

دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء الجامعي (بحث ميداني في كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد)

م.د. عواطف ابراهيم محمد¹ ID، م.د. سعدية عويد عوني² ID

¹جامعة البيان، ²معهد الادارة التقني-الجامعة التقنية الوسطى

awatif.ibrahim@albayan.edu.iq ، sadia.awid@mtu.edu.iq

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز جودة الأداء الجامعي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، القيم، والأهداف والغايات) وبين أبعاد الأداء الجامعي (الأداء الأكاديمي، الأداء الإداري، والأداء المجتمعي). وقد اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي مدعوم بالأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات باستخدام بيانات ميدانية جُمعت من عينة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء الجامعي، حيث تبين أن وضوح الرؤية والرسالة والقيم يساعد على توجيه موارد الجامعة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة، كما أن تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي وتطوير القدرات البحثية والتعليمية، فضلاً عن تحسين الأداء الإداري وتبني نظم أكثر مرونة وفعالية، إضافة إلى تعزيز الدور المجتمعي للجامعة من خلال المشاركة في المشاريع التنموية وخدمة المجتمع.

وتخلص الدراسة إلى أن تطبيق آليات التخطيط الاستراتيجي يعد ضرورة أساسية لمؤسسات التعليم العالي من أجل تعزيز مكانتها التنافسية ومواجهة التحديات البيئية. كما توصي بضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي، وتطوير مهارات الكوادر التدريسية والإدارية، وتبني أنظمة متابعة وتقييم مستمرة لضمان تحقيق الجودة المستدامة في الأداء الجامعي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جودة الأداء الجامعي، الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف، الأداء الأكاديمي، الأداء الإداري، الأداء المجتمعي.

“The Role of Strategic Planning in The Quality of University Performance”

Empirical Research at Administration & Economic College- University of Baghdad

Dr. Awatif Ibrahim Mohammed Salman¹, Dr. Sadia Awid Awni²

¹Business Administration Collage /Albayan University /Business Administration Department

²Middle Technical University

awatif.ibrahim@albayan.edu.iq · sadia.awid@mtu.edu.iq

Abstract :

This study aims to investigate the role of strategic planning in enhancing the quality of university performance within higher education institutions. The research examines the relationship between the dimensions of strategic planning (vision, mission, values, and goals & objectives) and the dimensions of university performance (academic, administrative, and societal performance). A descriptive-analytical approach supported by statistical techniques was employed to test the hypotheses, using field data collected from a sample of academic and administrative staff members.

The findings indicate a significant correlation and impact between strategic planning and university performance quality. Clear vision, mission, and values were found to effectively direct resources towards achieving institutional goals. Moreover, well-defined strategic objectives contributed to strengthening academic performance, developing research and teaching capabilities, improving administrative operations with more flexible and effective systems, and reinforcing the university's societal role through participation in developmental projects and community services.

The study concludes that the adoption of strategic planning mechanisms is essential for higher education institutions to strengthen their competitive position and respond to environmental challenges. It recommends fostering an organizational culture supportive of strategic planning, enhancing the skills of faculty and administrative staff, and adopting continuous monitoring and evaluation systems to ensure sustainable quality in university performance.

Keywords : Strategic planning ، University performance quality ، Vision ، Mission ، Values Goals ، Academic performance ، administrative performance ، Societal performance.

Received: 5/8/2025

Accepted: 14/10/2025

Published: 31/12/2025

مقدمة

المستويات الإدارية في العملية مما يؤدي إلى التقليل من مقاومة التغيير .

ويتضمن البحث اربعة محاور رئيسية حيث يضم المحور الاول التخطيط الاستراتيجي، اما المحور الثاني يتعرض الى جودة الاداء الجامعي في حين تضمن المحور الثالث المحور الثالث / اختبار الفرضيات

المحور الاول - الجانب النظري

اولاً: التخطيط الاستراتيجي

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعود جذور مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الستينيات من القرن الماضي، اذ نتيجة للتطورات البيئية المتسارعة فقد تطور مفهوم التخطيط طويل الأجل إلى التخطيط الاستراتيجي، ويعد العالم (Lansoff) هو أول من أشار إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي في أوائل الستينات.

وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحاجة المتأتية من البيئة الخارجية ، فأصبحت المنظمة معنية اكثر من اي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري

يعد التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الهامة جداً والتي تشغل أذهان جميع المدراء لكونهم يدركون تماماً بأن الحكمة والخبرة ليستا كافيتين لوحدهما لتطوير منظماتهم في ظل العالم المتسارع المعاصر والمتجدد (Hitt et al, 2016 :110)، وقد ازدادت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي لأسباب عديدة أبرزها زيادة حدة المنافسة بين المنظمات والانفتاح الكبير للأسواق المحلية والعالمية على بعضها البعض فضلاً عن تعاظم دور المنظمات العالمية في السيطرة على الأسواق.

ان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية اصبح ضرورة ملحة وليس ترفاً، وذلك لأنه يقود إلى رفع الأداء للمؤسسات التعليمية وذلك إذا ما تم تطبيقه بشكل جيد، اذ يساعد تبني التخطيط الاستراتيجي في تحقيق العديد من الفوائد للجامعات ومن أهمها: تحديد خارطة طريق للجامعة ، كذلك يساهم في زيادة قدرة الجامعة لمواجهة المنافسة ويمنحها ميزة تنافسية مستمرة، كذلك يعزز من قدرة الجامعة في استخدام مواردها استخداماً فعالاً ، كما يوفر التخطيط الاستراتيجي فرصة لمشاركة جميع

الإنتاج المرغوب، وفقاً لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط (الزعيبي، 2013: 28).

في حين عرف كل من (AbdElaal et al., 2021: 24) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية تختص بتنسيق واستمرار العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب لأنشطة المنظمة بالشكل الذي يحقق لها النمو والأرباح في المستقبل.

كذلك عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية لتطوير وبناء الخطط طويلة الأجل وبالشكل الذي يساعد المنظمة في استثمارها للفرص الموجودة في البيئة الخارجية ومواجهة التحديات وذلك من خلال استفادة المنظمة من مصادر قوتها المادية والبشرية (Wheelen & Hunger, 2012).

ولخص (عبد الأمير، 2023: 29-30) عملية التخطيط الاستراتيجي بالآتي:

- 1- عملية تحليلية تصيغ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، إذ تعمل الإدارة العليا على تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة ككل، في حين أن الوحدات الإدارية داخل المنظمة تعمل على تنفيذ الخطط التشغيلية الخاصة بكل وحدة أو قسم من أجل ضمان نجاح عملية التخطيط.
- 2- أن التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة دليل للإدارة العليا في المنظمة لتقليل المخاطر التي ينطوي عليها العمل، فضلاً عن استغلال الفرص

خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية لقد حدثت في بداية الخمسينيات تغيرات اقتصادية واجتماعية مهمة في الولايات المتحدة الأمريكية أدت إلى زيادة القوة الشرائية للمستهلكين وتغير أنماط استهلاكهم في ظل التطورات التكنولوجية وكنتيجة لحدوث تلك برز مفهوم تخطيط طويل المدى ولغرض وضع الخطط الطويلة المدى وتحديد الأهداف (محمود، 2014: 67).

ويعرف (Wheelen, 2012: 22) التخطيط الاستراتيجي بأنه التبصر في ملامح المنظمة للمستقبل أو هو التصور لتوجهات ومسار المنظمة في المستقبل، والتخيل لمجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة رؤية ورسالة المنظمة في المستقبل.

أما من وجهة نظر (Asikhia, 2010: 25) فإنه يرى بأن التخطيط الاستراتيجي هو تفكير معمق وشامل للوضع الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.

وكذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية تشمل جميع أجزاء الشركة وتتطوي على اتخاذ القرارات وتحديد مستقبل التنظيم بناءً على ما توفر من معلومات شاملة من الشركة وبيئتها لتحديد متطلبات

ولخص (جبر، 2020: 16) أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية:

- 1- يعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات المهمة لتحقيق الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي تواجه المنظمة.
- 2- ان التخطيط الاستراتيجي تعد خارطة طريق لتحقيق النجاح للمنظمة، وذلك من خلال تحديد الرؤيا والاتجاه الشمولي للمنظمة.
- 3- يساعد التخطيط الاستراتيجي في توفير الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات مما يشعرهم بالمشاركة ويحقق نوع من الرضا الوظيفي لديهم.
- 4- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن قرارات المنظمة تكون عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
- 5- يساعد التخطيط الاستراتيجي في التنسيق بين مختلف الأنشطة والالتزام بالأهداف الاستراتيجية والتي تضعها ادارة المنظمة.
- 6- تقليل الآثار السلبية للظروف المحيطة والتي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.
- 7- التنبؤ بظروف عدم التأكد للعوامل في البيئة الخارجية وتشخيص الآثار المترتبة وتحديد المعوقات التي تفرضها والفرص المتاحة وبما يسهم في تحقيق فاعلية المنظمات.

المحيطة بالمنظمة الاستغلال الأمثل الذي يسهم في نجاح المنظمة.

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة في تركيزها على الربط بين الادارة وبيئتها المحيطة وبالشكل الذي يضمن النجاح للمنظمة والنمو في ظل المنافسة المحتملة مع المنظمات الأخرى، ولتحقيق هذا النجاح ينبغي على المنظمة القيام بفحص او تحليل البيئة وتقييمها وذلك بهدف معرفة التغييرات المحتمل الحدوث في البيئة المحيطة بالمنظمة (6: 2005, LeDoux & Guilbeau).

ويحفز التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وزيادة كفاءة المنظمة وذلك من خلال التخصيص الأمثل للموارد ويساعدها على مواجهة المعوقات والي تظهر في البيئة.

في حين اشار كل من (Bryson et al., 2010: 15) الى إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن من خلال دعم جهود المنظمة في فهم المواقف والأزمات وتحديد أفضل البدائل الاستراتيجية لمواجهتها، وكذلك يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية المنظمة وذلك لأنه يركز على المناقشة والتحليل للقضايا الرئيسية التي تواجهها المنظمة، وفي ذات الوقت يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- 8- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تدريب المدراء ليكونوا قادة اكفاء، فضلاً عن تنمية القدرات الإدارية لديهم والتي من شأنها ان تعطيهم قدرة أكبر في ادارة المنظمة.
- 9- يساعد التخطيط الاستراتيجي في ترشيد عملية اتخاذ القرارات للأدارة.
- وفي ذات السياق، أكد (Alosani et al., :42019) ان المستويات العليا من التخطيط الاستراتيجي للمنظمات تؤدي إلى انخفاض نسبة الفشل والعكس صحيح، وهذا يعني بأن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساهم في مساعدة المنظمات على البقاء.
- 3. اهداف التخطيط الاستراتيجي**
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى رفع مستوى الربحية ورفع مستوى الاداء للمنظمات وكذلك تحقيق رضا أصحاب المصالح (Emerald, 2017: 26).
- وفي سياق متصل أكد كل من (جواد & حسين، 2004: 56) ان التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى إيجاد أفكار استراتيجية جديدة ويساعد في تقليل حالة عدم التأكد المحيطة بالمنظمات والحد كذلك من الأنشطة الزائدة، بالإضافة الى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يوجه المديرين ويساعدهم في التفكير العقلاني ويساعد في ادارة الوقت بشكل جيد.
- 1- تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وكذلك الاداء الكلي للمنظمة.
- 2- يضمن التخطيط الاستراتيجي النمو والتطور للمنظمة على المدى البعيد.
- 3- يساعد في تقليل المخاطرة وحالة عدم التأكد في بيئة المنظمة.
- 4- يحدد ويوجه التخطيط الاستراتيجي المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- 5- يهدف إلى تحديد وتوجيه القرارات الاستثمارية بالطريقة المثلى وذلك من أجل تحقيق الربحية والتوسع والنمو للمنظمة.
- 6- يساعد التخطيط الاستراتيجي منظمات الاعمال في التعامل مع المشكلات التي تواجهها بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من اسلوب ردأت الفعل.
- 7- يُمكن التخطيط الاستراتيجي الزبائن الداخليين (العاملين) من إدراك التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- 8- يهدف الى تحديد رؤية وأهداف المنظمة بوضوح.

الطاقات الكامنة للمنظمة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة. أضاف الى ذلك يوفر التخطيط الاستراتيجي التفاعل بين التخطيط والتنفيذ، إذ من الضروري وضع الخطة الاستراتيجية موضع التطبيق الفعلي ومتابعة عملية التنفيذ، فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ. و اضاف (الحريري، 2007: 113) ان التخطيط الاستراتيجي يستند إلى رؤيا شاملة ورسالة واضحة ويعمل على وضع الخطط لتحقيق تلك الرؤيا على المدى البعيد. واتفق كل من (مساعدة , 2013 : 81) و (السكرانة، 2010: 49) ان التخطيط الاستراتيجي يمتاز بعدة خصائص تميزه عن الانواع الاخرى للتخطيط ويمكن ايجازها بالآتي:

- 1- ان التخطيط الاستراتيجي تكون اثاره طويلة الأجل وذلك لأنه يهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- 2- يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى المشاركة الواسعة، إذ يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة ابتداء من الإدارة العليا التي تضع الخطط الاستراتيجية وصولاً إلى الادارة الوسطى والتشغيلية.
- 3- يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

9- يهدف الى توفير المعلومات المطلوبة للإدارة العليا حتى تتمكن من اتخاذ أفضل القرارات.

4. خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي

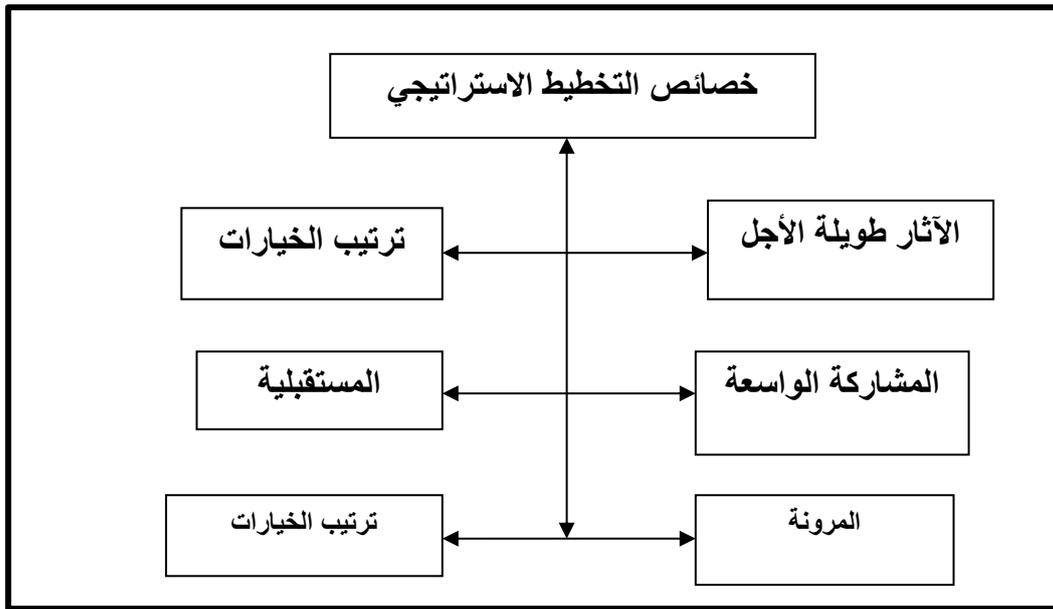
يحقق التخطيط الاستراتيجي العديد من الخصائص والمزايا والتي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، إذا أكد (تايه، 2012: 390) ان التخطيط الاستراتيجي يركز على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على حدٍ سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً، وكذلك يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في المنظمة (العليا، الوسطى، الدنيا) للتخطيط لمستقبل المنظمة وسبل نجاحها وتطورها، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

في حين أكد اخرون على خاصية المدى البعيد للتخطيط الاستراتيجي اذ اشار (بني حمدان، 2007: 73) الى ان التخطيط الاستراتيجي يساعد في التعرف على رؤية المنظمة على المدى البعيد، فهو اسلوب مستقبلي بالرغم من إنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لمعرفة واقع المنظمة الحالي إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهدافها المستقبلية.

واضاف (سعيد، 2005: 49) خاصية المرونة، إذ يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ للخطط. وكذلك يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع

- 4- ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر.
- 6- من الخصائص المهمة للتخطيط الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها
- 7- ان عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة، وليست قصيرة النظر متوجهة بتفاعل الاحداث داخل المنظمة.

الشكل (1) خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: خيارهم عبد الله أحمد، (2013)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات - دراسة نموذج أزمة شركة تيوتا، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خضير.

5. معوقات التخطيط الاستراتيجي

في مقابل ذلك، يرى كل من (AbdElaal et al., 2021:27) ان الفشل في توضيح الأهداف أو تحديد طموحات عالية لا يمكن تحقيقها وغير معقولة من الأسباب الرئيسة للمشاكل التي يكتنفها تنفيذ الخطة الاستراتيجية. بالإضافة الى الكلفة والوقت الكبيران اللذان يرافقان وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وكذلك سرعة التغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة مما يجعل التخطيط في بعض الاحيان متقادماً.

توجد العديد من المشاكل والمعوقات التي يمكن ان تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمات، اذ اشار ((Smith et al., 2014)) الى ان أبرز المعوقات تتمثل في مقاومة التغيير التي يبديها العاملون لعملية التخطيط الاستراتيجي وكذلك ترددهم، اذ ان التخطيط يقترح أنشطة جديدة مما قد يؤدي الى احداث تغيير في بعض العلاقات القائمة.

ثانياً - جودة الاداء الجامعي

1. مفهوم جودة الاداء الجامعي

ان كلمة الجودة (Quality) في الاصل تعود إلى الكلمة اللاتينية "Qualities" وهي مشتقة من الكلمة اليونانية "ποιοον" (واحدة من "أصناف" أرسطو) وهي تنسب إلى الفيلسوف (Cicero)، وهي تعني او يقصد بها طبيعة الشيء او درجة صلاحه، وهي لا تشير او لا تعني الأحسن او الأفضل، اذ انها مفهوم نسبي اذ ان النظر له يختلف باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء كانت زبون او المجتمع او المنظمة وغيرها (Devillers & Jeansoulin, 2006:35). ان الاهتمام بمفهوم الجودة يعود إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد وتحديداً (1790 - 1792)، في الحضارة البابلية أبان حكم حمورابي وهي قديمة بقدم الحضارة الإنسانية، ان الجودة مفهوم نسبي وليس مطلق ولا يوجد تعريف موحد لها، اذ وفقاً لـ (Kadhila (2012:39)، فأن الجودة تشبه الجمال أي أن الجودة في عيون من ينظر اليها.

ان من التعاريف الشائعة للجودة هو الملائمة للاستعمال (Fitness for use) وهي تعني كذلك المطابقة للمواصفات أو الكلفة الاقل أو المستوى من التميز (Evans & Dean, 2003: 9).

واتفق معظم الباحثون على انه لا يوجد تعريف واضح ومحدد للجودة، اذ تعبر الجودة بالنسبة للزبون عن قيمة السلعة او مدى ايفاءها للحاجة او سعرها، اما من

في حين اشار كل من (Innocent & Levi, 2017) الى أن انعدام المساءلة والتعليمات غير الكافية للعاملين بالإضافة الى الثقافة تمثل أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

كذلك فأن الاعداد الضعيف للمدراء والمتمثل في ضعف التدريب والتأهيل اللازم للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي تعد من أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي.

ويرى (الساعدي والغرباوي، 2010:) ان صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة او عدم وجود نظام معلومات دقيق من أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي. ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية ذات طبيعة ديناميكية مستمرة، تهدف بشكل رئيسي الى التكيف مع بيئة التي تعمل فيها المنظمة وهذا يتطلب اداة تحليل استراتيجية من اجل توفير البيانات اللازمة عن البيئة وذلك ن خلال انظمة المعلومات الاستراتيجية. ويؤكد كل من (Garry et 2021) ان عدم الملائمة بين المعلومات والمصادر المتاحة والتي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي سواء الموارد البشرية او المعلوماتية او الموارد المالية او الفنية او عدم كفايتها كل ذلك يعيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.

كذلك أكد (Quinn & others , 2009: 14) ان مدركات جودة الخدمة المقدمة عادة ما تختلف باختلاف متطلبات خدمة الزبون، وفي قطاع التعليم العالي فان أحد الزبائن (الطلبة) ممكن أن يعدّ جامعة معينة او منهاج دراسي تجربة ذات جودة عالية في حين من الممكن أن يجدها طالب اخر تجربة عادية. واتفق كل من (زيباري، 2007: 116)، (حافظ وآخرون، 2012: 7) على ان مفهوم الجودة في التعليم العالي يتحدد استناداً الى ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

2. أهداف تطبيق الجودة في التعليم الجامعي

يمكن تحقيق العديد من الاهداف عند تطبيق الجودة في التعليم العالي، أبرزها ما اتفق عليه عدد من الباحثون (السامرائي والناصر، 2012: 994)، (التميمي، 2017: 39) وهي كالآتي:

- 1- تطوير العمليات التي تقوم بها مؤسسات التعليم الجامعية والتي تؤدي الى تحسبن مخرجات العملية التعليمية ومن ثم اتاحة فرص أفضل للخريجين عند التحاقهم بسوق العمل.
- 2- تحقيق اداء أكاديمي وفني متميز في البرامج التي تقدمها فضلاً عن قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها من خلال تطبيقها لعدد من الضوابط والمعايير.
- 3- تطوير مؤسسات التعليم الجامعي عن طريق الفحص والتقييم للأنشطة وقياس مدى الفاعلية للوصول الى أعلى درجة ممكنة من الجودة والكفاءة.

وجهة نظر المنتج فإن الجودة تعني مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة (المعموري العامري، 2019: 137).

اما جودة الاداء الجامعي او جودة التعليم العالي فإن انتقال تطبيقات الجودة من المنظمات الصناعية إلى العملية التعليم قد ادى الى التركيز على جوانب متعددة في العملية التعليمية، مما أدى إلى تعدد مفاهيم الجودة، وبالتالي تعددت الآليات والمداخل لضمان الجودة في الاداء الجامعي، لذا فإن مفهوم الجودة في التعليم هو مفهوم متعدد الأبعاد (Ehlers, 2007: 98).

في حين اشار (المحياوي، 2012: 84) ان الجودة في التعليم العالي تعني عملية التحسين المستمر في تقديم الخدمات للطلبة في مؤسسات التعليم الجامعي، وبما يؤدي إلى تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم فضلاً عن تحقيق الاهداف التعليمية المتمثلة في تزويد المجتمع بالخريجين ذوي المهارات والجودة العالية.

وعرف (محمد، 2022: 22) الجودة في التعليم العالي بأنها استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية بالاعتماد على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب بأعلى مستوى من الجودة ومن كافة جوانب العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة المجتمع المستفيد من هذا المتخرج.

- 4- السعي الى وصول مؤسسات التعليم الجامعي والبرامج الأكاديمية المعتمدة الى مكانة متميزة في المجتمع على المستوى المحلي والدولي وتشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة على مختلف المستويات وتبادل الخبرات فيما بينهم .
- 5- وضع ضوابط ومعايير للمؤسسات التعليمية تساعدها على القيام بالتقييم الذاتي بصورة دورية لبرامجها العلمية والعملية.
- 6- التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة التعليمية والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه العملية التعليمية عن طريق عملية التقييم .
- 7- الوصول الى تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح حول مستوى مؤسسات التعليم الجامعي .بالرغم من تعدد اهداف تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم إلا أن هناك هدف رئيس هو ضرورة الوصول الى الاجراءات والآليات يتم الاعتماد عليها لبلوغ الجودة والتميز في تحقيق الأهداف.
- وفي سياق متصل، اتفق كل من (الطائي والعبادي، 2005: 192)، (النوري، 2013: 56) على ان الجودة في التعليم العالي تحقق الاهداف الأتية:
- 1- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الأفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التعليمية.
- 2- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات والارتقاء بمستويات الطلبة.
- 3- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات، العمليات، المخرجات).
- 4- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.
- 5- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات.
- 6- التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.

8- الاعتماد على معيار الكفاءة والخبرة في

الاختيار للقيادات لضمان تحقيق الجودة الأداء في التعليم الجامعي.

9- الانتقال من مرحلة المعايير النظرية في الجودة الى التطبيق العملي.

10- العمل على التعرف على الاحتياجات للمستفيدين من العملية التعليمية.

4. معايير جودة الاداء في التعليم

تختلف معايير الجودة وذلك باختلاف المجالات التي يتم تطبيقها تبعاً لأنظمة التقييم التي تراقبها، إلا أن جميعها تلتقي في كثير من المقاييس والمواصفات والتي تستند إلى مبادئ تهتم جميعها بالجودة للمنتج النهائي مروراً بمراحل الإنتاج المختلفة. ان الجودة في التعليم لا يمكن ان تخرج عن هذا الإطار إذ انها تهتم بمواصفات الخريجين ونتائج تحصيلهم الدراسي، ويمكن ايجاز معايير الجودة في التعليم بالآتي (احمد ويوسف، 2022: 248):

1- الجودة في المناهج والمقررات الدراسية.

2- جودة البنية التحتية.

3- الانطباع الإيجابي للمستفيدين من الخدمات التعليمية.

4- الارتقاء بجودة التعليم من خلال تحديد

المستوى الملائم للمعايير وتحديد رؤيا واضحة

للمدخلات والمخرجات وذلك بهدف تحقيق

الأهداف المرجوة.

3. متطلبات تطبيق الجودة في الجامعات

اتفق كل من (نور الدين وعلي، 2015:

233)، (السامرائي، 2012: 93) على ان تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب الاتي:

1- اعادة تشكيل ثقافة الجامعة وذلك من خلال النشر لثقافة الجودة والعمل على ترسيخها بين العاملين في المؤسسة التعليمية.

2- العمل على نشر ثقافات أخرى تكون مساندة لثقافة الجودة مثل ثقافة التواصل المعرفي وثقافة الصدق مع الذات وثقافة الثواب والعقاب وثقافة الجدارة والاهلية وغيرها.

3- دراسة الامكانيات المتاحة سواء المادية او البشرية للجامعة وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيق ونجاح الجودة فيها.

4- الأيمان والتأييد والدعم من قبل الادارة العليا في برنامج الجودة.

5- العمل على تنمية الموارد البشرية للموظفين العاملين في الجامعة من خلال التعليم والتدريب المستمر على أساليب والأدوات للجودة.

6- الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات ومشاركة جميع العاملين في الصياغة للخطط والاهداف اللازمة لجودة عمل الجامعة.

7- الاستعانة بالاستشاريين او الخبرات الخارجية والمنظمات المتخصصة في الجودة.

- 5- إيجاد البيئة المناسبة لتطبيق الجودة.
- 6- المحافظة على المستوى التعليمي الذي وصل إليه الطلبة من خلال المتابعة والتقييم المستمر.
2. ما مستوى جودة الأداء الجامعي بأبعاده الثلاثة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء الجامعي؟
4. ما طبيعة تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي؟

المحور الثاني

الجانب العملي

دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء الجامعي

أولاً: منهجية البحث:

1. مشكلة البحث

يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الإدارية الحيوية التي تمكّن الجامعات من تحقيق التميز في أدائها الأكاديمي والإداري والمجتمعي. ومع ذلك، ما زالت بعض المؤسسات الجامعية، وبخاصة في البيئة العراقية، تواجه تحديات في تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي بالشكل الذي يضمن جودة الأداء الشاملة وعليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف والغايات (في جودة الأداء الجامعي بأبعاده) الأداء الأكاديمي، الأداء الإداري، الأداء المجتمعي (في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كلية الإدارة والاقتصاد؟

2. أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من جوانب نظرية وتطبيقية متكاملة، يمكن توضيحها كآتي:

1. أهمية نظرية: يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال توضيح العلاقة بينه وبين جودة الأداء الجامعي.
2. أهمية تطبيقية: يقدم البحث نموذجاً ميدانياً يمكن الاستفادة منه في تقييم الأداء الجامعي وتحسينه عبر تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي.
3. يزود القيادات الجامعية بصيغة علمية لتوظيف آليات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة.
4. يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لتطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في بيئات جامعية أخرى.

3. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

1. تحديد مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
2. قياس مستوى جودة الأداء الجامعي بأبعاده الأكاديمي والإداري والمجتمعي.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء الجامعي.
4. تحليل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء الجامعي.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بما يدعم جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

4. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: نصت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط معنوي احصائياً بين ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الاداء الجامعي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ارتباط معنوي احصائياً بين بعد الرؤية ومتغير جودة الاداء الجامعي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ارتباط معنوي احصائياً بين بعد الرسالة ومتغير جودة الاداء الجامعي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ارتباط معنوي احصائياً بين بعد القيم ومتغير جودة الاداء الجامعي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ارتباط معنوي احصائياً بين بعد الاهداف والغايات ومتغير جودة الاداء الجامعي.

الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والقيم، والاهداف والغايات) ومتغير جودة الاداء الجامعي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والقيم، والاهداف والغايات) وبعد الاداء الأكاديمي.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً بين متغير التنمية المستدامة بأبعاده (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) وبعد الاداء الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً بين متغير التنمية المستدامة بأبعاده (البعد

2. المصادر الثانوية: وتشمل الكتب، والبحوث، والرسائل الجامعية، والمقالات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث لدعم الإطار النظري والتحليل.

5. منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية في بيئتها الواقعية، من خلال وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها باستخدام الأساليب الإحصائية الكمية.

6. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

وقد تم اختيار عينة قصدية بلغت (55) فرداً من التدريسيين والموظفين ممن لديهم خبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، لتمثيل المجتمع تمثيلاً واقعياً.

7. أدوات جمع البيانات

1. الاستبانة: وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، تضمنت محورين أساسيين:

- محور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده) الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف والغايات - (محور جودة الأداء الجامعي بأبعاده) الأداء الأكاديمي، الإداري، والمجتمعي).

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات، منها:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للتحليل الوصفي.

- اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. -معامل التحديد (R^2) لتقدير نسبة التباين المفسر في المتغير التابع.

وقد تم اعتماد مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على دلالة النتائج الإحصائية.

9. حدود البحث ومجاله

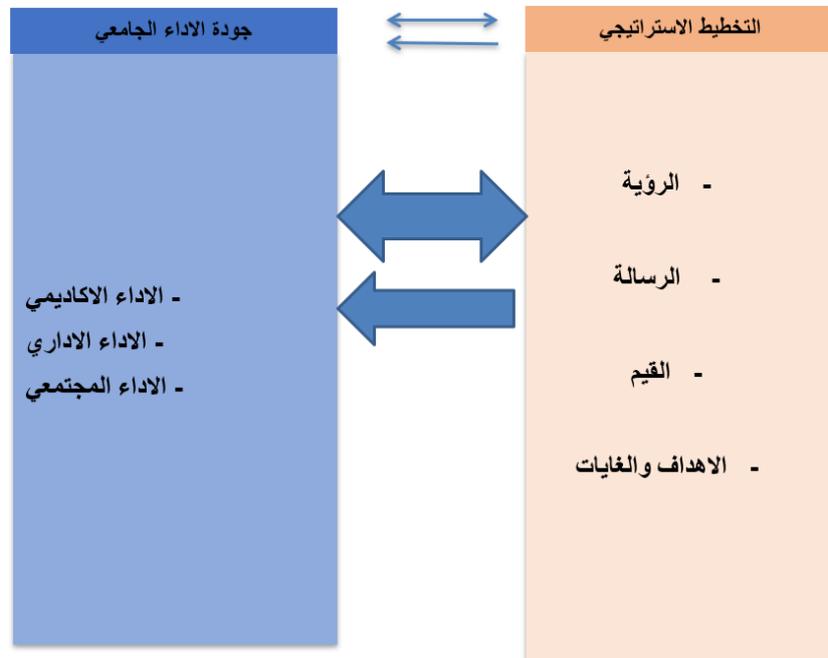
1. الحد المكاني: تم إجراء البحث في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، كونها إحدى المؤسسات التعليمية الرائدة في تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والجودة.

4. الحد الموضوعي: اقتصر البحث على دراسة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف والغايات) (في جودة الأداء الجامعي) (الأداء الأكاديمي، الإداري، والمجتمعي)، دون التطرق إلى متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة الأكاديمية.

2. الحد البشري: شمل البحث أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية العاملين في الكلية والبالغ عددهم (55) مشاركاً من ذوي الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.

3. الحد الزمني: تم تنفيذ البحث وجمع البيانات خلال المدة من نيسان أبريل إلى تموز يوليو 2025.

10. نموذج البحث:



الشكل (2) نموذج البحث

خصص هذا المبحث لعرض نتائج الوصف الاحصائي تبعاً للبيانات أجوبة العينة لفقرات الاستبيان وتحليلها فيما يخص ابعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وأبعاد جودة الاداء الجامعي متغير معتمد، والتالي عرض لتلك النتائج وكما يأتي:

علاقة ارتباط
علاقة أثر

حجم العينة (55) من تدريسي وموظفي

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

ثانياً: الوصف الاحصائي وتحليل آراء عينة البحث

1- اختبارات الثبات والاتساق الداخلي والوصف

1. الثبات والاتساق الداخلي:

يبين الجدول (1) نتائج اختبار الثبات والاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط (Cronbach Alpha)، والذي تحقق منه الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وعلى مستوى جميع الأبعاد بعد ان تجاوزت قيم معامل الارتباط فيها حاجز الـ (.70) كحد أدنى للقبول، وبما يؤكد على الاتساق داخلي للمقياس عالي وبالتالي ثبات نتائجه في حال تم تكرار الاختبار مرة اخرى.

الاحصائي وتحليل آراء عينة البحث

خصص هذا المبحث لعرض نتائج اختبارات الثبات والاتساق الداخلي والوصف الاحصائي تبعاً للبيانات أجوبة العينة لفقرات الاستبيان وتحليلها فيما يخص ابعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وأبعاد جودة الاداء الجامعي متغير معتمد، والتالي عرض لتلك النتائج وكما يأتي:

الجدول (1) نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمقياس

المتغيرات	المقياس	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ المقياس
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية	892.0	899.0
	الرسالة	904.0	
	القيم	874.0	
	الغايات والاهداف	813.0	
جودة الاداء الجامعي	الاداء الأكاديمي	17.90	7980.
	الاداء الاداري	0.908	
	الاداء المجتمعي	0.891	

2- التخطيط الاستراتيجي: احتوى متغير التخطيط

الاستراتيجي على اربعة ابعاد تمثلت بكل من (الرؤية، والرسالة، والقيم، والاهداف والغايات) وكانت النتائج كالاتي:

أ. الرؤية: أوضحت نتائج الوصف الاحصائي لبعاد الرؤية والتي يبينها الجدول (2) عن تحقيق الفقرة

الثانية (الكلية تصورات شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها المستقبلي) الوسط الحسابي الاعلى (3.832) وبانحراف معياري كان الادنى (0.822) حيث ادت هذه النتائج الى خفض قيمة معامل الاختلاف ليصل الى (0.213) والذي جعلها تحتل المرتبة الاولى من حيث اهميتها النسبية، اما

بخصوص باقي الفقرات البعد التي اوضحت نتائجها
كذلك على مستويات إجابة مرتفع في جميعها وبما
يعكس الانسجام العالي في اراء المستجيبين حول
مضمون تلك الفقرات والتي كان الوسط حسابي الادنى
فيها (3.711) في الفقرة الرابعة (تتصف رؤية الكلية
بصعوبة التفسير لكافة مستويات القيادة) وبأعلى
انحراف معياري (0.910). مقارنة مع فقرات البعد
وبأهمية نسبية رابعة بدلالة معامل التشتت (241) .

الجدول (2) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد الرؤية

ت	الإحصاءات الوصفية الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تترجم الكلية رؤيتها إلى واقع فعلي.	13.70	0.823	0.221	مرتفع	2
2	للكلية تصورات شمولية تستطيع من خلالها تحديد مسارها المستقبلي.	23.83	0.822	0.213	مرتفع	1
3	تستمد الكلية القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية بمرونة من خلال رؤيتها.	83.74	0.868	0.230	مرتفع	3
4	تتصف رؤية الكلية بصعوبة التفسير لكافة مستويات القيادة.	13.71	0.910	0.241	مرتفع	4
	المتوسط العام لبعد	3.748	0.655	0.171	مرتفع	

جميعها وبما يعكس التناغم الواضح في اراء العينة
حول محتوى الفقرات والتي كان الوسط حسابي الادنى
فيها (3.572) في الفقرة الرابعة (تهتم رسالة الكلية
بتحقيق حاجات المستفيدين ورغباتهم) وبأعلى
انحراف معياري (0.955). مقارنة مع فقرات البعد
وبأهمية نسبية رابعة بدلالة معامل الاختلاف (265).

ب. الرسالة: يعرض الجدول (3) نتائج الوصف لهذا
البعد والتي تمخضت عن تحقيق الفقرة الثانية (تلائم
رسالة الكلية التطور المستقبلي) الوسط الحسابي
(3.670) وبانحراف معياري بلغ (0.842) ادت هذه
النتائج الى خفض في قيمة معامل الاختلاف الى
مستوى (0.227). مما جعلها تحتل المرتبة الاولى من
حيث الاهمية، اما فيما يخص باقي فقرات هذا البعد
التي أكدت نتائجها على مستويات الإجابة المرتفعة في

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.11

الجدول (3) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعده الرسالة

ت	الفقرات	الإحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تعبر رسالة الكلية عن الاسباب التي من أجلها وجدت الكلية.	73.70	0.904	0.245	مرتفع	2	
2	تلائم رسالة الكلية التطور المستقبلي.	03.67	0.842	0.227	مرتفع	1	
3	تسهم رسالة الكلية في تحفيز الموظفين لتحسين ادائهم الوظيفي.	13.68	0.923	0.251	مرتفع	3	
4	تهتم رسالة الكلية بتحقيق حاجات المستفيدين ورغباتهم.	23.57	0.955	0.265	مرتفع	4	
	المتوسط العام لبعده	3.661	0.672	0.183	مرتفع		

أوضحت نتائجها كذلك على مستويات إجابة مرتفع في جميعها وبما يعكس الانسجام العالي في اراء المستجيبين حول مضمون تلك الفقرات والتي كان الوسط حسابي الادنى فيها (3.611) في الفقرة الثالثة (تولي الكلية اهتماماً كبيراً في منح الثقة لموظفيها) وانحراف معياري (1.045) وبأهمية نسبية رابعة حسب قيمة معامل الاختلاف (287).

ج. القيم: يعرض الجدول (4) نتائج الوصف الاحصائي لبعده القيم، والتي اسفرت عن تحقيق الفقرة الثانية (الكلية منظومة أخلاقية محددة تسعى للحفاظ عليها) الوسط الحسابي الاعلى (3.710) وانحراف معياري (0.864) بقيمة معامل الاختلاف (232). والذي جعلها تحتل المرتبة الاولى من حيث اهميتها النسبية، اما بخصوص باقي الفقرات البعد التي

الجدول (4) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعده القيم

ت	الفقرات	الإحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تعتمد الكلية العدالة في التعامل مع الموظفين.	13.62	0.857	0.237	مرتفع	2	
2	للكلية منظومة أخلاقية محددة تسعى للحفاظ عليها.	03.71	0.864	0.232	مرتفع	1	
3	تولي الكلية اهتماماً كبيراً في منح الثقة لموظفيها.	13.61	1.045	0.287	مرتفع	4	
4	القيم السائدة في الكلية تعجز عن تحقيق رسالتها وأهدافها	23.68	1.042	0.282	مرتفع	3	
	المتوسط العام لبعده	3.632	0.687	0.188	مرتفع		

د. الاهداف والغايات : يبين الجدول (5) نتائج البعد التي تبين ان نتائجها كانت كذلك بمستويات الوصف لبعد الاهداف والغايات، والتي تمخضت عن تحقيق الفقرة الاولى (تحدد الادارة العليا للكلية وقت لتحقيق الاهداف) الوسط الحسابي (3.762) وبانحراف معياري بلغ (0.884) بقيمة معامل الاختلاف بلغت (0.233) والذي جعلها تحتل المرتبة الاولى من حيث اهميتها النسبية، اما عن باقي الفقرات

البعد التي تبين ان نتائجها كانت كذلك بمستويات إجابة مرتفعة في جميعها وبما يعكس توافق في اراء العينة حول محتوى الفقرات والتي احتلت فيها الفقرة الثالثة (تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للكلية اهداف بعيدة الامد) المرتبة الاخيرة في ترتيب الاهمية النسبية بوسط حسابي بلغ (3.720) وانحراف معياري (1.013) وبقيمة معامل اختلاف بلغت (0.272).

الجدول (5) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد الاهداف والغايات

ت	الفقرات	الإحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تحدد الادارة العليا للكلية وقت لتحقيق الاهداف .	23.76	0.884	0.233	مرتفع	1	
2	تنصب أهداف الكلية على تحقيق رسالتها .	13.85	0.914	0.238	مرتفع	2	
3	تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للكلية اهداف بعيدة الامد.	03.72	1.013	0.272	مرتفع	4	
4	تضع الادارة العليا للكلية لغايات محددة.	13.67	0.923	0.250	مرتفع	3	
	المتوسط العام لبعد	3.763	0.680	0.181	مرتفع		

3- جودة الاداء الجامعي: ضم هذا المتغير ثلاث ابعاد تمثلت بكل من (الاداء الأكاديمي، والاداء الاداري، والاداء المجتمعي) وكانت النتائج كالآتي:

أ. الاداء الاكاديمي : أسفرت نتائج الوصف لبعد الاداء الاكاديمي والتي يعرضها الجدول (6) ، عن تحقيق الفقرة الثالثة (تحرص الكلية على تحسين القدرات البحثية والتدريسية للهيئة التدريسية باستمرار) الوسط الحسابي (3.710) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.891) بمعامل الاختلاف بلغ (0.241). وبأهمية نسبية الاولى في مرتبتها ، اما بخصوص باقي الفقرات التي اسفرت نتائجها عن مستويات إجابة مرتفعة في جميعها وبما يعكس تناغم اراء العينة حول مضمون الفقرات والتي احتلت فيها الفقرة الثانية (تشجع الكلية على اقامة المؤتمرات والندوات العلمية) المرتبة الرابعة والاخيرة في ترتيب الاهمية النسبية بوسط حسابي بلغت قيمته (3.671) وانحراف معياري بلغ (0.955) وبمعامل اختلاف (259)

أ. الاداء الاكاديمي : أسفرت نتائج الوصف لبعد الاداء الاكاديمي والتي يعرضها الجدول (6) ، عن تحقيق الفقرة الثالثة (تحرص الكلية على تحسين القدرات البحثية والتدريسية للهيئة التدريسية باستمرار) الوسط الحسابي (3.710) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.891) بمعامل الاختلاف بلغ (0.241). وبأهمية نسبية الاولى في مرتبتها ، اما بخصوص باقي الفقرات التي اسفرت نتائجها عن مستويات إجابة مرتفعة في جميعها وبما يعكس تناغم اراء العينة حول مضمون الفقرات والتي احتلت فيها الفقرة الثانية (تشجع الكلية على اقامة المؤتمرات والندوات العلمية) المرتبة الرابعة والاخيرة في ترتيب الاهمية النسبية بوسط حسابي بلغت قيمته (3.671) وانحراف معياري بلغ (0.955) وبمعامل اختلاف (259)

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.11

الجدول (6) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعء الاداء الأكاديمي

ت	الفقرات	الإحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تشجع الكلية منسبها على القيام بأنشطة البحث العلمي	13.65	20.91	0.248	مرتفع	2	
2	تشجع الكلية على اقامة المؤتمرات والندوات العلمية	13.67	50.95	0.259	مرتفع	4	
3	تحرص الكلية على تحسين القدرات البحثية والتدريسية للهيئة التدريسية باستمرار	03.71	10.89	0.241	مرتفع	1	
4	توفر الكلية الدعم المالي لأنشطة البحث العلمي	23.77	20.94	0.252	مرتفع	3	
	المتوسط العام لبعء	3.70	0.653	0.176	مرتفع		

مرتفعة والتي تعكس الانسجام في اراء العينة حول محتوى الفقرات والتي احتلت فيها الفقرة الاولى (توجد خطة تنفيذية واضحة لتطبيق الخطط الاستراتيجية للكلية) المرتبة الرابعة في ترتيب الاهمية النسبية بوسط حسابي بلغ (3.502) وانحراف معياري (.927) وبمعامل اختلاف (.264).

أ. الاداء الاداري : يعرض الجدول (7) نتائج الوصف الاحصائي لبعء الاداء الاداري ، والتي اسفرت عن تحقيق الفقرة الرابعة (توجد خطط لتنمية الموارد المالية للكلية) الوسط الحسابي (3.712) وبانحراف معياري بلغ (0.863) وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (.230) وبأهمية نسبية الاولى في مرتبتها ، اما عن باقي الفقرات التي تمخضت نتائجها عن مستويات إجابة

الجدول (7) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعء الاداء الإداري

ت	الفقرات	الإحصاءات الوصفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	توجد خطة تنفيذية واضحة لتطبيق الخطط الاستراتيجية للكلية .	3.502	0.927	0.264	مرتفع	4	
2	تتبنى الكلية نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع طبيعة الوظائف المختلفة فيها.	3.581	0.873	0.242	مرتفع	2	
3	تمتلك الكلية ميزانية كافية لتوفير ما تحتاج اليه من تقنيات وتجهيزات	3.591	0.934	0.258	مرتفع	3	
4	توجد خطط لتنمية الموارد المالية للكلية.	3.712	0.863	0.230	مرتفع	1	
	المتوسط العام لبعء	3.623	0.652	0.178	مرتفع		

إجابة مرتفعة والتي تعكس التوافق في آراء العينة حول محتوى الفقرات والتي احتلت فيها الفقرة الأولى (تربط الكلية أهدافها ورؤيتها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية) المرتبة الرابعة في ترتيب الأهمية النسبية بوسط حسابي بلغ (3.492) وانحراف معياري (0.957) وبمعامل اختلاف (275).

ج. الأداء المجتمعي : يعرض الجدول (8) نتائج الوصف الإحصائي لهذا البعد، والتي تمخضت عن تحقيق الفقرة الرابعة (تسهم الكلية في تنفيذ المشاريع التنموية للمجتمع) الوسط الحسابي (3.812) وبانحراف معياري بلغ (0.911) وبمعامل اختلاف (237). وبأهمية نسبية الأولى في مرتبتها ، اما بخصوص باقي الفقرات التي تمخضت عن مستويات

الجدول (8) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد الأداء المجتمعي

ت	الإحصاءات الوصفية الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تربط الكلية أهدافها ورؤيتها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية	23.49	0.957	0.275	مرتفع	4
2	توجد للكلية قنوات اتصال مع مختلف القطاعات الانتاجية والخدمية في المجتمع	13.58	0.977	0.273	مرتفع	3
3	تسهم الكلية في ايجاد الحلول والمقترحات لحل المشاكل الاجتماعية	23.72	0.946	0.253	مرتفع	2
4	تسهم الكلية في تنفيذ المشاريع التنموية للمجتمع	23.81	0.911	0.237	مرتفع	1
	المتوسط العام لبعد	3.622	0.671	0.185	مرتفع	

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الجامعي، وعلى مستوى ابعاده، وفقاً لانسيابية تفرعات الفرضية الرئيسة الأولى الآتية:
الفرضية الرئيسة الأولى : خصصت هذه الفرضية لعرض نتائج اختبار فرضيات العلاقة بين ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الاداء الجامعي عبر استعمال معاملات ارتباط بيرسون، حيث أسفرت النتائج والتي يعرضها الجدول (9) عن نسبة معامل الارتباط بين بعد الرؤية ومتغير جودة الاداء الجامعي

يناقش هذا المبحث نتائج اختبار فرضيات البحث الخاصة بعلاقة الارتباط الخاصة بأبعاد التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الاداء الجامعي، اضافة الى اختبارات فرضيات التأثير باستعمال معادلة الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالتخطيط الاستراتيجي والمتغير المعتمد جودة الاداء

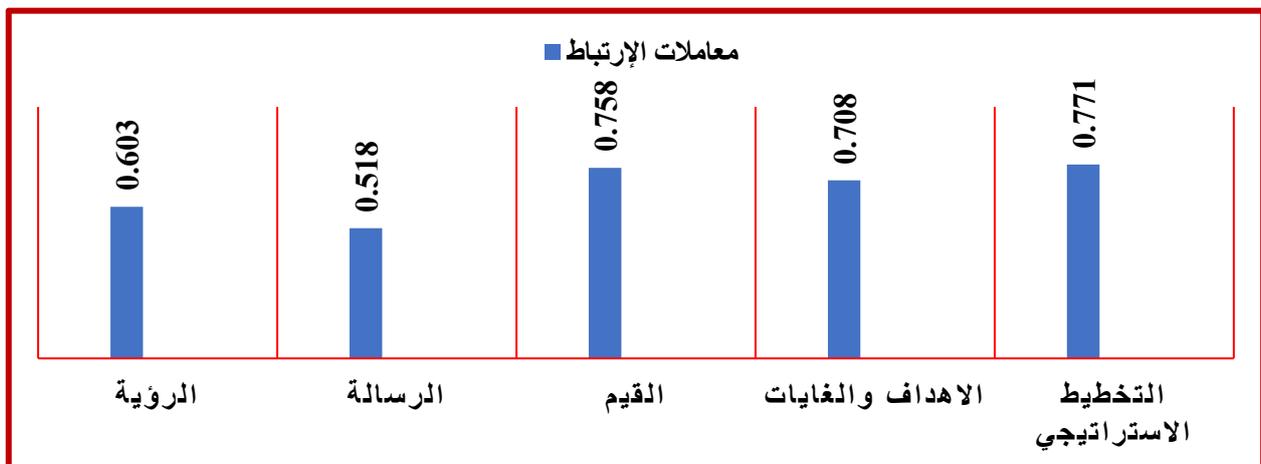
($r=603, P=0.000$) وبعد الرسالة
 ($r=518, P=0.000$) وبعد القيم ذو معامل الارتباط
 الاعلى ($r=758, P=0.000$) بالمقارنة مع باقي ابعاد
 متغير التخطيط الاستراتيجي، وبعد الاهداف والغايات
 ($r=708, P=0.000$)، اما بخصوص العلاقة بين
 متغير التخطيط الاجمالي ومتغير جودة الاداء
 الاكاديمي فكانت ($r=771, P=0.000$)، تشير مجمل
 النتائج الى العلاقة الطردية بين ابعاد متغير التخطيط
 الاستراتيجي ومتغير جودة الاداء الاكاديمي، تدرجت
 بين علاقة قوية ومتوسط فيما بينهما.

الجدول (9) نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الاداء الأكاديمي

جودة الاداء الأكاديمي				متغير الاستجابة (المعتمد)	
نتيجة الاختبار	المعنوية P	معامل الانحدار β	معامل الارتباط r	أبعاد المتغير التفسيري (المستقل)	
معنوي	.000	566.	603.	الرؤية	1
معنوي	.000	.463	518.	الرسالة	2
معنوي	.000	.518	758.	القيم	3
معنوي	.000	396.	708.	الاهداف والغايات	4
معنوي	.000	472.	71.7	التخطيط الاستراتيجي	

والشكل (3) يعبر عن التمثيل البياني لمستويات معاملات الارتباط بين ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الاداء الأكاديمي.

شكل (1) قيم معامل الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الاداء الأكاديمي



معامل التأثير بيتا ($\beta=0.332, P=0.000$) وبعد الرسالة بمعامل بيتا بلغ ($\beta=0.313, P=0.000$) وبعد القيم ($\beta=0.303, P=0.000$) وبعد الاهداف والغايات ($\beta=0.275, P=0.000$) في البعد الأول من أبعاد متغير جودة الاداء الاكاديمي الذي مثله بعد الاداء الاكاديمي، في حين بلغت القوة التفسيرية وتبعاً لقيمة معامل التحديد ($R^2=0.61$) وبمعنويته إحصائية تامة ($P=0.000$) ، يعكس هذا حجم التباين (61%) الذي تفسره ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي من تباين بعد الاداء الاكاديمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: خصصت هذه الفرضية لعرض نتائج اختبار فرضيات التأثير بين ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي وابعاد متغير جودة الاداء الجامعي عبر استعمال معادلة الانحدار المتعدد وكالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: تمخضت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى والمعروضة نتائج اختبارها في الجدول (10) عن معنوية تأثير ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي المتمثلة ببعد الرؤية ذات معامل التأثير الاقوى من بين ابعاد المتغير المستقل وحسب قيمة

الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الاختبار	إحصاءة اختبار النموذج	معامل التفسير	معنوية المعلمة	إحصاءة اختبار المعلمة	معلمة الانحدار	المؤشرات الإحصائية مسارات الانحدار (الفرضيات)
P>F	F	R ²	Sig.	t	β	
.000	147.33	.58	.000	4.031	285.	الرؤية --- < الاداء الاداري
			.000	5.936	47.3	الرسالة --- < الاداء الاداري
			.000	5.213	12.3	القيم --- < الاداء الاداري
			.009	3.204	.262	الاهداف والغايات --- < الاداء الاداري

التأثير بيتا ($\beta=0.285, P=0.000$) وبعد الرسالة بمعامل بيتا ($\beta=0.347, P=0.000$) وبعد القيم ($\beta=0.312, P=0.000$) وبعد الاهداف والغايات ($\beta=0.262, P=0.009$) في بعد الاداء الاداري البعد

الفرضية الفرعية الثانية: أسفرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي يعرض الجدول (11) نتائج اختبارها عن معنوية تأثير ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي المتمثلة ببعد الرؤية وحسب قيمة معامل

الثاني من أبعاد متغير جودة الاداء الاكاديمي، اما عن القوة التفسيرية فقد بلغت وتبعاً لقيمة معامل التفسير ($R^2=.58$) وبمعنويته إحصائية تامة ($P=0.000$) ، يعكس خضوع تباين بعد الاداء الريادي بحجم (58%) الى تباين ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي .

الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الاختبار	إحصاءة اختبار النموذج	معامل التفسير	معنوية المعلمة	إحصاءة اختبار المعلمة	معلمة الانحدار	المؤشرات الإحصائية مسارات الانحدار (الفرضيات)
P>F	F	R ²	Sig.	t	β	
.000	139.07	.64	.000	6.354	.351	الاداء المجتمعي<---<الرؤية
			.000	5.246	.326	الاداء المجتمعي<---<الرسالة
			.000	3.441	.274	الاداء المجتمعي<---<القيم
			.000	3.788	.291	الاداء المجتمعي<---<الاهداف والغايات

الفرضية الفرعية الثالثة: يعرض الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تمخضت عن معنوية تأثير ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي المتمثلة ببعد الرؤية بقيمة معامل التأثير بيتا (, 351. $\beta=P=0.000$) وبعد الرسالة بمعامل بيتا ($\beta=.326,P=0.000$) وبعد القيم ($\beta=.274,P=0.000$) وبعد الاهداف والغايات ($\beta=.291, P=0.000$) في بعد الاداء المجتمعي البعد الثالث من أبعاد متغير جودة الاداء الأكاديمي ، كما بلغت القوة التفسيرية وتبعاً لقيمة معامل التحديد ($R^2=.64$) وبمعنويته إحصائية تامة ($P=0.000$) ، يعكس هذا حجم التباين (64%) الذي تفسره ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي من تباين بعد الاداء الاكاديمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يعرض الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تمخضت عن معنوية تأثير ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي المتمثلة ببعد الرؤية بقيمة معامل التأثير بيتا (, 351. $\beta=P=0.000$) وبعد الرسالة بمعامل بيتا ($\beta=.326,P=0.000$) وبعد القيم ($\beta=.274,P=0.000$) وبعد الاهداف والغايات

الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية

معنوية نموذج الأختبار	إحصاءة إختبار النموذج	معامل التفسير	معنوية المعلمة	إحصاءة إختبار المعلمة	معلمة الأنحدار	المؤشرات الإحصائية
P>F	F	R ²	Sig.	t	β	مسارات الأنحدار (الفرضيات)
.000	121.41	.61	.000	5.132	32.3	الرؤية <--- الاداء الاكاديمي
			.000	5.594	13.3	الرسالة <--- الاداء الاكاديمي
			.000	4.574	03.3	القيم <--- الاداء الاكاديمي
			.000	3.692	.275	الاهداف والغايات <--- الاداء الاكاديمي

بعد الرؤية والرسالة، مما يعكس دور وضوح الاتجاهات الإستراتيجية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة.

4. بعد القيم التنظيمية احتل مرتبة متقدمة من حيث علاقته بجودة الأداء، مما يؤكد أن القيم المؤسسية تمثل مرتكزاً محورياً في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة.

5. يتضح من النتائج أن وضوح الأهداف والغايات الإستراتيجية يسهم في تحسين الأداء الإداري من خلال توجيه الجهود وتنسيق الأنشطة بما يضمن كفاءة الأداء المؤسسي.

6. تؤكد نتائج الفرضيات أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة أساسية في تحسين الأداء الجامعي المستدام، من خلال تعزيز

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج معامل الارتباط وجود علاقة طردية قوية ومعنوية إحصائياً بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف والغايات) وجودة الأداء الجامعي بمستوياته الثلاثة (الأكاديمي، الإداري، والمجتمعي).
2. تبين من تحليل الانحدار أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر نسبة مرتفعة من التباين في جودة الأداء الجامعي، إذ بلغت معاملات التحديد (R^2) من 0.58 إلى 0.64، ما يشير إلى قوة التأثير المباشر لهذه الأبعاد.
3. البعد الاجتماعي للأداء الجامعي كان الأكثر تأثراً بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، ولا سيما

التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء
بمستويات مختلفة.

التوجهات المستقبلية، والاستجابة للبيئة
التعليمية، وتحقيق التميز المؤسسي.

تضارب المصالح:

ثانياً: التوصيات

لا يوجد تضارب مصالح

1. ضرورة اعتماد آليات تخطيط إستراتيجي

مؤسسي واضحة ومستمرة في جميع كليات
الجامعات لضمان توحيد الرؤية والرسالة
وتحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية.

2. العمل على تعزيز ثقافة القيم الجامعية

وترسيخها في سلوكيات التدريسيين والموظفين
بما يضمن بيئة داعمة للجودة والإبداع.

3. تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على

أساليب التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء
القائم على النتائج.

4. ربط عملية تقييم الأداء الأكاديمي والإداري

بمؤشرات التخطيط الإستراتيجي لضمان قياس
فعالية تنفيذ الأهداف.

5. تشجيع الجامعات على إشراك العاملين في

إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لزيادة
مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي.

6. توسيع نطاق تطبيق أنظمة الجودة الشاملة

وربطها بالتخطيط الإستراتيجي كنهج متكامل
لتحسين الأداء في التعليم العالي.

7. الدعوة إلى إجراء دراسات مستقبلية مقارنة

بين الجامعات الحكومية والأهلية لقياس تأثير

شكر وامتنان / Acknowledgment

أقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كلية الإدارة
والاقتصاد / جامعة بغداد لاستجابتهم الكريمة في
المشاركة بالاستبانة، وللسادة الأساتذة المقيمين
للبحث على ملاحظاتهم القيمة التي أسهمت في تطويره
وتحسينه. كما أعبر عن تقديري وامتناني لكل من أسهم
في إكمال هذا البحث، سواء بالمساعدة أو بالمشورة أو
بالدعم المعنوي.
فجزاهم الله خير الجزاء وجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه
الكريم.

I would like to express my sincere gratitude to the **College of Administration and Economics / University of Baghdad** for their kind cooperation and participation in the questionnaire, and to the **professors who evaluated the research** for their valuable comments and constructive feedback.

My appreciation also goes to everyone who contributed in any way to the completion of this study, whether through assistance, advice, or moral support.

[6] المحياوي، ق. ن. ع. (2012). إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (4).

[7] السكارنة، ب. خ. (2010). التخطيط الاستراتيجي (ط1). دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن.

[8] المعموري، ج. خ.، والعامري، ص. م. (2019). تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار - دراسة تطبيقية. مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (32).

[9] النوري، ع. س. (2013). تحليل أبعاد الأداء الجامعي وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي (أطروحة دكتوراه). جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

[10] بني حمدان، خ. م.، وإدريس، و. م. (2007). الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر (ط1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

[11] تايه، م. ص. (2012). مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة. مجلة أورو للعلوم الإنسانية، (2).5.

[12] جبر، ح. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المنظمي: بحث استطلاعي في القطاع التربوي (رسالة ماجستير). جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

May Allah reward them all for their efforts.

المصادر

أولاً: المراجع العربية

[1] أحمد، ج.، ويوسف، ب. ت. (2022). تقييم جودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي على بعدي تخطيط وتنفيذ الدروس: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي. مجلة المجتمع والرياضة، (1).5.

[2] التميمي، ن. (2017). تقييم أداء الجامعات في ظل مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة (رسالة ماجستير). جامعة كربلاء، قسم المحاسبة.

[3] الحريري، ر. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية (ط1). دار الفكر، عمان.

[4] الزعبي، ر. (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر، بسكرة.

[5] الساعدي، م.، والغرباوي، ج. س. ط. (2010). تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العسكرية العليا. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (2).12.

- [13] جواد، ع. ح.، وحسين، س. ع. (2004). أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية. *مجلة أهل البيت*، (3)، 54-84.
- [14] خيارهم، ع. أ. (2013). *التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة نموذج أزمة شركة تويوتا* (رسالة ماستر). جامعة محمد خضير.
- [15] سعيد، س. م. (2005). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية* (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- [16] عبد الأمير، ف. (2023). *تأثير التخطيط الاستراتيجي وفق أنموذج فايفر في الابتكار التسويقي: بحث تحليلي لعينة من المديرين العاملين في شركة إبلال للمستلزمات الطبية - بغداد* (رسالة ماجستير). جامعة النهرين، كلية اقتصاديات الأعمال.
- [17] محمد، ل. (2022). *جودة التعليم المحاسبي في ضوء التطورات السريعة لتقنيات المعلومات من المنظور الأكاديمي والمهني في العراق* (رسالة ماجستير). جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- [18] محمود، ز. خ. (2014). *المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- [19] مساعدة، م. ع. م. (2013). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- [20] نور الدين، ش.، وعلي، ن. (2015). *تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد - في كليتي القانون والإدارة بجامعة دهوك. العدد (1)، 225-252.*
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- [1] AbdElaal, A., Shobaki, M. J., Abu-Naser, S., & El Talla, S. (2021). *The impact of strategic planning for increasing the level of performance in Egyptian ceramic companies*. International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research, 5(12), 23-45.
- [2] Alosani, S. M., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2019). *The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police*. Innovation & Management Review, 17(1), 2-24.
- [3] Bryson, J., Berry, F., & Yang, K. (2010). *The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions*. The American Review of Public Administration.
- [4] Devillers, R., & Jeansoulin, R. (2006). *Fundamentals of spatial data quality*. ISTE Ltd.
- [5] Ehlers, U. D. (2007). *Quality literacy—Competencies for quality development in education and e-*

DOI:doi.org/10.65766/alyj.2025.23.02.11

- [13] Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P., & Johnson, D. M. (2009). *Service quality in higher education*. *Total Quality Management*, 20(2), 139–152.
- [14] Simpson, S. (2012). Top ten leadership skills (*Book 1*, p. 46).
- [15] Smith, H. A., Bushey, B., Johnson, C., & Newcomer, K. (2004). Perception of the strategic management of human capital in the federal community: A research project prospectus. *Center for Innovation in Public Service*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. [16] D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability (13th ed.)*. Pearson Education Inc.
- learning*. *Journal of Educational Technology & Society*, 10(2), 96–108.
- [6] Elizabeth, F., O'Brien, M., & Arnold, L. (2004). *Strategic planning: National Child Welfare Resource Center for Organizational Improvement*.
- [7] Emerald Authors. (2017). *Strategic planning for sustainable performance: The role of firm spirituality*. *Strategic Direction*, 33(5), 26–30.
- [8] Evans, J. R., & Dean, J. W. (2003). *Total quality management, organization, and strategy (3rd ed.)*. Thomson South-Western.
- [9] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases – Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- [10] Innocent, I. E., & Levi, N. (2017). *Effects of strategic planning on organizational performance (A study of Nigerian Bottling Company, Enugu)*. IIARD International Journal of Economics and Business Management, 3(9).
- [11] Kadhila, N. (2012). *Quality assurance mechanisms in higher education institutions in Namibia (Doctoral dissertation)*. University of the Free State.
- [12] LeDoux, L., & Guilbeau, R. (2005). *Strategic planning management strategically*. Texas Workforce Commission, U.S. Government.