

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

م.د. عواطف ابراهيم محمد<sup>1</sup>، م.د. سعدية عويد عوني<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة البیان، <sup>2</sup>معهد الادارة التقني-الجامعة التقنية الوسطی

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 جمعت 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 وتقويم 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 Salman<sup>1</sup>, Dr. Sadia Awid Awni<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Business Administration Collage /Albayan University /Business Administration Department

<sup>2</sup>Middle 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 performanc

## مقدمة

ويتضمن البحث أربعة 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 الستينيات.

وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحاجة المتأتية من البيئة الخارجية ، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من اي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية لقد حدثت في بداية الخمسينيات تغيرات اقتصادية واجتماعية مهمة في الولايات المتحدة الامريكية ادت الى زيادة القوة الشرائية للمستهلكين

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

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 الاستفادة 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 المحيطة بالمنظمة الاستغلال الأمثل الذي يسهم في نجاح المنظمة.

## 2. أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمُن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة في تركيزها على الربط بين الإدارة وبيئتها المحيطة وبالشكل الذي يضمن النجاح للمنظمة والنمو في ظل المنافسة

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 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

- المحتدمة مع المنظمات الأخرى، ولتحقيق هذا النجاح ينبغي على المنظمة القيام بفحص أو تحليل البيئة وتقويمها 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 والتي تظهر في البيئة.
- في حين اشار كل من (et al., 2010 15: Bryson) 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.
- ولخص (جبر، 2020: 16) أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية:
- 1- يعد التخطيط الاستراتيجي من الادوات 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.
  - 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.

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.

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

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.

في مقابل ذلك، لخص كل من (et al, 2004:35) Frizsell)، (46: Simpson, 2012) اهداف التخطيط الاستراتيجي بالآتي:

1- تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وكذلك الاداء الكلي للمنظمة.

الاستراتيجية موضع التطبيق الفعلي ومتابعة عملية التنفيذ، فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ. وإضافة (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، اذ 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.

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

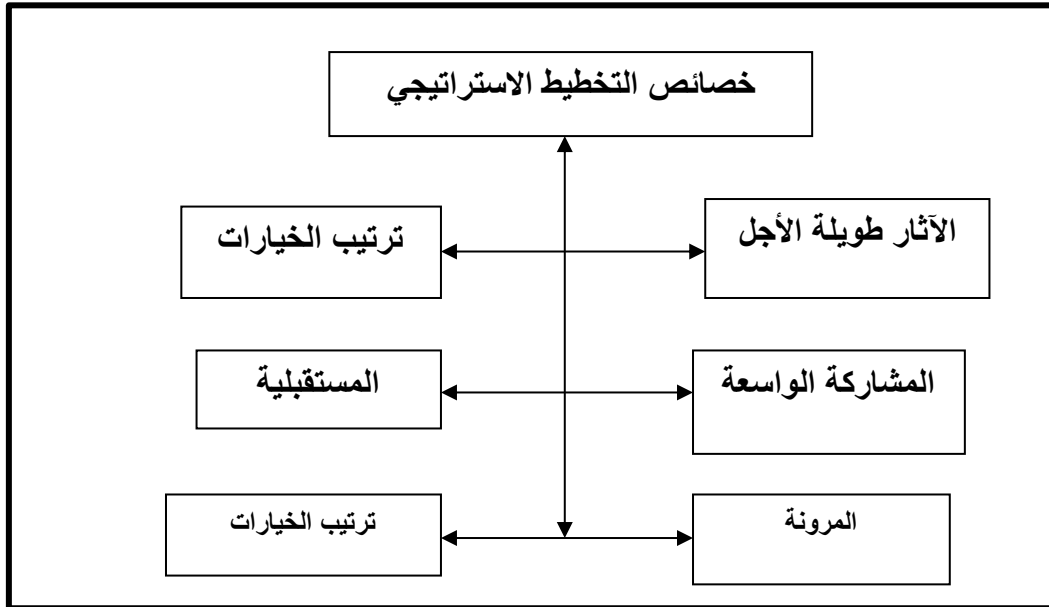
منها، إذا أكد (تايه، 2012: 390) ان التخطيط الاستراتيجي يركز على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على حدٍ سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً، وكذلك يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في المنظمة (العليا، الوسطى، الدنيا) للتخطيط لمستقبل المنظمة وسبل نجاحها وتطورها، ويرشد 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 أسلوب مستقبلي بالرغم من إنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لمعرفة واقع المنظمة الحالي إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهدافها المستقبلية.

وأضاف (سعيد، 2005: 49) خاصية المرونة، إذ يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ للخطط. وكذلك يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع الطاقات الكامنة للمنظمة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة. أضف الى ذلك يوفر التخطيط الاستراتيجي التفاعل بين التخطيط والتنفيذ، إذ من الضروري وضع الخطة

التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها 7- ان عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة وأهميتها. 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 نيوتا، رسالة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد خضير.

## 5. معوقات التخطيط الاستراتيجي

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 التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة مما يجعل التخطيط في بعض الاحيان متقادماً.

في حين اشار كل من (Innocent & Levi, 2017) الى أن انعدام المساءلة والتعليمات غير الكافية للعاملين بالإضافة الى الثقافة تمثل أبرز

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.

في مقابل ذلك، يرى كل من (AbdElaal et al., 2021:27) ان الفشل في توضيح الأهداف أو تحديد



أرسطو) وهي تنسب إلى الفيلسوف (Cicero)، وهي تعني أو يقصد بها طبيعة الشيء أو درجة صلاحه، وهي لا تشير أو لا تعني الأحسن أو الأفضل، إذ أنها مفهوم نسبي إذ أن النظر له يختلف باختلاف الجهة المستفيدة منه سواء كانت زبون أو المجتمع أو المنظمة وغيرها (Devillers & Jeansoulin, 2006:35).

إن الاهتمام بمفهوم الجودة يعود إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد وتحديداً (1790 – 1792)، في الحضارة البابلية أبان حكم حمورابي وهي قديمة بقدم الحضارة الإنسانية، إن الجودة مفهوم نسبي وليس مطلق ولا يوجد تعريف موحد لها، إذ وفقاً لـ (Kadhila (2012:39)، فإن الجودة تشبه الجمال أي أن الجودة في عيون من ينظر إليها.

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

واتفق معظم الباحثون على أنه لا يوجد تعريف واضح ومحدد للجودة، إذ تعبر الجودة بالنسبة للزبون عن قيمة السلعة أو مدى إيفاءها للحاجة أو سعرها، أما من وجهة نظر المنتج فإن الجودة تعني مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة (المعموري العامري، 2019: 137).

أما جودة الاداء الجامعي أو جودة التعليم العالي فإن انتقال تطبيقات الجودة من المنظمات الصناعية إلى العملية التعليم قد أدى إلى التركيز على جوانب متعددة

التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

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

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

## ثانياً - جودة الاداء الجامعي

### 1. مفهوم جودة الاداء الجامعي

إن كلمة الجودة (Quality) في الاصل تعود إلى الكلمة اللاتينية "Qualities" وهي مشتقة من الكلمة اليونانية "ποιοον" (واحدة من "أصناف"

واتفق كل من (زبياري، 2007: 116)، (حافظ وآخرون، 2012: 7) على أن مفهوم الجودة في التعليم العالي يتحدد استناداً إلى ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

## 2. أهداف تطبيق الجودة في التعليم الجامعي

يمكن تحقيق العديد من الأهداف 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 إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية ومن ثم إتاحة فرص أفضل للخريجين عند التحاقهم بسوق العمل.

2- تحقيق أداء 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 إلى أعلى درجة ممكنة من الجودة والكفاءة.

4- السعي إلى وصول مؤسسات التعليم الجامعي والبرامج الأكاديمية المعتمدة إلى مكانة متميزة في المجتمع على المستوى المحلي والدولي وتشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة على مختلف المستويات وتبادل الخبرات فيما بينهم .

في العملية التعليمية، مما أدى إلى تعدد مفاهيم الجودة، وبالتالي تعددت الآليات والمداخل لضمان الجودة في الأداء الجامعي، لذا فإن مفهوم الجودة في التعليم هو مفهوم متعدد الأبعاد ( Ehlers, 2007: 98).

في حين أشار (المحياوي، 2012: 84) أن 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 الأهداف 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.

كذلك أكد (Quinn & others , 2009: 14) أن مدركات جودة الخدمة المقدمة عادة ما تختلف باختلاف متطلبات خدمة الزبون، وفي قطاع التعليم العالي فإن أحد الزبائن (الطلبة) ممكن أن يعدّ جامعة معينة أو منهاج دراسي تجربة ذات جودة عالية في حين من الممكن أن يجدها طالب آخر تجربة عادية.

- 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 بتم 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.

### 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:

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.
- 5- إيجاد البيئة المناسبة لتطبيق الجودة.
- 6- المحافظة على المستوى التعليمي الذي وصل إليه الطلبة من خلال المتابعة والتقييم المستمر.

#### المحور الثاني

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.

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.

## الجانب العملي

## دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء الجامعي

## اولاً: منهجية البحث:

## 1. مشكلة البحث

يُعَدُّ 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. 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؟

## 2. أهمية البحث

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

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.

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 الاولى: 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 الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) وبعد الاداء المجتمعي.

#### 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.

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

الفرضية الفرعية الاولى: 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.

**6. مجتمع وعينة البحث**

يتكون مجتمع البحث من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد. وقد تم اختيار عينة قسدية بلغت (55) فرداً من التدريسيين والموظفين ممن لديهم خبرة في مجالي 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).

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

**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 ومجاليه**

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

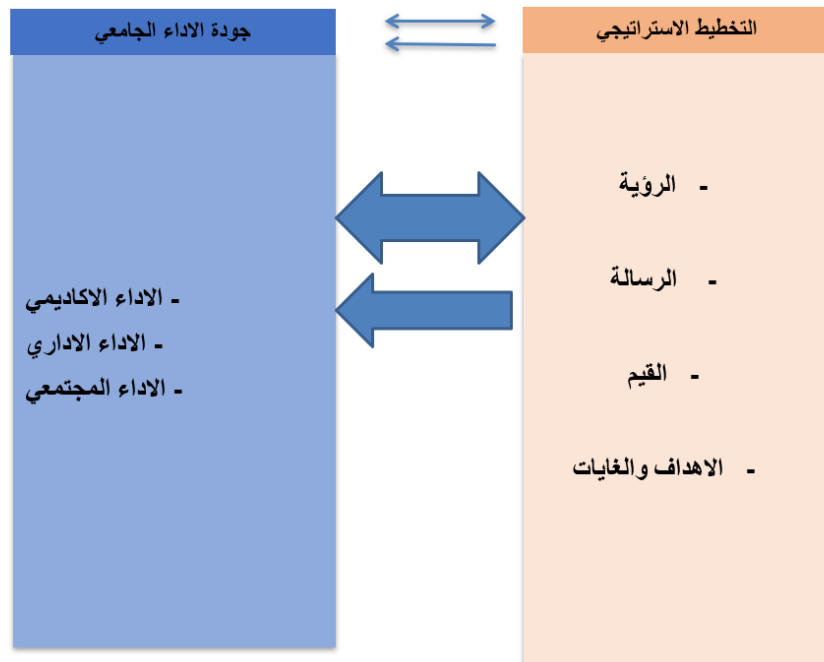
2. الحد البشري: شمل البحث أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية العاملين في الكلية والبالغ عددهم (55) مشاركاً من ذوي الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.

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

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.

## 10. نموذج البحث:



الشكل (2) نموذج البحث

الجامعي متغير معتمد، والتالي عرض لتلك النتائج وكما يأتي:

علاقة ارتباط  
علاقة أثر

### 1- اختبارات الثبات والالتصاق الداخلي والصف الاحصائي وتحليل آراء عينة البحث

حجم العينة (55) من تدريسي وموظفي كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

خصص هذا المبحث لعرض نتائج اختبارات الثبات والالتصاق 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:

### ثانياً: الوصف الاحصائي وتحليل آراء عينة 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



**1. الثبات والاتساق الداخلي:**

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 أخرى.

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

**الجدول (1) نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمقياس**

| المتغيرات           | المقياس          | معامل ألفا<br>كرونباخ الأبعاد | معامل ألفا كرونباخ<br>المقياس |
|---------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | الرؤية           | 0.892                         | 0.899                         |
|                     | الرسالة          | 0.904                         |                               |
|                     | القيم            | 0.874                         |                               |
|                     | الغايات والاهداف | 0.813                         |                               |
| جودة الاداء الجامعي | الاداء الأكاديمي | 0.917                         | 0.879                         |
|                     | الاداء الإداري   | 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

كالآتي:

أ. الرؤية: أوضحت نتائج الوصف الاحصائي لبعد

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 (.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<br>الفقرات                                                      | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف | مستوى<br>الاجابة | الأهمية<br>النسبية |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| 1 | تترجم الكلية رؤيتها إلى واقع فعلي.                                                | 13.70            | 0.823                | 0.221             | مرتفع            | 2                  |
| 2 | لل كلية تصورات شمولية تستطيع<br>من خلالها تحديد مسارها<br>المستقبلي.              | 23.83            | 0.822                | 0.213             | مرتفع            | 1                  |
| 3 | تستمد الكلية القدرة على التعامل<br>مع المتغيرات البيئية بمرونة من<br>خلال رؤيتها. | 83.74            | 0.868                | 0.230             | مرتفع            | 3                  |
| 4 | تتصف رؤية الكلية بصعوبة<br>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  
(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 (0.265).

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

## الجدول (3) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعء الرسالة

| ت | الإحصاءات الوصفية<br>الفقرات                               | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف | مستوى<br>الاجابة | الأهمية<br>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 لبعء                                         | 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) وبانحراف معياري (1.045) وبأهمية نسبية رابعة حسب قيمة معامل الاختلاف (287).

ج. القيم: يعرض الجدول (4) نتائج الوصف الاحصائي لبعء القيم، والتي اسفرت عن تحقيق الفقرة الثانية (الكلية منظومة أخلاقية محددة تسعى للحفاظ عليها) الوسط الحسابي الاعلى (3.710) وبانحراف 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 لبعء القيم

| ت | الإحصاءات الوصفية<br>الفقرات                 | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف | مستوى<br>الاجابة | الأهمية<br>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 لبعـد                                    | 3.632 | 0.687 | 0.188 | مرتفع |   |

البعـد 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 (272).

د. الاهداف والغايات : يبين الجدول (5) نتائج الوصف لبعـد 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 (233). والذي جعلها تحتل المرتبة الاولى من حيث اهميتها النسبية، اما عن باقي الفقرات

الجدول (5) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعـد الاهداف والغايات

| ت | الإحصاءات الوصفية<br>الفقرات                    | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف | مستوى<br>الاجابة | الأهمية<br>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 غايات محددة.                    | 13.67 | 0.923 | 0.250 | مرتفع | 3 |
|   | المتوسط العام لبعدها                                      | 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 الأكاديمي : أسفرت نتائج الوصف لبعدها

الاداء الأكاديمي 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 (0.259)

### الجدول (6) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعدها الاداء الأكاديمي

| ت | الإحصاءات الوصفية<br>الفقرات                      | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف | مستوى<br>الاجابة | الأهمية<br>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 لبعـد                                                        | 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 (0.927) وبمعامل اختلاف (0.264).

أ. الاداء الاداري : يعرض الجدول (7) نتائج الوصف الاحصائي لبعـد 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 (0.230) وبأهمية نسبية الاولى في مرتبتها ، اما عن باقي الفقرات التي تمخضت نتائجها عن مستويات إجابة

الجدول (7) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعـد الاداء الإداري

| ت | الإحصاءات الوصفية<br>الفقرات                              | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف | مستوى<br>الاجابة | الأهمية<br>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 لبعدها                                                       | 3.623 | 0.652 | 0.178 | مرتفع |   |

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

ج. الاداء المجتمعي : يعرض الجدول (8) نتائج الوصف الاحصائي 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 الاولى في مرتبتها ، اما بخصوص باقي الفقرات التي تمخضت عن مستويات

الجدول (8) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعدها الاداء المجتمعي

| ت | الإحصاءات الوصفية<br>الفقرات                               | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف | مستوى<br>الاجابة | الأهمية<br>النسبية |
|---|------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| 1 | تربط الكلية اهدافها 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 لبعدها                                                    | 3.622 | 0.671 | 0.185 | مرتفع |   |

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

عبر استعمال معاملات ارتباط بيرسون، حيث أسفرت النتائج والتي يعرضها الجدول (9) عن نسبة معامل الارتباط بين بعد الرؤية ومتغير جودة الاداء الجامعي  $(r=603, P=0.000)$  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.

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 الجامعي، وعلى مستوى ابعاده، وفقاً لانسيابية تفرعات الفرضية الرئيسة الاولى الآتية:

**الفرضية الرئيسة الاولى :** خصصت هذه الفرضية لعرض نتائج اختبار فرضيات العلاقة بين ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الاداء الجامعي

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

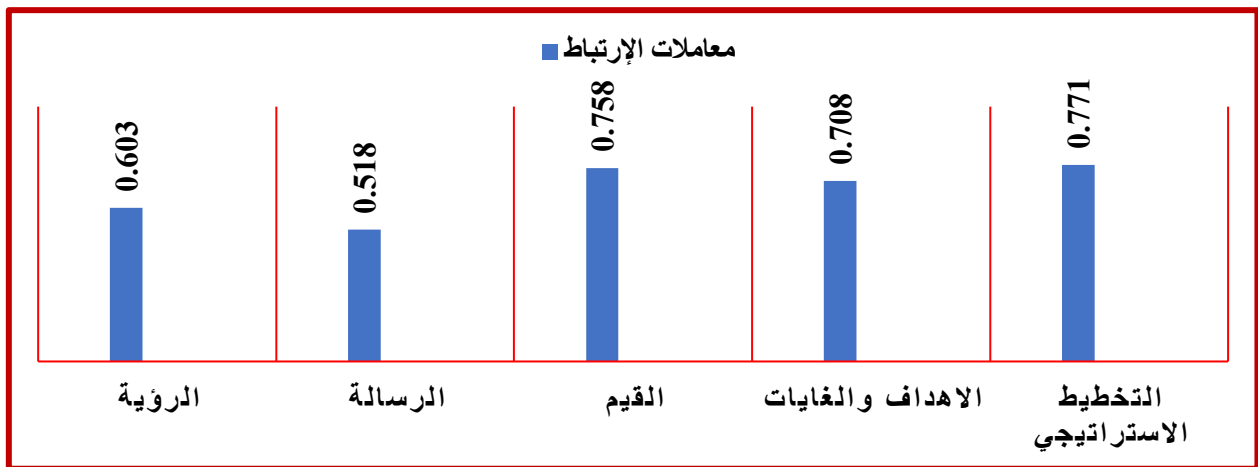
| متغير الاستجابة (المعتمد) | جودة الاداء الأكاديمي |
|---------------------------|-----------------------|
|---------------------------|-----------------------|



| أبعاد المتغير<br>التفسيري (المستقل) | معامل<br>الارتباط<br>$r$ | معامل<br>الانحدار<br>$\beta$ | المعنوية<br>$P$ | نتيجة<br>الاختبار |
|-------------------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1 الرؤية                            | 603.                     | 566.                         | .000            | معنوي             |
| 2 الرسالة                           | 518.                     | .463                         | .000            | معنوي             |
| 3 القيم                             | 758.                     | .518                         | .000            | معنوي             |
| 4 الاهداف والغايات                  | 708.                     | 396.                         | .000            | معنوي             |
| التخطيط الاستراتيجي                 | 71.7                     | 472.                         | .000            | معنوي             |

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



الفرضية الفرعية الأولى: تمخضت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى 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

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:

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.

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

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

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  
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  
الثاني من أبعاد متغير جودة الاداء الاكاديمي، اما عن  
القوة التفسيرية فقد بلغت وتبعاً لقيمة معامل التفسير  
( $R^2=0.58$ ) 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<br>نموذج<br>الاختبار | إحصاءة<br>اختبار<br>النموذج | معامل<br>التفسي<br>ر | معنوية<br>المعلم<br>ة | إحصاءة<br>اختبار<br>المعلمة | معلمة<br>الانحدار | المؤشرات<br>الإحصائية                |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------|
| P>F                         | F                           | R <sup>2</sup>       | Sig.                  | t                           | β                 | مسارات الانحدار<br>(الفرضيات)        |
| .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. β=P=0.000) وبعد الرسالة بمعامل بيتا (β=.326,P=0.000) وبعد القيم (β=.274,P=0.000) وبعد الاهداف والغايات (β=.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<sup>2</sup> = .64) وبمعنويته إحصائية تامة (P=0.000) ، يعكس هذا حجم التباين (64%) الذي تفسره ابعاد متغير التخطيط الاستراتيجي من تباين بعد الاداء الأكاديمي.

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

| معنوية<br>نموذج<br>الاختبار | إحصاءة<br>إختبار<br>النموذج | معامل<br>التفسير | معنوية<br>المعلمة | إحصاءة<br>إختبار<br>المعلمة | معلمة<br>الأنحدار | المؤشرات<br>الأحصائية |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------|
|-----------------------------|-----------------------------|------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|-----------------------|

| P>F  | F      | R <sup>2</sup> | Sig. | t     | β    | مسارات الانحدار (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 |

#### رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

الاتجاهات الإستراتيجية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة.

#### أولاً: الاستنتاجات

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 التوجهات المستقبلية، والاستجابة للبيئة التعليمية، وتحقيق التميز المؤسسي.

#### ثانياً: التوصيات

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 بعد الرؤية والرسالة، مما يعكس دور وضوح

## لا يوجد تضارب مصالح

## شكر وامتنان / Acknowledgment

أنتقدّم بجزيل الشكر والامتنان إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد لاستجابتهم الكريمة في المشاركة بالاستبانة، وللأساتذة 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.

May Allah reward them all for their efforts.

## المصادر

## 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 التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء بمستويات مختلفة.

## تضارب المصالح:

## 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*، 5. (1)
- [2] التميمي، ن. (2017). *تقويم 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*، 12. (2)
- [6] المحياوي، ق. ن. ع. (2012). *إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة*. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، 4. (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. (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). *الاستراتيجية 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*، 5. (2)
- [12] جبر، ح. (2020). *دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المنظمي: بحث استطلاعي في القطاع التربوي* (رسالة ماجستير). جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- [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.
- 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-learning*. Journal of Educational Technology & Society, 10(2), 96–108.
- [6] Elizabeth, F., O'Brien, M., & Arnold, L. (2004). *Strategic planning: 252*
- [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 فابنر 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*

- [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. D. (2012). Strategic management and business policy: Toward global sustainability (13th ed.). *Pearson Education Inc.*
- [16] 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*.
- [13] Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P., & Johnson, D. M. (2009). *Service quality in higher education*. *Total Quality Management*, 20(2), 139–152.