

## دور الخداع الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات مختارة (\*)

الباحث: مروان صالح خضر  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

Marwan.salih11@gmail.com

أ.د. ناجي عبدالستار محمود  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

Naje.abdulsattar@tu.edu.iq

### المستخلص:

يهدف البحث إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين الخداع الاستراتيجي بأبعاده (التقييم الاستخباري، والاجراء المناسب) في تعزيز مؤشرات الأداء المتميز (محور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) للقيادات في الجامعات الاهلية، إذ تم تحديد مشكلة الدراسة بتساؤلات عديدة تمحورت حول طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وللتأكد من صحة تلك الفرضيات فقد خضعت جميعها لاختبارات متعددة، استخدم الباحثان في الدراسة الاستنباطية وسيلة للحصول على البيانات، أما منهج البحث المستخدم فيها فهو المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (١٦٩) استبانة على عينة القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث، وطبقت الدراسة العينة القصدية وقد تم استرجاع (١٦٢) استبانة كان الصالح منها للتحليل (١٥٤) اي بنسبة (٩١%) من العينة المدروسة. واستخدمت في الدراسة مجموعة من الوسائل الاحصائية التي تم من خلالها معالجة البيانات واستخراج النتائج ومن أبرز الاستنتاجات وجود أثر للخداع الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتميز.  
الكلمات المفتاحية: الخداع الاستراتيجي، الأداء المتميز.

### The role of strategic deception in enhancing outstanding performance An exploratory study does not view a sample of academic leaders in selected universities

Prof. Naji Abdul Sattar Mahmoud  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Researcher: Marwan salih kudher  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

### Abstract:

The study aims to find the relationship and influence between strategic deception in its dimensions (intelligence assessment and appropriate action) in enhancing the indicators of outstanding performance (financial axis, customer axis, internal operations axis, growth and learning axis) for leaders in private universities. As the study problem was identified with many questions centered on the nature of the correlation and influence relationships between the study variables, and for that, a hypothetical scheme was developed that expresses the hypotheses of the study, and to ensure the validity of these hypotheses, all of them were subjected to multiple tests. As (169) questionnaires were distributed to the sample of academic leaders in the

(\*) البحث مستل من رسالة ماجستير في إدارة الاعمال.

researched field, and the study applied the intentional sample, (162) questionnaires were retrieved from which (154) were found to be valid for analysis, i.e. 91% of the studied sample. A set of statistical methods were used in the study through which data were processed and results were extracted, and the most prominent conclusions are the presence of a role for strategic deception in enhancing outstanding performance.

**Keywords:** Strategic Deception, Outstanding Performance.

## المقدمة

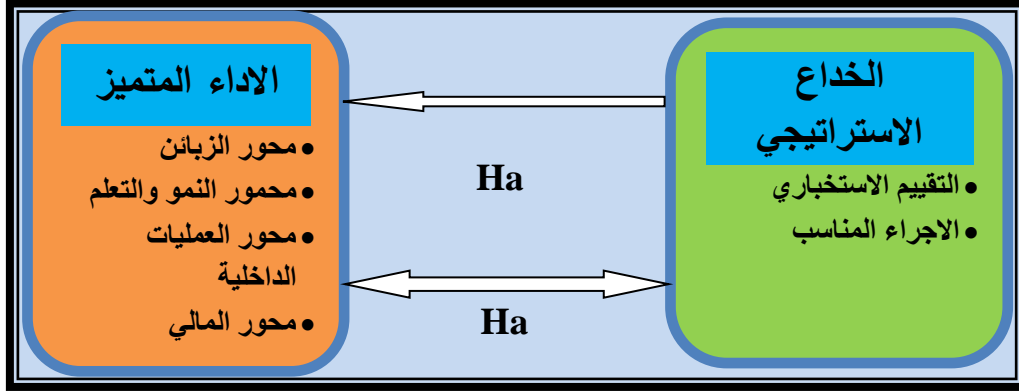
يعتبر الخداع الاستراتيجي ركيزة اساسية في تحقيق النجاح للمنظمات ومواجهة التغير في الظروف البيئية العالمية للمنظمات عامة والتعليمية خاصة، المتمثلة بزيادة حدة المنافسة إضافة الى عدم التأكد البيئي، واختلاف إمكانية فشل بعض المنظمات ونجاحها وان هذه المنطلقات تفسر بذلك بروز الاهتمام بالخداع الاستراتيجي في المنظمات العامة وخاصة التعليمية منها المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها والتي تسهم بشكل كبير في دعم وتعزيز الاداء المتميز، وفي إطار سعي المنظمات للتميز ومواجهة هذا التحديات واحتوائها يتطلب من ادارات المنظمات وقيادتها اعادة النظر في اساليبها وممارستها الحالية التي اصبحت غير قادرة على احداث التغيرات المطلوبة وضمان البقاء في عالم شديد المنافسة وفي الوقت الذي تسعى فيه المنظمات للوصول الى الاداء المتميز.

## المبحث الاول: منهجية البحث

**اولاً. مشكلة البحث:** تُعد معدلات تقلب الظروف البيئية العالمية للمنظمات التعليمية، المتمثلة بزيادة حدة المنافسة وإضافةً عدم التأكد البيئي، واختلاف إمكانات فشل بعض المنظمات ونجاحها، بحيث أصبح التفوق هو الأساس في التعامل فضلاً عن أهمية خلق ميزة تنافسية عن طريق استخدام عدد من الاتجاهات الاستراتيجية والتنظيمية الحديثة ومنها التوجه لتبني مفهوم الخداع الاستراتيجي في المنظمات التعليمية المعاصرة باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها لما لها من تأثير في زيادة التميز للمنظمات التعليمية وكذلك زيادة الأمان وتخفيض التكاليف وتحقيق مواطئ قدم للمنظمة. ومن خلال ما تقدم تتمثل مشكلة الدراسة بتساؤل رئيسي مفاده: **ما هو دور الخداع الاستراتيجي في تعزيز الاداء المتميز؟**

١. ما مدى توافر الخداع الاستراتيجي في الجامعات العراقية المختارة؟
  ٢. ما مدى توافر الأداء المتميز في الجامعات العراقية المختارة؟
  ٣. هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد الخداع الاستراتيجي والأداء المتميز في الجامعات العراقية المختارة؟
  ٤. هل يؤثر الخداع الاستراتيجي بدلالة أبعاده في الأداء المتميز في الجامعات العراقية المختارة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من عدة جوانب وهي كالآتي:
١. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المختارة والميدان المختار للدراسة، إذ تسهم الدراسة عبر طرح الأفكار النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالخداع الاستراتيجي في تعزيز الاداء المتميز للمنظمات التعليمية.
  ٢. معرفة مضامين الخداع الاستراتيجي لدى عينة الدراسة وإسهامها في رسم مستقبل المنظمات المختارة والذي سيلقي بضلاله بطريقة أو بأخرى في تعزيز الاداء المتميز في الجامعات العراقية.
- ثالثاً. اهداف البحث:** يهدف البحث الى تحقيق ما يأتي:

١. التعرف على درجة توافر الخداع الاستراتيجي بأبعاده في الجامعات العراقية المختارة.
  ٢. التعرف على درجة توافر الأداء المتميز ابعاده في الجامعات العراقية المختارة.
  ٣. بيان تأثير توافر الخداع الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز من مقاييس الأداء المتميز في الجامعات العراقية المختارة.
- رابعاً. مخطط الدراسة:



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى **Ha1**: توجد علاقة ارتباط، ذات دلالة معنوية لكل بُعد من ابعاد الخداع الاستراتيجي والاداء المتميز بالجامعات المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية **Ha2**: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للخداع الاستراتيجي (التقييم الاستخباري، الاجراء المناسب) في الاداء المتميز في الجامعات المبحوثة.
- سادساً. مجتمع البحث وعينته ومبررات الاختيار:

أ. وصف مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من منظمات تعليمية الاهلية المختارة في كركوك واربيل، والتي تمثلت بستة منظمات تعليمية ومنها ثلاث جامعات في أربيل (جبهان واشك وبيان) وثلاث منظمات تعليمية في كركوك وبجامعتين (الكتاب والامام جعفر الصادق) وكلية (القلم الجامعة) من القيادات الاكاديمية، والجدول (١) يوضح الجامعات التي تم اختيارها لتمثل المجتمع.

الجدول (١): نبذة عن الجامعات المختارة

ت	اسم الجامعة/الكلية	سنة التأسيس	عدد الأقسام
١	جامعة جبهان	٢٠٠٧	٢٣
٢	جامعة ايشك	٢٠٠٨	٢٠
٣	جامعة بيان	٢٠١٣	٩
٤	جامعة الكتاب	٢٠١٢	٢٠
٥	كلية القلم	٢٠٠٩	١٣
٦	جامعة امام جعفر الصادق (ع)	٢٠١٦	٦

المصدر: اعداد الباحثان.

ب. مبررات الاختيار: تتمثل مبررات الاختيار في الاتي:

١. الاهتمام المتزايد والملحوظ على قطاعات التعليم الاهلية، وخصوصا في قطاع الجامعات.

٢. انسجام طبيعة الدارسة وأهدافها التي تسعى إليها مع واقع المنظمات التعليمية الاهلية.  
 ٣. النظرة المستقبلية للمنظمات التعليمية الاهلية نحو توفير موارد ملموسة وغير ملموسة ذات المقدرات متفردة إلى السوق العمل، والإشباع الذاتي لاحتياجات السوق في سبيل الحصول الريادة الاعمال.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً. الخداع الاستراتيجي:

١. مفهوم الخداع الاستراتيجي: يظهر الفكر الإداري أن نظرية الخداع التنافسي هي أساس مفهوم الخداع الاستراتيجي، وتحاول الاستراتيجية تصنيفها على ان الخداع (غريب وغير غريب) اذا النوع الأول يشير الي بث المعتقدات التي تتعارض مع الثقافة الشخصية على عكس التصنيف الثاني إنها ينشر معتقدات خاطئة (Hagen, 2008: 10)، وهناك تسميات مختلفة للخداع الاستراتيجي في هذا المجال منها (الاتصالات الخادعة والتضليل والكذب) إذا الخداع يمكن ملاحظة في المنظمات التي تتسم بالتعقيدات والروتين العالي فضلا عن العوامل الطرفية التي يمكن ان تلعب دور مهم في هذا المجال (Masip et. al., 2004: 147). كما يذكر (Jenkins & Delbridge, 2016: 3) المجتمع، في الواقع مبني على الحاجة إلى الخداع البناء، كما هو الحال عندما تتطلب منا الأخلاق الحميدة واللباقة أن نمدح شخصاً ما على الرغم من أننا لا نشعر بما نقوله، للحفاظ على النظام الاجتماعي ومن ثم، يعد الخداع سمة مركزية وتنافسية لكل من الحياة الخاصة والعامة والجدول (٢) يوضح بعض التعاريف للخداع الاستراتيجي لعدد من الباحثين.

#### الجدول (٢): مفهوم الخداع الاستراتيجي

المضمون	الباحث، السنة، الصفحة
أساليب ملتوية في إدارة المنظمة تنتج عنها نتائج سلبية او إيجابية تؤثر على معدلات العوائد المتوقعة الحصول من العملية.	Jamison, et al., 2008: 479
أداة استراتيجية ووسيلة قانونية للمنافسة تعتمد على استراتيجيات مبتكرة على المستوى الفردي والتنظيمي في المنظمات بالنظر إلى العوامل البيئية، يمكنهم لعب دور مهم في مجالات عديدة.	Krahnke & Wanasika, 2011: 3
طرق تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين على حساب الرؤساء والزلاء في المنظمة من خلال التخطيط والتحليل للطرف المستهدف والبيئة المحيطة والنتائج المتوقعة لعملية الخداع مسبقاً.	ناصر، ٢٠١٧: ٣٢٨
يتمثل في إخفاء المعلومات ذات الصلة لجانب المرسل إليه والمقصود منه الاستدلال الافتراضي المضلل هو استنتاج يصل بموجبه بعض المرسل إليه إلى نتيجة خاطئة من خلال تصنيف الخطأ الافتراضي.	Icard, 2019: 63

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر الواردة في الجدول اعلاه.

وفي ضوء ما تقدم يقترح الباحثان التعريف الآتي:

هو مجموعة من الإجراءات والقدرات الديناميكية التي تمتلكها المنظمات التعليمية التي تحاول من خلالها تضليل المنافسين والعمل على تشتيت الانتباه من منطقة الى منطقة أخرى بعيدة عن الاهداف الحقيقية ويأتي ذلك من اجل الحصول على ميزة تنافسية لتحقيق الأهداف المنشودة.

٢. أهمية الخداع الاستراتيجي: يعد الخداع الاستراتيجي أحد الأدوات المهمة في العمل الخاص بالمنظمات، والتي تمكن المنظمات من التكيف ومواجهة الاحداث التنافسية الشديدة التي تحصل في البيئة، ويتحقق ذلك من خلال الخداع الاستراتيجي لتنفيذ التغييرات المطلوبة وتلبية متطلبات الألفية الثالثة كما أشار لها (Wanasika & Adler, 2011: 366) (Icard, 2019: 94).

أ. تخصيص موارد المنظمة وإجراءات محددة للمنافسين، لتحقيق ميزة تنافسية ويمكن للمنظمة من استخدام الإشارة للتأثير على كيفية تخصيص المنافسين لمواردهم.

ب. يعمل الخداع على تجنب المنافسة المباشرة التي تكبد المنظمات تكاليف عالية ومحفوفة بالمخاطر والتي تسبب اضرار في اعمال المنظمة

ج. تتضمن الاستراتيجيات استغلال المعلومات غير المتماثلة من خلال إخفاء النجاح على المنافسين وإساءة تفسير من قبل المنافسين نموذج العمل الخاص بهم.

من خلال ما تقدم يرى الباحثان إن أهمية الخداع الاستراتيجي تتضح في الجوانب الآتية:

- ❖ دعم الفكر الاستراتيجي للمنظمات التعليمية من خلال استيعاب المعلومات المتضاربة لفهم التحركات الاستراتيجية للمنافسين.
- ❖ يسهم الخداع في تجنب المنافسة المباشرة، وبالتالي تجنب المنظمات التعليمية من المخاطر العالية وزيادة التكاليف.
- ❖ تعزيز الميزة التنافسية من خلال منق تخصيص الموارد التنظيمية في سلوك محدد للمنافسين وتمكين المنظمات التعليمية من استخدام بعض التحركات للتأثير على كيفية تخصيص المنافسين لمواردهم.

### ٣. ابعاد الخداع الاستراتيجي:

أ. التقييم الاستخباري: ويعتبر هي مرحلة التي يتم من خلالها التعرف على مستويات ذكاء الطرف المستهدفة بسرية من العملية عند القيام بها وفي حالة اكتشاف الخداع، وكيفية التأثر بالمعلومات التي يمتلكها المقابل، ومدى التأثير في حالة بعض السلوكيات المشبوهة، ورد الفعل الذي سينتج عنه في حالة اكتشاف الخداع (Russell, 1991: 335)، ان معرفة العلاقات بين الأنظمة الفرعية للمجال المعرفي وطرق عملها من خلال التعرف على نظم الكاملة للمنظمات لفهم الأداء الإدراكي الشامل بشكل كامل ويعني القدرة على تعويض نقاط الضعف النسبية من خلال الاعتماد على مجالات قوتهم المعرفية. قبل مراجعة التطورات الحديثة في أدوات التقييم، (Sparrow, 2000: 117)، إشارة (مديد، ٢٠١٧: ٧٢) انها أسلوب من أساليب الذكاء التنافسي ذات القدرة على استخراج معلومات حيوية وبالغة السرية عن المنافسين باستخدام بعض المعلومات العامة والعادية، وذلك بهدف صياغة استراتيجية تنافسية ملائمة للمنظمة وتعديلها كلما لزم الأمر، وقبل فوات الأوان. والتقييم الاستخباري أهمية بالغة حيث يساهم في تحديد اتجاه السلطة المختصة أو صناع القرار لمتطلبات ونوع البيانات التي تحتاج إليها المنظمة بشأن مسألة معينة محل اهتمام والتي قد تكون ذات طبيعة استراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية يساهم في تحصيل وتجنيد المصادر التي يكون له مستشعرات مختلفة الأنواع تعمل على معرفة التغييرات البيئية (Icard, 2019: 100).

**ب. الاجراء المناسب:** وهي عبار عن الإجراءات الإستراتيجية المحددة للعمل على تحديد الاساليب التي تهدف إلى التأثير على كيفية ارتباط الفاعل بالجهات المستهدفة، أنه عند ارتكاب عمل استراتيجي يؤثر على نتيجة الإجراء. أحد الأسباب المهمة لذلك هو أن الإجراءات الاستراتيجية بمرور الوقت يمكن اعتبارها تسلسلات مترابطة من الإجراءات، ويؤدي ذلك إلى تباينات متبادلة تختلف بمرور الوقت، ويؤثر عليها التفاعل المحوري بطريقة استباقية (Andersson & Mattsson, 2006: 287)، ويبين (Hala, 2001: 115) تأثير ما إذا كان سيتم تقديم معلومات من خلال الإجراءات المناسبة في عملية كيفية الخداع مضللة (الكذب) او معلومات صحيحة عن الجهة المستهدفة او عن طريق الانتقاد المقابل وصولاً للأسلوب الأخير من الخداع إنه مضلل أو يشتت الانتباه عن طريق أداء سلوك معين من اجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمستفيد كما والاجراء المناسب أهمية وهي الاستجابة السريعة للتغيرات والتي تعتبر حركات أساسية في التعامل مع التهديدات البيئية والاستجابة لمتطلبات الزبائن والتركيز على تغييرات التي تؤثر على اداء المنظمة وسلوكها الاستراتيجي، وتتخذ هذا العمليات عدة اشكال حسب طبيعة المنافسة وقدرة المنظمة (Muchiri et al., 2017: 665).

#### ثانياً. الأداء المتميز:

**١. مفهوم الأداء المتميز:** يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم المهمة والمعاصرة، التي زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة، بعد ما أدركت المنظمات الأهمية لهذا المفهوم وقد تباينت الآراء في وصف مفهوم الأداء من قبل الباحثين. اذ يمثل الأداء الأنشطة العامة للمنظمة ويعتبر درجة نجاح أو فشل المنظمات في الحصول على قيمة مضافة بناءً على نتائج مخططة مسبقاً وتقديمها للعملاء، وقدرتها على التكيف مع البيئة (David, 2015: 308). عمليات فحص أساليب الادارة بطرق شائعة الاستخدام، منها النظر في سلسلة من الأنشطة والأدوار والوظائف التي يجب أن يؤديها المدراء، ثم التحقق من صحة القائمة بهذه الأدوار، ومن خلالها يعكس بعض أهم الأنشطة التي يجب أن تقوم بها إدارة المنظمة (Mwenja, 2009: 360)، ويمكن توضيح الأداء المتميز من خلال مجموعة من التعاريف لعدد من الباحثين في الجدول (٤) يوضح بعض التعاريف للأداء المتميز.

الجدول (٤): تعاريف الأداء المتميز

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المضمون
١	Shiner, 2015: 54	الطريقة التي يتم فيها انجاز اعمل المنظمة ودفعها وحثها للتوجه نحو الاهداف بأفضل ما يمكن من اجل الحصول على نتائج متميزا، من خلال استخدام الخبرة وذكاء القيادة
٢	بديوي، ٢٠١٦: ٥٤	هي العمليات التي تجمع الفعاليات والكفاءات على مستوى الخبرة والبحث العلمي، ومن خلال توفير بيئة حاضنة وفريدة للتفكير الإبداعي تضمن حصوله على مخرجات تتناسب مع المجتمع الذي يخدمه، ومقارنته مع المنافسين على مستوى الجامعة.
٣	السراي، ٢٠١٧: ١١٠	تستخدم المنظمة ذكاءها وإبداعها بطريقة تتجاوز المعايير الراسخة والمتوقعة لتحقيق أفضل أداء تتغلب فيها على منافسيها.

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المضمون
٤	جبل، ٢٠١٨: ٧٣	هي مناورات يتم من خلالها الاستثمار في إمكاناتها الإبداعية والابتكارية وعكسها في المنتجات بطريقة أفضل من منافسيها، يمكن للمنظمات تحقيق النتيجة النهائية بتميز من أجل تقديم أفضل خدمة للعملاء والحصول على نتائج فريدة لجميع أصحاب المصلحة.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة في متن الجدول اعلاه.

واستناداً لما ذكر يمكن النظر الى الاداء المتميز بانها ممارسات وإدارة المنظمات التعليمية المتميزة التي تم الحصول عليها من خلال التنفيذ الفعال والعالي المستوى لأهدافها الاستراتيجية وتحقيق التفوق المخطط له، حيث يوفر هذا الأداء أفضل قيمة للمستفيدين وبالتالي يساهم في استدامة واستمرارية المنظمات وتميزها.

٢. أهمية الأداء المتميز: تتجلى أهمية الأداء المتميز في الدور الكبير الذي يلعبه في تقديم خدمة ممتازة للزبائن، من حيث جودة الخدمة التي يقدمها والطريقة التي تفوق بها على المنافسين في السوق وتحقيق العديد من الفوائد في المنظمة المعروفة بالأداء الممتاز لذا يعد الأداء المتميز نقطة انطلاق نحو تحقيق اهداف جميع أصحاب المصلحة. كما أشار لها (Safari, et al., 2020: 1336) و(Bardwell & Thompson, 2017: 425)

أ. تعمل على توسع تنفيذ المشاريع على مستوى المنظمة

ب. الاعتراف بنجاحات المنظمات وتحسين سمعتها لها إثر كبير على الحصة السوقية

ج. زيادة الوعي العام بأهمية التحرك نحو إدارة الجودة الشاملة بمنهجية تنفيذ عملية الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف ومقارنتها بالمنافسين.

٣. مؤشرات الأداء المتميز:

أ. المحور المالي: يعد المحور المالي أحد النقاط الأساسية للأداء المتميز. ويمثل نتيجة وجهة النظر هذه بمقياس تحقيق الهدف، والوقوف على مستوى الربح المحقق، والتحقق من مستوى التكاليف، ومحاولة خفض التكاليف بطريقة تدعم استراتيجية الشركة ومركزها التنافسي (حسين وفاضل، ٢٠١٣: ٧٧)، حيث أشار (الكعبي وعمران، ٢٠١١: ٧٤) بان يركز هذا المحور على الجوانب المالية أي الكيفية التي ينظر بها المساهمين وتختلف فيها الأهداف بين القطاعات الحكومية والخاصة، وفي نفس الصدد بين (عوض، ٢٠١٧: ١٥٨) فالهدف المالي في القطاعات الخاصة يركز بشكل عام في تعظيم الأرباح على المدى البعيد بينما في القطاعات العامة يركز على مدى القدرة والفاعلية للمنظمات في المقابلة كيفية تلبية احتياجات الزبائن باقل كلفة ممكنة واسرع وقت، وتأتي أهمية المحور المالي بتلخيص النتائج الاقتصادية لعمليات التنفيذ استراتيجيات المنظمة، كما يساهم هذا المنظور بالتركيز على الأهداف والمقاييس ببقية المحور الأداء المتميز وبالتالي يؤدي الي تحسين نتائج المالية التي تطمح لها المنظمات، ومن الجدير بالذكر وبإمكان الوحدات في المنظمة التركيز الطاقات والمقدرات المتاحة لتعزيز الاهداف مثل إرضاء الزبون وجودة المنتجات والايفاء بمواعيد التسليم في الزمن المحدد (عبد، ٢٠١٩: ٢٥٤).

ب. محور الزبائن: يعتبر محور الزبائن أحد أهم المحاور في بطاقة الأداء المتوازن، والذي يمثل مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة، وتمثل مجموعة من

المقاييس التي تمثل الأداء المتميز للزبائن وتقيس عرض القيمة الذي تحاول المنظمات تقديمه للزبائن (Kaplan & Norton, 1996: 67)، وهذا يدفعها لتحقيق قيمة استراتيجية طويلة الأجل للزبائن، خاصة من خلال العمليات الداخلية المنظمة التي تعتمد على الإبداع وعمليات الابتكار المستمر لتلبية احتياجات الزبائن وتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى، وبالتالي زيادة حصتها في السوق، وبالتالي تحقيق إرضاء الشخصي للزبائن (Isoraite, 2008: 18)، كما أشار (Zizlavsky, 2014: 215) من خلال الأنشطة التسويقية لتزويد الزبائن بالمنتجات الحالية في الوقت المناسب، وتقديم معلومات صحيحة ودقيقة عن حجم السوق والزبائن فيه، وتحديد مستويات دخلهم وتقسيمهم إلى فئات مختلفة. هذا يحسن قدرة المنظمة على تقديم خدمات أفضل للزبائن، لدخول السوق واكتساب أكبر حصة في السوق، وهو مفتاح النجاح، في نفس الصدد بين. وتعتبر أهمية محور الزبائن في الحصول على زبائن جدد وتوسيع الحصة السوقية والحفاظ عليها ويحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المنظمات في هذا القطاعات، لتتحكم في أهدافها ونموها (مهدي، ٢٠٢٠: ٦)

**ج. محور العمليات الداخلية:** يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تخلق قيمة للزبائن والتي بدورها تساعد في تحقيق الأداء المالي. والعمليات تحدد من خلالها أهداف تحسين أنشطة الأعمال الداخلية بعد المقارنة بينها وبين المنافسون الرئيسيون الذين يستخدمون معلومات من البيانات المالية المنشورة، السائدة للأسعار والعملاء والموردين والموظفين السابقين وخبراء الصناعة والمحللين الماليين (Horngren, et al., 2009: 493)، ويستخدم هذا المحور لتحديد جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إرضاء احتياجات العملاء والتي بدورها تساهم في تحقيق مهمة المنظمة وبطاقة الأداء المتوازن مستمدة من العمليات التجارية التي لها تأثير على رضا العملاء والتكنولوجيا اللازمة لضمان الامتثال لخطط السوق (النعيمي وسليمان، ٢٠١٠: ١٢٤)، تأتي أهمية والعمليات الداخلية التي تمثل الدائرة الإدارية، في تقييم نجاح الدائرة الإدارية وقدرتها على تلبية متطلبات الممولين، لأنها تقيس مستوى مهارة العاملين وطرق تقديم الخدمات، وتغير يوميات العمل والإجراءات الأخرى لقياس الأداء الداخلي للإدارة (علي، ٢٠٢٠: ٢٩).

**د. محور النمو والتعلم:** ومن خلال هذا المحور يستلزم على المنظمات التركيز على محور النمو والتعلم، ولا تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها الاستراتيجية في محور الزبائن والمحور المالي ومحور العمليات الداخلي، والذي يعد بدوره الركيزة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف من خلالها، يمكن تحسين جودة الخدمة عن طريق عكس الأفكار والمهارات الشخصية وتطبيقها مع التركيز على العمليات الداخلية وإنتاج منتجات تتجاوز توقعات الزبائن (yu, et al., 2009: 818)، وأهمية هذا المحور يكون على تقليل تكاليف الإنتاج عن طريق تقليل عدد الأخطاء والعمل بشكل أفضل لجعل العمال راضين عن عملهم (الزبون الداخلي) وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي (النعيمي وسليمان، ٢٠١٠: ١٢٥)

### المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تم استخدام أداة الدراسة الاستبانة وكان عدد الفقرات (٤٢) فقرة، حيث تم قياس مدى الموافقة على فقرات الاستبانة بواسطة مقياس (ليكرت الخماسي) لدرجة الموافقة، والمكون من (٥ درجات)، لقياس موافقة المستبنيين لفقرات الاستبانة.

أولاً. صدق الاستبيان ثبات فقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتأكد من صدقها، تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ الذي يشير إلى قوة الارتباط بين فقرات المقياس، حيث تكون القيمة المعتمدة من الناحية التطبيقية بين (٠-١) وأن قيمته المقبولة إحصائياً هي أكثر من (٠,٦٠) (Sekaran, 2010: 124) وهي قيمة معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. وفي حالة كون المعامل أقل من المتوسط المعتمد فمن خلال استخدام البرنامج الإحصائي المتبع يمكن ان نحدد أي المحاور هي سبباً في هذا الاختلال لإزالتها، وقام الباحثان حسب هذا المعامل يتم حساب معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة وأبعادها، لمعرفة وتحديد الثبات الكلي للاستبيان، والجدول (٦) يوضح ذلك.

الجدول (٦): اختبار ثبات محور الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ-إلpha

ت	المتغيرات	الأبعاد	عدد الأسئلة	قيمة كرونباخ-إلpha
١	الخداع الاستراتيجي	التقييم الاستخباري	٩	٠,٨٣٧
		الإجراء المناسب	٩	٠,٨٢٩
٢	الأداء المتميز	المحور المالي	٦	٠,٨٢٦
		المحور الزبائن	٦	٠,٨٣١
		العمليات الداخلية	٦	٠,٨٢٥
		النمو والتعليم	٦	٠,٨٢٨
	الاستبانة ككل		٤٢	٠,٨٣٧

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

وتدل النتائج في الجدول (٦) أن معامل الثبات بصورة عامة بلغ (٠,٨٣٧) مما يدل إلى أن درجة ثبات عالية للأداة مما يعكس قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وفيما يخص ثبات ابعاد المتغيرات تتراوح ما بين (٠,٨٣٧-٠,٨٢٦) مما يدل إلى قوة موثوقية ممتازة، هذا يشير على أن الاستبانة تتمتع بقوة عالية من الثبات التي يمكن من خلالها الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.

#### ١. وصف وتشخيص (الخداع الاستراتيجي) وابعاده: يحتوي المتغير المستقل للبحث (الخداع

الاستراتيجي) في الاستبانة على بعدين، حيث قام الباحثان باستخراج والانحراف المعياري الوسط الحسابي والاهمية النسبية للجامعات العراقية المختارة، واطهرت النتائج المبينة في الجدول (٧).

الجدول (٧): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن (الخداع الاستراتيجي وابعاده)

ت	ترتيب الأهمية	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
١	١	التقييم الاستخباري	٣,٧٤٩	٠,٥٦٨	٧٥,٤%	عالية
٢	٢	الإجراء المناسب	٣,٧٩٧	٠,٦٠٣	٧٢,٤%	عالية
		الخداع الاستراتيجي	٣,٧٧٣	٠,٥٢٧	٧٢,٥%	عالية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

نرى من نتائج الجدول (٧) أن مستوى ممارسة الخداع الاستراتيجي من وجهة نظر المستجيبين في الجامعات المبحوثة، جاءت بمستوى أهمية عالية. بوسط حسابي عام قدره

(٣,٧٧٣) وان قيمة الانحراف المعياري تؤكد هذه النتيجة ككل حيث بلغ (٠,٥٢٧)، والتي تشير إلى التشتت المنخفض الأقل من (١) صحيح في إجابات الأفراد المستبنيين، وهذه ما يدل على تقارب في وجهات نظر المستبنيين تجاه الخداع الاستراتيجي المتبعة في الجامعات المختارة، أما على مستوى كل ابعاد من الابعاد جاءت بمستوى أهمية (عالية)، لكنها تختلف في ترتيب أهميتها، حيث نلاحظ بعد الاجراء المناسب جاء بالمرتبة الأولى، ويليه بعد التقييم الاستخباري، كما جاءت الانحرافات المعيارية لبعدين الخداع الاستراتيجي أقل من (١) صحيح تشير الى مستوى التشتت المنخفض، وهذا ما يعكس التجانس والتقارب في إجابات المستبنيين ومدى تصورهم لفاعلية (الخداع الاستراتيجي) التي يمكن أن تمارسه إدارة الجامعات العراقية المختارة. وقام الباحثان باستخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لمحاور المتغير المستقل من خلال إجابات افراد العينة المستبينة.

٢. وصف وتشخيص (الاداء المتميز) ابعاده: يحتوي المتغير التابع للدراسة (الأداء المتميز) في الاستبانة على أربعة أبعاد، وقام الباحثان باستخراج والانحراف المعياري والوسط الحسابي والأهمية النسبية، وكانت النتائج مبينة كما في الجدول (٨).

الجدول (٨): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن (الأداء المتميز) وأبعاده

ت	الترتيب الأهمية	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التقييم
١	٣	المحور المالي	٣,٨٢٣	٠,٥٩٧	٧٦,٤%	عالية
٢	٤	محور الزبائن	٣,٧٣١	٠,٦٨٨	٧٤,٦%	عالية
٣	٢	العمليات الداخلية	٣,٨٥٧	٠,٦٤٣	٧٧,١%	عالية
٤	١	النمو والتعلم	٣,٩٥٢	٠,٦٤٩	٧٩%	عالية
		الأداء المتميز	٣,٨٤١	٠,٥٧٨	٧٦,٨%	عالية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25. ونرى من نتائج الجدول (٨) أن الأداء المتميز من وجهة نظر المستبنيين في كافة الجامعات المختارة، جاء بمستوى، أهمية عالية. حيث جاءت بوسط حسابي عام قدره (٣,٨٤١). وان قيمة الانحراف المعياري تؤكد هذه النتيجة ككل حيث بلغ (٠,٥٧٨)، والتي تشير إلى التشتت المنخفض الأقل من (١) صحيح في إجابات أفراد العينة المستبينة، وهذا ما يعكس التجانس والتقارب في إجابات المستبنيين اتجاه (الأداء المتميز) لدى الكوادر في الجامعات المختارة، أما على مستوى كل بعد من الابعاد الفرعية حيث جاءت جميعها بمستوى أهمية عالية، ولكنها تختلف في ترتيب الأهمية، حيث جاء بالمرتبة الاولى بُعد النمو والتعلم، ويليهما بعد العمليات الداخلية، ويأتي بعد المحور المالي بالمرتبة الثالثة، وأخيرا بعد محور الزبائن جاء بالمرتبة الأخيرة، حيث جاءت الانحرافات المعيارية لكل الابعاد أقل من (١) الصحيح عند مستوى التشتت، المنخفض، وهذا ما يعكس التجانس و التقارب في إجابات أفراد المستبنيين ومدى تصورهم لأهمية ابعاد الأداء المتميز لدى إدارات الجامعات العراقية المختارة، وقام الباحثان باستخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لمحور أبعاد المتغير التابع من خلال إجابات افراد عينة المستبينة.

### ثالثاً. اختبار فرضيات العلاقة:

١. الفرضية الرئيسية الأولى **Ha1**: توجد علاقة ارتباط، ذات دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد الخداع الاستراتيجي والاداء المتميز في الجامعات المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Correlation Coefficient Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الخداع الاستراتيجي (التقييم الاستخباري، الاجراء المناسب) والأداء المتميز، وكما موضح بالجدول (٩).

الجدول (٩): معامل الارتباط (Pearson) بين كل بُعد من ابعاد الخداع الاستراتيجي والأداء المتميز

المتغير التابع	الارتباط والدلالة	الخداع الاستراتيجي	التقييم الاستخباري	الاجراء المناسب
الأداء المتميز	(R)	**٠,٥٤٤	**٠,٣٩٣	**٠,٦٠٢
	Sig	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
	N	١٥٤	١٥٤	١٥٤

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25. (\*\*\*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (٠,٠١). (\*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (٠,٠٥)

نرى من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٩) إن الارتباطات جميعها جاءت بمستوى معنوي جيدة ومقبولة حيث بلغت عند مستوى أقل من (٠,٠١)، وبلغ أعلى معامل ارتباط (٠,٦٠٢) بين (الاجراء المناسب والأداء المتميز)، وأدني معامل ارتباط بلغ (٠,٣٩٣) بين (التقييم الاستخباري والأداء المتميز)، وان القيمة الموجبة في معاملات الارتباط تشير إلى اتجاه العلاقة الايجابية القوية بين المتغيرات، وأكدت هذه النتيجة الفرضية الرئيسية الأولى بصيغة الاثبات حيث تنص على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لكل بعد من ابعاد الخداع الاستراتيجي والأداء المتميز في الجامعات المبحوثة.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية **Ha2**: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للخداع الاستراتيجي (التقييم الاستخباري، الاجراء المناسب) في الاداء المتميز في الجامعات المبحوثة.

ولمعرفة تأثير الخداع الاستراتيجي بأبعاده في الأداء المتميز تم من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أكثر من بعد في متغير تابع، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول (١٠):

الجدول (١٠): اختبار أثر الخداع الاستراتيجي بأبعاده في الأداء المتميز

.*Sig	T	B	Df	F	.*Sig	ملخص النموذج Model Summary	
						R	R <sup>2</sup>
٠,٠٤	٢,٧١٩	٠,١٦٩	٢	الانحدار	٠,٠٠	٠,٦٠٢	٠,٣٦٤
٠,٠٠	٧,٠٦١	٠,٥٣٦	١٥١	البواقي			
			١٥٢	المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

تشير نتائج الجدول (١٠) أن قيمة (F) بلغت (٤٣,٢٥١) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠)، وهذه النتائج تؤكد على معنوية أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن هناك وجود لأثر ذو دلالة معنوية لأبعاد للخداع الاستراتيجي على الاداء المتميز، وان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠,٣٦٤)، وتمثل تلك القيمة القوة التفسيرية التي تفسر ما نسبته (٣٦,٤%) من التباين الحاصل في الأداء المتميز في الجامعات المختارة ناتج عن التغير الذي يحدث من خلال ممارسة الخداع الاستراتيجي من قبل الإدارات، إما النسبة المتبقية (٦,٦٣%) تعود لعوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وبالنسبة للأبعاد الفرعية كان الأثر الأعلى لبعد (الاجراء المناسب) حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (٠,٥٣٦)، ويليها بعد التقييم الاستخباري (٠,١٦٩). عند مستوى دلالة قيمتها أقل من (٠,٠٥)، وهذا يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة معامل الانحدار سيؤدي إلى تعزيز الأداء المتميز لتلك الجامعات. وبالتالي تؤكد هذه النتائج صحة تساؤل الدراسة والفرضية المصاغة بصيغة الاثبات والقائلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للخداع الاستراتيجي (التقييم الاستخباري، الاجراء المناسب) في الاداء المتميز في الجامعات المبحوثة.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

١. على الرغم من أن الجامعات تسعى بشكل جيد في امتلاك بيئة عمل منافسة من أجل تحقيق أعمال مستقبلية تجاه كل الأنشطة مستخدمة الذكاء التنافسي، إلا أن هذه المساعي بحاجة إلى معرفة الاستراتيجيات التنافسية التي تسيطر على التحركات المستقبلية للمنافسين من خلال المؤتمرات التي تقام في الجامعات الرصينة وفيما يتعلق بالأجراء المناسب المتبع في الجامعات جاء بمستوى أهمية عالية وترى نتائج الدراسة أن إدارة الجامعات تطور قدرات الكوادر الاكاديمية في العمليات التعليمية الحديثة من خلال التواصل مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ولكنها بحاجة إلى الابداعات في مجال عملياتها البحثية.
٢. تهتم إدارات الجامعات بالمحور المالي من خلال معرفة احتياجات اقسام الكليات في الجامعات من اجل توظيف موازنات مسبقة تدعم البحث العلمي، إلا أن هذه الموازنات لا تلبى كافة الاحتياجات المالية لمواجهة الازمات الطارئة تسهم في زيادة الإيرادات.
٣. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية للخداع الاستراتيجي بأبعاده والأداء المتميز في الجامعات العراقية المختارة. وكانت جميع الارتباطات معنوية وقوية تفسر مقدار الارتباط بين الخداع الاستراتيجي والأداء المتميز. وعليه يجب ان تسعى ادارات الجامعات المبحوثة نحو تحقيق أداء بشكل متميز على الجامعات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس القطاع ويجب أن تركز بشكل واضح على الاجراء المناسب وكيفية تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٤. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية للخداع الاستراتيجي في الأداء المتميز في الجامعات العراقية المختارة. حيث تبين القوة التأثيرية تفسر ما قيمته من التغير الحاصل في الأداء المتميز لدى الكوادر الاكاديمية في الجامعات العراقية المختارة، وعليه تتبنى الدراسة الاستنتاج بأن القيادات الاكاديمية تحرص على ممارسة الخداع الاستراتيجي من خلال تشجيع إدارات الجامعات له، مما يظهر الأثر الواضح في تعزيز الأداء المتميز في العمل.

### ثانياً. التوصيات:

**التوصية الأولى:** معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف إدارات الجامعات العراقية المختارة في حضور المؤتمرات التي تقيمها الجامعات الرصينة والاستفادة من معرفة استراتيجياتها التنافسية من أجل السيطرة على التحركات المستقبلية للمتنافسين.

#### ❖ آلية عمل:

١. اختيار فريق عمل من الكوادر التدريسية الاكفاء من خلال التقييم الاستخباري من أجل حضور المؤتمرات كأسلوب تنافسي لدعم حركة البحث العلمي.
  ٢. توعية الموظفين بمفهوم تبادل المعلومات مع الجامعات الرصينة من أجل تحسين أداء العمل المستقبلي وزيادة الحافز في أداء المهام والواجبات بكل انسيابية.
- التوصية الثانية:** حث إدارات الجامعات على دعم الابداعات كأجراء مناسب في مجال عملياتها البحثية من خلال التواصل مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وبما يضمن تحقيق التميز في العمليات التعليمية.

#### ❖ آلية عمل:

١. فسح المجال امام الكوادر التدريسية بحرية في عملهم لكي يرتقي مستوى الابداع بصورة أفضل.
  ٢. زيادة مساحة اتخاذ القرارات المهمة ومشاركتها مع أصحاب المصلحة وتحديث الخطط المستقبلية بما يضمن الأداء المتميز
- التوصية الثالثة:** حرص إدارات الجامعات على تلبية الاحتياجات المالية من خلال دعم الموازنات المالية وتوظيفها لمواجهة الازمات الطارئة.

#### ❖ آلية عمل:

١. توظيف الموارد المالية لدعم الكوادر التعليمية وما يضمن القدرة على مواجهة المواقف الصعبة في عملهم للارتقاء بمستوى جودة الخدمة التعليمية.
  ٢. تقديم العديد من الحلول لدعم الموازنات المالية والتعرف على احتياجات الأقسام في الكليات.
- التوصية الرابعة:** زيادة الاهتمام بالموارد البشرية العاملة في هذه الجامعات من خلال العمل على التأكيد استقطاب الموارد البشرية وتوظيف المؤهلين بالشهادات العلمية الاولية والمتمثلة بحملة الشهادات العليا وذلك لعدم حصولها على أي نسبة مئوية في التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية من أجل انصاف جميع الفئات العلمية ومواجهة التحديات المستقبلية لهم.

#### ❖ آلية عمل:

١. فسح المجال امام الشهادات العلمية الأخرى من خلال استقطابهم والاستفادة من خبرات المؤهلين للعمل في الجامعات.
٢. المحافظة على المؤهلات العلمية العليا ومكافأتهم على أحداث تحسين في أدائهم.

### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

١. بدوي، نسرین عبدالله، (٢٠١٦)، دور خصائص القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الاداء المنظمي المتميز، دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
٢. جبل، سيف محمد إسماعيل، (٢٠١٨)، العلاقة التكاملية بين مؤشرات القيادة الزرقاء والمقدرات الجوهرية في تعزيز الاداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء مجموعة من العاملين في شركتي زين

- واسيا سيل للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
٣. حسين، ليث سعد الله، فاضل، رغد محمد، (٢٠١٣)، تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقترح تطوير (IS/BSC) " جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين المجلد ٣٥ العدد ١١٣ الصفحات ٧٣-٩٠.
٤. السراي، ثامر عكاب حواس، (٢٠١٧)، تحليل الفشل العملياتي في إطار فلسفة التصنيع المستدام وانعكاسه على الاداء المتميز، دراسة ميدانية في معمل اسمنت كركوك، اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٥. عبد، افتخار جبار (٢٠١٩)، مدى امكانية قياس الاداء المستدام للشركات الصناعية بواسطة بطاقة الاداء المتوازن "دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، جامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٩) العدد (٢) ص ٢٥١-٢٦٥.
٦. علي، محد طه، (٢٠٢٠)، دور الأدوات التحليلية المحاسبية في تقييم الأداء الإداري "للمديريات التابعة لوزارة التربية بالتطبيق على المديرية العامة لتربية محافظة نينوى دراسة استطلاعية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (٦١) العدد (٥٥) ج ٦ ص ٢١-٣٧.
٧. عوض، قسمة صابر، (٢٠١٧)، آليات الحوكمة وأثرها على الاداء المتميز، دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية العراقية، جامعة القادسية/كلية الادارة والاقتصاد/قسم العلوم المالية والمصرفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٦، العدد ٢٣ ص ١٥-١٦٩.
٨. لكعبي، بثينة راشد، عمران قاسم علي (٢٠١١)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح دراسة تطبيقية في مستشفى كمال السامرائي، مجلة الادارة والاقتصاد، ٢٠١١، المجلد، العدد ٨٧، الصفحات ٣٨-٦٤.
٩. مديد، احمد نواف، (٢٠١٧)، دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، (دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق)، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة قناة السويس كلية التجارة قسم إدارة أعمال.
١٠. مهدي، مياده حيوي، حسن جاسم علي، (٢٠٢٠)، بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الاشرف، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١٢، العدد ٢، الصفحات ١-٢١.
١١. ناصر، وائل حاتم، (٢٠١٧)، تحليل العلاقة بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في بعض الجامعة العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، (١)١٤، (١)، ٣٢٣-٣٤٤.
١٢. النعيمي، احمد هاني، سليمان، امال سرحان، (٢٠١٠)، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (٦) العدد (١٩) ١١٥-١٣٣.

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Andersson, P., & Mattsson, L. G., (2006), Timing and sequencing of strategic actions in internationalization processes involving intermediaries: A network perspective. In Relationship between Exporters and Their Foreign Sales and Marketing Intermediaries. Emerald Group Publishing Limited., Vol. 16 pp. 287-315.
2. Bardwell, Julie & Amanda, Thompson, (2017), Human Resource Management: A Contemporary Approach, 2 nd Edition, Prentice Hall, New Jersey, De Montfort University, Leicester.
3. David, F. R., & David, F. R., (2015), Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach. Pearson.
4. Hagen, E., (2008), Non-bizarre delusions as strategic deception Medicine and evolution: Current applications, future prospect (pp.181-216)
5. Hala, S., & Russell, J., (2001), Executive control within strategic deception: A window on early cognitive development. Journal of Experimental Child Psychology, 80(2), 112-141.
6. Heuer, R. J., (1999), Psychology of intelligence analysis. Center for the Study of Intelligence.
7. Horngren, Charls, & Foster, George & Srikant, dater, (2009), Cost Accounting managerial emphasis, 13th edition, prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.,
8. Icard· B., (2019), Lying, deception and strategic omission: definition and evaluation (Doctoral dissertation, Paris Sciences ET Lettres .
9. Isoraite, Margarita,. (2008), the Balanced Scorecard Method from Theory to Practice, Intellectual Economics Mykolas Romeris University, Vol, 3. No 1P18-28.
10. Jamison, J., Karlan, D., & Schechter, L., (2008), to deceive or not to deceive the effect of deception on behavior in future laboratory experiments. Journal of Economic Behavior & Organization, 68(3), 477-488.
11. Jenkins, S., & Delbridge, R., (2016), Trusted to deceive A case study of 'strategic deception'and the normalization of lying at work". Organization Studies, 38(1), 1-24.
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system.
13. Krahnke, K., & Wanasika, I., (2011), Minimizing strategic deception through individual values. Journal of Academic and Business Ethics, 4, 1.
14. Masip, J.; Garrido, E. & Herrero, C., (2004), Defining deception, anales de psicología, vol. 20, nº 1, P: 147-167.
15. Muchiri, L., Ombui, K., & Iravo, M., (2017), Impact of strategic responses on the performance of oil marketing companies in Kenya. International Journal of Scientific and Research Publications, 7(10), 660-675.
16. Mwenja, D., & Lewis, A., (2009), Exploring the impact of the board of directors on the performance of not-for-profit organizations. Business Strategy Series, Emerald Group Publishing Limited, P359-365.

17. Russell, J., Mauthner, N., Sharpe, S., & Tidswell, T., (1991), the 'windows task' as a measure of strategic deception in preschoolers and autistic subjects". *British journal of developmental psychology*, 9 (2), 331-349.
18. Safari, H., Razghandi, E., Fathi, M. R., Cruz-Machado, V., & do Rosário Cabrita, M. (2020), the effectiveness of quality awards on the company's performance—the case of Iran's national quality awards. *Benchmarking: An International Journal* p.p1463-5771
19. Sekaran, U., & Bougie, R., (2016), *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
20. Shiner, M., (2015), *seven Leadership Blind Spots: Adult Development, Emotional Intelligence, and Leadership Effectiveness among Biotech R & D Leaders* (Doctoral dissertation).
21. Sparrow, S. S., & Davis, S. M., (2000), recent advances in the assessment of intelligence and cognition". *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 41 (1), 117-131.
22. Wanasika, I. and Adler, T., (2011), Deception as strategy: Context and dynamics", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 23 No. 3, pp. 364-378.
23. Yu, M. L., Hamid, S., Ijab, M. T., & Soo, H. P., (2009), the e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Higher Education*, 57(6), 813-828.
24. Zizlavsky, O., (2014), the balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system". *Journal of technology management & innovation*, 9 (3), 210-222.