

مهارات وأليات صناعة القرارات الاستراتيجية دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية

دكتورة

هند كرامة الله مخدوم

عضو هيئة تدريس
كلية إدارة الأعمال - جامعة طيبة
المدينة المنورة - المملكة العربية السعودية

ص.ب (٣٤٤)

هاتف : ٠٠٩٦٦٥٠٣٦٣٦٥٥٢

بريد إلكتروني: hkmakhdom@taibahu.edu.sa

ملخص الدراسة :

إن مضمون رؤية المملكة ٢٠٣٠م يتطلب من الجامعات السعودية تحول نوعي في مجال التعليم ، ومواجهة المشاكل الإدارية التي تواجهها الجامعات مثل غموض سياسات وإجراءات العمل ، نقص الكفاءات البشرية الوطنية، المركزية في صناعة القرارات ، والتحديث المستمر للخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال سلسلة من القرارات الاستراتيجية التي تتطلب وضع خارطة طريق لتحقيق التميز في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع . وهذا يقتضي وضع خطط ثابتة لنجاح عملية صناعة القرارات الاستراتيجية . وبناء عليه تناولت هذه الدراسة عملية صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية ، وحاجة صناعات القرار فيها إلى توفر عدد من المهارات اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية والتأكد من كفاءة آلية صناعة القرارات فيها وقد تمت صياغة مشكلة البحث في ثلاثة أسئلة : ما مدى توفر المهارات الأساسية في صناعة القرارات الاستراتيجية ، ما مدى كفاءة آلية صناعة القرارات الاستراتيجية ، وما هي الفروق ذات الدلالات الإحصائية على حول مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية بين استجابات أفراد عينة الدراسة ، والتي تعزى للمتغيرات التالية : الدرجة العلمية ، المسمى الوظيفي ، النوع الاجتماعي .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على وتوصيف الفجوة القائمة في المهارات الأساسية اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية وتحديد متطلبات بناء واستكمال المهارات الأساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية وتحديد متطلبات تطوير آلية صناعة القرارات الاستراتيجية . وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأراء ٢٧٢ من أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة جامعات سعودية . وأظهرت نتائجها بأن هناك كفاءة في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية والتي تتم وفق إجراءات محددة وواضحة وتميل إلى إشراك المستويات الإدارية ذات العلاقة فيها من خلال أسلوب القيادة الجماعية . مما ساهم في زيادة كفاءة التخطيط الاستراتيجي فيها وتحسين الأداء بشكل عام. ووفقاً لنتائج الدراسة فإن النظرة طويلة المدى ومهارات الحوار والنقاش والقدرة على التشاور والتعاون وتحديد واختيار البدائل وتحديد التكلفة والعائد هي من أهم مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية . وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات ذات الصلة بموضوعها، منها الحاجة إلى زيادة ممارسة الشفافية الإدارية في الإعلان عن المعلومات المتعلقة بقراراتها والتي تعتبر من أهم عوامل تعزيز الكفاءة الحكومية ومكافحة الفساد. والتركيز على القرارات الاستراتيجية المحفزة للإبداع والابتكار . مع ضرورة نشر أهمية إتباع المنهج العلمي في صناعة القرارات الاستراتيجية على مستوى القيادات وتدريبهم على مهارات إدارة التغيير والقدرة على تقييم المخاطر والتعامل معها ، وإيجاد آلية واضحة لتقييم القرارات المتخذة ومتابعة نتائجها وتعديلها عند الحاجة ، وتعميم الخبرات الناجحة . مما يساهم في جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة ويحقق أهدافها .

Summary:

The vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 requires Saudi universities to make a qualitative shift in the field of education. In addition, to addressing the administrative issues faced by universities such as the ambiguity of policies and work procedures, the lack of national human resources, central decision-making, and the continuous improvement of strategic plans in line with the variables of internal and external environment. Through a series of strategic decisions that require a road map to achieve excellence in teaching, scientific research and community service. This requires developing stable plans for successful

strategic decision-making. Accordingly, this study dealt with the process of strategic decision-making in Saudi universities, and the need for decision makers to provide a number of skills necessary to make strategic decisions and ensure the efficiency of decision-making mechanism. The problem of research was formulated in three questions: what is the availability of the basic skills among strategic decision-makers? Is the strategic decision-making mechanism in these universities efficient? What are the statistical significance differences on strategic decision-making skills among respondents of the study sample, which are attributed to the following variables: Scientific, job title, gender?

The aim of the study is to identify and characterize the gap in the basic skills required for strategic decision-making and to identify the requirements for building and improving the basic skills of the strategic decision-making and determining the requirements for developing strategic decision-making process. The study adopted the analytical descriptive approach of the views of 272 faculty members in three Saudi universities. The results showed that there is efficiency in the strategic decision-making in the Saudi universities, which are done according to specific and clear procedures, and tend to involve the relevant administrative levels through collective leadership style. Thus contributing to increase efficiency of strategic planning and overall performance improvement.

According to the study result, the long-term outlook and discussion skills, and the ability to consult, cooperate, identify, choose alternatives, and determine the cost and return are the most important strategic decision-making skills. The study produced a set of recommendations related to the subject, including the need to increase the practice of administrative transparency in the announcement of information related to its decisions, which is one of the most important factors to enhance government efficiency and fight corruption. In addition, to focus on strategic decisions that stimulate creativity and innovation, spread the importance of following the scientific approach in strategic decision-making among leaders, and training them on the skills of change management ,and the ability to assess risks and deal with them, and to set up a clear mechanism to evaluate the decisions taken, follow-up results, adjust them when needed, and the dissemination of the successful experiences. Thus contributing to the quality of strategic decisions taken and achieving their objectives.

مقدمة :

مثلما تحدد قرارات الإنسان مصيره تحدد القرارات الاستراتيجية مصير أي منظمة ولتلك القرارات عادة أسباب وظروف وعوامل مثل العوامل البيئية الداخلية والخارجية وهي

ليست عملية عشوائية . بل هي عملية لها آليات ومنهجيات معروفة وتتأثر بعدد من العوامل التي تحدد مدى فاعليتها ونجاحها بعد التنفيذ وحيث أن القرار الاستراتيجي يعتبر من أساسيات صياغة الاستراتيجية . وبالتالي فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة العليا في أي مؤسسة وخاصة التعليمية . ولذلك تعتبر من أصعب القرارات لأنها تمر بعدة مراحل تبدأ بتحديد المشكلة ، تحديد الأهداف الاستراتيجية ، جمع المعلومات ، تحديد البدائل ، اختيار البديل الاستراتيجي ، تنفيذ القرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه . وجميع هذه الخطوات تتطلب مهارات شخصية وإبداعية من صانع القرار حيث تعتبر مهارات صنع القرارات من المهارات المهمة على المستوى الفردي والتنظيمي وإذا أخذنا في الاعتبار مؤسسات التعليم العالي ودورها التنموي والاقتصادي في المجتمع ، يتضح لنا أهمية صناعة القرارات الاستراتيجية فيها . لأنها تؤثر على جودة مخرجات التعليم العالي . التي هي مستقبل الوطن ، وبالتالي فهي تؤثر على سرعة تقدم الوطن وتحقيقه لأهدافه التنموية والاقتصادية . لذلك تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المهارات والآليات اللازمة في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية والتي يجب على صناع القرار اكتسابها وإتباعها والتي سنتعكس إيجاباً على تطوير النظام الإداري في الجامعات السعودية بشكل خاص .

مشكلة البحث :

نظراً لأن عملية صناعة القرارات الاستراتيجية هي محور العملية الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية . وحاجة صناع القرار في الجامعات إلى توفر عدد من المهارات اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية والتأكد من كفاءة آلية صناعة القرارات فيها وبناء على ذلك تمت صياغة مشكلة البحث في ثلاثة أسئلة :

- ١- ما مدى توفر المهارات الأساسية في صناعة القرارات الاستراتيجية ؟
- ٢- ما مدى كفاءة آلية صناعة القرارات الاستراتيجية ؟
- ٣- ما هي الفروق ذات الدلالات الإحصائية حول مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية بين استجابات أفراد عينة الدراسة ، تعزى للمتغيرات التالية : الدرجة العلمية ، المسمى الوظيفي ، النوع الاجتماعي ؟

أهداف البحث :

- ١- التعرف على وتوصيف الفجوة القائمة في المهارات الأساسية اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية .
- ٢- تحديد متطلبات بناء واستكمال المهارات الأساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية .
- ٣- تحديد متطلبات تطوير وآلية صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات .

أهمية البحث :

- ١- تتضح أهمية البحث من خلال :
- ١- غالبية الكتابات والدراسات تتناول اتخاذ القرارات مقارنة بتناول صناعة القرارات .
- ٢- ندرة الدراسات التي تتناول تحليل مهارات وآلية صناعة القرارات الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية بصفة عامة وفي مجال الجامعات بصفة خاصة .
- ٣- عدم وجود تحديد واضح لمفهوم ومجالات القرارات الاستراتيجية في الجامعات .
- ٤- وضوح ظاهرة التركيز على دور الإدارة العليا في اتخاذ القرارات على حساب دور المستويات والفئات الأخرى في صناعة القرارات .

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لملائمته لأهدافها ، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمهارات وآليات صناعة القرار الاستراتيجي . هذا وقد تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة ، وتحليلها للوصول إلى

نتائج تسهم في فهم أفضل لمهارات وآليات صناعة القرار الاستراتيجي في عينة من الجامعات السعودية .

فروض الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة ثلاثة فروض للدراسة :

- ١- ضعف الجهود لبناء المهارات الأساسية في صناعة القرارات الاستراتيجية .
- ٢- غياب بعض المهارات الأساسية وضعف البعض الآخر لصناعة القرارات الاستراتيجية .
- ٣- إنخفاض كفاءة آلية صناعة القرارات الاستراتيجية .

متغيرات الدراسة :

من فروض الدراسة تتحدد المتغيرات أو المصطلحات الرئيسية لدراسة في :

- ١- القرارات الاستراتيجية .
- ٢- اتخاذ القرارات .
- ٣- صناعة القرارات .
- ٤- المهارات الأساسية .
- ٥- آلية صناعة القرارات .

مجال ومجتمع وعينة الدراسة :

- ١- مجال الدراسة : الجامعات السعودية .
 - ٢- مجتمع الدراسة : جميع صناعات القرار من منسوبي الإدارة العليا والأطراف ذات العلاقة بصناعة القرارات الاستراتيجية فيها وعددهم ٨١٠ في الجامعات التالية ، كعينة ممثلة عن الجامعات السعودية : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جامعة طيبة ، خلال فترة إجراء الدراسة في العام ١٤٤٠ هـ .
 - ٣- عينة الدراسة : مديرو الجامعات ، الوكلاء ، العمداء وكلاءهم ، رؤساء الأقسام العلمية من جامعة طيبة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك عبد العزيز . تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة واستجاب ٢٧٢ منهم بتعبئتها. الجدول التالي يبين عدد أفراد العينة من كل جامعة ونسبة الاستجابة لكل منهم .
- تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة ، وتشمل : (المسمى الوظيفي - النوع الاجتماعي - الدرجة العلمية) ، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة ، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة الدراسة ، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة ، وتفصيل ذلك فيما يلي :

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٠.٤	١	مدير جامعة
١.١	٣	وكيل جامعة
١٠.٧	٢٩	عميد
٣٠.٩	٨٤	وكيل كلية
٣٣.٥	٩١	رئيس قسم
٢٣.٥	٦٤	عضو هيئة تدريسي
%١٠٠	٢٧٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٩١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٣٣.٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس قسم ، بينما (٨٤) منهم يمثلون ما نسبته ٣٠.٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي وكيل كلية ، و (٦٤) منهم يمثلون ما نسبته ٢٣.٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي عضو هيئة تدريسي ، و (٢٩) منهم يمثلون ما نسبته ١٠.٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي عميد

، و (٣) منهم يمثلون ما نسبته ١.١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مسماهم الوظيفي وكيل جامعة، و (١) منهم يمثل ما نسبته ٠.٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مسماهم الوظيفي مدير جامعة .

يتضح من خلال البيانات الموضحة أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مسماهم الوظيفي رئيس قسم وتفسر هذه النتيجة بأن عينة الدراسة من القيادات الجامعية والذين يشكل رؤساء الأقسام النسبة الغالبة من مجتمعهم عادة .

٢- النوع الاجتماعي :

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي

النسبة	التكرار	النوع الاجتماعي
٧١.٣	١٩٤	ذكر
٢٨.٧	٧٨	أنثى
%١٠٠	٢٧٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (١٩٤) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧١.٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور ، بينما (٧٨) منهم يمثلون ما نسبته ٢٨.٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث .

٣- الدرجة العلمية :

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
٢٩.٠	٧٩	أستاذ مشارك
٧١.٠	١٩٣	أستاذ مساعد
%١٠٠	٢٧٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (١٩٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٧١.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ مساعد ، بينما (٧٩) منهم يمثلون ما نسبته ٢٩.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجاتهم العلمية أستاذ مشارك .

٤- أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان يستجيب لمتغيرات الدراسة بغرض التعرف على المهارات الأساسية اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية وتحديد متطلبات بناء واستكمال المهارات الأساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية ومتطلبات تطوير الية صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية . استنادا إلى الدراسات السابقة في هذا المجال، تكون الاستبيان من ثلاثة أقسام :

القسم الأول : يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من أفراد عينة الدراسة ، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة ، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

القسم الثاني : يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة في : (المسمى الوظيفي - النوع الاجتماعي - الدرجة العلمية) .

القسم الثالث : ويتكون من (٦٠) عبارة ، موزعة على خمسة محاور أساسية ، والجدول التالي يوضح عدد عبارات الاستبانة ، وكيفية توزيعها على المحاور .

جدول (٤)

محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
٢٢ عبارة	آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة
١٠ عبارات	مدى قدرة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على تحقيق أهدافها
٨ عبارات	مدى توفر المهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية
١٠ عبارات	مدى توفر مجالات التدريب وبناء المهارات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية
١٠ عبارات	ملاحم ومؤشرات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
٦٠ عبارة	الاستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة ، وفق درجات الموافقة التالية : موافق تماماً / مهمة جداً - موافق / مهمة - محايد / متوسطة غير موافق / غير مهمة غير موافق تماماً / غير مهمة على الإطلاق ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كميًا ، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة وفقاً للتالي : موافق تماماً / مهمة جداً (٥) درجات ، موافق / مهمة (٤) درجات ، محايد / متوسطة (٣) درجات ، غير موافق / غير مهمة (٢) درجتان ، غير موافق تماماً / غير مهمة على الإطلاق (١) درجة واحدة . ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي ، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤) ، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠.٨٠) ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١) ؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة ، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (٥)

تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	موافق تماماً / غير مهمة جداً	4.21	5.00
٢	موافق / مهمة	3.41	4.20
٣	محايد / متوسطة	2.64	3.40
٤	غير موافق / غير مهمة	1.81	2.60
٥	غير موافق تماماً / غير مهمة جداً	1.00	1.80

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً ، كما تم استخدام مقياس ليكرت الثنائي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة ، وفق درجات الموافقة التالية : (نعم - لا) ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كميًا ، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة ، وفقاً للتالي: نعم (٢) درجتان ، لا (١) درجة واحدة ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الثنائي ، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٢-١=١) ، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (١ ÷ ٢ = ٠.٥٠) ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١) ؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة ، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (٦)

تقسيم فئات مقياس ليكرت الثنائي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	نعم	١.٥١	٢.٠٠

٢	لا	١.٠٠	١.٥٠
---	----	------	------

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ، بعد معالجتها إحصائياً .

صدق أداة الدراسة :

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة ، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه ، تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم ١) على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور ، وأهميتها ، وسلامتها لغوياً ، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات ، وبعد أخذ الآراء والاطلاع على الملحوظات ، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين ، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم ٣) .

صدق الاتساق الداخلي للأداة :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) ؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة ، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات .

جدول (٧)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول (آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.768**	12	0.683**
2	0.807**	13	0.667**
3	0.525**	14	0.623**
4	0.613**	15	0.516**
5	0.842**	16	0.647**
6	0.648**	17	0.615**
7	0.902**	18	0.881**
8	0.888**	19	0.682**
9	0.689**	20	0.626**
10	0.879**	21	0.811**
11	0.945**	22	0.848**

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل ..

يتضح من الجدول (٧) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة ، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل ؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه .

جدول (٨)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني (مدى قدرة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على تحقيق أهدافها)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور

0.868**	6	0.918**	1
0.869**	7	0.946**	2
0.972**	8	0.972**	3
0.792**	9	0.987**	4
0.938**	10	0.780**	5

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل ..

يتضح من الجدول (٨) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة ، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل ؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه .

جدول (٩)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث (مدى توفر المهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.695**	5	0.952**
2	0.523**	6	0.850**
3	0.603**	7	0.953**
4	0.816**	8	0.838**

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل ..

يتضح من الجدول (٩) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة ، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل ؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه .

جدول (١٠)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الرابع (مدى توفر مجالات التدريب وبناء المهارات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.900**	6	0.819**
2	0.576**	7	0.766**
3	0.819**	8	0.773**
4	0.673**	9	0.773**
5	0.566**	10	0.651**

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل ..

يتضح من الجدول (١٠) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة ، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل ؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الرابع ، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه .

جدول (١١)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الخامس (ملامح ومؤشرات لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور

0.871**	6	0.659**	1
0.899**	7	0.761**	2
0.591**	8	0.769**	3
0.785**	9	0.633**	4
0.644**	10	0.706**	5

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل ..

يتضح من الجدول (١١) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة ، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل ؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الخامس، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه .

ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (α Cronbach's Alpha) ، ويوضح الجدول رقم (١٢) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة .

جدول (١٢)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.9089	22	آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة
0.9714	10	مدى قدرة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على تحقيق أهدافها
0.7279	8	مدى توفر المهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات
0.7644	10	مدى توفر مجالات التدريب وبناء المهارات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية
0.8414	10	ملامح ومؤشرات لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
0.9476	60	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠.٩٤٧٩) ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها ، وصلاحيتها للتطبيق ، تم تطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية :

توزيع الاستبانة :

- جمع الاستبانات بعد تعبئتها ، وقد بلغ عددها (٢٩٤) كانت (٢٢) منها غير مكتملة البيانات وتم استبعادها ليتم الحصول على (٢٧٢) استبانة مكتملة البيانات وصالحة للتحليل الإحصائي .

- مراجعة الاستبانات ، والتأكد من صلاحيتها ، وملاءمتها للتحليل .

أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

- التكرارات، والنسب المئوية ؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة ، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة .

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean" ؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور ، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون .
- المتوسط الحسابي "Mean" ؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية ، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي .
- الانحراف المعياري "Standard Deviation" ؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي . ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، إلى جانب المحاور الرئيسية ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات ، وانخفض تشتتها .

الإطار النظري للدراسة :

١- التخطيط الاستراتيجي بالجامعات :

إن الإدارة الاستراتيجية هي فن تخطيط العمل في المستويات العليا في المنظمة بواسطة رؤسائها وذلك يقتضي بالضرورة تحديد أهداف المؤسسة وأفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم الموارد اللازمة للوصول لهذه الأهداف . وبناء على ذلك فإن أي منظمة تحتاج إلى كفاءات استراتيجية لضمان تحقيق هذه المهام الاستراتيجية . ومن أهم المهارات التي يجب أن تتميز بها هذه الكفاءات الاستراتيجية هي مهارات صنع القرار والمعرفة اللازمة بمراحل صنع القرار الصحيح . وخاصة في الجامعات وذلك لتلبية الطلب المتزايد عليها ولزيادة تنظيم الاستثمارات الاستراتيجية فيها وتجديد رؤيتها ورسالتها التعليمية بما يتوافق مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠م ، وبرنامج التحول الوطني (الفيلاي ، ٢٠١٣) . وإذا أخذنا في الاعتبار مسودة نظام الجامعات السعودية الجديد والمتوقع اعتماده خلال العام ٢٠١٩م فإن ذلك يملي على الجامعات تغييرات جذرية من خلال تبني عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان نجاح صناعة القرارات فيها .

ويهدف مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بشكل عام إلى الموائمة بين متغيرات البيئة الخارجية والموارد المتاحة في البيئة الداخلية للجامعة . ويشمل مفهوم التخطيط الاستراتيجي كافة جوانب المؤسسة الجامعية من خلال اجراء فحص مستقبلي لها والاستغلال الأمثل لكافة الفرص الخارجية والموارد المتاحة لها من خلال إشراك كافة الأعضاء العاملين فيها . وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات هو سلسلة من القرارات المستقبلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (حسين ، ٢٠٠٧ ؛ McCaffery, 2018) . وهو نظام متكامل له مدخلات وعمليات ومخرجات ، حيث تشتمل المدخلات على متطلبات نظام التخطيط الاستراتيجي سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية ، وتتضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المؤسسة، وتتمثل مخرجات نظام التخطيط الاستراتيجي في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية المحددة ، واختيار البديل الأفضل ، ووضع خطة استراتيجية تتضمن طرق تحقيق البديل (أبو بكر ، ٢٠٠٤) . وقد أضاف أبو بكر ضرورة أن يتصف التخطيط الاستراتيجي بالواقعية والمرونة والقدرة على التكيف حيث يقوم على الإمكانيات والفرص ويواجه المشكلات والقيود الموجودة في البيئة المحيطة .

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات في أنها الأساس الذي تبنى عليه باقي الوظائف الإدارية الأخرى مثل التنظيم والقيادة والرقابة . لأنها سلسلة من القرارات

المستقبلية للوصول للأهداف المحددة . ويعتبر التخطيط الاستراتيجي حلقة اتصال بين المؤسسات التعليمية والبيئة الخارجية لها. حيث يؤدي ذلك إلى تحديد الرؤية والرسالة والأهداف لجميع المستفيدين والعاملين في القطاع الجامعي . ولعله من الضروري إشراك كافة هؤلاء في صياغة الاستراتيجية وتقييم الوضع الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف . من خلال آلية علمية منهجية تؤدي إلى تحسين الأداء وابتكار طرق جديدة في أداء المهام ومواجهة التحديات بأفضل الموارد المتاحة والطرق الممكنة (صالح ، ٢٠١٣) .

وإذا أخذنا في الاعتبار التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية للجامعات السعودية والتحديات التي فرضتها تلك التغييرات ومتطلبات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م والذي يهدف إلى تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م والتوجه نحو اقتصاد المعرفة . التي فرضت على الجامعات السعودية إجراء نقلة نوعية لتحسين جودة أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال سعيها الحثيث للحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي على المستوى الوطني والدولي. والذي يتطلب تحقيق مجموعة من معايير الجودة التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط التنفيذية ومؤشرات أداء لقياس مدى النجاح في تحقيقها . نجد أن العديد من الجامعات السعودية قامت بتشكيل اللجان اللازمة لإعداد خططها الاستراتيجية . وقامت بتنفيذ العديد من ورش العمل والدورات لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي فيها . وتوصلت لاعتماد خططها الاستراتيجية المستقبلية .

٢- مفهوم صناعة القرار الاستراتيجي ومراحله :

تنوعت مفاهيم القرار الاستراتيجي فأحد المفاهيم ركزت على أنه ذلك القرار الذي يحدد اتجاه المنظمة الرئيسي في ضوء المتغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية (Mintzberg, 1991) . كما يعرف بأنه مجموعة من القرارات الغير روتينية التي يصنعها قادة الإدارة العليا في المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير على مستقبل المنظمة (Johnson and Scholes, 1999) . أما (Rosenzweig, 2013) فيعرفه بأنه جميع القرارات التي تنتج عن التجارب مع متطلبات البيئة وتؤثر على مستقبل المنظمة . وتم تحديده أيضا بأنه عبارة عن النشاطات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه سياسات المنظمة وهي الخطة الطويلة المدى والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة (Lampel, Ghoshal et al. 2014) من خلال المفاهيم السابقة تتضح أهمية القرارات الاستراتيجية حيث أنها تنطوي على عنصر عدم التأكد نتيجة التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية اليوم وضرورة التكيف المرن مع هذه التغييرات . وبالتالي فإن القرارات الاستراتيجية تتطلب من صناع القرار مهارات متميزة ونظرة مستقبلية (Jacob, 2015) . فضلا عن أن القرار الاستراتيجي عامل مهم لتعزيز القدرة التنافسية والربحية وله دور رئيسي في دورة حياة المنظمة والعاملين فيها (Gregory, 2016) . ولعل من أبرز وظائف القرارات الاستراتيجية هو تنظيم الموارد المادية والبشرية في المنظمة وتحديد وضعها القانوني والسياسي بعد الأخذ بعين الاعتبار كافة المخاطر المحتملة (Carter, Falco et al., 2015) . وقد ميز كلا (Lampel, 2014) و (محمد ، ٢٠٠٨) القرارات الاستراتيجية بعدد من المواصفات عن أنواع القرارات الأخرى ب:

- ١- المركزية : حيث تنفرد عادة مستويات الإدارة العليا بصناعتها واتخاذها .
- ٢- الحتمية: حيث أنها يجب أن تتخذ قبل القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى .
- ٣- غير روتينية : حيث أنها تحدد معالم واتجاه المنظمة مستقبلا .
- ٤- الشمولية وقلّة تكرارها حيث تشمل عدة أقسام وقطاعات في المنظمة .
- ٥- طويلة المدى تمتد لفترات زمنية طويلة .
- ٦- تنظيمية حيث أنها تعنى بتوزيع موارد المنظمة وتحديد علاقتها بالبيئة الخارجية

٣- مراحل صناعة القرار الاستراتيجي :

أجمعت البحوث والدراسات السابقة على وجود مراحل منهجية في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية . وقد اختلف الباحثون بشأن مراحل صنع وتحليل القرار الاستراتيجي . فهناك اتجاه يميل إلى الإيجاز ومحدودية المراحل واتجاه آخر يميل إلى التفصيل (متروك ، ٢٠١٢) . ومن خلال استعراض هذه الدراسات يمكن القول بأن عملية صنع القرار الاستراتيجي تتخصر في خمس مراحل وهي :

١- مرحلة تحديد المشكلة أو الأهداف الاستراتيجية وتحديد أسبابها وجمع البيانات والحقائق عنها وهي تعتبر من أهم مراحل صناعة القرار الاستراتيجي حيث أن التشخيص الخاطئ للمشكلة أو الأهداف يؤدي إلى صناعة قرار خاطئ (Nummela, Saarenketo) (et al. 2014).

٢- تحديد البدائل الاستراتيجية : حيث يتم البحث عن الحلول المقترحة للمشكلة وتقييمها . في هذه المرحلة فإن صانع القرار الاستراتيجي يحتاج إلى الخبرة والمعلومات الوافية عن موضوع القرار بالإضافة إلى المستشارين (Cerasuolo, Montero-Odasso et al.) (2017).

٣- تقييم البدائل الاستراتيجية : حيث يتم مقارنة البدائل والحلول المقترحة بالأهداف المحددة في المرحلة الأولى واختيار البديل الأكثر تحقيقاً لهذه الأهداف . من خلال دراسة إيجابيات وسلبيات كل بديل والمفاضلة بينهم (Hickson, Butler et al. 2017) .

٤- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي: وهي مرحلة معقدة حيث أن إيجابيات وسلبيات البدائل قد لا تظهر إلا عند التنفيذ . كما أن محدودية الوقت المتاح في الاختيار قد يؤثر على اختيار البديل المناسب . ويلعب في هذه المرحلة التقدير الشخصي لصانع القرار دوراً كبيراً والذي يتأثر بالقيم والمعتقدات الأخلاقية والإجراءات التنظيمية (Smith and Winterhalder) (2017) .

٥- مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي : وتشمل هذه المرحلة الإعلان عن القرار وتنفيذه . وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في مدى نجاح تنفيذ القرار منها طريقة صياغة القرار واختيار الوقت المناسب لإعلانه وتهيئة البيئة الداخلية والخارجية وتوفير الموارد اللازمة لتأكيد من الالتزام بتنفيذ القرار (متروك ، ٢٠١٢) .

٤- جودة القرار الاستراتيجي :

إن الهدف الرئيسي لصانع القرار الاستراتيجي هو صناعة قرارات ذات جودة عالية يترتب عليها تحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة من صناعة القرار . ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك من خلال ارتفاع مستوى رضا العاملين في المنظمة حول القرارات المتخذة (Engle, 2011) . ويرى الباحثان (Christensen and Fjermestad, 1997) بأن جودة القرار الاستراتيجي تظهر في مدى توفير وتعدد البدائل المتاحة مع إمكانية ابتكار بدائل جديدة وقياس مدى تطبيقها وتقويمها واختيار الوقت الملائم لتنفيذها . وقد أثبتت الأبحاث السابقة أثر جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة في رفع أداء المنظمة (Spetzler, Winter et al. 2016) . وقد عرف (Parayitam and Dooley, 2007) جودة القرار بأنها مقياس إدراك الأعضاء للجودة الكلية للقرار نسبة إلى أهدافه ومحتواه . كما أكدت هذه الأبحاث أن الخبرة والمعرفة من أهم المهارات اللازمة لصناعة قرار استراتيجي سليم . والتي تؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات . وعلى الرغم من صعوبة تقييم جودة القرار الاستراتيجي إلا أن معظم الباحثين اتفقوا على أن جودة الخطوات المتخذة في صناعة القرارات الاستراتيجية تؤدي إلى مخرجات سليمة وهو ما سمي بالرشد الإجرائي (Borchers, 2005) .

٥- مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية :

صنع القرارات على مستوى استراتيجي عملية معقدة نظرا لعدة أسباب منها أنها تتطلب مجموعة من المهارات والنماذج حتى يتم ضمان نجاح تحقيق القرارات لأهدافها (Warren, Howat et al., 2011) كذلك ديناميكية بيئة الأعمال وصعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي قد يكون لها تأثير مباشر في مدى نجاح هذه القرارات. وبالتالي فإن قدرة صناع القرار في الجامعات على إدراك وفهم هذه المتغيرات وتحديد موقع الجامعة الاستراتيجية في الحقل الذي تعمل فيه سواء كانت جامعة بحثية أو تعليمية أو تطبيقية تعتبر مهارة أساسية تساعد في تحديد واختيار البدائل المناسبة في صناعة القرار الاستراتيجي (Frølich, Stensaker et al., 2014). وقد أشار كلا من (حبيب وكريم، ٢٠٠١) إلى مجموعة من المعوقات التي تواجه صانع القرار منها: العجز عن تحديد المشكلة بشكل واضح، عدم الإلمام بجميع البدائل المتاحة لحل المشكلة، عدم معرفة النتائج المتوقعة لجميع البدائل الممكنة وهذا يتطلب دراسة كل بديل من البدائل ومعرفة مميزاته وعيوبه، العجز عن تقييم البدائل والموازنة بينها، مهارات وخبرات صانع القرار وخبراته السابقة وقيمه ومعتقداته الشخصية، وعامل الوقت الذي يحدد منهجية وآلية صناعة القرار. بينما وجدت دراسات أخرى بان مهارات صناعة القرارات تعكس فروقات في مدة التفكير في القرار المتخذ وفهم مشكلة القرار بعمق والتي تستخدم في التشاور أثناء عملية صناعة القرار. وتجدر الإشارة هنا أنه على الرغم من ضرورة عملية التشاور الإرشادي في عملية صناعة القرار إلا أن هذه العملية قد تتأثر ببعض العوامل مثل التحيز، التعميم، التحايل. لذلك فان المهارات الإدراكية والمعرفية والحسابية مهمة في صناعة القرار. حيث يستخدم خبراء صناعة القرار هذه المهارات لاستكشاف الأخطاء المحتملة أثناء صناعة القرار وتصحيحها عبر إعادة فحص الخيارات والتحقق المزدوج وتقدير وزن وأهمية كل بديل من البدائل الاستراتيجية المتاحة. (Fox, Ericsson et al., 2011, Cokely, Feltz et al., 2018).

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أن صناعة القرار الاستراتيجي هي نشاط يعتمد على المعرفة والاستيعاب بشكل كبير. حيث يتضمن تقدير للبدائل المتاحة في ظل معرفة متعمقة بموضوع القرار والنتائج الممكنة. والتقييم الدقيق لتكلفة والفوائد وتبادل المنافع ويتطلب بالضرورة تقدير واقعي ومتعمق لنتائج القرار المتخذ، بالإضافة إلى قدرة الشخص على التشاور والنقاش والفهم البعيد المدى وقوة الذاكرة والوقت المتاح لصناعة القرار والخبرات السابقة.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (Al-Medlej, 1997)

حددت الدراسة العوامل المؤثرة في صناعة القرار في الجامعات السعودية وهي خمسة عوامل ثقافية: ١- البيئة التنظيمية ٢- المحسوبية ٣- الابتكار ٤- التغيير الاجتماعي والمهني ٥- الكفاءة المهنية. وحددت أيضا خمسة عوامل تنظيمية: ١- الطابع الرسمي ٢- المركزية ٣- الروتين ٤- التنسيق ٥- التواصل. وحاولت الدراسة معرفة تأثير هذه العوامل من خلال عدة مداخل. واقترحت بناء عليه آلية جديدة أكثر كفاءة في صناعة القرار الجامعي. وتوصلت الدراسة في ذلك الوقت إلى عدم وجود كفاءة في صناعة القرار داخل المؤسسات التعليمية الجامعية. وأوصت بالتركيز على إدارة العوامل الثقافية والتنظيمية المذكورة أعلاه بطريقة تضمن كفاءة صناعة القرار.

٢- دراسة (Haris, 2012)

حددت هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي الكمي أهم العوامل المؤثرة في صناعة القرار الجامعي في جامعة ولاية جورونتلو الإندونيسية وهي كالتالي : البيئة الداخلية للجامعة، البيئة الخارجية، توفر المعلومات، شخصية ومهارة صناع القرار ، عوامل أخرى مثل (نوع وهدف القرار) .

٣- دراسة (Naz, Zaman et al., 2013)

حاولت هذه الدراسة التعرف على ممارسات صناعة القرار في الجامعات الباكستانية الحكومية والخاصة والمقارنة بينها. ووجدت هذه الدراسة أن هناك ثلاثة أنواع من القرارات في الجامعات الباكستانية وهي : ١- قرارات متخذة من الإدارة العليا في الجامعة، ٢-قرارات ديمقراطية عن طريق التصويت، ٣- وقرارات سياسية . توصلت الدراسة إلى أن معظم الجامعات تنتهج نفس آلية صناعة القرارات عبر التصويت . كما وجدت اختلاف بين الجامعات الحكومية والخاصة من ناحية صناعة قرارات الإدارة العليا . حيث أنها في الجامعات الخاصة تخضع لضغوط الداخلية والخارجية أكثر .

٤- دراسة (Bukhari, Said et al., 2014)

ركزت هذه الدراسة على دور الأكاديميين الإداريين في صناعة القرار في الجامعات لتحقيق الاستدامة من خلال دراسة ثلاثة محاور وهي : الاستقلالية في صناعة القرار ، مدى توفر دعم الإدارة العليا ، مدى توفر الآليات من الإدارة العليا . أوصت هذه الدراسة بثلاث مبادرات لتغلب على معوقات صناعة القرارات وهي: الاجتماعات الغير رسمية المتكررة بين إدارة الجامعة والإداريين الأكاديميين ، مراجعة السياسات التنفيذية للإدارة العليا للجامعة وإشراك أصحاب المصلحة في صناعة القرارات .

٥- دراسة (على ، ٢٠١٦)

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتحليل مفهوم صنع القرار الجامعي وآلياته ومميزاته وأهم التحديات في سبيل صنع قرار جامعي رشيد . كذلك هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح المقارنة المرجعية كمدخل لدعم صناعة القرار الجامعي وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح استخدام هذا المدخل، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرار الجامعي هي عملية منهجية تمر بعدة مراحل تستخدم لحل مشكلة تواجهها الجامعة أو دراسة قضية لتطوير الجامعة . والتي تنتهي باتخاذ قرار ووضع ضوابط لتنفيذه . وجميع هذه المراحل مترابطة ببعضها مما يعني أن أي خطوة يتم اتخاذها تحدد الخطوات التي تليها . وأهم مرحلة من هذه المراحل هي مرحلة تعريف وتحديد المشكلة والأطراف المشاركة في حلها . كما استخلصت الدراسة أن عملية صنع القرار الجامعي أصبحت لا تقتصر فقط على حل المشكلات بل أصبحت أداة ضرورية لتطوير بيئة العمل الجامعي والتخطيط الاستراتيجي واستخدام مدخل المقارنة المرجعية ضرورة لتغلب على معوقات صنع القرار الجامعي حالياً والتي تتمثل في عدم توفر المعلومات والبيانات وتردد صانع القرار .

٦- دراسة (العنزي ، ٢٠١٨)

تمت هذه الدراسة على عينة من قيادات مستويات الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي المقارن ، بهدف بناء استراتيجية لحل المشكلات قائمة على عملية صنع القرار . ووجدت الدراسة أن القيادات من الإناث أفضل من الذكور في مهارات صنع القرار كأداة لحل المشكلات في مرحلة جمع البيانات والتنفيذ . وعدم وجود فروق بين الجنسين في مرحلة تحديد المشكلة والبيانات واختيار البديل الأنسب . ووجدت الدراسة أن مهارات صنع القرار لها علاقة بالمستوى التعليمي . حيث أنها تكون أفضل عند ارتفاع المستوى التعليمي لدى الجنسين .
وتعليقا على الدراسات السابقة يمكننا استخلاص التالي :

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من ناحية دراسة موضوع صنع القرار وآلياته ومراحله . بالإضافة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في صناعة القرار واقتراح آليات تطويره. وتختلف عنه من ناحية مجال التطبيق في الجامعات السعودية بشكل خاص. كما أن الدراسة الحالية ركزت على التعرف على المهارات الأساسية اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية تحديداً في هذه الجامعات وتحديد متطلبات استكمال هذه المهارات ومعرفة آليات تطوير صناعة القرارات الاستراتيجية فيها .

الدراسة الميدانية والنتائج :

يتناول هذا الجزء عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة ، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي :

أولاً : إجابة السؤال الأول : ما آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة ؟

للتعرف على آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة ، تم حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة ، وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (١٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	العبارات	النسبة %	التكرار	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً			
١٣	معظم المعلومات عن القرارات توجد لدى الإدارة العليا	ك	١٤٩	٧٩	١	٤٣	-	٤.٢٣	١.٠٦٦	١
		%	٥٤.٨	٢٩	٠.٤	١٥.٨	-			
١١	يتم اتخاذ القرارات في الجامعة من خلال إجراءات محددة وواضحة	ك	٧٨	١٤٩	١	٤٤	-	٣.٩٦	٠.٩٦٩	٢
		%	٢٨.٧	٥٤.٧	٠.٤	١٦.٢	-			
٧	يوجد مناخ عمل تعاوني لاتخاذ القرارات في الجامعة	ك	٧٨	١٤٨	١	٤٥	-	٣.٩٥	٠.٩٧٦	٣
		%	٢٨.٧	٥٤.٤	٠.٤	١٦.٥	-			
٨	تمارس إدارة الجامعة أسلوب القيادة الجماعية في اتخاذ القرارات	ك	٧٨	١٤٨	-	٤٦	-	٣.٩٥	٠.٩٨٢	٤
		%	٢٨.٧	٥٤.٤	-	١٦.٩	-			
١	تتخذ الجامعات القرارات الاستراتيجية بناء على مسوحات لاحتياجات الطلاب	ك	٧٧	١٤٨	١	٤٦	-	٣.٩٤	٠.٩٨١	٥
		%	٢٨.٣	٥٤.٤	٠.٤	١٦.٩	-			
٢١	تظهر الإدارة العليا أوجه القصور في الأداء	ك	-	٢٢٧	٤٥	-	-	٣.٨٣	٠.٣٧٢	٦
		%	-	٨٣.٥	١٦.٥	-	-			
١٥	يتوفر لدى منسوبي الجامعة فرصة لتأثير في القرارات	ك	-	٢٢٥	٤٦	١	-	٣.٨٢	٠.٣٩١	٧
		%	-	٨٢.٧	١٦.٩	٠.٤	-			
٢٢	تلتزم إدارة الجامعة بالشفافية والوضوح في	ك	-	٢٢٧	١	٤٤	-	٣.٦٧	٠.٧٣٩	٨
		%	-	٨٣.٤	٠.٤	١٦.٢	-			

								اتخاذ القرارات	
9	0.739	3.67	-	44	1	227	-	ك	القرارات الاستراتيجية في الجامعة تستند على معرفة احتياجات أصحاب المصالح في المجتمع
			-	16.2	0.4	83.4	-	%	
10	0.749	3.67	-	45	1	225	1	ك	أشارك دائما في تحديد الاستراتيجية للجامعة
			-	16.5	0.4	82.7	0.4	%	
11	0.750	3.67	1	43	2	226	-	ك	توجد درجة عالية من الرضا عن آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة
			0.4	15.8	0.7	83.1	-	%	
12	0.505	3.56	-	-	121	150	1	ك	تتفرد إدارة الجامعة باتخاذ العديد من القرارات
			-	-	44.5	55.1	0.4	%	
13	1.100	3.51	43	1	1	227	-	ك	آلية اتخاذ القرارات في الجامعة تحفز على تقديم حلول ابتكارية للمشاكل
			15.8	0.4	0.4	83.4	-	%	
14	1.103	3.51	43	1	2	225	1	ك	نتمتع بالاستقلالية عند اتخاذ القرارات في الجامعة
			15.8	0.4	0.7	82.7	0.4	%	
15	0.752	3.40	-	43	79	149	1	ك	عادة ما يتم اتخاذ القرارات في ضوء الممكن والمتاح وليس حسب الوضع المثالي
			-	15.8	29	54.8	0.4	%	
16	1.000	3.12	-	120	-	151	1	ك	بعض القرارات الاستراتيجية تتخذها الإدارة دون مشاركة ذوي العلاقة
			-	44.1	-	55.5	0.4	%	
17	1.360	2.87	-	193	-	1	78	ك	أشارك في إعداد خطط العمل والبرامج الزمنية الخاصة بوظيفتي
			-	71	-	0.4	28.6	%	
18	1.354	2.86	-	193	1	1	77	ك	أشارك بقوة في دراسة المشكلات قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة
			-	71	0.4	0.4	28.2	%	
19	1.351	2.86	-	192	3	-	77	ك	يشارك الطلاب في مناقشة القرارات الاستراتيجية في الجامعة
			-	70.6	1.1	-	28.3	%	
20	1.494	2.70	43	149	3	-	77	ك	الطلاب لهم دور واضح وتأثير قوي في اتخاذ القرارات بالجامعة
			15.8	54.8	1.1	-	28.3	%	
21	0.909	2.59	-	191	2	79	-	ك	توجد آلية واضحة لتقييم ما يتم اتخاذه من قرارات استراتيجية في الجامعة
			-	70.3	0.7	29	-	%	
22	0.906	2.58	-	192	2	78	-	ك	تتوفر لدي معلومات كافية عن قرارات الجامعة
			-	70.6	0.7	28.7	-	%	
0.701		3.45	المتوسط العام						

يتضح في الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة موافقون على آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة بمتوسط (3.45 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من

فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) ، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة .

ويوضح من نتائج الجدول السابق أن أبرز آليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة تتمثل في العبارات رقم (١٣ ، ١١ ، ٧ ، ٨ ، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي :

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " معظم المعلومات عن القرارات توجد لدى الإدارة العليا " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.٢٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الإدارة العليا في الجامعات لا تمارس الشفافية التامة في الإعلان عن المعلومات المتعلقة ببعض قراراتها ولذلك نجد أن معظم المعلومات عن القرارات توجد لدى الإدارة العليا والشفافية تعني الوضوح التام في صناعة واتخاذ القرارات ووضع الخطط ورسم السياسات التي يجب أن تتسم بالمرونة وتتلاءم مع كافة المتغيرات البيئية ، وممارسة الرقابة المستمرة عليها . وتعني كذلك دقة ووضوح الممارسات الإدارية والأعمال المنجزة في سبيل الوصول إلى قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية (الحشاش ، ٢٠١٤) .
 - جاءت العبارة رقم (١١) وهي " يتم اتخاذ القرارات في الجامعة من خلال إجراءات محددة وواضحة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تتبع المنهج العلمي في صناعة واتخاذ القرارات والذي ينعكس بشكل كبير على جودة القرارات المتخذة .
 - جاءت العبارة رقم (٧) وهي " يوجد مناخ عمل تعاوني لاتخاذ القرارات في الجامعة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تميل للمشاركة والتعاون في صناعة القرارات مما يضمن كفاءة القرارات الغير روتينية تحديدا وهذا يتسم مع متطلبات صناعة القرارات الاستراتيجية. ويزيد من درجة الرضا الوظيفي للعاملين .
 - جاءت العبارة رقم (٨) وهي " تمارس إدارة الجامعة أسلوب القيادة الجماعية في اتخاذ القرارات " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تميل لصناعة القرارات الجماعية مما يزيد من كفاءة القرارات المتخذة .
 - جاءت العبارة رقم (١) وهي " تتخذ الجامعات القرارات الاستراتيجية بناء على مسوحات لاحتياجات الطلاب " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تحرص على تلبية احتياجات الطلاب من خلال إشراكهم في صناعة القرارات الاستراتيجية .
- ويوضح من النتائج في الجدول (١٣) أن هناك بعض الآليات الأقل استخداما في صناعة القرارات الاستراتيجية الجامعية تتمثلان في العبارتان رقم (٢٠ ، ٦) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب عدم موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما كالتالي :
- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي " توجد آلية واضحة لتقييم ما يتم اتخاذه من قرارات استراتيجية في الجامعة " بالمرتبة الواحدة والعشرين من حيث عدم موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢.٥٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن آليات ومناهج صناعة القرارات الجامعية تفتقد لآلية واضحة لتقييم القرارات ومتابعة نتائجها إما بسبب عدم توفر المعلومات الكافية عنها أو عدم وضوحها بدرجة كافية .
 - جاءت العبارة رقم (٦) وهي " تتوفر لدي معلومات كافية عن قرارات الجامعة " بالمرتبة الثانية والعشرين من عدم موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢.٥٨ من ٥)

- وتؤكد هذه النتيجة عدم توفر مبدأ الشفافية بدرجة كافية والواردة في الفقرة الأولى من الاستبيان مما قلل من توفر المعلومات الكافية عن قرارات الجامعة للمرؤوسين .
- يتضح مما سبق أن ملامح آلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات تتمثل في:
- 1- إتباع المنهج العلمي في صناعة القرارات الاستراتيجية والذي يمر بخمس مراحل وهي: مرحلة تحديد المشكلة أو الأهداف الاستراتيجية ، تحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم البدائل الاستراتيجية، مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي، وأخيراً مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي.
 - 2- تبني الجامعات السعودية لنمط القيادة الجماعية الذي يسمح بإيجاد مناخ تعاوني في صناعة القرارات الاستراتيجية من خلال إشراك المستويات القيادية ذات العلاقة والطلبة في صناعة القرارات الاستراتيجية .
 - 3- عدم وجود آلية واضحة لمتابعة القرارات بعد تنفيذها وتقييمها والحاجة إلى زيادة الشفافية الإدارية .

ثانياً : إجابة السؤال الثاني :

ما مدى قدرة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على تحقيق أهدافها ؟
 للتعرف على مدى قدرة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على تحقيق أهدافها تم حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مدى قدرة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على تحقيق أهدافها ، وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (١٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى قدرة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على تحقيق أهدافها مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الترتيب	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً		
٦	تؤدي القرارات الاستراتيجية إلى حسن استخدام واستثمار موارد وإمكانات الجامعة	ك 78	150	44	-	-	4.12	0.659
١	القرارات الاستراتيجية ساهمت في تحسين الأداء في الجامعة	ك 77	150	45	-	-	4.12	0.661
٢	القرارات الاستراتيجية تعزز المزايا التنافسية للجامعة	ك 78	149	44	1	-	4.12	0.672
٨	القرارات الاستراتيجية تساهم في استقطاب العناصر المتميزة	ك 77	150	1	44	-	3.96	0.967
		%	28.3	55.1	0.4	16.2		

والاحتفاظ بها									
5	0.967	3.96	-	44	1	150	77	ك	القرارات الاستراتيجية عادة تحقق أهدافها
			-	16.2	0.4	55.1	28.3	%	
6	0.969	3.96	-	44	1	149	78	ك	القرارات الاستراتيجية تؤكد استقلالية الجامعة في اتخاذها
			-	16.2	0.4	54.7	28.7	%	
7	0.969	3.95	-	44	2	149	77	ك	القرارات الاستراتيجية تستجيب لاحتياجات السوق
			-	16.2	0.7	54.8	28.3	%	
8	0.407	3.83	-	2	44	225	1	ك	تساعد القرارات الاستراتيجية على خلق بيئة عمل محفزة لتحسين الأداء
			-	0.7	16.2	82.7	0.4	%	
9	0.747	3.68	-	44	1	225	2	ك	القرارات الاستراتيجية تعزز البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار
			-	16.2	0.4	82.7	0.7	%	
10	0.739	3.67	-	-	44	1	227	ك	القرارات الاستراتيجية تلبي مصالح وطموحات منسوبي الجامعة
			-	-	16.2	0.4	83.4	%	
0.746		3.94	المتوسط العام						

يتضح في الجدول (١٤) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى تحقيق القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها لأهدافها بمتوسط (٣.٩٤ من ٥.٠٠) ، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) ، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة . ويتضح من النتائج في الجدول (١٤) أن أبرز ملامح قدرة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على تحقيق أهدافها تتمثل في العبارات رقم (٦، ١، ٢، ٨، ٣) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي :

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " تؤدي القرارات الاستراتيجية إلى حسن استخدام واستثمار موارد وإمكانيات الجامعة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القرارات الاستراتيجية المتخذة تؤدي إلى كفاءة التخطيط الاستراتيجي .
- جاءت العبارة رقم (١) وهي " القرارات الاستراتيجية ساهمت في تحسين الأداء في الجامعة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القرارات الاستراتيجية مكنت من معالجة أوجه القصور في الأداء من خلال حسن استغلال الموارد وتلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق الكفاءة في تحقيق الأهداف الموضوعية .
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " القرارات الاستراتيجية تعزز المزايا التنافسية للجامعة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القرارات الاستراتيجية المتخذة أسهمت في تعزيز الخصائص التي تملكها الجامعات مثل الموارد البشرية أو قدرتها على الاستغلال الأمثل للمتغيرات الخارجية .
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " القرارات الاستراتيجية تساهم في استقطاب العناصر المتميزة والاحتفاظ بها " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القرارات الاستراتيجية تساهم في تخطيط الاحتياجات البشرية للجامعات وتوصيف الوظائف والمهارات اللازمة لشغلها وجذب أفضل الكفاءات البشرية وتوفير بيئة العمل الجاذبة للاحتفاظ بها .

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "القرارات الاستراتيجية عادة تحقق أهدافها" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٩٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القرارات الاستراتيجية المتخذة كانت تتميز بالكفاءة لأنها حققت الأهداف الاستراتيجية التي اتخذت من أجلها .
- ويتضح من النتائج في الجدول (١٤) أن أقل ملامح قدرة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على تحقيق أهدافها تتمثل في العبارات رقم (٧، ١٠) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي :
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "القرارات الاستراتيجية تعزز البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٨ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بالحاجة إلى تعزيز قدرة القرارات الاستراتيجية على توفير متطلبات بيئة تعليمية مناسبة محفزة على الإبداع والابتكار في الجامعة .
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "القرارات الاستراتيجية تلبى مصالح وطموحات منسوبي الجامعة" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٦٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بحاجة القيادات الجامعية إلى زيادة التركيز على مصالح وطموحات منسوبي الجامعة عند صناعة القرارات الاستراتيجية والموازنة بين تلبية المصالح التنظيمية ومتطلبات العمل والمصالح الشخصية للأفراد العاملين .
- يتضح مما سبق أن مدى قدرة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على تحقيق أهدافها تتمثل في :
- ١- قدرتها على حسن استخدام واستثمار موارد وإمكانيات الجامعة المادية والبشرية وتحسين الأداء وتعزيز المزايا التنافسية .
 - ٢- إستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة واستمرارها .
 - ٣- استقلالية الجامعات في صناعة واتخاذ القرارات وتلبية احتياجات السوق وأصحاب المصالح

ثالثاً : إجابة السؤال الثالث :

ما مدى أهمية بعض المهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات؟
 للتعرف على ترتيب وأهمية المهارات الأساسية التالية للمشاركة في صناعة القرارات، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مدى أهمية المهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات ، وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (١٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى أهمية المهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			مهمة جداً	مهمة	متوسطة	غير مهمة جداً		
٤	النظرة طويلة المدى	ك	٢٧٠	٢	-	-	٠.٠٨٦	٤.٩٩
		%	٩٩.٣	٠.٧	-			
٢	النقاش والحوار	ك	٢٢٩	٤٣	-	-	٠.٣٦٥	٤.٨٤
		%	٨٤.٢	١٥.٨	-			
٣	التشاور والتعاون	ك	٢٢٨	٤٤	-	-	٠.٣٦٩	٤.٨٤
		%	٨٣.٨	١٦.٢	-			

رقم	معرفة وتطبيق الاحتمالات	ك	٢٢٧	٤٤	١	-	-	٤.٨٣	٠.٣٨٥	٤
٧	تحديد واختيار البدائل	%	٨٣.٤	١٦.٢	٠.٤	-	-	٤.٨٣	٠.٣٨٥	٤
٨	تحديد التكلفة والعائد	%	٨٣.١	١٦.٥	٠.٤	-	-	٤.٨٣	٠.٣٨٨	٥
٥	فهم وتقدير المخاطر	%	٨٣.١	١٦.٥	٠.٤	-	-	٤.٨٣	٠.٣٨٨	٦
٦	معرفة وتطبيق الاحتمالات	%	٨٢.٧	١٦.٩	٠.٤	-	-	٤.٨٢	٠.٣٩١	٧
١	المرونة والقدرة على التكيف	%	٢٩	١٦.٢	٥٤.٨	-	-	٣.٧٤	٠.٨٨٠	٨
المتوسط العام										
								٤.٧٢	٠.٢٩٠	

يتضح في الجدول (١٥) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مهمة جداً على أهمية المهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات بمتوسط (٤.٧٢ من ٥.٠٠) ، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠) ، وهي الفئة التي تشير إلى خيار مهمة جداً على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (١٥) أن أبرز المهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات تتمثل في العبارات رقم (٤) ، (٢) ، (٣) ، (٧) ، (٨) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مهمة جداً ، كالتالي :

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " النظرة طويلة المدى " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مهمة جداً بمتوسط (٤.٩٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن امتلاك القيادات الجامعية نظرة استراتيجية طويلة المدى . يتم من خلالها معرفة نتائج وانعكاسات القرارات المتخذة على المدى البعيد مهمة جداً في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية .
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " النقاش والحوار " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مهمة جداً بمتوسط (٤.٨٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن مهارات الحوار والإقناع لازمة في صناعة القرارات الجماعية تحديداً .
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " التشاور والتعاون " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مهمة جداً بمتوسط (٤.٨٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن المشاركة الجماعية في صناعة القرارات الاستراتيجية تتطلب مهارات التشاور والتعاون .
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي " تحديد واختيار البدائل " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مهمة جداً بمتوسط (٤.٨٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تميل إلى إتباع مراحل منهجية في صناعة القرارات الاستراتيجية بدءاً من مرحلة تحديد الأهداف وصولاً لمرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي علماً بأن القدرة على توفير وتعدد البدائل المتاحة مع إمكانية ابتكار بدائل جديدة وقياس مدى تطبيقها وتقييمها واختيار الوقت الملائم لتنفيذها يؤثر على جودة القرار الاستراتيجي .
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " تحديد التكلفة والعائد " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مهمة جداً بمتوسط (٤.٨٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تميل إلى تبني تقنيات تساهم في الوصول إلى سياسات وقرارات أكثر رشداً .

ويتضح من النتائج في الجدول (١٥) أن أقل المهارات أهمية للمشاركة في صناعة القرارات تتمثل في العبارات رقم (٦) ، (١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مهمة جداً كالتالي :

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " معرفة وتطبيق الاحتمالات " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مهمة جداً بمتوسط (٤.٨٢ من ٥) . حيث أن هذه المهارة تساعد القادة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار المتخذ أو تحقيق الأهداف التي صنع من أجلها . خاصة في ظل ظروف عدم التأكد التي تتميز بها القرارات الاستراتيجية .

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " المرونة والقدرة على التكيف " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مهمة بمتوسط (٣.٧٤ من ٥) حيث أن التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية تتطلب مهارة المرونة والقدرة على التكيف لدى صناعات القرارات الاستراتيجية .

يتضح مما سبق أن المهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات تتمثل في:

- ١- النظرة طويلة المدى .
- ٢- النقاش والحوار .
- ٣-التشاور والتعاون .
- ٤- تحديد واختيار البدائل .
- ٥- تحديد التكلفة والعائد .

رابعاً : إجابة السؤال الرابع :

ما مدى توفر مجالات التدريب وبناء المهارات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية ؟
للتعرف على مدى توفر مجالات التدريب وبناء المهارات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية ، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مدى توفر مجالات التدريب وبناء المهارات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية ، وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (١٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر مجالات التدريب وبناء المهارات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة		الانحراف المعياري	الرتبة
			لا	نعم		
١٠	مهارة صياغة الأهداف	ك ٢٧٠ %	٢	٢٧٠	٠.٨٦	١
			٠.٧	٩٩.٣		
٤	مهارات التخطيط طويل الأجل	ك ١٩٣ %	٧٩	١٩٣	٠.٤٥٥	٢
			٢٩.٠	٧١.٠		
٦	مهارات دراسة المشكلات	ك ١٢٠ %	١٥٢	١٢٠	٠.٤٩٧	٣
			٥٥.٩	٤٤.١		
٣	مهارات التفويض	ك ١٢٠ %	١٥٢	١٢٠	٠.٤٩٧	٤
			٥٥.٩	٤٤.١		
١	مهارات دراسة جدوى القرارات	ك ١٢١ %	١٥١	١٢١	٠.٤٩٨	٥
			٥٥.٥	٤٤.٥		
٧	مهارات تحديد وتقييم البدائل	ك ٢٨٣ %	٧١.٧	٢٨.٣	٠.٤٥١	٦
			٧١.٧	٢٨.٣		
٢	مهارات تقدير تكلفة وعائدات القرارات	ك ٤٥ %	٢٢٧	٤٥	٠.٣٧٢	٧
			٨٣.٥	١٦.٥		
٩	مهارات التنبؤ بالمستقبل	ك ٤٣ %	٢٢٩	٤٣	٠.٣٦٥	٨
			٨٤.٢	١٥.٨		
٨	مهارات إدارة التغيير	ك ٤٣ %	٢٢٩	٤٣	٠.٣٦٥	٩
			٨٤.٢	١٥.٨		

٥	مهارات تقدير المخاطر والتعامل معها	ك	١	٢٧١	١٠	٠.٦١
		%	٠.٤	٩٩.٦		
المتوسط العام						
				١.٣٨	٠.٢٢٥	

يتضح في الجدول (١٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى توفر مجالات التدريب وبناء المهارات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية بمتوسط (١.٣٨ من ٢.٠٠) ، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثنائي (من ١.٠٠ إلى ١.٥٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار نعم على أداة الدراسة .

ويتضح من النتائج في الجدول (١٦) أن أبرز مجالات التدريب وبناء المهارات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية المتوفرة في الجامعات تتمثلان في العبارات رقم (١٠، ٤، ٦، ٣، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي :

- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " مهارة صياغة الأهداف " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (١.٩٩ من ٢) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية لديها وعي بأهمية تدريب الكادر التدريسي والإداري تأهيل مناسب في مجال تحديد الأهداف وصياغتها وجمع البيانات عنها لأهميتها في صناعة القرار الاستراتيجي .

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " مهارات التخطيط طويل الأجل " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (١.٧١ من ٢) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تتلقى التدريب الكافي في جانب التخطيط طويل الأجل .

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " مهارات دراسة المشكلات " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (١.٤٤ من ٢) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تحرص على تدريب الكادر الإداري لديها على مهارات تحديد المشكلة بشكل واضح ، والإلمام بجميع البدائل المتاحة لحل المشكلة .

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " مهارات التفاوض " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (١.٤٤ من ٢) وتفسر هذه النتيجة بأن هناك تركيز أيضاً على رفع كفاءة الكادر الإداري في مهارات التفاوض وحل النزاعات .

- جاءت العبارة رقم (١) وهي " مهارات دراسة جدوى القرارات " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (١.٤٤ من ٢) وتفسر هذه النتيجة بأن مهارات دراسة جدوى القرارات واستخدام الأساليب العلمية في جمع البيانات وتحليلها للوصول للقرار المناسب من أولويات التدريب لدى الجامعات السعودية .

ويتضح من النتائج في الجدول (١٦) أن أقل مجالات التدريب لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية تتمثل في العبارات رقم (٨ ، ٥) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي :

- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " مهارات إدارة التغيير " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (١.١٦ من ٢). وتفسر هذه النتيجة بأن هناك حاجة إلى مزيد من التطوير والتدريب في مهارات إدارة التغيير ، لأنها تطبيق عملي لعملية صنع القرار الاستراتيجي حيث أنها تواكب التغييرات المستمرة في بيئة العمل الخارجية وتضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها حسب أهداف المنظمة .

- وجاءت العبارة رقم (٥) وهي " مهارات تقدير المخاطر والتعامل معها " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (١.٠٠ من ٢) . وهذا يعني ضرورة

- زيادة التركيز على إكساب الكفاءات الإدارية مهارات تحديد وقياس وتقييم المخاطر ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتعامل معها .
- يتضح مما سبق مجالات التدريب وبناء المهارات المتاحة في الجامعات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية تتمثل في :
- ١- مهارة صياغة الأهداف .
 - ٢- مهارة التخطيط طويل الأجل .
 - ٣- مهارات دراسة المشكلات .
 - ٤- مهارات التفاوض .
 - ٥- مهارات دراسة جدوى القرارات .

خامساً : إجابة السؤال الخامس : ما ملامح ومؤشرات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ؟

للتعرف على ملامح ومؤشرات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، تم حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ملامح ومؤشرات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وجاءت النتائج كما يلي :

جدول (١٧)
استجابات أفراد عينة الدراسة حول ملامح ومؤشرات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً		
٩	التأكد من أن القرارات تحقق مصالح كل الأطراف	ك	٧٧	١٤٩	٤٤	٢	٤.١١	٠.٦٨٢
		%	٢٨.٣	٥٤.٨	١٦.٢	٠.٧		
٧	يتم التأكد من اقتناع وتحمس الجميع لتنفيذ القرارات	ك	٧٧	١٤٨	٤٤	٣	٤.١٠	٠.٦٩٣
		%	٢٨.٣	٥٤.٤	١٦.٢	١.١		
٣	يتم اتخاذ القرارات في ضوء الممكن والمتاح	ك	١٤٩	-	١٢٣	-	٤.١٠	٠.٩٩٧
		%	٥٤.٨	-	٤٥.٢	-		
١	وضوح النتائج المتوقعة للقرارات قبل اتخاذها	ك	٤٣	١٤٩	٧٩	١	٣.٨٦	٠.٦٦٧
		%	١٥.٨	٥٤.٨	٢٩	٠.٤		
٤	يوجد وضوح للمخاطر المحتملة للقرارات	ك	-	١٥٠	١٢٢	-	٣.٥٥	٠.٤٩٨
		%	-	٥٥.١	٤٤.٩	-		
٦	الشفافية في دراسة البدائل قبل صناعة القرارات	ك	-	١٤٩	١٢١	٢	٣.٥٤	٠.٥١٤
		%	-	٥٤.٨	٤٤.٥	٠.٧		
١٠	منح درجة عالية من الحرية في تنفيذ القرارات	ك	-	١٢٠	١٥١	١	٣.٤٤	٠.٥٠٤
		%	-	٤٤.١	٥٥.٥	٠.٤		
٢	يتم تقدير تكلفة القرارات قبل إعلانها	ك	-	١٤٨	٧٩	٤٥	٣.٣٨	٠.٧٥٤
		%	-	٥٤.٥	٢٩	١٦.٥		
٨	الاستجابة لتغييرات وتعديل القرارات عند الحاجة	ك	-	٧٨	٤٥	١٤٩	٢.٧٤	٠.٨٧٧
		%	-	٢٨.٧	١٦.٥	٥٤.٨		

١٠	٠.٥٢٩	٢.٤٧	-	١٤٨	١٢٢	١	١	ك	يتم اعتماد خطة واضحة للتعامل مع مخاطر القرارات
			-	٥٤.٤	٤٤.٨	٠.٤	٠.٤	%	
		٣.٥٣	المتوسط العام						
٠.١٦٣									

يتضح في الجدول (١٧) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ملامح ومؤشرات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمتوسط (٣.٥٣ من ٥.٠٠) ، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) ، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول (٢-٥) أن أبرز ملامح ومؤشرات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تتمثل في العبارات رقم (٩، ٧، ٣، ١، ٤) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي :

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي " التأكيد من أن القرارات تحقق مصالح كل الأطراف " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١١ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تراعي المصلحة العامة للعمل في قراراتها مع الأخذ في الاعتبار بالجوانب الإنسانية .
 - جاءت العبارة رقم (٧) وهي " يتم التأكيد من اقتناع وتحمس الجميع لتنفيذ القرارات " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تعمل على تعزيز مشاركة الجميع في تطبيق قراراتها . حيث أن التأكيد من تحقيق القرارات لمصالح كل الأطراف الواردة في العبارة السابقة يزيد من التزام كافة الأطراف بتنفيذ القرارات المتخذة والدفاع عنها .
 - جاءت العبارة رقم (٣) وهي " يتم اتخاذ القرارات في ضوء الممكن والمتاح " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٤.١٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بواقعية القرارات الاستراتيجية المتخذة في الجامعات .
 - جاءت العبارة رقم (١) وهي " وضوح النتائج المتوقعة للقرارات قبل اتخاذها " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٨٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بدقة تحديد الأهداف وتقييم البدائل بشكل سليم أثناء صناعة القرار الاستراتيجي .
 - جاءت العبارة رقم (٤) وهي " يوجد وضوح للمخاطر المحتملة للقرارات " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٣.٥٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بوجود تقييم واضح للآثار المترتبة على القرارات المتخذة .
 - ويتضح من النتائج في الجدول (١٧) أن أقل ملامح ومؤشرات عملية صناعة القرارات الاستراتيجية تتمثلان في العبارتين رقم (٨، ٥) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولهما كالتالي :
 - جاءت العبارة رقم (٨) وهي " الاستجابة لتغييرات وتعديل القرارات عند الحاجة " بالمرتبة التاسعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٧٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن معظم القرارات المتخذة نهائية ولا يتم تغييرها أو تعديلها .
 - جاءت العبارة رقم (٥) وهي " يتم اعتماد خطة واضحة للتعامل مع مخاطر القرارات " بالمرتبة العاشرة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٤٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بعدم وجود خطة واضحة للتعامل مع مخاطر القرارات .
- يتضح مما سبق أن أهم ملامح ومؤشرات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية تتمثل في :

- ١- تألية القرارات المتخذة لمصالح الجميع قدر الإمكان .
- ٢- اقتناع وتحمس المشاركين في صناعة واتخاذ هذه القرارات .
- ٣- اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء الممكن والمتاح .
- ٤- وضوح النتائج والمخاطر المحتملة للقرارات عند اتخاذها .

التوصيات :

مما سبق نجد أن عملية صنع القرار الاستراتيجي يؤثر فيها العامل الشخصي بشكل كبير. حيث أنه مهما تقدمت التكنولوجيا وتقنيات الذكاء الاصطناعي فإنها تظل أدوات مساندة تساعد في اختصار الوقت والجهد المستغرق في صناعة القرار فقط ولكنها لا تغني عن المهارات الإنسانية. وفي ضوء تعقد صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية اليوم. حيث أن نتائجها طويلة المدى وتتأثر بعدد كبير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وبناء على النتائج التي تمت مناقشتها أعلاه توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات التي تم ترتيبها بناء على محاور الدراسة الخمسة :

أولاً : فيما يتعلق بألية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة

- ١- ضرورة زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وخاصة العاملين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية . حيث أن هذه المشاركة تضمن توفير التغذية العكسية والمعلومات والأفكار التي توسع نطاق البدائل المتاحة والتي تساهم في زيادة جودة القرار المتخذ . وتسهم كذلك بشكل أساسي في تمكين وتطوير مهارات قيادات الصف الثاني وصناعة قادة مستقبليين في هذه الجامعات. والذي سينعكس بشكل أساسي في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار .
- ٢- أهمية وضوح الإجراءات التي تتخذ من خلالها القرارات مع تفعيل مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة وتطبيق أسلوب القيادة الجماعية .
- ٣- ضرورة توفير وإتاحة البيانات والمعلومات المتعلقة بالقرارات المتخذة لدى المستويات الإدارية الأدنى وعدم تركيزها لدى مستويات الإدارة العليا .
- ٤- إن الطالب هو محور العملية التعليمية في الجامعات السعودية وأهم مخرج فيها. ومن الضروري أن يكون لطالب دور واضح وتأثير في صناعة القرارات الاستراتيجية من خلال عمل مسوحات لاحتياجات الطلاب قبل صناعة أو تعديل القرارات الاستراتيجية ومناقشتهم فيها قبل اتخاذها .
- ٥- يجب على الجامعات الحكومية تعزيز مبدأ الشفافية في صناعة القرارات والتي سيزيد عليها تخفيف المركزية وتقليل الصلاحيات الفردية في عمليات صناعة القرار . وزيادة التعاون من خلال اتخاذ قرارات جماعية ، مما يسهم في زيادة جودة القرارات المتخذة . بالإضافة إلى ذلك فإن الشفافية ستساعد القيادات الجامعية على تبني قيم الصدق والعدل والنزاهة والرقابة الذاتية. من خلال توفير معلومات كافية عن القرارات المتخذة للمرؤوسين وأسباب اتخاذها لضمان زيادة التزامهم بتنفيذها .
- ٦- توجيه قدر أكبر من الاهتمام لعملية تقييم القرارات الاستراتيجية بعد اتخاذها .

ثانياً : فيما يتعلق بمدى قدرة القرارات الجامعية على تحقيق أهدافها

- ١- إن نجاح القرارات الاستراتيجية وقدرتها على تحقيق أهدافها مرتبط بمدى كفاءة الآليات المستخدمة في صناعتها . ولذلك لا بد من نشر أهمية وجدوى إتباع المنهج العلمي في صناعة القرارات بين أعضاء هيئة التدريس وخاصة على مستوى القيادات .

- ٢- ضرورة أن تساهم القرارات الاستراتيجية في زيادة كفاءة استخدام واستثمار إمكانيات وموارد الجامعة .
- ٣- من الأهمية أن تساهم القرارات الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للجامعة .
- ٤- ضرورة أن تساهم القرارات الاستراتيجية في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والاحتفاظ بها .
- ٥- ضرورة أن يترتب على القرارات الاستراتيجية بناء بيئة تعليمية وبحثية جاذبة ومحفزة .
- ٦- القرارات الاستراتيجية يجب أن تعزز منافع منسوبي الجامعة وتحقق مصالحهم وطموحاتهم .

ثالثاً : فيما يتعلق بالمهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية

- ١- جودة القرارات الاستراتيجية تتطلب تعزيز ثقافة ومهارة النقاش والحوار والتشاور والتعاون بين منسوبي الجامعة وكذلك الفئات الخارجية ذات العلاقة .
- ٢- أهمية بناء وتنمية مهارة النظرة الشمولية المستقبلية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- ٣- تعد مهارة تحديد واختيار البدائل من المهارات التي تحتاج إلى مزيد من التعزيز عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعة .
- ٤- ضرورة تعزيز مهارات تطبيق نظرية الاحتمالات وكيفية تحقيق المرونة في تنفيذ القرارات الاستراتيجية بالجامعة .
- ٥- أهمية تنمية مهارات دراسة وتقييم التكلفة وعائد القرارات الاستراتيجية للجامعة .

رابعاً : فيما يتعلق بجهود التدريب وبناء المهارات لرفع كفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات

- ١- أهمية البرامج التدريبية لبناء مهارات صياغة الأهداف الاستراتيجية وفي إعداد الخطط طويلة الأجل .
- ٢- ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل منسوبي الجامعة لدراسة المشكلات وتحليلها وتقييم جدوى بدائل معالجتها .
- ٣- أهمية تنفيذ عدد من البرامج التدريبية لتأهيل منسوبي الجامعة في التفاوض والتفاهم حول مجالات وأساليب التغيير وصناعة القرارات بشأنها .
- ٤- من الضروري أن تنفذ الجامعة برامج تدريبية تخصص في تحديد وتوصيف المخاطر المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية ومهارة التعامل معها .

خامساً : فيما يتعلق بملامح ومؤشرات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات

- ١- ضرورة تمتع الجامعات السعودية بالمرونة الاستراتيجية والتي تزيد من فاعلية اتخاذ القرارات، بسبب طبيعة أنشطة المنظمات التعليمية اليوم. من خلال زيادة قدرتها على تكيف قراراتها الاستراتيجية وموائمتها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها بأفضل الأساليب الممكنة . بالإضافة إلى إيجاد نظام وآلية واضحة لتقييم القرارات المتخذة ومتابعة نتائجها وتعديلها عند الحاجة وتعميم الخبرات الناجحة .
- ٢- من الضروري أن يكون تحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة أحد أهم مؤشرات كفاءة القرارات الاستراتيجية .
- ٣- يجب مراعاة أن اقتناع وتحمس الفئات ذات العلاقة بالقرارات الاستراتيجية يعد مؤشراً هاماً لكفاءة صناعة القرارات الاستراتيجية بالجامعات .
- ٤- من الأهمية أن يكون وضوح النتائج المستهدفة مؤشراً من مؤشرات جودة القرارات الاستراتيجية بالجامعات .

- ٥- قدرة القرارات الاستراتيجية على تحديد مجالات واحتمالات المخاطر والتعامل معها تعد من المؤشرات الرئيسية لكفاءة هذه القرارات .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- ١- أبوبكر ، م. م. (٢٠٠٤). " التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية " ، الإسكندرية الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- ٢- الحشاش ، ا. (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها ، قسم أصول التربية ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير .
- ٣- العنزي ، م. (٢٠١٨). " بناء إستراتيجية حل المشكلات قائمة على عملية صنع القرار لدى قيادات مستويات الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية " ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة - المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب .
- ٤- الفيلاي ، ع. ي. (٢٠١٣). دليل التخطيط الاستراتيجي.pdf ، الاصدار ٤٥ ، جدة ، مركز الدراسات الاستراتيجية ، جامعة الملك عبد العزيز .
- ٥- حبيب م. ع. الكريم (٢٠٠١). " دراسات حديثة في تنمية مهارات صنع القرار : المداخل و البرامج " .
- ٦- حسين ، م. (٢٠٠٧). " متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العماني " ، إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي ، كلية التربية ، صلالة .
- ٧- صالح ، أ. ع. س. ع. أ. م. د. ص. ا. ح. (٢٠١٣). " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عُمانية خاصة " مجلة الدنانير ، ١(٤) .
- ٨- على ، ح. ج. ح. (٢٠١٦). " المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي = Benchmarking as an Entrance to Support University Decision-

- Journal of Arabic Studies in Education and Psychology ".Making
 ٣٦ (٣٧٣٧) .
- ٩- متروك ، إ. ا. (٢٠١٢). " المعلومات و دورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي " ،
 الطبعة الأولى ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- ثانياً : المراجع الأجنبية
10. Al-Medlej, H. I. (1997). Decision making process in higher education institutions: the case of Saudi Arabia, Middlesex University.
 11. Borchers, J. G. (2005). "Accepting uncertainty, assessing risk: decision quality in managing wildfire, forest resource values, and new technology ".Forest Ecology and Management.
 12. Bukhari, S. K. U. S., et al. (2014). " Role of Academic Administrators in Decision Making Processes for Sustainability ".World Applied Sciences Journal .
 13. Carter, J. W., et al. (2015). " Do we really rely on fast for decision-making in the management of blunt abdominal trauma "؟Injury.
 14. Cerasuolo, J. O., et al. (2017). " Decision-making interventions to stop the global atrial fibrillation-related stroke tsunami ".International Journal of Stroke.
 15. Christensen, E. and J. Fjermestad (1997). " Challenging group support systems research: The case for strategic decision making ".Group Decision and Negotiation.
 16. Cokely, E. T., et al. (2018). "Decision making skill: From intelligence to innumeracy and expertise ".Cambridge handbook of expertise and expert performance.
 17. Engle, M. T. (2011). "The strategic decision-making process of the board and its impact on decision outcomes ".Cleveland, Weather head School of Management, Case Western Reserve University.
 18. Fox, M. C., et al. (2011). "Do procedures for verbal reporting of thinking have to be reactive? A meta-analysis and recommendations for best reporting methods ".Psychological bulletin.
 19. Frølich, N., et al. (2014). "The strategically manageable university: Perceptions of strategic choice and strategic change among key decision makers ". Higher Education Studies.
 20. Gregory, A. (2016). Public relations and management .The public relations handbook, Rutledge.
 21. Haris, I. (2012). " Determinant factors of decision making process in higher education institution (A case of state University of Gorontalo, Indonesia)".(Global Journal of Management and Business Research.
 22. Hickson, D. J., et al. (2017). W. Graham Astley, Runo Axelsson, Richard J. Butler, David J. Hickson and David C. Wilson (1982), 'Complexity and Cleavage: Dual Explanations of Strategic

- Decision-Making', Journal of Management Studies, 19, pp. 357-75 .
Revival: The Bradford Studies of Strategic Decision Making (2001)
Rutledge.
23. Jacob, F. (2015). " Strategic Implications of Decision Comprehensiveness ". Academy of Management Review.
 24. Johnson, G. and K. Scholes (1999). " Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall ". Europe.
 25. Lampel, J., et al. (2014). " The strategy process: concepts, contexts, cases, Pearson.
 26. McCaffery, P. (2018). " The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges, Rutledge.
 27. Mintzberg, H. (1991). " Five Ps for strategy ".MINTZBERG, H.; QUINN, JB The strategy process: concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice-Hall.
 28. Naz, B. A., et al. (2013). " Decision Making Practices in the Universities of Pakistan (A Comparative Study ".(International Journal of Business and Social Science.
 29. Nummela, N., et al. (2014). " Strategic decision-making of a born global: A comparative study from three small open economies ". Management International Review.
 30. Parayitam, S. and R. S. Dooley (2007). "The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive-and affect-based trust in strategic decision-making teams ".International Journal of Conflict Management.
 31. Rosenzweig, P. (2013). " What makes strategic decisions different ". Harvard business review.
 32. Smith, E. A. and B. Winterhalder (2017). " Natural selection and decision-making: Some fundamental principles .Evolutionary ecology and human behavior, Rutledge.
 33. Spetzler, C., et al. (2016). " Decision quality: Value creation from better business decisions ,John Wiley & Sons.
 34. Steptoe Warren, G., et al. (2011). " Strategic thinking and decision making: literature review ".Journal of Strategy and Management.