

دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي

دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات في

الجامعات الخاصة في مدينة أربيل - إقليم كردستان العراق

كيوان سالم توفيق¹، أحلام ابراهيم ولى²

^{1,2} قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين-أربيل، إقليم كردستان، العراق

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد علاقة وتأثير التوجه الاستراتيجي في الجامعات الخاصة والمتمثلة بإبعاها (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا)، في الأداء العالي والمتمثلة بإبعاها (جودة الإدارة، جودة قوى العمل، التحسين المستمر، الالتزام الطويل الأمد). يتمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث والتي حددت من خلال أثاره تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الأداء العالي) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي انبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لأختبارات متعددة وقد تم استخدام استتارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات. انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسة والفرعية، وكذلك تم تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجمع البحث بكافة أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إقليم كردستان العراق والبالغة عددهم (112) عضواً. فيما تمثلت العينة ب (65) عضواً من أعضاء مجالس الكليات من الجامعات الخاصة. تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الأختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.23). توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط موجبة وتأثيرات قوية بين المتغيرات الرئيسة والفرعية، على المستوى الكلي والجزئي. واقترح البحث مجموعة من المقترحات ومنها، ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين وتوجيهها نحو خدمة الجامعات المبحوثة.

مفاتيح الكلمات: التوجه الاستراتيجي، الأداء العالي، مجالس الكليات، الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مدينة أربيل.

1. المقدمة

السريعة .
لنا جاء البحث الحالي لتسليط الضوء على مفهوم التوجه الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة بالتوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا حيث تتمكن الجامعات من خلال هذه الأبعاد استشراف المستقبل والاعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الجامعة لتحقيق أهدافها في تحقيق الأداء العالي، إذ يعد مفهوم الأداء العالي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لاقت مستوى عالي من الاهتمام من قبل العديد من المنظمات باعتبارها العنصر الأساسي والحاسم لنجاحها وبقاءها في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة .
في ضوء ماسبق جاء البحث الحالي لدراسة دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الأداء العالي من خلال أربعة محاور استعرض الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث

هذا المستند شهد العالم ومع بدايات القرن الحادي والعشرين تغييرات جذرية وجوهريه سريعة، إذ أصبحت الميزة الطاغية في بيئة العمل هي التغيير الديناميكي المصحوب بالتقدم التكنولوجي، فاصبحت المنظمات على اختلاف أحجامها ونوعياتها في حاجة الى مواكبة هذه التطورات والاستجابة لها لضمان استمراريتها وديمومتها.
أن هذا التكيف يتم من خلال تبني مفاهيم إداريه حديثة تضمن لها الأداء العالي، ومن بين هذه المفاهيم هو التوجه الاستراتيجي والذي يعد بوصفه حجر الأساس في تفوق المنظمة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي لها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تطوير أو تغيير رؤيتها وفلسفتها ونظمتها وأساليبها بما يتلاءم مع هذه التغييرات

البريد الإلكتروني للمؤلف : kaywan.tafek@su.edu.krd

حقوق الطبع والنشر © 2026 كيوان سالم توفيق، أحلام ابراهيم ولى. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0



مجلة جامعة كويه للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 2 (2026).

أُستلم البحث في 29 كانون الثاني 2025؛ قبل في 17 آذار 2025

ورقة بحث مننظمة: نُشرت في 9 تموز 2026

بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقترحات.

2. الإطار العام للبحث ومنهجيته

2.1 مشكلة البحث

تنبع مشكلة البحث لما تشهده الجامعات اليوم من شدة المنافسة ، و العولمة والعمل المتسارع نحو تقديم خدمات متطورة تتناسب مع رغبات واحتياجات سوق العمل ، وفي ظل هذا التطور ، أصبح على الجامعات البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل. تعتمد على إختيار المجالات التي تضمن لها الأداء العالي، فنسج عن ذلك بزوغ مفهوم التوجه الإستراتيجي والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات وعلى وجه الخصوص للجامعات ، التي تعمل في ظروف بيئية ديناميكية وحالة اللاتأكد، إذ صار البقاء فقط للمنظمات التي تتمكن من أن تكون الأعلى أداءً والتي تمكنها من تحقيق المستويات العالية في الترتيب العالمي للتصنيف الجامعي مما دفع بالباحثين إلى التنقي عن معرفة دور التوجه الإستراتيجي بأبعادها الثلاثة في تحقيق الأداء العالي .

وفي ضوء ما سبق تم إثارة التساؤلات البحثية الآتية:

1. هل لدى الجامعات قيد الدراسة إطلاع بمفهوم التوجه الإستراتيجي و الأداء العالي؟
2. هل تعتمد الجامعات قيد الدراسة على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني أبعاد التوجه الإستراتيجي لتكون قادرة على تعزيز أدائها العالي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي و الأداء العالي في الجامعات قيد الدراسة؟
4. ما تأثير التوجه الإستراتيجي في الأداء العالي للجامعات قيد الدراسة؟

2.2 أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في مستويين وعلى النحو الآتي -:

أ. الأهمية الأكاديمية .

تتجسد الأهمية الأكاديمية في النقاط الآتية:

1. دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجال الإدارة الإستراتيجية وبالشكل الذي يقدم إغناءً معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحثين لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تعزيز التوجه الإستراتيجي في الجامعات الخاصة .
2. تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في إغناء المكتبة المحلية خصوصاً والعراقية عموماً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث .
3. تمثل أولى المحاولات في البيئة المحلية التي تقدم سيناريوهات للتوجه الاستراتيجي ممكنة التطبيق في القطاع (التعليمي)، الأمر الذي يكون منطلقاً للباحثين الآخرين لتناول أبعاده كل على حده بشئ من التفصيل والتعميق وفي مجالات أخرى أيضاً.

4. يقدم البحث توضيحاً لأهم أبعاد التوجه الاستراتيجي والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين الأداء العالي .

ب. الأهمية الميدانية .

ينعكس أهمية البحث الميدانية من خلال المؤشرات الآتية -:

1. إثارة إهتمام القطاع المدرس (التعليمي) لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحديثة بالدراسة والتحليل بهدف الإستفادة منها في تعزيز الأداء العالي .
2. أهمية التوجه الإستراتيجي وما يمكن أن تؤديه من دور إيجابي في حياة الجامعات المدروسة .
3. التوسع في دراسة أبعاد التوجه الإستراتيجي وعدم تفويت الفرص على الجامعات في

الإفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى مستويات عالية من التصنيف الجامعي العالمي .

4. تقديم التوصيات لأصحاب القرار بما يتعلق بدور أبعاد التوجه الإستراتيجي في تعزيز الأداء العالي .

2.3 أهداف البحث

يهدف البحث بالدرجة الأولى إلى الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة البحث، كما تسعى إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق الأداء العالي.

ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي:-

1. إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات البحث الرئيسة والمتمثلة بالتوجه الاستراتيجي والأداء العالي بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة وبالشكل الذي يخلق تراكماً معرفياً حولها .

2. تحقيق حالة من التكامل بين الفكر التنظيبي والفكر الاستراتيجي عبر توظيف بعض نظريات المنظمة في تكوين مكانة إستراتيجية لها .

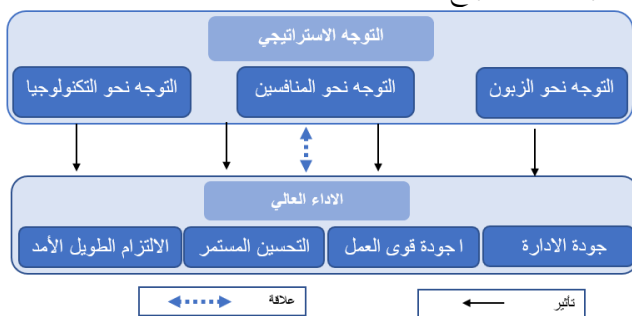
3. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في الجامعات والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتداع عليها والخروج بإستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المدرس .

4. التحقق من استعداد الجامعات المبحوثة لتفعيل أبعاد التوجه الإستراتيجي في تحقيق الأداء العالي .

5. تصميم مخطط فرضي للبحث والسعي نحو إختبار الفرضيات المنبثقة منها وتعميم نتائجها على القطاع التعليمي في إقليم كردستان العراق.

2.4. أُمُودج البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرضي للبحث والشكل (1) يوضح ذلك .



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

2.5 فرضيات البحث

وينبثق من المخطط الفرضي الفرضيات الآتية.:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي والأداء العالي منفردة ومجمعة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

للمنظمة، أو التوجه التي تنفذه المنظمة لإنشاء السلوكيات الصحيحة و الأداء المتميز . ويشير (Ejdys , 2014: 347) إلى التوجه الإستراتيجي بأنها مجموعة متجددة في القيم والمعتقدات التي تدعم الاستراتيجية والجهود المبذولة لكسب الميزة التنافسية، فيما يفدها (جندب، 2017: 83) بأنها الحركة المستقبلية للمنظمة وخصائصها الداخلية التي تحدد كيفية التعامل مع عوامل البيئة الخارجية، في حين يشير (البراري، 2021: 7) إلى التوجه الإستراتيجي الطريق المستقبلي الذي يتحدد في ظل التفاعل بين الرؤيا والرسالة والاستراتيجية الواضحة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المنشودة .

بناءً على ما سبق، يمكننا تقديم تعريف إجرائي للتوجه الاستراتيجي على أنه توجه المنظمة نحو تبني الممارسات والسلوكيات الفعالة، حيث يعكس ثقافة وسلوكاً تقوده قناعات وقيم الإدارة العليا، بهدف تلبية الاحتياجات والمتطلبات التنظيمية. يتم ذلك من خلال تعزيز مشاركة العاملين، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وتشجيع العمل الجماعي، ووضع رؤية بعيدة المدى لتحقيق النجاح المستدام والتميز في الأداء على المدى الطويل.

3. 1. 2. 1. أهمية التوجه الاستراتيجي.

يعبر التوجه الاستراتيجي عن احد و أهم المفاهيم الادارية المعاصرة التي تساهم في تشخيص الحالة المستقبلية للمنظمة و تحدد أهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها إذ يمارس التوجه الاستراتيجي دوراً محمياً في فهم طبيعة نشاط المنظمة و الإمكانيات التي تملكها فضلاً عن دورها في فهم مكونات البيئة المحيطة (Rotemberg & Saloner , 2013: 684).

حيث جسد (حسن، 2012: 19) أهمية التوجه الاستراتيجي بالآتي :

- 1- تساعد المنظمة على وضع وتحديد خياراتها الاستراتيجية طبقاً لتوقعاتها المستقبلية.
 - 2- تساعد على تحديد الميادين والمجالات التي يتوجب على المنظمة العمل ضمنها ومساعدتها في عملية تحديد طبيعة العمليات والأنشطة واللائم اعتمادها لاستثمار تلك المجالات.
 - 3- مساعدة الإدارة العليا على تحديد وصياغة أهدافها طبقاً لمؤشرات ومقاييس موضوعية قابلة للقياس والتدقيق .
 - 4- المساعدة على تحديد طبيعة العلاقة بين مكونات وخصائص التوجه الاستراتيجي لاستثمارها في كيفية توجيه موارد المنظمة بالصورة المثلى في المدى البعيد وبالتالي استغلال نقاط القوة لدى المنظمة ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهها .
- وأضاف كل من (Slater & Olsonm , 2006: 24) و (الشريفي، 2019: 191) نقاط أخرى كاهمية للتوجه الاستراتيجي وحدودها بالآتي :

- 1- تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- 2- تساعد على رسم خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال المستقبلية.
- 3- تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة القوية بنوعها المحلية والدولية.
- 4- تمكن المنظمة من استدامة مواردها بصورة المثلى.
- 5- تساعد على تمكين كافة المستويات الإدارية من المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي الأمر الذي يؤدي إلى تقليص مقاومة التغيير التي تظهر عند القيام بالتغييرات التنظيمية .
- 6- يحقق تجانساً بين الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة في مختلف المستويات.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الأداء العالي منفردة ومجمعة.

2. 6. منهج الدراسة

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة .

3. الإطار النظري

3. 1. التوجه الاستراتيجي.

3. 1. 1. مفهوم التوجه الاستراتيجي.

تؤكد اهتمامات الكتاب والباحثين إلى أن التوجه الاستراتيجي يمثل مدخل إداري حديث في إدارة المنظمات المعاصرة بوصفها نظاماً شاملاً واسلوباً في التفكير ونظماً للإدارة ومنهجاً علمياً في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث تعتمدها المنظمات في مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة لتحقيق أهدافها والذي ينعكس في نجاح أداؤها وغالباً ما يعد التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء العالي. (الريبيعي وعلي، 2018: 288) توالى الدراسات النظرية والتنظيمية في تقديم مفاهيم متنوعة حول التوجه الإستراتيجي بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها ولكونها سمة مميزة من سمات المنظمات المعاصر إذ يعرف (Hitt, et al: 2000, 5) التوجه الاستراتيجي على أنها مدى إدراك مديري المنظمات بالبيئة المحيطة بهم وما هي ردة أفعالهم تجاه التطورات التي تحدث ، فيما يعرفها (Zhou et al, 2005:44) بأنها فلسفة المنظمة المعتمدة للتعامل مع مجموعة من القيم والعادات والتقاليد الخاصة بأصحاب المصالح الذي يؤثر ويتأثرون بعملياتها والتي يمكن أن تساعد للوصول للأداء الأفضل ، وفي اتجاه مغاير عرفه (Aragon & sanchez , 2005 : 287) بأنها عملية تحليلية التي يتم عن خلالها تحديد المركز المستقبلي للمنظمة وذلك نتيجة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية(Sadiq:2024:169).

أما (Setter et al, 2006: 1223) فعرف التوجه الإستراتيجي بأنه التوجه الذي يخصص بالقرارات التي تجعل المنظمات تسعى إلى تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسين، و أكد (الدهدار ، 2009 : 9) بأنها الطريقة التي بواسطتها تتمكن المنظمة من إنجاز الأهداف الاستراتيجية وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية المحيطة بها ، ويرى (Olufem.et.al, 2011: 224) بأنها عملية بناء متعددة الأبعاد وتعتمد على التركيز النسبي للمنظمة في فهم وإدارة القوى البيئية وتمثل مدخلاً محدداً للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها من أجل تحقيق المستويات المتفوقة للأداء. وينظر (الزريقات، 2012: 286) إلى التوجه الإستراتيجي على أنها عملية اكتساب المعارف والخبرات، التي تساعد منظمات الأعمال في التحقق من مستقبلها والاستفادة من تجارب المنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها ، ويتفق (Nasir)، 2013 (7) مع التعريف السابق ويُعرف التوجه الإستراتيجي بأنها مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة لغرض تحقيق الأداء العالي

طريق زيادة الفهم الواضح لنقاط القوة والضعف للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمرتبين، فهذا الفهم يتيح للمنظمة فرص تطوير منتجات وخدمات من أجل وضع نفسها على نحو فعال لمواجهة المنافسة، إضافة لما سبق فإنه بإمكان المنظمة العمل على تغيير رغبات الزبائن من خلال رصد مدى نجاح أو فشل منافسيها، وهكذا يمكن للمنظمة تطوير منتجاتها وخدماتها المستقبلية بطريقة أفضل نتيجة لتبني منافسيها في السوق حتى تتمكن من التغلب عليهم (مقراش، 2015: 137).

ج - التوجه نحو التكنولوجيا :

هو التوجه نحو الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة لاستخدامها في تطوير منتجات جديدة، كما أنها تشير أيضاً إلى استخدام التقنيات المتطورة من أجل تطوير المنتجات الجديدة، وسرعة دمج التكنولوجيا الجديدة لخلق أفكار المنتج الجديد بشكل استباقي (قاسم، 2018: 114). وفي مفهوم أشمل وأوسع تتضمن التكنولوجيا أيضاً كل الأساليب التي تستطيع المنشأة أو المؤسسة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها، فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات أعمال المنظمة، ومع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى مستويات متعددة في المنظمة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المنظمات تبني كافة إستراتيجيتها الإدارية على التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق، حيث أن المستهلكين أصبحوا يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجياً (ابو نجم، 2018 : 15)

3. 2. الأداء العالي:

3. 1. 2. مفهوم الأداء العالي.

يعد مفهوم الأداء العالي من المفاهيم الفكرية المعاصرة في الفكر الإداري والتي ظهرت في أواخر القرن الماضي وبدايات القرن الجديد، حيث اهتمت المنظمات بمختلف أبحاها وطبيعة نشاطها بتحسين عملياتها الداخلية، فضلاً عن اهتمام الباحثين بالمفهوم كحقل علمي مازال بحاجة إلى الدراسة والتحليل (الطائي، 2008: 14). كانت المحاولة الأولى لتحديد مفهوم الأداء العالي من قبل (بيترز وآخرون، 1982) في كتابهم البحث عن التميز (THANH & NGOC, 2020: 4). وبدأت المنظمات باستخدام مصطلح الأداء العالي بالتناوب مع مصطلحات أخرى مثل ممارسات العمل ذات المشاركة العالية أو ممارسات إدارة الأداء العالي، أو ممارسات العمل عالية الالتزام. تشير كل هذه المسميات إلى حصول المنظمة على أفضل النتائج (عبد الكريم، 2017: 166).

إذ يعرف (OBEIDAT, 2017 : 5) الأداء العالي كنظام للممارسات الموارد البشرية المصممة لتعزيز مهارات العاملين والتزامهم بحيث يصبح العاملون مصدرراً للميزة التنافسية مستدامة للمنظمات، في حين ينظر (Huang at el, 2018 : 2) إلى الأداء العالي باعتباره مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك الأجور المتعلقة بالأداء، وبرامج التواصل المختلفة للعاملين، والتدريب والعمل القائم على الفريق، وعند استخدامها مجتمعة تكون قادرة على توليد أداء تنظيمي متفوق، في حين يرى (الغزوي، 2021 : 44) بأن الأداء العالي يُعبر عن مجموعة من الممارسات الإدارية وسلوكيات العاملين المدعومة

نستنتج مما سبق بأن أهمية التوجه الاستراتيجي تكمن في كونها نهجاً استراتيجياً متخصصاً تتبناها المنظمات تنفيذ خططهم ولتحقيق مستويات أداء متميزة مقارنة بالمنافسين، فهو يعكس وعي إدارة المنظمة بالبيئة المحيطة وردود فعلهم اتجاه الظروف المحيطة.

3. 1. 3. أبعاد التوجه الإستراتيجي.

لقد طرح الباحثين مجموعات مختلفة من الأبعاد كلاً حسب بيئته وطبيعة دراسته ومجاله التطبيقي العلمي وغرضه، حيث تبني البحث الحالي نموذج (Tseng et al, 2019) (5) والذي يضم ثلاثة أبعاد، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا) حيث تعد هذه الأبعاد من أكثر الأبعاد شيوعاً وتطبيقاً ولا سيما في الدراسات الإنسانية وللملاءمتها مع طبيعة الميدان المبحوث من جهة ثانية وسوف يتم توضيح الأبعاد على النحو الآتي:

أ - التوجه نحو الزبون :

عُرّف التوجه نحو الزبون بأنه مدى سعي المنظمات في تركيز جهودها لتقديم خدمات تتلاءم مع احتياجات الزبون فضلاً عن بناء علاقات طويلة الأمد معهم، حيث يعد الزبون عنصراً مهماً في الإدارة التسويقية ويعد أيضاً مصدراً للميزة التنافسية، إذ أن التوجه نحو الزبون يمثل أحد العناصر الأساسية المرتبطة بتنفيذ أو تطبيق مفهوم التسويق، باعتباره يدعو إلى ضبط سلوكيات العاملين من أجل تقديم خدمات تتلاءم مع احتياجات زبائنهم، أن التوجه نحو الزبون هو انعكاس لسهات مزود الخدمة عند تقديمه الخدمات، حيث يقتضى التوجه نحو الزبون توفر مجموعة عناصر وهي التعاطف، البيع باستخدام عروض منخفضة، وكذلك الاعتماد على أسلوب حل المشكلات عند البيع، فالتوجه نحو الزبون يزيد من رضاهم، و ولائهم وكذا توطيد الثقة بينهم وبين المنظمة المتعامل معها (مقراش، 2015، 137)، إذ أن التوجه نحو الزبون يكون بالتعرف على حاجاته ورغباته من أجل تقديم خدمة ذات قيمة وبشكل مستمر، حيث أنه مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات الزبائن في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح. (شين، 2017: 98)

وتسعى المنظمات للتوجه نحو الزبون من خلال تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمتها إلى منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين حيث يتم تقييم التوجه نحو الزبون من خلال قياس بعض المتغيرات مثل مستويات الرضا، ومعرفة وفهم حاجات الزبائن، ومعرفة رد فعلهم تجاه خدمات ما بعد البيع. وهناك مبادئ أساسية للتركيز على الزبائن وخدمتهم والعناية به والمتمثلة في: (أبو نجم، 2018: 19)

التلبية الفورية، القدرة على تلبية الوعود، الدقة في التعامل، تزويد الزبون بالمعلومات، والدقة في الوفاء بالالتزامات وإيجاد مناخ من الألفة والمودة ومحاطبتهم على مستوى تفكيره. وبالتالي فإن عملية التركيز على الزبون تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن الزبون ابتداءً من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة .

ب - التوجه نحو المنافسين :

يتضمن التوجه نحو المنافسين دراسة المتغيرات المتعلقة بالمنظمات المنافسة ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظى برضا أكثر لدى الزبائن قياساً أو مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة وذلك بناء على نتائج تلك الدراسات. فهو توجه استراتيجي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستقر للمنظمة مقارنة بمنافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها الزبون مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل (ابو نجم، 2018: 14). حيث أن التوجه نحو المنافس يسمح للمنظمة بالتعرف على مركزها التنافسي بشكل أفضل عن

واحترام وتطوير علاقة جيدة معهم و الحفاظ عليها : (Leggat & cathy , 2013 , 315) ، وتبرز جودة الإدارة في قدرتها على إيجاد الظروف الملائمة في أماكن العمل التي تشجع العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والسلطة التقديرية اللازمة للاستفادة من هذه المهارات والالتزام في إكمال وظائفهم (Pattanasing et al , 2019 : 382) ، فعندما تركز الإدارة العليا في المنظمة على الجودة مع التركيز على تحديد الأهداف الصعبة والبحث عن طرق مختلفة لتحقيق تلك الأهداف و تحفيز الأعضاء على الأداء فان الأداء سيتحسن بشكل مستمر مما يؤدي إلى تحقيق أداء عالي(Sharef:2022:405).

ب - جودة قوى العمل .

تتمثل جودة القوى العاملة بترسيخ ثقافة الانفتاح و التركيز على توظيفها لتحقيق النتائج، كما إنها تشجع العاملين على تحمل المخاطرة المحسوبة، وتطوير القابليات الديناميكية للعاملين والمشاركة الشخصية لإدارة تلك المنظمات (الحسنوي و آخرون ، 2016 : 19) فضلاً عن الاهتمام بآراء العاملين من خلال السماح لهم بإجراء التجارب مع قبول أخطائهم، معتبرين هذه الأخطاء فرصة للتعلم، فضلاً عن توفير شبكة لتبادل المعرفة الداخلية والخارجية لتعزيز الأفكار الجديدة لتحسين أداء المنظمة بكفاءة أعلى من خلال التركيز على مشاركة العاملين (الحميري ، 2020 : 61) ، ومن ثقافة المنظمات ذات الأداء العالي انفتاح الإدارة على عاملها من خلال الاهتمام والاستماع لمقترحاتهم وتوجيههم التوجيه الفاعل الذي يخدم المنظمة والعاملين ويرفع من مستوى أدائها (waal , 2020 : 389).

ج - التحسين المستمر.

يبدء التحسين والتجديد المستمر في منظمات ذوي الأداء العالي من خلال تبني المنظمة الاستراتيجيات التي تميزها عن غيرها، مع التركيز على تبسيط وتحسين ومواءمة جميع عملياتها لتعزيز قدرتها على الاستجابة للأحداث بكفاءة وللتنخلص من الإجراءات غير الضرورية والحمل الزائد للمعلومات (عبد الكريم، 2017: 174). فضلاً عن الاهتمام بالمعرفة وجلبها للمنظمة ومراعاة الابتكار فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات، إذ تقوم المنظمة ذات الأداء العالي بالإبلاغ عن كل ما هو مهم و ضروري لأدائها من الناحيتين المالية وغير المالية ليس فقط للإدارة ولكن لكل العاملين في المنظمة (miriam et al , 2011: 18) ، وأن إجراء التحسين والتجديد المستمر يؤدي الى تقليص من الوظائف المكررة وكيف العمليات لتتناهى مع منتجات المنظمة وخدماتها ويساهم في إيجاد مزايا تنافسية للاستجابة للمتغيرات المتسارعة والسعي المستمر لتحقيق أفضل النتائج، ويؤكد (العامري، 2018: 161) على اعتبار التحسين والتجديد المستمر لدى نظام الأداء العالي بمثابة استراتيجية فريدة لتحقيق.

د - الالتزام الطويل الأمد.

تلتزم إدارة منظمات ذات الأداء العالي بالعمل على تعزيز التوجه طويل الأمد وتحقيق الأهداف التنظيمية و تحفيز العاملين وتوفير الفرص والعمل على إيجاد بيئة عمل آمنة تمنح العاملين الأمان الوظيفي والاستقرار (ابو جراد، 2018: 41). فضلاً عن أنها تقوم بتشجيع العاملين على تولي أدوار قيادية وهذا يشجع على ترقية المديرين من داخل المنظمة، مما يساعد على رعاية الثقافة التنظيمية وتقدير العلاقات الجيدة وطويلة الأمد مع جميع الأطراف التي تتعامل مع المنظمة.(Mantak, 2019:98)

تحرص المنظمات ذات الأداء العالي على التوجه طويل الأمد للاستجابة لطلبات ورغبات زبائنها أثناء تقديم خدماتها من خلال معرفة ما يريده بإجراء الاتصال المباشر معه (الرواشده، 2020: 214). كما يولي التوجه طويل الأمد في نظام الأداء العالي

بأنظمة عمل الأداء العالي والذي يؤدي إلى رضا العاملين وزيادة مهاراتهم وتنمية ابتكاراتهم ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي من أجل الوصول إلى أداء تنظيمي متفوق . تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للأداء العالي على أنه أنها منظومة من الممارسات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية التي تحاول إيجاد بيئة مناسبة داخل المنظمة وتهيئة العاملين للمشاركة في تحمل المسؤولية والتي تركز على حل المشاكل التشغيلية للحصول على مخرجات عمل فائقة ومتميزة.

3. 2. أهمية الأداء العالي.

تتجسد أهمية الأداء العالي في تحقيق مجموعة متنوعة من النتائج والفوائد للمنظمات والعاملين على حد سواء إذ توفر أماكن العمل عالية الأداء للعاملين حرية كيفية تحقيق أهدافهم، وامكانية التعلم، وتوليد أفكار جديدة، تقدير لآرائهم وخبراتهم (2015: 79) BOHLANDER & SNELL).

وقد أكد الباحثون على التأثيرات الإيجابية للأداء العالي على الرضا الوظيفي للعاملين وعلى مستويات التزامهم التنظيمي وعل الأداء الوظيفي والرفاهية، وأداء الأعمال التنظيمية (Hou et al , 2019: 2) (Wall , 2012: 287) بأن الإداء العالي يساهم في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات، أهمها ما يأتي:

- 1 - يجعل المنظمة في حالة أفضل، حيث تساعد المنظمة على امتلاك استراتيجية فريدة مقارنة بالمنافسين.
 - 2 - يولد سلوك أفضل للعاملين، حيث يساعدهم على تحمل المزيد من المسؤولية لتحسين منتجات المنظمة وخدماتها.
 - 3 - يوفر تعاون أفضل داخل المنظمة وخارجها، سواء مع زملائهم، أو خارجياً مع الموردين والزبائن.
 - 4 - يحقق نتائج مالية أفضل، مما يجعل إنتاجية المنظمة عالية الأداء تزداد مع انخفاض التكاليف.
 - 5 - يوفر ميزة تنافسية، تمثل موارد أو كفاءات تمكن المنظمة من تقديم الخدمة بشكل أفضل من المنافسين ويصعب تقليدها.
- ويرى الباحثين بأنه عندما تطبق المنظمات ممارسات عمل عالية الأداء فإن العاملين في المقابل يتمتعون بمستويات أعلى من الاستقلالية الوظيفية والالتزام التنظيمي ومستوى من الأداء الوظيفي المتميز والثقة والمشاركة وتوليد الأفكار الإبداعية فضلاً عن المحافظة على العاملين الكفؤين ورفع جودة العمل، وتقديم مصلحة المنظمة على المصالح الشخصية، وزيادة الأمان الوظيفي، وتحفيز العاملين لممارسة سلوكيات تطوعية تصب في صالح المنظمة والمجتمع على حد سواء.

3. 3. أبعاد الأداء العالي

أختلف الباحثون في تحديد أبعاد الأداء العالي من حيث المسميات إلا ان هناك شبه اتفاق حول مضامين تلك الابعاد، حيث اعتمد البحث الحالي على الأبعاد التي اعتمدها كل من (stefan & thorger , 2017: 21) و (الحسنوي وآخرون، 2016: 19) و (الحميري، 2020: 61) و (pattanasing et al , 2019 : 382) وسوف نوضحها على النحو الآتي:

أ - جودة الادارة.

يعد جودة الادارة البعد الأول والأهم لدى منظمة الأداء العال والذي كان في دائرة الضوء على الأقل منذ أن أولى بيتر دراكر الانتباه إليه (miriam & waal , 2011) (12 : ، حيث تحافظ الادارة في منظمات ذات الأداء العالي على علاقات الثقة مع العاملين في جميع المستويات التنظيمية من خلال إظهار التقدير لولائهم ومعاملتهم باهتمام

كما مبين في الجدول (1)

الجدول (1)
عدد الاستشارات الموزعة والمعادة

ت	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد الاستشارات		
			الموزعة	المعادة	الصالحة
1	جامعة جيبان-اريل	2007	20	0	
2	جامعة تيشك	2008	15	15	
3	الجامعة اللبنانية الفرنسية	2007	11	10	
4	جامعة أربيل الدولية	2007	6	6	
5	جامعة نولج	2009	13	12	
6	جامعة بيان	2014	6	6	
7	الجامعة الكاثوليكية	2015	10	10	
8	جامعة قفلا	2018	6	6	
	المجموع		87	65	65

المصدر: إعداد الباحثين

3.1.4. وصف الخصائص الشخصية :

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة في المنصب الحالي، وعلى النحو الآتي:

1- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

يشير الجدول (2) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (69.2%)، أما نسبة الإناث هي (30.8%)، مما يشير إلى أن معظم عينة البحث هم من الذكور. وهذا يدل على عدم توظيف الإناث في المناصب الإدارية بسبب التزامهم العائلية وطول مدة الدوام الرسمي في هذه الجامعات

الجدول (2)

توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس.

الجنس	العدد	النسبة %
ذكور	45	69.2
اناث	20	30.8
المجموع	65	100

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

2- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:

يوضح الجدول (3) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (20-30 سنة) والتي بلغت نسبتهم (32.3%)، وتلتها نسبة (29.2%) للفئة العمرية (41-50 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (31-40 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (27.7%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ونسبة بلغت (10.8%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسدية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

المزيد من الاهتمام والتركيز للفوائد طويلة الأجل، كما يؤكد أيضاً على إدارة رأس المال البشري وإجراء التعديلات اللازمة على البيئة المحيطة لتنمية رأس المال البشري. أي أن التركيز الرئيسي ينصب على العاملين، واستقطاب وتشجيع المواهب والمحافظة عليه والحفاظ على التوازن بين العمل والعاملين ومجموعات العمل.

4 الجانب الميداني**4. 1. وصف مجتمع البحث ومسوغات الإختيار:**

يشكل التحديد السليم لمجتمع البحث أحد الأسس التي يتوقف عليها نجاح أي دراسة حيث يشير مجتمع الدراسة إلى جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحثين إلى أن يعمم عليه النتائج، وقد تم إختيار أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل مجتمعاً للدراسة. وبلغ عددهم (112) عضواً حسب بيانات وحدة الدراسات الخاصة في وزارة التعليم العالي في أربيل.

ويعود الدافع وراء إختيار الجامعات الخاصة مجالاً للدراسة للمبررات الآتية:

1. التطور الذي حققته الجامعات الخاصة برعاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق وفي إقليم كردستان .
2. النهج المتميز للجامعات الخاصة في إقليم كردستان والإستمرارية في التحديث والتطوير والتنمية في الخدمات التعليمية.
3. الدور الإيجابي الذي تؤديه الجامعات وعلى وجه الخصوص جامعات القطاع الخاص المتمثلة بالريادة وقوة المثل للآخرين ينعكس إيجابياً على الإستثمارات في الأقليم أولاً ومنافسة الجامعات الحكومية ثانياً .
4. مساهمة الجامعات الخاصة في تزويد سوق العمل بالمؤهلات العلمية المطلوبة وضمن تخصصات متنوعة .
5. توسع النشاط للجامعات الخاصة والمساهمة مع المسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع العلمي والبحثي.
6. تعاون إدارات هذه الجامعات مع الباحثين وإبداء المساعدة لهم في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عند توزيع الإستشارات وتقديم التسهيلات الضرورية حول ذلك..
7. عدم إجراء إختبار ودراسة متغيرات الدراسة وتطبيقها في القطاع التعليمي في بيئة إقليم كردستان من قبل على حد علم الباحثين، الأمر الذي إستوجب إجراء الدراسة الحالية في هذا القطاع .

4. 2. وصف عينة البحث

بما أن العينة جزء من المجتمع الأصلي تحتوي على بعض العناصر التي تم إختيارها منه بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، لذلك بعد الباحثون عملية تحديد حجم العينة الكافي والملائم خطوة جوهرية تحتاج إلى أن يأخذها الباحثين بنظر الإعتبار في مراحل مبكرة من عملية تصميم البحث وكلما كانت العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً كلما كانت النتائج أكثر مقبولاً للتعميم بمعنى إن تعميم النتائج يستلزم أن تكون قيمة الوسط الحسابي للعينة يقع من مدى قريب من الوسط الحسابي للمجتمع. واستخدم الباحثين (الطريقة القصدية) لإختيار عينة البحث أي عملية جمع البيانات هي من العينة المختارة، وشملت عينة الدراسة (76) عضواً تم توزيع الإستشارة عليهم وتم إسترجاعها وكانت (65) منها صالحة للتحليل حسب معادلة ستيفن ثامبسون.

وانحراف معياري (0.630). وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X6) والتي بلغت (81.8%)، وبوسط حسابي بلغ (4.09)، والتي تنص على (تؤمن إدارة الكلية بأن نجاحها مقرونة بمدى قدرتها على الحفاظ على الأسعار التنافسية لخدماتها)

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التوجه نحو المنافسين كان للعبارة (X7) و (X9) والتي بلغت (74.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.74)، والتي تنص على (تراقب ادارة الكلية منافسيها عن قرب للاطلاع على استراتيجياتهم الجديدة و تركز إدارة الكلية على البقاء في المركز الحالي دون البحث عن استراتيجيات توسعية).

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التوجه نحو الزبون كان للعبارة (X4) والتي بلغت (70.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.54)، والتي تنص على (تعمل إدارة الكلية بشكل اساسي للاستجابة لتغيرات سوق العمل بطرق متفاوتة).

ب- وصف بعد التوجه نحو المنافسين: تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X10 – X6) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد التوجه نحو المنافسين، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب ومحسب المؤشر الكلي إلى أن (74.16%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.93%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (77.2%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.86)

الجدول (7)

وصف بعد التوجه نحو المنافسين

أبعاد متغير	العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		1		2		3		4		5			
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
التوجه نحو المنافسين	X6	1	1.54	2	3.08	7	10.77	35	53.85	20	30.77	4.09	81.8
	X7	2	3.08	6	9.23	11	16.92	34	52.31	12	18.46	3.74	74.8
	X8	2	3.08	1	1.54	16	24.62	29	44.62	17	26.15	3.89	77.8
	X9	1	1.54	9	13.85	7	10.77	37	56.92	11	16.92	3.74	74.8
	X10	3	4.62	2	3.08	14	21.54	31	47.69	15	23.08	3.82	76.4
المعدل			2.77	6.16		16.92		51.08		23.08		3.86	77.2
				8.93				74.16					

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي N=65

نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X12) و (X15) والتي بلغت (75%)، وبوسط حسابي بلغ (3.75)، والتي تنص على (تتابع إدارة الكلية التغيرات التكنولوجية من أجل الاستجابة للحاجات المتزايدة وتستخدم الكلية تكنولوجيا حديثة باستمرار في عملياتها التشغيلية).

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد إتقان العمل كان للعبارة (X14) والتي بلغت (73%)، وبوسط حسابي بلغ (3.65)، والتي تنص على (تسعى إدارة الكلية إلى أن تكون رائدة في مجال استخدام التكنولوجيا).

الجدول (8)

وصف بعد التوجه نحو التكنولوجيا

أبعاد متغير	العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		1		2		3		4		5			
		%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
التوجه نحو التكنولوجيا	X11	4	6.15	2	3.08	15	23.08	32	49.23	12	18.46	3.71	74.2
	X12	3	4.62	6	9.23	13	20	25	38.46	18	27.69	3.75	75
	X13	2	3.08	8	12.31	15	23.08	25	38.46	15	23.08	3.66	73.2
	X14	3	4.62	4	6.15	15	23.08	34	52.31	9	13.85	3.65	73
	X15	2	3.08	6	9.23	11	16.92	33	50.77	13	20	3.75	75
المعدل		4.31	8.00		21.23		45.85		20.62		3.70	74	
			12.31				66.47						

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65

ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (76.2%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.663). وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y3) والتي بلغت (80%)، وبوسط حسابي بلغ (4.00)، والتي تنص على (تركز ادارة الكلية على تعزيز مبدء النزاهة بين عاملها لزيادة مستوى ادائهم) ، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد جودة الإدارة كان للعبارة (Y5) والتي بلغت (72%)، وبوسط حسابي بلغ (3.60)، والتي تنص على (تسعى إدارة الكلية إلى تفعيل الاتصالات غير الرسمية للوصول إلى الأفكار والمقترحات والشكاوى والتذمرات)

2. وصف متغير الأداء العالي يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء المستجيبين تجاه متغير الأداء العالي وبحسب أبعاده المتمثلة وعلى وفق الآتي:

أ - وصف بعد جودة الإدارة: تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y1-Y5) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد جودة الإدارة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (68.00%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.31%) غير متفقين مع

الجدول (9)

وصف بعد جودة الإدارة

أبعاد متغير العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
	1		2		3		4		5				
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
Y1	2	3.08	2	3.08	14	21.54	31	47.69	16	24.62	3.88	0.927	77.6
Y2	1	1.54	5	7.69	15	23.08	27	41.54	17	26.15	3.83	0.961	76.6
Y3	0	0	3	4.62	10	15.38	36	55.38	16	24.62	4.00	0.771	80
Y4	1	1.54	6	9.23	15	23.08	31	47.69	12	18.46	3.72	0.927	74.4
Y5	5	7.69	2	3.08	23	35.38	19	29.23	16	24.62	3.60	1.129	72
المعدل	2.77		5.54		23.69		44.31		23.69		3.81	0.663	76.2
					68.00								

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65

وانحراف معياري (0.626). وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y6) والتي بلغت (76.6%)، وبوسط حسابي بلغ (3.83)، والتي تنص على (تميز القوى العاملة في الكلية بقدرتها على تحقيق الأهداف المتميزة). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد جودة قوى العمل كان للعبارة (Y7) والتي بلغت (69%)، وبوسط حسابي بلغ (3.45)، والتي تنص على (تبدي إدارة الكلية الاهتمام بمقترحات التي يقترحها العاملون).

ب - وصف بعد جودة قوى العمل: تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y10 - Y6) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد جودة قوى العمل، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (61.54%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (13.54%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (64.77%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.59)

الجدول (10)

وصف بعد جودة قوى العمل

أبعاد متغير العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
	1		2		3		4		5				
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.			
Y6	3	4.62	4	6.15	12	18.46	28	43.08	18	27.69	3.83	1.054	76.6
Y7	1	1.54	5	7.69	29	44.62	24	36.92	6	9.23	3.45	0.830	69
Y8	3	4.62	8	12.31	15	23.08	29	44.62	10	15.38	3.54	1.047	70.8
Y9	2	3.08	5	7.69	12	18.46	42	64.62	4	6.15	3.63	0.840	72.6
Y10	5	7.69	8	12.31	13	20	27	41.54	12	18.46	3.51	1.161	72.2
المعدل	4.31		9.23		24.92		46.16		15.38		3.59	0.626	71.8
					61.54								

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65

وانحراف معياري (0.607). وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y11) والتي بلغت (77.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.89)، والتي تنص على (تخطط ادارة الكلية لتحسين عملياتها على نحو شامل ومستمر). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التحسين المستمر كان للعبارة (Y12) والتي بلغت (73.2%)، وبوسط حسابي بلغ (3.66)، والتي تنص على (تعمل ادارة الكلية على تنفيذ خطط التحسين ضمن جدولة زمنية ومالية).

ج - وصف بعد التحسين المستمر: تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y15 - Y11) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد التحسين المستمر، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (70.15%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.62%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (76.4%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.86)

الجدول (11)

وصف بعد التحسين المستمر.

أعداد متغير العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8				
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
Y11	0	0	4.62	3	21.54	14	53.85	35	77.8	20	0.773	3.89
Y12	3	4.62	6.15	4	23.08	15	50.77	33	73.2	10	0.973	3.66
التحسين المستمر	2	3.08	9.23	6	16.92	11	43.08	28	76.6	18	1.039	3.83
Y14	0	0	6.15	4	23.08	15	49.23	32	77.2	14	0.827	3.86
Y15	1	1.54	7.69	5	21.54	14	41.54	27	77.2	18	0.966	3.86
المعدل	1.85	6.77	21.23	8.62	47.69	22.46	70.15	76.4	0.607	3.82		

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65

أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y17) والتي بلغت (77.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.89)، والتي تنص على (تشارك ادارة الكلية عامليها في إدارة العمليات المهنية)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الألتزام طويل الأمد كان للعبارة (Y18) والتي بلغت (72.4%)، وبوسط حسابي بلغ (3.65)، والتي تنص على (تشجع إدارة الكلية عامليها على ثقافة التعلم الأخطاء والتجارب الفاشلة).

د - وصف بعد الألتزام طويل الأمد: تشير معطيات الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (Y20 - 11Y) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد الألتزام طويل الأمد، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (67.69%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.17%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (75.2%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.734). وكانت

الجدول (12)

وصف بعد الألتزام طويل الأمد

أعداد متغير العبارات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8				
	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
Y16	3	4.62	7.69	5	15.38	10	53.85	35	74.8	12	1.004	3.74
Y17	2	3.08	1.54	1	24.62	16	44.62	29	77.8	17	0.921	3.89
الألتزام	2	3.08	7.69	5	30.77	20	41.54	27	72.4	11	0.963	3.62
الألتزام	3	4.62	9.23	6	23.08	15	36.92	24	74.2	17	1.100	3.71
الألتزام	3	4.62	7.69	5	13.85	9	46.15	30	77	18	1.064	3.85
المعدل	4.00	6.77	21.54	10.17	44.62	23.07	67.69	75.2	0.734	3.76		

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=65

4-3-4 - اختبار أنموذج البحث وفرضياتها .

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضيات إحصائياً وتحليل أنموذجها للتعرف على العلاقات، والتأثير بين متغيراتها، والتحقق من مدى صحة الافتراضات، وعلى النحو الآتي :

1- اختبار فرضية العلاقات .

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والأداء العالي منفردة ومجمعة). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) باعتبارها الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي :

أ - العلاقة حسب المؤشر الكلي .

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (12) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغيري التوجه الإستراتيجي و الأداء العالي (0.637**) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الجامعات المبحوثة على التوجه الإستراتيجي يؤدي إلى تعزيز الأداء العالي .

ب -العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجمعة وحسب المؤشر الجزئي فأن النتائج في الجدول (13) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد المتغيرين منفردة ومجمعة، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد التحسين المستمر وبعد التوجه نحو الزبون والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (0.611*) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة ارتباط غير معنوية منفردة فكانت بين بعد الالتزام الطويل الأمد وبعد التوجه نحو المنافسين وبقية بلغت (0.162) وبمستوى معنوية (0.05). أما علاقات الارتباط بين كل بعد من التوجه الإستراتيجي وأبعاد الأداء العالي كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد التحسين المستمر ومتغير التوجه الإستراتيجي والتي بلغت (0.623) وبمستوى معنوية (0.01)، وسجل بعد جودة الإدارة قيمة معامل ارتباط بلغت (0.490) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير التوجه الإستراتيجي، ثم جاء بعد الالتزام الطويل الأمد بقيمة معامل ارتباط بلغت (0.487) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير التوجه الإستراتيجي. في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين بعد جودة قوى العمل ومتغير التوجه الإستراتيجي وبقية بلغت (0.457*) وبمستوى معنوية (0.01). وبذلك فأن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه الجامعات المبحوثة على تبني التوجه الإستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تعزيز الأداء العالي.

الجدول (13)

علاقات الارتباط بين متغيري البحث منفردة ومجمعة.

المؤشر الكلي	التوجه الاستراتيجي (X)		المتغير المستقل		المتغير المعتمد
	التوجه نحو التكنولوجيا	التوجه نحو المنافسين	التوجه نحو الزبون	التوجه نحو الادارة	
0.490**	0.330**	0.335**	0.468**	جودة الادارة	دور تعزيز
0.457**	0.304*	0.268*	0.484**	جودة قوى العمل	التوجه
0.623**	0.436**	0.394**	0.611**	التحسين المستمر	الاستراتيجي في تحقيق الاداء
0.487**	0.452**	0.162	0.515**	الالتزام طويل الامد	العالي (Y)
0.637**	0.475**	0.355**	0.645**	المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل

على وفق النتائج الآتية يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

2: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بتوجه الاستراتيجي في المتغير المعتمد المتمثل في الأداء العالي على المستوى الكلي والجزئي، واختبار الفرضية الرئيسة الثانية ومتفرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط والمتعدد كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

أ - تحليل الإنحدار البسيط

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد وعلى المستوى الكلي الموضحة في الجدول (14) كآآتي:

1 - وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المستجيب أو المعتمد وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي وبدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (43.115) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.993) وبدرجات حرية (1، 63) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير التوجه الإستراتيجي في الأداء العالي. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي كآآتي:

في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (1.571) أن هناك ظهوراً للأداء العالي من خلال أبعادها وبمقدارها (1.523) وذلك عندما تكون قيمة التوجه الاستراتيجي ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأداء العالي تستمد خصائصها ومستويات عالية من التوجه الإستراتيجي.

أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.573) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير التوجه الإستراتيجي يؤدي إلى تغير مقداره (0.573) في الأداء العالي.

أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.406) والتي تشير إلى أن ما نسبته (40.6%) من التغير الذي يحدث في الأداء العالي يعود إلى التوجه الإستراتيجي، أي: أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (40.6%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (59.4%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالي.

وتشير قيمة الثابت (B0) إلى وجود الأداء العالي بمقدار (2.143) حتى لو كانت قيمة التوجه نحو التكنولوجيا صفراً.

الجدول (15)

تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي في الأداء العالي

الاداء العالي (Y)		المتغير المعتمد		المتغير المستقل
F	R ²	B ₁	الثابت- B ₀	
19.862	%24.0	0.385	2.267	التوجه نحو الزبون
Sig.=0.000		t (4.457)	t (6.772)	(X) ممارسات
		Sig.=0.000	Sig.=0.000	دور التوجه الاستراتيجي
16.632	%20.9	0.356	2.367	التوجه نحو المنافسين
Sig.=0.000		t (4.078)	t (6.940)	في تحقيق الاداء العالي
		Sig.=0.000	Sig.=0.000	
39.864	%38.8	0.431	2.143	التوجه نحو التكنولوجيا
Sig.=0.000		t (6.314)	t (8.324)	
		Sig.=0.000	Sig.=0.000	

N=65

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS وتأسيساً على نتائج تحليل الإخضرار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الأداء العالي منفردة ومجمعة).

5. الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

1. تبين مع نتائج الوصف بأن اغلبية المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية المتوسطة مما يدل على امتلاكهم لقدرات عالية للاداء لكونها ملائمة لهذه الفئة العمرية لأنهم يجمعون بين الخبرة والنضج من جهة والإبداع والتوجه الاستراتيجي من جهة اخرى.
2. أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور، مما يشير إلى وجود عزوف نسبي لدى الإناث عن العمل في الجامعات الخاصة، ويعزى ذلك إلى أسباب مثل طول ساعات الدوام الرسمي أو التشدد في تطبيق الأنظمة والتعليمات.
3. جاءت النتائج مطابقة مع إعتبار التوجه نحو الزبون بعداً رئيسياً للتوجه الاستراتيجي لأن أعضاء مجالس الكليات تقوم بالاستجابة لاحتياجات الطلاب وتقديم الخدمات التعليمية في الوقت المناسب.
4. أكدت النتائج توافر بُعد التوجه نحو المنافسين في الجامعات المبحوثة من خلال أيمان أعضاء مجالس الكليات بان نجاحهم مقرونة بقدرتهم على الحفاظ على الأسعار التنافسية للخدمات التعليمية.
5. أظهرت مخرجات التحليل الوصفي المستوى العالي لمتغير الأداء العالي من خلال الإعتماد على جودة الإدارة لكونها تركز على تعزيز مبدء النزاهة بين العاملين.
6. أوضحت مؤشرات الوصف توجه الجامعات المبحوثة نحو جودة قوى العمل كاحدى أبعاد الأداء العالي من خلال قدرة القوى العاملة على تحقيق الأهداف المتميزة.
7. أكدت نتائج الوصف صحة إحتساب بعد التحسين المستمر كبعد للأداء العالي من خلال قيام ادارات الكليات بالتخطيط لتحسين عملياتها بشكل شامل ومستمر.
8. يمكن الإستنتاج من تحليل الارتباط الآتي:

الجدول (14)

تأثير التوجه الاستراتيجي في الأداء العالي على المستوى الكلي

الاداء العالي		المتغير المعتمد		المتغير المستقل
R ²	F	B ₁	الثابت- B ₀	
	43.115	0.573	1.571	دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي
%40.6	Sig. (0.000)	t (6.566)	t (4.708)	
	**	Sig. (0.000)	Sig. (0.000)	
		**	**	

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $F(1, 63) = 3.993$ ($\text{Sig.} \leq 0.05$)
N= 65

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

2- تحليل الإخضرار على المستوى الجزئي

يهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد فقد تم اللجوء إلى تحليل الإخضرار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للإخضرار (التأثير) الموضحة في الجدول (14) وكالآتي:

أ - التوجه نحو الزبون:

تشير معطيات الجدول (15) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه نحو الزبون في الأداء العالي ، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (19.862) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (24.0%) من التباين الحاصل في الأداء العالي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.385) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التوجه نحو الزبون بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء العالي بمقدار (0.385)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (4.457) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (B0) إلى وجود الأداء العالي بمقدار (2.267) حتى لو كانت قيمة التوجه نحو صفراً.

ب - التوجه نحو المنافسين:

تشير معطيات الجدول (15) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه نحو المنافسين في الأداء العالي ، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (16.632) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (20.9%) من التباين الحاصل في الأداء العالي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (79.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.356) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التوجه نحو المنافسين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء العالي بمقدار (0.356)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (4.078) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (B0) إلى وجود الأداء العالي بمقدار (2.367) حتى لو كانت قيمة التوجه نحو المنافسين صفراً.

ج - التوجه نحو التكنولوجيا:

تشير معطيات الجدول (15) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه نحو التكنولوجيا في الأداء العالي ، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (39.864) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (38.8%) من التباين الحاصل في الأداء العالي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (61.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.431) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التوجه نحو التكنولوجيا بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الأداء العالي بمقدار (0.431)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (6.314) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)،

حسن، عبد المحسن أحمد، (2012)، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكاء وبنوبى للصناعات الدوائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، 8 العدد 24.

الحسناوي، صالح مهدي، الشمري، أحمد عبد الله والشمري، سمر عبد الله. (2016)، دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الأداء العال للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الإدارة " والاقتصاد/ الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية .

المحمري، بشارعباس، هاش، تركي عزيز (2020)، دور سلوك التمكين القيادي في تحقيق الأداء العالي بحث استطلاعي في قيادة حدود المنطقة الخامسة، العدد 34، المجلد 9 .

الدهدار، مروان حمودة (2009)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية و ميزتها التنافسية، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، الجامعة الإسلامية.

الريبيعي، ميثاق طاهر وعلي صباح، (2018)، التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.

الرواشده، إياد طه، (2020) إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد السادس.

الزريقات، غ خلف سالم (2012) أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي والثلاثون، جامعة الإسراء الخاصة.

الشريني، علي حسين كاظم (2019). دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد25، العدد 113 .

شين، نوال (2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة نضال لتوزيع وتسويق المنتجات البيتولية الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الطائي، علي حسون، (2008) منظمات الأداء العالي بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الجيوب، مجلة العلوم الاقتصادية والغدارية، المجلد 14 .

العامري، علي عبد الحسين حميدي، (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي دراسة استطلاعية لآراء مديري معامل الأسمنت في العراق (معاونة السميت الجنوبية، كربلاء، كوفة، بابل، السابرة)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .

عبد الكريم، قيس زهير (2017) تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة على الأداء العالي - دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض زرع الكلى بمدينة الطب بغداد - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة، بغداد العدد 96، المجلد 7.

الغزاوي، كزار علي حسين (2021) تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال. الغزاوي .

قاسم، زهراء نعم (2018) التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء بعض المصارف الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد 7، العدد 25.

مقراش، فوزية (2015) أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

كلما زاد الإرتكاز على أبعاد التوجه الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى الإرتقاء بمستويات الأداء العالي.

9. يمكن الإستنتاج من نتائج تحليل التأثير الآتي

أن هناك تأثيراً لا يعبأ التوجه الإستراتيجي في الأداء العالي على المستوى الكلي والجزئي في الجامعات قيد البحث.

2.5 المقترحات:

1. ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على تكليف الإناث بالمهام الإدارية والإستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذلك التوجه نحو تكليف الفئة العمرية الناضجة جنباً الى جنب مع الشباب لإستثمار خبراتهم ومعارفهم من خلال تبني إستشاراتهم وتجاربهم في الجامعات المبحوثة .

2. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمنغبرات الدراسة والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات من خلال التركيز على تعزيز ابعاد التوجه الإستراتيجي وتبني أبعاد الاداء العالي.

3. تفعيل دور الجامعات في خدمة المجتمع المحلي من خلال برامج وأنشطة تلامس احتياجات الإقليم، مثل مشاريع التنمية المستدامة.

4. ضرورة زيادة التركيز على بعد التوجه نحو الزبون من خلال حث ادارة الكليات على الاستجابة لتغيرات سوق العمل.

5. ضرورة سعي إدارة الكليات على تبني مقترحات العاملين مثل مقترح فتح اقسام علمية جديدة وعدم التخوف من تحمل المخاطر وكذلك توفير الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية بهدف تحقيق توجهها الاستراتيجي.

6. تطوير البرامج الأكاديمية لتواكب متطلبات سوق العمل في كوردستان، مع التركيز على التخصصات الناشئة مثل التكنولوجيا والطاقة المتجددة.

7. توجية أظار إدارة الجامعات قيد البحث بتقديم خدمات جديدة لتلبية احتياجات السوق واصحاب المصالح الحالية والمستقبلية بهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال اعادة توزيع مواردها كإسلوب لتحقيق الإستباقية وإعادة النظر بأهدافها على ضوء إستراتيجياتها المستقبلية.

8. ضرورة إستثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها الى خدمة الجامعات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والأداء العالي.

9. بناء شركات استراتيجية مع الجامعات الدولية لتبادل الخبرات والبرامج الأكاديمية.

المصادر

أبو جراد، علي حسن (2018) رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الأداء العالي مجلة غزة، عدد 20 .

أبو نجم، ميرانا (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية .

البراري، عمر حسين (2021) دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات - دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

جندب، عبد الوهاب أحمد على جندب (2017). أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأغذية في اليمن، جامعة الشرق الأوسط،

- Obeidat, Shatha M. (2017)"An Examination of The Moderating Effect of Electronic-Hrm on High-Performance Work Practices and Organisational Performance Link." Evidence-Based Hrm: A Global Forum for Empirical Scholarship. Emerald Publishing Limited.
- Olufem, A. T. (2011). Exchange Rate Risks Exposure of Negerian Listed Firms: An Empirical Examination. *International Business Research*, 4(2).
- Pattanasing, Kanittha, Somnuk Aujirapongpan, And Suwit Srimai. (2019)"Dynamic Capabilities and High-Performance Organization of Hotel Business: Empirical Investigation into World Class Tourism Destination." *Tourism And Hospitality Management*.
- Rotemberg, Julio J. & Saloner, Garth (2013) Mental Abilities, And Strategic Direction, *The Rand Journal of Economics*, Vol. 31, No. 4.
- Sadiq, Z. M., & Abdulla, D. F. (2024). The Role of Supportive Leadership in Promoting Job Enrichment: An analytical study of the perspectives of a sample of workers in private hospitals in the Kurdistan Region of Iraq", *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), pp. 169-191. doi: 10.14500/kujhss.v6n2y2023.pp169-191.
- Setter Stanley F., 2006, Olson Eric M, Hulttomas M.," The Moderating Influence of Strategic Orientation on The Strategy Formation Capability-Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, N.3,
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, T. M., (2006), The Moderating Influence of Strategic Orientation on The Strategy Formation Capability-Performance Relationship, *Strategic Management Journal*.
- Stefan Gudnason And Thorgeir Runar Finnsson. (2017) "The Search for High Performance in Organizations-A Study of The Chps Framework", Master's Programme in Management, Lund University.
- Thanh Tung, And Ngoc Khuong Mai. (2020) "A Systematic Review on High Performance Organization." *Management Research Review*.
- Tseng, C. H., Chang, K. H., & Chen, H. W. (2019). Strategic Orientation, Environmental Innovation Capability, And Environmental Sustainability Performance: The Case of Taiwanese Suppliers. *Sustainability*, 11(4),
- Waal, Andre A. (2012) "Applying the High-Performance Organization Framework to A Multinational Retailer." *Global Business and Organizational Excellence*.
- Waal, André, And Silvio De Bono. (2020)"Diagnosing Maltese Organisations Using the High-Performance Organisation Framework." *International Journal of Management and Applied Research*.
- Zhou, K.Z, & Yim, C.K. & Tse, D.K. (2005), The Effects of Strategic Orientations on Technology- And Market- Based Breakthrough Innovations, *Journal of Marketing*, Vol. 69.
- Ahmad Azan Sharef, & Kaywan Salm Tofiq. (2022). Strategic Thinking and Its Role in Investing Marketing Opportunities: An Analysis Study of The Opinions of a Sample of Managers of a Number of Pharmaceutical Companies in The City of Erbil. *QALAAI ZANIST JOURNAL*, 7(3), 405-433.https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.7.3.15.
- Aragon, Sanchez Antonio & Sanchez Marin, Gregorian, 2005, Strategic Orientation, Management Characteristics, And Performance: A Study of Spanish Smes, *Journal of Small Business Management*, Vol (43), No (3).
- Bohlander, G., & Snell, S. (2015). *Managing Human Resources* (16th Ed.). Mason, Oh: Thomson/South-Western.Usa.Library Of Congress Control.
- Ejdys, Joanna (2014) " Strategic Orientation of Small and Medium Size Enterprises" *Economics and Management*. 19 (4).
- Hitt, Micheal A., M. Tina Dacin, Edward Levites, Jean-Luc Arregle, And Anca Borza, (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resourcesbased and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3.
- Hou, Z., Mak, M. C. K., Xu, S. L., Yang, X., Hu, T., & Wen, Y. (2019). Work Engagement, Tenure, And External Opportunities Moderate Perceived High Performance Work Systems and Affective Commitment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*.
- Huang, Yufang, Zhenzhong Ma, And Yong Meng. (2018)"High-Performance Work Systems and Employee Engagement: Empirical Evidence from China." *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Leggat, Sandra G., And Cathy Balding. (2013) "Achieving Organisational Competence for Clinical Leadership: The Role of High-Performance Work Systems." *Journal Of Health Organization and Management*.
- Mantak, S.O., Wali, A.I., & Sadq, Z.M. (2019). The Role of Training and Empowering Human Resources Strategies on Enhancing the Capabilities of Innovation Strategic, *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1): 98-108, DOI: 10.14500/kujhss.v2n1y2019.pp98-108.
- Miriam Frijns And De Waal, Andre. (2011)"Longitudinal Research into Factors of High Performance: The Follow-Up Case of Nabil Bank." *Measuring Business Excellence*.
- Miriam Frijns And De Waal, Andre. (2011)"Longitudinal Research into Factors of High Performance: The Follow-Up Case of Nabil Bank." *Measuring Business Excellence*.
- Nasir, Wan Mohd Nazdrol Bin Wan Mohd, (2013)," The Relationship Between Strategic Orientation and Firm Performance: Evidence from Small and Medium Entrtprises in Malaysia ", This Thesis Is Presented in Fulfilment of The Requirement of The Degree of Doctor of Philosophy, Business and Law Victoria University Melbourne, Australia.

