

## تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية

### دراسة تطبيقية: على جامعة الأقصى بقطاع غزة

## Evaluate the role of the dashboard in improving strategic decision-making

### Applied study: on Al-Aqsa University in the Gaza Strip

علاء خليل العكش<sup>1\*</sup>، مروان حمودة الدهدار<sup>2</sup>، عصام محمد الطويل<sup>3</sup>

Ala'a Khalil Ukosh<sup>1\*</sup>, Marwan Hamoda El-Dhdar<sup>2</sup>, Esam Mohammed El-Tawil<sup>3</sup>

<sup>1\*</sup> ادارة الأعمال، جامعة فلسطين، غزة، فلسطين، <sup>2</sup> ادارة الأعمال، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، غزة، فلسطين، <sup>3</sup> المحاسبة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

<sup>1</sup>Business Administration, Palestine University, Gaza, Palestine, <sup>2</sup>Business Administration, University College of Applied Sciences, <sup>3</sup>Gaza, Palestine, Accounting, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine

تاريخ النشر: 2022/12/30

تاريخ القبول: 2022/06/05

تاريخ الاستلام: 2021/11/03

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (141) موظفاً من العاملين في الشؤون الادارية، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وبلغت نسبة الاسترداد نحو (78%)، وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS الاحصائي، وكان من أهم النتائج أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية قوية بين دور اللوحة القيادية وأبعادها (التقارير والاحصاءات، الانحرافات، النسب، المنبه، الجداول والتمثيلات البيانية) في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى وتبين أن هناك ضعف في استخدام أبعاد اللوحة القيادية بجامعة الأقصى بغزة، حيث بلغ الوزن النسبي للموافقة (59.7%)، حيث اتضح أن ممارسة أبعاد اللوحة القيادية كان بدرجة متوسطة كما يلي: (الاستفادة من مخرجات التقارير والاحصاءات كانت بنسبة (62.1%)، بينما الانتباه لعلامات التنبيه لاحتمال وقوع مشاكل بنسبة (60.4%)، كذلك قراءة وتحليل مخرجات الجداول والتمثيلات البيانية وتوظيفها في صنع القرار بالجامعة كانت بنسبة (56.5%)، بالمقابل مستوى متابعة مؤشرات الانجاز للعمل بنسبة (58.7%)، كما اتضح أن الجامعة تأخذ قراراتها الاستراتيجية بدرجة كفاءة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للموافقة (60.4%).

**الكلمات المفتاحية:** لوحة القيادة، القرارات الاستراتيجية، جامعة الأقصى.

**Abstract :** The study aimed to evaluate the role of the dashboard in improving strategic decision-making, an applied study from the point of view of employees at Al-Aqsa University in the Gaza Strip, The researchers used the descriptive analytical method, The study population consisted of (141) employees working in administrative affairs, The comprehensive enumeration method was used due to the small size of the study population, The questionnaire was the main tool for data collection, The recovery rate was about (78%), and the data were analyzed using the SPSS statistical program, It was one of the most important results, There is a strong statistically significant correlation between the role of the dashboard and its dimensions (reports and statistics, deviations, ratios, alarm, tables and graphic representations) in improving strategic decision-making at Al-Aqsa University, And it was found that there is a weakness in the

use of the dimensions of the dashboard at Al-Aqsa University in Gaza, where the relative weight of the approval reached (59.7%), Where it turned out that the practice of dashboard dimensions was moderately as follows: (Benefiting from the outputs of reports and statistics was (62.1%), while paying attention to warning signs of the possibility of problems at a rate of (60.4%), As well as reading and analyzing the outputs of tables and graphic representations and their use in decision-making at the university was (56.5%), On the other hand, the level of follow-up of the achievement indicators for work is 58.7%,. It also became clear that the university takes its strategic decisions with a medium degree of efficiency, as the relative weight of approval reached (60.4%).

**Keywords:** dashboard, strategic decisions, Al-Aqsa University.

## المقدمة:

يواجه معظم صناعات القرارات الاستراتيجية بمنظمات الأعمال الكثير من التحديات، والتي تعيق من جودة اتخاذ تلك القرارات، وقد حظي موضوع صنع القرارات الاستراتيجية بعناية واهتمام كبير من الباحثين والمفكرين الإداريين، وذلك لما له من تأثير كبير في بقاء واستمرار منظمات الأعمال، خاصة في بيئة عمل يسودها التنافسية العالمية، وأيضاً بعد انتشار وسائل الانترنت وأثار العولمة في أرجاء العالم، وقد اتضح أن قدرة تلك المنظمات على الاستمرار يتوقف على حسن ادارتها لقراراتها الاستراتيجية، وضمان صنعها وفق معايير عالية المهنية لتحقيق الأهداف المرجوة منها، بينما تكمن الخطورة في سوء التقدير عند صنع تلك القرارات لعواقب قد تؤدي لانهايار وعدم بقاء الكثير من منظمات الأعمال، وتستخدم المنظمات الكثير من الوسائل التي تساعد على صنع القرارات وفق منهجية تحاكي الأساليب العلمية، وبما يتوافق وواقع بيئة الأعمال التي تحيط بها، ومن أهم الوسائل التي يفترض أن تساهم في صنع القرارات هي اللوحة القيادية والتي توفر بدورها أدوات معلوماتية وحقائق ومؤشرات ذات دلالة عن سير العمل لقيادة المنظمة، والتي تسهل من صنع القرارات الاستراتيجية وتجعل تلك القرارات أكثر صواباً وحكمة، ويذكر بن لخضر (2015) أن فكرة لوحة القيادة ظهرت في ثلاثينات القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمدير أو القائد متابعة إدارة المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب الواقعية من العمل والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية بعدها، وبذلك تعد اللوحة القيادية المرآة التي تعكس مجريات الأحداث والأنشطة في واقع العمل، وتشير دراسة (2017) Vilarinho، إلى شمولية وبساطة اللوحة القيادية وامكانية تطبيقها على كثير من القطاعات الاقتصادية، بينما تؤكد دراسة (2020) Aricca, et al., على سهولة استخدام لوحة القيادة بحيث تتكامل مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المنظمة، كما يعتبر القطاع الجامعي الفلسطيني من أهم قطاعات السلطة الفلسطينية، خاصة لما تعانيه فلسطين من إجراءات الاحتلال التعسفية منها صعوبات السفر وطلب خدمات التعليم الخارجي، وتوفر السلطة الكثير من المزايا لدعم الجامعات والمؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، وتعد جامعة الأقصى من أهم مرافق التعليم في قطاع غزة نظراً لتنوع خدماتها الأكاديمية، ومنافسة الأسعار مقارنة بالمؤسسات التعليمية، وبالمقابل تعاني معظم مؤسسات التعليم ومنها جامعة الأقصى من توفير نظام معلومات عالي الجودة يحسن من جودة قراراتها ذات الطابع الاستراتيجي، وأيضاً بما يرشد من الفاقد من مواردها، ويجعلها أكثر فاعلية وكفاءة في تطوير قدراتها، وتهدف الدراسة لتقييم أبعاد معلومات لوحة القيادة ودورها في تحسين صنع القرار الاستراتيجي في جامعة الأقصى.

## أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع استخدام أبعاد اللوحة القيادية في جامعة الأقصى بغزة.
- التعرف على آليات صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى بغزة.
- بيان العلاقة ما بين استخدام أبعاد اللوحة القيادية في صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى بغزة.

- الكشف عن الفروقات لدور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية وفقاً للعوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

### مشكلة الدراسة:

يعاني قطاع التعليم العالي بقطاع غزة من تحديات وصعوبات كثيرة، والذي يتطلب تحليل مستمر لبيئة العمل، وذلك للحصول على معلومات واحصاءات دقيقة تساهم في صنع واتخاذ العديد من القرارات والتي لها أبعاد استراتيجية، وبعض الأحيان الفشل في اختيار القرار الأفضل ممكن أن يترك تداعيات مؤثرة، وقد يكون لها آثار سلبية كبيرة، وذلك في ظل استمرار حالة عدم الاستقرار ووضوح العوامل السياسية والاقتصادية في بيئة العمل بغزة، حيث يستفيد من الخدمات الجامعية بغزة آلاف الطلبة في مختلف التخصصات، وتعتبر جامعة الأقصى أكبر الجامعات في فلسطين من حيث عدد الطلبة الذي وصل لنحو (27000) طالب العام 2020، (<https://2u.pw/pTaQK>)، وكما ينفق التعليم العالي موازنات كبيرة على تطوير ودعم التعليم الأكاديمي، وذلك في ظل النمو السكاني المتزايد، وقد زاد عدد سكان القطاع عن (2) مليون فلسطيني للعام 2021، (الاحصاء الفلسطيني، 2020)، وكل ما سبق ذكره يتطلب اتخاذ قرارات نوعية وذات بعد استراتيجي لتوفير خدمات أكاديمية متنوعة خاصة في ظل التوجه المجتمعي المتزايد نحو التعليم، وعليه يرى الباحثون أنه لتحقيق خدمات أكاديمية ذات جودة عالية ذلك يستوجب وجود قيادات أكاديمية واعية وقادرة على صنع القرارات الاستراتيجية، والتي تستلزم توفير قاعدة عريضة من المعلومات ذات القيمة في صنع واتخاذ القرارات لتكون أكثر اتزاناً ورشداً، ويؤكد (Fattah, el, 2014) على أهمية استخدامات اللوحة القيادية لتوفير الدعم المستمر ولللازم لصنع اتخاذ القرارات الاستراتيجية لكافة المستويات، حيث تعالج اللوحة البيانات الضخمة والممتدة، والتي تزداد بينها العلاقات تعقيداً ضمن البيئة تتصف في عدم اليقين، كما تمكن لوحة القيادة المدراء من تقييم أداء المؤسسة وإدارتها بشكل أكثر كفاءة، ويتساءل الباحثون هل يمكن أن يكون للمعلومات المستمدة من اللوحة القيادية والتي تقدم للمدراء بجامعة الأقصى دوراً في توفير تقارير ومعلومات ومؤشرات ذات قيمة عالية تساعد في صنع واتخاذ قرارات استراتيجية صائبة تحسن من الأداء الأكاديمي للمؤسسة محل الدراسة.

### أسئلة الدراسة:

بعد عرض أهم مظاهر ومؤشرات مشكلة الدراسة، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:  
- ما دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشئون الإدارية بجامعة الأقصى؟

ويمكن اشتقاق عدة تساؤلات فرعية من التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- ما درجة توافر تطبيقات اللوحة القيادية في جامعة الأقصى بغزة؟
- ما طبيعة آليات صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى بغزة؟
- ما هي العلاقة بين اللوحة القيادية وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى بغزة؟
- ما الفروقات لدور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية وفقاً للعوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

## أهمية الدراسة:

- 1- الأهمية النظرية: يمكن أن تعد هذه النوعية من الدراسات هامة في اثناء المكتبات في أبحاث ادارية حديثة إلى حد ما على المستوى المحلي والعربي، وعلى حد علم الباحث هناك نقص في الدراسات المشابهة لموضوع البحث خاصة بالمجتمع المحلي، بالإضافة إلى تأصيل الاهتمام في اللوحة القيادية كمفهوم يمكن نشره في المحافل العلمية المختلفة في فلسطين والوطن العربي.
- 2- الأهمية التطبيقية: نفذت الدراسة على جامعة الأقصى بقطاع غزة، والتي تعد أكبر الجامعات الفلسطينية من حيث عدد الطلبة، لما لها دور رئيسي في تقديم خدمات أكاديمية هامة لشريحة عريضة من الطلبة، وتعتبر من أهم المؤسسات الأكاديمية الحكومية بغزة، ويمكن توضيح نقاط اضافية للأهمية التطبيقية للدراسة من خلال أنه ممكن أن يستفيد من نتائج الدراسة عدد كبير من المؤسسات الأكاديمية منها الحكومية والريحية والأهلية العاملة بغزة والتي تقدم خدماتها لأكثر من (2) مليون فلسطيني، وكذلك يتزايد عدد الطلبة بجامعة الأقصى بشكل مضطرد، وذلك لمزاياها في تنوع تخصصاتها ورمزية رسومها مقارنة بجامعات أخرى وذلك يتطلب منها التطوير المستمر، ويمكن أن ينتج عن الدراسة نموذج لتطوير لوحات قيادية ادارية ترشد وتخفف من الفاقد للموارد المادية والبشرية والتي تهدر خلال عمليات صنع القرارات ذات الطابع الاستراتيجي، كما أنه يمكن أن يؤدي توفير لوحة قيادية فاعلة بتخفيض تكاليف التشغيل للمؤسسات الأكاديمية، كما أنه يمكن أن تعد نتائج مثل هذه الدراسات مرجع هام في تحسين اتخاذ القرارات في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، وأيضاً تساهم نتائج الدراسة بعرض الدور المفترض أن تؤديه اللوحة القيادية بتوفير معلومات لصانع القرار، وممكن أن تكشف نتائجها عن نقاط القصور في معلومات اللوحات القيادية في تزويد القادة بالمعلومات الملائمة وكيف يمكن معالجة نقاط ضعف بشكل مبني.

متغيرات وفروض الدراسة : في ضوء مُشكلة وأهداف الدراسة، يُمكن تحديد متغيرات وفروض الدراسة كما يلي:

## - نموذج متغيرات الدراسة:

أبعاد المتغير المستقل: (التقارير والاحصاءات، الانحرافات، النسب، المنبه، الجداول والتمثيلات البيانية).  
المتغير التابع: القرارات الاستراتيجية.

## - فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور اللوحة القيادية وأبعادها (التقارير والاحصاءات، الانحرافات، النسب، المنبه، الجداول والتمثيلات البيانية) في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى.

## ويتفرع من الفرضية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى H1.1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التقارير والاحصاءات وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى.
- الفرضية الفرعية الثانية H1.2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الانحرافات وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى.
- الفرضية الفرعية الثالثة H1.3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين النسب وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى.
- الفرضية الفرعية الرابعة H1.4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المنبه التحذيري وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى.
- الفرضية الفرعية الخامسة H1.5: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجداول والتمثيلات البيانية وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: توجد فروق معنوية بين آراء المبحوثين حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى، وفقاً للعوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسنى الوظيفي).

### حدود الدراسة:

- الحد المكاني: طبقت الدراسة في جامعة الأقصى بقطاع غزة.
- الحد الزمني: نفذت الدراسة خلال الفترة ما بين شهري مارس ويونيو لعام 2021.
- الحد الموضوعي: حيث اهتمت الدراسة بإيضاح أهمية لوحة القيادة في المؤسسات بتحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الحد البشرية: تمثل في العاملين في الشئون الإدارية بجامعة الأقصى بغزة.

### الإطار النظري والمفاهيمي:

**أولاً: مفهوم اللوحة القيادية:** تعد اللوحة القيادية من المفاهيم الحيوية في قيادة وتوجيه منظمات الأعمال، حيث تعمل على توفير معلومات ومؤشرات مناسبة لمسئولي المنظمة، ويرى كيموش، (2018) أن اللوحة القيادية لازالت من أهم أدوات رقابة وتسيير عمل منظمات الأعمال منذ عقود، وبالمقابل يؤكد الوازن (2013) أهمية دور لوحات القيادة في تشكيل رؤية المنظمة المستقبلية وتحسين قدراتها بإيجاد فرص بتوفير معلومات وفق احتياجات إدارة الموارد البشرية، ويذكر بلقاسم، (2016) أن لوحة القيادة من أهم وسائل التنبؤ في مراقبة كافة أنشطة المؤسسات، بينما حرص كل من الشعار، خدام، ارتيمة، الشوابكة (2016). على التأكيد لضرورة توفير الدعم الإداري والمالي الكافي لتفعيل لوحة القيادة في المنظمات، بينما يؤكد Schwendimann, (2017) أن لوحات معلومات القيادة تتطلب مزيد من الدراسة والتحليل لتصبح أكثر ملائمة من نواحي التصميم لتناسب مختلف أشكال لوحات القيادة، ويجد الباحثون أن للوحة القيادة دور هام في توجيه أنشطة المنظمة وتزويد المستويات العليا بالبيانات الملائمة في اتخاذ القرارات.

### أهمية اللوحة القيادية:

تعمل اللوحة القيادية على توفير كم هائل من المعلومات الكمية والوصفية التي تهم متخذي القرارات، منها قرارات ذات طابع اداري ومالي وأخرى فني وتقني، وتزود لوحة القيادة المستويات القيادية العليا بمعلومات عن طبيعة الأنشطة التي تنفذ في كافة المستويات الادارية التنفيذية والوسطى والدنيا، ويرى عوفي (2018) أن لوحة القيادة هي جزء من النظام الرقابي للمؤسسة يساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي، بينما يؤكد زارقي (2015) أنها تساعد المسئول في إيجاد المعلومات الضرورية لتنفيذ عمله، والكشف عن الانحرافات والعمل على علاجها، بينما يشير جدواني، (2016) لأهميتها كأداة تسمح بتزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة لمتابعة سير العمليات، وإظهار الانحرافات بالدقة والسرعة اللازمين، ويوضح نجا، فاطمة (2016) أن لوحة القيادة تعكس صورة مختصرة لمستويات الهيكل التنظيمي بما يشمل على معلومات هامة لمختلف العمليات التي يقوم بها كل مسؤول حسب تخصصه، لتقديم النتائج إلى المستويات العليا بشكل مؤشرات هامة تسمح له بالقيادة واتخاذ القرارات المناسبة، ويعكس Toscos, (2020) أهمية لوحة القيادة خاصة في عصر التكنولوجيا في مشاركة معلومات مناسبة للجماهير الخارجي، بينما يرى Few, (2006) أن من أهم أدوار اللوحة يتركز بدعم مستويات (استراتيجية، التحليلية والتشغيلية) وهي بالتأكيد ليست الطريقة الوحيدة للتعبير عن أنواع الأنشطة وطبيعتها.

ويجد الباحثون أن للوحة القيادية أهمية في عكس الواقع الفعلي في الكشف عن آليات تنفيذ خطط وبرامج العمل مقارنة بما هو مخطط مسبقاً، وكذلك محاولة الكشف عن الانحرافات والأخطاء وتحديد المسئولين عنها، وأيضاً تسهل من اجراءات المتابعة والتطوير في منظمات الأعمال.

**أهداف اللوحة القيادية:** تسعى لوحة القيادة لجمع كم ضخمة من البيانات ذات العلاقة عن العمل في المنظمات، وترجمتها لمعلومات لمنخذي القرارات، وذلك لتحقيق الكثير من الأهداف التنظيمية من أهمها:

- تشخيص حالة المؤسسة للوصول لتحديد دقيق لوضع المؤسسة (الحسيني، الراضي، 2018).
- توفير أداة للمقارنة بين الأهداف الواقعية والمعيارية وازدهار الانحرافات بشكل نسب لمواطن الضعف والقوة للفت نظر المسئول (بجورة، 2015).
- تضيف لوحات المعلومات مزيد من الشفافية والمساءلة وتحد من مشكلة عدم التناسق، وهي الحالة التي يكون فيها لدى أحد الأطراف معلومات أكثر من الطرف الآخر (Matheus, 2018).
- تمكين الوصول لبيانات متكاملة من مختلف مستويات المنظمة وتحسين القدرة على التخطيط والمراقبة والابتكار لتحسين النتائج (Wu, 2020).
- الحد من التحيزات الإدارية الفردية في معالجة المعلومات واتخاذ القرار المناسبة (Pauwels, 2009).
- توفير واجهة مشتركة للتفاعل مع الأعمال المهمة بالمنظمة وتحليل البيانات بشكل ملائم (Juice, 2009).

ويمكن أن نستنتج مما سبق بأن للوحة القيادة أهداف من أهمها تحليل ووصف لحالة واقع المنظمة، كذلك تعتبر معيار يوضح مدى تحقق الأهداف من عدمه، وأين تتركز الانحرافات في خطط العمل، وأيضاً تحديد جهة المسائلة، وكما أن اللوحة ترشد لكيفية التصحيح والتطوير اعتماداً على المعلومات المتوفرة.

**خصائص اللوحة القيادية:** تتميز لوحة القيادة بالمنظمة بالعديد من الخصائص حتى تكون قادرة على تقديم خدمات حيوية ويمكن ذكر أهم تلك الخصائص على النحو التالي:

- تستخدم مؤشرات بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتعاور حول نتائج أداءهم (بونقيب، 2006).
- تمثيل وعرض البيانات بها يكون جذاب وفعال يعكس الأدوات الأخرى (سمية، 2010).
- توفر سرعة مناسبة في القراءة، والتحليل تساند صنع القرار (رحيم، وبونقيب، 2008).
- تشمل على المعلومات الضرورية للمسئول تساعد على التشخيص السريع لواقع العمليات تحت ادارته (رحيمة، 2017).
- توفر لوحة القيادة ميزات عرض مرئية سهلة بعيدة عن التعقيدات في شكل رسومات بيانية لتقليل الوقت المستغرق في فهمها (Nadj, 2020).
- تناسب المستوى المعرفي للأنواع المختلفة من المستخدمين لها وتسمح بالخصائص المرئية بتحسين عملية التصور وتبسيط المعلومات بما يعزز دعم القرار في إدارة الأداء (Vilarinho, 2017).
- توفر اللوحة القيادة التغذية الراجعة بالكيفية الملائمة وبالوقت المناسب (Han, 2021).
- ويستنتج الباحثون أن للوحة القيادة خصائص محددة أهمها المؤشرات ذات الدلالة وعرض الرسوم البيانية وتحليل البيانات، والتي يجب توافرها كي تكون وسيلة فاعلة في توفير المعلومات وتشخيص بيئة العمل، وذلك لتقديم أفضل البدائل عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## ثانياً: مفهوم القرارات الاستراتيجية:

ان اتخاذ القرار يتضمن تحدياً في بيئة ديناميكية وسريعة التطور وصنع القرار الاستراتيجي له دور حاسم بتشكيل مسار المنظمة واتجاهها المستقبلي (Papulova, Gazova, 2016).

**أهمية القرارات الاستراتيجية:** تعد القرارات الاستراتيجية من الأساليب الإدارية التي يستند عليها كمدخل لاتخاذ قرارات غير عادية، ولا تتكرر كثيراً في حياة منظمات الأعمال، وقد يسبب الخطأ في اتخاذها بتوليد تكاليف باهظة جداً، ولتجنب الآثار السلبية لتلك القرارات فإنها تتطلب تحليل بيانات ومعلومات ضخمة وذات قيمة قبل اتخاذها، ويرى (Bruzzone, 2020) أهمية الوصول إلى أساليب وتقنيات تحليلية بواسطة صانعي القرار اعتماداً على البيانات الضخمة لاختبار وتقييم العلاقات والأفكار ذات الصلة بها، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون منسجمة لإيجاد الحلول الممكنة، ويشير (Andersson, 2020) لأهمية مجال التخطيط الاستراتيجي لنظام الإدارة البيئية كنموذج ليكون أداة مفيدة لدعم القرار عند تحليل

الحالات والأداء المتوقع للحلول المحتملة، ويؤكد (Massel, & Kuzmin, 2019) على أهمية توافر بيانات ذكية تدعم صنع القرارات الاستراتيجية وذلك في استخدام مفاهيم إدارة الموقف والنمذجة للقرارات.

**خصائص القرارات الاستراتيجية:** تنفرد القرارات الاستراتيجية بعدد من الخصائص مقارنة بالقرارات التكتيكية أهمها أنها غير روتينية وغير مهيكلية وشاملة لكافة مستويات المنظمة بعيدة المدى ومكلفة ولا تتكرر كثيراً، وأنها عالية السرية تتخذ من قبل الإدارة العليا ضمن بيئة تسودها حالة عدم التأكد، كما أن تلك القرارات تتطلب اجتماعات وتشاور في فرق عمل واجتماعات غير عادية (مدور، 2013)، كما أنها تتصف بقرارات غير مبرمجة وتتضمن أهداف بعيدة المدى وتعالج مشكلات غامضة، وأيضاً المعلومات المتصلة بها قليلة وتحتاج لاجتهاد وتفكير ابداعي (جرار، وأبوها، 2014)، كما أنها تكون على درجة عالية من التعقيد وتعلق في المنظمة ككل، كذلك يسهم القرار الاستراتيجي في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة ويؤثر على نتائجها (الصميدعي، وحسن 2015).

**مراحل القرارات الاستراتيجية:** يتطلب اتخاذ القرارات ذات الطابع الاستراتيجي العمل على تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية في محيط المنظمات ووسائل متنوعة، وتتم عملية اتخاذ القرارات في عدة مراحل يمكن ذكرها كما تناولها كل من فالتة، (2013)، عيساني وجابري، (2016) كما يلي:

تحديد المشكلة وأبعادها، ثم تشخيص المشكلة، وتطوير البدائل، وأيضاً تحديد أهداف كل بديل، وتأسيس معايير، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل وتنفيذ البديل وأخيراً تقييم البديل بعد التنفيذ، وقد تناول مشرقي (1997)، وغميض (2017)، العديد من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي أهمها دراسة وتشخيص بيئة العمل من خلال جمع البيانات ذات الصلة، ثم تحديد وتصنيف البدائل المتاحة، وفي النهاية اتخاذ القرار الأفضل ومتابعة تقييمه ويستنتج الباحثون أن منظمات الأعمال في مراحل عملها لا بد لها أن تتخذ قرارات ذات طابع استراتيجي، ويجب أن تتصف تلك القرارات في خصائص تجعلها أكثر صواباً وتحقق فوائدها، حيث تعتبر تلك القرارات ذات تكلفة عالية وقد يؤدي أحياناً فشلها في انهاء حياة المنظمة.

### اللوحة القيادية واتخاذ القرارات

تسعى اللوحة القيادية لتحقيق العديد من الأهداف التنظيمية للمستويات القيادية بالمنظمة بطرق وأساليب متنوعة، ويؤكد (Papulova, & Gazova 2016) أن مناهج المدراء في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعتمد على أنواع ممتدة من المعلومات وعوامل هامة ضمن التحليل الاستراتيجي عند اتخاذ القرار، بينما يذكر (Matheus, 2020) أن لوحة معلومات القيادة تعرض مجموعة موحدة من البيانات لغرض تمكين المستخدمين من رؤية ما يحدث وبدء الإجراءات لدعم عمليات صنع القرار الاستراتيجي، وإيجاد أفضل بيئة من الشفافية والمساءلة، وبالمقابل يشير (Franklin, 2017) لأهمية تطوير نموذج للوحة التحكم والاستفادة من إمكاناتها بدعم اتخاذ القرار في الوقت الملائم، بينما يضيف (Allio, 2012) أن لوحة قيادة المعلومات أداة هامة للمديرين ويجب أن يلتقطوا البيانات الاستراتيجية ذات المغزى، ويأخذوا في الاعتبار أهميتها لتحسين الأعمال خلال عمليات التنفيذ، وأهمية ابتكار لوحة قيادة وتحكم مصممة خصيصاً لتتبع مؤشرات الأداء الرئيسية بالمنظمة، ويعرض (Fattah, el, 2014) أهمية التطوير للوحة القيادة بغرض توفير الدعم المستمر لتطبيقات اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشتى المجالات، وذلك بسبب الحجم الضخم للبيانات والعلاقات المعقدة والمتعددة بين البيانات والبيئة المتغيرة وعدم اليقين حيث تمكن لوحة القيادة المدراء من قياس أداء المؤسسة ومراقبته وإدارته بشكل أكثر فعالية.

مما سبق نجد أن اللوحة القيادية تساهم بشكل كبير في توفير قاعدة عريضة من البيانات والمؤشرات ذات الدلالة لواقع العمل، تدعم آليات صنع القرارات الاستراتيجية وتجعلها أكثر دقة وصواباً وتخفف من درجة المخاطرة، وذلك نتيجة الاسترشاد في معلومات يمكن البناء عليها في اتخاذ القرارات.

## الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة عدد من الدراسات ذات العلاقة مع متغيرات وأبعاد الدراسة الحالية وعرضت دور اللوحة القيادية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومنها دراسات عربية وأخرى أجنبية على النحو التالي:

- دراسة (Abd-elfattah , Mohamed, et. al, 2020) بعنوان حل قائم على تكنولوجيا لوحة القيادة لاتخاذ القرار، وسعت لقياس فاعلية لوحة القيادة في دعم القرار التفاعلي متعدد المعايير ضمن نظم دعم قرار التعليم العالي بمصر، وذلك للاستفادة من مزايا تقنيات اللوحة القيادية كأداة ذكية يتم استخدامها لمساعدة صانعي القرار في الإجابة عن القضايا المحورية، وتدرس العديد من البدائل بسرعة كبيرة وتجد قيمة المدخلات لتحقيق المستوى المطلوب من المخرجات من اللوحة، وباعتبار أن حل المشكلات واتخاذ القرار أمراً معقداً وهائلاً بسبب الحجم الضخم للبيانات، والعلاقات المعقدة المتعددة بين البيانات، إضافةً للبيئة المتغيرة وحالة عدم اليقين، بحيث تمكن لوحة القيادة المديرين التنفيذيين من قياس أداء ومراقبة المؤسسة بشكل أكثر فعالية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي أسلوب تحليل المحتوى، وكان من أهم النتائج أن يتم اقتراح إطار عمل للوحة القيادة يدعم القرارات وذلك في دمج لوحة القيادة ضمن وظائف المؤسسة الرئيسية، وأن يتم تقديم نظام نظم دعم القرار لتخطيط التعليم العالي لتوضيح تنفيذ منهجية العمل، وأيضاً تقييم استخدام لوحة القيادة كأداة لصنع القرار، وتوضيح كيفية استخدام لوحات المعلومات في المؤسسات للتعامل مع مصادر المعلومات غير المنسقة، وعلى الرغم من أن سياق هذه الدراسة يقتصر على التعليم العالي في مصر فإنه يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على مجالات أخرى.

- دراسة (Matheus , et.al, 2020) بعنوان لوحات معلومات تعتمد على البيانات لاتخاذ قرارات شفافة وخاضعة للمساءلة في المدن الذكية، والتي هدفت إلى فهم ودعم آليات تصميم لوحات المعلومات وذلك لإيجاد الشفافية والمساءلة عند تنفيذ الأعمال المخططة مسبقاً، وقد تم المتابعة بغرض التحقق من حالتين من حالات المدن الذكية في هولندا، وذلك لإظهار قدرة لوحات المعلومات في تحسين الشفافية والمساءلة، وبحيث تعكس لوحات المعلومات مجموعة موحدة من البيانات لغرض معين، والتي تمكن المستخدمين من رؤية ما يحدث لاتخاذ القرارات المناسبة، وأيضاً يمكن استخدام لوحات المعلومات في صنع القرار والسياسات الحكومية، أو للتواصل والتفاعل مع الجمهور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي أسلوب دراسة الحالة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك فوائد للوحة المعلومات القيادية ولكنها واجهت مخاطر وتحديات مختلفة، وكانت التحديات تتمثل في جودة البيانات، أو أنها أحياناً غير كافية، أو ضعف في فهم البيانات، أو التحليل السيئ والتفسير الخاطئ للبيانات، والارتباك حول النتائج المقدمة من اللوحة، مما قد يؤدي لفرض وجهة نظر محددة مسبقاً، ويمكن أن تؤدي هذه التحديات بسهولة إلى مفاهيم خاطئة واتخاذ قرارات غير صائبة، أو ورسم صورة ضبابية تؤدي إلى قدر أقل من الشفافية والمساءلة، وفي النهاية تنخفض الثقة من جهة صانعي القرار في الحكومة، وكل ما سبق من نتائج يستوجب تحديد المبادئ التوجيهية لآليات تصميم لوحات المعلومات للحصول منها على نتائج أكثر كفاءة، كما أنه يجب استكمال لوحات المعلومات بآليات تدعم مشاركة المواطنين وتفسر البيانات وتدعم الحوكمة في المؤسسات.

- دراسة (محزوز، 2018) بعنوان نحو تطبيق لوحات القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، وهدفت للتعرف على دور اللوحة القيادية كأداة من الأدوات المستخدمة في تقييم المكتبات الجامعية في جامعة 4 ماي بالجزائر، وكذلك إظهار دور لوحة القيادة في تقييم ومراقبة تسيير أداء المكتبات بالجامعة، وكذلك تقييم دور اللوحة القيادية في تقييم أداء العاملين وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق، وقد استخدم أساليب المقابلات والملاحظات لجمع البيانات المناسبة، وكان من أهم النتائج أن مسؤولي مكتبات في جامعة 8 ماي لديهم فكرة عن الأساليب الإدارية الحديثة في المكتبات الجامعية، كما تبين أن النمط الإداري المفضل لإدارة شؤون المكتبات كان الأسلوب الديمقراطي، والذي يعتمد على إشراك العاملين في بعض بيانات اللوحة القيادية، وأن هناك استعدادية لدى مكتبات جامعة 8 ماي لتطبيق لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين ومشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات وذلك لمعالجة المشكلات، وإحداث التفاعلية بين المسؤولين والعاملين وأن المسؤولون استخدموا لوحة القيادة لكن ليس بمفهومها الصحيح، بل ينظر إليها على أنها للتقييم والمتابعة.

- دراسة (الشعار وآخرون، 2016) بعنوان لوحة القيادة وأثرها في التحسين المستمر، والتي سعت إلى التعرف على أثر وفاعلية لوحة القيادة لدى شركة المناصير للصناعة والاستثمار بالأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة في المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم أداة الاستبانة لاستقصاء آراء (53) من المدراء، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية لمبادئ لوحة القيادة المختلفة جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي يتراوح بين (3.94) كما تبين أيضاً أن الأهمية النسبية للتحسين المستمر قد جاءت بدرجة مرتفعة للوحة القيادة في تحسين العمليات، كما اتضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للوحة القيادة في تحسين العمليات، وكذلك هناك أهمية لتوسيع قاعدة استخدام لوحة القيادة في الشركة المبحوثة لتشمل معظم الأقسام والدوائر، وأيضاً أن هناك نقص بخبرات العاملين في تشغيل اللوحة القيادية، وكذلك ضعف في الدعم الإداري والمالي الكافي لتفعيل لوحة القيادة في الشركة المبحوثة.

- دراسة (Gorger et. al, 2013) بعنوان لوحة معلومات العمليات التشغيلية في عملية التصنيع، والتي هدفت إلى تقييم دور لوحة معلومات العمليات التشغيلية للتصنيع (OPDM) في ألمانيا (وهي لوحة معلومات متنقلة لعمال ورشة تصنيع) في تحديد وتوفير احتياجات المعلومات الموجهة للعمال، وأيضاً تقديم طرق لمعالجة التحديات والصعوبات بالعمل، وبافتراض أن خدمات لوحة المعلومات التقنية تعمل وفق متطلبات تكنولوجيا المعلومات، وباعتبارها أيضاً عاملاً هاماً من عوامل النجاح للمصنعين في بيئة عالمية متقلبة، وتتطلب من الموظفين مراقبة أداءهم والتفاعل بسرعة مع الاضطرابات الطارئة، وذلك بتوفير معلومات شاملة على جميع مستويات التسلسل الهرمي، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وكان من أهم النتائج أن لوحة القيادة (OPDM) المتنقلة قدمت للعاملين في ورشة التصنيع معلومات حول أداء العمل التشغيلي، وسهلت من معرفة العمليات التشغيلية والتواصل العملي مع العاملين والقيادة في آن واحد، كما تمكن العمال أثناء تواجدهم بأماكنهم من فهم الوضع الحالي لعملية التصنيع بأكملها في لمح البصر، وكذلك تتيح اللوحة التصرف بشكل استباقي بناءً على التوقعات، وكما توفر اللوحة التواصل مع جميع العمال المشاركين باستخدام الصوت والفيديو وتبادل أفضل الممارسات واقتراح التحسين وبشكل يناسب الهياكل التنظيمية للعمل، كما تعمل لوحة (OPDM) على إدارة الأصول والمعدات بمرونة وتوفير أيضاً الشفافية في الأداء بتوفير المعلومات الشاملة في الوقت.

- دراسة (Antonio, et. al., 2009) بعنوان لوحة تحكم لقياس التنمية المحلية الحضرية المستدامة، حيث سعت إلى قياس معدل التنمية المستدامة في مدينة بادوفا الإيطالية ضمن مشروع التنمية المحلية للقرن 21 بتمويل من وزارة البيئة الإيطالية، وقد استخدمت الدراسة أسلوب النمذجة واعتمدت البيانات على تصميم (61) مؤشراً مفيداً لحماية البيئة والتنمية والهوض الاجتماعي، وكان من أهم نتائج التحليل أن البيانات الرسومية والمؤشرات الرقمية للوحدة القيادية للمعلومات في مدينة بادوفا ساعدت في التوصل إلى توافق بالآراء واتخاذ القرارات بشأن خطة الاستدامة المستقبلية، والتي تم فهمها وقبولها من قبل جميع أصحاب المصلحة، وتبين أيضاً أن الاعتماد على المؤشرات والأرقام ذات الدلالة المناسبة أمر أساسي لتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي، كما اتضح أن التحليل والتقييم يدعم عملية اتخاذ القرار، ويساعد على التواصل بين القائمين على التنمية والمجتمع بشكل عام، علاوة على ذلك قد تساعد فهارس البيانات المجمعة من خلال تمثيل البيانات المرصودة بطريقة مبسطة على تحسين تحديد الأهداف المجتمعية بشكل أكثر فاعلية، وأن لوحة معلومات الاستدامة تعد أداة رياضية ورسومية مصممة لدمج التأثيرات المعقدة للاستدامة ودعم عملية اتخاذ القرار من خلال إنشاء تقييمات موجزة.

#### الفجوة البحثية ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن ذكر أهم الفروق ما بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من عدة محاور أهمها ربط الدراسة الحالية بأبعاد متعددة لمتغير اللوحة القيادية ودورها المفترض في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما تنوعت معظم متغيرات الدراسات السابقة من حيث عدد الأبعاد والمتغيرات من دراسة لأخرى، واختلفت الدراسة الحالية باختلاف بيئة تطبيقها على الجامعات وتناولها جامعة الأقصى بغزة، والتي تعتبر من كبرى الجامعات الفلسطينية مقارنة في بيئة تطبيق الدراسات السابقة والتي نفذت في بيئة مؤسسات مختلفة، وتباينت أيضاً من حيث العمق بالنتائج فقد خلصت الدراسة الحالية لنتائج متصلة مباشرة بأبعاد متغيراتها، مقارنة باختلاف معظم أبعاد متغيرات الدراسات السابقة من حيث النتائج.

## إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

## منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها. مصادر البيانات: استخدمت الدراسة مصدرين للبيانات الأول المصادر الثانوية وذلك من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات، والتقارير، ومطالعة مواقع الإنترنت الموثوقة والدراسات السابقة ذات العلاقة، والثاني المصادر الأولية وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية حيث تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي "SPSS".

## مجتمع وعينة الدراسة :

تم استهداف العاملين في الشؤون الادارية بجامعة الأقصى والبالغ عددهم (141) موظف، ويوصفهم أكثر فئة تستخدم البيانات، وتعتبر أيضاً الحلقة الرئيسية في تبادل أكبر حجم من المعلومات ما بين المرؤوسين والرؤساء والطلبة والجمهور الخارجي على حد سواء، ويمكن أن تكون أكثر الفئات قدرة على التقدير والتقييم لمدى توافر معلومات اللوحة القيادية ودورها في اتخاذ القرارات في الجامعة، ولوحظ أن بعض العاملين في الشؤون الادارية لديهم مهام وظيفية مثل محاضر أكاديمي، ولصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، والذي استهدف كل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (141) موظف وتم استرداد (110) استبانة بنسبة استرداد تقدر بنحو (78%).

## أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات وتقييم دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية: في جامعة الأقصى بغزة، و تم عرض أدوات الدراسة على (6) محكمين من الأكاديميين والمتخصصين في كليات الاقتصاد في الجامعات والمؤسسات الفلسطينية، وتم تعديل بعض الفقرات في المقاييس تبعاً لأرائهم، وقام الباحثون بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة باستخدام نماذج جوجل عبر الانترنت حيث تم تعبئة الاستبيان من قبل المبحوثين شخصياً.

## صدق وثبات أداة الدراسة

- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity": تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، وتراوح ما بين (0.624) و(0.911)، أي أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وفي الأغراض الدراسة.

- ثبات المقاييس "Reliability": وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ للثبات.

الجدول (1) نتائج معامل الثبات لمقياس اللوحة القيادية والقرارات الاستراتيجية

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	اللوحة القيادية	23	0.967
2	القرارات الاستراتيجية	12	0.957
#	المقياس ككل	35	0.981

ويتبين لنا من النتائج الموضحة في جدول (1) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للمقياس تساوي (0.981) وهذا يدل على أنها قيمة مرتفعة، مما يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

يقصد بصدق المقياس: التأكد من أنه سوف يقيس ما تم إعداده لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وقد تم التأكد من صدق المقياس بطريقتين: صدق المحكمين "الصدق الظاهري وأيضاً صدق الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان.

اعتمد الباحث العينة الاستطلاعية في حساب صدق الاتساق الداخلي والبالغ عددها (30)، ويقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة للمحور الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد تم احتساب الاتساق الداخلي للمحور، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور، والدرجة الكلية للمحور نفسه.

**المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) وتم استخدام الأدوات الإحصائية أهمها الوزن النسبي، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات المقياس، وأيضاً معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للمقياس، والعلاقة بين المتغيرات، واختبار t لعينتين مستقلتين، وكذلك اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA.

عرض مناقشة أسئلة الدراسة:

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

أ. تحليل ومناقشة أسئلة محور اللوحة القيادية:

1. تحليل ومناقشة المجال الأول: التقارير والإحصاءات:

الجدول (2) تحليل نتائج المجال الأول " التقارير والإحصاءات "

م	الفقرة	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام والترتيب
1	تستعين إدارة الجامعة في الاحصاءات والتقارير عند اعداد خطط وبرامج العمل.	6.48	1.451	%64.8	موافق (1)
2	يتوفر لدى إدارة الجامعة أصناف متعددة للتقارير الفورية (مالية فنية إدارية) توضح أنشطة العمل	6.30	1.378	%63.0	موافق (2)
3	تستفيد الإدارة من مخرجات تقارير العمل (بالأرقام والمؤشرات) التي تصدر في صنع القرارات.	6.22	1.104	%62.2	موافق (3)
4	تصدر إدارة الجامعة تقارير سريعة تتضمن مؤشرات رقمية تساهم في صنع واتخاذ القرارات.	5.84	1.706	%58.4	موافق (4)
#	المجموع	6.21	1.1219	%62.1	موافق

يتضح من جدول (2) أن الفقرة الأولى والتي تنص على " تستعين إدارة الجامعة في الاحصاءات والتقارير عند اعداد خطط وبرامج العمل " قد حصلت على أكبر موافقة وبالمرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال وبمعدل (6.48) أو ما يعادل (%64.8)، ويمكن أن نعزو ذلك إلى أن هناك توظيف للبيانات الواردة بالتقارير والاحصاءات بدرجة متوسطة عند اعداد خطط الجامعة وتتطلب مزيد من الاهتمام، بينما جاءت الفقرة " تصدر إدارة الجامعة تقارير سريعة تتضمن مؤشرات رقمية تساهم في صنع واتخاذ القرارات " بأقل درجة موافقة بنسبة (%58.4)، ويمكن أن يبرر الباحثون تدني النتيجة إلى البطء

في الحصول على التقارير بالكيفية والوقت المناسب، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمجال "التقارير والإحصاءات" بنحو (6.21) درجة من أصل (10) درجات أو ما يعادل (62.1%) وبدرجة موافقة متوسطة، ويمكن أن يشير ذلك إلى أن هناك استفادة بمستوى متوسط من مخرجات التقارير والإحصاءات ومؤشراتها في الجامعة، ويمكن أن نعزو ذلك إلى الضعف باستغلال المعلومات في توجيه ودعم قرارات الإدارة العليا بالجامعة، وذلك يتفق مع دراسة كل من (Scipioni, et. al, 2009)، (Abd-elfattah, Mohamed, et. al 2020) والتي أكدت على أهمية لوحة القيادة كأداة رياضية تعرض تقارير ومؤشرات ذات دلالة لدعم عملية اتخاذ القرار.

تحليل ومناقشة المجال الثاني: الانحرافات:

الجدول (3) تحليل نتائج المجال الثاني " الانحرافات "

م	الفقرة	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام والترتيب
1	تتابع وتدرك إدارة الجامعة جميع انحرافات ومشاكل العمل بسرعة ودقة كبيرة.	6.03	1.26	60.3%	موافق (4)
2	تحلل إدارة الجامعة مشاكل العمل عند وضع خطط علاجية وتطويرية للعمل.	5.72	1.60	57.2%	موافق (5)
3	تستطيع إدارة الجامعة استدعاء المعلومات بشكل فوري عن واقع مشاكل العمل.	6.12	1.64	61.2%	موافق (3)
4	توظف إدارة الجامعة معلومات نظام المتابعة والرقابة والتدقيق في تصحيح اجراءات العمل.	6.15	1.85	61.5%	موافق (2)
5	تسعى إدارة الجامعة للاستفادة القصوى من توصيات الرقابة الداخلية فيها.	6.30	1.76	63.0%	موافق (1)
#	المجموع	6.06	1.32	60.6%	موافق

يتضح من جدول (3) أن الفقرة الخامسة والتي تنص على " تسعى إدارة الجامعة للاستفادة القصوى من توصيات الرقابة الداخلية فيها." كان لها أكبر درجة موافقة، حيث حصلت على المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال، وبمعدل (6.30) أو ما يعادل (63%)، وهو يشير إلى أن هناك توظيف بمستوى متوسط للبيانات الواردة في تقارير الرقابة في الجامعة، بينما جاءت الفقرة " تحلل إدارة الجامعة مشاكل العمل عند وضع خطط علاجية وتطويرية للعمل" بأقل درجة موافقة بنسبة (58.4%)، ويمكن أن نبرر ذلك إلى وجود قصور في استخدام أسلوب تحليل البيانات عند اعداد خطط العمل، وبشكل عام قد كان المتوسط الحسابي لمجال " الانحرافات"، يقدر بنحو (6.06) درجة من أصل (10) درجات أو ما يعادل (60.6%)، ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن هناك استفادة بدرجة متوسطة في توظيف البيانات في حل ومتابعات مشاكل العمل، ويمكن يتفق ودراسة (محزوز 2018) والتي نوهت لأهمية لوحة القيادة بمتابعة أداء العاملين ومشاركتهم باتخاذ القرارات ومعالجة الانحرافات والمشكلات، وأيضاً مع دراسة (Abd-elfattah , Mohamed, et. al, 2020) والتي أكدت على ضرورة استغلال التقنيات الحديثة للوحات القيادية لتسهيل الدعم الصائب لجميع فئات متخذي القرار بكافة المستويات،

## 3. تحليل ومناقشة المجال الثالث: النسب:

الجدول (4) تحليل نتائج المجال الثالث " النسب "

م	الفقرة	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام والترتيب
1	تستخدم إدارة الجامعة نسب انجاز العمل قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية	5.67	1.98	56.7%	موافق (5)
2	تحرص إدارة الجامعة على الاستفادة من معدلات انجاز العمل في بناء خطط وبرامج العمل.	6.15	1.62	61.5%	موافق (1)
3	يتوفر لدى الإدارة تقارير ومؤشرات عن نسب ومعدل الأنشطة اليومية للعمل.	5.74	1.68	57.4%	موافق (4)
4	تصنف إدارة الجامعة نسب ومعدلات العمل اليومي حسب المجال والتخصص للاستفادة منها.	5.80	1.98	58.0%	موافق (3)
5	تتمكن الإدارة من الحصول على نسب ومؤشرات العمل لكافة أقسام الجامعة بالسرعة المناسبة.	5.97	1.82	59.7%	موافق (2)
#	المجموع	5.87	1.70	58.7%	موافق

يتضح من جدول (4) أن الفقرة الثانية والتي تنص على " تحرص إدارة الجامعة على الاستفادة من معدلات انجاز العمل في بناء خطط وبرامج العمل " كان لها أكبر درجة موافقة، حيث حصلت على المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال وبمعدل (6.15)، أو ما يعادل (61.5%)، ويمكن أن يشير ذلك إلى أن إدارة الجامعة لديها اهتمام متوسط في قراءة ومتابعة نسب انجاز العمل للاستفادة منها في اعداد برامج العمل، بينما جاءت الفقرة " تستخدم إدارة الجامعة نسب انجاز العمل قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية." بأقل درجة موافقة بنسبة (56.7%)، ويمكن أن نبرر ذلك إلى أن هناك قصور في الاستفادة من تحليل نسب ومنحنى البيانات عند اعداد خطط العمل، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمجال " النسب " يقدر بنحو (5.87) درجة من أصل (10) درجات أو ما يعادل (58.7%)، ويمكن أن يرجع ذلك إلى ضعف لدى إدارة الجامعة في متابعة المؤشرات والنسب ذات الدلالة التي تدلل عن مستوى نسب الأداء أثناء تنفيذ العمل، وهذا يتشابه مع دراسة (Gorger et. al, 2013) التي أشارت إلى أن لوحة القيادة سهلت من معرفة العمليات نسب ومؤشرات عمليات التشغيلية والتواصل العملي مع العاملين والقيادة في آن واحد والتواصل في لمح البصر، وأيضاً دراسة (Scipioni et. al, 2009) والتي أكدت على أهمية البيانات النسب والرسومية والمؤشرات الرقمية للوحة القيادة للمعلومات ومساهمتها في التوصل إلى توافق بالأراء عند اتخاذ القرارات.

## 4. تحليل ومناقشة المجال الرابع: العلامات المنبه:

الجدول (5) تحليل نتائج المجال الرابع " العلامات المنبه "

م	الفقرة	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام والترتيب
1	تتخذ الإدارة بالجامعة كافة الاجراءات المناسبة التي تعمل على تجنب مشاكل العمل.	6.18	1.49	61.8%	موافق (1)
2	تستفيد إدارة الجامعة من مؤشرات نظام الرقابة والتدقيق لديها في تجنب تكرار مشاكل العمل.	6.07	1.83	60.7%	موافق (2)
3	تستشعر إدارة الجامعة المخاطر في بيئة العمل قبل حدوثها لتجنب تفاقم المشاكل المتوقعة .	5.91	1.64	59.1%	موافق (5)
4	تحلل الإدارة بالجامعة وباستمرار مؤشرات ومعدلات العمل لضمان جودة خدماتها.	6.03	1.47	60.3%	موافق (3)
5	تستجيب الإدارة بشكل فوري لمعالجة مشاكل حدثت أو قد تحدث في بيئة العمل.	6.00	1.54	60.0%	موافق (4)
	المجموع	6.04	1.40	60.4%	موافق

يتضح من جدول (5) أن الفقرة الأولى والتي تنص على " تتخذ الإدارة بالجامعة كافة الإجراءات المناسبة التي تعمل على تجنب مشاكل العمل" كان لها أكبر درجة موافقة حيث حصلت على المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال وبمعدل (6.18) أو ما يعادل (61.8%)، ويمكن أن يبرر ذلك إلى أن إدارة الجامعة تتخذ إجراءات تحد من معدل مشاكل العمل بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة " تستشعر إدارة الجامعة المخاطر في بيئة العمل قبل حدوثها لتجنب تفاقم المشاكل المتوقعة" بأقل درجة موافقة بنسبة (59.1%)، ويمكن أن يدل ذلك إلى أنه يتم تحليل لعوامل بيئة العمل بمعدل متوسط، ويتطلب مزيد من الاهتمام، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمجال " العلامات المنبه يقدر بنحو (6.04) درجة من أصل (10) درجات أو ما يعادل (60.4%)، ويمكن أن نرجع تلك النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تتنبه لمؤشرات معدلات الأداء في العمل، وأيضاً تقرأ مظاهر المشاكل قبل وقوعها بدرجة متوسطة، وذلك يتفق لحد ما مع دراسة ( Abd-elfattah , (Mohamed, et. al, 2020))، التي أكدت على أهمية مؤشرات اللوحة كمؤشر في توقع المشكلات واتخاذ القرار في ظل ضخامة وتعدد البيانات، إضافة للبيئة المتغيرة وحالة عدم اليقين وضغط الوقت، وتشابه أيضاً مع دراسة ( Gorger et. al, 2013) التي أكدت أن مخرجات لوحة القيادة سهلت من التواصل العملي مع العاملين والقيادة في آن واحد.

##### 5. تحليل ومناقشة المجال الخامس: الجداول والتمثيلات البيانية:

الجدول (6) تحليل نتائج المجال الخامس " الجداول والتمثيلات البيانية "

م	الفقرة	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام والترتيب
1	يتوفر لدى إدارة الجامعة كافة المعلومات والرسومات البيانية عن أنشطة العمل بالجامعة.	5.98	1.63	59.8%	موافق (1)
2	تحلل الإدارة الرسوم البيانية والجداول الخاصة بمؤشرات انجاز أنشطة العمل.	5.55	1.79	55.5%	موافق (3)
3	تستعين إدارة الجامعة في البيانات والرسوم البيانية للاستفادة منها في صنع قراراتها.	5.55	1.62	55.5%	موافق (2)
4	تستفيد الإدارة من جداول الكميات والأرقام الصادرة عن متابعة انجاز العمل في أقسامها	5.55	1.92	55.5%	موافق (4)
#	المجموع	5.65	1.50	56.5%	موافق

يتبين من جدول (6) أن الفقرة الأولى والتي تنص على " يتوفر لدى إدارة الجامعة كافة المعلومات والرسومات البيانية عن أنشطة العمل بالجامعة." كان لها أكبر درجة موافقة حيث حصلت على المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال وبمعدل (5.98) أو ما يعادل (59.8%)، ويمكن أن يعكس ذلك أن إدارة الجامعة تستعين في الرسوم والخراط البيانية بدرجة متوسطة عند صنع القرار، بالمقابل جاءت الفقرة " تستعين إدارة الجامعة في البيانات والرسوم البيانية للاستفادة منها في صنع قراراتها " بأقل درجة موافقة بنسبة (55.5%)، ويمكن أن يشير ذلك إلى أن إدارة الجامعة تستعين بدرجة مقبولة في مخرجات الرسوم البيانية للمساعدة باتخاذ القرار، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمجال " الجداول والتمثيلات البيانية يقدر بنحو (5.65) درجة من أصل (10) درجات أو ما يعادل (56.5%)، ويمكن أن يشير ذلك على أن إدارة الجامعة توظف تحليل الرسوم والخراط البيانية في صنع القرار بدرجة متوسطة، وذلك يتفق مع دراسة (Scipioni et. al, 2009) التي أشارت لأهمية البيانات الرسومية والمؤشرات الرقمية للوحة معلومات القيادة في التوصل إلى توافق بالأراء عند اتخاذ القرارات، وتشابه أيضاً مع دراسة (Gorger et. al, 2013) التي أكدت على أهمية مخرجات بيانات اللوحة للتواصل مع جميع العاملين بوسائط ومؤثرات صورية وصوتية واقتراح التحسين وبشكل يناسب الهياكل التنظيمية للعمل.

## مجالات محور اللوحة القيادية مجتمعة:

الجدول (7) مجالات محور اللوحة القيادية مجتمعة

م	المجال	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام والترتيب
1	التقارير والاحصاءات	6.21	1.1219	62.1%	موافق(1)
2	الانحرافات	6.06	1.32	60.6%	موافق(2)
3	النسب	5.87	1.70	58.7%	موافق(4)
4	العلامات المنبه	6.04	1.40	60.4%	موافق(3)
5	الجداول والتمثيلات البيانية	5.65	1.50	56.5%	موافق(5)
#	المجموع	5.97	1.32	59.7%	موافق

يتبين من جدول (7) أن المجال الأول "التقارير والاحصاءات" كان له أعلى درجة موافقة حيث حصل على المرتبة الأولى بين جميع المجالات وبمتوسط حسابي (6.21)، أو ما يعادل (62.1%)، بينما جاء مجال "الجداول والتمثيلات البيانية" بأقل درجة موافقة بنسبة (56.5%)، ويمكن أن يشير ذلك إلى أن إدارة الجامعة لديها ضعف في الاستفادة من مؤشرات الجداول والتمثيلات البيانية عن سير الأداء، مما قد يؤثر سلباً على جودة صنع واتخاذ القرار، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمحور "اللوحة القيادية" قد بلغ (5.97) درجة من أصل (10) درجات أو ما يعادل (59.7%)، وذلك ممكن أن يشير لضعف في الاستفادة من مزايا مؤشرات اللوحة القيادة في إدارة جامعة الأقصى.

## أ. تحليل ومناقشة أسئلة محور اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

الجدول (8) تحليل نتائج المحور الثاني "اتخاذ القرارات الاستراتيجية"

م	الفقرة	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يوجد لدى الجامعة نظام للمعلومات فعال وشامل لكافة أنشطة أعمالها.	6.33	1.40	63.3%	موافق (2)
2	تحرص إدارة الجامعة على اشراك كافة الأقسام لديها قبل اتخاذ قراراتها الهامة.	5.71	1.85	57.1%	موافق (11)
3	تستخدم إدارة الجامعة احصاءات ومعلومات دقيقة قبل اتخاذ قراراتها.	6.04	1.74	60.4%	موافق (7)
4	تحرص الإدارة بالجامعة على عقد اجتماعات مع كافة الأقسام قبل اتخاذ قراراتها الحيوية.	5.72	1.81	57.2%	موافق (10)
5	تعمل الإدارة على تحليل عناصر بيئة العمل المحيطة بها قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	5.93	1.76	59.3%	موافق (8)
6	تستعين الإدارة بمستشارين داخليين وخارجيين لجمع المعلومات قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	5.87	1.86	58.7%	موافق (9)
7	تتصف معظم القرارات الاستراتيجية لإدارة الجامعة بالرشد والحكمة والصواب.	6.21	1.77	62.1%	موافق (3)
8	تتخذ إدارة الجامعة قراراتها الاستراتيجية بالوقت والكيفية المناسبة.	6.16	1.62	61.6%	موافق (5)
9	تستفيد إدارة الجامعة من التغذية الراجعة في تقييم دوري لآثار القرارات المتخذة.	5.65	1.74	56.5%	موافق (12)
1	تعمل الإدارة على توفير العديد من البدائل وتختار البديل الأفضل عند اتخاذ قراراتها.	6.15	1.37	61.5%	موافق (6)
1	تأخذ الإدارة بالحسبان آثار التكاليف المادية والمعنوية قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	6.55	1.96	65.5%	موافق (1)
1	تستطيع إدارة الجامعة تشخيص وتحديد مشاكل العمل ولديها القدرة على علاجها.	6.17	1.80	61.7%	موافق (4)
	المجموع	6.04	1.50	60.4%	موافق

يتضح من جدول (8) أن الفقرة (11) والتي تنص على " تأخذ الإدارة بالحسبان آثار التكاليف المادية والمعنوية قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية " كان لها أعلى درجة موافقة حيث حصلت على المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال وبمعدل (6.55) أو ما يعادل (65.5%)، بالمقابل جاءت الفقرة (9) " تستفيد إدارة الجامعة من التغذية الراجعة في تقييم دوري لآثار القرارات المتخذة " بأقل درجة موافقة بنسبة (56.5%) ويمكن أن يشير ذلك إلى تدني فاعلية أدوات التقييم التي تستخدمها إدارة الجامعة لمتابعة قراراتها الاستراتيجية المتخذة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي لمجال " القرارات الاستراتيجية " قد بلغ (6.04) درجة من أصل (10) درجات أو ما يعادل (60.4%)، وبدرجة موافقة متوسطة، ويمكن أن نعزو ذلك إلى وجود بعض القصور لدى إدارة الجامعة في توظيف وسائل وأدوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل كفاء، وذلك يتفق مع دراسة Scipioni et. al. (2009) التي نوهت لأهمية التحليل والتقييم للبدائل في عملية اتخاذ القرار. وكذلك دراسة (Matheus , et.al, 2020) التي أشارت لأهمية جودة المعلومات وبعدها عن التحيز أو النقص أو التفسير الخاطئ مما قد يؤدي إلى مفاهيم خاطئة واتخاذ قرارات غير صائبة، وأيضاً دراسة (Abd-elfattah , Mohamed, et. al, 2020) والتي أكدت على استغلال التقنيات الحديثة لتسهيل دعم جميع فئات متخذي القرار وحل المشكلات بسبب حجم وتعقد وضخامة للبيانات، والعلاقات المعقدة المتعددة بينها للبيئة المتغيرة وحالة عدم اليقين، وكذلك دراسة (الشعار وآخرون، 2016) التي أكدت على أهمية توسيع قاعدة استخدام معلومات لوحة القيادة لدعم متخذي القرار، بينما دراسة (محزوز 2018) التي أشارت لحيوية معلومات لوحة القيادة في مشاركة للعاملين واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل ومعالجة المشكلات، وإحداث التفاعلية بين المسؤولين والعاملين.

المعالجات الاحصائية للفروض: بعد معالجة البيانات التي تم جمعها من قبل الباحث، تم اختبار صحة الفرضيات، والمتمثلة في الفرضيات التالية:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اللوحة القيادية وأبعادها (التقارير والاحصاءات، الانحرافات، النسب، المنبه، الجداول والتمثيلات البيانية) في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى،  
الإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى H1 تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين اللوحة القيادية وصنع القرارات الاستراتيجية بجامعة الأقصى يوضح جدول (9) يوضح معاملات الارتباط:

الجدول (9) معامل الارتباط

المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اللوحة القيادية & صنع القرارات الاستراتيجية	0.957**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (9) أنه يوجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استعانة الجامعة باللوحة القيادية وصنع القرارات الاستراتيجية، وذلك يدل أنه كلما تم الاستفادة من توظيف مؤشرات اللوحة القيادية في عملية صنع القرار سيؤدي ذلك إلى تحسين جودة القرارات الاستراتيجية بالجامعة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى H1 ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H1.1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التقارير والاحصاءات وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية بجامعة الأقصى.

الإجابة على الفرضية الفرعية الأولى: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين التقارير والاحصاءات وصنع القرارات الاستراتيجية بجامعة الأقصى يوضح جدول (9) يوضح معاملات الارتباط:

الجدول (10) معامل الارتباط

المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التقارير والاحصاءات & صنع القرارات الاستراتيجية	0.692**	0.000

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (10) أنه يوجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استعانة الجامعة بالتقارير والإحصاءات وصنع القرارات الاستراتيجية، وذلك يدل على أنه كلما تم الاستفادة من توظيف مؤشرات التقارير والإحصاءات في عملية صنع القرار سيؤدي ذلك إلى تحسين جودة القرارات الاستراتيجية بالجامعة.

الفرضية الفرعية الثانية H1.2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الانحرافات وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى.  
الإجابة على الفرضية الثانية: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الانحرافات وصنع القرارات بجامعة الأقصى. والجدول (11) التالي يوضح معاملات الارتباط:

الجدول (11) معامل الارتباط

المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الانحرافات & صنع القرارات الاستراتيجية	0.910**	0.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (11) أنه يوجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متابعة الجامعة للانحرافات وصنع القرارات الاستراتيجية، وذلك يؤكد أنه كلما تم الاهتمام في قراءة ومتابعة مؤشرات الانحرافات أثناء العمل وتصويبها، سيؤدي ذلك إلى تحسين جودة القرارات الاستراتيجية بالجامعة.

الفرضية الفرعية الثالثة H1.3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النسب وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى.  
الإجابة على الفرضية الثالثة: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين النسب وصنع القرارات الاستراتيجية بجامعة الأقصى. والجدول (12) يوضح معاملات الارتباط:

الجدول (12) معامل الارتباط

المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النسب & صنع القرارات الاستراتيجية	0.936**	0.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (12) أنه يوجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متابعة الجامعة لنسب الإنجاز وصنع القرارات الاستراتيجية، وذلك يشير إلى أن متابعة النسب في إنجاز مهام العمل يساهم في جودة صنع القرارات الاستراتيجية بالجامعة.

الفرضية الفرعية الرابعة H1.4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المنبه التحذيري وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى.  
الإجابة على الفرضية الفرعية الرابعة: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المنبه التحذيري وصنع القرارات الاستراتيجية بجامعة الأقصى. والجدول (13) يوضح معاملات الارتباط:

الجدول (13) معامل الارتباط

المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المنبه & صنع القرارات الاستراتيجية	0.933**	0.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (13) أنه يوجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العلامات المنبه وصنع القرارات الاستراتيجية، وذلك يشير إلى أنه كلما تم متابعة نظام علامات وإشارات المنبه والاستفادة منها في إعادة تقييم العمل وتصويبه، سيؤدي ذلك إلى تحسين جودة القرارات الاستراتيجية بالجامعة.

الفرضية الفرعية الخامسة H1.5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدول والتمثيلات البيانية وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية بجامعة الأقصى.

الإجابة على الفرضية الفرعية الخامسة: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الجدول والتمثيلات البيانية و صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى. والجدول (14) يوضح معاملات الارتباط:

الجدول (14) معاملات الارتباط

المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الجدول والتمثيلات & صنع القرارات الاستراتيجية	0.945**	0.000

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (14) أنه يوجد علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الجدول والتمثيلات البيانية وصنع القرارات الاستراتيجية، وذلك يدل على أن الاستفادة من مخارج الجدول والأشكال البيانية التي توضح سير العمل، سيؤدي لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: توجد فروق معنوية بين آراء الباحثين حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى، وفقاً للعوامل الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي)، ويتفرع منها ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H2.1: توجد فروق معنوية بين آراء الباحثين لدور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية بجامعة الأقصى، وفقاً لمتغير الجنس.

ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) قام الباحثون باستخدام اختبار (t) للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وتمت المقارنة بين متوسطي درجات مجموعتي الذكور والإناث والجدول رقم (15) التالي يبين ذلك:

الجدول (15) متوسطي درجات مجموعتي الذكور والإناث

م	المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تحسين صنع القرارات الاستراتيجية	ذكر	84	6.0208	1.426	0.241	0.810
		أنثى	26	6.1026	1.760		

يبين الجدول رقم (15) السابق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية H2.2: توجد فروق معنوية بين آراء الباحثين حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) قام الباحثون باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (F) One –Way ANOVA للفروق بين متوسطات عينات مستقلة، وتمت المقارنة بين متوسطات المؤهل العلمي المختلفة والجدول رقم (16) التالي يبين ذلك:

الجدول (16) متوسطات المؤهل العلمي المختلفة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
تحسين صنع القرارات الاستراتيجية	بين المجموعات	1.844	2	0.922	0.403	0.669
	داخل المجموعات	244.5	107	2.285		

يبين الجدول رقم (16) السابق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى تبعاً للمؤهل العلمي، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة H2.3: توجد فروق معنوية بين آراء الباحثين حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) قام الباحثون باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (F) One –Way ANOVA للفرق بين متوسطات عينات مستقلة، وتمت المقارنة بين متوسطات سنوات الخبرة المختلفة والجدول رقم (17) التالي يبين ذلك:

الجدول (17) متوسطات سنوات الخبرة المختلفة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
تحسين صنع القرارات الاستراتيجية	بين المجموعات	70.053	3	23.351	14.041	0.000
	داخل المجموعات	176.29	106	1.663		

يبين الجدول رقم (17) السابق أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى وفقاً لسنوات الخبرة وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ويفسر الباحثون النتيجة بأنه يوجد هناك اختلاف في آراء تقديرات عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة حيث كان لهم آراء تختلف عن دونهم بمجال العمل ممكن أن ترجع لتجارب أكثر قدماً في العمل .

تبين حسب اختبار Scheffe للمقارنات البعدية أن الفروقات كانت حسب سنوات الخبرة بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح الأولى، وكانت بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (أكثر من 15 سنة) لصالح الثانية، وبين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (أكثر من 15 سنة) لصالح الثانية، كما كانت بين (أقل من 5 سنوات) و (من 10 إلى أقل من 15 سنة) لصالح الأولى.

الفرضية الفرعية الرابعة H2.4: توجد فروق معنوية بين آراء الباحثين حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى، وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) قام الباحثون باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (F) One –Way ANOVA للفرق بين متوسطات عينات مستقلة، وتمت المقارنة بين متوسطات المسمى الوظيفي المختلفة والجدول رقم (18) التالي يبين ذلك:

الجدول (18) متوسطات المسمى الوظيفي المختلفة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة
تحسين صنع القرارات الاستراتيجية	بين المجموعات	70.053	3	23.351	14.041	0.000
	داخل المجموعات	176.29	106	1.663		

يبين الجدول رقم (18) السابق أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى وفقاً للمسمى الوظيفي وكان مستوى الدلالة أقل من 0.05 ويفسر الباحثون النتيجة بأنه يوجد هناك في اختلاف بالتقدير لأهمية المعلومات حسب المستوى الإداري وطبيعة العمل ما بين العاملين، كما تبين حسب اختبار Scheffe للمقارنات البعدية أن الفروقات كانت حسب سنوات الخبرة بين (إداري) و (محاضر) لصالح الثاني، وبين (مشرف) و (محاضر) لصالح الثاني، وبين (أستاذ مساعد) و (مشرف) لصالح الأول، وللعلم فإنه حسب نظام الجامعة يسمح لبعض العاملين في الشؤون الإدارية ممارسة أكثر من وظيفة في ذات الوقت منها مهام شؤون إدارية ومهام محاضر ومشرف وأستاذ مساعد.

## عرض النتائج ومناقشتها:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث الآتي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية بين دور اللوحة القيادية وأبعادها (التقارير والاحصاءات، الانحرافات، النسب، المنبه، الجداول والتمثيلات البيانية) في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى.
- لا توجد فروق معنوية بين آراء المبحوثين حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.
- توجد فروق معنوية بين آراء المبحوثين حول دور اللوحة القيادية في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.
- تبين أن هناك ضعف في استخدام أبعاد اللوحة القيادية بجامعة الأقصى بغزة، حيث بلغ الوزن النسبي للموافقة بنحو (59.7%) فقط.
- ظهر أن هناك درجة استفادة بدرجة متوسطة بنسبة (62.1%) من مخرجات التقارير والاحصاءات ومؤشراتها في إدارة الجامعة، وقصور باستغلال البيانات والمعلومات في توجيه ودعم قرارات الإدارة العليا بالجامعة.
- يتبين أن هناك درجة متوسطة وبنسبة (60.6%) لاستخدام وتوظيف متابعة آثار الانحرافات أثناء العمل والاستفادة منها في إعادة توظيف البيانات عند حل مشاكل العمل بدرجة أكثر فاعلية.
- يتضح أن الاستفادة من قراءة نسب وأرقام ومؤشرات انجاز مهام العمل في الجامعة كانت ضعيفة بنسبة (58.7%)، وهناك قصور لدى إدارة الجامعة في قراءة المؤشرات التي تدل عن مستوى الأداء في تنفيذ العمل.
- يتبين أن هناك درجة متوسطة بنسبة (60.4%) في متابعة العلامات المنبه أثناء العمل عند الانتباه لمؤشرات معدلات الأداء في العمل، وقراءة مظاهر المشاكل قبل وقوعها.
- يتضح أن هناك درجة ضعيفة بنسبة (56.5%) في قراءة وتحليل مخرجات ومؤشرات الجداول والتمثيلات البيانية وتوظيفها في صنع القرار بالجامعة.
- اتضح أن الجامعة تأخذ قراراتها الاستراتيجية بدرجة كفاءة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للموافقة بنحو (60.4%).
- ظهر أن هناك ضعف لدى إدارة الجامعة في الاستفادة من التغذية الراجعة في تقييم آثار القرارات الاستراتيجية المتخذة، وتدني بفاعلية أدوات التقييم المستخدمة، حيث كانت نسبة الموافقة بنحو (56.5%) فقط.
- تبين أن هناك قصور لدى إدارة الجامعة في إشراك كافة الأقسام لديها قبل اتخاذ قراراتها الهامة، حيث كانت نسبة الموافقة بنحو (57.1%) فقط.
- اتضح أنه يوجد قصور لدى إدارة الجامعة في عقد اجتماعات مع كافة الأقسام قبل اتخاذ قراراتها الحيوية، حيث كانت نسبة الموافقة بنحو (57.2%).
- هناك ضعف في الاستعانة بمستشارين داخليين وخارجيين لجمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة، بنسبة موافقة بنحو (58.7%).

- تبين أن الإدارة بالجامعة تعمل على تحليل عناصر بيئة العمل المحيطة بها قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بدرجة متوسطة بموافقة بنحو (59.3%).

## التوصيات:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:
- ضرورة الإيعاز لإدارة الحاسوب بالجامعة لتطوير بيئة الحوسبة الإلكترونية للاستفادة الفورية من مخرجات التقارير ومؤشراتها لدعم قرارات الإدارة العليا.
  - أعداد منظومة معلومات تكنولوجيا توفر وتتبادل البيانات ما بين المستويات الإدارية والقادة وتتسق ومبادئ لوحة معلومات القيادة.
  - ضرورة استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في متابعة آثار الانحرافات أثناء العمل والاستفادة منها في توظيف البيانات وحل مشاكل العمل بفاعلية.
  - شراء خدمات استشاريين خارجيين عند اتخاذ قرارات بشأن قضايا استراتيجية لجمع أكبر قدر من المعلومات التي تضمن جودة القرارات.
  - إعادة هيكلة نظم المعلومات بالمستويات الإدارية للجامعة وتصنيفها وفق أبعاد اللوحة القيادية، من حيث نشر المعلومات والتقارير والاحصاءات.
  - إعادة تعديل خطوط الاتصال ونقل المعلومات والتزويد بالبيانات لتكن منسجمة مع لوحة معلومات القيادة.
  - تشكيل لجنة قيادية بالجامعة تنسق آليات اتخاذ القرارات لضمان أعلى درجة كفاءة في مخرجات القرارات بعيدة المدى.
  - ضرورة أن تتبنى إدارة الجامعة مفهوم العمل وفق أسلوب لوحة معلومات القيادة من خلال نشر مفاهيم مزاياها بين المدراء والعاملين.
  - ضرورة الاستفادة من المزايا والخصائص الفريدة التي تنتج عن تطبيق لوحة معلومات القيادة في الجامعة.
  - ضرورة أن يتابع ويقرأ المسؤولون بالجامعة نسب وأرقام ومؤشرات عن انجاز مهام العمل التي تدلل عن مستوى الأداء وتسهل من اتخاذ القرارات.
  - زيادة اهتمام المدراء بمتابعة العلامات المنبه الواردة من التقارير الرقابية والانتباه لمؤشرات معدلات الأداء في العمل وقراءة مظاهر المشاكل قبل وقوعها.
  - الالتزام باستخدام وقراءة مخرجات ومؤشرات الجداول والتمثيلات البيانية وتوظيفها في صنع القرار بالجامعة.
  - استخدام أساليب التقييم المناسبة للاستفادة من التغذية الراجعة عند تقييم آثار القرارات الاستراتيجية المتخذة.
  - ضرورة أن تلتزم إدارة الجامعة في اشراك كافة الأقسام لديها قبل اتخاذ قراراتها الهامة وتعمل على نشر مفهوم العمل بروح الفريق.
  - ضرورة العناية والحرص من إدارة الجامعة على تحليل عناصر بيئة العمل المحيطة بها قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية

- بحورة، خولة (2015). دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز sonelgaz، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بلقاسم، بحيج (2016). دور مراقبة التسيير في تفعيل لوحة القيادة في المؤسسة- دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عبد الحميد ابن باديس، الجزائر.
- بن لخضر، محمد العربي (2015). دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- بونقيب، أحمد (2006). دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة - AMC، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- جدواني، التهامي؛ جدواني، محمد (2016). استخدام أسلوب لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية- دراسة حالة مؤسسة التوزيع سولنغاز تبسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- جرار، ذياب؛ أبو بهاء، خالد (2014). العلاقة بين دينامية صنع القرار الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الفلسطينية: المنظمات العاملة في محافظة رام الله والبيرة أنموذجاً، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (1)، 16-54.
- حاجي، رحيمة (2017). دور لوحة القيادة المؤسسة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL رقم (704)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- حسين، رحيم، أحمد، بونقيب (2008). دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة الأبحاث الادارية، (2)، 1-12.
- الحسيني، عزيز؛ الراضي، رشيد (2018). تقرير التقويم المؤسسي المركز الجهوي لمهن التدريب والتكوين جهة طنجة - تطوان الحسيمة، المغرب.
- زرارقي، حنان (2015). لوحة القيادة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المركز التجاري Uno، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- سر، نجاة، الانصاري، فاطمة (2016). دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة تعاونية الجيوب والبقول الجافة لولاية ادرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دارية، ادرار، الجزائر.
- الشعار، قاسم، خدام، أمينة، ارتيمة، هاني، الشوابكة، خالد (2016). لوحة القيادة وأثرها في التحسين المستمر- دراسة حالة شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار- الأردن، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 16، (3)، 58-70.
- الصميدعي، محمد؛ حسن، كريمة (2015). عوامل البيئة الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية- دراسة تطبيقية في عينة من شركات القطاع الخاص بغداد، مجلة الاقتصاد والإدارة السنة الثامنة والثلاثون، معهد الإدارة الرصافة، (104)، 169 – 184.
- عوفي، عبد الرحمن (2018). دور اللوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- عيساني، أسماء؛ جايري، جمال (2016). دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي، الجزائر.

- غميض، صالح (2017). نظم المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي- دراسة حالة لجامعة بروايجيا الحكومية مالانج أندونيسيا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، اندونيسيا.
- فالتة، اليمين (2013). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية- دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- كتاب فلسطين الاحصائي السنوي 2020، الجهاز المركزي لإحصاء الفلسطيني،
- كيموش، بلال (2018). مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة دليل مفاهيمي مدعم بحالات تطبيقية، الجزائر: دار النور للنشر، الجزائر.
- محزوز، نجات (2018). نحو تطبيق لوحات القيادة في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية- دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قلمة، الجزائر.
- مدور، عديلة (2013). أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة- دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس ورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- مشرقي، حسن (1997) نظرية القرار الادارية، عمان: دار المسيرة للنشر.
- مصباح، سمية (2010). دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- موقع جامعة الأقصى بغزة استرجعت من: <https://2u.pw/pTaqK>
- موقع مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، OCHA, استرجعت من: <https://2u.pw/KUKoZ>
- الوازن، طارق (2013). دور اللوحة القيادية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية- دراسة حالة بمؤسسة LINDGAZ للغازات الصناعية بورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Bohouara, K. (2015). The role of the dashboard in making financial decisions in the economic institution - a case study of the National Electricity and Gas Corporation, sonelgaz, (unpublished master's thesis), Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria.
- Belkacem, B. (2016). The role of management control in activating the dashboard in the institution - a case study of the Algerian Foreign Bank, (unpublished master's thesis), University of Abdelhamid Ibn Badis, Algeria.
- Bin Lakhdar, M. (2015). The role of the dashboard in improving marketing decisions in the Algerian economic institution, (unpublished doctoral thesis), University of Abu Bakr Belkaid Tlemcen, Algeria.
- Bounaqib, A. (2006). The role of dashboards in increasing the effectiveness of management control - A case study of the National Institution for Measurement and Control Instruments - AMC, (unpublished master's thesis), Mohamed Boudiaf University, M'sila, Algeria.
- Gidwani, T; Gidwani, M. (2016). Using the dashboard method to increase organizational effectiveness - a case study of the Solengaz Distribution Corporation, Tebessa, (unpublished master's thesis), Larbi Tebessa University, Tebessa, Algeria.
- Jarrar, T; Abu Baha, K. (2014). The relationship between the dynamics of strategic decision-making and institutional performance in Palestinian NGOs: Organizations operating in Ramallah and Al-Bireh governorate as a model, Al-Quds Open University Journal for Research and Administrative and Economic Studies , 1 (1) ، 16-54.

- Haji, R. (2017). The role of the institutional dashboard in evaluating the financial performance of the economic institution - a case study of the Naftal Corporation, GPL unit (704), (unpublished master's thesis), Oum El Bouaghi, Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi, Algeria.
- Al-Husseini, A; Radi, R. (2018). Institutional evaluation report, regional center for training and training professions, Tangier-Tetouan-Al Hoceima region, Morocco.
- Hassen, R, Ahmed, B. (2008). The role of the dashboard in supporting the effectiveness of management control, *Journal of Administrative Research*, (4), Farhat Abbas Setif University, Algeria.
- Zaraq, H. (2015). Dashboard to rationalize the financing decision in the economic institution - a case study of the commercial center Uno, (unpublished master's thesis), Abdelhamid Ben Badis University, Mostaganem, Algeria.
- Sir, N; Al-Ansari, F. (2016). The role of the financial leadership board in improving the financial performance of the economic institution - a case study of the grain and dry legumes cooperative of the state of Adrar, (unpublished master's thesis), Ahmed Darya University, Adrar, Algeria.
- Al-Shaar, Q; et al (2016). The dashboard and its impact on continuous improvement - a case study of the Fuel and Oil Company of the Manaseer Group for Industry and Investment - Jordan, *Al-Zarqa Journal for Research and Human Studies*, 16 (3), 70-58 .
- Al-Sumaidae, M; Hassan, K. (2015). External environment factors and strategic decision-making - an applied study in a sample of private sector companies, Baghdad, *Journal of Economics and Administration*, 38th year, Rusafa Administration Institute, (104) 184 – 169 . .
- Ofi, A. (2018). The role of the financial leadership board in improving the financial performance of the economic institution - a case study of the Algerian Corporation for Industrial and Technical Textiles in M'sila, (unpublished master's thesis), University of Mohamed Boudiaf in M'sila, Algeria.
- Issani, A; Gabri, J. (2016). The role of decision support systems in strategic decision-making in the economic institution - a case study of the Omar Bin Omar Mills Corporation, (unpublished master's thesis), Larbi University, Algeria.
- Ghamid, S. (2017). Management information systems and their role in strategic decision-making - a case study of the State University of Prague, Malang, Indonesia, (unpublished master's thesis), Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Indonesia.
- Falta, Al. (2013). Vigilance and its importance in making strategic decisions - an exploratory study of a sample of Algerian economic institutions, (unpublished doctoral thesis), University of Mohamed Khider, Algeria.
- Ktab Palestine Statistical Annual, Palestinian Central Bureau of Statistics, 2020.
- Kimosh, B. (2018). Management control through the dashboard, a conceptual guide supported by practical cases, Algeria: Dar Al Nour Publishing, Algeria.
- Mahzouz, N. (2018). Towards the application of the leadership board in evaluating the performance of university library workers - a field study in the university libraries of May 8, 1945, (unpublished master's thesis), Guelma, Algeria.
- Medawar, A. (2013). The importance of strategic vigilance in making strategic decisions in the organization - a case study of the Mobilis telecom company, Ouargla, (unpublished master's thesis), Mohamed Kheder University, Biskra, Algeria.

- Mashreqi, H. (1997) *Administrative Decision Theory*, Amman: Dar Al Masirah Publishing.
- Mosbah, S. (2010). *The role of the dashboard in improving the management of human resources*, (unpublished master's thesis), University of Constantine, Algeria.
- The website of the Al- Aqsa university, Retrieved from: <https://2u.pw/pTaqK>
- The website of the United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, OCHA, Retrieved from: <https://2u.pw/KUKoZ>.
- Al-Wazen, T. (2013). *The role of the leadership board in measuring and evaluating the performance of human resources - a case study at the LINDGAZ Institution for Industrial Gases in Ouargla*, (unpublished master's thesis), Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Abd-elfattah, M., & Eslam A. (2020). *dashboard technology based solution to decision making*, international journal of computer science engineering, and information technology research (ijcseitr), 4 (2), 59-70.
- Allio, M. (2012). *Strategic dashboards: designing and deploying them to improve implementation*, Emerald Group Publishing Limited, 40 (5), USA.
- Andersson, H., Granberg, T., Christiansen, M., Aartun, S., & Leknes, H., (2020). *Using optimization to provide decision support for strategic emergency medical service planning – Three case studies*, International Journal of Medical Informatics 133 103975, Norway.
- Scipioni, A., Mazzi, A., Mason, M., & Manzardo, A. (2009). *The Dashboard of Sustainability to measure the local urban sustainable development: The case study of Padua Municipality*. Ecological indicators, 9(2), 364-380.
- Aricca, D., Kathryn A. (2020). *Formative evaluation of a dashboard to support coproduction of healthcare services in cystic fibrosis*, Journal of Cystic Fibrosis. Journal of Cystic Fibrosis, 19( 5), 768-776.
- Bruzzone, A., Massei, M, & Sinelshnkov, K. (2020). *Enabling Strategic Decisions for the Industry of 548–553 Italy.,Tomorrow*, Procedia Manufacturing
- Fattah, A. (2014). *Dashboard technology based solution to decision making*, International Journal of Computer Science Engineering and Information Technology Research 4(2) , 59-70.
- Few, S. (2006). *Information Dashboard Design*, Pub ISBN: 0, 596, 10016, 7, [corporate@oreilly.com](mailto:corporate@oreilly.com)
- Franklin, A. Nnaemeka G. (2017). *Dashboard visualizations: Supporting real-time throughput decision-making*. Journal of Biomedical Informatics, 71, 211–221.
- Gorger, C. Hillmann, Hahn, F, Mitschang, B, & Westkämper, E. (2013). *The Operational Process Dashboard for Manufacturing*, Procedia CIRP, 205 – 210, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Han, J., Kim, K, Rhee, W, & Cho, Y. (2021). *Learning analytics dashboards for adaptive support in face-to-face collaborative argumentation*, Computers & Education 163 South Korea.
- Juice, J. *Analytics creates dashboards that business people love to use*, <http://www.juiceanalytics.com/poster/>, 7.

- Massel, L. & Kuzmin, V.(2019), decision-making support in development of Russian energy sector, *Procedia Computer Science* 156 308–318, Russia.
- Matheus , R., Janssen, M, & Maheshwari, D. (2020). Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities, *Government Information Quarterly*, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/govinf](http://www.elsevier.com/locate/govinf).
- Nadj, M., Maedche, A, & Schieder, C. (2020). The effect of interactive analytical dashboard features on situation awareness and task performance. *Decision support systems* 135, 113322.
- Papulova, Z. & Gazova, A. (2016).Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making, *Procedia Economics and Finance*, 571 – 579.
- Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., ... & Wiesel, T. (2009). Dashboards as a service: why, what, how, and what research is needed?. *Journal of service research*, 12(2), 175-189.
- Schwendimann, B.,iguez, M, & Vozniuk, T. (2017). Perceiving Learning at a Glance: A Systematic Literature Review of Learning Dashboard, *Research, iee transactions on learning technologies*,10 (1), 30.
- Toscos, T., Daley, C., Wagner, S., Coupe, A., Ahmed, R., Holden, R. J., ... & Mirro, M. (2020). Patient responses to daily cardiac resynchronization therapy device data: A pilot trial assessing a novel patient-centered digital dashboard in everyday life. *Cardiovascular Digital Health Journal*, 1(2), 97-106.
- Vilarinho, S., Lopes, I., & Sousa, S. (2017). Design procedure to develop dashboards aimed at improving the performance of productive equipment and processes. *Procedia Manufacturing*, 11, 1634-1641.
- Vilarinho, S., Lopes, I., & Sousa, S. (2017). Design procedure to develop dashboards aimed at improving the performance of productive equipment and processes. *Procedia Manufacturing*, 11, 1634-1641.
- Wu, E., Villani, J., Davis, A., Fareed, N., Harris, D. R., Huerta, T. R., ... & Oga, E. A. (2020). Community dashboards to support data-informed decision-making in the HEALing Communities Study. *Drug and alcohol dependence*, 217, 108331.