

الموائمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لفعالية القرار، دراسة تطبيقية

الدكتور/ محمد عبد المنعم محمد إبراهيم

أستاذ مشارك إدارة الاعمال، الكلية التطبيقية، جامعة المجمعة

المستخلص

تستهدف الدراسة الكشف عن دور الموائمة الاستراتيجية المتمثلة في: الاتصالات، الكفاءة، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات، في دعم الأداء المؤسسي المتمثل في كفاءة العمليات الداخلية، التعلم، الأداء المالي بتوسيط فاعلية القرار المتمثل في جودة القرار، وقت اتخاذ القرار، قبول القرار.

ولتحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على ادبيات الموائمة الاستراتيجية واليات إدارتها بجامعة العريش، والتعرف على الجهود المبذولة لتحقيق الموائمة الاستراتيجية بالجامعة، وتحديد العلاقة بين أبعاد الموائمة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وفاعلية القرار بالجامعة.

تم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (٢٣٠) مفردة من منسوي جامعة العريش من أعضاء هيئة التدريس والاداريين ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استبيان وبلغ معدل الاستجابة ٨٢.٧%.

وأُسفرت نتائج الدراسة ان ابعاد الموائمة الاستراتيجية ترتبط إيجابيا مع فعالية القرار بأبعاده الثلاثة المتمثلة في جودة القرار، وقبول القرار، ووقت اتخاذ القرار، وذلك يؤثر على تحسين فعالية القرار مما يؤدي الي تحسين كفاءة العمليات الداخلية للجامعة وذلك من خلال استخدام خطوط اتصال واضحة لأن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة يتفاعل فيها جميع المشاركين فيه ويؤثرون على بعضهم البعض وهذا وفقا لما اشير في اثبات صحة الفروض حيث كشفت نتائج الاختبار عن مؤشرات مطابقة جيدة للنموذج، مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة ، و هناك تأثير معنوي للموائمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي

ومن ثم فإن اعتبار المواءمة الاستراتيجية جزءاً من ثقافة ، وأخيراً تم الكشف عن وجود علاقة بين الأداء المؤسسي ودعم فاعلية القرار ، وتبين ان فاعلية القرارات الاستراتيجية تؤدي إلى تباين في أداء المؤسسة ، وتؤثر فاعلية القرار على الميزة التنافسية للجامعة .

وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات الهادفة لترسيخ الجانب العلمي والعملية أهمها تقديم رؤية استباقية تقود التغيرات القادمة بالتعليم الجامعي، من خلال بدائل ومسارات تحول أمن نحو التغيير والمستقبل، والذي يفرض هيكلية العديد من البرامج وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة، وأيضاً الجاهزية وضبط الجودة لكافة منظومة الأداء والخدمات التي تقدمها، بما يحقق التكيف مع تغيرات الحاضر والمستقبل وأولويات المجتمع.

الكلمات المفتاحية: المواءمة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي، فاعلية القرار.

Strategic alignment and its role in supporting institutional performance: the mediating role of decision effectiveness, applied study

Abstract

The study aims to reveal the role of strategic alignment represented by the following dimensions: communications, efficiency, governance, partnership, infrastructure, and skills, in supporting institutional performance represented by the efficiency of internal operations, learning, and financial performance by mediating decision effectiveness represented by decision quality, decision-making time, and decision acceptance.

To achieve the study's objectives, which are to identify the literature on strategic alignment and its management mechanisms at Arish University, identify the efforts made to achieve strategic alignment at the university, and determine the relationship between

the dimensions of strategic alignment, institutional performance, and decision-making effectiveness at the university.

The study was applied to a sample of (230) individuals from the faculty and administrative staff of Arish University. To achieve the study objectives, the researcher followed the descriptive and analytical approach. The primary data was collected using a questionnaire and the response rate was 82.7%.

The results of the study showed that the dimensions of strategic alignment are positively related to the effectiveness of the decision in its three dimensions: decision quality, decision acceptance, and decision-making time, and this affects improving the effectiveness of the decision , Which leads to improving the efficiency of the university's internal operations through the use of clear lines of communication because the decision-making process is a complex process in which all participants interact and influence each other. This is in accordance with what was indicated in proving the validity of the hypotheses, as the test results revealed good matching indicators for the model, with the field data collected from the study sample. There is a significant impact of strategic alignment on institutional performance, and therefore strategic alignment should be considered part of the culture. Finally, a relationship was revealed between institutional performance and decision-making effectiveness support. It was shown that the effectiveness of strategic decisions leads to

variations in the institution's performance, and the effectiveness of the decision affects the university's competitive advantage.

The study presented several recommendations aimed at consolidating the scientific and practical aspects, the most important of which is providing proactive visions that guide the upcoming changes in university education, through alternatives and paths for a safe transition towards change and the future. This requires restructuring many programs and improving the quality of services provided by the university, as well as readiness and quality control for the entire performance system and services it provides, to achieve adaptation to the changes of the present and future and the priorities of society.

Keywords: strategic alignment, institutional performance, decision effectiveness.

المقدمة

مؤسسات التعليم العالي تواجه ضغوطاً كبيرة لتحسين الخدمات وتطوير الأداء بكافة أبعاده الإدارية والأكاديمية والمجتمعية، والتركيز على كل الأطراف التي لها علاقة بتلك الخدمات لتحقيق رضا جميع المستفيدين. ونتيجة للتغيرات المتسارعة، تلاحظ وجود تحولات جوهرية في رؤية الجامعات ورسالتها وبنيتها ووظائفها وعمليات تقييمها؛ حيث لم تعد نظم الاداء المؤسسي التقليدية قادرة على مساندة احتياجات الحاضر وتطلعات المستقبل، فضلاً عن افتقادها للمنظور الاستراتيجي الذي يركز على تكامل الأبعاد وتعدد المتغيرات ومراعاة المدى الزمني البعيد (Ahn et al., 2024).

وتعتبر الجامعات بالنسبة للدول هي الرصيد الاستراتيجي التي تركز عليها الدول لدفع حركة التنمية، باعتبارها من العناصر الدافعة لتشكيل حياة المجتمعات، وتقدمها، وبقدر كفاءتها وجودة أدائها يكون تقدم المجتمع. ومع بداية الألفية الثالثة، بدأت الجامعات مراجعة وتقويم أداءها كمؤسسات ذات بعد استراتيجي هام في الدولة، والتركيز على فرص التطوير، حتى يكون لها مكانه ضمن خريطة الجامعات العالمية، يضمن لها البقاء والاستمرارية والتنافسية. (أبو المجد، ٢٠١٨)

وهناك العديد من العوامل التي تعكس حجم المنافسة منها سعى الجامعة الي التحول الرقمي الكامل والذي يساعد على دعم القرارات، والحصول على الاعتماد الكامل – المؤسسي والبرامجي - ولا يتحقق ذلك الا من خلال المواءمة الاستراتيجية والتي تعنى قدرة الجامعات على تحديد استراتيجيات تستهدف دعم أدائها المؤسسي على اكمل وجه مع توفر المرونة التي تؤدي الي القيمة المضافة بمخرجاتها (Latif et al., 2024).

لكن مع زيادة تعقد البيئة المعاصرة وتشابك متغيراتها، تزايدت الحاجة إلى التركيز على المنظور الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الجامعية، والسعي لإيجاد أساليب ومداخل مشتقة من الاستراتيجيات الموجهة لعمليات التطوير والتحسين المستمر. (Philbin, 2011) وذلك بهدف إحداث التواءم بين الاستراتيجيات والعمليات، الذي تحتاجه جميع المنظمات للتطور والاستمرار في ظل البيئة التنافسية المعاصرة، بما يعزز من تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الرسالة والمعبرة عن الغرض الأساسي من وجود أي منشأة ونوعية الخدمات التي تقدمها. (Ahmadi, 2012)

ومن اهم العوامل التي تجعل الجامعات تتواءم استراتيجيا مع الوصول الي آليات فعالة في استثمار التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والذكية وفق منهجية قوية للأداء التنظيمي الذي يؤثر على صناعة القرار والتي تؤدي الي الوصول الى المواءمة بين

استراتيجيات الاعمال وتقنية المعلومات ودعم كفاءة الموارد البشرية بها Al Saied (2024) & Alkhoraif).

وتستند الادارة الاستراتيجية للجامعات إلى مراعاة بُعدين أساسيين هما السياق والنسق بما يكفل أخذ كل المتغيرات المؤثرة في البيئة والواقع الكلى الذي تعمل في إطاره الجامعة، لرسم ملامح الاستراتيجيات، والأهداف والغايات. كما يُعد السياق نتاجاً لجملة القوى الدافعة للتطوير، بما يتضمنه ذلك من عناصر اجتماعية وثقافية واقتصادية وتقنية، على المستوى الوطني، والإقليمي، والعالمي بكل تداعياتها المتنوعة على الخيارات الاستراتيجية للجامعة خلال المرحلة الآنية والمستقبلية (patwary et al., 2024).

وان صياغة المواءمة الاستراتيجية تتطلب قدرة كبيرة من توفر الإمكانيات المرتبطة بالبنية التحتية للمعلومات المؤسسية وبكفاءة عالية مع ربطها بالمكونات الخارجية لاستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات مثل: نطاق المخرجات والكفاءات والحوكمة والقدرة التنافسية وكذلك تطوير استراتيجيات نماذج إدارة الاعمال تركز على العلاقات العامة والتأثير الاتصالي ونتائج التغذية الراجعة التي تتبلور إيجاباً بميكانيكية التطوير المستمر Quesado et al., 2018).

تضمن المواءمة الاستراتيجية أن تواءم أهداف المنظمة مع أهدافها الإستراتيجية، وتعزيز الأداء واستخدام الموارد. إنها تواجه تحديات مثل التعقيد وتتطلب الفعالية قيادة والاتصالات. تؤدي المواءمة الناجحة إلى مزايا تنافسية ورضا العملاء. وتشمل التطبيقات التخطيط الاستراتيجي والمشروع إدارة كما رأينا في التحولات والاندماجات الرقمية (مندور، ٢٠٢٣).

وتتناول الدراسة الحالية لقاء الضوء على تجربة جامعة العريش كجامعة ناشئة تأسست عام ٢٠١٦ وهي من الجامعات التي استهدفتها وزارة التعليم العالي

والبحث العلمي بجمهورية مصر العربية على مواصلة جهودها في تحقيق المواءمة الاستراتيجية لدى الجامعات المصرية وذلك لمواجهة التغيرات والتهديدات الخارجية وتحقيق التنافسية، بما يساعدها على تحسين أدائها، وعليه تبنت العديد من المشروعات لتحقيق المواءمة الاستراتيجية وفقا للخطة الاستراتيجية للتنمية الشاملة لمحافظة شمال سيناء ٢٠٣٠ بها ومنها مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، ومشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية، ومشروع دعم البنية التحتية المرتبطة بالجودة، وذلك بهدف رفع القدرة المؤسسية للجامعات وتطوير أدائها بما يحقق لها ميزة تنافسية حيث تم صياغة مؤشرات الاداء الاستراتيجية لتشمل خمسة مجالات هم "الحوكمة الشاملة للأداء، المكانة المؤسسية للجامعة، تنافسية البرامج والمخرجات التعليمية، الانتاج النوعي للمعرفة، جودة المرافق والخدمات الجامعية" (الخطة الاستراتيجية لجامعة العريش، ٢٠٢٣).

وبناء على ما سبق يتضح أن هناك العديد من الجهود من شأنها تحقيق المواءمة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة، بما يساعدها على دعم فعالية القرار بها لتحقيق جودة الأداء المؤسسي للحفاظ على بقائها واستمرارها، واحداث التواءم بين بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

١. الإطار النظري

أ- تعريف المواءمة الاستراتيجية:

المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment) توجد العديد من المصطلحات العربية التي يُقصد بها المواءمة الاستراتيجية مثل "المحاذاة الاستراتيجية"، و"التلاؤم" أو "التناسق" أو "التراصيف" أو "التوافق" الاستراتيجي، ويُعرّف على أنه ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بأهداف كل

نشاط أو وظيفة فيها، ثم العمل على تعزيز هذه الروابط بما يخدم استراتيجية المؤسسة الكلية، وتشمل المواءمة طريقة الاتصال والتعاون بين مختلف النشاطات (Adama et al., 2023).

ويعتبر المواءمة الاستراتيجية أنها هي الدرجة التي تكمل بها استراتيجية الشركة المستحوذة استراتيجية الشركة المستهدفة. تضمن المواءمة الاستراتيجية القوي أن تتمكن الشركتان من العمل معاً بسلاسة وأن عملية الاستحواذ ستخلق قيمة لكلا الطرفين المعنيين. في هذا القسم، سنستكشف أهمية المواءمة الاستراتيجية في عمليات الاستحواذ وكيف يمكن أن يؤثر على نجاح الصفقة (Ahmad et al., 2024).

المواءمة الاستراتيجية هي العملية التي يتم من خلالها ربط هيكل الجمعية ومواردها مع استراتيجياتها وبيئتها التنظيمية والمادية لتحقيق أعلى النتائج والارتقاء بمستوى وأداء الجمعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Alsharari, 2024).

فالمواءمة الاستراتيجية تشير إلى التواءم التام بين استراتيجية الدولة ورؤيتها بشكل عام مع استراتيجية المؤسسات العامة وحتى مؤسسات القطاع الخاصة، وايضا التواءم التام باستراتيجية المؤسسة مع جميع الوحدات التنظيمية فيها، وهذا يعني ان المواءمة الاستراتيجية الكلية التي تؤدي الي تناغمية الاداء ليكون مصبها النهائي الاهداف العليا للمؤسسة ومن ثم الاهداف العليا للدولة (Ozbiltekin et al., 2024).

ويشير مفهوم المواءمة الاستراتيجية إلى الارتباط الوثيق بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل التي تساعد في الحفاظ على العاملين وتحفيزهم. وتعرف بأنها المستوى الذي تتم فيه مواءمة الموارد البشرية واستراتيجيات الأعمال وتوجيهها نحو تحقيق نفس الأهداف (Teare et al., 2024).

وقد أشار كلا من (Sharma & Behl,2023) إلى أن الاتساق بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية يعد عنصراً أساسياً في نجاحها؛ حيث تؤثر إدارة الموارد البشرية على مهارات العاملين من خلال استقطابهم وتطويرهم وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما يتطلب تحقيق أهداف المنظمة تطوير موردين من مواردها الأساسية هما: رأس المال النقدي، ورأس المال البشري؛ إذ أن نقص أي منهما يضعف أي استراتيجية يتم اختيارها.

وقد اعتبر كلا من (Steven & Tyler, 2024) ان العديد من المنظمات تفشل في صياغة وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية المرتبطة ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات الأعمال، على الرغم من توفر التمويل الكافي. ولا يمكن للمنظمات أن تعمل بفعالية؛ إلا إذا كان حجم ونوعية العاملين المطلوبة متوفرة فيها.

ب- ابعاد المواءمة الاستراتيجية:

هناك عدة نماذج حددت ابعاد المواءمة الاستراتيجية للمؤسسات، فقدم (Baets,1992) نموذجاً للمواءمة الاستراتيجية مكونة من أربعة أبعاد مترابطة ومتفاعلة وتؤثر على أداء المنظمة بشكل إيجابي، وتتمثل تلك الأبعاد في "استراتيجية الأعمال، البنية التحتية التنظيمية، البنية التحتية لنظام المعلومات، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات" واتفقت دراسة (Luftman, Brier,1999) على الابعاد السابقة، بينما تناولت دراسة (Benbya, McKelvey, 2006) ثلاثة أبعاد للمواءمة الاستراتيجية "البعد الاستراتيجي، البعد التشغيلي، البعد الفردي"، كما تناولته دراسة (Al Hussein,2025) في "الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات"، وسيتناول البحث الحالي الابعاد التالية للمواءمة الاستراتيجية:

- **بُعد الاتصالات:** تعني إما توصيل مفهوم، أو عملية، أو بيانات تلبي هدفاً استراتيجياً طويل المدى للمنظمة عن طريق السماح بتيسير التخطيط المتقدم أو

التواصل عبر مسافات طويلة عادة باستخدام الاتصالات لتنسيق الإجراءات والأنشطة للأعمال الادارية من الناحية التشغيلية (Olaniyi et al.,2023)، يمكن أن يعني أيضاً المهمة ذات الصلة داخل المنظمة، والتي تتعامل مع عمليات التواصل الداخلية والخارجية، ومع التطور السريع للجامعات الحكومية، أدركت أن الدور الحيوي للاتصال الاستراتيجي أصبح أكبر من أي وقت مضى. فالعملية الاتصالية لم تعد مجرد تبادل للمعلومات، بل أصبحت عاملاً رئيسياً في تحقيق النتائج التنظيمية (Camasin et al.,2023).

- **بُعد الكفاءة:** تمثل الكفاءات الاستراتيجية اهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز التنافسي في بيئة الاعمال التي تنشط فيها هذه الكفاءات المحورية في المؤسسة التي يمكن تقسيمها الى ثلاثة انواع اساسية، كفاءات بشرية والتي تتمثل في العنصر البشري، كفاءات مادية والتي تتمثل في مختلف الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة (معدات وتجهيزات مختلفة) وكفاءات مالية التي تتمثل في المصادر الاستراتيجية لتمويل نشاط المنظمة، والتي عندا اجتماعها معا تعطي للمؤسسة البُعد الاستراتيجي في بيئة اعمالها (Yuliana et al.,2023).

- **بُعد الحوكمة:** وهي تعنى القوانين والضوابط والإجراءات التي تتم من خلالها إدارة المنظمات والرقابة عليها وتنظيم المعاملات الداخلية والخارجية وحماية المصالح وضمان الحقوق لجميع الأطراف لتحقيق الشكل الأمثل لإدارة المنظمة (Hickmann et al.,2024)، وهي أيضا مجموعة من الأسس والآليات والمعايير التي يتم من خلالها تشغيل المنظمة وإدارتها والتحكم في شئونها الداخلية والخارجية وذلك لضمان جودة أعمالها وتميزها والرقابة على كافة القرارات والتعاملات التي تتم بشكل عام لضمان حمايتها من السرقة والاختلاس ومخالفة الأحكام والقوانين المنصوص عليها، وكذلك للحفاظ على الحقوق لجميع الجهات والأطراف، كما أنها تلعب دورا أساسيا في اكتشاف وتحديد المخاطر التي تواجهها المنظمة، وبهذا تسير المنظمة بالشكل الأمثل وبالنظام الصحيح (Phraknoi et al.,2024).

- **بعد الشراكة:** تُعرف بأنها اتفاق يتم بين جهتين تعملان معًا وتصبان جهودهما في مجال معين من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة لكليهما، فمفهوم الشراكة بهذا الشكل يشمل التحالف الاستراتيجي، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والاندماج والاقتناء والشراكة، وأن الاندماج والاقتناء هو زوال المؤسسة المعنية لميلاد وحدة أو مؤسسة جديدة، أما في التحالف والشراكة تبقى المؤسسة تحافظ على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشترك (Suri & Lakhnapal, 2024).
- وتتبنى المنظمات رؤية واضحة لتعزيز الشراكة المؤسسية مع شركائها من الجهات الحكومية والمحلية ومؤسسات وشركات القطاع الخاص وفئات المتعاملين، إضافة إلى شركائها من دول العالم، وذلك انطلاقاً من أيمانها بأهمية هذه الشراكة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في قطاعات العمل المختلفة ومن ثم تحقيق رؤيتها ودعم تنافسيتها وتمكين ريادتها العالمية (Jaafar & Ahmed, 2021).
- **بعد البنى التحتية:** تعبر البنية التحتية عن الأساس الذي تقوم عليه العمليات، سواء أكانت موارد؛ مثل الموظفين، والمباني، والمعدات، لتتم عملية الإنتاج بالاعتماد عليها، أم نظام الأشغال العامة؛ من أنظمة نقل وشبكات اتصالات وصرف صحي، وغيرها مما يُعد من ضروريات الحياة الأساسية بالنسبة للمواطنين في بلد ما (Mahjabeen et al., 2024)، وهي أيضا الهياكل التنظيمية اللازمة لتشغيل المجتمع أو المشروع أو الخدمات والمرافق اللازمة لكي يعمل الاقتصاد. ويمكن تعريفها بصفة عامة على أنها مجموعة من العناصر الهيكلية المترابطة التي توفر إطار عمل يدعم الهيكل الكلي للتطوير. وهي تمثل مصطلحاً هاماً للحكم على تنمية الدولة أو المنطقة (Ostapchuk et al., 2024).
- **بعد المهارات:** تعرف المهارات على أنها مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها عند شخص ما لكي يتمكن من إنجاز عمل معين، وهي أيضا التمكن من إنجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية، وسرعة في التنفيذ، والمهارة

درجة إجابة وليست نشاطا مستقلا (Jooss et al., 2024)، وهي أيضا خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة، ومن معاني المهارة أيضا الكفاءة والجودة في الأداء، وسواء استخدم المصطلح بهذا المعنى أو ذاك، فإن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر لها شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجها نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظما بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن (Hakim et al., 2024).

ج- مفهوم الأداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، فأداء أي منظمة يتأثر بمجموعة من العوامل، بعضها عوامل خارجية والبعض الآخر عوامل داخلية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة قوة دافعة كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمنظمة (Krisdiana et al., 2024).

وفي تعريف آخر لإدارة الأداء المؤسسي تبين أنه تعزيز عملية التخطيط داخل المؤسسة من خلال دمج العديد من أدوات التنبؤ وأدوات التخطيط والميزانية مما يجعل المؤسسة جاهزة لقراءة المستقبل (Galeazzo et al., 2024).

كما يساهم في زيادة تمكين القطاعات المختلفة داخل المؤسسة من العمل بطريقة تناعمية ومنسقة (Al Amosh et al., 2023).

وبالتالي يعبر عن الأداء المؤسسي بأنه قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والتكيف مع كافة التغييرات، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنفيذ كافة الأنشطة والعمليات التي تضمن تلبية احتياجات الجهات المستفيدة.

د- ابعاد الأداء المؤسسي

تتلخص ابعاد الأداء المؤسسي في الاستفادة من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي تستخدم في قياس الأداء للمنظمات، وتعرف بأنها أداة متطورة تساعد في تنظيم

وتنسيق عمليات المنظمة بشكل أفضل حتى تكون جميع أنشطتها متوائمة مع استراتيجياتها، وتمكين الإدارة العليا من تبني رؤية شاملة للأعمال من خلال أربعة وجهات نظر تمثل قضايا جوهرية في عمل المنظمة وهي المنظور المالي ويعني ما الذي نحتاج إلى تحقيقه، ومنظور العميل وهو كيف نجعل العملاء أكثر قيمة، ومنظور الأعمال الداخلية وهو ما الذي يجب أن نتميز به ، والتعلم والنمو وهو كيف يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة (Sahiti et al., 2016).

وتناولت العديد من الدراسات قياس الأداء المؤسسي وتقييمه من خلال استخدام بطاقة الاداء المتوازن والتي تتكون من أربع منظورات كما حددها كلا من (Kaplan, Norton, 1996) هم المنظور المالي، ومنظور العميل، والمنظور الداخلي، ومنظور التعلم، والنمو.

وسيتناول البحث الحالي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المؤسسي كما يلي: بُعد اصحاب المصلحة (العملاء): أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بقرارات وأنشطة المنظمة أو المشروع. يتضمن ذلك الأشخاص أو الكيانات التي لها مصلحة أو اهتمام في نجاح المنظمة أو المشروع (Laine et al., 2024)، كما يمكن تقسيم أصحاب المصلحة إلى فئات مختلفة مثل أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين، والداخليين والخارجيين، والمباشرين وغير المباشرين. فهم أساسي لضمان نجاح واستدامة المبادرة أو المنظمة (Alamoush et al., 2024)، وقسم (Castelblanco et al., 2024) أصحاب المصلحة إلى أصحاب مصلحة داخليين وأصحاب مصلحة خارجيين. أصحاب المصلحة الداخليين هم الذين داخل هيكل المنظمة ويشاركون مباشرة في عملياتها وصنع القرار، مثل الموظفين والإدارة. أما أصحاب المصلحة الخارجيين، فيتواجدون خارج المنظمة ويمكن أن يؤثروا على نجاحها وسمعتها، مثل العملاء والموردين والحكومة، وعرف (Emeka et al., 2024) أصحاب المصالح أو أصحاب المصلحة في المشروع على أنهم بعض الأفراد أو المجموعات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بقرارات أو أنشطة معينة ويكون لهم مصلحة أو اهتمام في مجال العمل أو المؤسسة، وقد قسم (Chimtingo et al., 2017) أصحاب المصلحة الي

أساسيين وهم الذين يتأثرون مباشرة بإجراءات وقرارات ونتائج المنظمة أو المشروع، ولديهم مصلحة كبيرة في نجاحه. أمثلة على أصحاب المصلحة الأساسيين تشمل العملاء والموظفين والمساهمين والموردين والمستثمرين والهيئات الحكومية، وثانويين والذي يتأثرون بشكل غير مباشر بأنشطة المنظمة أو المشروع مقارنة بأصحاب المصلحة الأساسيين، ولكن لديهم اهتمام أو مشاركة في الأمور. أمثلة على أصحاب المصلحة الثانويين تشمل الجهات الحكومية ووسائل الإعلام والمؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية.

● **بعد كفاءة العمليات الداخلية:** يرى (Zhang et al., 2024) أن الكفاءة الداخلية هي قدرة النظام على تحقيق أهدافه ويرى البعض الآخر أنها قدرة النظام على القيام بالأدوار المتوقعة منه، وأكد أن الكفاءة الداخلية تركز على العلاقة بين المدخلات داخل النظام، وهي تعبر عن قدرة النظام على القيام بأدواره، حيث أشار Adesina (et al., 2024) إلى أن رفع كفاءة الأداء وتطوير العمليات جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يساهم رفع الأداء في تحسين كفاءة العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وتقليل التكاليف، كما أن رفع الأداء للمنشآت يعزز من مكانتها في السوق، حيث يمكنها تقديم منتجات أو خدمات أفضل بتكلفة أقل، بينما يساهم تطوير العمليات إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، مما يعزز رضا العملاء ويساهم في جذب عملاء جدد، ومن خلال تحسين العمليات، يمكن تحقيق استدامة أفضل على المدى الطويل من خلال تقليل التأثير البيئي واستهلاك الموارد، كما تشمل العمليات الداخلية حسب ما ذكر (Obeed, 2021) أن كافة الأنشطة الداخلية التي تحقق من خلالها المنظمة احتياجات ورغبات العميل (سلعة، خدمة) وتكمن أهمية هذا البعد في نجاح المنظمة وتميزها عن غيرها في تحقيق احتياجات العميل.

● **بعد التعلم:** وأوضح كلا من (Rahman & Singh, 2024) أن التعلم هو استجابة للمحفزات الخارجية التي تؤدي إلى التغيير الفردي. فلا يمكن توقع سلوك تعليمي معين حيث يتوقف التعلم على نمو الفرد ولا يستطيع الفرد التعلم إلا

إذا توفر له نمو كامل، وعرفة (Khorshidi et al., 2013) وآخرون بأنه نشاط يهدف إلى اكتساب المهارات والحصول على المعرفة الجديدة، كما يُعرّف كلا من (Iyelolu & Paul, 2024) التعلم بأنه سلوك ينتج عن تجربة فردية، بحيث يتمكن الكائن الحي من تغيير سلوكياته وتصوراتها، وهو ما يُعرف باسم عملية التعليم أيضاً، ويجب أن يظهر التعليم على السلوك، ويكون بدرجة ثابتة دون أن يتأثر بالنمو أو التطور.

• **بعد الأداء المالي:** عرف (Rahi et al., 2024) وآخرون على أن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية، وهو مركب من الصحة المالية للمؤسسة وقدرتها ورغبتها في الوفاء بالتزاماتها المالية طويلة الأجل والتزامها بتقديم الخدمات في المستقبل المنظور، وعرفة أيضاً (Minaryanti et al., 2024) بأنه قدرة المؤسسة على توليد الإيرادات، وهو مقياساً لمدى استعمال المؤسسة للموجودات لتوليد الإيرادات وتوظيف المؤسسات لمواردها ورأس المال الفكري وهيكل رأس المال لتوليد الإيرادات، بينما يركز (López et al., 2024) في تعريفه على أن الأداء المالي هو نتائج عمليات المؤسسة من الناحية المالية، وهو عملية قياس نتائج سياسات وعمليات المؤسسات من الناحية النقدية وتحديد نقاط القوة والضعف المالية للمؤسسة من خلال إقامة علاقات بين بنود المركز المالي وبيان الدخل، تنعكس هذه النتائج في ربحية المؤسسة أو سيولة أو رافعة مالية.

هـ تعريف فعالية القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة عن أداء العاملين وتعني كلمة قرار هناك موقفاً أو مشكلة غير مرغوب فيها ويراد تصفيتها وإيجاد حل لها أي أنها تعني الاختيار القائم على أساس موضوعية البديل واحد من بين البديلين أو أكثر وتزداد مشكلة اتخاذ القرارات إلى نظام دقيق وفعال للمعلومات ويؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة (Isa et al., 2024).

ويرى آخرون أن عملية اتخاذ القرارات مرادفة للعملية الإدارية نفسها أو هي الإدارة ويعرفها بقوله اتخاذ القرارات هو قلب الأداء أن تكون مستمرة من

منطق وسيكولوجيا الاختيار الإنساني على رغم من ذلك فإن العلماء السلوكيين قد درسوا وطرحوا العوامل كثيراً داخل المنظمة التي تؤثر في عملية اتخاذ قرار القرارات (Osasona et al.,2024).

تعتبر القرارات الادارية من العمليات الاساسية في الادارة أي تنظيم، بل تعتبر قلب وجوهرة الادارة نظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرار في ادارة المنظمات كما أن فهم السلوك الاداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام وعملية اتخاذ القرار تعتبر جهود ونشاطات القوى العاملة (Chandak et al.,2024).

و- أبعاد فعالية القرار

هناك عدة تصنيفات لأبعاد فعالية القرار فحددت دراسة (Ghonim et.al.,2022) ودراسة (Negoita et.al.,2013) ودراسة (Direction,2021) أبعاد فعالية القرار في ثلاثة أبعاد (جودة القرار، وقت القرار، قبول القرار)، وحددت دراسة (Hurt& Abebe,2015) أبعاده في (جودة القرار، والالتزام)، وسوف يتناول البحث أبعاد فعالية القرار كما يلي:

- **بُعد جودة القرار:** يعنى مواءمة عمليات صنع القرار مع الأهداف والقيم حيث إنها تنطوي على الهدف تحليل والاعتبارات الأخلاقية وتؤثر عوامل مثل جودة المعلومات والخبرة عليها. وتشمل أبعاد جودة القرار الفعالية والكفاءة والسلامة الأخلاقية وتشمل الفوائد تحسين النتائج، والحد من المخاطر، وتعزيز السمعة وتشمل ايضا التحديات، التحيزات المعرفية والمعلومات غير الكاملة. ينطبق على استراتيجية العمل والسياسة العامة والمالية الشخصية (Manoharan et al., 2023).

وتركز جودة القرار بشكل كبير على ضمان تواءم الاختيارات مع النتائج والأهداف المرجوة وهذا يعني أن القرارات يجب أن تكون استراتيجية بطبيعتها، بحيث تحرك الفرد أو منظمة أقرب إلى أهدافه المقصودة قد تؤدي القرارات التي تقتصر إلى التواءم مع الأهداف الشاملة إلى عدم الكفاءة أو ضياع الفرص (Direction,2021).

• **بعد وقت اتخاذ القرار:** وأشار كلا من (Akhalaiia & Baratashvili, 2019) أن التوقيت عامل حاسم في اتخاذ القرار حيث إن القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب يمكن أن يكون لها تأثير كبير على النتائج التي نحققها، سواء كان ذلك في حياتنا الشخصية أو في العمل. تكمن أهمية التوقيت في اتخاذ القرار في حقيقة أن الفرص والمخاطر المختلفة تظهر في نقاط زمنية مختلفة. ومن خلال فهم أهمية التوقيت، يمكننا اتخاذ قرارات مستنيرة تزيد من فرص نجاحنا.

وأوضح (Donald et al., 2024) أن القرار نصف الصحيح في الوقت المناسب خير من القرار الصحيح في الوقت غير المناسب، ومعنى هذا أن نجاح القرار يتوقف نصفه على مدى صحته ونصفه الآخر على توقيته، بمعنى إن متخذ القرار إذا درس الظروف المحيطة بالقرار على عجل حتى ألحق الوقت المناسب لإصداره فإنه خير من أن يستمر في بحث القرار إلى أن تضعف المناسبة التي كان يتعين فيها اتخاذها

ويرى (Lande et al., 2024) أنه من الممكن أن تتسبب الظروف الخارجية في اتخاذ قرار فوري عندما يكون هناك القليل من الوقت المتاح لجمع المعلومات بعقلانية واتخاذ قرار فعال، وعلى الرغم من أن بعض الحالات خارجة عن سيطرة القادة، إلا أنه يمكن استخدام التخطيط الفعال والتنبؤ وإدارة الوقت للتخفيف من قيود الوقت.

• **بعد قبول القرار:** وأشار (Alzghoul et al., 2024) وآخرون إلى أن القرار المقبول يجب تطبيقه وبحسب المتعارف عليه، فإن للموازنة خاصيتين: أولاً حصوله على القبول بشكل عام وثانياً يلقي تضامناً المجتمع على الإيمان به.

٢ - الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت الموازنة الاستراتيجية وفعالية القرار كالتالي:

لقد أظهرت العديد من الدراسات العلاقة الإيجابية بين الموازنة الاستراتيجية وفعالية القرار.

وفقاً لدراسة (Ghonim et al.,2022) فإن المواءمة الاستراتيجية ترتبط بشكل إيجابي مع فعالية القرار بأبعادها الثلاثة المتمثلة في جودة القرار، وقبول القرار، ووقت اتخاذ القرار.

كما أشارت دراسة (Direction,2021) أن المواءمة الاستراتيجية وفعالية القرار مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، ويمكن استخدام المواءمة الاستراتيجية لتحسين فعالية القرار؛ حيث أن استخدام خطوط اتصال واضحة أمر ضروري لتحسين جودة اتخاذ القرار والسرعة التي يمكن بها اتخاذ القرار وتنفيذه كما أن العمليات المبسطة مفيدة هنا لأنها تعمل على تحسين الكفاءة داخل المنظمة، ومدى فعالية اتخاذ القرار، ويمكن مراقبة قبول القرار بشكل أفضل من خلال المشاركة مع الموظفين، إعطاؤه الأولوية.

كما توصلت دراسة (Jaafar, Ahmed,2021) أن المواءمة الاستراتيجية لها تأثير موجب ومباشر في تحسين القرارات الاستراتيجية للمنظمة، أي كلما زادت المواءمة الاستراتيجية كلما زادت تحسن القرارات الاستراتيجية وفعاليتها.

وأوضحت دراسة (Niu et al., 2024) أن هناك تأثير متبادل بين فعالية القرار والمشاركة كأحد أبعاد المواءمة الاستراتيجية ونظراً لأن عملية اتخاذ القرار هي عملية معقدة يتفاعل فيها جميع المشاركين فيه ويؤثرون على بعضهم البعض ومن ثم فإن القرار الجيد لا يكفي بتوافر الكفاءة الاستراتيجية العالية، بل يتأثر بمدى رضا أعضاء الفريق على عملية اتخاذ القرار وتنفيذه، وتكوين علاقات تعاونية ودية قائمة على المشاركة والثقة، والتي تعد شرط أساسي للحفاظ على فعالية القرار على المدى الطويل وبشكل مستدام.

ب- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية والأداء المؤسسي كالتالي:

تعمل المواءمة الاستراتيجية على تحسين فهم القدرات التنظيمية وأهداف مجموعات العمل والربط بين القرارات والاجراءات والاهداف الاستراتيجية.

حيث أشار (Quesado et al., 2018) إلى أن المواءمة الاستراتيجية تتيح إعادة تعريف العلاقات مع العملاء وإعادة هندسة العمليات، ويساهم تقييم الاداء المؤسسي في بناء ثقافة الاداء العالي، وتعزيز مواءمة المؤشرات الرئيسية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في كل مستوى تنظيمي، كما يمكن العاملين من معرفة ارتباط الاجراءات الاستراتيجية برؤية ورسالة المؤسسة، ويزيد من تماسك إجراءات العمل لأنه يسمح بالتواءم بين أهداف المنظمة والعاملين، كم يسمح بتسلسل الإجراءات التي تؤدي إلى نجاح العمل.

وترتبط المواءمة الاستراتيجية بالأداء المؤسسي من خلال وضوح الهدف؛ حيث يرى (Gede Huluka, 2023) أنه عندما يكون لدى جميع مستويات الموظفين في المنظمة وجهات نظر واضحة لا جدال فيها حول الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يتم تعزيز ثقافة التواءم، وتبدأ الثقافة على مستوى الموظف الفردي وتتوسع إلى الروابط على مستوى المجموعة والمنظمة.

وأوضحت دراسة (Ghonim et al., 2022) ارتباط المواءمة الاستراتيجية مع بُعد العملاء كأحد أبعاد الاداء المؤسسي بشكل إيجابي، فالمنظمات التي توفر منتجات وخدمات عالية الجودة لعملائها تعظم من رضاهم، ويمكن للمواءمة الاستراتيجية أن يقلل من وقت تطوير المنتج ويحسن الجودة ويزيد من الاستجابة لمتطلبات العملاء، وذلك إذا تم النظر إلى رضا العملاء كهدف استراتيجي

وتوصلت نتائج دراسة (Anamanjia, Maina, 2022) إلى وجود علاقة إيجابية بين المواءمة الاستراتيجية والاداء المؤسسي، حيث ان تخصيص الموارد يؤثر

بشكل إيجابي على أداء المنظمة، كما أن المواءمة الاستراتيجية تنطوي على تغيير تصورات الجهات المستفيدة ويؤثر على البنية التنظيمية للمؤسسة وتغيير الثقافة البيروقراطية، ويشجع التعلم الجماعي والتعاون والشرارات بطريقة مستدامة مما يؤثر على الاداء المؤسسي، ومن ثم فإن المواءمة الاستراتيجية تنطوي على عمليات داخلية وخارجية عبر المنظمة.

وتوصلت دراسة (نافع وآخرون، ٢٠٢٣) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المواءمة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي (الاداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وأن هناك تأثير معنوي للمواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي ومن ثم فإن اعتبار المواءمة الاستراتيجية جزءاً من ثقافة المنظمة مطلب أساسي لتحسين أدائها.

كما توصلت دراسة (العمرى، ٢٠١٩) في تفسير العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية والاداء المؤسسي، إلى أن وجود تواءم بين دور الموارد البشرية ومكانتها عند الادارة العليا، وتواءم بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الرئيسية الاخرى بالمؤسسة، انعكس على تحسين الاداء المؤسسي.

كما أشارت دراسة (Al-Surmi, ٢٠١٦) ان المواءمة الاستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي على تحسين أداء المنظمة من خلال دعم استراتيجيات الاعمال مع الاستراتيجيات التنظيمية الاخرى.

كما أشارت دراسة (Sha et al., 2020) أن المواءمة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الاداء المؤسسي وله دوراً هاماً في تحقيق أداء مؤسسي مرتفع.

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين فعالية القرار والأداء المؤسسي كالتالي:
ترتبط فعالية القرار وتوقيتها بنتائج إيجابية من حيث فعالية المنظمة وأدائها والعكس صحيح.

وأوضحت دراسة (Ghonim et al.,2022) حيث يمكن أن يؤدي اتخاذ القرار السريع إلى قرارات سيئة وأداء ضعيف إذا تم التضحية بجمع المعلومات بشكل عام من أجل السرعة، وفي الوقت نفسه، لا يشير اتخاذ القرار السريع بالضرورة إلى التسرع ومع ذلك، نادرا ما يتوفر للأفراد معلومات أو وقت كافٍ لاتخاذ قرار معقول

وتوصلت دراسة (Carmeli et al., 2009) إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية القرار والأداء المؤسسي، فمدى فاعلية القرارات الاستراتيجية يؤدي إلى تباين في أداء المؤسسة، وتؤثر فعالية القرار على الميزة التنافسية للمؤسسة لتشمل دخول أسواق جديدة، والاستجابة لتهديدات المنافسين.

كما أشار (Negoita et al.,2013) إلى أن الشمولية في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي في البيئة المستقرة، بينما تؤثر على الأداء سلبا في البيئات غير المستقرة، كما أن سرعة اتخاذ القرار تؤثر أيضا على أداء المؤسسة.

كما أن الأداء المؤسسي يضمن عدم تفرد الإدارة باتخاذ القرارات، بل يعزز من جماعية الاداء ومشاركة العاملين المختصين في اتخاذ القرارات الفعالة، بما يضمن تحقيق الاهداف بفاعلية، والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة (الحيدري، ٢٠٢٤)

كما أوضحت دراسة (Harrison & Pelletier, 1998) ان اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وأن توقيت اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة من أكثر العوامل المرتبطة بتحقيق فعالية القرار.

كما أكدت دراسة (Quesado et al., 2018) أن تقييم الاداء المؤسسي يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة بشكل أسرع بفضل توفر بيانات أفضل.

ثالثاً: مشكلة البحث وتساؤلات الدراسة

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية وذلك بالاعتماد على التواصل بعينة ميسرة قوامها (٢٦) من منسوبي جامعة العريش مقسمة كالتالي: (١٠) من أعضاء هيئة التدريس بالكلية المختلفة، وكذلك (١٦) من مديري الإدارات ، وقد شارك بدرجة فعالة عدد من منسوبي الجامعة لاستكمال الدراسة الاستطلاعية ، حيث تم إجراء الاتصالات وفقاً لآطار محدد، تم إعداده في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد متغيرات البحث لمعرفة مرتكزات الخطة الاستراتيجية بالجامعة ودورها في دعم الأداء المؤسسي لها ومدى تأثيرها بفاعلية القرار، واستعراض مدى توافر أبعاد المواءمة الاستراتيجية، ومعرفة أهم عوامل الأداء المؤسسي الجيد بالجامعة محل الدراسة.

وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت في التالي:

- يعتبر تحقيق المواءمة الاستراتيجية من أهم القضايا التي تشغل فكر الإدارة العليا بالجامعة محل الدراسة.
- استكشف الباحث وجود كوادرات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وذلك لأنها كانت فرع من فروع جامعة قناة السويس ثم انفصلت عنها مما جعل لديها الخبرة الكافية في هذا المجال.
- تراجع مؤشرات كفاءة الجامعة محل الدراسة وجود فجوة واضحة بين متطلبات سوق العمل المتغيرة، ومخرجتها غير القادرة على التوظيف وهو العامل الذي يهدد بقائها في ظل المنافسة الكبيرة بين الجامعات الأخرى ذات التصنيف الأعلى.

- التركيز على حجم المدخلات فقط على حساب جودة المخرجات يؤدي الي ضعف الاهتمام بتنفيذ البرامج الجامعية في الوقت المحدد لها مما يضعف استراتيجية الجامعة ويقلل من إمكانيات تحقيق الأهداف المرجوة.
- مواطن الضعف في الخطط الاستراتيجية للجامعة قد تعوق تحسين أدائها المؤسسي بما يتواءم مع تواجدها الاستراتيجي مما دعي الباحث الي صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
ما هو دور الموازنة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي عن طريق توسيط فعالية القرار؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:
- ما هو منظور الانبيات للموازنة الاستراتيجية وماهي اليات إدارته بالجامعة محل الدراسة؟
- ما هي الجهود المبذولة لتحقيق الموازنة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة؟
- ما هي العلاقة بين أبعاد الموازنة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة؟
- ما هي العلاقة بين ابعاد الأداء المؤسسي وفاعلية القرار بالجامعة محل الدراسة؟
- هل يوجد دور وسيط لفعالية القرار في العلاقة بين أبعاد الموازنة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة؟

رابعاً- الفجوة البحثية

في ظل العولمة والتغيرات السريعة وظهور تحديات جديدة باستمرار جعلت المنظمات المعاصرة تواجه تحديات تنافسية جديدة ولا سيما الجامعات فعلى الرغم من الجهود المبذولة نحو السعي لأحداث التوائم بين الموارد والقدرات التنظيمية والخطط الاستراتيجية مما يؤثر على جودة القرارات ولكي تستطيع التكيف مع التغيرات المستمرة الا ان الواقع يشير الي وجود قصور في مستوى الأداء مما يعوقها في تحقيق ميزتها التنافسية ويؤثر على جودة القرار ، وعلى الرغم من الاهتمام بالبحث عن العلاقات المباشرة بين متغيرات هذه الدراسة من قبل الدراسات والبحوث السابقة إلا أنه في ضوء البحث لم يجد الباحث دراسات سواء عربية أو أجنبية – في حدود علم الباحث – تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية في المساهمة لتقليلها أو تغطيتها.

خامساً - الأهداف البحثية

من خلال استعراض مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، فإن الدراسة تحاول تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ادبيات الموازنة الاستراتيجية واليات إدارتها بالجامعة محل الدراسة.
- التعرف على الجهود المبذولة لتحقيق الموازنة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة.
- تحديد العلاقة بين أبعاد الموازنة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة.
- تحديد العلاقة بين ابعاد الأداء المؤسسي وفاعلية القرار بالجامعة محل الدراسة؟
- معرفة الدور الوسيط لفاعلية القرار في العلاقة بين أبعاد الموازنة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بالجامعة محل الدراسة.

سادساً - الأهمية البحثية

يمكن توضيح أهمية الدراسة في جانبها العلمي والتطبيقي، والتي يمكن استعراضها فيما يلي:

أ. الأهمية العملية

- إثارة انتباه قيادات الجامعة لموضوعات الدراسة التي يمكن أن يكون لها دور فعال في تطويرها ونموها وتوسعها واستمرارها ومعالجة العديد من المشكلات التي تم استعراضها بالدراسة الاستطلاعية.
- أهمية مجال تطبيق الدراسة حيث الجامعات الناشئة أحد أهم المؤسسات التعليمية ويمكن من خلالها معرفة مدى إمكانية الاستفادة من أبعاد الموازنة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي وفاعلية القرار ومن ثم يجعل الجامعة محل الدراسة نموذج يحتذى به في المقارنة مع الجامعات الناشئة الأخرى.
- إعطاء الفرصة الي الجامعة محل الدراسة في تطوير الخطط الاستراتيجية لتحقيق اهداف التنمية المستدامة.

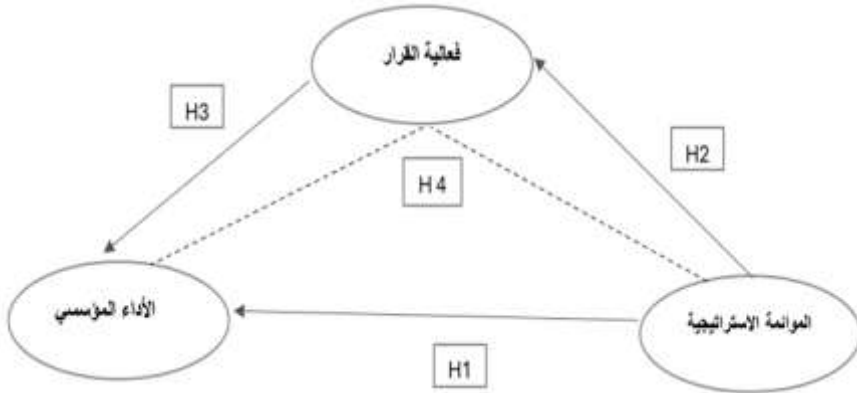
ب. الأهمية العلمية

- التركيز وتبسيط الضوء على المتغيرات محل الدراسة التي تعد من الموضوعات الحديثة نسبياً في حقل الإدارة والتخطيط.

- على حد علم الباحث - يوجد ندرة نسبية في الدراسات والبحوث العربية التي تناولت تلك المتغيرات.
- محاولة التأسيس النظري لكافة مفاهيم الدراسة وإيجاد طبيعة العلاقة تعد هذه الدراسة الوحيدة التي جمعت بين الموائمة الاستراتيجية والأداء المؤسسي وفعالية القرار، وذلك - في حدود علم الباحث - حيث لم يتوصل الباحث إلى دراسة أجنبية أو عربية تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة.

سابعاً - النموذج النظري:

يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث: الموائمة الاستراتيجية، وفعالية القرار، والأداء المؤسسي للجامعة محل الدراسة، من خلال الشكل (١) الذي يوضح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الثلاث. تم استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) واستبياناً للهيئة الأكاديمية والإدارية بالجامعة محل الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:



شكل رقم (١): النموذج النظري للعلاقة بين الموائمة الاستراتيجية وفعالية القرار والأداء المؤسسي

ثامناً - فروض الدراسة:

- الفرض البحثي الأول H1: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المواءمة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.
- الفرض البحثي الثاني H2: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المواءمة الاستراتيجية وفعالية القرار.
- الفرض البحثي الثالث H3: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين فعالية القرار والأداء المؤسسي.
- الفرض البحثي الرابع H4: تتوسط فعالية القرار العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

تاسعاً: المنهجية البحثية

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في تصميم الدراسة الذي يتطلب تحليل ووصف الظاهرة محل الدراسة، حيث تم مراجعة الدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوعات الدراسة لتصميم الإطار النظري، ولإعداد أداة جمع البيانات الأولية، وأيضاً تحليل بيانات الدراسة، والتحقق من فروض الدراسة.

جميع المتغيرات تمت دراستها بشكل كبير في بحوث تجريبية سابقة؛ ومع ذلك، فإن هذه الدراسة فريدة من نوعها؛ حيث درست هذه المتغيرات معاً وقياس العلاقات بينها باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM). اخترنا هذه الطريقة لقدرتها على اختبار النموذج الكامل دفعة واحدة، بالإضافة إلى اختبار تأثيرات المتغيرات على بعضها البعض بشكل متزامن (Collier 2020)، أي أن (SEM) يمكنها قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، مثل الوساطة، بين المواءمة الاستراتيجية، وفعالية القرار والأداء المؤسسي.

وتتناول منهجية البحث كل من: أنواع البيانات ومصادرها، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ويمكن استعراضها على النحو التالي:

١- مصادر البيانات المطلوبة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على نوعين من البيانات منها الأولية والتي جمعت من الجامعة محل الدراسة وتحليلها ليتمكن الباحث من اختبار مدى صحة فروض الدراسة ومن ثم الوصول للنتائج، وأخرى ثانوية تم الحصول عليها من مراجعة الدراسات والبحوث العلمية والتقارير المنشورة وغيرها من الأدوات التي من خلالها يمكن تصميم الإطار النظري للدراسة.

٢- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من منسوبي جامعة العريش بجمهورية مصر العربية ويعمل بهم عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس والموظفين حوالي (١٠١٨) تقريبا من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعة، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة لعدم إمكانية الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، واستناداً لمجموعة من الافتراضات مثل هامش خطأ العينة (٥%) ومستوي الثقة (٩٥%)، وبالاستعانة بحاسبة حجم العينات sample size calculator تم التوصل إلى العينة الممثلة وهي (٢٧٨) مفردة، وبلغت الاستجابات (٢٣٠) مفردة بنسبة استجابة بلغت ٨٢.٧%، والتي يوضحها الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١): أعداد العاملين والعينة في الجامعة محل الدراسة*

م	الجامعة	أعداد العاملين	عينة الدراسة	نسبة العينة	الاستجابات
١	جامعة العريش	٣٣٣	٢٧٨	٨٢.٧%	٢٣٠
		٦٨٥			
		١٠١٨			
	الإجمالي				

*المصدر: من اعداد الباحث بناءً على التقرير السنوي للجامعة

٣- أداة جمع البيانات الأولية:

تم توزيع الاستبيان في الفترة من ٢٣ / ٩ / ٢٠٢٤م إلى ١٢ / ٤ / ٢٠٢٤م، وتضمن الاستبيان (٣٠) عبارة تم إعدادها في ضوء المقاييس المتاحة بالبحوث العلمية السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من البنود لقياس متغيرات الدراسة طبقاً لمقياس ليكرت، حيث تتراوح بين (خمس درجات) موافق تماماً إلى (درجة واحدة) غير موافق تماماً، وينقسم الاستبيان بالدراسة الحالية إلى ثلاثة متغيرات وهي: المواءمة الاستراتيجية (الاتصالات، الكفاءة، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات) حيث تم الاستعانة بالمقاييس والأبعاد المستخدمة في دراسة (Quesado,et al., 2018; Gede Huluka,2023)، أما متغير الأداء المؤسسي (أصحاب المصلحة، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم، الأداء المالي) حيث تم الاستعانة بالمقاييس والأبعاد المستخدمة في دراسة (Anamanjia, Maina,2022)، وأخيراً متغير فاعلية القرار (جودة القرار، اتخاذ القرار، قبول القرار) تم الاستعانة بالمقاييس والأبعاد المستخدمة في دراسة (Quesado,et al. 2018)، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة، وما تتضمنه من فقرات على محاور الدراسة من خلال عرض استطلاع الرأي في صورته المبدئية على عدد (9) محكماً من أساتذة الإدارة المتخصصين بالجامعات لتحكيمه وإبداء آرائهم حول العبارات من حيث دقة الصياغة اللغوية ووضوحها، ومدى انتمائها للمحاور، وأية اقتراحات يرون ضرورة إضافتها، وبعد الاستعانة بآراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها، حيث اعتبر إجماع 85% من المحكمين كافياً لتعديل الفقرة أو إضافة فقرة جديدة.

تاسعاً- الدراسة الميدانية:

١- التحليل الإحصائي للدراسة

تم عمل المعالجة الإحصائية للبحث من خلال قسمين رئيسيين. أولاً، استعراض نتائج نماذج القياس لتأكيد جدوى النهج المستخدم في دراسة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة في السياق العربي. ثم عرض النتائج الرئيسية المتعلقة بأسئلة البحث.

أ. تقدير نماذج القياس :

الجدول رقم (١) الإحصائيات الوصفية، وتقديرات الاتساق الداخلي، ومعاملات الارتباط لمغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفا كرونباخ	∞	الالتواء	التفطح	الموازنة الاستراتيجية	فاعلية القرار	الأداء المؤسسي
الموازنة الاستراتيجية	٢,٨٣	٠,٨٥	0.988	٠,٩٨٤	٠,٥١٧	٠,١٢٨	1	-	-
فاعلية القرار	3.04	0.91	0.977	٠,٩٧٠	٠,٣٧٩	٠,٠٨٥	0.536**	1	-
الأداء المؤسسي	3.08	0.90	0.977	٠,٩٧١	٠,٣١٨	-٠,١١٨	0.618**	0.661**	1

*ملحوظة: تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس اوزان، وتتراوح عينة الدراسة ن

= ٢٣٠ حيث $p < 0.001$

تشير الإحصائيات الوصفية إلى أن عينة الدراسة أدركت أن مستوى توافر المتغيرات الثلاث جاء بمستوى متوسط؛ حيث جاء مستوى الموازنة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة (المتوسط الحسابي $M = 2,83$ ؛ الانحراف المعياري $SD = 0,85$). في الوقت نفسه، جاء مستوى فعالية القرار أيضاً متوسط ($M = 3.04$ ؛ $SD = 0.91$)، والأداء المؤسسي جاء مستوى متوسط كذلك ($M = 3.08$ ؛ $SD = 0.90$)، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

فيما يتعلق باعتمادية البيانات، تراوحت قيمة الالتواء بين ٠.٣١٨ و ٠.٥١٧، وتراوحت قيمة التفطح بين ٠.٠٨٥ و ٠.١٢٨، مما يشير إلى أن البيانات في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. يوائم ذلك مع المعايير التي وصفها Morgan, Leech,

(57: 2004) Gloeckner and Barrett، حيث تعتبر البيانات مستوفية لاختبار الاعتدالية إذا كانت قيم الالتواء والتفطح تقع بين $+1.0$ و -1.0 ($+/-1.0$)

فيما يخص موثوقية المقاييس، تجاوزت قيم ألفا كرونباخ (التي تراوحت بين 0.970 و 0.984) المعيار الموصي به 0.70 للأبحاث الاستكشافية (Nunnally & Bernstein, 1994) (Nunnally, 1975). كانت تقديرات معاملات الارتباط بين متغيرات البحث الثلاث (التي تراوحت بين 0.536 و 0.661) ذات دلالة إحصائية، بينما كانت جميع العلاقات بين المتغيرات منخفضة بما يكفي لتجنب خطر التعدد الخطي (<0.90). (Hair et al. 2010).

جدول رقم (٢) قياس مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة

المتغيرات	Chi- Square	DF	P VALUE	CMIN/DF	CFI	NFI	TLI	RMSEA
المواءمة الاستراتيجية	٢٩٣٥.٩٢١	٨٥١	٠.٠٠٠	٣.٤٥٠	٠.٩٠	0.86	٠.٨٩	٠.٠٧٠
فعالية القرار	٩٥.١٥٥	٤٥	٠.٠٠٠	٢.١١٥	٠.٩٩	0.99	٠.٩٩	٠.٠٤٨
الأداء المؤسسي	٣٨٨.١٩١	١٢٥	٠.٠٠٠	٣.١٠٦	٠.٩٧	0.96	٠.٩٦	٠.٠٦٥

أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، الذي يفحص البنية أحادية العامل للمواءمة الاستراتيجية وفعالية القرار والأداء المؤسسي، ملاءمة ممتازة للبيانات في الجدول السابق، ففي نموذج المواءمة الاستراتيجية ($\chi^2/df = 3.450$)؛ قيم $CFI=0.90$ و $NFI=0.86$ و $TLI=0.89$ ؛ $RMSEA=0.070$. تراوحت أوزان العوامل للبند الملحوظة لدعم القيادة بين 0.70 و 0.857 علاوة على ذلك، أظهرت نتائج التحليل ملاءمة مقبولة للبيانات لبنية فعالية القرار ($\chi^2/df=2.115$)؛ $CFI=0.99$ ؛ $NFI=0.99$ ؛ $TLI=0.99$ ؛ $RMSEA=0.048$ ، حيث تراوحت أوزان العوامل للبند الملحوظة بين 0.812 و 0.924 . وأشارت النتائج إلى ملاءمة ممتازة لبنية الأداء المؤسسي ($\chi^2/df=3.106$)؛ قيم $CFI=0.97$ و $NFI=0.96$ و $TLI=0.96$ ؛ $RMSEA=0.065$ ، مع أوزان للعوامل تراوحت بين 0.782 و 0.886 .

جدول رقم (٣) الإحصاء الوصفي، الصلاحية التقاربية والتمييزية

Construct	AVE	SA	DE	OP
SA	0.663	0.814*		
DE	0.781	0.79	0.884*	
OP	0.701	0.90	0.80	0.837*

*ملحوظة: متوسط التباين (AVE) = $p < 0.05$; $p < 0.01$; $p < 0.001$

تم تقييم الصدق التقاربي والتمييزي للأداة. حيث تم تحديد الصدق التقاربي بفحص متوسط التباين المستخرج (AVE). كما هو موضح في الجدول ٣، تجاوزت جميع قيم AVE للمتغيرات الثلاثة ٠.٥٠، مما يبرهن على صدق تقاربي كافٍ (Hair et al. 2010)، تم التحقق من الصدق التمييزي بمقارنة الجذر التربيعي لقيم AVE مع معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (Fornell and Larcker 1981)، يشير الجدول السابق إلى أن قيم الجذر التربيعي لـ AVE لكل بُنية كانت أكبر من معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة. تدعم هذه النتائج الصدق العام للنموذج المفاهيمي المقترح (Hair, et al., 2010).

ب. المقارنة بين النموذجين

تم عمل مقارنة بين النموذجين المحتملين لطبيعة تأثير المواءمة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في وجود فعالية القرار كمتغير وسيط (وفق التصور العام المفترض للعلاقات السببية بين المتغيرات الثلاثة)، وهما: - نموذج الوساطة الجزئية "Partial Mediation"، نموذج الوساطة الكلية "Full Mediation" وذلك لتحديد أي النموذجين ينطبق على البيانات التي تم جمعها من الواقع الميداني، إذ يفترض نموذج الوساطة الجزئية وجود تأثير مباشر للمواءمة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى التأثير الذي يتم عبر فعالية القرار، بينما يفترض نموذج الوساطة الكلية أن تأثير المواءمة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي يتم فقط عبر فعالية القرار، دون وجود تأثير مباشر دال إحصائيًا، ولقد اعتمدت المقارنة المبدئية بين النموذجين (الوساطة الجزئية، والكلية) على اختبار مدى جودة المطابقة لكل منهما مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة.

الجدول رقم (٤) قياس مؤشرات ملائمة نماذج SEM (ن = ٢٣٠)

RMSEA	TLI	CFI	$\Delta \chi^2$	χ^2/df	df	χ^2	جودة المطابقة
خطا الاقترب	مؤشر توكر لويس	مؤشر المطابقة المقارن	القيمة الجدولية	مربع كاي النسبي	درجة الحرية	مربع كاي	
٠,٠٨	٠,٩٨	٠,٩٨	-	٤,٨٠٦	٥٥	٢٦٤,٣٠٣	نموذج الوساطة الجزئية
٠,١٤	٠,٩٤	٠,٩٦	***٣٣,٢١٣	١٠,٦٧٠	٥٦	٥٩٧,٥١٦	نموذج الوساطة الكلية

** دلالة إحصائية ($p > ٠,٠١$)

توضح النتائج في الجدول السابق مؤشرات المطابقة في النموذجين (نموذج الوساطة الجزئية، والكلية) جميعها تقي بالمعايير المحددة لقبول مطابقتها مع البيانات الميدانية، مع وجود تقارب في قيم تلك المؤشرات في النموذجين، باستثناء قيمة مربع كاي (χ^2) التي بلغت (٢٦٤,٣٠٣) في نموذج الوساطة الجزئية، و(٥٩٧,٥١٦) في نموذج الوساطة الكلية، وكذلك قيمة مؤشر مربع كاي النسبي (χ^2/df) التي بلغت (٤,٨٠٦) في نموذج الوساطة الجزئية، وبفارق بسيط بلغت (١٠,٦٧٠) في نموذج الوساطة الكلية، كما تقاربت قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI؛ حيث بلغت (٠,٩٨) في نموذج الوساطة الجزئية، و(٠,٩٦) في نموذج الوساطة الكلية، وكذلك مؤشر توكر-لويس TLI الذي بلغ (٠,٩٨) في نموذج الوساطة الجزئية، و(٠,٩٤) في نموذج الوساطة الكلية، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA بلغ (٠,٠٨) في نموذج الوساطة الجزئية، و(٠,١٤) في نموذج الوساطة الكلية.

يتضح كذلك من النتائج في جدول رقم (٤) وجود دلالة إحصائية ($p > ٠,٠١$) للفرق بين قيمتي مربع كاي للنموذجين ($\Delta \chi^2 = ٣٣٣,٢١٣$)؛ حيث إنها أكبر من القيمة الجدولية ($\chi^2 = ٣,٨٤$) عند درجات الحرية ١، مما يُعطي أفضلية لمطابقة نموذج الوساطة الجزئية مقارنة بنموذج الوساطة الكلية مع البيانات الميدانية، ومن ثم، يمكن القول إن إدراج فعالية القرار في النموذج أدى إلى تقليل الأثر المباشر للموازنة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، لكنه لم ينخفض إلى الصفر (من $\beta = 0.90$ إلى $\beta = 0.72$).

وهذا يعزز الاستنتاج القائل بأن الوساطة الجزئية تقدم وصفاً أكثر دقة لكيفية تأثير المواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي مقارنة بنموذج الوساطة الكلية.

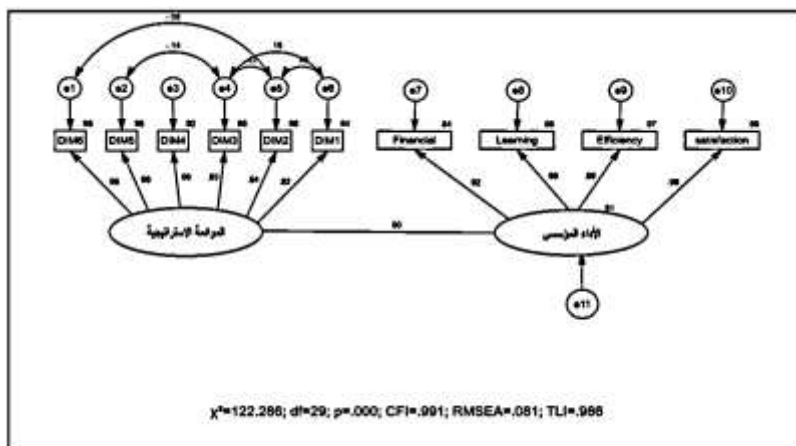
ج. اختبار صحة الفروض

تُستخدم النمذجة بالمعدلة البنائية لتمثيل العلاقة السببية بين المتغيرات في النماذج المقترحة (Byrne 2010; Hair et al. 2010) تم اختبار عدة نماذج هيكلية، حيث تم اختبار نموذج لكل فرضية مطروحة.

١: اختبار صحة الفرض الأول:

بالنسبة للفرض الأول H1 الذي يتناول العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية والأداء المؤسسي؛ لاختبار هذا الفرض، تم رسم نموذج قائم على وجود علاقة تأثيرية للمواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، كما في شكل رقم (٢)، وقد كشفت نتائج الاختبار عن مؤشرات مطابقة جيدة للنموذج، مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، فقد بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي χ^2/df (٤.٢١٧)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (٠.٩٩١)، ومؤشر توكر-لويس TLI (٠.٩٨٦)، والجنز التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (٠.٠٨١).

من جانب آخر، تُظهر قيمة الوزن الانحداري المعياري بيتا (β)، كما يتضح في شكل رقم (٢) وجود تأثير إيجابي قوي دال إحصائياً للمواءمة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي ($\beta = ٠.٩٠$ ، $p > ٠.٠١$)، وقد استطاعت المواءمة الاستراتيجية أن تفسر نسبة (٨١%) من التباين في الأداء المؤسسي للجامعة محل الدراسة، وبذلك يتحقق الفرض بأن المواءمة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابياً قوياً دالاً إحصائياً في الأداء المؤسسي بها.

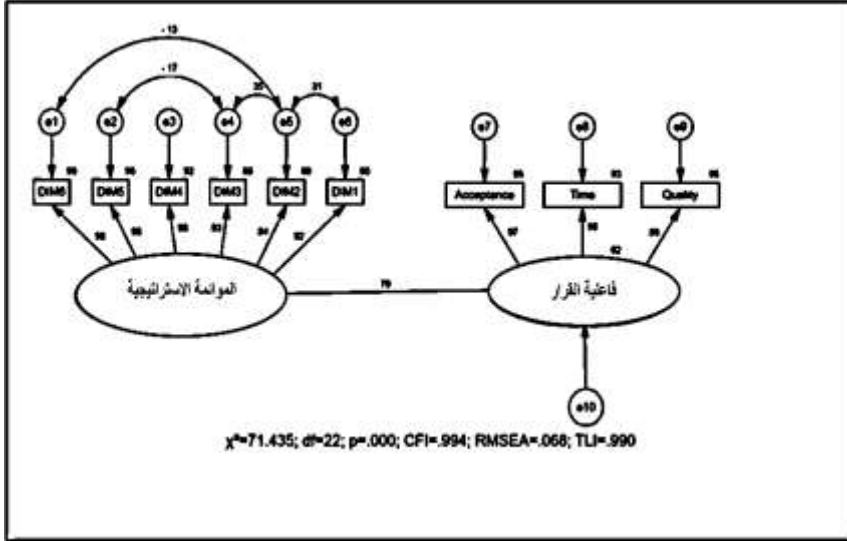


شكل رقم (٢) تأثير المواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي

٢: اختبار صحة الفرض الثاني:

بالنسبة إلى الفرضية الثانية (H2)، التي تتناول العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية وفعالية القرار، أظهرت النتائج أيضاً ملاءمة ممتازة للنموذج: وقد كشفت نتائج الاختبار عن مؤشرات مطابقة جيدة للنموذج، مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، فقد بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي χ^2/df (٣.٢٤٧)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (٠.٩٩٤)، ومؤشر توكر- لويس TLI (٠.٩٩٠)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (٠.٠٦٨).

من جانب آخر، تُظهر قيمة الوزن الانحداري المعياري بيتا (β)، كما يتضح في شكل ٣ وجود تأثير إيجابي قوي دال إحصائياً للمواءمة الاستراتيجية في فعالية القرار بالجامعة محل الدراسة ($\beta = ٠.٧٩$ ، $p > ٠.٠١$)، وقد استطاعت المواءمة الاستراتيجية أن يفسر نسبة (٦٢%) من التباين في فعالية القرار للجامعة، وبذلك يتحقق الفرض بأن المواءمة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابياً قوياً دالاً إحصائياً في فعالية القرار بالجامعة محل الدراسة.



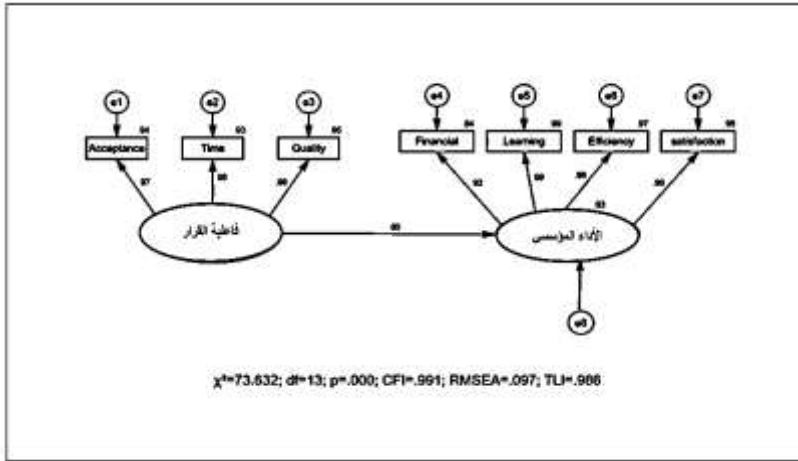
شكل رقم (٣) تأثير الموانمة الاستراتيجية على فعالية القرار

٣: اختبار صحة الفرض الثالث:

في سياق الفرضية الثالثة (H3)، التي تفترض وجود تأثير لفعالية القرار على الأداء المؤسسي، كما في شكل ٤، قد كشفت نتائج الاختبار عن مؤشرات مطابقة جيدة للنموذج، مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، فقد بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي χ^2/df (5.664)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (0.991)، ومؤشر توكر- لويس TLI (0.986)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0.097).

من جانب آخر، تُظهر قيمة الوزن الانحداري المعياري بيتا (β)، كما يتضح في شكل ٤ وجود تأثير إيجابي قوي دال إحصائياً لفعالية القرار في الأداء المؤسسي للجامعة محل الدراسة ($\beta = 0.80$ ، $p > 0.01$)، وقد استطاعت فعالية القرار أن تفسر نسبة (٦٣%) من التباين في الأداء المؤسسي للجامعة محل الدراسة، وبذلك

يتحقق الفرض بأن فعالية القرار تؤثر تأثيراً إيجابياً دالاً إحصائياً في الأداء المؤسسي لها.

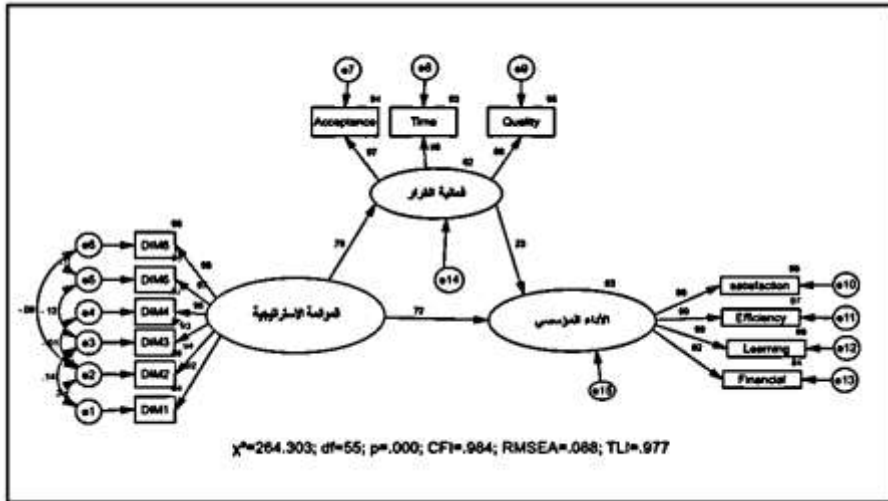


شكل رقم (٤) تأثير فعالية القرار على الأداء المؤسسي

٤: اختبار صحة الفرض الرابع:

لاختبار الفرضية الرابعة (H4)، التي تفترض وجود تأثير وسيط فعالية القرار في العلاقة بين الموازنة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، استخدم الباحث النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) مع طريقة التمهيد الإحصائي (Bootstrap) (بريشر وهايز، ٢٠٠٨).

أولاً: نلاحظ أن جميع مسارات الوساطة التي تم تحليلها داخل النموذج كانت دالة إحصائياً عند مستوى $p < 0.001$. فقد ظهر أن الموازنة الاستراتيجية مرتبطة بشكل كبير f فعالية القرار ($\beta = 0.79$)، مما يشير إلى أن الموازنة الاستراتيجية للجامعة محل الدراسة تسهم بشكل كبير في فعالية القرار التي تتخذها الجامعة، مما يساعد على تحسين الأداء المؤسسي بها.



شكل رقم (٥) تأثير فعالية القرار على الأداء المؤسسي ($\beta = 0.23$, $p < 0.001$)

د. نتائج التأثير الكلي لمتغيرات الدراسة

الجدول رقم (٥) قياس التأثيرات الموحدة المباشرة وغير المباشرة والإجمالية للموازنة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي من خلال فعالية القرار

الدالة الإحصائية	درجة الثقة ٩٥%		معامل الارتباط		التقدير	المتغيرات
	Upper	Lower	Z	SE		
0.003	0.920	0.874	64.29	0.014	0.900	التأثير الكلي الموحدة للموازنة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي
0.001	0.258	0.119	4.21	0.043	0.181	التأثير الكلي غير المباشر للموازنة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي
0.002	0.798	0.630	14.09	0.051	0.719	التأثير الكلي المباشر للموازنة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي

$p < 0.001$

تم استخدام طريقة التمهيد الإحصائي (لتوضيح نتائج تحليل SEM). تم الحصول على ٢٠٠٠ تقدير مُعاد استيعانه لمسارات المتغيرات في النموذج. وباستخدام توزيع البيانات المُعاد استيعانها، حُسب اختبار فترة الثقة المئوية ٩٥% لكل مسار (Hayes 2015)، وأخيراً، طُبقت إجراءات

تصحيح التحيز (MacKinnon, 2008) لتطوير فترة ثقة مصححة بالتحيز لكل من المسارات حسب الجدول السابق.

الجدول رقم (٦) نتيجة اختبار فروض الدراسة

النتيجة	تقدير النموذج				العلاقة	الفروض
	مربع معامل التحديد	الدلالة	الخطأ المعياري	β		
قبول	81%	**٠.٠٠٧	٠.٠١٤	٠.٩٠	المواءمة الاستراتيجية - الأداء المؤسسي	الفرض الأول
قبول	62%	**٠.٠٠٤	٠.٠٢٤	٠.٧٩	المواءمة الاستراتيجية - فعالية القرار	الفرض الثاني
قبول	63%	**٠.٠٠٤	٠.٠٢٥	٠.٨٠	فعالية القرار - الأداء المؤسسي	الفرض الثالث
قبول	83%	**٠.٠٠٢	٠.٠٤٣	٠.١٨١	المواءمة الاستراتيجية - فعالية القرار - الأداء المؤسسي	الفرض الرابع

** $p < 0.01$

يشير تحليل (Bootstrap) إلى أن التأثير الكلي للمواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بلغ $\beta = 0.900$ يمثل هذا مؤشراً قوياً على تأثير المواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي من خلال مزيج من المسارات المباشرة وغير المباشرة ويتكون التأثير الكلي للمواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي من تأثير مباشر مقداره $\beta = 0.719$ (٧٩.٨٩% من التأثير الكلي)، وتأثير غير مباشر مقداره $\beta = 0.181$ (20.11%) من التأثير الكلي.

عاشراً: مناقشة النتائج

١- الموائمة الاستراتيجية دعم فاعلية القرار

على الرغم من أن الأدبيات التي تمت مناقشتها سابقاً تصف العلاقة بين الموائمة الاستراتيجية وفاعلية القرار حيث تتوافق الدراسة مع دراسات (Ghonim,et.al.,2022, Direction,2021, Jaafar, Ahmed,2021, Niue,et al., 2024) التي أشارت الي ان الموائمة الاستراتيجية ترتبط إيجابيا مع فاعلية القرار بأبعادها الثلاثة المتمثلة في جودة القرار، وقبول القرار، ووقت اتخاذ القرار، وذلك يؤثر على تحسين فاعلية القرار للجامعة مما يؤدي الي تحسين كفاءة العمليات الداخلية للجامعة وذلك من خلال استخدام خطوط اتصال واضحة نظراً لأن عملية اتخاذ القرار هي عملية معقدة يتفاعل فيها جميع المشاركين فيه ويؤثرون على بعضهم البعض وهذا وفقاً لما اشير في اثبات صحة الفرضية الثانية حيث كشفت نتائج الاختبار عن مؤشرات مطابقة جيدة للنموذج، مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة وكل ما سبق على عكس ما توصلت اليه دراسة (عبد الهادي وجودة ٢٠١٥،) والتي توصلت الي وجود علاقة عكسية بين الاتصالات كأحد أبعاد الموائمة الاستراتيجية وفاعلية القرار الادارية، فكلما زادت فرص الاتصالات كلما قلت فاعلية القرار والعكس.

٢- الموائمة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

وتتفق نتائج الدراسة مع النموذج النظري حيث اشارت الدراسات الي أن الموائمة الاستراتيجية يؤثر تأثيراً إيجابياً في الأداء المؤسسي للجامعات (Quesado,et al., 2018, Gede Huluka,2023, Anamanjia, Maina,2022 , Al-surmi, 2016) والتي اثبتت أن الموائمة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابيا على تحسين فهم القدرات التنظيمية وأهداف مجموعات العمل والربط بين القرارات والاجراءات والاهداف الاستراتيجية من خلال وضوح الهدف مع موائمة المؤشرات الرئيسية للمنظمة

في كل مستوى تنظيمي وهذا يعني أن نجاح المواءمة الاستراتيجية لا ينبغي أن يعتمد على البيئة الخارجية فقط ولكن على قدرة المنظمة في تحديد مواردها الداخلية بكفاءة ، وتتفق الدراسة الحالية أيضا مع دراسة (نافع والبردان وأحمد، ٢٠٢٣) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المواءمة الاستراتيجية وأبعاد الأداء المؤسسي والتي تمثلت في (الاداء المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وأن هناك تأثير معنوي للمواءمة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي ومن ثم فإن اعتبار المواءمة الاستراتيجية جزءاً من ثقافة المنظمة وهذا يعتبر مطلب أساسي لتحسين أدائها وهذا ما تم إثباته في الدراسة الحالية المطبقة على الجامعة محل الدراسة المذكورة انفاً ، بالإضافة الي اتفاقها مع دراسة (العمرى، ٢٠١٩) في تفسير العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية والاداء المؤسسي ،إلى أن وجود توافق بين دور الموارد البشرية ومكانتها عند الادارة العليا ، وتوافق بين وظيفة الموارد البشرية والوظائف الرئيسية الاخرى بالمؤسسة ،انعكس على تحسين الاداء المؤسسي.

٣- الأداء المؤسسي ودعم فاعلية القرارات

وتتفق الدراسات السابقة , 2013, et al., Negoita, Carmeli, et al., 2009 (Obeed, 2021, Harrison, & Monique, 1998) مع الدراسة الحالية في وجود العلاقة بين الأداء المؤسسي ودعم فاعلية القرار ، حيث فاعلية القرارات الاستراتيجية تؤدي إلى تباين في أداء المؤسسة ،وتؤثر فاعلية القرار على الميزة التنافسية للمؤسسة كما هو موضع في نتائج الدراسة وتأثير ذلك على الجامعة محل الدراسة ، حيث أوضحت الدراسات ان اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة يسهم في تحسين الاداء المؤسسي، وأن توقيت اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة من أكثر العوامل المرتبطة بتحقيق فاعلية القرار ، كما توصلت دراسات (الجبوري والحاكم، ٢٠١٩ ، المطري وعبد الله ، ٢٠٢٤ ، الحيدري ، ٢٠٢٤) أن فاعلية اتخاذ القرار تؤثر على الأداء المؤسسي بشكل إيجابي حيث تساهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها كما تعمل على تحقيق نموها وفعالية أدائها وأيضا ذكرت الدراسات

ان الاداء المؤسسي يسهم في ترسيخ فعالية القرار وتعزيز المسؤولية في اتخاذ القرارات المختلفة ، كما يدعم من جهود العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة.

حادي عشر: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يمكن أن تسهم الدراسة بالتوصيات التالية:

الجدول رقم (٧): توصيات الدراسة، وأساليب إنجازها

الفترة الزمنية	الجهة المسؤولة	أساليب إنجازها	مجال التوصية وفقاً للمتغيرات
بدء التطبيق في الربع الثالث ٢٠٢٥	الإدارة المعنية بالتخطيط الاستراتيجية بالجامعة	- تقديم رؤى استباقية تقود التغيرات القادمة بالتعليم الجامعي، من خلال بدائل ومسارات تحول أمن نحو التغيير والمستقبل، والذي يفرض هيكلة العديد من البرامج وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة. - الجاهزية وضبط الجودة لكافة منظومة الأداء والخدمات التي تقدمها الجامعة، بما يحقق التكيف مع تغيرات الحاضر والمستقبل وأولويات المجتمع. - التحول نحو الجامعة الذكية في كافة الممارسات والإجراءات من خلال الوفاء بشروط التطور التقني وتوجيهه في صالح جودة الأداء والخدمات. - التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستواهم الأكاديمي والمهني والثقافي من خلال تنفيذ برامج للتدريب على أحدث التطبيقات التدريسية والبحثية. - التسويق الابتكاري لخدمات الجامعة البحثية والاستشارية والتدريبية من خلال خطة تسويق لكافة الشركاء ونظي العلاقة القادرين على دعم ورعاية العديد من مبادرات تطوير الخدمات.	الموازنة الاستراتيجية
قياس الأثر الربع الأول ٢٠٢٦	إدارة البحوث والتطوير بالجامعة	- تطوير هيكل تنظيمي يتميز بتوزيع الاختصاصات والمهام والصلاحيات ويتلاءم مع الهياكل القائمة على المشروعات والبرامج مع التغيرات الجامعية المعاصرة. - تطوير الأدلة التنظيمية والإجرائية للكلية والأقسام العلمية، بما يبين كافة برامجها، وأنشطتها، وأدوارها، ومهامها. - حوكمة نظم العمل والإجراءات الإدارية، من خلال خريطة واضحة لتدفق المهام والأدوار تتسم بالوضوح والشفافية. - تحسين جاهزية البنية التحتية والتقنية من خلال رفع الكفاءة التشغيلية لكافة المنشآت والمرافق. - التشبيك المؤسسي مع الجامعات النظيرة على المستوى المحلي والدولي، بما يعزز من تبادل الخبرات ورصد أفضل الممارسات.	دعم الأداء المؤسسي
قياس الأثر الربع الأول ٢٠٢٦	إدارة البحوث والتطوير بالجامعة	- تحديث الخريطة التنظيمية للجامعة من خلال إعادة هيكلة الوحدات الأكاديمية والإدارية لتعزيز مهامها وأدوارها والحد من الازدواجية في القرارات الأكاديمية والإدارية. - استخدام النظم الخبيرة لدعم اتخاذ القرارات وتحسين جودتها.	فاعلية القرار

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة.

قائمة المراجع (Reference)

أولاً: المراجع العربية

١. أبو المجد، مها عبد الله السيد (٢٠١٨) تعزيز الأداء المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، مج ٧٠، ع ٢٤، جامعة طنطا - كلية التربية، ٦٨٨ - ٧٣٢
٢. الحيدري، أمين منصور علي. (٢٠٢٤). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية - دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، ع ٣٩، 649 - 679
٣. الخطة الاستراتيجية لجامعة العريش: <http://aru.edu.eg/ar>
٤. العمري، مشهور بن ناصر. (٢٠١٩). التوافق الإستراتيجي للموارد البشرية تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية. المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ٢٤، 125 - 141.
٥. نافع، وجيه عبد الستار محمد، البردان، محمد فوزي أمين، وأحمد، سلمى عبد الله حسن. (٢٠٢٣). دور التوافق الاستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ١٥، ع ٤، 349 - 375
٦. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٧). الجودة في إطار استراتيجية التعليم العالي - استراتيجية تطوير التعليم العالي بمصر ٢٠١٧-٢٠٠٢.

References

1. Adama, Henry Ejiga & Popoola, Oladapo & Okeke, Chukwuekem & Akinoso, Abiodun. (2024). THEORETICAL FRAMEWORKS SUPPORTING IT AND BUSINESS STRATEGY ALIGNMENT FOR SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. International Journal of Management & Entrepreneurship Research. 6. 1273-1287. [10.51594/ijmer.v6i4.1058](https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1058).
2. Adesina, Abayomi & Iyelolu, Toluwalase & Paul, Patience. (2024). Optimizing Business Processes with Advanced Analytics: Techniques for Efficiency and Productivity Improvement. World Journal of Advanced Research and Reviews. 22. 1917-1926. [10.30574/wjarr.2024.22.3.1960](https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1960).
3. Adesina, Abayomi & Iyelolu, Toluwalase & Paul, Patience. (2024). leveraging predictive analytics for strategic decision-making: Enhancing business performance through data-driven insights. World Journal of Advanced Research and Reviews. 22. 1927-1934. [10.30574/wjarr.2024.22.3.1961](https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1961).
4. Ahmad, I., Ahmad, S. B., & Alam, B. (2024). Skills and Strategic Planning: Unveiling the Nexus in SMEs - A Case Study. Journal of Intercultural Communication, 24(1), 43–62. <https://doi.org/10.36923/jicc.v24i1.94>
5. Ahn J, Bowers AJ, Welton AD. (2021), Leadership for learning as an organization-wide practice: Evidence on its multilevel structure and implications for educational leadership practice and research. Int J Leadership Educ. 2021;1-52. [doi:10.1080/13603124.2021.1972162](https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1972162).
6. Akhalaia, Nana & Baratashvili, Evgeni. (2019). Psychology of Management Decision Making. SSRN Electronic Journal. [10.2139/ssrn.3469108](https://doi.org/10.2139/ssrn.3469108).

7. Al Amosh, H., Khatib, S. F. A., & Ananzeh, H. (2023). Terrorist attacks and environmental social and governance performance: Evidence from cross-country panel data. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–14. <https://doi.org/10.1002/csr.256314>
8. Al Hussein, A. (2025). The role of strategic alignment in enhancing strategic success through the mediating role of core capabilities *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 91-107. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v3i1.1478>.
9. Alamoush, Anas & Ballini, Fabio & Lçer, Aykut. (2024). Management of stakeholders engaged in port energy transition. *Energy Policy*. 188. [114074. 10.1016/j.enpol.2024.114074](https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114074).
10. AlSaied, M.K. and Alkhoraif, A.A. (2024), "The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation", *The Learning Organization*, Vol. 31 No. 2, pp. 205-226. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
11. Alsharari, N.M. (2024), "The interplay of strategic management accounting, business strategy and organizational change: as influenced by a configurational theory", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 20 No. 1, pp. 153-176. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2021-0130>
12. Alzghoul, A., Khaddam, A. A., Abousweilem, F., Irtaimah, H. J., & Alshaar, Q. (2024). How business intelligence capability impacts decision-making speed, comprehensiveness, and firm performance. *Information Development*, 40(2), 220-233. <https://doi.org/10.1177/02666669221108438>
13. Baets, W. (1992). Aligning information systems with business strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 1(4), 205-213. [https://doi.org/10.1016/0963-8687\(92\)90036-V](https://doi.org/10.1016/0963-8687(92)90036-V)
14. Benbya, H., & McKelvey, B. (2006). Using coevolutionary and complexity theories to improve is alignment: A multi-Level

- approach. Journal of Information technology, 21(4), 284-298.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000080>
15. Byrne, BM. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. 2nd ed. Oxfordshire: Routledge
 16. Camasin, A., Estur, R., Jomadio , C., Paet, A. S., Nacionales, J., & Claridad, N. (2023). Exploring interpersonal communication strategies in the healthcare system: insights from Barangay health workers (BHW) in the Philippines. Journal of Language and Pragmatics Studies, 2(2), 134–143. <https://doi.org/10.58881/jlps.v2i2.19>.
 17. Castelblanco, Gabriel & Guevara, Jose. (2024). Stakeholder Dynamics: Rethinking Roles and Responsibilities in User-Pay Transport PPP Projects. Journal of Construction Engineering and Management. 150. 1-15. [10.1061/JCEMD4/COENG-14477](https://doi.org/10.1061/JCEMD4/COENG-14477).
 18. Chandak, N., Goel, S., & Peters, D. (2024). Proportional Aggregation of Preferences for Sequential Decision Making. Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence, 38(9), 9573-9581. <https://doi.org/10.1609/aaai.v38i9.28813>
 19. Chintengo, S., Mkandawire, K., & Hanif, R. (2017). An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic. African journal of business management, 11(4), 84-93. <https://doi.org/10.5897/AJBM2016.8201>
 20. Collier, JE. (2020). Applied Structural Equation Modeling Using Amos: Basic to Advanced Techniques. New York: Routledge.
 21. Direction, S. (2021). Aligning with success: Adopting strategic alignment to improve decision effectiveness. Strategic Direction, 37(1), 35-37. <https://doi.org/10.1108/SD-10-2020-0192>
 22. Donald, A., Doss, C., Goldstein, M. (2024). Sharing responsibility through joint decision-making and implications for intimate-partner

- violence: evidence from 12 Sub-Saharan African Countries. *Rev Econ Household* 22, 35–66. <https://doi.org/10.1007/s11150-023-09646-w>
23. Emeka, stella & nwankwo, tochukwu & otonnah, christiana & nwankwo, ezinwa. (2024). Effective stakeholder relationship management in the oil & gas sector: a conceptual and review perspective. *Finance & accounting research journal*. 6. 372-383. 10.51594/farj.v6i3.898.
24. Fornell, C, and DF Larcker. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors." *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39–50. [doi:10.1177/002224378101800104](https://doi.org/10.1177/002224378101800104).
25. Galeazzo, A., Miandar, T. & Carraro, M. (2024). SDGs in corporate responsibility reporting: a longitudinal investigation of institutional determinants and financial performance. *J Manag Gov* 28, 113–136. <https://doi.org/10.1007/s10997-023-09671-y>
26. Hair, JF, WC Black, BJ Babin, and RE Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Hoboken, NJ: Pearson Prentice Hall
27. Hakim, S., Laelawati, L. N., and Mardiana, R. (2023). "The Role of Digital Skills and Technological Innovation in Improving the Performance of Small and Medium Industries: Systematic Literature Review," in *ICOBIS*, 2023, pp. 74–102. [doi: 10.2991/978-94-6463-068-8_7](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-068-8_7).
28. Hayes, A F. (2015) "An Index and Test of Linear Moderated Mediation." *Multivariate Behavioral Research* 50 (1): 1–22. [doi:10.1080/00273171.2014.962683](https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683)
29. Hickmann, T., Biermann, F., Sénit, C.-A., Sun, Y., Bexell, M., Bolton, M., Weiland, S. (2024). Scoping article: research frontiers on the governance of the Sustainable Development Goals. *Global Sustainability*, 7, e7. [doi:10.1017/sus.2024.4](https://doi.org/10.1017/sus.2024.4)

30. Isa, J. G., Madjid, J. A., Abdurahman, N. J., Abdurahman, N. A., Asanji, A. A., Taradji, A. T., Asmadi, N., & Radjuni, A. J. (2024). ADMINISTRATIVE EMPOWERMENT VIS A VIS SCHOOL HEAD'S DECISION MAKING: THE CASE OF MBHTE-SULU, BARMM, PHILIPPINES. Ignatian International Journal for Multidisciplinary Research, 2(3), 738–754. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10864126>
31. Iyelolu, Toluwalase & Paul, Patience. (2024). implementing machine-learning models in business analytics: challenges, solutions, and impact on decision-making. World Journal of Advanced Research and Reviews. 22. 1906-1916. [10.30574/wjarr.2024.22.3.1959](https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1959).
32. Jaafar, Z. B., & Ahmed, S. F. (2021). THE ROLE OF STRATEGIC ALIGNMENT IN IMPROVING STRATEGIC DECISION AN APPLIED STUDY AT THE MINISTRY OF HEALTH HEADQUARTERS. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, 18(7), 1611-1623.
33. Jooss, Stefan & Collings, David & McMackin, John & Dickmann, Michael. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. Human Resource Management. 63. 141-157. [10.1002/hrm.22192](https://doi.org/10.1002/hrm.22192).
34. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), strategic learning & the balanced scorecard, Strategy & Leadership, (24)5, 18-24. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
35. Khorshidi, A., Mastaneh, Z., & Javidkar, M. (2013). The Balanced Scorecard (BSC), as a tool for evaluation of organizational strategies. J Educ Manage Stud, 3(4), 428-435.
36. Krisdiana, R., Elisabeth, Dian. S., & Harsono, A. (2024). Agribusiness analysis of seed producer supports increased soybean production in East

- Java production centre areas. International Journal of Agricultural Sustainability. [22. 10.1080/14735903.2024.2361581](https://doi.org/10.1080/14735903.2024.2361581).
37. Laine, Joakim & Minkkinen, Matti & Mäntymäki, Matti. (2024). Ethics-based AI auditing: A systematic literature review on conceptualizations of ethical principles and knowledge contributions to stakeholders. Information & Management. [61. 103969. 10.1016/j.im.2024.103969](https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103969).
38. Lande, Omorinsola & Johnson, Ebunoluwa & Adeleke, Gbenga & Amajuoyi, Chinazor & Simpson, Bayode. (2024). The role of data visualization in strategic decision making: Case studies from the tech industry. Computer Science & IT Research Journal. 5. 1374-1390. [10.51594/csitrj.v5i6.1223](https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i6.1223).
39. Latif, Abdul & Ullah, Roman & Iqbal, Nasir & Rehman, Jamshid. (2024). Critical Analysis of Cooperative Learning in Organizations: With Special Emphasis on Employee Satisfaction. Journal of Asian Development Studies. 13. 1113-1126. [10.62345/jads.2024.13.2.88](https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.2.88).
40. López Pérez, Germán & Sánchez, Isabel & Zafra, José. (2023). A systematic literature review and bibliometric analysis of eco-innovation on financial performance: Identifying barriers and drivers. Business Strategy and the Environment. [33. 10.1002/bse.3550](https://doi.org/10.1002/bse.3550).
41. Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and sustaining business-IT alignment. California management review, 42(1), 109-122. <https://doi.org/10.2307/41166021>
42. MacKinnon DP (2008) An Introduction to Statistical Mediation Analysis. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
43. Mahjabeen, U., Nasir K., Anis, O. (2024) Environmental policy stringency, ICT, and technological innovation for achieving sustainable development: Assessing the importance of governance and infrastructure,

- Journal of Environmental Management, Volume 365, 121581,ISSN 0301-4797,<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121581>.
44. Manoharan, Geetha & Durai, Subhashini & Rajesh, Gunaseelan & Ashtikar, Sunitha. (2023). A Study on the Application of Expert Systems as a Support System for Business Decisions. [10.1201/9781003328414-24](https://doi.org/10.1201/9781003328414-24).
45. Minaryanti, A.A. and Mihajat, M.I.S. (2024), "A systematic literature review on the role of sharia governance in improving financial performance in sharia banking", Journal of Islamic Accounting and Business Research, Vol. 15 No. 4, pp. 553-568. <https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2022-0192>
46. Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W. & Barrett, K.C. (2004). SPSS for Introductory Statistics, Use and Interpretation. 2nd edition. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
47. Nunnally JC (1975) Psychometric theory—25 years ago and now. Educational Researcher 4(10): 7–21.
48. Nunnally, JC, and IH Bernstein. (1994). “The Assessment of Reliability.” Psychometric Theory 3 (1): 248–292.
49. Obeed, H. A. (2021). The quality of institutional performance according to the entrepreneurial management Applied research in the Municipality of Baghdad. The journal of contemporary issues in business and government, 27(2), 6709-6730. <http://dx.doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.647>
50. Olaniyi, Oluwaseun Oladeji and Ugonna, Jennifer Chinelo and Olaniyi, Folashade Gloria and Arigbabu, Aisha Temitope and Adigwe, Chinasa Susan (2024) Digital Collaborative Tools, Strategic Communication, and Social Capital: Unveiling the Impact of Digital Transformation on Organizational Dynamics. Asian Journal of Research in Computer Science, 17 (5). pp. 140-156. ISSN 2581-8260.

51. Osasona, Femi & Amoo, Olukunle & Atadoga, Akoh & Abrahams, Temitayo & Farayola, Oluwatoyin & Ayinla, Benjamin. (2024). REVIEWING THE ETHICAL IMPLICATIONS OF AI IN DECISION MAKING PROCESSES. International Journal of Management & Entrepreneurship Research. 6. 322-335. [10.51594/ijmer.v6i2.773](https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i2.773).
52. Ostapchuk, O. ., Brych, L. ., Lapychak, N. ., Prots, R. ., & Kryshtanovych, S. . (2024). Standardization of the Modeling System for Choosing the Reengineering Form to Change Business Processes at Critical Energy Infrastructure Enterprises: Challenges for Human Capital Security. Journal of Ecohumanism, 3(4), 1572–1579. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3686>
53. Ozbiltekin-Pala, M., Kazancoglu, Y., Kumar, A., Garza-Reyes, J.A. and Luthra, S. (2024), "Analyzing critical factors of strategic alignment between operational excellence and Industry 4.0 technologies in smart manufacturing", The TQM Journal, Vol. 36 No. 1, pp. 161-177. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2022-0232>
54. Patwary, A.K., Alwi, M.K., Rehman, S.U., Rabiul, M.K., Babatunde, A.Y. and Alam, M.M.D. (2024), "Knowledge management practices on innovation performance in the hotel industry: mediated by organizational learning and organizational creativity", Global Knowledge, Memory and Communication, Vol. 73 No. 4/5, pp. 662-681. <https://doi.org/10.1108/GKMC-05-2022-0104>
55. Phraknoi, N., Stevenson, M. and Jia, M. (2024), "Governance requirements in supply chain finance: the need for a dual-layered semipermeable boundary", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 54 No. 3, pp. 275-300. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-04-2023-0134>
56. Rahi, Abm & Johansson, Jeaneth & Blomkvist, Marita & Hartwig, Fredrik. (2023). Corporate sustainability and financial performance: A

- hybrid literature review. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 31. [10.1002/csr.2600](https://doi.org/10.1002/csr.2600).
57. Rahman, H., & Singh, T. (2024). Generative artificial intelligence: opportunities, challenges and future avenues for organizational learning. Development and Learning in Organizations: An International Journal. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2024-0101>.
58. Sahiti, A., Ahmeti, S., Sahiti, A., & Aliu, M. (2016). The impact of balanced scorecard on improving the performance and profitability of the implementing companies. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(4), 60-65. DOI: [10.5901/mjss.2016.v7n4p60](https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n4p60)
59. Sharma, S., & Behl, R. (2023). Strategic Alignment of Information Technology in Public and Private Organizations in India: A Comparative Study. Global Business Review, 24(2), 335-352. <https://doi.org/10.1177/0972150919893839>
60. Steven D. Smith, Tyler F. Thomas, (2024). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance, Accounting, Organizations and Society, Volume 112, 101524, ISSN 0361-3682. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101524>.
61. Suri, N., & Lakhanpal, P. (2024). People Analytics Enabling HR Strategic Partnership: A Review. South Asian Journal of Human Resources Management, 11(1), 130-164. <https://doi.org/10.1177/23220937221119599>
62. Teare, G., Bakhsh, J. T., Bodin, K. L., Helsen, K., Taks, M., & Scheerder, J. (2024). Investigating top-down and bottom-up strategic alignment of event leveraging outcomes: the case of the 2021 UCI Road World Championships. European Sport Management Quarterly, 1–22. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2298431>
63. Yuliana Putri, E., Moehadi, & Taufiqurrachman, F. (2023). ANALYSIS OF REGIONAL FINANCIAL EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY ON

- ECONOMIC GROWTH IN BOJONEGORO DISTRICT. Jurnal Ekonomi, 12(3), 2033–2039. Retrieved from <https://www.ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2905>.
64. Zhang, X., Denicol, J., Chan, P. W., & Le, Y. (2024). Designing the transition to operations in large inter-organizational projects: Strategy, structure, process, and people. Journal of Operations Management, 70(1), 107–136. <https://doi.org/10.1002/joom.1275>.
65. Philbin, Simon (2011) "Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute", Measuring Business Excellence, v. 15 NO. 3, pp. 34-45,
66. Ahmadi, Parviz (2012) Using the balanced score card to design organizational comprehensive performance evaluation model", African Journal of Business Management Vol.6 pp.2267- 2277, February

ملحق رقم (١) استمارة الاستبيان

تأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات بحث بعنوان " الموائمة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لفعالية القرار، دراسة تطبيقية " ويقصد بالموائمة الاستراتيجية: هي عملية ديناميكية تهدف لوضع الآليات والأساليب الضرورية التي تساعد الجامعة على ضبط ورصد الأعمال والأنشطة على مختلف مستوياتها التنظيمية، يهدف ذلك لتجنب التضارب بين أهداف الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية، ويشمل القدرة على تحقيق التوافق بين متطلبات البيئة الخارجية واستراتيجية المؤسسة مع استخدام مواردها وتكييف هيكلها التنظيمية الداخلية، يتم قياس هذا التوافق بواسطة عدة أبعاد مثل الاتصالات، الكفاءة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، والمهارات.

كما يعني الأداء المؤسسي: جميع الجهود المخططة التي تقوم بها الجامعة بهدف سد الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الحالي، وتشمل الأداء المالي والتشغيلي ومعدل الابداع والتعلم وتحقيق الرضا للمستفيدين، بما يؤثر إيجابيا في البيئة الداخلية والخارجية، وينسجم مع البيئة المحيطة، بما يؤدي الى تحقيق الفاعلية الكلية للجامعة، ويضمن لها الصمود في وجه الجامعات المنافسة، وتحقيق الأداء المتميز، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وتُعبّر **فعالية القرار**: عن مدى تحقيق القرار للأهداف المحددة من قبل إدارة الجامعة، وذلك في الوقت المناسب وضمن القيود المعتمدة، كما تشمل أيضا مفهوم الجودة والتزام. فالجودة ترتبط بمدى رؤية القرار على أنه البديل الأمثل المتاح، بينما يسهم التزام الأفراد في تحقيق أقصى فعالية للمنظمة.

ونظرا لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة كونكم الأقدر على التعامل مع عبارات الاستبانة، كما تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الواقعية حول متغيرات البحث، بمثابة الأساس في إخراج البحث بمستواه المطلوب، لذا نقدر لكم حسن تعاونكم، فإننا نتعهد بأن هذه البيانات تحظى بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تعليمات الإجابة: من فضلك

١- يرجى قراءة كل عبارة بدقة وتحديد درجة موافقتك على العبارة من خلال وضع علامة (✓) في المكان المناسب.

٢- يرجى الإجابة عن جميع العبارات، ولا تضع أكثر من علامة للعبارة نفسها؛ لأن ترك أي سؤال دون إجابة، أو وضع أكثر من علامة يعني عدم صلاحية الاستبانة كلها للتحليل.

شاكراً حسن تعاونكم ومتمنية لحضراتكم دوام التوفيق والسداد
الباحث

د. محمد عبد المنعم محمد إبراهيم

أستاذ مشارك إدارة الأعمال – وحدة البرامج الاقتصادية والإدارية – جامعة المجمعة –
المملكة العربية السعودية

أولاً: البيانات الأساسية

- الجنس () ذكر () أنثى
الوظيفة: () عميد () مساعد عميد () رئيس قسم
() رئيس وحدة () عضو هيئة تدريس () موظف إداري
سنوات الخبرة في العمل الحالي: () أقل من خمس سنوات
() من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
() أكثر من ١٠ سنوات

ثانيا: عبارات الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
المحور الأول المواءمة الاستراتيجية: تقوم إدارة الجامعة بما يلي:					
أولاً: الاتصالات، وتعني قدرة الجامعة على إدارة التعاون بين زملاء العمل وبناء مناخ من الثقة والانفتاح بين الوحدات والأقسام والكلية، والتحفيز على استخدام التكنولوجيا المتطورة.					
					١ إقامة ورش عمل داعمة لتبادل وتلاقح الأفكار بين العاملين بشكل منسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.
					٢ إعطاء العاملين الحق في إبداء آرائهم حول العمل المناط بهم.
					٣ تهيئة الظروف المناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بالعمل.
					٤ الاهتمام بأخذ آراء العاملين في صنع القرارات الجامعية.
					٥ دعم التواصل مع البيئة الخارجية والإطلاع على الخدمات المنافسة والفرص المتاحة.
					٦ توفير نظام اتصالات تقني يحقق التواصل الفعال والتغذية الراجعة بين الوحدات والأقسام بالجامعة.
ثانياً: الكفاءة					
					٧ تستخدم مقاييس موضوعية وشاملة لأداء الجامعة.
					٨ توفير شراكات فعالة مع جهات ومؤسسات خارجية.
					٩ تحديد أفضل الممارسات بالجامعة من خلال مسح بيئي شامل.
					١٠ توفير آلية واضحة للتقييم الذاتي لأداء الجامعة.
					١١ الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عمليات التحسين المستمر وجوانب التطوير.
					١٢ العمل وفق معايير واضحة ومحددة.
					١٣ توفير آلية عمل واضحة للمسح البيئي الشامل.
ثالثاً: الحوكمة: وتعني المنهج الذي تتبعه إدارة الجامعة ويحدد السياسات والإجراءات والممارسات التي تساعد الجامعة على إدارة العمليات بشكل كفوء.					
					١٤ توفر خطط استراتيجية تساعد على تحقيق ميزة تنافسية عالية.
					١٥ تشارك كافة الوحدات والأقسام في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة.
					١٦ تسهيل عمل المجالس واللجان في تنفيذ مهامها بشكل فعال.
					١٧ تحدد أولويات عملها في جميع المجالات مع الأخذ في الاعتبار احتياجات المستفيدين.
					١٨ توفير نظام فعال للاستجابة والرد على استفسارات / شكاوى المستفيدين.
					١٩ تمتلك رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات والنظم الفعالة لتحقيق أهدافها.
					٢٠ تلتزم بالقوانين والمعايير التي تحكم بيئة العمل، مما يحقق الجودة والتميز في الأداء.
					٢١ إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بالنظم والقواعد التي تحكم عملها.
					٢٢ توضيح الأساليب والإجراءات المتطورة المستخدمة في بيئة العمل للمستفيد الخارجي.
رابعاً: الشراكة: وتعني قدرة الجامعة على توفير الظروف المناسبة وبناء مناخ تنظيمي يدعم المشاركة بين زملاء العمل وتبادل المهارات والخبرات والمعارف					
					٢٣ تقاسم المخاطر والمكافآت مع الشركاء من خلال توفير أنظمة رسمية عادلة.
					٢٤ قيام إدارة العلاقات العامة بتحسين الصورة الذهنية للمجتمع.
					٢٥ توفير نظام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد في إقامة شراكات فعالة.
					٢٦ بناء الثقة مع المجتمع الخارجي لاستقطاب شركاء فاعلين.
					٢٧ تنقيح الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها بشكل مستمر.
					٢٨ تدعم المبادرات التي تشجع الشركات مع جهات متميزة.
					٢٩ إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمؤوس
خامساً: البنى التحتية: وتعني الموارد المادية والتجهيزات والعوامل التي تساعد على تحقيق الإنتاجية بالجامعة					
					٣٠ تعد بيئة العمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة.
					٣١ تحرص على تهيئة الأجواء المناسبة كالتهدئة وأوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل.

د/ محمد عبد المزعز محمد إبراهيم

	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبءات
٣٢						البناية التي أعمل فيها تتوفر فيها كافة وسائل الراحة النفسية.
٣٣						تهتم كليتي بتعديل كافة مستلزمات العمل المستهلكة وغير الصالحة للعمل
٣٤						تسعى إلى توفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي
سادسا: المهارات: الموارد البشرية التي لديها القدرة على تحقيق التميز والإبداع في العمل						
٣٥						يتم تشجيع الابتكارات على كافة الوحدات والأقسام.
٣٦						توجد آلية استباقية لإدارة التغيير بالجامعة.
٣٧						تحديث عمليات الترقى بالموظفين بالنظام وفق معايير محددة.
٣٨						تشجيع تبادل الخبرات والمعارف بين جميع منسوبي الجامعة والشركاء
٣٩						تحرص على تعيين العاملين من ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم.
٤٠						تصر على أن يكون التخصص الوظيفي متوافق ومنسجم مع العمل المناط بالموظف.
٤١						تعمل على إقامة ورش العمل لتبادل الخبرات بين العاملين.
٤٢						تسعى على أن يكون منسوبيا يمتلكون مهارات تتفق بشكل كبير على الجامعات المنافسة.
٤٣						توفير نظام للاستقطاب والاختيار فعال لجذب أفضل العاملين للجامعة
المحور الثاني: الأداء المؤسسي: لقد ساعدت الاستراتيجيات المعتمدة حاليا في الجامعة في:						
أولا: رضا أصحاب المصلحة (العلاء)						
١						تهتم بتقييم الخدمات المقدمة للعلاء
٢						تهتم بتحديد متطلبات وتوقعات العلاء ودراسة احتياجاتها.
٣						تطوير خدمات جامعية جديدة.
٤						تهتم بمتابعة شكاوى العلاء وتقديم الحلول لهم بشكل مستمر .
٥						تحسين النتائج / المخرجات الجامعية.
ثانيا: كفاءة العمليات الداخلية						
٦						تنبنى أساليب جديدة تحقق كفاءة العمليات
٧						تعمل على تحسين عمليات البحث والتطوير الخاصة بإدارة العمليات
٨						يتم تطوير إجراءات العمل بشكل مستمر لمواكبة التغيرات في البيئة الداخلية للجامعة.
٩						تعتمد نظام رقابة واضح على الأعمال المختلفة
١٠						تعمل على تبسيط إجراءات العمل من خلال الاعتماد على التكنولوجيا
ثالثا: التعلم والنمو						
١١						تهتم في تعزيز مفهوم التعلم والتشارك المعرفي.
١٢						يحرص العاملون على الاستفادة من تجاربهم السابقة ، مما يساهم في إدارة أعمالهم بالشكل
١٣						يقوم بتطوير الأفراد ذوي الكفاءات والمحافظ عليهم.
١٤						تشجع على تعزيز العمل بروح الفريق
رابعا: الأداء المالي						
١٥						تحرص على الاستثمار الأمثل للأصول والموارد المالية باتباع أساليب علمية
١٦						تستطيع التعامل مع المخاطر المالية بكافة أنواعها.
١٧						تسعى لتعزيز ثروتها من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار
١٨						تعمل على إضافة خدمات ومنتجات جديدة بهدف تحسين وزيادة الإيرادات
المحور الثالث: فعالية القرار decision effectiveness						
أولا: جودة القرار Decision Quality (DQ)						
١						إن صناع القرار في الجامعة حريصون على تحليل البيانات بشكل موضوعي عند صنع القرارات
٢						القرارات التي تتخذها الجامعة متناسبة مع القدرات والإمكانات المتاحة
٣						القرارات التي تتخذها الجامعة هي أفضل ما يمكن أن تكون
٤						يتم تنفيذ القرارات المطلوبة بشكل صحيح دون أخطاء
ثانيا: وقت اتخاذ القرار Decision Time (DT)						
						يتم اتخاذ القرارات في الجامعة بسرعة، دون تأخير

الموازنة الاستراتيجية ودورها في دعم الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لفعالية القرار، دراسة تطبيقية

د/ محمد عبد المنعم محمد إبراهيم

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
٦ يتم اتخاذ القرارات في الجامعة في الوقت المحدد					
٧ يمكن للجامعة اتخاذ قرارات سريعة استجابة لأي تغييرات تحدث في البيئة					
ثالثا: قبول القرار (DA) Decision Acceptance					
٨ تسمح آلية صنع القرار في الجامعة بالتواصل بوضوح مع العاملين.					
٩ تحظى قرارات الجامعة بالقبول العام من العاملين					
١٠ تحرص الجامعة على شرح الغرض من قراراتها للعاملين.					
١١ تتميز خطوات صنع واتخاذ القرار للجامعة بالوضوح					
١٢ ترضي النتائج التي تحققها قرارات الجامعة العاملين.					