



The possibility of achieving Excellent Performance in private universities within Sulaymaniyah Governorate through Strategic Fit from the perspective of their administrative leaders*

Karim Arif Mohammed⁽¹⁾, Othman Kareem Mahmood⁽²⁾

University of Sulaimani - College of Administration and Economy^{(1),(2)}

(1) karimarif625@gmail.com (2) othman.mahmood@univsul.edu.iq

Key words:

Strategic Alignment, Outstanding Performance, Managerial Leadership, Private Universities, Sulaymaniyah Governorate.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 28 Jun. 2025
Accepted | 07 Jul. 2025
Available online | 31 Dec. 2025

©2025 THIS IS AN OPEN ACCESS
ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Karim Arif Mohammed
University of Sulaimani

Abstract:

The purpose of this study is examining the correlation and regression between strategic fit in its dimensions (communication, partnership, governance, skills, scope and infrastructure, value measurement) and excellent performance represented by (delight to customer, people-based management, continuous improvement, management by facts) according to (Kanji's model for excellent performance) in private universities in the city of Sulaymaniyah, which are (6) participated universities and (1) nonparticipated university. The descriptive analytical approach was employed, and the questionnaire was used to collect data, were distributed to the leaders in the researched universities represented by all levels from the university president and his assistants to the official of administrative and service units and heads of administrative units and departments and supervisors, numbered (157) individuals in the targeted universities according to the data on their electronic pages, and 131 questionnaires were retrieved, 7 of which were invalid but (124) questionnaire forms were valid for statistical analysis. Statistical methods were used, such as means, standard deviations and C.Vs and Cronbach's alpha to ensure validity and reliability through SPSS26, and CFA and SEM through AMOS-26 to test the hypotheses. The most important conclusion was that strategic fit's effects on achieving excellent performance is statistically significant. The most important of which is that private universities implement strategic fit to achieve outstanding performance.

*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

إمكانية تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الخاصة داخل محافظة السليمانية من خلال التوافق الاستراتيجي من منظور قياداتها الإدارية*

كريم عارف احمد
جامعة السليمانية - كلية الإدارة والاقتصاد
karimarif625@gmail.com

ا.م.د. عثمان كريم محمود
جامعة السليمانية - كلية الإدارة والاقتصاد
othman.mahmood@univsul.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث إلى تحليل الارتباط والانحدار بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التواصل، الشراكة الحوكمة، المهارات، النطاق والبنية التحتية، قياس القيمة) والأداء المتميز المتمثل بـ (إبهاج الزبون، الإدارة القائمة على الناس، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق) وفق (نموذج كانجي للأداء المتميز) في الجامعات الخاصة داخل محافظة السليمانية والبالغ عددها (6) جامعات مشاركة في الاستبيان، وجامعة واحدة لم تشارك فيها. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات، وتم توزيعها على القيادات في الجامعات المبحوثة ممثلة بجميع المستويات من رؤساء الجامعات ومساعديهم، وعمداء الكليات ومعاونيه، ورؤساء الأقسام العلمية ومقرريهم، مسؤولي الوحدات، المدراء الإداريين والماليين، المدراء الفنيين والهندسيين، والبالغ عددهم (157) فرداً في الجامعات المستهدفة وفقاً للبيانات الموجودة على صفحاتها الإلكترونية، وتم استرجاع (131) استبانة، منها (7) استبانات غير صالحة، بينما كانت (124) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. تم استخدام عدة أساليب إحصائية، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات التباين، ومعامل ألفا كرونباخ لضمان الصدق والثبات، بالإضافة إلى التحليل العاملي التأكيدي، ونمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامجي SPSS26 و AMOS26 لاختبار الفرضيات. وكان أهم استنتاج هو أن التوافق الاستراتيجي له تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق الأداء المتميز. ومن أهمها أن الجامعات الخاصة تطبق التوافق الاستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: التوافق الاستراتيجي، الاداء المتميز، القيادات الادارية، الجامعات الخاصة، محافظة السليمانية.

المقدمة:

في بيئة الأعمال سريعة التطور والمنافسة اليوم، أصبح التميز المؤسسي تحدياً رئيساً، لا سيما للجامعات الخاصة، والتي تواجه ضغوطاً كبيرة بسبب التقدم التكنولوجي وتزايد المنافسة، مما يهدد استدامتها ونجاحها على المدى الطويل. في هذا السياق الديناميكي اكتسب مفهوم التوافق الاستراتيجي أهمية بالغة كآلية حيوية لضمان فعالية المؤسسات الجامعية. وتسعى المؤسسات ووفق (Luftman, 2015) بشكل متزايد إلى تطوير استراتيجيات مرنة وديناميكية تدمج التقنيات المتقدمة وتمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية. وهذا أمر بالغ الأهمية بشكل خاص للمؤسسات التعليمية مثل الجامعات، والتي يتعين عليها تكييف هياكلها وعملياتها الداخلية لتلبية المتطلبات الخارجية مع الحفاظ على معايير أداء عالية. وهناك حاجة متزايدة لأطر استراتيجية جديدة يمكنها موازنة القدرات الداخلية مع الفرص والتحديات الخارجية، إذ أثبتت الأساليب الإدارية التقليدية عدم كفايتها لمواكبة هذه التغيرات البيئية. لذلك يوفر التوافق الاستراتيجي نهجاً شاملاً يدمج مختلف مكونات المؤسسة

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

لضمان الاتساق في صنع القرار، واستخدام الموارد، وتحقيق الأهداف. لذلك يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير التوافق الاستراتيجي على الاداء المتميز في الجامعات الخاصة الواقعة في محافظة السليمانية لبحث كيفية إسهام العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية في تحسين الأداء، كما تسعى إلى تعميق فهم كيفية دعم التوافق الاستراتيجي للجامعات الخاصة في تحقيق أداء متميز والحفاظ على ميزتها التنافسية. وفي ضوء ما تقدم تبرز أهمية دراسة العلاقة بين متغيراتها، لمعرفة مدى إسهام التوافق الاستراتيجي في تحقيق الاداء المتميز في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية، بما ينعكس إيجاباً على مسيرة التعليم الجامعي الخصوصي. وتكون هذا البحث من أربعة محاور رئيسية:

- الإطار المنهجي للبحث.
- الجانب النظري للبحث.
- الجانب الميداني للبحث.
- الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول: الأطار المنهجي

اولاً. مشكلة البحث

تواجه الجامعات الخاصة في العراق عمومًا، ومن ضمنه إقليم كردستان ضغوطاً متزايدة لتحسين أدائها. فعلى الرغم من ازدياد كمي في عدد الجامعات الخاصة، لا يزال العديد منها تعاني من ضعف في ممارساتها، ومحدودية الحرية الأكاديمية، وضعف الهياكل الإدارية، وغياب التوافق الاستراتيجي مع احتياجات سوق العمل مما تسببت في تراجع الأداء المؤسسي، وانخفاض جودة الممارسات، وعدم تحقيق التميز في الأداء وفق النماذج المعترف بها للتميز في الاداء المؤسسي، كما أن غياب معايير أداء واضحة، وضعف القيادة الداخلية، وضعف المشاركة الأكاديمية، يعيق هذه الجامعات عن بلوغ مستويات تنافسية ومستدامة من التميز بحسب ما اكده دراسة (حمة صالح وآخرون، 2019). وأشار (البياتي وسلمان، 2020) ان الجامعات الخاصة في العراق عموماً تعاني من قصور هيكلي، ومحدودية في التطبيق العملي للبرامج الأكاديمية، وضعف في ارضاء اصحاب المصالح في ضل تحديات غياب التوافق الاستراتيجي بين الأبعاد التشغيلية والإدارية الرئيسية والبيئة التي تعمل فيها، مما يعيق تحقيق التميز المؤسسي على الرغم من التوسع الأفقي للجامعات الخاصة في العراق بعد عام 2003. والسؤال الجوهرى المطروح في هذا السياق هو هل تتمكن الجامعات الخاصة داخل محافظة السليمانية من تحقيق اداء متميز من خلال تطبيق وممارسة التوافق الاستراتيجي لديها؟ ومن هنا تتفرع الاسئلة الفرعية البحثية الآتية:

1. هل هناك علاقة ارتباط ايجابية بين التوافق الاستراتيجي بأبعاده مع الاداء المتميز في الجامعات المبحوثة في محافظة السليمانية؟
2. هل يؤثر التوافق الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الاداء المتميز في الجامعات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث

1. يُثري هذا البحث الأدبيات الأكاديمية بدراسة علاقة التوافق الاستراتيجي مع الاداء المتميز في سياق التعليم العالي، وخاصةً في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية. مع التركيز على كيفية مساهمة أبعاد التوافق في تحسين الاداء والقدرة على التكيف والنجاح على المدى الطويل.
2. ستُروى النتائج صانعي القرار في الجامعات الخاصة بروى عملية حول كيفية إسهام التوافق الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي والقدرة التنافسية.
3. يدعم البحث صانعي السياسات التعليمية في صياغة أطر استراتيجية تُعزز تميز الاداء من خلال آليات توافق فعالة.

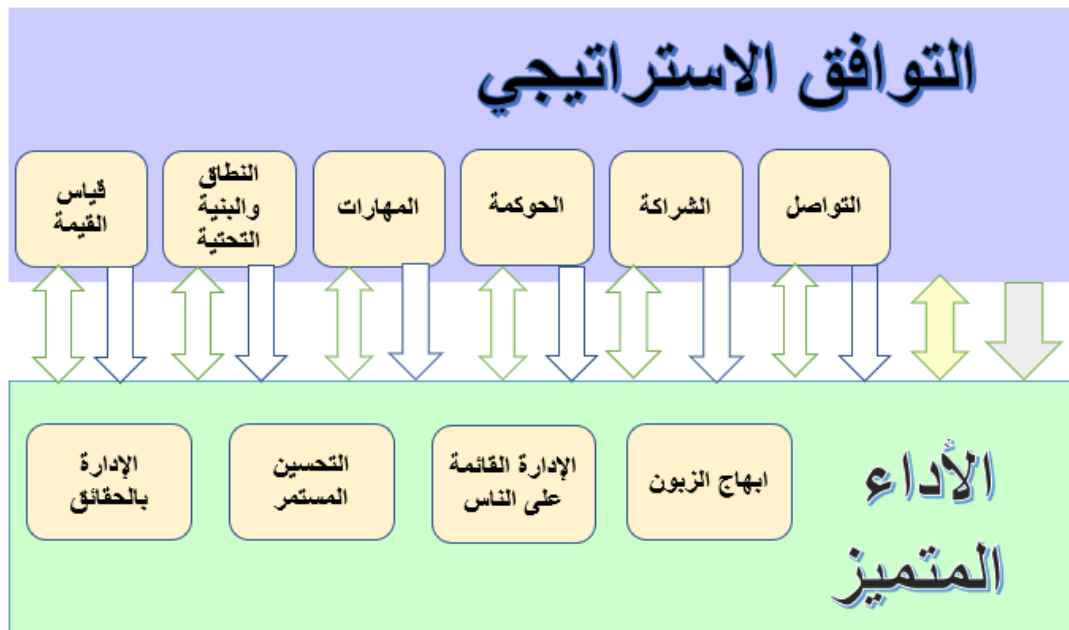
4. يُسهم البحث في تعزيز فعالية القيادة والممارسات الإدارية بتحديد فجوات التوافق في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.
5. يعالج هذا البحث فجوة بحثية خاصة بإقليم كردستان العراق، مُسلطة الضوء على التحديات والفرص المتاحة للجامعات الخاصة في بيئة تعليمية مُتغيرة.

ثالثاً. اهداف البحث:

1. استكشاف المستوى الحالي للتوافق الاستراتيجي داخل الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية.
2. تقييم درجة التميز في الأداء التي حققتها هذه المؤسسات عبر مختلف الأبعاد التشغيلية.
3. تحليل أثر التوافق الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، بما في ذلك الكفاءة والفعالية والابتكار.
4. تحديد العوامل الداخلية والخارجية الرئيسية المؤثرة على التوافق والأداء في قطاع التعليم العالي الخاص.
5. تقديم توصيات استراتيجية لقادة الجامعات وصانعي السياسات لتعزيز التوافق واستدامة التميز في الأداء.

رابعاً: نموذج البحث الافتراضي:

يوضح الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي والذي يبين دور المتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) بأبعاده الفرعية (التواصل، الشراكة، الحوكمة، المهارات، النطاق والبنية التحتية، قياس القيمة) على المتغير التابع (الأداء المتميز) بأبعاده الفرعية (البهاج الزبون، الإدارة القائمة على الناس، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق).
الناس، التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق).



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثين.

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير التوافق الاستراتيجي وأبعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الاداء المتميز وأبعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يرتبط التوافق الاستراتيجي ارتباطاً موجباً ومعنوياً بالاداء المتميز منفردة ومجموعة عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يؤثر التوافق الاستراتيجي وأبعاده تأثيراً موجباً ومعنوياً في الاداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة.

سادساً: منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في ضوء طبيعة المتغيرات والأهداف التي يرمي اليها البحث لبلوغها، والذي يعتمد على دراسة المتغيرات كما هو موجود في الميدان ليتم وصفها وصفاً دقيقاً بأساليب كمية وكيفية، ويتم جمع البيانات عن الأبعاد من أجل استكشاف مظاهرها وعلاقاتها ببعضها، وبالتالي تحليلها وإيجاد كيفية ومقدار الروابط بين المتغيرات والأبعاد وتفسيرها من أجل استنتاج حقائق وبناء تصورات مستقبلية عليها من أجل زيادة رصيد المعرفة في ادبيات الموضوع.

سابعاً: حدود البحث:

1. **الحدود الموضوعية:** يعد التوافق الاستراتيجي بأبعاده (التواصل، الشراكة الحوكمة، المهارات، النطاق والبنية التحتية، قياس القيمة) متغيراً مستقلاً، بينما يعد الاداء المتميز بأبعاده (إيهاج الزبون، الادارة القائمة على الناس، التحسين المستمر، الادارة بالحقائق) متغير تابع، لذا فإن هذا البحث شملت الحقول المعرفية المتمثلة في الادارة الاستراتيجية، حيث إنهما يعدان من المواضيع الحيوية والحديثة ذات الأهمية الاستراتيجية.
2. **الحدود البشرية:** القيادات الادارية في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة والمتمثل (برئيس الجامعات ومساعديهم، عمداء الكليات ومعاونيهم، رؤساء الاقسام العلمية ومقرريهم، مسؤولي المراكز والوحدات، المدراء الاداريين والماليين، المدراء الفنيين والهندسيين).
3. **الحدود المكانية:** جميع الجامعات الخاصة في حدود محافظة السلیمانیة وبالتحديد (جامعة جيهان-السلیمانیة، كلية كويزة الجامعي، جامعة كومان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة قبوان، جامعة نيشك الدولية/السلیمانیة، جامعة التنمية البشرية) وشملت البحث (الجامعة الامريكية في السلیمانیة) ولكن ادارة الجامعة امتنعت عن المشاركة في البحث لأسباب خاصة بهم.
4. **الحدود الزمانية:** تمثلت بيوم بدء الاتصال بالجامعات وتوزيع الاستمارات في (2025/1/24) ولغاية جمع الاستبيانات في تاريخ (2025/5/31)

ثامناً: مجتمع البحث وعينته ومسوغات اختيار الميدان:

تمثل الجامعات الخاصة ميداناً مبحثاً للبحث الحالي، ويتمثل مجتمع البحث بجميع القيادات الادارية في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة والبالغ عددهم (157) فرداً وفقاً لبيانات من

مصادر في الجامعات المبحوثة وكما مبين في الجدول (1). وبالمطابقة مع البيانات الموجودة على الموقع الالكتروني لتلك الجامعات. أما عينة البحث فتتمثل بـ (124) فرداً.. وفقاً لمعادلة $n = \frac{N}{1+N(e)^2}$ فإن حجم العينة المناسب لهذا المجتمع هو (113) فرداً. ومن أجل الحصول على هذه العينة وضمان مشاركة غالبية رؤساء الوحدات والأقسام والمشرفين المختلفة قام الباحثان بتوزيع (157) استبانة بصورة ورقية وإلكترونية وبوساطة رؤساء الجامعات أو العمداء أو مباشرة، حيث تمت محاولة الحصر الشامل، وبعد المتابعة الدقيقة، تم استرجاع (131) استبانة، ولكن بعد التدقيق تم استبعاد (7) استبانات لكونها غير صالحة للتحليل الإحصائي، وتبقت فقط (124) استبانة صالحة للتحليل التي استعملت فعلاً في التحليل الإحصائي، لذا فإن عينة البحث تمثلت في (124) فرداً.

الجدول (1): بيانات عن الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية

اسم الجامعة	عدد القيادات الادارية	عدد الكليات	عدد الاقسام	عدد المراكز والوحدات	المصدر
جامعة جيهان-السليمانية	35	4	17	10	https://sulicihan.edu.krd
كلية كويزة الجامعي	13	1	9	2	https://uog.edu.iq/
جامعة كومار للعلوم والتكنولوجيا	46	5	17	12	https://komar.edu.iq/
جامعة قيوان	21	5	8	5	https://www.uni.q.edu.iq/
جامعة تيشك/السليمانية	16	8 (تابع)	9	2	https://sul.tiu.edu.iq/
جامعة التنمية البشرية	26	3	11	6	https://uhd.edu.iq/
الجامعة الامريكية في العراق-السليمانية	امتنعت عن المشاركة لأسباب خاصة بهم				
المجموع	157	26	71	37	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مواقع الانترنت الرسمية للجامعات.

- ويعود الدافع وراء اختيار هذا الميدان مجالاً للبحث إلى المسوغات التالية:
1. يعد توافق الاستراتيجيات الداخلية مع المتطلبات الخارجية أمراً بالغ الأهمية للبقاء والنمو كون الجامعات الخاصة تعمل في بيئة تعليمية سريعة التطور وشديدة التنافسية.
 2. غالباً ما تواجه هذه الجامعات تحديات استراتيجية وتشغيلية متميزة، مثل ضمان الجودة ورضا الطلاب والاستدامة المالية، وهذا ما يتطلب منهم درجة عالية من التوافق الاستراتيجي.
 3. تتمتع الجامعات الخاصة (بخلاف الجامعات الحكومية) عادة بمرونة أكثر في صنع القرار، مما يسمح لهم بتطبيق ومراقبة مبادئ التوافق الاستراتيجي بشكل مباشر.
 4. وجود طلب متزايد على المساءلة والتميز في النتائج التعليمية لتلك الجامعات، مما يجعل قياس الأداء والتميز فيه مصدر قلق رئيسي لقياداتها الادارية
 5. إن ندرة الدراسات التجريبية التي تركز على التوافق الاستراتيجي في سياق الجامعات الخاصة، لا سيما في محافظة السليمانية والتي تعد جامعاتها الخاصة حديثة مقارنة بالمدن الاخرى، تنشئ فجوة بحثية قيمة يهدف هذا البحث إلى معالجتها.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً. مفهوم التوافق الاستراتيجي:

يُستخدم مصطلح التوافق الاستراتيجي (Strategic Fit) بالترادف مع التراصف الاستراتيجي (Strategic Alignment) للإشارة إلى كيفية ملائمة الاستراتيجية (أو توافقها) مع سياقها الخارجي، وكيفية اندماج التنظيم الداخلي معها بشكل صحيح. ويُعدّ التوافق الاستراتيجي للاستراتيجية مع السياق الخارجي والتنظيم الداخلي مهمة رئيسية لفريق الإدارة وفق (Channon

(McGee, 2014 &). وأدى تحول التفكير الاستراتيجي نحو نظم المعلومات الى تطور الاهتمام بالتوافق الاستراتيجي، وتم التأكيد على ضرورة ان يتكامل المجالين في المستويات الادارية المختلفة ومن مستوى شمولي الى مستوى شخصي في منظمات الاعمال (اغنيم, 2022). ورغم أنه يمكن القول إن "الملاءمة" (alignment) أصبحت المصطلح السائد في أدبيات نظم المعلومات الإدارية، إلا أن مصطلحات مثل "التوافق" [fit] و"التناغم" [congruence] و"التغاير" [covariation] مستخدمة على في مجال الادارة الاستراتيجية على نطاق اوسع. وبحسب (Luftman et al., 2017) هناك مصطلحات مرادفة مثل الانسجام (harmony) والارتباط (link) والاندماج (fuse) والمطابقة (match) والاندماج (meld) والتقارب (converge) في كثير من الأحيان لمصطلح التوافق ما تسبب في اكتسابه غموضاً نوعاً ما. وهناك تعاريف عدة للتوافق الاستراتيجي نورد منها (خميس، 2018: 245) بأنه هيكل الحوكمة الذي تعتمده المنظمة، من اجل دراسة الاثار المستقبلية على الاداء الخاص بها، لحوكمة سياساتها وإجراءاتها بما يتوافق مع هذه التوجهات المستقبلية. ويعرف الباحثان (Naumenko & Robert, 2019, 3) التوافق الاستراتيجي بأنه عملية تكامل بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي سواء كان عموديا او افقيا مع الاستراتيجية والسياسات القائمة والثقافة والقيم السائدة نحو تحقيق الهدف النهائي ووفق احتياجات المؤسسة وما يرافق ذلك من الاتساق للقرارات عبر الوظائف المختلفة. اما عبداللاه (2023: 457) فقد عرف التوافق الاستراتيجي بأنه عملية ربط هيكل المنظمة ومواردها باستراتيجياتها وبيئتها التنظيمية والمادية بهدف تحقيق أفضل النتائج وتعزيز أداء المنظمة من خلال تحسين المساهمات الفردية والعمليات والمدخلات، مع توجيه الجهود والموارد بشكل فعال بما يتماشى مع أهداف المنظمة واتجاهها الاستراتيجي.

ثانيا. اهمية التوافق الاستراتيجي:

يرى (Hashem & Al maani, 2019:17) إنه من الضروري للمنظمات أن تقدم منتجات وخدمات فريدة توفر مزيجا من الفوائد ذات القيمة العالية في ظل التوافق الاستراتيجي. وقال (المعبي، 2020: 101). بان التوافق الاستراتيجي يعد ذو أهمية أكبر في المنظمات المركزة على أهداف محددة وامكانياتها المالية كبيرة ولديه حرية اوسع في اتخاذ القرار نظراً لملكية المنظمة وأسلوب التبعية الادارية، أما في المنظمات الحكومية وبسبب غموض الأهداف وتداخلها بين جهات عديدة وعدم استقلالية القرار الاداري لمديرين، أدى إلى ظهور الحاجة للتوافق الاستراتيجي من أجل حل هذه المشكلة وأشار (الحسيناوي، 2019: 64) بان للتوافق الاستراتيجي دوراً بارزاً في تحقيق الميزة التنافسية للكثير من منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، إذ يعد أمراً حيوياً للنجاح والتفوق من خلال منح المديرين في كافة مستويات المنظمة القدرة على نشر استراتيجية العمل بسرعة كبيرة، والتركيز على ايهاج الزبون بشكل كامل، وتطوير الأفراد والتحسين المستمر بشكل مستمر، فضلاً عن أن التوافق الاستراتيجي يعد وسيلة لقياس فاعلية المنظمات. وتلخص أهمية التوافق الاستراتيجي تتمثل بما يأتي (Newkirk & Lederer, 2006: 380):

1. وضع الخطط المستقبلية والاستراتيجيات الهادفة إلى التغيير وتمكين الأفراد في تخطيط الأعمال وجدولتها تنفيذها.
2. استخدام التحليل والتخطيط الاستراتيجي المستند إلى التفكير الاستراتيجي لمواجهه الظروف الانية والمستقبلية التي تتعرض لها المنظمات.
3. استكشاف المواقف الاستراتيجية للمنظمة التي تتوافق مع قدراتها وقوتها الداخلية، وكذلك مع العوامل الخارجية مثل الفرص والتهديدات.
4. تحسين استثمار موارد المنظمة من خلال تحديد مواطن الضعف النسبية والاستفادة من قدراتها الداخلية المتاحة، بهدف تحويل هذه الموارد إلى أصول فريدة يصعب تقليدها.
5. مساعدة وظيفة التمويل في تحقيق التوازن بين الربحية والسيولة بوساطة إدارة أموال المنظمة.

6. تحقيق الاهداف الموضوعية بأعتماد الفرص البيئية والحصول على القيمة المرجوة منها.

ثالثاً. ابعاد التوافق الاستراتيجي:

التوافق الاستراتيجي في منظمات الاعمال وتطبيقه بنجاح يتطلب من الباحثين التعرف عليه بشكل أكثر تحديداً من خلال الاطلاع على مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تحقيقه، ولقد اعتمد الباحثان في تحديد هذه الأبعاد على نموذج (Luftman) الشهير والذي اقترحه في سنة 2000 وهو مشهور بنموذج نضج التوافق الاستراتيجي، والتي تمثلت بـ (التواصل، الشراكة، الحوكمة، المهارات، والنطاق والبنية التحتية، قياس القيمة)، إذ يبرر الباحثان سبب اختيار هذه الأبعاد لأنها تتناسب مع طبيعة الجامعات الخاصة المبحوثة، فضلاً عن أن أغلب الباحثين اعتمدوا على الأبعاد الستة أو اتفقوا على عدد من الأبعاد واعتمدوها في بحوثهم لقياس التوافق الاستراتيجي ومن ضمنهم و (Pour et al, 2019: 217) و (Miyamoto, 2018; 42) و (المعبي، 2020) و (بلاغي وجنابي 2020) (حمود، 2022: 794) و (Restrepo-Espinel et al., 2024: 4) وعدد كثير من الباحثين. وفيما يلي شرح الأبعاد:

1. التواصل Communications: يتصف التوافق الاستراتيجي الناجح بالتواصل الفعال بالأقسام المختلفة للمؤسسة والذي يؤدي إلى تكوين العلاقات والتواصل بين الإدارة العليا والوسطى، إذ لا يمكن تبادل وجهات النظر بين هذه الأقسام والأفراد العاملين إلا من خلال التواصل الفعال حيث يتم مناقشة احتياجات ومتطلبات الأفراد وتوضيح رؤية وأهداف وأساليب المنظمة (Alghazi et, 2017; 5). ومن أهم الوسائل لضمان نجاح القرارات المتعلقة بالمشاريع داخل أي مؤسسة هو التواصل، إذ يعد عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال عنصرين أساسيين لا غنى عنهما لدعم عمليات المؤسسة، ويجب أن يركز أي نظام اتصال على تحديد واضح لهدف وموضوع التواصل (العبادي والعارضي 2012: 68). وعليه يعرف التواصل بأنها قدرة الإدارة العليا في المؤسسة على انشاء قنوات التواصل بين الأقسام المختلفة والمستويات التنظيمية كافة وبأستخدام تقنيات المعلومات لإيجاد جو من التعاون والثقة بين الأفراد على خلق أجواء من الثقة والتعاون بين الأفراد، من خلال انشاء قنوات تواصل بين الأقسام والمستويات كافة، واستخدام تقنيات المعلومات المتطورة لمجاعة تغيرات البيئة الخارجية (المحمدي، 2020: 59).

2. الشراكة Partnership: وعرفها (حميد، 2022: 62) بأنها قدره المنظمة على توفير بيئة عمل منسجمة بين الأفراد قائمة على التعاون وتبادل المعارف والافكار والخبرات، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتعني الشراكة وفق رأي (عبدالله، 2023: 556) بأنها الاستفادة من القدرات والمهارات المتنوعة بهدف اضافة قيمة بوساطة الشراكة المتمثلة في العلاقة بين طرفين أو أكثر. تُعرّف الشراكة بأنها شكل من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات، يهدف إلى تحقيق منافع متبادلة، كتبادل الخبرات وتوفير التقنيات الحديثة بسرعة، كما أنها تدعم المؤسسة في تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال الاستفادة من مهارات وكفاءات شركائها، فهي نوع جديد من العلاقات التعاونية بين الإدارة والموظفين لتعزيز المنفعة المتبادلة وليعملوا معاً لتحقيق مصالح مشتركة لينجم عنها أفضل نتائج مثل مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتصميم الوظائف، والأمان الوظيفي، وتبادل المعرفة، وتقاسم الأرباح (Chen, 2019; 332).

3-الحوكمة Governance: تشير دراسة (Alghazi et al., 2017.5) الى ان الحوكمة تعد واحدة من اهتمامات الإدارة العليا فيما يتعلق بالتوافق الاستراتيجي لمنظمات الأعمال على مدار العقود الثلاثة الماضية، وأشار (رزوقي وعمار، 2015: 121) الى تعدد التسميات والآراء حول الانظمة والادوات التي من المفترض توافرها لتحقيق الحوكمة المؤسسية. وبين كل من (Machado & Davin, 2019; 3) تُمثل حوكمة الشركات العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميتها وأصحاب المصلحة الآخرين وتركز على الإطار الذي تُحدد من خلاله أهداف المؤسسة، وتُحدد وسائل تحقيقها، وتراقب الأداء. وقال (رزوقي وعمار، 2015: 121) على أنها مجموعة من الممارسات التي تضمن للجامعة الحفاظ على السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والتكيف بشكل

فعال مع التغيرات البيئية الخارجية، مع درجة عالية من الانفتاح والشفافية الواضحة، من أجل تلبية مطالب جميع أصحاب المصلحة.

4- المهارات Skills: تشهد المنظمات منافسة شديدة فيما بينها على المستويات المالية والتكنولوجية والتسويقية والمهاراتية المتمثلة برأس مالها البشري المؤدية الى امتلاك ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى، منها امكانات المورد البشري الفكري والحسي واليدوي المميز (عبد الوهاب ومحمود، 2022: 21). وأشار (Evans, 2024: 53) إلى المهارات على أنها خليط من القدرات الخصائص الشخصية المؤدية الى ازدياد الممارسات الفكرية والعقلية التي تواجه مشاكل العمل. ومن انماط المهارات هي المهارات التقنية الروتينية المكررة، والمهارات التكتيكية تظهر في حال الضرورة، والمهارات الاستراتيجية او المفتاحية التي تكسب مزايا تنافسية للجامعة حالما تظهر كونها تتسم بالندرة وصعوبة التقليد (شنافي، 2014: 52). ومن الخصائص التي يجب ان تكون موجودة في المهارات هي قابليتها الدائم للتطور من خلال التدريب والتعلم و عدم ظهورها الا اثناء الممارسة وعموما ترمي الى انجاز اهداف معينة

5- النطاق والبنية التحتية Scope & infrastructure : وتعني البنى التحتية كل ما من شأنه الإسهام في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات حيث تشمل الهيكل التنظيمي نظم التخطيط والرقابة وثقافة الشركة، فالنطاق والبنية التحتية بذلك تعني الأجهزة والمعدات والآليات والهيكل التنظيمية والثقافة التنظيمية المشتركة بين كل العاملين ودورها في تحقيق التوافق الاستراتيجي، كما أن البنى التحتية بحاجة إلى التحديث المستمر ؛ لتجنب تقادمها بما يمكن الجامعة من البقاء والاستمرار في البيئة الرقمية (عبدالله، 2023: 558). يشمل إطار الحوكمة جميع الأنشطة التنظيمية التي تساهم في تكوين القيمة، والإدارة العليا تشكل عنصرا أساسيا في نظام حوكمة المنظمة، ففي ظل القيادة القوية، يمكن للإدارة العليا تشكيل إطار الحوكمة والإشراف على جميع الأنشطة الأخرى التي تساهم في توليد القيمة. (Tarland & Lilja, 2016: 19). ومن سمات البنى التحتية هي المقدرات، والتمكين، والتعبير القياسي، والشفافية، والمرونة والتكامل (Chevez 2010: 17). في حين يرى (الحسيناوي، 2019: 74) بأنه يشتمل هذا المكون على توفير النطاق والبنية التحتية المرنة، وتقييم وتطبيق التقنيات المبتكرة ، وتمكين وتطوير عملية تحسين الأعمال، والمساهمة في تقديم حلول للزبائن.

6- قياس القيمة Measuring Value: يؤكد Luftman et al. (2017) ان استخدام مقاييس القيمة، إلى جانب التواصل والحوكمة والشراسة ونطاق العمل والمهارات، يُعزز كلاً من نضج التوافق والأداء العام للشركة. يُعرّف قياس القيمة بأنه عامل تمكين رئيسي لأداء الشركة من خلال تحديد المساهمات الملموسة لتكنولوجيا المعلومات في أهداف العمل. يؤكد Munoz and Avila (2019) أن قياس نضج التوافق بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وخاصةً المقاييس التي تركز على القيمة، أمر ضروري لاتخاذ قرارات مستنيرة ويكشف عن مجالات فجوات التوافق الداخلي مقابل الخارجي. وبالمثل، وجد (Alkhalidi et al., 2017) أن تطبيق آليات قياس الأداء وتقديم القيمة يعزز فهم عائد استثمارات تكنولوجيا المعلومات والقيمة الاستراتيجية. أظهرت دراسة تجريبية أحدث من قبل (van de Wetering et al., 2021) أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة أعلى من التوافق بين مرونة تكنولوجيا المعلومات والقدرات الديناميكية للأعمال - التي تسهلها المقاييس التي تركز على القيمة - تتفوق بشكل ملحوظ على الشركات الأقل توافقاً.

رابعاً. مفهوم الأداء المتميز:

يمثل مفهوم التميز في الأداء مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية رفيعة المستوى التي يتمتع بها المورد البشري داخل المنظمات، ليتم توظيفها في مجالاتهم وتخصصاتهم المختلفة، مما يمكنهم من إنتاج أعمال تتجاوز المعايير المعمول بها وتتفوق على الآخرين من حيث الكمية والجودة، ويؤهلهم للمساهمة بأفكار ومخرجات مبتكرة وأصلية وإبداعية (محمد، 2021: 353). وأشار (العيساوي، 2022: 218). مفهوم الاداء الى حصيله الأنشطة المختلفة التي تمارسها المنظمات خلال مدة زمنية محددة، والتي تستثمر فيها مواردها الملموسة وغير

الملموسة لتحقيق اهدافها. وعرف خضر (2021: 92) الاداء المتميز على أنه مجموعة ممارسات الإدارة التي تتبناها المنظمات التعليمية عالية الأداء، والتي يتم تحقيقها من خلال التنفيذ الفعال وعالي المستوى لأهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز المخطط له ليحقق به قيمة مثالية للمستفيدين ويساهم في استدامة المنظمة واستمراريتها وتميزها.

وعرفه (محمد، 2021: 353) بأنه المرحلة النهائية للجهود التي تبذلها المنظمات خلال مدة زمنية محددة ويعكس قدرتها على تحقيق أهدافها بطريقة كفوة وفاعلة. كما يعرفه (الميلي وحزمة، 2022: 347) بأنها نتيجة الجهود الفردية التي تبذلها القوى العاملة في المنظمة؛ ومن ثم فإن وجود أفراد مبدعين داخل المنظمة يجعلها مبنكرة وبالتالي متميزة عن المنظمات الأخرى. اما (عذاب، 2023: 119) فيعرف الأداء المتميز بأنه يمثل مجموعة من العوامل التي تخلق التميز في الأداء بأسلوب القيادة و تخطيط الاستراتيجي، والقياس والتحليل، وإدارة المعرفة والتوجه نحو ابهاج الزبون، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات الادارية والانتاج المؤسسات إلى افراد ذوي اداء عالي من اجل تحقيق أهدافهم وتقديم المنتجات والخدمات لتحقيق ميزة تنافسية. ويرى الباحثان بأن الاداء المتميز هو تحقيق نتائج استثنائية تتجاوز المعايير المعتادة ويتميز بالجودة العالية والابتكار والفاعلية في استخدام الموارد لتحقيق الاهداف المنشودة، يتطلب التميز في التفكير والابداع والالتزام بتطوير الذات أو العمل الجماعي المستمر يشمل ذلك القدرة علي التكيف مع المتغيرات والتحسين المستمر والاهتمام بالتفاصيل والسعي الدائم لتحقيق التفوق في كل جانب من جوانب الاداء.

خامسا. أهمية الأداء المتميز:

تكمن أهمية الأداء المتميز في قدرة المؤسسة على تسخير القوى الدافعة للتميز من خلال التكيف السريع مع التغيير، وتحقيق القدرة التنافسية اللامحدودة، وتعزيز الشعور القوي بالجودة، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والابتكار (عبد الله وعدلان، 2022: 519). وتظهر أهمية الأداء المتميز من خلال الاتي (مهدي، 2021: 487):

1. يشجع المؤسسات على تبني التفكير الإداري الحديث لتعزيز قدرتها التنافسية.
2. يساعد المؤسسات على تجنب الركود والحفاظ على مكانة قوية في السوق.
3. يستجيب بفعالية للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
4. يمكن المؤسسات من المنافسة في أسواق تنزايد فيها الحدود الجغرافية.
5. يدعم الجهود المبذولة للحفاظ على المواقع الاستراتيجية الحالية أو تحسينها.
6. يعزز وعي المؤسسة وسعيها لتحقيق نتائج عالية الجودة.
7. يعزز اكتساب المعرفة واتخاذ القرارات بشكل أسرع.

سادسا. أبعاد الأداء المتميز:

اعتمد البحث في تحديد الأبعاد والتي تمثلت بـ (ابهاج الزبون، الإدارة القائمة على الناس، التحسين المستمر، والإدارة بالحقائق) على نموذج كانجي للأداء المتميز، والذي اقترحه G.K. Kanji في عام 2002 كإطار مهيكلي وشامل لتحقيق الاداء المؤسسي المتميز بأبعاده الأربعة (Kanji, 2002). يدمج هذا النموذج مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع التركيز الاستراتيجي على رضا أصحاب المصلحة، مشدداً على دور العملاء والموظفين في دفع عجلة نجاح المؤسسات. وتستخدم نموذج كانجي للأعمال المتميزة KBEM إلى جانب نماذج أداء أخرى مثل EFQM وبطاقة الأداء المتوازن في الدراسات التجريبية لتقييم التميز في سياقات تنظيمية مختلفة. على سبيل المثال، طبق (Fok-Yew and Abdul Hamid, 2022) في دراستهم نموذج كانجي في تحليل أداء إدارة الجودة، بينما استخدم الباحثون (Aziz et al, 2021) النموذج بالتزامن مع أطر رضا الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدته كل من الباحثين (Sreeja and Hemalatha, 2016)، (Chinoperekweyi, 2019: 17) في دراساتهم حول الاداء المتميز مما يُظهر أهمية النموذج وقدرته على التكيف في أبحاث تقييم الأداء المعاصرة. ويعد نموذج كانجي للأداء المتميز وفقاً ل(Elmgasbi, 2019) هو الأكثر فعالية من بين النماذج الأخرى للتميز الذي قارنه مع أدوات

وأساليب قياس الأداء من عدة وجوه منها (التوازن في قياس الأداء، عوامل النجاح الرئيسية، التركيز على أصحاب المصالح جميعاً، الارتباط بالاستراتيجية، التعلم والتحسين المستمر، التركيز على المستقبل، التغذية الراجعة والتقييم المسبق) فحصل على جميع النقاط عدا التغذية الراجعة والتقييم المسبق. ولكونه أكثر ملائمة مع الميدان المبحوث وعملياً في تحقيق أهدافه فقد تم اعتماده لقياس الأداء المتميز للبحث الحالي. فيما يلي شرح كل بعد من الأبعاد الأربعة:

1 - إبهاج الزبون Delight to Customer: يؤكد (Aithal, 2021) على أن دمج إبهاج الزبون في نماذج التميز في الأعمال، مثل نموذج كانجي، يُحسن الأداء التنظيمي بشكل كبير ليضمن هذا التركيز استمرار الشركات في الاستجابة والتكيف مع احتياجات العملاء المتطورة. وبين (مهدي وعلي، 2020: 8) أن درجة إبهاج الزبون تؤثر في اكتساب زبائن جدد وتوسيع حصة السوق والاحتفاظ بها، مما يساعد على تحديد قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المنظمة داخل تلك القطاعات، ويمكنها من توجيه أهدافها ونموها بشكل فعال. وتعتبر المنظمات ذات الأداء المتميز الزبون فرصة استراتيجية للاستفادة والتعلم منه باعتباره المستفيد الوحيد من نشاطات تلك المنظمات وتعمل وبشكل مستمر ومتواصل من أجل إضافة قيمة للزبائن التي تتعامل معهم، ومعرفة المنظمة للزبون يساعدها في الاختيار المناسب للموقع والخدمات والمنتجات التي ستعرض له ويساعدها أيضاً في وضع سياسة التسعير المناسبة والخطط والاستراتيجيات التي تجعل من المنظمة منظمة متميزة (Al-Mayali & Al-Abadi، 2021: 152). ومن مؤشرات الأداء المناسب لهذا المحوري (الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبون، ربحية الزبون، رضا الزبون). (محمد، 2021: 354). وأشار (Chinoperekweyi, 2019: 17) إلى أن المنظمات ذات الأداء المتميز يعتبر الزبون فرصة استراتيجية للاستفادة والتعلم منه باعتباره المستفيد الوحيد من نشاطات تلك المنظمات وتعمل وبشكل مستمر ومتواصل من أجل إيصال قيمة للزبائن التي تتعامل معهم، ومعرفة المنظمة للزبون يساعدها في الاختيار المناسب للموقع والخدمات والمنتجات التي ستعرض له ويساعدها أيضاً في وضع سياسة التسعير المناسبة والخطط والاستراتيجيات التي تجعل من المنظمة منظمة متميزة.

2. الإدارة القائمة على الناس People-Based Management: يعد احترام الموظفين وتمكينهم أمراً بالغ الأهمية لتعزيز قوة عاملة متحمسة ومنتجة. تُسلط دراسة (Hennig & Romar, 2023: 332) الضوء على كيفية دعم الإدارة المتمحورة حول الأفراد، والمتوافقة مع مبادئ كانجي، لثقافة المنظمة والتحسين المستمر. ترتبط هذه الأساليب الإدارية بزيادة المشاركة وتحسين نتائج الأداء. ولا تستطيع المنظمات إنجاز أهدافها الاستراتيجية في كل من محور إبهاج الزبون والمحور المالي والتحسين المستمر فقط عن طريق محور الإدارة القائمة على الناس الذي يمثل الركيزة الأساسية لإنجاز وتحقيق تلك الأهداف، ويتم ذلك عن طريق تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وإن عملية تحقيق الأداء المتميز تتم في هذا المحور عن طريق التوافق بين أهداف المنظمة والعاملين (Yu et al., 2009: 818). وهي تحيد لقدرة المنظمة على التجديد والابتكار، كونه الأساس لأي استراتيجية تركز على العنصر البشري الغير ملموس للمنظمة، أن بعد مهم لتحديد وتحسين الرأس المال الفكري الذي يؤدي إلى تطوير التصميمات للمنتجات المبتكرة والانتاج والترويج والتوزيع، فضلاً عن تحسين القيمة السوقية للمنظمة على أن لا تتجاوز من قيمة أصولها المالية (مهدي، 2021: 492). يضمن الإدارة القائمة على الناس للمنظمة القدرة على التجديد في المدى البعيد، إذ يهدف هذا المنظور توجيه الأفراد اتجاه التطوير والتحسين المستمر في العمل (المالي وحزمة، 2022: 349). يتمثل هذا المحور بالمهارات والقدرات الفكرية لدى العاملين والذي يتم الحصول عليها عبر عمليات التدريب والتطوير المستمرين، بحيث لا تتمكن منظمة من إنجاز الأهداف الاستراتيجية في محوري إبهاج الزبون والتحسين المستمر إلا عبر محور الإدارة القائمة على الناس كونه الركيزة الأساسية لإنجاز وتحقيق الأهداف (العيسوي، 2022: 220).

3.التحسين المستمر Continuous Improvemenet: التحسين المستمر والذي غالبًا ما يتحقق من خلال منهجيات الإنتاج الرشيق (Line) وكايزن (Kaizen)، يمكن المؤسسات من التكيف بكفاءة مع الظروف والتحديات المتغيرة. تشير دراسة (Janjić et al., 2019) إلى أن تطبيق ممارسات التحسين المستمر خلال الأزمات، مثل كوفيد-19، أمرٌ أساسي للحفاظ على التميز التشغيلي. يُشجع هذا البعد على التقييم المنهجي وتحسين العمليات.

ويشير هذا البعد إلى جميع الأنشطة والفعاليات الحيوية الداخلية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي يتم من خلالها مقابلة احتياجات وتوقعات ابهاج الزبون (العبيدي، 2018: 39)، فكفاءة المؤسسة تتحدد بكفاءة أداء عملياتها الداخلية والتي تتحدد من خلال إيصال القيمة للزبون الخارجي وبالتالي الحصول على رضاه ووفائه والاحتفاظ به. لذلك وجب لتحقيق التميز في هذا المجال النظر للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها وأن تكون محددة وواضحة للعاملين. كما أن التحسين المستمر يركز على جميع أنشطة الابتكار والتعلم وتطوير القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز عمليات داخلية ذات قيمة أكبر (العيسوي، 2022: 220) وتدعم سياسات واستراتيجيات المؤسسة لإبهاج زبائنها وجميع أصحاب المصلحة (العبيدي، 2018: 3). وأضافت (مريم، 2014: 55) أن مؤشرات الاداء المناسبة لأهداف محور التحسين المستمر هي التسليم في الوقت المحدد، خدمات ما بعد البيع، التصميم والبناء، البحث عن الأسواق. أن أي منظمة تحاول البقاء والمحافظة على الميزة التنافسية تحتاج إلى المعرفة التي تفهم بأنها معلومات من ابهاج الزبون والموردين والموظفين والمنافسين وبيئة الأعمال وان القيام بتطبيق ادارة المعرفة الاستراتيجية من خلال عملية اكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها يؤدي إلى تحسين اداء العمليات بصورة كلية اذا استمرت بالشكل الصحيح. واستدل (Kahre, 2011: 259) في العديد من المنظمات غالباً ما تكون هناك اختلافات في مستويات الاداء بين المجموعات المختلفة التي تؤدي نفس العملية، وأدى استخدام ادارة المعرفة الاستراتيجية إلى سد الفجوة وانقاذ اغلب المنظمات من تكلفة إنشاء مصنع جديد وهذا ليس الحل الوحيد الذي يخلق للمنظمات ميزة استراتيجية من خلال المعرفة ولكن يشمل ايضا براءات الاختراع والتراخيص وإنشاء اعمال جديدة تستثمر المعلومات والمعرفة.

4.الإدارة بالحقائق Management by Fact : تتطلب الإدارة بالوقائع اتخاذ قرارات مبنية على قياس دقيق، وتحليل بيانات، وتقييم قائم على الأدلة. ووفقاً لدراسات عبيد وآخرين (Ubaid et al., 2020)، يُعد دمج مقاييس وتحليلات دقيقة أمراً أساسياً في نموذج كانجي لضمان الشفافية وإدارة الأداء الفعالة. يُقلل هذا النهج من التخمين، ويدعم التوافق الاستراتيجي، ويخلق قيمة نماذج التميز الاداء الحديثة، بما فيها نموذج كانجي، تُعد الإدارة بالحقائق أساسية لأن اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق يزيد بشكل كبير من قيمة الخيارات الاستراتيجية من خلال قياس وتحديد فائدة الإجراءات القائمة على الأدلة، مما يُعزز الأداء ودقة القرارات (Abadie et al., 2023). وتُعد الإدارة بالحقائق مبدأً أساسياً يؤكد على اتخاذ القرارات التنظيمية بناءً على بيانات موضوعية بدلاً من الحدس. يتماشى هذا المبدأ مع المنظور المالي، الذي يلعب دوراً حاسماً في تقييم الأداء الاستراتيجي وتوجيه جهود التحسين. يُسلط الكعبي وعمران (2011: 75) الضوء على المجالات الاستراتيجية الرئيسية مثل نمو الإيرادات وخفض التكاليف واستخدام الأصول كعناصر قابلة للقياس تُساهم في الإدارة القائمة على الحقائق. تُعد القدرة على قياس عوائد الاستثمار والقيمة المضافة من خلال استخدام الأصول أمراً أساسياً في مفهوم كانجي للتميز. علاوة على ذلك، يؤكد خضر (2021: 215) أن المؤشرات المالية مثل صافي الدخل والعائد على رأس المال العامل والقيمة الاقتصادية المضافة تُمثل دليلاً ملموساً على النجاح الاستراتيجي. وهكذا، فإن الإدارة بالحقائق في نموذج كانجي توفر أساساً قائماً على البيانات لتحقيق التميز المستدام في الأداء.

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً: وصف افراد عينة لبحث

- يمثل الجدول (2) البيانات الديموغرافية للأفراد المشاركين في الاستبيان وفقاً لإجاباتهم وكما يأتي:
- الجامعة:** يعرض الجدول (2) أسماء الجامعات وعدد المشاركين من كل جامعة والنسبة المئوية لها. حيث تبين بأن أكثر المشاركين هم من جامعة كومار للعلوم والتكنولوجيا بنسبة 31.5 %، أما الأقلية فقد كان من نصيب كلية كويزة الجامعي بنسبة 7.3 %.
 - الجنس:** ويشير الجدول (2) إلى نسبة الذكور والإناث في الجامعات المبحوثة هي (64.52%) للذكور و(35.48%) للإناث مما يعني أن أكثرية المستجيبين هم الذكور ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل الوظيفي في الجامعات الخاصة.
 - العمر:** ويعرض الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية للمستجيبين حسب فئاتهم العمرية، حيث أظهر أن الفئة العمرية (35-44 سنة) هم أعلى نسبة والتي بلغت (45.16%)، المرتبة الأخيرة احتلتها الفئة العمرية (18-24 سنة) بنسبة مئوية تبلغ (6.45%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة ولديهم القدرة في اتخاذ القرار والحكمة والمعرفة للعمل بمستويات نشاط عالية.
 - المؤهل العلمي:** ويظهر من الجدول (2) أن حملة شهادة الدكتوراه تحتل نسبة (49.19%)، يليه حملة شهادة (ماجستير) بنسبة (44.35%). ويوضح الجدول أن نسبة حاملي شهادة دبلوم العالي والكلوريوس بين أفراد عينة البحث هم الأقل وتساوي (2.42%) و (4%) لكل منهما على التوالي. مما يدل على أن أفراد العينة هم من أصحاب الشهادات المؤهلة للإجابة بصورة صحيحة على فقرات الاستبانة.
 - اللقب العلمي:** يؤكد الجدول (2) أن الغالبية هم من الحاصلين على اللقب العلمي (المدرس) بنسبة مئوية (33.06%)، يليه حملة اللقب العلمي (استاذ مساعد) بنسبة (29.03%)، يليه بعد ذلك حاملي اللقب (مدرس مساعد) بنسبة (21.77%). ويوضح الجدول أن نسبة الأفراد بدون الألقاب العلمية وحاملي اللقب (استاذ) من بين أفراد عينة البحث يساوي (8.87%) و (7.26%) لكل منهما على التوالي. وهذا يعني أن نسبة (91.1%) هم من أصحاب الألقاب العلمية والذين لديهم المعرفة في مجال البحث العلمي فضلاً عن تأهيلهم للإجابة بصورة صحيحة على فقرات الاستبانة.
 - المنصب الوظيفي:** يبين الجدول (2) أن أكثرية المشاركين في الاستبيان هم من رؤساء الأقسام العلمية بنسبة (48.39%)، يليه عمداء الكليات ومسؤولي الوحدات والمراكز بنسبة (12.9%) و (12.1%) لكل منهما على التوالي. ويوضح الجدول أن نسبة مقرر الأقسام العلمية هم الأقل من بين أفراد عينة البحث بنسبة (3.23%). مما يدل على أن الجامعات الخاصة قلما يعينون مقرر الأقسام.
 - سنوات الخدمة:** يوضح الجدول (2) أن النسبة الأعلى هم الذين لديهم الخدمة أكثر من 11 سنة والتي شكلت نسبتهم (44.35%)، ليليها ذوي سنوات الخدمة (7-10 سنة)، بنسبة مئوية (31.45%)، ثم جاءت أصحاب سنوات خدمة تقع ما بين (3-6 سنة) إذ بلغت (23.39%)، ومن ثم جاء الأفراد الذين لهم خدمة (أقل من 3 سنوات) بالمرتبة الأقل، حيث بلغت (0.81%)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة هم من القيادات الإدارية التي لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة في الأنشطة الجامعية ومؤهلون للإجابة عن فقرات الاستبيان.

الجدول (2) البيانات الديموغرافية للأفراد المشاركين في الاستبيان

اسم الجامعة	التكرار	%	اللقب العلمي	التكرار	%
جامعة جيهان-السليمانية	31	25.00	بدون لقب	11	8.87
كلية كويزة الجامعي	9	7.26	مدرس مساعد	27	21.77
جامعة كومار للعلوم والتكنولوجيا	39	31.45	مدرس	41	33.06
جامعة قيوان	15	12.10	استاذ مساعد	36	29.03
جامعة تيشك	11	8.87	أستاذ	9	7.26
جامعة التنمية البشرية	19	15.32	المجموع	124	100
المجموع	124	100.00	المنصب الوظيفي	التكرار	%
الجنس	التكرار	%	رئيس الجامعة	5	4.03
ذكر	80	64.52	مساعد رئيس الجامعة	6	4.84
انثى	44	35.48	عميد كلية	16	12.90
المجموع	124	100.00	معاون عميد الكلية	6	4.84
العمر	التكرار	%	رئيس القسم العلمي	60	48.39
18- 24 سنة	8	6.45	مقرر القسم العلمي	4	3.23
25-34 سنة	28	22.58	مسؤول وحدة أو مركز	15	12.10
35-44 سنة	56	45.16	مدير اداري و مالي	7	5.65
45 سنة فما فوق	32	25.81	مدير فني وهندسي	5	4.03
المجموع	124	100.00	المجموع	124	100
المؤهل العلمي	التكرار	%	سنوات الخدمة	التكرار	%
بكالوريوس	5	4.03	اقل من 3 سنوات	1	0.81
دبلوم عالي	3	2.42	3- 6 سنوات	29	23.39
ماجستير	55	44.35	7 – 10 سنوات	39	31.45
دكتوراه	61	49.19	11 سنة فما فوق	55	44.35
المجموع	124	100.00	المجموع	124	100

المصدر: اعداد الباحثين.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج

1. الأهمية الترتيبية لأبعاد التوافق الاستراتيجي:

يشير الجدول (3) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد التوافق الاستراتيجي، حيث تبين بان بُعد الحوكمة هو الاعلى حيث لها الترتيب الاول في الأهمية النسبية، يليه الشراكة بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، والترتيب الثالث في الأهمية النسبية كانت من نصيب بعد التواصل. اما الترتيب الاخير، فقد كانت من نصيب بعد النطاق والبنية التحتية من حيث الأهمية النسبية.

الجدول (3) الأهمية الترتيبية لأبعاد التوافق الاستراتيجي

الايبعاد	الرمز	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الايبعاد
التواصل	COM	4.09	0.613	15.00	81.73	الثالثة
الشراكة	PAR	4.09	0.597	14.60	81.75	الثانية
الحوكمة	GOV	4.15	0.650	15.66	82.95	الاولى
المهارات	SKL	4.08	0.651	15.95	81.61	الرابعة
النطاق والبنية التحتية	SINF	3.91	0.692	17.69	78.27	السادسة
قياس القيمة	VLM	3.99	0.60	15.16	79.80	الخامسة
التوافق الاستراتيجي	STFIT	54.0	130.5	12.67	81.00	2

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-26)

وبالتالي فإن النتائج الواردة في الجدول (3) تؤكد قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على " تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير التوافق الاستراتيجي وأبعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانية".

الأهمية الترتيبية لأبعاد الأداء المتميز:

يشير الجدول (4) إلى الأهمية الترتيبية لأبعاد الأداء المتميز، حيث تبين بان بُعد الإدارة بالحقائق هو الأعلى حيث لها الترتيب الاول في الأهمية النسبية، يليه بعد التحسين المستمر بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، الترتيب الثالث في الأهمية النسبية كانت من نصيب ابهاج الزبون. اما الترتيب الاخير، فقد كانت من نصيب بعد الإدارة القائمة على الناس من حيث الأهمية النسبية.

الجدول (4) الأهمية الترتيبية لأبعاد الأداء المتميز

الابعاد	الرمز	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
ابهاج الزبون	DLC	4.09	0.644	15.76	81.79	الثالثة
الإدارة القائمة	PBM	4.08	0.693	17.00	81.56	الرابعة
التحسين	COI	4.11	0.577	14.03	82.30	الثانية
الإدارة بالحقائق	MBF	4.12	0.717	17.38	82.50	الاولى
الأداء المتميز	EXPRF	4.10	0.572	13.95	82.04	1

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS-26).

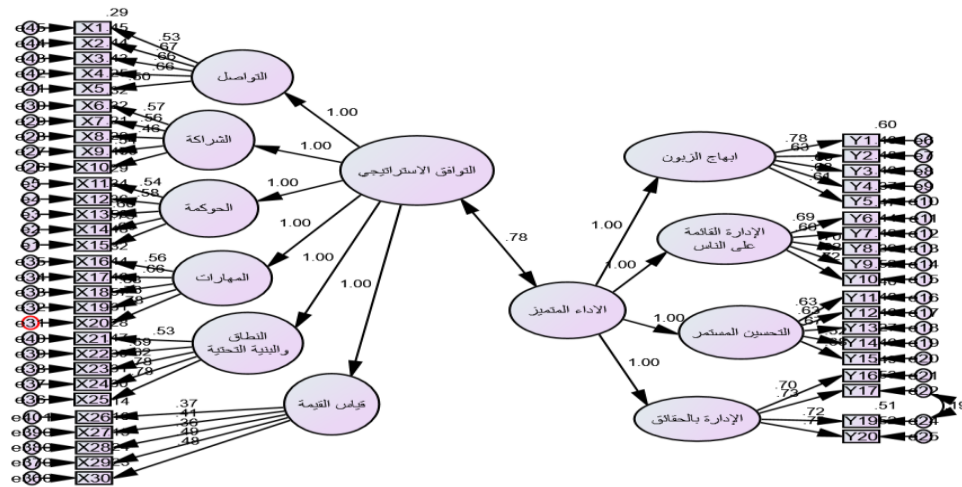
وبالتالي فإن هذه النتائج في الجدول (4) تؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص " تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير الاداء المتميز وأبعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليه من قبل الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانية".

ثالثاً. اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

نتناول في هذه الفقرة اختبار الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تباعاً وفق ما وردت في منهجية البحث وفق مخطط البحث الفرضي. وقد استخدمت لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (AMOS-26) من أجل اختبار هذه الفرضيات.

1- تحليل علاقات الارتباط بين التوافق الاستراتيجي والأداء المتميز:

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة: "يرتبط التوافق الاستراتيجي ارتباطاً موجباً ومعنوياً بالأداء المتميز منفردة ومجموعة عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانية". ويشير الشكل (2) والنتائج الواردة في الجدول (5) الى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين التوافق الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً والأداء المتميز بوصفه متغيراً تابعاً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.78) وهي قيمة معنوية، وهذا يدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين الرئيسين للبحث. وباعتماد على هذه النتيجة، يتبين للباحث بأن هناك مستويات معنوية وطردية من الارتباط بين التوافق الاستراتيجي والأداء المتميز في الجامعات المبحوثة، مما يستنتج منه أنه كلما امتلكت الجامعات المبحوثة التوافق الاستراتيجي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قدرات تلك الجامعات في تحقيق تحقيق الاداء المتميز لها.

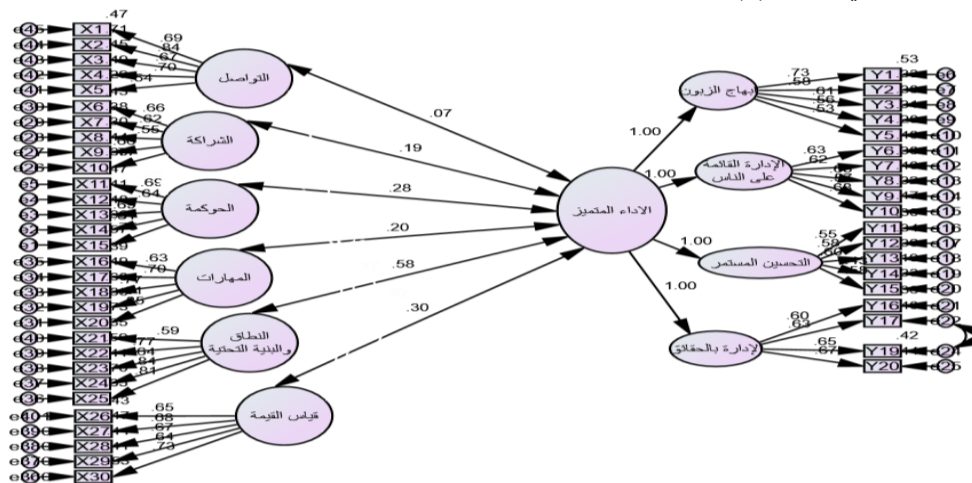


$\chi^2/d.f = 2.336$, $P = 0.067$, $RMSEA = 0.078$, $NFI = 0.912$, $TLI = 0.913$,
 $CFI = 0.926$, $IFI = 0.929$

الشكل (2): الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيري البحث

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (AMOS-26)

ومن اجل تحديد قيم الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية فقد تمت استخدام الجداول ومصنوفة معاملات الارتباط بين ابعاد متغيرات البحث، وتم التأكد من معنوية معامل الارتباط من خلال جودة المطابقة للتأكد من جودة الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث. وفيما يأتي اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث وابعادها الفرعية كما مبين في الشكل (3):



$\chi^2/d.f = 2.638$, $P = 0.066$, $RMSEA = 0.078$, $NFI = 0.901$, $TLI = 0.903$,
 $CFI = 0.907$, $IFI = 0.908$

الشكل (3): الانموذج الهيكلي لعلاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

وفيما يخص الفرضيات الفرعية حول ارتباط كل بعد من ابعاد التوافق الاستراتيجي مع الأداء المتميز فقد اظهرت نتائج الجدول (5) ما يأتي:

1. فيما يخص الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثالثة: "يرتبط بعد التواصل ارتباطا موجبا ومعنويا بالأداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية." فأن نتائج الجدول تدل على ان بعد التواصل كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الأداء المتميز، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الأداء المتميز (0.07).

2. فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة: "يرتبط بعد الشراكة ارتباطا موجبا ومعنويا بالأداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية." فأن نتائج الجدول تدل على ان بعد الشراكة كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الأداء المتميز، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الأداء المتميز (0.19).

3. فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة: "يرتبط بعد الحوكمة ارتباطا موجبا ومعنويا بالأداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية." فأن نتائج الجدول تدل على ان بعد الحوكمة كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الأداء المتميز ولكن علاقة الارتباط بينهما عكسية وسالبة ولكن غيردالة احصائيا، اذ ان قيمة المستوى المعنوي تساوي (0.28) وهي اكبر من المستوى (0.05) لهذا البحث، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الأداء المتميز.

4. فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة: "يرتبط بعد المهارات ارتباطا موجبا ومعنويا بالأداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية." فأن نتائج الجدول تدل على ان بعد المهارات كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الأداء المتميز، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الأداء المتميز (0.20).

5. فيما يخص الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة: "يرتبط بعد النطاق والبنية التحتية ارتباطا موجبا ومعنويا بالأداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية." فأن نتائج الجدول تدل على ان بعد النطاق والبنية التحتية كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الأداء المتميز، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الأداء المتميز (0.58).

6. فيما يخص الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثالثة: "يرتبط بعد قياس القيمة ارتباطا موجبا ومعنويا بالأداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية." فأن نتائج الجدول تدل على ان بعد قياس القيمة كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير الأداء المتميز، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير الأداء المتميز (0.30).

الجدول (5): علاقات الارتباط بين التوافق الاستراتيجي وبأبعاده والأداء المتميز

EXPRF			الأداء المتميز		STFIT	التوافق الاستراتيجي
P	C.R.	S.E.	Estimate	Standardized Estimate		
***	4.382	.045	.199	0.78	COM	التوافق الاستراتيجي
0.012	2.517	0.006	0.014	0.07		التواصل

.032	2.144	.020	.042	0.19	PAR	الشراكة
.002	3.064	.030	.091	0.28	GOV	الحكومة
.012	2.514	.026	.066	0.20	SKL	المهارات
***	4.643	.042	.196	0.58	SINF	النطاق والبنية التحتية
.002	3.173	.029	.091	0.30	VLM	قياس القيمة

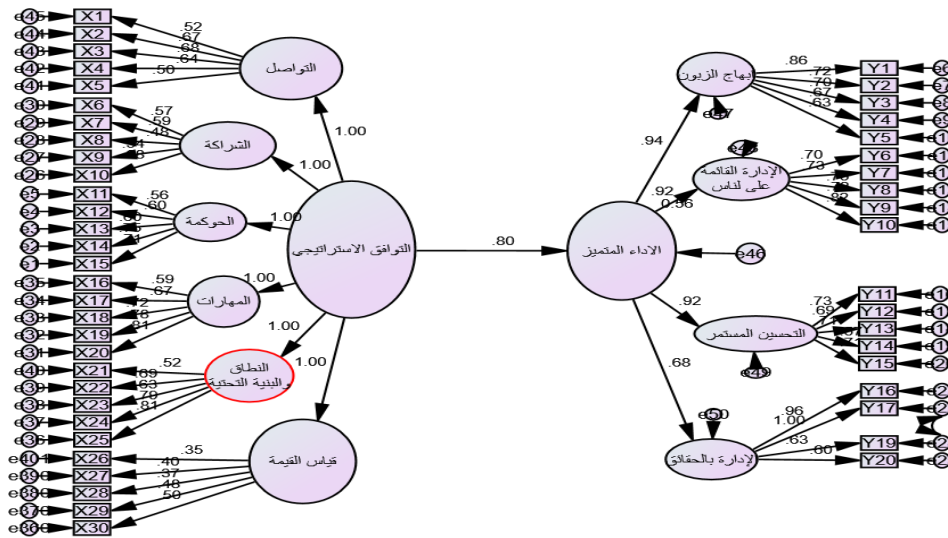
المصدر: اعداد الباحثين من مخرجات برنامج AMOS-26

وتشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الرئيسيين التوافق الاستراتيجي والأداء المتميز وهذا يؤكد اهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد الجامعات المبحوثة على توفير ابعاد التوافق الاستراتيجي وتطبيقها في انشطتها ومهامها الاستراتيجية والتي تسهم بدورها في تعزيز الأداء المتميز، و بهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص "يرتبط التوافق الاستراتيجي ارتباطا موجبا ومعنوياً بالأداء المتميز منفردة ومجموعة عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانية".

تاسعاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

الفرضية الرئيسة الرابعة: تنص هذه الفرضية على انه "يؤثر التوافق الاستراتيجي وابعاده تأثيراً موجباً معنوياً في الاداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانية".

لذا تم نمذجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسين، اذ يبين الشكل (4) نتائج اختبار علاقة التأثير بين التوافق الاستراتيجي والأداء المتميز.



TLI=0.924, NFI=0.912, $\chi^2/d.f = 2.000$, $P=0.053$, RMSEA=0.079,
 IFI=0.935, CFI=0.932,

شكل (5) النموذج الهيكلي لمعامل التأثير بين التوافق الاستراتيجي والأداء المتميز

المصدر: اعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS-26).

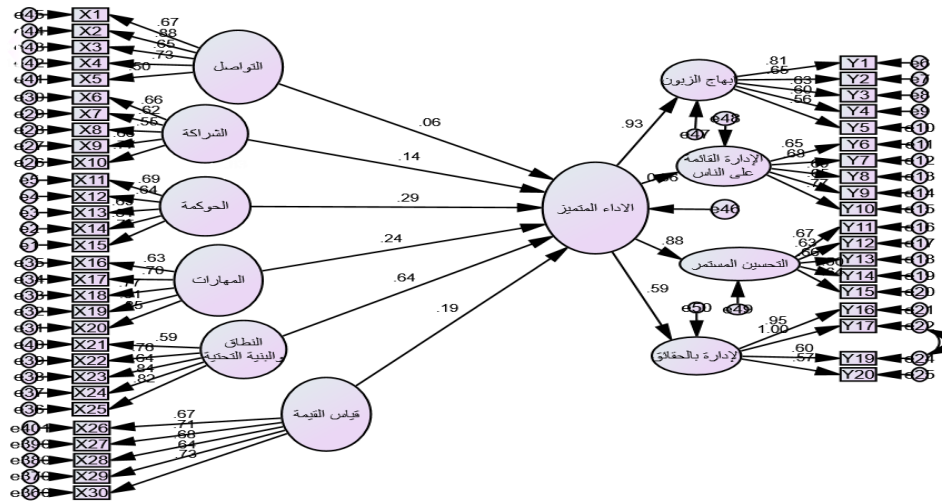
ويتضح من الشكل (5) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير فتوضح في الجدول (6)

الجدول (6) تحليل الانحدار بين التوافق الاستراتيجي والأداء المتميز

المتغير التابع : الأداء المتميز EXPRF						المتغير المستقل التوافق الاستراتيجي STFIT
P. Value	C.R	S.E.	Estimate	Standardized Estimate	R ²	
***	5.023	.243	1.219	0.80	0.60	

المصدر: اعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS-26)

حسب نتائج جدول (6) إن التوافق الاستراتيجي يؤثر في الأداء المتميز بنسبة (1.219) ونسبة معياري (0.80) اي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة نسبة (80%) وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغركثير، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R²) من الجدول فإنه يساوي (0.60) كما يظهر ايضا في الشكل (6) وذلك يعني ان نسبة (60%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز يفسرها التوافق الاستراتيجي، والنسبة الباقية من التفاوت يعود الى عوامل اخرى غير داخلة في البحث الحالي. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على " يؤثر التوافق الاستراتيجي تأثيرا موجبا معنويا في الاداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلبيانية " وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية لها والتي تتفرع من تأثير ابعاد التوافق الاستراتيجي في الأداء المتميز الى ستة فرضيات فرعية على وفق نتائج تحليل الانحدار المتعدد بافتراض وجود تأثير معنوي لأبعاد التوافق الاستراتيجي في الأداء المتميز، ونتائج التأثير موضحة في الشكل (6).



TLI=0.924 ،NFI=0.919 ،RMSEA=0.077 ، P=0.05323X2/d.f=2.
 IFI=0.937 ،CFI=0.935

شكل (6) معامل التأثير بين التوافق الاستراتيجي وابعاد الأداء المتميز

المصدر : اعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS-26)

ويتضح من الشكل (6) ان جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، اما نتائج التأثير توضح في جدول (7).

الجدول (7) علاقات التأثير بين ابعاد التوافق الاستراتيجي والاداء المتميز

الاداء المتميز					ابعاد التوافق الاستراتيجي
P-VALUE	C.R.	S.E.	التقديرات	التقديرات المعيارية	
			Estimate	Standardized Estimates	
430.0	020.2	0.040	.0800	.060	التواصل
430.0	02.01	0.074	.1490	.140	الشراكة
100.0	02.56	0.083	.2130	.290	الحوكمة
.0040	2.889	0.061	.1760	.240	المهارات
***	5.358	0.085	.4530	.640	النطاق والبنية التحتية
.0250	2.247	0.067	.1510	.190	قياس القيمة

المصدر : اعداد الباحثين من مخرجات برنامج (AMOS-26)

حسب نتائج الواردة في الجدول (7) هناك ست متغيرات فرعية للتوافق الاستراتيجي جرى اختبار تأثرها بالاداء المتميز، ونتائج الاختبار هي كالآتي:

الفرضية الفرعية الاولى: نصت هذه الفرضية على انه " يؤثر بعد التواصل تأثيرا موجبا معنوياً في الاداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة". وحسب نتائج الجدول (30) ان بعد التواصل يؤثر في الاداء المتميز بنسبة (0.06)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.043) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: نصت هذه الفرضية على انه " يؤثر بعد الشراكة تأثيرا موجبا معنوياً في الاداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة". وحسب نتائج الجدول (30) ان بعد الشراكة تؤثر في الاداء المتميز بنسبة (0.14)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.043) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: نصت هذه الفرضية على انه " يؤثر بعد الحوكمة تأثيرا موجبا معنوياً في الاداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة". وحسب نتائج الجدول (30) ان بعد الحوكمة تؤثر في الاداء المتميز بنسبة (0.29)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.010) مع النسبة التي افترضها الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: نصت هذه الفرضية على انه " يؤثر بعد المهارات تأثيرا موجبا معنوياً في الاداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة". وحسب نتائج الجدول (30) ان بعد المهارات يؤثر في الاداء المتميز بنسبة (0.24)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.004) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة: نصت هذه الفرضية على انه " يؤثر بعد النطاق والبنية التحتية تأثيرا موجبا معنوياً في الاداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة

". وحسب نتائج الجدول (30) ان بعد النطاق والبنية التحتية تؤثر في الاداء المتميز بنسبة (0.64)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (***) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية السادسة: نصت هذه الفرضية على انه " يؤثر بعد قياس القيمة تأثيرا موجبا معنوياً في الاداء المتميز عند مستوى معنوي (0.05) في الجامعات الخاصة في محافظة السلیمانیة ". وحسب نتائج الجدول (30) ان بعد قياس القيمة تؤثر في الاداء المتميز بنسبة (0.19)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.025) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات

1. يؤكد إعطاء الأولوية للحكومة في على الدور الحاسم للقيادة وأطر السياسات والنزاهة المؤسسية في رفع أداء الجامعة وتحقيق التوافق الاستراتيجي. وكذلك يدل التصنيف العالي للشراكة على أن الشبكات التعاونية، سواء مع الصناعة أو الحكومة أو الأوساط الأكاديمية، تُعتبر عوامل تمكين أساسية للنمو والابتكار. اما التركيز الأقل نسبياً على النطاق والبنية التحتية وقياس القيمة يدل على تركيز القيادة على التحول النوعي والتوافق الاستراتيجي بدلاً من التوسع أو المقاييس التقليدية وحدها.
2. قد يدل إعطاء قادة الجامعات الخاصة الأولوية للإدارة بالحقائق في تحقيق الاداء المتميز إلى توجه استراتيجي نحو اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة، وهو أمر ضروري للتطوير المؤسسي، بينما يدل التركيز الأقل نسبياً على ابهاج الزبون على ان التحسين المستمر وتطوير المنتسبين والاعتماد عليهم يحظيان حالياً باهتمام أكبر من ابهاج أصحاب المصلحة الخارجيين، وخاصة الطلاب.
3. يُستنتج من تحليل البيانات الديموغرافية ان غالبية المجيبين هم من البالغين الناضجين الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و44 عاماً، ويمتلكون خبرة كافية وقدرة على اتخاذ القرارات، مما يعزز موثوقية إجاباتهم. وبطبيعة الحال تهيمن المؤهلات الأكاديمية العالية من الدكتوراه والماجستير بين المجيبين، وغالبيتهم من حملة الالقب العلمية مما يدل على عينة مطلعة قادرة على تقديم رؤى صحيحة، وأن الاستطلاع شمل أفراداً مؤهلين يتمتعون بخبرة بحثية وأكاديمية ذات صلة.
4. يشكل اصحاب المناصب القيادية عينة البحث، حيث يعمل ما يقرب من نصفهم كرؤساء أقسام أكاديمية. ولدى الأغلبية سنوات خدمة طويلة أكثر من ١١ عاما مما يشير إلى وجود متخصصين مخضرمين يمكنهم تقديم وجهات نظر مستنيرة حول عمليات الجامعة ويضمن تمثيل العينة لصانعي القرار الإداري
5. يستنتج من الارتباط القوي بين التوافق الاستراتيجي والاداء المتميز اهمية المتغير الاول و دوره الحاسم في توجيه نجاح الجامعة وتحقيقه الاداء المتميز، مما يشير إلى أن الزيادة في مستويات التوافق الاستراتيجي ترتبط بزيادة مماثلة في الاداء المتميز.
6. بعد النطاق والبنية التحتية لها ارتباط قوي وإيجابي مع التميز في الاداء، مما يؤكد على الحاجة إلى موارد تشغيلية قوية. كما تشير الارتباطات المتوسطة للحكومة وقياس القيمة إلى أنها تدعم التميز في الاداء ولكنها تتطلب مزيداً من التعزيز. في حين تتراوح وارتباطات كل من ابعاد التواصل والشراكة والمهارات بين الضعيفة جداً والضعيفة مع الاداء المتميز مما يدل على عدم التركيز عليها من قبل الجامعات كوسيلة نحو التميز في الأداء.
7. يترك التوافق الاستراتيجي تأثيراً قوياً على الاداء المتميز مما يؤكد دوره الحاسم في دفع اداء المؤسسة نحو التميز
8. يظهر بعد النطاق والبنية التحتية أقوى تأثير على الاداء المتميز، بينما تترك الحكومة والمهارات تأثيرات متوسطة، مما يشير إلى دورهما الداعم، وإن لم يكن الرئيسي، في تعزيز

الاداء المتميز. اما التواصل والشراكة وقياس القيمة فلها تأثيرات منخفضة نسبياً، مما يُشير إلى أن هذه الابعاد تُساهم حالياً بشكل أقل في تفسير التباين في الاداء المتميز.

ثانياً. التوصيات

1. ينبغي على الجامعات الخاصة إرساء إطار عمل متين للحوكمة لتحسين جودة القرارات المتخذة على جميع المستويات الإدارية. والية التنفيذ تكون من خلال إنشاء مكتب إدارة التوافق الاستراتيجي المسؤول عن جمع وتحليل ونشر بيانات الأداء المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.
2. ينبغي إحداث تحول مدروس للارتقاء بتجربة الطلاب كأولوية استراتيجية، من خلال دمج آليات تلتقط ملاحظات الطلاب وتتخذ إجراءات بناءً عليها باستمرار. والية التنفيذ هي تطبيق استطلاعات رأي دورية، ومجموعات تركيز، وعمليات تدقيق للخدمات، مع وضع بروتوكولات واضحة لترجمة الرؤى إلى تحسينات عملية في الخدمات وابتكارات في المناهج الدراسية.
3. تعزيز هياكل الحوكمة المؤسسية من خلال تعزيز الشفافية، ومراقبة الأداء، والتوافق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية. والية التنفيذ تكون بإنشاء لجنة لمراجعة أداء الحوكمة لتقييم فعالية السياسات، وضمان تمثيل أصحاب المصلحة، والإشراف على التوافق مع الأهداف الاستراتيجية.
4. تطوير شراكات استراتيجية مستدامة تدعم التميز الأكاديمي، وقابلية التوظيف، وتنويع الموارد. والية التنفيذ هو بإطلاق إطار عمل للشراكات الاستراتيجية، يشمل مذكرات تفاهم، ومؤشرات أداء رئيسية للشراكات، وآليات مراجعة سنوية لضمان الملاءمة والمنفعة المتبادلة.
5. دمج مبادرات التواصل وبناء المهارات في الثقافة التنظيمية لدعم التعاون والتعلم المستمر. والالية المقترحة للتنفيذ تكون من خلال تصميم ونشر برنامج لتطوير مهارات التواصل ليستهدف المدرء المتوسطين والعليا، مع التركيز على التواصل الاستراتيجي، وإدارة التغيير، والكفاءات الرقمية.
6. الاستفادة من خبرة الناضجين وذوي المؤهلات العالية من خلال مشاركتهم و في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصياغة السياسات. والية التنفيذ تكون بإنشاء لجان استشارية متخصصة تتألف من كبار القادة الأكاديميين لتوجيه حوكمة الجامعات ومبادرات التحسين المستمر.
7. تعزيز التركيز على التوافق الاستراتيجي من اجل ارساء وبلوغ مبادئ الاداء المتميز في جميع مستويات التخطيط والتنفيذ. والية التنفيذ تكون عن طريق إنشاء فريق عمل معني بالتوافق الاستراتيجي لمراقبة توافق الأهداف بين الإدارات وضمان العمل المستمر لتحقيق معايير الاداء المتميز.
8. تخصيص الموارد لتحسين النطاق والبنية التحتية، وضمان تلبية القدرات المادية والتكنولوجية لمتطلبات التميز. وذلك بواسطة إجراء تقييم لاحتياجات تحديثات البنية التحتية وتحديد أولويات الاستثمارات المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية.
9. تطوير مبادرات لتحسين الحوكمة وأنظمة قياس القيمة لتحسين الرقابة وتتبع الأداء. ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق عمليات تدقيق الحوكمة وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس القيمة لتعزيز المساءلة.
10. مراجعة وتعزيز برامج التواصل والشراكة وتنمية المهارات لزيادة فعاليتها في المساهمة في التميز في الأعمال وإطلاق ورش عمل تدريبية محددة ومننديات تعاونية لتحسين مهارات التواصل، وتعزيز الشراكات، وكفاءات القوى العاملة.

11. تركيز الموارد واهتمام القيادة بتعزيز التوافق الاستراتيجي وتحسين النطاق والبنية التحتية لتعظيم الأداء المتميز وإطلاق مبادرات متكاملة للتخطيط الاستراتيجي وتطوير البنية التحتية، بما يتماشى مع الموارد المادية والتكنولوجية وأهداف المؤسسة.

المصادر:

أولاً. المصادر العربية:

1. اغنيم، ايهاب عبدالقادر شحادة (2022)، أثر التوافق الاستراتيجي في انماط التحالفات الاستراتيجية، الدور الوسيط للدائرة المستندة على القيمة، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشروق الاوسط، عمان، الاردن.
2. البلاغي والجنابي، نور صباح خليل، و محمد حسين علي حسين (2020) التوافق الاستراتيجي على وقف تأثير التفكير المنطقي للمديرين، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاحصائية. 11(4) ص 39-62
3. البياتي، سستار جبار خليل، و سلمان، نركز علي (2020) التعليم الجامعي الأهلي في العراق : المزايا والمعوقات وسبل المعالجة، مجلة الريادة للمال والأعمال – المجلد الأول (العدد 2) كانون الأول 2020.
4. الحسيناوي، اسحاق ناصر، (2019)، التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط للمقددرات الجوهرية في المنظمات، دراسة تحليلية لأراء اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار"، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق .
5. حمة صالح، عطا ادم، احمد، عباس محمود، وروستم، كاوه محمد (2019) دور الحوكمة الاكاديمية في تعزيز التعليم الجامعي في اقليم كوردستان العراق. وقائع المؤتمر الدولي السنوي السابع لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي
6. حمود، عدنان رحيم. (2022). *التوافق الاستراتيجي وانعكاسه في تعزيز الأداء الريادي*. مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد، 18(2)، ص. 789-810.
7. حميد، رسل حمودي (2022) تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية للمنظمات السياحية، دراسة تحليلية في هيئة السياحة العراقية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، العراق.
8. خضر، مروان صالح، (2021) دور الخداع الاستراتيجي في تعزيز الأداء المتميز: الدور الوسيط للتراصف الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعات أهلية مختارة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
9. رزوقي، غانم و، عمار، جبار موسى. (2015). مدى توافر الاليات الداخلية للحوكمة المؤسسية ومسارات عمل ديوان الرقابة المالية *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 21(83), 117-117.
10. شنافي نوال. (2014). *دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة* (Doctoral dissertation, جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم التسيير).
11. العبادي، هاشم فوزي، غزاي، ماجد جبار، والذبحاوي، عامر عبد كريم، (2016) التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، المجلد (14)، (العدد).
12. العبادي، هاشم فوزي، و العارضي، جليل كاظم (2012) تعلم إدارة المعلومات - منظور إستراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
13. عبد الله ابراهيم عبد الله، و عدلان محمد (2022) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية 3(7) الصفحات 503- 534.

14. عبداللاه، صابرين نشات عبدالرزاق (2023) أليات مقترحة لتحقيق الترافصف الاستراتيجي بجامعة جنوب وادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية . مجلة كلية التربية . 20(119)، الصفحات 516-631.
 DOI: 10.21608/jfe.2023.337366
15. عبدالوهاب و محمود ، أ.م. محمود اسامة عبدالوهاب ، أ.د. سماح مؤيد محمود، (2022) تأثير العمل العاطفي في تحقيق التوافق الاستراتيجي – دراسة تحليلية في كليات ومراكز الجامعة المستنصرية، العراق.
16. العبيدي، ابراهيم فائق. (2018) أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز – دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الإتصال العراقية (رسالة ماجستير) . كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية . قسم إدارة الأعمال ، الأردن: جامعة آل البيت.
17. عذاب، خولة راضي. (2023). أثر التغطية الشاملة لخدمات الصحة على الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الديوانية التعليمي (magazine aldhakwat albedh, 1). وقائع المؤتمر السنوي الثالث.
18. الكعبي، بثينة راشد وعمران، قاسم علي، (2011) دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، دراسة تطبيقية في مستشفى كمال السامرائي"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (2) العدد (87) الصفحات.
19. محمد، قصي جاسم (2021) دور ذكاء التنظيمي في تعزيز الأداء المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لتجارة الحبوب، فرع صلاح الدين.
20. المحمدي، محمد علاء الدين فياض، (2020)، دور الترافصف الاستراتيجي في تحقيق الابداع المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الفلوجة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق .
21. مريم، بدوودة (2014) استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام والمقارنتة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2 الجزائر.
22. المعبقي، فهد احمد، (2020)، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الاداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية"، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن .
23. مهدي امال كاظم (2021) ، أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، 4 (29).
24. مهدي، أ. ك. (2021). أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / مصنع الكوفة .مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 29، ص 468-488 .
25. مهدي، ميادة حياوي وعلي، حسن جاسم، (2020)، بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كمؤشر للتنمية المستدامة لعمليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (12)، العدد (12)
26. الميالي، حاكم وحزمة، حسن (2022) القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز، مجلة مركز دراسات الكوفة 370-339- (64) 1.
27. هادي خميس L. (2022). انعكاس التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق مواصفة (ISO 21001: 2018) في المؤسسات التربوية. مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية مجلد 4 عدد 4(1)، 239-258. <https://doi.org/10.54720/bajhss/2022.0401201>
28. هادي مران العيساوي. (2022). دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز. دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة مصافي الشمال. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، 12(1)، الصفحات 209-233.

ثانيا: المصادر الأجنبية:

29. Abadie, A., Agarwal, A., Imbens, G., Jia, S., McQueen, J., & Stepaniants, S. (2023). Estimating the value of evidence-based decision making. *arXiv Preprint*, arXiv:2306.13681. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2306.13681>

30. Aithal, P.S., (2021). Business Excellence through the Theory of Accountability. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, 5(1), 88-115. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4775879>.
31. Alghazi, A., Li, M., Shen, J., & Fosso, S., (2017), "Aligning Business Strategy with IT Strategy from Business Model to Enterprise in Saudi Arabia Public Sector", 21st Pacific Asia Conference on SINformation System (PACIS 2017) s (pp. 1-8). Australia: AIS Electronic Library.
32. Alkhalidi, F. M., Hammami, S. M., & Uddin, M. A. (2017). Understanding value characteristics toward a robust IT governance application in private organizations using COBIT framework. *SAGE Journals*.
33. Al-Mayali, Hakim Ahsouni, and Mustafa Lafta musa Al-Abadi. Organizational commitment and its impact on achieving outstanding performance through the mediating role of organizational integrity." *The islamic college university*(2021).
34. Aziz, M. F., Yassin Alheety, S. N., & Mahmood, A. (2021). Conceptual Modelling for Business Excellence of Multinational Organizations through Islamic Leadership Attributes.. *Journal of Arts & Social Sciences (JASS)*, 12(2).
35. Channon, D. F., & McGee, J. (2014). Strategic fit. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley encyclopedia of management* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
36. Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S., (2016), "Transformational Leadership, Social Capital and Organizational Innovation", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 37, No 7, pp 843–859.
37. Chevez Vargas, N. (2010). *A unified strategic business and IT alignment model: A study in the public universities of Nicaragua* (Doctoral dissertation, KTH Royal Institute of Technology).
38. Chinoperekweyi, J. (2019). Comparative analysis of organizational effectiveness in banking: A case study of the Zimbabwean banking sector. *International Journal of Commerce and Management Research*, 5(1), 13–21.
39. Elmgasbi, A. (2019) Revision of performance measurement tools and methods, e Finance: Financial Internet Quarterly, ISSN 1734-039X, Sciendo, Warsaw, Vol. 15, Iss. 2, pp. 20-35, <https://doi.org/10.2478/fiqf-2019-0009>
40. Evans, N. G. (2024). *Strategic management for tourism, hospitality and events*. Routledge.
41. Fok-Yew, O. O. N., & Hamid, N. A. A. (2021). The influence of lean practices and leadership on business excellence: Malaysian E&E manufacturing companies. *Studies of Applied Economics*, 39(4).
42. Hashem & Al maani, Tareq N. & Ahmad Ismaiel "The impact of strategic fit on the marketing performance of the industrial corporations in Jordan." *International Journal of Business and Management* 14.2 (2021): 115-115.
43. Hennig, A., & Romar, E. (2023). Learning from Japanese businesses: Ethics in operational excellence. *Humanistic Management Journal*, 8(3), 329–354. <https://doi.org/10.1007/s41463-023-00160-w>
44. Janjić, V., Bogićević, J., & Krstić, B. (2019). Kaizen as a global business philosophy for continuous improvement of business performance. *Ekonomika*, 65(2), 13–25 . <https://doi.org/10.5937/ekonomika1902013j>
45. Kahreh, M. S. (2011). Economics of strategic knowledge management: A new model for assessment. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(3), 257.
46. **Kanji, G. K. (2002). *Measuring Business Excellence* (1st ed.). Routledge. ISBN 978-0415258227**

47. Luftman J., Lyytinen K., & Ben Zvi T. (2017). *Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance*. *Journal of Information Technology*, 32(1).
48. Luftman, J. (2000). Assessing business–IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(14), 1–50. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00414>
49. **Luftman, J. (2015)**. Strategic alignment maturity. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management 2* (2nd ed., pp. 5–43). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_1
50. **Machado, C., & Davim, J. P. (2019)**. *Management Science: Foundations and Innovations* (1st ed.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13229-3>
51. **Miyamoto, M. (2018)**. Strategic alignment maturity and its effect on organizational performance of Japanese small and medium enterprises. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 4(1), 42–50. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2018.416>
52. **Munoz, L., & Avila, O. (2019)**. Business and Information Technology Alignment Measurement: A recent literature review. *arXiv Preprint*, arXiv:1905.02349. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1905.02349>
53. Naumenko, Valentina, and Robert R. Schaller. "Organizational alignment and employee job satisfaction in an EB-5 hotel." *Journal of Global Business Insights* 4.1 (2019): 34-47.
54. Newkirk, Henry E., and Albert L. Lederer. "Incremental and comprehensive strategic SINformation systems planning in an uncertain environment." *IEEE Transactions on engineering management* 53.3 (2006): 380-394.
55. Pour, M., Matin, H., Yazdani, H., & Kouchak Zadeh, Z., (2019), "A comprehensive investigation of the critical factors SINfluencing knowledge management strategic alignment", *Journal of Knowledge Management & E-Learning*, Vol 11, No 2, pp 215–233.
56. Restrepo-Espinel, G., Torres-Moreno, M. and Aponte-Melo, J., 2024. *Business-IT alignment maturity diagnosis of a health organization using Luftman's SAM model*. *Ingeniería e Investigación*, 44(2), pp.1–10. Available at: <http://doi.org/10.15446/ing.investig.101231>
57. Sreeja, K., & Hemalatha, K. G. (2016). A Review on Business Excellence Models. *Asian Journal of Management*, 7(3), 236-244.
58. **Tarland, L., & Lilja, M. (2016)**. Evaluating the strategic alignment maturity in a large company: A proposal on how to assess higher maturity between two departments (Master's thesis, Department of Informatics, Lund University, Sweden). *LUP Student Papers*. <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8879238>
59. Ubaid, A. M., Dweiri, F. T., & Ojiako, U. (2020). Organizational excellence methodologies (OEMs): A systematic literature review. *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management*, 11(6), 1332–1347. <https://doi.org/10.1007/s13198-020-01017-3>
60. van de Wetering, R., Mikalef, P., & Pateli, A. (2021). Strategic alignment between IT flexibility and dynamic capabilities: an empirical investigation
61. Yu, M. L., Hamid, S., Ijab, M. T., & Soo, H. P. (2009). The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Higher Education*, 57, 813-828.