers a set of administrative recommendations to enhance the requirements of managing educational institutions in the directorate, including the necessity to develop decision-making processes by establishing effective structures and processes for making strategic decisions, improving the flow of information and its periodic analysis to ensure an accurate basis for decision-making, enhancing communication and interaction by encouraging continuous interaction between different departments of the institution, and organizing social sessions and workshops to exchange ideas and foster cooperation.

Keywords: Strategic Decision Effectiveness, Institutional Performance, General Directorate of Education in Nineveh Province.

المقدمة

تُعد المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى من الكيانات الرئيسية في نظام التعليم العراقي، حيث تلتزم بتوفير بيئة تعليمية جاذبة وفعّالة للطلاب والمعلمين على حد سواء. ومع تطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، تواجه المديرية تحديات متزايدة تتطلب استراتيجيات قوية للتعامل معها. يمثل أحد أهم هذه التحديات في كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي. فالقرارات الاستراتيجية، التي تعد ركيزة أساسية في إدارة المؤسسات الحكومية والخاصة، تحدد الاتجاهات الرئيسية والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى الطويل. بينما يُعتبر الأداء المؤسسي مؤشراً حيوياً لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتلبية توقعات المجتمع. لذا، يأتي هذا البحث لاستكشاف العلاقة بين القرار الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. سيقوم البحث بتحليل كيفية تأثير القرارات الاستراتيجية المتخذة في المديرية على أدائها المؤسسي، مع التركيز على العوامل التي تسهم في نجاح هذه العملية أو تقف دون تحقيق الأهداف المرجوة. يستند هذا البحث على منهجية تحليلية شاملة تشمل استعراض الأدبيات والبيانات الثانوية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع مسؤولين وموظفين في المديرية لفهم تجربتهم ورؤيتهم بشأن هذه العملية. من خلال هذا البحث، يهدف الباحث إلى تقديم توصيات ملموسة تساعد في تحسين أداء المديرية وتعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية فيها. وبدون شك، فإن فهم هذه العلاقة المعقدة بين القرار الاستراتيجي والأداء المؤسسي يمثل خطوة أساسية نحو تحقيق التطوير المستدام في قطاع التعليم وتحقيق الأهداف الوطنية والإقليمية في مجال التعليم.



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: إشكالية البحث

تواجه المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى تحديات متعددة تؤثر على أدائها المؤسسي وتقدم خدماتها التعليمية بشكل فعال. من بين هذه التحديات، يبرز التحدي الأساسي في تحقيق توافق بين القرارات الاستراتيجية المتخذة والأداء المؤسسي المتوقع. وبالتالي، تكمن مشكلة البحث الرئيسة إلى تقديم تحليل معمق للتفاعل بين القرار الاستراتيجي والأداء المؤسسي، مع التركيز على تحديد العوامل التي تعزز من فاعلية القرارات الاستراتيجية وتقود إلى تحسين الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. ولتوضيح المشكلة بدقة أكبر يمكن طرح التساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين فاعلية القرارات الاستراتيجية وأداء المديرية، وكيف يمكن تحليل هذه العلاقة في سياق التربية في محافظة نينوى؟
2. كيف يؤثر تنفيذ القرارات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المديرية العامة للتربية، وهل يمكن قياس هذا التأثير بشكل كفاء؟

ثانياً: أهمية البحث

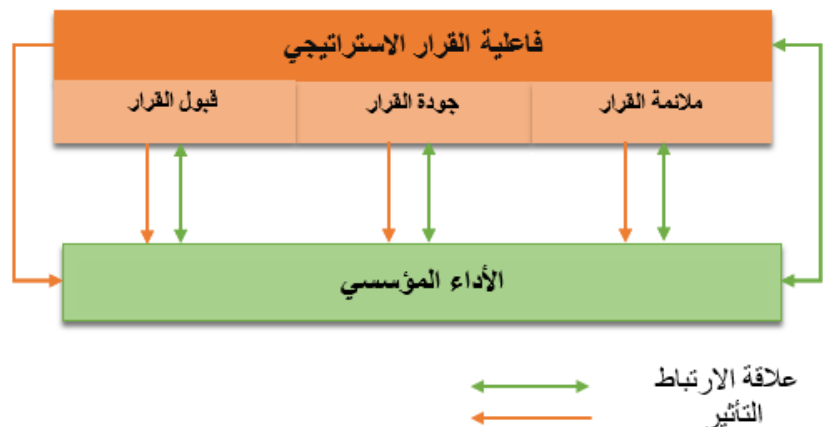
1. إن فهم طبيعة العلاقة بين فاعلية القرارات الاستراتيجية وأداء المديرية يساعد في توجيه السياسات والإستراتيجيات التي يتبناها القادة التربويون لتحقيق أهدافهم بشكل أكثر فعالية.
2. يساعد تحليل تأثير تنفيذ القرارات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات التخطيط والتنفيذ داخل المديرية، مما يمكن من اتخاذ إجراءات لتحسين العمليات المستقبلية.
3. يمكن أن يسهم هذا البحث في تحسين كفاءة وفاعلية عمل المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وبالتالي، تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

ثالثاً: اهداف البحث

1. تحليل طبيعة علاقة الارتباط بين فاعلية القرارات الاستراتيجية والأداء المؤسسي للمديرية.
2. معرفة مدى اسهام فاعلية القرارات الاستراتيجية في الأداء المؤسسي للمديرية.
3. تقديم توصيات لتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ داخل المديرية بناءً على فهم تأثير تنفيذ القرارات الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي.

رابعاً: مخطط البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم بناء مخطط فرضي لغرض اختبار فرضيات البحث وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين للبحث.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



خامساً: فرضيات البحث

اعتماداً على تصور البحث المحدد مسبقاً، صيغ الباحث فرضيات البحث التي استمدتها من المخطط على النحو التالي:

4. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فاعلية القرارات الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً وبين الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً معتمداً وعلى المستوى الكلي والجزئي.
5. الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفاعلية القرارات الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً في الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً معتمداً وعلى المستوى الكلي والجزئي.

سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياته، من خلال تصميم استبانة تضمنت المتغيرات الرئيسة والفرعية لكل محور من محاور البحث، بهدف قياس علاقة الارتباط والتأثير بين فاعلية القرارات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المديرية.

سابعاً: حدود البحث

1. الحدود المكانية/ شملت المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
2. الحدود البشرية/ تمثلت بعينة تضمنت (60) مديراً من العاملين في المديرية.
3. الحدود الزمنية/ انحصرت ما بين 1/ 10 / 2023 وإلى غاية 1/ 6 / 2024.

ثامناً: طرق جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت هذه الدراسة في الجانب النظري على الاستفادة من مصادر علمية متنوعة من الدراسات والمؤلفات الأجنبية والعربية، بما في ذلك الرسائل الجامعية والدوريات والكتب والمؤتمرات ذات الصلة، سواء كانت متوفرة داخل العراق أو عبر الإنترنت.

أما بالنسبة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، فاستخدمت الدراسة الأداة الرئيسية وهي استبانة الاستبانة، وقد تمت صياغتها وبنائها بناءً على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة (جلاب وداخل، 2021، 227) و(الطائي والشيباني، 2023، 180) و(Zeithaml et al., 2022, 215-220). وتم تصميم الاستبانة بشكل يحتوي على متغيرات رئيسية وفرعية تغطي كل محور من محاور البحث. وفيما يلي وصف مختصر لهيكلة فقرات الاستبانة:

1. استخدمت الاستبانة مقياس (Likert) الخماسي لتقييم مدى الاتفاق مع الفقرات، حيث تم تقديم الخيارات بين "اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة"، وتم تخصيص الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) بالترتيب.
2. لضمان صدق الاستبانة، تم استعمال استمارات دراسات سابقة لقياس فاعلية القرار الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
3. كما تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام مقياس (Cronbach Alpha)، وبلغ معامل الثبات (0.814)، وهو مستوى جيد يشير إلى استقرار الأداة المستخدمة في الدراسة، بالمقارنة مع (Standard Alpha) البالغة (60%) الخاصة بالأبحاث الإنسانية (إبراهيم، 2023، 340).

تاسعاً: وصف مجتمع الدراسة وعينته

تم اختيار المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى كميدان للبحث، واعتُبر المدراء العاملون في المديرية مجتمعاً للدراسة. بالنسبة لعينة الدراسة، تم اختيار عينة قصدية تتألف من (60) مديراً.



عاشرًا: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التالية، التي تتناسب مع طبيعة توجهات البحث ومتطلبات اختبار فرضياته باستخدام البرمجيات الإحصائية: (SPSS V.26)

1. معامل الارتباط البسيط والمتعدد: لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
2. معامل الانحدار البسيط والمتعدد: لتحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
3. اختبار F: للتحقق من معنوية التأثير لعينة الدراسة بأكملها إحصائياً.
4. اختبار T: لتحديد فاعلية متغيرات البحث والتحقق من معنوية التأثير بين المتغيرات إحصائياً.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم وتعريف فاعلية القرار الاستراتيجي

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام واسع من قبل العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة. وقد تنوعت تعريفات القرار الاستراتيجي تبعاً لاختلاف المنهجيات التي اتبعها الكتاب والباحثون في دراستهم. ومع ذلك، اتفق العديد من الكتاب أمثال (JAUCH & GIUEC, JOHNSON & SCHOIES) على أن القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل الخيار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة (فواز وسلمان، 2023، 203). كما بين كل من (Constantiou et al, 2018, 148) أن القرارات الاستراتيجية هي عمليات عقلانية ومنطقية يسعى القادة من خلالها إلى الحصول على مدخلات دقيقة من المعلومات وتحليلها بعناية. بهدف هؤلاء القادة إلى الوصول إلى قرارات أكثر رشادة من خلال تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب، وإن لم يكن الأمثل. ويرى (ياسين، 2021، 152) أن القرارات الاستراتيجية هي عمليات متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية الناتجة عن التفكير، والتي تنتهي بتنفيذ القرار ثم تقييمه لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنه. كما أشار كل من (Crittenden & Woodside, 2005, 360) إلى أن القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات هي عملية مستمرة تتطلب مراجعة وتحليل دائم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. والجدول (1) يوضح آراء عدد من الباحثين حول تعريف فاعلية القرار الاستراتيجي.

الجدول (1) تعريف فاعلية القرار الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	Harrison & Pelletier, 1998, 148	القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أدراك المنظمة تجاه استثمار الفرص والتصدي للتهديدات.
2	Ftes, 2013, 25	المدى الذي يمكن من خلاله تحقيق النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على الأمد البعيد.
3	Sunday et al., 2018, 66	المدى الذي يحقق فيه القرار الهدف الذي حددته الإدارة في وقت اتخاذه.
4	Richards et al., 2019, 189	القرار الذي يقود إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال اعتماد المعلومات الصحيحة التي تؤدي إلى الإحاطة الكاملة بظروف المشكلة مع الأخذ بنظر الاعتبار جميع البدائل الممكنة والاعتماد على الأساليب المناسبة في صنع القرار.
5	Ghonim et al., 2020, 5	مدى تحقيق القرار للأهداف التي حددتها الإدارة وفي الوقت المناسب وضمن القيود المدروسة.
6	جلاب وداخل، 2021، 227	على أنه القرار الذي يستطيع تحقيق المستوى المقبول من الملاءمة بين هدفه ووسيلته في وقت صنعه ضمن معطيات ظرفية معينة، وقبوله لدى الآخرين ومستوى جودة البدائل المتاحة للمشكلة



موضوع القرار وهذا لا يتحقق إلا إذا تم اختياره نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة وعن البدائل المتاحة لديها من مصادر لها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار.		
القرارات التي تحقق أفضل النتائج المأمولة للمنظمة وفك طموحاتها وخططها الاستراتيجية بأيسر الطرق وأقل التكاليف.	فواز وسلمان 2023، 60	7

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

وبهدف الوصول إلى قرار فعال، يجب على المنظمات التركيز على النقاط الآتية: (إسماعيل، 2018، 29)

1. جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة.
2. التنبؤ واليقظة للمستقبل، والمرونة الذهنية لمتخذ القرار.
3. تخصيص الوقت الكافي لاتخاذ القرار السليم، وتجنب التسرع.
4. إسهام القرار الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة.
5. إيجاد نظام للمتابعة ودراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
6. توفير البدائل واختيار الأفضل من بينها.
7. التسليم بحتمية التغييرات، وتوفير دقة وسلامة المعايير.
8. إنشاء نظام لاختيار القرارات قبل البدء بعملية التنفيذ.

وبموجب ما ذكر من تعاريف للقرار الاستراتيجي حيث يعرفه الباحث بأنه قرار يتم اتخاذه من قبل الإدارة العليا في المنظمة، ويهدف إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى والتأثير بشكل كبير على مستقبل المنظمة. هذا النوع من القرارات يتطلب تحليلاً عميقاً وشاملاً للمعلومات المتاحة، وتقييماً للفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وكذلك القدرات والموارد الداخلية للمنظمة.

ثانياً: ابعاد فاعلية القرار الاستراتيجي

يمكن تحديد القرارات الاستراتيجية من خلال الابعاد الآتية: (Engle, 2011, 14)، (Shepherd, 2014, 178)، (Abuzaid et al., 2019, 78)، (جلاب ودخل، 2021، 227)، (الطائي والشيباني، 2023، 180). نلاحظ من إن أغلب آراء الباحثين قد ركزت على أبعاد دون أخرى تمثلت بما يأتي (ملاءمة القرار - قبول القرار - جودة القرار).

1. ملائمة القرار: تحقق ملائمة القرار عن طريق امتلاك المنظمة لمجموعة من المعلومات التي تلبى المعرفة الشاملة والتفصيلية عن كل ما يدور في البيئتين الداخلية والخارجية، فضلاً عن حسن إدارة هذه المعلومات (Lu et al., 2018: 301). تشير ملائمة القرار الاستراتيجي إلى مدى توافق القرار مع الظروف الخارجية والقدرات والموارد الداخلية (Abuzaid et al., 2019: 78). قد لا تساعد المعلومات المتاحة للمنظمة في بناء قرارات استراتيجية ملائمة ما لم تتسم بجملة من الخصائص، تتمثل بالدقة، والتوقيت السليم، والتركيز، بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل الشمولية، والاكتمال، والمرونة (Haesevoets et al., 2016: 3). من هذا المنطلق، يرى الباحث يمكن القول إن ملائمة القرار تمثل مدى توافق القرار الاستراتيجي مع الظروف الخارجية والقدرات والموارد الداخلية للمنظمة.
2. جودة القرار: تتمثل جودة القرارات الاستراتيجية في القدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة، وخلق الأفكار الجديدة، وقياس مدى صحة أو انحراف القرارات المتخذة، بالإضافة إلى ملائمة توقيت تنفيذ القرار مع الأهداف المنشودة (المسعودي وطالب، 2010، 21). إن جودة القرارات الاستراتيجية في الخطة الاستراتيجية تعني الدرجة التي ينظر إليها على أنها مجموعة من القرارات المستتيرة (George et al., 2016, 318). تتأثر جودة القرارات الاستراتيجية بشمولية التفكير والبحث عن أفكار جديدة، وعرض القرار من زوايا مختلفة لتحقيق الهدف المنشود من خلال توفير بدائل وخيارات جديدة ومبتكرة تضمن مفاهيم جودة القرار الفاعلية والكفاءة في تحليل مشاكل القرار، ويمكن اعتبار جودة القرار امتداداً لتحليل



القرار، حيث تصف العملية التي أدت إلى اتخاذ قرار عالي الجودة (Abuzaid et al., 2019, 78). بذلك، يمكن القول إن جودة القرار تتمثل في مدى قدرته على معالجة المشكلة التي وُضع لحلها عن طريق التزامه بالمعايير الاقتصادية والسياسية والفنية (جلاب وداخل، 2010، 228). تقاس جودة القرار من خلال القدرة على توفير البدائل والأفكار الجديدة والوقت اللازم للوصول إلى الهدف، وهذا يتحدد بقدرة صانع القرار على امتلاك الخبرة والإدراك وجمع المعلومات الصحيحة لحل المشكلات في الوقت المناسب (السامرائي، 2012، 102). بشكل عام، يرى الباحث تشير جودة القرار إلى مدى مساهمة القرار في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال توفير بدائل مبتكرة، وتحليل شامل، وتنفيذ فعال.

3. قبول القرار: يدل هذا البعد على مدى قبول القرار بين العاملين الذين سيتأثرون بتنفيذه، ويتحقق القبول من خلال المشاركة الجادة لهؤلاء الأعضاء في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتُعتبر مسألة قبول القرار من قبل العاملين أمراً بالغ الأهمية لإنجاح تنفيذ القرار، وهو ما أكدته العديد من الكتاب والباحثين (الربيعي واحمد، 2020، 273). إذ يرى (عليقات، 2007، 133) أن مشاركة العاملين في صنع القرارات الاستراتيجية هي أحد أساليب صنع هذه القرارات ومؤشر على فعالية القرار المتخذ، هذه المشاركة تحقق عدة مزايا، منها:

- أ. توفير المعلومات الخاصة بموضوع معين.
- ب. دراسة المشكلة بشكل متكامل.
- ت. إشباع حاجات الأفراد في تحقيق ذاتهم.
- ث. تعزيز الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين.
- ج. تبني المشاركة كدافع وحافز للعاملين.
- ح. المساهمة في بناء جو إيجابي في بيئة العمل.

ويرى الباحث من خلال هذه المشاركة، يتم تحقيق قبول أوسع للقرارات، مما يسهم في تحسين فعالية التنفيذ وخلق بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة.

ثالثاً: مفهوم وتعريف الأداء المؤسسي

رغم الانتشار الواسع لمؤشرات الأداء، إلا أن هناك تجاهلاً واضحاً للخوض في الأداء المؤسسي بناءً على الاستقلالية المستمدة من أهمية هذا المفهوم. وبقيت مفاهيم الأداء المؤسسي غير مكتملة حتى وقت قريب، وذلك لأن معظم الكتابات تركز على انتقاد مضمون مؤشرات الأداء بدلاً من تطويرها. في بداية التسعينات من القرن الماضي، ظهرت كتابات تدعو لتبني مفهوم الأداء المؤسسي، وكان أبرزها ما تناوله الباحثان هولي وهانزي (1992) في تحديد العقبات التي يواجهها القياس الفعال للأداء المؤسسي (المرجوشي، 2008، 13-15). بعد ذلك، ظهرت الجهود العلمية تباعاً وأخذت على عاتقها ترسيخ هذا المفهوم، ورسم الملامح الرئيسية له، وتأسيس حيثياته وبيان تفاصيلها من وجهة نظر كل كاتب، بما يتفق مع طبيعة التوجهات ونوع النشاط والقطاع الذي تحكمه المؤسسة. (اللامي وكاظم، 2017، 61) ولا يلاحظ اتفاق مطلق على مفهوم الأداء المؤسسي بين الباحثين، ولكن قد يتفق البعض على جزئيات من هذا المفهوم. وربما يعود هذا الاختلاف إلى الخلفية العلمية لكل باحث، أو الواقع الذي يعملون فيه، أو طبيعة النشاط الذي يطبق عليه مفهوم الأداء المؤسسي، سواء كان اقتصادياً، اجتماعياً، ثقافياً، أو غير ذلك. يوضح الجدول (2) آراء بعض الباحثين حول تعريف الأداء المؤسسي.

الجدول (2) آراء الباحثين فيما يتعلق بتعريف الأداء المؤسسي

ت	الباحث	التعريف
	Richard & Mitchell, (2020, 17)	هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية والإستراتيجية من خلال إدارة الموارد بفعالية وكفاءة، مع التركيز على الابتكار والاستدامة وتحقيق رضا الأطراف المعنية.



يشمل تحقيق الأهداف المالية وغير المالية، بما في ذلك النمو الاقتصادي، تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء والموظفين، من خلال استراتيجيات مبتكرة وإدارة فعالة للموارد.	Parker & Smith, 2021,) (15
هو قدرة المؤسسة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق التوازن بين الأداء المالي والاجتماعي والبيئي.	(Li & Zhang, 2022, 110)
يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مستدامة وقابلة للقياس من خلال تحسين العمليات الداخلية، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتبني ممارسات الإدارة الرشيدة والمبتكرة.	Jones & Brown, 2023,) (58
هو التقييم المستمر لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية، مع التركيز على الابتكار، التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق رضا العملاء والموظفين.	(Kim & Park, 2023, 50)
هو القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية من خلال التحسين المستمر للعمليات وتبني التقنيات الحديثة، مع التركيز على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.	Garcia & Hernandez,) (2023, 97
يقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متوازنة في الجوانب المالية وغير المالية، مع التأكيد على الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، واستخدام مؤشرات أداء متكاملة لتقييم النجاح الشامل.	(Chen & Li, 2024, 40)

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه.

من خلال التعريفات الواردة في الجدول يمكن ان نستنتج أن هذه التعريفات تأخذ في الاعتبار الأبعاد الحديثة للأداء المؤسسي مثل الاستدامة، الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، تعزز التركيز على التحسين المستمر، والمسؤولية الاجتماعية كعناصر أساسية لتحقيق أداء مؤسسي ناجح ومتوازن.

رابعاً: أهمية الأداء المؤسسي

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: الأداء المؤسسي يساعد في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحديد أولويات واضحة وتوجيه الجهود نحو المجالات الرئيسية التي تؤثر على النجاح (Kaplan & Norton, 2020, 70).
2. تحسين الكفاءة التشغيلية: يساعد الأداء المؤسسي في تحديد العمليات غير الفعالة وتقديم حلول لتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية (Hammer, 2021, 30).
3. زيادة رضا الزبائن: من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، يعزز الأداء المؤسسي رضا الزبائن ويزيد من ولائهم (Zeithaml et al., 2022, 210).
4. تعزيز الابتكار: يدعم الأداء المؤسسي ثقافة الابتكار من خلال تشجيع التفكير الإبداعي وتبني التقنيات الجديدة، مما يساعد المؤسسة على البقاء تنافسية في سوق متغير (Tidd & Bessant, 2023, 135).
5. تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: يساعد الأداء المؤسسي في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يعزز استدامة المؤسسة ومسؤوليتها تجاه المجتمع (Elkington, 2023, 90).



6. تحسين اتخاذ القرارات: يوفر الأداء المؤسسي بيانات ومعلومات دقيقة تساعد القادة في اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية (Davenport & Harris, 2021, 105).
7. زيادة مشاركة الموظفين: يعزز الأداء المؤسسي مشاركة الموظفين من خلال توفير بيئة عمل تشجع التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة (Kahn, 2022, 65).
- ونستنتج من ذلك إن هذه النقاط توضح أهمية الأداء المؤسسي وكيف يمكن أن يساهم في تحقيق نجاح واستدامة المؤسسة على المدى الطويل.

خامساً: الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي

1. البعد المالي: يقيس الأداء المالي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المالية، بما في ذلك الربحية، العائد على الاستثمار، والكفاءة المالية (Kaplan & Norton, 2020, 30-45).
2. بعد رضا الزبائن: يتناول مستوى رضا الزبائن وتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم من خلال جودة المنتجات والخدمات المقدمة، ويشمل مؤشرات مثل رضا الزبائن، ولاءهم، ومعدل الاحتفاظ بهم (Zeithaml et al., 2022, 215-220).
3. بعد العمليات الداخلية: يركز على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، بما في ذلك تحسين العمليات وتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية (Hammer, 2021, 35-40).
4. بعد التعلم والنمو: يشمل تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم، وتحفيز الابتكار، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة (Tidd & Bessant, 2023, 145-150).
5. بعد الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: يتناول الأبعاد البيئية والاجتماعية لعمليات المؤسسة، بما في ذلك الالتزام بالممارسات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع (Elkington, 2023, 95-100).
6. بعد القيادة والإدارة: يركز على فعالية القيادة والقدرة الإدارية في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية (Northouse, 2022, 50-60).
7. بعد الابتكار: يتناول قدرة المؤسسة على تبني وتطوير الابتكارات في المنتجات والخدمات والعمليات لتحقيق ميزة تنافسية (Davila et al., 2021, 115-120).

في سياق الحديث عن أبعاد الأداء المؤسسي يرى الباحث إن هذه الأبعاد تساعد في تقديم نظرة شاملة عن الأداء المؤسسي وتساعد المؤسسات على تحسين أدائها في جميع المجالات لتحقيق النجاح المستدام. حيث تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. تحقيق التميز التنافسي والبقاء في السوق. تحسين تجربة المستفيدين وزيادة رضاهم. تطوير القدرات التنظيمية والمؤسسية. تعزيز الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة. تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية. تحقيق الأهداف المالية وزيادة الربحية. تعزيز القيادة والإدارة الفعالة. تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية. تعزيز الالتزام بالجودة والمعايير الدولية. تحقيق الاستدامة والنمو الطويل الأجل للمؤسسة.

المبحث الثالث: الإطار العملي

يقدم هذا المبحث عرضاً ومناقشة لنتائج اختبار الفرضية (الأولى والثانية) للبحث وكما يأتي:

أولاً: نتائج اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين فاعلية القرار الاستراتيجي (مجتمعة) والأداء المؤسسي (مجتمعة) على مستوى المنظمة قيد الدراسة والجدول (3) يوضح طبيعة هذه العلاقة ومستوى معنويتها احصائياً.

الجدول (3): نتائج اختبار (علاقة الارتباط) بين القرار الاستراتيجي (مجتمعة) والأداء المؤسسي (مجتمعة)

القرار الاستراتيجي (مجتمعة)	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
-----------------------------	-----------------	-----------------



0.730**

والأداء المؤسسي (مجتمعة)

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات (SPSS) $N=60$ $P<0.05^*$

يلاحظ من معطيات الجدول (3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين القرار الاستراتيجي (مجتمعة) والأداء المؤسسي (مجتمعة) بدلالة قيمة معامل الارتباط (المؤشر الكلي) البالغة (0.830) عند مستوى المعنوية (0,05)، وتشير هذه النتيجة الى انه كلما زادت ادارة المنظمة المبحوثة من اهتمامها بتنفيذ القرار الاستراتيجي فان ذلك يؤدي الى تعزيز الأداء المؤسسي. وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية (الأولى) على المستوى الكلي في المنظمة قيد الدراسة.

ثانياً: نتائج اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين فعالية القرار الاستراتيجي (انفراداً) والأداء المؤسسي (مجتمعة) على مستوى المنظمة قيد الدراسة، ولتحديد طبيعة هذه العلاقة ومستوى معنوياتها احصائياً تم اعداد الجدول (4) وكما يأتي:

الجدول (4): نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد القرار الاستراتيجي (انفراداً) والأداء المؤسسي (مجتمعة)

المتغير المستقل			المتغير المعتمد
ابعاد القرار الاستراتيجي (انفراداً)			
قبول القرار	جودة القرار	ملائمة لقرار	الأداء المؤسسي (مجتمعة)
0.710**	0.630**	0.720**	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات (SPSS) $N=60$ $P<0.05^*$

1. نتائج اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين (ملائمة لقرار) والأداء المؤسسي (مجتمعة) على مستوى المنظمة قيد الدراسة: تبين نتائج التحليل في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ملائمة لقرار بوصفها متغيراً (مستقلاً) والأداء المؤسسي (مجتمعة) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.720**) عند مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على ان ملائمة القرار المتخذ من قبل المنظمة سيكون له اسهام واضح في رفع مستوى الأداء المؤسسي مجتمعة.

2. نتائج اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين (جودة القرار) والأداء المؤسسي (مجتمعة) على مستوى المنظمة قيد الدراسة: تبين نتائج التحليل في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين جودة القرار بوصفها متغيراً (مستقلاً) والأداء المؤسسي (مجتمعة) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.630**) عند مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على ان جودة القرارات المتخذة سيكون لها اسهام في رفع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

3. نتائج اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين (قبول القرار) والأداء المؤسسي (مجتمعة) على مستوى المنظمة قيد الدراسة:

تبين نتائج التحليل في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين قبول القرار بوصفها متغيراً (مستقلاً) والأداء المؤسسي (مجتمعة) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.710**) عند مستوى المعنوية (0,05)، مما يدل على ان قبول القرارات ستسهم في رفع المستوى المؤسسي. وبناءً على ما تقدم تقبل الفرضية الأولى على مستوى الجزئي في المنظمة.

ثالثاً: نتائج (اختبار تأثير) فاعلية القرار الاستراتيجي (مجتمعة) في الأداء المؤسسي (مجتمعة) في المنظمة قيد الدراسة، ولتحديد هذا التأثير تم اعداد الجدول (5) الذي يوضح طبيعته ومعنويته احصائياً.

الجدول (5): نتائج اختبار (علاقات التأثير) للقرار الاستراتيجي (مجتمعة) في الأداء المؤسسي (مجتمعة)



F		R ²	فاعلية القرار الاستراتيجي (مجتمعة)		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	المتغير المعتمد
4.001	76,174	0,509	0,656	0,478	الأداء المؤسسي (مجتمعة)

.N=60 و d.f (1.58) * P<0.05

يلاحظ من الجدول (5) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة معنوية احصائية لفاعلية القرار الاستراتيجي (مجتمعة) بوصفه متغيراً (مستقلاً) في الأداء المؤسسي (مجتمعة) بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (76,174) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند درجتي حرية (1,58) ومستوى معنوية (0,05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,509) وهذا يعني أن (50.9%) من الاختلافات المفسرة في الأداء المؤسسي (مجتمعة) تعود إلى تأثير فاعلية القرار الاستراتيجي (مجتمعة) ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً. وهذه النتيجة يستدل منها أن اهتمام ادارة المنظمة قيد الدراسة بفاعلية القرار الاستراتيجي يؤدي الى تعزيز الأداء المؤسسي فيها. بناءً على ما تقدم تقبل الفرضية الثانية على مستوى الكلي في المنظمة قيد الدراسة.

رابعاً: نتائج (اختبار تأثير) ابعاد فاعلية القرار الاستراتيجي (انفراداً) في الأداء المؤسسي (مجتمعة) في المنظمة قيد الدراسة، ولتحديد هذا التأثير تم اعداد الجدول (6) الذي يوضح طبيعته ومعنويته احصائياً.

الجدول (6): نتائج اختبار (التأثير) لأبعاد فاعلية القرار الاستراتيجي (انفراداً) في الأداء المؤسسي (مجتمعة)

المتغير المعتمد: الأداء المؤسسي (مجتمعة)				
المتغير المستقل: ابعاد فاعلية القرار الاستراتيجي (انفراداً)	R ²	Sig	F المحسوبة	F الجدولية
ملائمة القرار	0.486	0.000	62.823	4.001
جودة القرار	0.362	0.000	50.787	4.001
قبول القرار	0.466	0.000	60.700	4.001

.N=60 و d.f (1.58) * P<0.05

ولتحديد هذا التأثير قام الباحث بأعداد الجدول (6) والذي يوضح طبيعة كل بعد من ابعاد القرار الاستراتيجي في الأداء المؤسسي (مجتمعة) وكما في الآتي:

1. يتضح وجود تأثير لملائمة القرار في الأداء المؤسسي (مجتمعة) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (62.823) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند درجتي حرية (1,58) وضمن مستوى معنوية 0.05 ومعامل تحديد R^2 قدرة (0.486) وهذا يعني أن (48.6%) من الاختلافات المفسرة في الاداء المؤسسي يفسرها بعد ملائمة القرار ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً.

2. تبين جود تأثير لجودة القرار في الأداء المؤسسي (مجتمعة) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (50.787) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند درجتي حرية (1,58) وضمن مستوى معنوية 0.000 ومعامل تحديد R^2 قدرة (0.362) وهذا يعني أن (36.2%) من الاختلافات المفسرة



في الاداء المؤسسي يفسرها بعد جودة القرار ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً.

3. أما بعد قبول القرار تبين جود تأثير لهذا البعد في الأداء المؤسسي (مجتمعة) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (60.700) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.001) عند درجتي حرية (1,58) وضمن مستوى معنوية 0.05 ومعامل تحديد R^2 قدرة (0.466) وهذا يعني ان (46.6%) من الاختلافات المفسرة في الاداء المؤسسي يفسرها قبول القرار والباقي يعود الى متغيرات عشوائية غير مسيطر عليها أو انها غير داخلية في نموذج الانحدار اصلاً. تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الثانية على مستوى الجزئي للأبعاد في المنظمة قيد الدراسة.

المبحث الرابع:

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً الاستنتاجات

1. **الاستنتاجات المتعلقة بتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث**
 - أ. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين فاعلية القرار الاستراتيجي (مجتمعة) والأداء المؤسسي (مجتمعة)، وهذا يدل على أن زيادة الاهتمام بصياغة القرارات الاستراتيجية سيسهم في تحقيق أداء مؤسسي مرضي و متميز.
 - ب. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين كل بعد من ابعاد فاعلية القرار الاستراتيجي (منفردة) والأداء المؤسسي (مجتمعة)، وبالرغم من وجود علاقات الارتباط، إلا انها كانت متباينة بنسب متقاربة على مستوى الأبعاد، إذ حقق بعد ملائمة القرار المرتبة الأولى من خلال حصوله على أعلى نسبة ارتباط، وجاء بعد قبول القرار الاستراتيجي في المرتبة الثانية، في حين حصل المرتبة الثالثة بعد جودة القرار الاستراتيجي. وهذا يفسر لنا كلما زاد اهتمام المنظمة بالبحوث بهذه الأبعاد من خلال وضع رؤية مستقبلية ورسالة واضحة واهداف طموحة ومن ثم تنفيذ استراتيجي ناجح لعملياتها وانشطتها واجراء رقابة وتقييم على هذه العمليات والأنشطة، سيسهم في ارتفاع ادائها المؤسسي.
2. **الاستنتاجات المتعلقة بتحليل التأثير بين متغيرات البحث**
 - أ. تحقق وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد القرار الاستراتيجي (مجتمعة) في الأداء المؤسسي (مجتمعة)، وهذا يفسر لنا أن الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية من خلال ابعادها سيسهم في ارتفاع كفاءتها وفعاليتها المؤسسية.
 - ب. تحقق وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل بعد من ابعاد القرار الاستراتيجي (منفردة) في الأداء المؤسسي (مجتمعة)، وبالرغم من وجود هذا التأثير، إلا انه كان متباين على مستوى الأبعاد، إذ حقق أعلى نسبة تأثير بعد ملائمة القرار وجاءت بالمرتبة الأولى، في حين حقق المرتبة الثانية بعد قبول القرار، وحققت بعد جودة القرار المرتبة الثالثة، ويدل ذلك على أن تنفيذ هذه الأبعاد الإستراتيجية بكافة مراحلها في المديرية سيكون له اسهام وتأثير واضح في تحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً التوصيات

استناداً إلى الاستنتاجات المقدمة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحسين القرارات الاستراتيجية.

1. تطوير برامج تدريبية وتعليمية للقيادات الإدارية لتعزيز قدراتهم في صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.
2. تشجيع مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار لضمان شمولية الرؤى والأفكار.
3. ضرورة تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي لتكون متوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة، بما يتماشى مع أهدافها الطموحة.



4. تعزيز قنوات الاتصال الداخلي لشرح وتوضيح القرارات الاستراتيجية وأهميتها لكل العاملين في المنظمة. فضلاً عن بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير تتبنى الأفكار الجديدة وتدعم تنفيذها.
5. ضرورة تبني معايير الجودة في جميع مراحل اتخاذ القرار، بدءاً من التحليل وصولاً إلى التنفيذ والتقييم، واستخدام البيانات والتحليلات المتقدمة لدعم عملية اتخاذ القرار وضمان دقة وموثوقية النتائج.
6. تطبيق أنظمة رقابة وتقييم مستمرة لتحديد مدى فعالية القرارات الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.
7. تنفيذ أبعاد القرار الاستراتيجي بفعالية:
- أ. ملائمة القرار: التركيز على جعل القرارات متماشية مع السياق الاستراتيجي والبيئة الخارجية للمنظمة لضمان تحقيق أعلى تأثير.
- ب. قبول القرار: بناء دعم داخلي قوي من خلال إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار لضمان قبول وتنفيذ القرارات بفاعلية.
- ت. جودة القرار: التأكيد على استخدام أفضل الممارسات والمعايير الدولية لضمان جودة القرارات المتخذة.

المصادر والمراجع

1. إبراهيم، زيد خليل، (2023)، "ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز سمعة المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية الحداثة الجامعة"، جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 5، العدد 4.
2. اسماعيل، سماء (2018)، "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
3. جلاب احسان دهش وداخل، رحاب عبد الحسن، (2021)، "دور تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الاهلية"، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 3، العدد 3 ملحق 2.
4. الربيعي، خلود هادي عبود واحمد، اياد عباس رشيد، (2020)، "مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمة المصرفية: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 60.
5. السامرائي، سلوى هاني، (2012)، "عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 18، العدد 69.
6. الطائي، ثامر حمزة طالب والشيباني، الهام ناظم، (2023)، " دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من فرق الادارة العليا (مديري الأقسام) في وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في زارة الداخلية العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 19، العدد 76.
7. فواز، يسرى ربيع وسلمان، سعدون محسن، (2023)، " تحليل طبيعة العالقة بين جودة القرارات الاستراتيجية وصوت الزبون بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 61، الجزء 1.
8. فواز، يسرى ربيع، وسلمان، سعدون محسن، (2023)، " تأثير جودة القرارات الاستراتيجية في نشر وظيفة الجودة: بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 138.
9. المسعودي، فاطمة عبد علي وطالب، علاء فرحان، (2010)، "المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات السمنت الجنوبية (الاستراتيجية) دراسة تطبيقية في الشركة العامة"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 1، العدد 1.
10. ياسين، هدى سامي، (2021)، "أثر ابعاد العقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 17.



11. Abuzaid, A. N., Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y. E., & Al Tarawneh, K. I. (2019). Examining the Impact of Transformational Leadership on the Strategic Decisions Effectiveness of Jordanian Microfinance Companies. *International Review of Management and Marketing*, 9(2), 76-83.
12. Chen, W., & Li, J. (2024). Integrated Performance Indicators for Sustainable Organizational Success. *Journal of Strategic Management*.
13. Constantiou, I. D., Shollo, A., & Vendelø, M. T., (2018), Making space for intuition in decision-making: The case of project prioritization", In *Uncertainty and strategic decision making* (pp. 147-169). Emerald Group Publishing Limited.
14. Crittenden, V. L., & Woodside, A. G., (2006), Mapping strategic decision-making in cross-functional contexts, *Journal of Business Research*, Vol 59 No 3, 360-364.
15. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2021). *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
16. Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2021). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Pearson Education.
17. Elkington, J. (2023). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Fast Company Press.
18. Engle, M. (2011). The strategic decision-making process of the board and its impact on decision outcomes. Cleveland, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.
19. Ftes, N. A. M. (2013). *The Process of Strategic Decision Making in Libyan Commercial Banks* (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire).
20. Garcia, M., & Hernandez, L. (2023). Continuous Improvement and Technological Adoption in Organizational Performance. *Journal of Business Research*.
21. George, B., Desmidt, S., & De Moyer, J. (2016). Strategic decision quality in Flemish municipalities. *Public Money & Management*, 36 (5), 317-324.
22. Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. *International Journal of Emerging Markets*, 1-22.
23. Haesevoets, T., Joosten, A., Folmer, C. R., Lerner, L., De Cremer, D., & Van Hiel, A. (2016). The impact of decision timing on the effectiveness of leaders' apologies to repair followers' trust in the aftermath of leader failure. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 533-551.
24. Hammer, M. (2021). What is Business Process Management? *Journal of Business Process Management*.
25. Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1998). Foundations of strategic decision effectiveness. *Management decision*, 36(3), 147-159.
26. Jones, A., & Brown, M. (2023). *Agile and Sustainable Performance Management*. Harvard Business Review.



27. Kahn, W. A. (2022). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*.
28. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
29. Kim, S., & Park, H. (2023). Innovation and Adaptation in Organizational Performance. *Journal of Organizational Behavior*.
30. Li, X., & Zhang, Y. (2022). Sustainable Organizational Performance: A Comprehensive Framework. *Sustainability*.
31. Lu, B., Stocks, M., Blakers, A., & Anderson, K. (2018). Geographic information system algorithms to locate prospective sites for pumped hydro energy storage. *Applied Energy*, 222, 300- 312.
32. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
33. Parker, C., & Smith, L. (2021). Measuring Organizational Performance: Key Performance Indicators and Balanced Scorecard. *International Journal of Business Performance Management*.
34. Richard, P. J., & Mitchell, J. R. (2020). Organizational Performance: Measurement and Analysis. *Journal of Management Studies*.
35. Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y. L., & Popovic, A. (2019). Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 59(2), 188-196.
36. Shepherd, N. (2014). "An empirical examination of the strategic decision-making process the relationship between context, process, and outcomes". Thesis Introduction to get a Doctor of Philosophy at Aston University.
37. Sunday Ewah, p. H. D. 2018, managing the dynamics of strategic decision making. *international Journal of Social Sciences and Management Review*, Volume: 01, Issue: 01, 60-70.
38. Tidd, J., & Bessant, J. (2023). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
39. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2022). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.