



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩١) العدد الثاني ج (٢) أبريل ٢٠٢٥



التوافق الاستراتيجي وعلاقته بتحسين فعالية القرارات بجامعتي مدينة السادات  
والسلطان قابوس: تصور مقترح

إعداد

د. أسماء شعبان على حماده  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية، جامعة مدينة السادات

[anem2002@yahoo.com](mailto:anem2002@yahoo.com)

أ.م.د. نسرين صالح محمد صلاح الدين  
أستاذ الإدارة التربوية المساعد (المشارك)  
كلية التربية، جامعة عين شمس  
وجامعة السلطان قابوس

[nesren@squ.edu.om](mailto:nesren@squ.edu.om)

المجلد (٩١) العدد الثاني ج (٢) أبريل ٢٠٢٥ م

## المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد مستوى تحقق أبعاد التوافق الإستراتيجي، وفعالية القرارات بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس، والكشف عن تأثير التوافق الإستراتيجي على فعالية القرارات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور البحث وفقا للمتغيرات الديموغرافية، وأخيرا التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق التوافق الإستراتيجي؛ بما يعزز فعالية القرارات بالجامعات المختارة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية Structural Equation Modeling؛ لتحديد مدى مطابقة النموذج النظري المفترض في البحث، مع البيانات الإمبريقية الميدانية، كما تم الاستعانة بتحكيم عدد من الخبراء التربويين للتصور المقترح، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٩٨) من العاملين بجامعة مدينة السادات وجامعة السلطان قابوس، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: إن مستوى تحقيق التوافق الإستراتيجي جاء بدرجة ضعيفة، بينما جاءت درجة فعالية القرارات بدرجة متوسطة، كما يوجد تأثير إيجابي للتوافق الإستراتيجي على فعالية القرارات بالجامعتين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي في التوافق الإستراتيجي للجامعات، ماعدا بعد الحوكمة فقد كانت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فعالية القرارات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور التوافق الإستراتيجي وجميع أبعاده الفرعية وفقاً لمتغير الوظيفة، ماعدا بعد الاتصالات، والبنى التحتية، وكذلك لا توجد فروق بين استجابات العينة في محور فعالية القرارات وجميع أبعاده وفقاً لمتغير الوظيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجامعة في محور التوافق الإستراتيجي ككل وجميع أبعاده، ماعدا بعد الشراكة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور فعالية القرارات ككل، والفروق كانت لصالح جامعة مدينة السادات. وأخيرا، تم التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق التوافق الإستراتيجي؛ بما يعزز فعالية القرارات بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس.

**الكلمات المفتاحية:** التوافق الإستراتيجي، فعالية القرارات، جامعة مدينة السادات، جامعة السلطان قابوس.



---

## **Strategic Alignment and its Relationship to Enhancing Decision Effectiveness at Sadat City University and Sultan Qaboos University : A Proposed Framework**

### **Abstract**

The study aimed to determine the level of achievement of the dimensions of strategic alignment, and the effectiveness of decisions in University of Sadat City and Sultan Qaboos University, and to reveal the impact of strategic alignment on the effectiveness of decision, and to reveal the statistically significant differences between the averages of the sample estimates on the study axes according to demographic variables, and to reach a proposed framework for achieving strategic alignment in a way that enhances the effectiveness of decision. The study relied on the descriptive approach, and the structural equation modeling method, a number of educational experts were consulted for the proposed conception. The questionnaire was applied to a sample of (298) employees at Sadat City University and Sultan Qaboos University. The study reached several results, the most important are : the level of achieving strategic alignment was weak, while the degree of effectiveness of decisions was medium. There is a positive impact of strategic alignment on the effectiveness of decisions in selected universities, and there are no statistically significant differences attributable to gender in the strategic alignment of universities except for the governance dimension, where the differences were in favor of females. There are no statistically significant differences regarding the effectiveness of decision, and there are statistically significant differences in the strategic alignment and all its sub-dimensions according to the job variable, except for the communications and infrastructure dimension. There are also no differences between the sample responses in the decision effectiveness and all its dimensions according to the job variable, and there are no statistically significant differences attributable to the university in the strategic alignment as a whole and all its dimensions except for the partnership dimension, while there are statistically significant differences in the effectiveness axis. The



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

المجلد (٩١) العدد الثاني ج (٢) أبريل ٢٠٢٥



decisions were taken as a whole, and the differences favored Sadat City University. Ultimately, a proposed framework was developed to achieve strategic alignment that contributes to enhancing the effectiveness of decision-making at Sadat City University and Sultan Qaboos University.

**Keywords :** *Strategic alignment, decision effectiveness, University of Sadat City and Sultan Qaboos University*

## القسم الأول: الإطار العام للبحث

### المقدمة

تواجه منظمات اليوم العديد من التحديات التي تتطلب منها البحث عن أساليب مبتكرة؛ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ فالمنظمات التي تمتلك رؤية شاملة وواضحة لأدائها التنظيمي قادرة على مواجهة كل هذه التحديات، وتحديد الأساليب الملائمة لتحقيق أهدافها، والتي من بينها التوافق الإستراتيجي (Strategic Alignment (SA)، والذي يعد أحد الأساليب المهمة التي تضمن للمنظمات البقاء والاستمرارية، وتعزز من قدرتها في بيئة شديدة التغير والتنافسية.

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، مثل: دراسة حمود (٢٠٢٢)، ودراسة العمري (٢٠١٩)، ودراسة الصرمي (٢٠١٦، Al-Surmi)، ودراسة أنامانجيا وماينا (Anamanjia & Maina, 2022)؛ حيث أشارت إلى حاجة منظمات المستقبل إلى اتباع أسلوب معاصر من أساليب الإدارة يكون له الدور الحاسم في تحقيق قيادة المنظمات، وهذا ما يؤديه التوافق الإستراتيجي كأحد الأساليب الإدارية المعاصرة، كما أثبتت أن التوافق الإستراتيجي يسهم في تحسين وتطوير أداء المنظمات. ويعتمد مفهوم التوافق الإستراتيجي على نظرية الطوارئ Contingency Theory؛ لتحقيق المواءمة بين الموارد التنظيمية المتاحة والإستراتيجيات المتبعة، وتعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على استثمار كافة الموارد والإمكانات بكفاءة، وتحسين ديناميكيات القدرات التشغيلية؛ بهدف زيادة استجابة المنظمة للظروف المتغيرة بسرعة لتعزيز الأداء التنظيمي (Ghonim et al., 2022, 199).

ويمثل التوافق الإستراتيجي مجموعة من الآليات والأساليب الضرورية؛ التي تسهم في مساعدة المنظمات على تحقيق التكامل بين مختلف مكونات المنظمة الداخلية ومحيطها الخارجي؛ بما يمكنها من بناء نظام إستراتيجي للضبط والتحكم بمجريات أعمالها واسعة النطاق ومتعددة المفردات الحالية والمستقبلية (Barth, 2003, 134).

حيث يعكس التوافق الإستراتيجي مدى انسجام وتكامل كل من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ بما يمكنها من التعامل بمرونة وكفاءة مع التحديات المحيطة، كما تكمن أهميته في قدرته على تحسين الأداء التنظيمي من خلال توجيه الموارد والأنشطة نحو تحقيق أهداف إستراتيجية واضحة ومتسقة؛ مما يتيح للمنظمات بناء نظام متكامل للضبط والتحكم في عملياتها، ويسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع التحولات المستقبلية، وضمان تحقيق النمو والاستدامة على الأمد الطويل (حمود، ٢٠٢٢، ٧٩١).

وعليه يمكن القول: بأنه في ظل البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار، أصبح تحقيق التوافق الإستراتيجي ضرورة حتمية لنجاح المنظمات وتعزيز أدائها، من خلال تحقيق انسجام وتكامل الإستراتيجيات والعمليات والموارد داخل المنظمة؛ لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويعد هذا التوافق عنصراً حاسماً في تمكين المنظمات من الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية، والتكيف مع المتطلبات المتجددة للمستفيدين.

وللتوافق الإستراتيجي عدة أبعاد تتضمن العديد من العناصر الحيوية للمنظمات، لعل من أهمها الأبعاد التالية: **الاتصالات الفعالة**: والتي تعني قدرة المنظمة على إدارة التعاون بين المستويات الإدارية، وخلق أجواء من الثقة والانفتاح بينها؛ لتسهيل عملية تبادل البيانات والمعلومات. **الكفاءة في استثمار الموارد**: والتي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال التي تنشط فيها. **الحوكمة الرشيدة**: والتي تعني مجموعة الأسس والآليات والمعايير التي يتم من خلالها إدارة المنظمة، والتحكم في شؤونها بكفاءة من خلال الأدوار الواضحة والمحددة للعاملين. **الشراكة**: والتي تشمل التحالفات الإستراتيجية؛ حيث تتبنى المنظمة رؤية واضحة؛ لتعزيز الشراكات مع شركائها وتبادل المهارات والخبرات، والأفكار البناءة، والتي تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة. **البنى التحتية الداعمة**: وهي مجموعة الأنظمة والمنشآت والموارد التقنية والمادية التي تدعم وتمكّن عملية التشغيل للوظائف المختلفة، والتي تسهم في تحقيق التوافق في المنظمة. **تطوير المهارات اللازمة**: والتي تزيد من قدرة الموارد

البشرية على الأداء والتعلم الجيد، وتحقيق التميز والإبداع في العمل. فمن خلال التركيز على هذه الأبعاد، تستطيع المنظمات تحقيق التناغم بين إستراتيجياتها وعملياتها اليومية؛ مما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي (حمود، ٢٠٢٢؛ والعبادي وغزاي والذبحاوي، ٢٠١٦؛ Al-Khalifa, 2016; Luftman et al., 2010)

ومن ثم يسهم التوافق الإستراتيجي للمنظمات في تحديد الفرص واستباق التهديدات؛ مما يمكنها من التعامل معها بفعالية، كما يدعم عملية صياغة السياسات والإستراتيجيات والقرارات، وتنفيذها بطريقة منهجية. الأمر الذي يقود إلى تحقيق نجاحات جوهرية ونتائج مميزة (نافع والبردان وأحمد، ٢٠٢٣، ٣٥١).

كما يساعد التوافق الإستراتيجي على سرعة القرارات بالمنظمة وفعاليتها؛ حيث يوفر التوافق الإستراتيجي وضوحًا أكبر حول من يملك حق صناعة القرار في المنظمة لكل نشاط، كما يتيح التوافق الإستراتيجي أيضا للعاملين التركيز على أداء العمل بدلاً من تداخل الاختصاصات عند اتخاذ القرارات (سليمان، 2021، ٣١). كما أكدت عديد من الدراسات أيضا على تأثير التوافق الإستراتيجي في فعالية القرار؛ حيث إن التوافق الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي في فعالية القرار وأبعاده، مؤكدة على أهمية مراعاة أبعاد للتوافق الإستراتيجي في نموذج متكامل لتحقيق أكبر تأثير على فعالية القرار (نافع والبردان وأحمد، 2023، 352؛ Ghonim et al., 2022, 198)

ويعرف إيواه (Ewah, 2018, 65) فعالية القرارات بأنها: مدى جودة خطوات صنع القرارات، ونجاحها في تحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها وقبولها من قبل الآخرين، وقد اتفقت العديد من الدراسات، مثل: (Ghonim et al., 2022; Negoita, Lapointe& Pinsonneault, 2013; Direction, 2021; Moayad et al., 2024) على الأبعاد الثلاثة التالية لفعالية القرارات، وهي: جودة القرار: والتي تعني مدى مساهمة القرار في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال توفير بدائل مبتكرة، وتحليل شامل، وتنفيذ فعال (نجم، ٢٠٢٤، ٨٢٥). وقت القرار: والتي تعني القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب (Evans & Rand, 2019)؛ النعيمي وآخرون،

٢٠٢٢، ٥٣٩). **قبول القرار:** والذي يمثل درجة التأييد والدعم التي يحظى بها القرار من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالقرار (Abuzaid et al., 2019, 78).  
ولفعالية القرارات تأثير واضح على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات؛ لتشمل دخول أسواق جديدة، والاستجابة بشكل صحيح لتهديدات المنافسين Carmeli, Sheaffer & (Yitzack Halevi, 2009, 702)، كما أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة يساهم في تحسين الأداء التنظيمي (Harrison & Pelletier, 1998, 157).  
ونظرا لتعدد العوامل التي تعكس حجم المنافسة التي تواجه المنظمات عامة، والجامعات على وجه الخصوص، والتي منها سعى الجامعات إلى التحول الرقمي الذي يساعد على دعم فعالية قراراتها، وكذلك الحصول على الاعتماد الأكاديمي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التوافق الإستراتيجي، والذي يعنى بقدرة الجامعات على تحديد إستراتيجيات تؤدي إلى دعم فعالية قراراتها على نحو أمثل، مع توفر المرونة التي تعظم القيمة المضافة بمخرجاتها؛ حيث أشارت دراسة مندور (٢٠٢٣، ١٦٩) إلى: أن التوافق الإستراتيجي يساعد المنظمات، وعلى رأسها الجامعات في خلق ثقافة ديناميكية تعزز قدرتها على مواجهة التحديات، واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية بمرونة، كما تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال المزج بين الموارد التنظيمية والجهود المختلفة؛ لتحقيق رضا أصحاب المصالح والمستفيدين، وأهداف الجامعة.

وعليه يمكن القول: إن التوافق الإستراتيجي يلعب دورًا مهمًا في تعزيز فعالية القرارات بالمنظمات بشكل عام، وهذا الأمر ينسحب على الجامعات؛ حيث تواجه الجامعات العديد من التحديات والضغوط المتعلقة بتحسين فعالية قراراتها، ومن هذه الضغوط والتحديات المنافسة الشديدة مع الجامعات الأخرى؛ مما يبرز أهمية التوافق الإستراتيجي للجامعات لمواجهة هذه المنافسة، وبناء إجراءات فعالة وفقًا لرؤية واضحة للدوافع التنظيمية التي تؤثر على فعالية القرارات بها، والتي تؤدي إلي الوصول إلى

المواءمة بين إستراتيجيات الأعمال المختلفة، وتكنولوجيا المعلومات ودعم كفاءة رأس المال البشري بها؛ مما يؤثر على الأداء التنظيمي للجامعة ككل.

وبالنظر إلى مصر، كأحد الدول العربية التي تسعى نحو تحقيق تنمية مستدامة في كافة القطاعات، ومن أهمها قطاع التعليم العالي، يتضح: أنها تبذل جهودًا واضحة؛ لتحسين مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي، ومنها الجامعات. ومن أبرز هذه الجهود: سعي الجامعات المصرية نحو تحقيق التوافق الإستراتيجي، وتعزيز فعالية القرارات بها؛ فقد بذلت وزارة التعليم العالي بمصر والجامعات المصرية جهودًا عديدة نحو تحقيق التوافق بين مواردها وإمكاناتها المتاحة وأولوياتها الإستراتيجية، للتصدي للتحديات المستمرة التي تواجهها بالبيئة الخارجية، وكذلك اقتناص الفرص المتاحة؛ مما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية عالية. ومن ثم قامت وزارة التعليم العالي بالعديد من المشاريع التطويرية، وكانت من أولويات الخطة التنفيذية لإستراتيجية تطوير التعليم ٢٠٠٧-٢٠١٧، ومن بينها مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، ومشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية، مشروع دعم البنية التحتية، من أجل تعزيز القدرة المؤسسية للجامعات المصرية، وتحقيق الجودة (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٧، ٦-٩)، كما حرصت الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠١٤-٢٠٣٠ على مشاركة القيادات الإدارية في إعداد خطط الجامعة، وتطوير البنية التحتية المعلوماتية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٦، ٥٦).

ووفقا للخطة الإستراتيجية لجامعة مدينة السادات -كإحدى الجامعات المصرية الناشئة، وفقا لقرار رئيس الجمهورية ١٨٠ لسنة ٢٠١٣ (رئاسة الجمهورية، ٢٠١٣) - فقد اعتمدت في تطوير أدائها على عناصر القدرة المؤسسية وفقاً لمعايير محددة، وشملت مجالات التطوير (البنية التحتية، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الموارد المالية، والموارد البشرية، والهيكل الإداري)، كما تبنت الجامعة سياسات، لضمان تحقيق التوافق بين مواردها ورؤيتها ورسالتها؛ لتشمل تهيئة بيئة داعمة للإبداع، وإعداد آليات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمجتمع، والمراجعة المستمرة للأداء، والتحسين المستمر

للمنظومة التعليمية الجامعية وتطويرها (جامعة مدينة السادات، الخطة الإستراتيجية لجامعة مدينة السادات ٢٠١٥-٢٠٢٤).

أما بالنسبة لسلطنة عمان، فإنها تسعى بشكل كبير نحو تحقيق مستويات أفضل على كافة الأصعدة؛ لتحقيق تنمية شاملة في كافة القطاعات من خلال رؤية عمان ٢٠٤٠، تلك الرؤية الطموحة التي تتخذ من القطاع التعليمي قاعدة أساسية للانطلاق والتطوير المستمر.

وتُعد جامعة السلطان قابوس إحدى أبرز المؤسسات الأكاديمية الرائدة في عُمان، والتي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التوافق الإستراتيجي بين أهدافها المؤسسية ورؤية عُمان ٢٠٤٠، وكذلك تحقيق قرارات فعالة؛ حيث تأسست الجامعة عام ١٩٨٦ كأول جامعة حكومية في السلطنة، ومنذ ذلك الحين تسعى إلى تعزيز التوافق الإستراتيجي من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة الفعالة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على أسس علمية (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣)،

وتعتمد جامعة السلطان قابوس خطة إستراتيجية طويلة الأمد (٢٠١٦-٢٠٤٠) تهدف إلى تعزيز التعليم والبحث العلمي؛ بما يتماشى مع الأولويات الوطنية لرؤية عُمان ٢٠٤٠؛ وعليه توجد عدة جهود لجامعة السلطان قابوس نحو التوافق الإستراتيجي بها منها: حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي في عام ٢٠١٩ من الهيئة العُمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة؛ مما يُعد إنجازًا يعكس توافق أهدافها مع معايير الجودة المحلية والدولية، كما أعدت الجامعة معايير إستراتيجية لتحسين تصنيفها الدولي؛ مما ساعدها على تحقيق تقدم ملحوظ في تصنيفات QS العالمية للجامعات؛ حيث انتقلت من المركز ٤٥٠ في ٢٠١٩ إلى المركز ٣٦٢ في ٢٠٢٥ QS World (University Rankings, 2025). كما تسعى الجامعة من خلال مُمكن الحوكمة والإدارة إلى تحقيق الاستقلالية ولا مركزية اتخاذ القرار، ومواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفاعلية (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس،

٢٠٢٣، ٥٣)، وعليه تمثل جامعة السلطان قابوس نموذجًا ناجحًا للتوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات في سلطنة عُمان.

وبناء على ما سبق يتضح: أن هناك العديد من الجهود من شأنها الارتقاء بالتوافق الإستراتيجي بالجامعات العربية؛ بما يساعدها على دعم فعالية القرارات بها للحفاظ على بقائها واستمرارها، وإحداث المواءمة بين بيئتها الداخلية والخارجية.

### مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات العربية؛ لتحقيق التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات، فإنه يلاحظ أن الأجهزة الحكومية عامة تواجه - بشكل مستمر - ضغوطًا متزايدة؛ من أجل التحسين والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها، وهي نتيجة حتمية لزيادة عدد المستفيدين من الخدمات، وارتفاع وعيهم لنوع ومستوى الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها (العمرى، ٢٠١٩، ١٢٥)، وينطبق ذلك على الجامعات كمؤسسات خدمية منوط بها تقديم خدمة تعليمية عالية المستوى.

كما إن المتأمل لواقع الجامعات العربية يجد أنها تواجه كثيرا من الممارسات الإدارية والأكاديمية التي تحول دون إمكانية الانطلاقة الصحيحة في مشروعات الجودة والتطوير، وتقلل من إمكانية النجاح في تحقيق الأهداف الجامعية (عمار، ٢٠٢٠، ١٦)، وعليه فإن منظومة الجامعات العربية - ومنها المصرية والعمانية- بحاجة إلى إحداث نقلة نوعية من خلال تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على التغيير نحو الأفضل؛ وذلك من خلال تبني التوافق الإستراتيجي كأسلوب إداري مهم يساعد في الوصول إلى قرارات فعالة، ويمكن طرح أهم المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية والعمانية، والتي ترتبط بمتغيرات البحث وفقا لما يلي:

### ١- مشكلات تتعلق بالتوافق الإستراتيجي

بالنسبة للجامعات المصرية، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الجامعات المصرية تواجه العديد من المشكلات التي تقف عائقًا أمام تحقيق توافقها الإستراتيجي، وفقا للابعد التالية:

- أ- **بعد الاتصالات الفعالة؛** حيث أشارت الدراسات إلى ضعف الاتصالات داخل الجامعات المصرية، وذلك كما يلي:
- ضعف الاتصال بين الجامعات وبين مؤسسات المجتمع الخارجي، وبين كليات الجامعات المختلفة بعضها البعض، وكذلك بين الأقسام والوحدات المختلفة بالجامعات (خاطر، ٢٠٢١، ٣٨٢-٣٨٣؛ خليل، ٢٠١٩، ١٥٨).
  - اهتمام بعض الجامعات بنقل الخطط الإستراتيجية للجامعات الأخرى دون مراعاة توظيفها وصياغتها؛ لتتناسب مع طبيعة بيئتها وظروفها الداخلية والخارجية؛ مما يؤدي إلى ضعف مواكبة ما تعده هذه الجامعات من رؤية وأهداف للتطورات الحديثة، وضعف ارتباطها بحاجات المجتمع، وضعف مناسبتها للإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة (محمود والزهيرى ومخولف، ٢٠٢٣، ٢٨٤).
  - ضعف العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني -من اتحادات وروابط ومنظمات أهلية- وغياب الاتصال الكافي بين الجامعات والوزارات والهيئات المختلفة في المجتمع المحلي ودعم أنشطتها، وكذلك ضعف قنوات الاتصال بين الخريجين وجامعاتهم وكلياتهم من خلال روابط الخريجين المختلفة (محمدي، ٢٠١٨، ١٣٤).
  - ضعف قنوات الاتصال والتنسيق بين الجامعات ومراكزها البحثية وبين المجتمع والمؤسسات غير الأكاديمية؛ مما أثر سلبًا على تبادل المعرفة ونشر تطبيقاتها وتسويقها (طنطاوي وعتريس ومسيل، ٢٠٢٣، ٣٢٧).
- ب- **بعد البنى التحتية الداعمة؛** حيث أشارت الدراسات إلى ضعف البنى التحتية الداعمة لتحقيق التوافق الإستراتيجي بالجامعات المصرية، وذلك كما يلي:
- انخفاض نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي، مما يخصص له من الموازنة العامة للدولة يؤثر بشكل سلبي على قدرة الجامعات على التوسع في إحداث النقلة المعرفية والتكنولوجية المطلوبة (مصطفى، ٢٠٢١، ١٣٧).
  - وجود سلطة مركزية مسيطرة؛ إذ إن مسؤولي الجامعات والقائمين على إدارتها لديهم حرية تصرف محدودة في الموازنات المخصصة لها؛ مما يتنافى مع مبدأ استقلالية الجامعات،

وحريتها فى إدارة شئونها ومواردها المالية؛ مما يؤثر سلبيًا على توفير ما يلزمها من موارد، ودعم بنيتها التحتية؛ بما يمكنها من تحقيق أهداف الجامعة وأدائها لوظائفها، ويعوقها عن إحداث التوافق الإستراتيجي (مندور، ٢٠٢٣، ٢٦٢؛ خاطر، ٢٠٢١، ٣٨٤).

- تدني في جودة البنية التحتية التكنولوجية بالجامعات المصرية، وضعف استخدام التكنولوجيا داخل التعليم الجامعي، وضعف توافر ميزانية كافية لشراء أحدث الأجهزة للباحثين، وضعف تجهيز المعامل والمباني التي لا تصلح لإجراء البحوث، والاختبارات العلمية والتكنولوجية (شحاته ومحمد وعبد العزيز، ٢٠١٧، ٤٩٤-٤٩٥)

ج- **بعد المهارات**؛ حيث أظهرت الدراسات ضعف تنمية المهارات والقدرات البشرية داخل الجامعات المصرية، وذلك كما يلي:

- قلة الكوادر والكفاءات المخصصة للتحويل الرقمي، وقلة البرامج التدريبية المقدمة للإداريين العاملين بالجامعة، وضعف كفاءة الجهاز الإداري وعدم قدرته على مواكبة التطورات العالمية (محمد، ٢٠٢٤؛ خاطر، ٢٠٢١، ٣٨٣).

- قلة البرامج التدريبية الموجهة نحو تطوير المهارات الإدارية اللازمة للقيادات الجامعية الأكاديمية (الخلواني، ٢٠١٨، ٢٩١).

- بعد الكفاءات من الجهاز الإداري عن مواقع التخطيط واتخاذ القرار، وفي الوقت نفسه ضعف كفاءة الجهاز الإداري وعجزه عن مواكبة التطورات والمستحدثات المستمرة (جابر وخيرت، ٢٠١٧، ٢).

- ضعف تأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع البيئة الرقمية، وإسناد مسئولية الدعم التقني لغير المتخصصين، كما أن تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التطبيقات التكنولوجية يمثل تحديًا كبيرًا أمام الجامعات، فضلًا على غياب الأخلاقيات الرقمية (المسلماني، ٢٠٢٢، ٨٥٧).

د- **بعد الحوكمة الرشيدة**؛ حيث إن هناك بعض المؤشرات تدل على ضعف تطبيق الحوكمة بالجامعات المصرية، ومنها ما يلي:

- غموض مفهوم الحوكمة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، والافتقار إلى وجود دورات تدريبية للتعريف بالحوكمة ومعاييرها ضمن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس (مصطفى واللمعي، ٢٠٢٢، ٢١).
- لم تحظ الجامعات بصلاحيات اختيار الهيكل التنظيمي الملائم؛ بل تخضع للرقابة والتفتيش من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الذي يختص بالسلطة النهائية لاعتماد الهياكل التنظيمية للجامعات؛ مما أدى إلى تقادم الهياكل التنظيمية بما لا يواكب طبيعة العصر وتطوره السريع (عبد العال، ٢٠٢١، ١٠٤-١١٠).
- ضعف آليات المحاسبة والمساءلة بالجامعات المصرية؛ حيث غياب وجود عقوبات صريحة للمخالفات بداخلها، على الرغم من وجود بعض من مظاهر الفساد بداخلها، فضلاً على أن القانون لا يحدد صراحة العقوبات التي تقع على الجامعات عند عدم تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي (مخلص، ٢٠١٨، ١٣٣).
- هرمية السلطة، وتضخم الهياكل التنظيمية، وقلة توافر آلية شفافة وواضحة لتوزيع الأعباء الجامعية على العاملين الإداريين وفقاً لاحتياجاتهم المختلفة، وتداخل الأدوار والمسئوليات داخل الهيكل التنظيمي بالجامعات المصرية (السعودي، ٢٠١٨، ٧٢٠-٧٢١).
- ضعف الحوافز المقدمة لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة، وجمود اللوائح وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ٧٨).
- هـ - **بعد الكفاءة في استغلال الموارد؛** حيث أشارت الدراسات إلى ضعف كفاءة الجامعات المصرية، وتتمثل فيما يلي:
  - تراجع مؤشرات كفاءة الجامعات الحكومية، ووجود فجوة واضحة بين احتياجات سوق العمل المتغيرة، ومخرجاتها غير القادرة على اللحاق بركب التقدم (مصطفى، ٢٠٢١، ١٣٧-١٣٨).

- التركيز على حجم المدخلات فقط على حساب جودة المخرجات؛ يؤدي إلى ضعف الاهتمام بتنفيذ البرامج الجامعية في الوقت المحدد لها؛ مما يضعف إستراتيجية الجامعة، ويقلل من إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة (مندور، ٢٠٢٣، ١٧٣).
- انخفاض العوائد الاقتصادية والاجتماعية المتحققة من التعليم الجامعي؛ نتيجة كثرة الخريجين، وقلة المقبول منهم في سوق العمل، وارتفاع معدل البطالة، بما لا يتوافق مع الاحتياجات التنموية للمجتمع المصري (محمود، ٢٠٢٠، ٩٠).
- **و- بعد الشراكة؛** حيث إن هناك مؤشرات توضح ضعف الشراكات بين الجامعات المصرية والجهات المختلفة، والتي من بينها:
  - ضعف حركة تدويل التعليم الجامعي، وانحصار دور الجامعات في الحيز المحلي، وقلة تعاملها مع المصادر العالمية، سواء ما يخص استقطاب أعضاء هيئة التدريس، أو الطلاب أو مصادر المعرفة العلمية المختلفة (إسماعيل، ٢٠١٧، ٣٩-٤٥).
  - قلة العائد من البعثات وقلة عدد المبعوثين من الجامعات المصرية إلى جامعات عالمية متميزة؛ وذلك للحصول على الدرجات العلمية المختلفة (إسماعيل، ٢٠١٥، ٢٤٢).
  - القصور الشديد في تطبيق آليات وإستراتيجيات تدويل التعليم والاستفادة من مميزاتا في تطوير التعليم الجامعي، وتحقيق المزيد من الشراكات، فمعظم الجهود المبذولة في هذا السياق لا تتعدى وجود طلاب أجنب يدرسون في بعض الجامعات المصرية وهو مستوى بدائي (غانم، ٢٠١٥، ٦٠٤).
  - ضعف قنوات الاتصال بين الجامعات ومراكزها البحثية، وقلة الكوادر والكفاءات المخصصة للتحويل الرقمي؛ مما يحول دون تحقيق الشراكات بالجامعات (محمد ومصطفى وعثمان، ٢٠٢٤، ٣٦٧-٣٦٨؛ محمد، ٢٠٢٤).
  - افتقاد الجامعات للمقومات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية؛ مما جعلها غير قادرة على توفير تعليم متميز للارتقاء بالطلاب إلى مستوى المنافسة، واقتصر ما تقدمه الجامعات لمجتمعها على مشروعات دعائية وانعزالها عن الواقع؛ مما أدى إلى تراجع جودة أداؤها (عبيد وجرجس وإبراهيم ومحمد، ٢٠٢٤، ١٣٤).

يتبين مما سبق أن هناك ضعفا في تحقيق التوافق الإستراتيجي بالجامعات المصرية بشكل عام من خلال القصور في تحقيق أبعاده المتمثلة في: ضعف الاتصال، والشراكات والبنية التحتية والمهارات والقدرات البشرية، والكفاءة، وكذلك ضعف حوكمة هذه الجامعات. وينسحب الأمر على جامعة مدينة السادات كإحدى الجامعات الحكومية المصرية؛ حيث أشارت دراسة إسماعيل (٢٠٢٠، ٢٠٧-٢٠٨) إلى بعض جوانب القصور بجامعة مدينة السادات التي تؤثر على تحقيقها للتوافق الإستراتيجي ومنها: انخفاض قدرة الجامعة على إقامة شراكات وتحالفات إستراتيجية متنوعة مع القطاع الصناعي المحيط بها بالرغم من وجودها في مدينة صناعية كبرى. وانخفاض شعور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بوجود ذكاء إستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات. كما أن إستراتيجية الجامعة لا تراعي احتياجات وتوقعات المستفيدين الحالية والمستقبلية، ولا يتم مراجعة السياسات والإستراتيجيات بشكل دوري وتحديثها وتطويرها. وانخفاض قدرة الجامعة على الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة لديها من خلال تبني ثقافة تسمح بتحقيق منافع متبادلة بين أهداف الجامعة، وأهداف العاملين بها. بالإضافة إلى انخفاض قدرة الجامعة على تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم الإستراتيجية والسياسات، والتشغيل الفعال للعمليات الخاصة بها. وانخفاض قدرة الجامعة على تصميم، وإدارة، وتحسين عملياتها وخدماتها.

أما بالنسبة لسلطنة عمان، فهناك بعض المؤشرات التي توضح ضعف مستوى التوافق الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان. فقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه على الرغم من أهمية تطبيق الحوكمة كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي بالجامعات في سلطنة عمان، إلا أن نتائج الدراسات بينت أن مستوى تطبيق الحوكمة بالجامعات العمانية مازال دون المستوى المأمول؛ حيث بينت دراسة سعادة والحضرمي (٢٠٢١، ٤٠-٤١) وجود عدد من التحديات التي تحول دون تحقيق تمويل لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، وأبرزها ضعف تأهيل الكوادر الوظيفية بالجامعات بطريقة تتناسب مع التطورات الحديثة. وكثرة الهدر المالي في التعليم ومركزية التمويل. كما

توصلت دراسة عيسان وآخرين (٢٠٢١، ٤٦) إلى ضعف مساءلة مؤسسات التعليم العالي ذات الأداء الضعيف، وهذا ما أكدته دراسة الغامدي (٢٠١٩). ومن بين أهم الأسباب التي تحول دون ارتقاء الكثير من الجامعات في سلم التصنيفات الدولية غياب الحوكمة، من حيث إنها القاعدة التي تبنى عليها القيمة الأكاديمية والبحثية والتنافسية لأي جامعة، وهي المحرك لعناصر التميز والإبداع والابتكار. كما توصلت دراسة المغيرية والعمرى وإسماعيل (٢٠٢٢ أ) إلى أن جامعة السلطان قابوس تواجه تحديات تنظيمية وإدارية، ومادية، وثقافية، وتقييمية في تطبيق إدارة المواهب، وقد أكدت دراسة الغيلاني وسلمان (٢٠١٨) ودراسة المغيرية والعمرى وإسماعيل (٢٠٢٢ ب) أن من أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة - ومنها جامعة السلطان قابوس - صعوبة استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والاحتفاظ بها في ظل حدة المنافسة مع مؤسسات التعليم العالي الإقليمية والدولية. وقلة فرص التنمية المهنية للكوادر الإدارية والأكاديمية في قطاع التعليم الجامعي، وضعف مواكبة الموارد البشرية للتغيرات التقنية السريعة والمتلاحقة التي يشهدها سوق العمل.

يتبين مما سبق أن هناك مظاهر لضعف التوافق الإستراتيجي بالجامعات (المصرية والعمانية)؛ نتيجة لقلة الاتصالات الفعالة، وكذلك ضعف تطبيق الحوكمة، وضعف كفاءة الجامعات، وقلة المهارات والقدرات البشرية، وضعف البنية التحتية، وقلة الشراكات مع الجهات المختلفة، والذي يؤثر بالتبعية على تحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات العالمية، ويؤخر من ترتيب الجامعات العربية في التصنيفات العالمية المختلفة.

## ٢- مشكلات تتعلق بفعالية القرارات

بالنسبة للجامعات المصرية، ثمة بعض أوجه القصور في عملية صنع القرارات واتخاذها بالجامعات المصرية التي تؤثر على مستوى فعالية القرارات، والتي تتمثل فيما يلي:

- ضعف قدرة الجامعات المصرية على توفير المعلومات الضرورية والسريعة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها (مندور، ٢٠٢٣، ٢٥٢)؛ مما يؤثر على سرعة القرارات وجودتها.
  - قلة كفاية الموارد المالية اللازمة لصنع القرار في الجامعات، ومقاومة بعض الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتطبيقها، والحاجة المستمرة للتدريب وتنمية المهارات. (السعودي وحتاته وموسى، ٢٠٢٣، ٣٨١).
  - تنطوي قرارات الجودة على درجة عالية من عدم التأكد والتعقيد باعتبارها قرارات إستراتيجية، ومن ثم فإن القيادات الأكاديمية يواجهون بالكثير من المشاكل عند التعرض لهذه القرارات، أهمها: عدم وضوح الرؤية أو التصور الكامل الذي يتم بناء عليه اتخاذ القرار، بالإضافة إلى عدم قدرة النظم الحالية على تلبية احتياجات متخذ القرارات الإستراتيجية. (إبراهيم والصباغ ومحمد، ٢٠١٩، ١٦٨).
  - لم تمنح الجامعات حرية العمل في مباشرة اختصاصاتها؛ ولكنها خضعت لسلطة المجلس الأعلى للجامعات كسلطة فوقية وأداة لتميط الجامعات، وتحجيم قراراتها، وتعديل لوائحها الداخلية. (محمود والزهوري ومخلوف، ٢٠٢٣، ٢٨٣).
  - تعتمد الجامعات المصرية في عملية صنع واتخاذ القرارات على أساليب تقليدية تفتقد للمنهجية العلمية الصحيحة، كأسلوب الحكم الشخصي، والتجربة والخطأ، وافتقارها إلى نظم معلومات عصرية. (عبد القادر، ٢٠١٧، ٢٩٢).
  - محدودية مكونات نظم المعلومات الإدارية التي يجب أن تتوافر داخل الجامعة المدعومة من مشروعات وزارة التعليم العالي ووزارة الاتصالات من الجامعة ذاتها، ولكنها لا تستخدم بشكل فعال؛ لأنها لا يتم تحديثها، وأيضاً الاعتماد على المعاملات الورقية داخل الجامعة. (إبراهيم والصباغ ومحمد، ٢٠١٩، ١٦٩).
- وبالنسبة لسلطنة عمان، فبالرغم من الجهود المبذولة من أجل تحقيق الفعالية في عملية صنع واتخاذ القرارات والسياسات بمؤسسات التعليم العالي، إلا أن الخطة الوطنية للتعليم 2040 كشفت عن وجود تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي، وتؤثر على

فعالية القرارات بها، تتمثل في: ضعف التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، وعدم مواكبة الخطط للتطلعات المستقبلية (مجلس التعليم، 2017). وهذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة في سياق التعليم العالي بسلطنة عمان على وجود جملة من التحديات تعاني منها مؤسسات التعليم العالي ترجع إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي كضعف التخطيط المالي والإداري، وضعف التركيز على المهارات المطلوبة، وضعف السياسات التربوية، وتدني البحث العلمي، وقلة الاهتمام بالابتكار (الحجي والصارمي، 2016، ٢٢٢؛ الغيلاني وسلمان، ٢٠١٨؛ الصيعرية، ٢٠٢٢، ١٥٦).

كما كشفت دراسة المقبالي (Al Maqbali, 2024, 174): أن الهيكل التنظيمي الهرمي والمركزي لمؤسسات التعليم العالي في عمان يُشكل عائقاً أمام الإدارة الفعالة بها، ويُحدِّد هذا الهيكل من قدرة عمداء الكليات على اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة؛ مما يؤدي إلى تأخير العمليات الإدارية، وضياع بعض الفرص المهمة، ورغم مساهمة نظام ضمان الجودة في تحسين بعض جوانب العمل الإداري في الكليات، إلا أن هناك جوانب لا تزال بحاجة إلى تطوير، مثل: أتمتة العمليات الإدارية. كما أظهرت الدراسة وجود تأثير مجتمعي واضح على القرارات الإدارية داخل الكليات؛ مما يزيد من الضغط على الإدارة؛ لتعديل بعض القرارات بما يتوافق مع التوقعات المجتمعية، وهو ما يتعارض غالباً مع النظام الهرمي للجامعات، ويؤثر كل هذا بالتبعية على فعالية عملية صناعة القرارات واتخاذها.

وفي ضوء ما سبق يتبين أن هناك مؤشرات لضعف التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بالجامعات المصرية والعمانية، وعليه يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية للتوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بالجامعات في ضوء الأدبيات ذات العلاقة؟

- ٢- ما الواقع النظري للتوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بجامعة مدينة السادات بمصر والسلطان قابوس بسلطنة عمان؟
- ٣- ما مستوى تحقيق أبعاد التوافق الإستراتيجي بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٤- ما درجة فعالية القرارات بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٥- ما تأثير التوافق الإستراتيجي بأبعاده على فعالية القرارات بأبعاده بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس؟
- ٦- أي أبعاد التوافق الإستراتيجي أكثر تأثيرا في فعالية القرارات بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس؟
- ٧- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الوظيفة، الجامعة)؟
- ٨- ما التصور المقترح لتحقيق التوافق الإستراتيجي بما يعزز فعالية القرارات بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس من وجهة نظر الخبراء؟

#### أهداف البحث

هدف البحث إلى الوقوف على الأسس النظرية للتوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بالجامعات في ضوء الأدبيات ذات العلاقة، ودراسة الواقع النظري للتوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس، والتعرف على مستوى تحقق أبعاد التوافق الإستراتيجي، وكذلك تحديد درجة فعالية القرارات بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس من وجهة نظر عينة الدراسة، والكشف عن تأثير التوافق الإستراتيجي بأبعاده على فعالية القرارات بأبعاده بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس، ومن ثم تحديد أي أبعاد التوافق الإستراتيجي أكثر تأثيراً في فعالية القرارات، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور

الدراسة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وصولاً إلى تصور مقترح لتحقيق التوافق الإستراتيجي؛ بما يعزز فعالية القرارات بجامعة مدينتي السادات والسلطان قابوس. **أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:** تتبع الأهمية النظرية للبحث من توفير إطار نظري يُمكن الباحثين وصانعي القرار من فهم العلاقات والتفاعلات المعقدة بين أبعاد التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات، وتزويد الباحثين بالأدوات والمفاهيم الضرورية لتصميم وتقييم الدراسات البحثية المتعلقة بالتوافق الإستراتيجي وأثره في فعالية القرارات. كما تتبع أهمية البحث من أهمية متغيراته؛ حيث إن موضوع التوافق الإستراتيجي يعبر عن مدى الانسجام والتناسق بين وحدات وأفراد المنظمة، وهذا في حد ذاته هدف إستراتيجي تسعى إليها المنظمات المختلفة؛ لتحقيق ميزة تنافسية، كما أن القرار الفعال يؤثر على الأداء التنظيمي، والاستجابة للتغيرات المتلاحقة بشكل فعال، وكذلك تقليل نسبة المخاطر المحتملة، فضلاً على قلة البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات البحث.

- **الأهمية التطبيقية:** يمكن أن يساعد هذا البحث متخذي القرار وصانعي السياسة التعليمية في الوقوف على مستوى التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بالجامعات المصرية والعمانية المختارة، كما تزودهم بتصور مقترح لتحقيق التوافق الإستراتيجي للجامعة؛ بما يعزز فعالية القرارات بها، ومن ثم العمل على تفعيل وتعزيز الأداء المؤسسي بالجامعات من خلال اتخاذ إجراءات فعالة لتعزيز التوافق الإستراتيجي وتحسين عملية صنع القرار؛ مما سيؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء تنظيمي أفضل وميزة تنافسية مستدامة.

**حدود البحث:** تتمثل حدود البحث في التالي:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث في تناوله لمتغيرات الدراسة على ما يلي:
- التوافق الإستراتيجي: تم الاقتصار على الأبعاد التالية: الاتصالات، الكفاءة، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، المهارات، وفقاً لنموذج Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) الذي طوره لوفتمان (Luftman, 2000)؛ حيث إنه من أكثر

النماذج شيوعاً لقياس التوافق الإستراتيجي للمنظمات، وقد تم إجراء تعديل النموذج بعد تعريبه وتكييفه وفقاً لظروف البيئتين الثقافتين (المصرية-العُمانية) محل الدراسة.

٢- فعالية القرارات: تم الإقتصار على الأبعاد التالية: جودة القرار، وقت اتخاذ القرار، قبول القرار؛ لأن هذه الأبعاد تحقق توازناً في اتخاذ قرارات فعالة ومدروسة، ف ضمان تنفيذها في الوقت المناسب، وتسهيل قبولها من قبل المعنيين، وجودتها يعزز نجاح القرار، كما أنها من أكثر الأبعاد تداولاً في الدراسات السابقة مثل: (Ghonim et al., 2022; Negoita, Lapointe & Pinsonneault, 2013; Direction, 2021; Moayad et al., 2024)

٢- الحدود البشرية: اقتصر البحث على فئة العاملين بجامعة مدينة السادات بمصر، وجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان من مساعدي العمداء (الوكلاء)، ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين.

٣- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث على جامعة مدينة السادات بمصر باعتبارها من الجامعات الناشئة التي تسعى إلى التميز والابتكار، ونظراً لما تتمتع به هذه الجامعة من سمعة أكاديمية مرموقة، وتميزها وتنوع برامجها الأكاديمية وملاءمتها لمتطلبات سوق العمل المستمرة والمتطورة، ومواكبتها للتغيرات التكنولوجية والمعرفية، وسعيها المستمر للحصول على الاعتماد ببرامجها المتنوعة، فضلاً على كفاءة هيئتها التدريسية وتنوع تخصصاتهم العلمية، والموافقة على إنشاء جامعة مدينة السادات الأهلية جاء ضمن مؤشرات تميز الجامعة ورغبتها في تقديم المزيد من الفرص التعليمية المتنوعة. وجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، باعتبارها الجامعة الحكومية الأولى والرائدة في سلطنة عُمان، وتمثل حجر الزاوية في منظومة التعليم العالي العُماني. وتكتسب الجامعة أهميتها من كونها مؤسسة أكاديمية وبحثية شاملة، وتسهم في إعداد الكفاءات الوطنية المؤهلة وفق أعلى المعايير الأكاديمية. كما تلعب الجامعة دوراً محورياً في دعم خطط التنمية الوطنية المستدامة، عبر البحوث التطبيقية والشراكات مع القطاعات المختلفة، وتُعد مركزاً معرفياً بارزاً في المنطقة الخليجية. وتحرص الجامعة على تعزيز الهوية الوطنية

والثقافة العمانية، إلى جانب التفاعل مع القضايا العالمية؛ مما يجعلها مؤسسة متكاملة تجمع بين الأصالة والمعاصرة، وتسهم في بناء مجتمع قائم على المعرفة والابتكار. ٤- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الأكاديمي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ في الفترة من شهر أكتوبر وحتى شهر ديسمبر ٢٠٢٤.

**مصطلحات البحث:** تتمثل المصطلحات الرئيسة للبحث فيما يلي:

### ١- التوافق الإستراتيجي Strategic Alignment

حدد أيوب وآخرون (Ayoup, Omar & Abdul Rahman, 2016, 88) التوافق الإستراتيجي على أنه: تحقيق المحاذاة والمواءمة والانسجام بين الأهداف والتدابير والغايات الإستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة؛ بما يحقق لها أفضل أداء.

وعرفه مندور (٢٠٢٣، ١٧٧) بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة تسعى الجامعة من خلالها إلى إحداث التكامل والمواءمة بين إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية مع إستراتيجية عمل الجامعة، وتحسينها باستمرار، من أجل الوصول إلى أداء أفضل على جميع مستوياتها التنظيمية؛ وبما يضمن بقاء الجامعة والحفاظ على كيانها ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة".

يقصد بالتوافق الإستراتيجي إجرائيا: عملية ديناميكية تهدف إعداد الآليات واستخدام الأساليب الضرورية التي تساعد الجامعة على تحقيق التكامل والتناغم بين جميع مكوناتها، والتوافق بين إستراتيجياتها ومتطلبات البيئة الخارجية، من خلال توفير نظام فعال للاتصالات يسهم في تبادل المعلومات بسلاسة بين جميع المستويات التنظيمية، مع الكفاءة في استثمار مواردها أفضل استثمار ممكن، إلى جانب توفير البنية التحتية اللازمة لتدعيم تنفيذ الإستراتيجيات، بالإضافة إلى توافر المهارات المتخصصة، والقادرة على التكيف مع التغيرات المختلفة، والحوكمة لضمان التنفيذ الأمثل للإستراتيجيات، وبناء شراكات إستراتيجية فعالة؛ لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة ونمو مستدام؛ لتجنب التضارب بين أهدافها وتوجهاتها الإستراتيجية.

## ٢- فعالية القرارات Decision Effectiveness

تُعرف فعالية القرار بأنها: "القرار الذي يستطيع تحقيق المستوى المقبول من الملاءمة بين هدفه، ووسيلته، ووقت صنعه ضمن معطيات ظرفية معينة، وقبوله لدى الآخرين، ومستوى جودة البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم اختياره نتيجة دراسة علمية، وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات الدقيقة والوافية عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لها من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار" (جلاب ودخل، ٢٠٢١، ٢٢٧)

وترتبط فعالية القرارات بمدى تعاون أعضاء الفريق بشكل استباقي مع القائد في عملية صنع القرارات واتخاذها وتنفيذها لتحقيق أهداف القرار (Niu, Zhao & Wei, 2024, 94)

وتعرف فعالية القرارات إجرائياً بأنها: درجة تحقيق القرار للأهداف المحددة من قبل إدارة الجامعة؛ وذلك في الوقت المناسب وضمن القواعد المحددة، وبالجودة العالية التي ترتبط بمدى رؤية القرار على أنه البديل الأمثل ضمن البدائل المتاحة، وأيضاً قبوله؛ وذلك من خلال مشاركة جميع العاملين في صنع القرارات؛ بما يسهم في تحقيق أقصى فعالية للجامعتين محل الدراسة بالبحث الحالي.

### منهج البحث وخطواته

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث؛ حيث يعتمد المنهج الوصفي على وصف الوضع الراهن للظاهرة محل الدراسة، وتفسيرها، وتحديد أبعادها والعلاقات بينها، وتم استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM)؛ لتحديد مدى مطابقة النموذج النظري المفترض في البحث، مع البيانات الأمبريقية الميدانية التي تصف تأثير التوافق الإستراتيجي على فعالية القرارات بجامعة مدينتي السادات والسلطان قابوس؛ حيث يعمل أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية كأسلوب توكيدي؛ للتحقق من شبكة العلاقات المفترضة من خلال نموذج نظري مقترح، يتم اختباره بواسطة جملة من الإجراءات الإحصائية، وعبر بيانات ميدانية إمبريقية

(بلنتش، ٢٠١٧؛ تيغزة، ٢٠١٢)، فإذا تم دعم النموذج النظري من خلال البيانات الميدانية، يمكن افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيداً، أما إذا لم تدعمه، فهناك خياران هما: تعديل النموذج الأصل واختباره مرة أخرى، أو تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها، وصولاً لنماذج تعكس الواقع الفعلي للظاهرة المدروسة (المهدي، ٢٠٠٧، ٢٢).

ومن ثم، اعتمدت عملية اختبار مطابقة النموذج النظري المفترض مع البيانات الميدانية على مرحلتين أساسيتين: أولهما اختبار "صدق نماذج القياس"؛ للتأكد من العلاقة بين كل متغير كامن "Latent Variable" ومؤشراته المشاهدة "Observed Variable"؛ بهدف وصف كيف تعمل المؤشرات المشاهدة كأداة لقياس المتغيرات الكامنة، أما المرحلة الثانية، فهي اختبار "نموذج البناء"؛ لوصف العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة؛ لتحديد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التغيرات في قيم بقية المتغيرات في النموذج (تيغزة، ٢٠١٢؛ المهدي، ٢٠٠٧، ٢٣)، ويتم الحكم على مدى مطابقة النموذج من خلال عدة مؤشرات لحسن المطابقة.

كما تم الاستعانة بتحكيم عدد من الخبراء التربويين للتصور المقترح، من خلال تصميم استمارة لاستطلاع آراء بعض خبراء الإدارة والقيادة التربوية في المخطط المبدئي للتصور المقترح. ومن ثم يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

١- تحديد الإطار النظري للبحث، ويدور حول التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بالجامعات والعلاقة بينها في ضوء الأدبيات ذات الصلة، وينتهي بصياغة نموذج نظري لتفسير العلاقة بين متغيرات البحث.

٢- وصف واقع التوافق الإستراتيجي وتشخيصه، ووصف فعالية القرارات بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس نظرياً وميدانياً، واختبار مدى مطابقة النموذج النظري المفترض للواقع الميداني في الجامعات العربية.

٣- بناء تصور مقترح لتحقيق التوافق الإستراتيجي؛ بما يعزز فعالية القرارات بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس.

## القسم الثاني: التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بالجامعات - إطار نظري

جاء هذا القسم من البحث للإجابة عن السؤال البحثي الأول، من أجل الوقوف على الأسس النظرية للتوافق الإستراتيجي، وكذلك فعالية القرارات بالجامعات في ضوء الأدبيات ذات العلاقة، وذلك وفقاً للمحاور التالية:

### المحور الأول: التوافق الإستراتيجي للجامعات Strategic Alignment

يتناول هذا المحور التوافق الإستراتيجي بالجامعات من حيث مفهومه، وأهميته، وأنواعه، ومتطلبات تحقيقه، وأبعاده، وذلك كما يلي:

#### ١- مفهوم التوافق الإستراتيجي

تناول العديد من الباحثين مفهوم التوافق بشكل عام، والتوافق الإستراتيجي بشكل خاص، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات حول كل منهما:

#### أ- مفهوم التوافق Alignment

عبر هونيتي (Hunitie,2018,47) عن التوافق بشكل عام بمدى ملاءمة احتياجات، أو رغبات، أو أهداف، أو عناصر، أو بنية ظاهرة ما، مع احتياجات، أو رغبات، أو أهداف، أو عناصر، أو بنية ظاهرة أخرى. بينما يمثل التوافق عند ديركشن (Direction, 2018, 30): عملية ديناميكية يتم من خلالها النظر إلى الموارد الداخلية والكفاءات جنباً إلى جنب مع البيئة الخارجية؛ بما يساعد المنظمة على النظر إلى المستقبل والتنبؤ بدرجة نسبية من الدقة بما سيحدث.

ومن ثم يمكن القول: بأن التوافق بشكل عام يعبر عن درجة التناغم والانسجام بين مختلف المكونات أو العناصر بالبيئة التنظيمية داخل المنظمة وخارجها؛ لتحقيق التنسيق الفعال بين الأفراد، الأقسام، السياسات، والعمليات الداخلية والخارجية، لضمان تحقق أهداف المنظمة بشكل متكامل.

#### ب- التوافق الإستراتيجي Strategic Alignment

تشير الأدبيات إلى أن مفهوم التوافق الإستراتيجي قد نشأ في سياق علم نظم المعلومات الإدارية، كما قدمه لأول مرة هندرسون وفينكاترامان (Henderson &

- Venkatraman, 1993, 474) اللذان وصفا التوافق الإستراتيجي بأنه درجة الاتساق والتكامل بين إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجياتها في تكنولوجيا المعلومات.
- بينما أشار غنيم وآخرون (Ghonim et al., 2022, 200) إلى أن التوافق الإستراتيجي لا يقتصر على مجال تكنولوجيا المعلومات فقط؛ حيث تلعب البنى التنظيمية المترابطة دوراً مهماً في فهم تعقيد القوى التنظيمية التي تؤثر على القرارات الإستراتيجية للمنظمات.
- وتعددت تعريفات مفهوم التوافق الإستراتيجي بتعدد الباحثين ووجهات نظرهم، وتوجهاتهم الفكرية، والتي من بينها ما يلي:
- عرفه عبد الوهاب والمولى (٢٠٢٣، ١٥) بأنه: "عملية ديناميكية مستمرة في المنظمات وخصوصاً الكبيرة والمعقدة؛ تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية عن طريق التأثير والتتاغم بين مكونات المنظمة وأنشطتها وأعمالها".
  - عبر هوف وليبيج (Hough & Liebig, 2013, 591) عن التوافق الإستراتيجي بأنه: العملية التي يتم من خلالها تنفيذ الإستراتيجية التي تم تطويرها سابقاً، وتوزيعها ومتابعتها على نطاق واسع في جميع أنحاء المنظمة؛ بما يحقق التوافق بين ثقافة المنظمة، وموظفيها وبنيتها.
  - عرفه نساني والدخيل (Nassani & Aldakhil, 2023, 850) بأنه: العملية التي تربط نتائج المنظمات من خلال هيكلها ومواردها بإستراتيجياتها وبيئتها.
  - عرفه إيبي وفيريرا (Ehie & Ferreira, 2024, 1467) بأنه: عملية تخطيط الأنشطة التشغيلية وتنفيذها؛ لضمان توافق إستراتيجية أعمال المنظمة مع أنشطتها التجارية الداخلية والخارجية؛ حيث يتضمن مواءمة العناصر الداخلية والخارجية للمنظمة، مثل: إستراتيجية أعمالها وهيكلها التنظيمي؛ لدعم الإنجاز على أفضل وجه ممكن؛ بما يحقق مواءمة البنية الإستراتيجية والأولويات التنافسية والقدرات التشغيلية، والوصول إلى أفضل الممارسات في جميع أنحاء المنظمة، وعبر الوظائف داخل العمليات المختلفة.

### وباستقراء التعريفات السابقة للتوافق الإستراتيجي يتضح ما يلي:

- أن التوافق الإستراتيجي مفهوم شامل يرتبط بتحقيق التكامل، والمواءمة بين موارد المنظمة المادية والبشرية مع إستراتيجياتها وبيئتها التنظيمية.
- أن التوافق الإستراتيجي لا يقتصر على مجال تكنولوجيا المعلومات، وإنما هو مفهوم واسع يشمل كافة مكونات المنظمة، ويمثل وسيلة لتحقيق أهدافها.
- أن التوافق الإستراتيجي عملية ديناميكية مستمرة؛ لتحقيق التناغم بين مكونات المنظمة.
- أن الهدف النهائي من التوافق الإستراتيجي هو: تحقيق الأهداف العليا للمنظمة، والتي تتسجم مع التوجهات العامة للنظام ككل.
- أن التوافق الإستراتيجي مفهوم يتم من خلاله تنفيذ إستراتيجية المنظمة، ومتابعتها بشكل يحقق معدلات أداء مرتفعة، ويساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.
- أن التوافق الإستراتيجي يركز على تحقيق والمواءمة، والتجانس بين عناصر البيئة الداخلية للمنظمة مع عناصر بيئتها الخارجية، بما يحسن من فعالية أداء المنظمة ككل.
- وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن التوافق الإستراتيجي هو: عملية ديناميكية مستمرة لتحقيق التناغم والتكامل والمواءمة بين جميع مكونات المنظمة مع إستراتيجياتها، وكذلك بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ لضمان تحقيق أهدافها طويلة المدى، وتحقيق معدلات أداء عالية؛ لتحقيق الميزة التنافسية، والنمو المستدام.

### ٢- أهمية التوافق الإستراتيجي

- يمثل التوافق الإستراتيجي وسيلة مهمة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها الإستراتيجية والارتقاء بأدائها، وفيما يلي تعرض الباحثان أهمية التوافق الإستراتيجي في المنظمات عامة، ثم أهميته في السياق الجامعي، وذلك على النحو التالي:
- أ- يساعد المنظمات على التخطيط الإستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية (Direction, 2018, 30).
  - ب- يُمكن المنظمات من تحسين عملياتها، وتحسين تجارب العملاء، والاستفادة من فرص الأسواق الناشئة، كما يُسهل التعاون بين مختلف الوظائف، ويكسر الحواجز بين

تكنولوجيا المعلومات ووحدات الأعمال الأخرى، ويعزز ثقافة الابتكار والمرونة في بيئة الأعمال شديدة التنافسية اليوم؛ حيث تعاني المنظمات التي تفشل في مواءمة قدراتها في تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية أعمالها بالتخلف عن منافسيها، والعكس صحيح؛ حيث يمكن للمنظمات تهتم بتحقيق التوافق الإستراتيجي أن تكتسب ميزة مستدامة من خلال تسخير قوة التكنولوجيا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتكيف مع ديناميكيات السوق، وتقديم قيمة مضافة (Adama et al., 2024, 1274).

ج- يساعد المنظمة على اغتنام الفرص وتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين أدائها؛ مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة من خلال مواءمة عملياتها إستراتيجيا واتصافها بالمرونة والتنسيق والتكامل (Taghavy, Hazari & Hooshmand Chaijani, 2025, 544,546).

د- يساهم في تغيير تصورات الجهات المستفيدة عن المنظمة، كما يؤثر على البنية التنظيمية، وتغيير الثقافة البيروقراطية، ويشجع على التعلم الجماعي والتعاون، وبناء الشراكات بطريقة مستدامة، مما يؤثر على الأداء التنظيمي ككل (Anamanjia, Maina, 2022, 300).

هـ- يساهم في التقليل من وقت تطوير المنتج أو الخدمة، وتحسين الجودة وزيادة معدلات الاستجابة لمتطلبات المستفيدين، وذلك إذا تم النظر إلى رضا المستفيدين كهدف إستراتيجي (Ghonim et al., 2022, 207).

و- يساهم في تحقيق الابتكار التنظيمي، وتعزيز استخدام المعرفة والسلوك الإبداعي بالمنظمة، والاستفادة من المهارات الفريدة؛ بما يسهم في مواجهة التحديات من خلال الإستراتيجيات المتاحة بالمنظمة، وإعداد إستراتيجيات أعمال جديدة لخدمة السوق، وتقديم أفكار جديدة ومنتجات جديدة للمنظمة، كما يعزز من أداء المنظمة (Nassani & Aldakhil, 2023, 848, 852).

ز- يسهل تدفق المعلومات الدقيقة والسليمة إلى صانعي القرار، ويُساعد على تحسين القرارات مع تحسين مواءمة العمليات (Ghonim et al., 2022, 206).

ح- يضمن اتساق جميع الموارد الداخلية للمنظمة مع النتائج التنظيمية، وخفض التكاليف، وتسهيل عمل الموظفين؛ ليكونوا أكثر ابتكارًا، ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمنظمة؛ بما في ذلك تخصيص الموارد لدعم أهداف المنظمة، وتنفيذ إستراتيجياتها (Yuliansyah & Jermias, 2018, 568).

ط- يعد التوافق الإستراتيجي عاملاً أساسياً في تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال تنسيق الموارد والقدرات نحو تحقيق الأهداف المختلفة (Ehie & Ferreira, 2024, 1469).

ي- يعمل على إيجاد مناخ تنظيمي تتجسد فيه قيم التعاون والمودة بين الموظفين والإدارة العليا، وهذا من شأنه أن يضمن بيئة عمل مستقرة خالية من العنف والصراع التنظيمي، كما يعمل التوافق الإستراتيجي على تكوين أرضية مشتركة بين المستفيدين والشركاء والزملاء في بيئة العمل، وهذا يتيح لمنظمات الأعمال اكتشاف نقاط الاهتمام المتبادل بين جميع الأطراف، كما يوفر بيئة عمل تسودها الطمأنينة والراحة للعاملين؛ وبالتالي ينعكس ذلك على تحسين الأداء التنظيمي (العبادي وغزاي والذبحاوي، ٢٠١٦، ٢٣٣-٢٣٤ (Gede & Huluka, 2023, 2-3).

أما فيما يتعلق بأهمية التوافق الإستراتيجي في السياق الجامعي فتتمثل فيما يلي:

- تحقيق أهداف الجامعة بشكل أكثر فعالية، وسرعة، ودقة، وذلك عندما تتوافق كل الجهود والموارد مع الإستراتيجية العامة للجامعة.
- تحسين تنظيم العمل بين الأقسام والكليات المختلفة داخل الجامعة وتنسيقه؛ مما يقلل من تداخل الأهداف أو تضاربها.
- توفير مناخ تنظيمي يدعم التعاون والمشاركة بين جميع الموظفين والإدارة العليا.
- مساعدة الجامعة في استغلال نقاط قوتها بطريقة أكثر فعالية؛ لتحقيق ميزة تنافسية.
- توفير أساس قوي يمكن الجامعة من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية أو التحديات التي قد تواجهها.

- تعزيز الالتزام والرؤية المشتركة لدى جميع العاملين، فعندما يتوافق الجميع على الأهداف الإستراتيجية، يزيد الالتزام الجماعي من جميع الأطراف، ويعمل الفريق معاً نحو تحقيق رؤية مشتركة.
  - زيادة القوة التنظيمية للجامعة من خلال التوافق والتناغم بين أهدافها ومواردها المادية والبشرية وإستراتيجيتها؛ مما يزيد من كفاءتها.
  - تسهيل عملية تدفق البيانات والمعلومات الدقيقة والسليمة إلى صناع القرار؛ مما يحقق فعالية القرارات وجودتها.
- ٣- أنواع التوافق الإستراتيجي

تميز الدراسات بين نوعين من أنواع التوافق الإستراتيجي:

- أ- **التوافق الإستراتيجي الرأسي Vertical Strategic Alignment**: ويعني نقل رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية المحددة إلى أسفل التسلسل الهرمي التنظيمي، ومن ثم، يجب تحويل إستراتيجية المنظمة إلى خطط أداء لكل وحدة عمل إستراتيجية (Hough & Liebig, 2013, 591)، ويتم الاتصال من أعلى إلى أسفل المنظمة، ويتضمن صياغة الإستراتيجيات، والأهداف وخطط العمل والقرارات، وطبيعة التوافق الرأسي هي: أن الإستراتيجيات التي تم تطويرها على المستويات العليا للمنظمة يتم تنفيذها بنجاح على المستويات الأدنى (Direction, 2018, 29).
- وعليه، فإن التوافق الإستراتيجي الرأسي يشير إلى درجة التوافق بين مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي نفسه؛ للتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية في المستويات العليا تتماشى مع الأهداف والأنشطة في المستويات الأدنى من المنظمة، ويتمثل الهدف الأساسي من هذا التوافق، هو: ضمان أن إستراتيجيات الإدارة العليا والقرارات الإستراتيجية تتوافق مع الأنشطة والمهام اليومية الفعلية التي يقوم بها العاملون؛ وبذلك يسهم التوافق الرأسي في تعزيز تنفيذ الإستراتيجيات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة؛ مما يزيد من وضوح الرؤية والأهداف لجميع العاملين.

ب- التوافق الإستراتيجي الأفقي **Horizontal Strategic Alignment**: ويشير إلى التوافق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية والأقسام بالمنظمة من خلال تنسيق الجهود بين الوحدات والأقسام في نفس المستوى رسمياً (Ayoub, Omar & Abdul Rahman, 2016, 88)، ويتم الاتصال بين الأقسام والوظائف والعمليات المختلفة للمنظمة في المستوى نفسه، وكلما كانت المحاذاة الأفقية أفضل، كلما تم تنفيذ القرارات الإستراتيجية بكفاءة وفعالية وتماسك؛ مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام التنظيمي بين الأقسام (Direction, 2018, 29).

ويمكن توضيح الفرق بين التوافق الإستراتيجي الرأسي والأفقي كما بالجدول التالي:

جدول (١) الفرق بين التوافق الإستراتيجي الرأسي والأفقي

وجه المقارنة/	نوع التوافق	التوافق الإستراتيجي الرأسي	التوافق الإستراتيجي الأفقي
المستوى الإداري المعني بها	جميع مستويات الإدارة (الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا)	تشمل الأقسام أو الوحدات التي تعمل على نفس المستوى التنظيمي.	
سلطة اتخاذ القرارات	القرارات تُتخذ في الغالب في أعلى المستويات، ويتم نقلها عبر الهيكل التنظيمي.	القرارات تُتخذ بالتعاون بين الأقسام، وتنسيق الجهود على نفس المستوى	
الهدف	التأكد من أن الأهداف العليا تُترجم بشكل فعال إلى الأنشطة اليومية على جميع المستويات.	تحسين التعاون والتنسيق بين الأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة.	
نمط الاتصال	رأسي: من أعلى إلى أسفل.	أفقي: بشكل متكافئ من قسم لآخر.	
دور القيادة	القيادة العليا هي من تقوم بإعداد الرؤية وتوجيه الإستراتيجيات.	القيادة تعتمد على تنسيق جهود القيادات في كل قسم لضمان تنفيذ الأهداف المشتركة.	
تحديات العمل	الأدنى أو صعوبة نقل الإستراتيجيات من أعلى إلى أسفل.	التحديات تكمن في تنسيق العمل بين الفرق المختلفة وتجنب تضارب الأهداف.	

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول السابق أن التوافق الإستراتيجي الأفقي يتعلق بالتوافق بين الأقسام أو الوحدات المختلفة على المستوى التنظيمي نفسه، للتأكد من أن الأهداف والأنشطة بين الأقسام المختلفة تتكامل وتعمل معاً؛ لتحقيق الهدف الإستراتيجي نفسه للمنظمة. ويعد الهدف من هذا التوافق هو تحسين التعاون والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة، ويساهم في التنسيق بين الفرق المختلفة، ويقلل من التضارب بين الأقسام؛ مما يساعد في تقليل حدة المنافسة الداخلية التي قد تؤثر سلباً على الأهداف المشتركة.

#### ٤- متطلبات تحقيق التوافق الإستراتيجي بالجامعات

- ينظر إلى التوافق الإستراتيجي على أنه عملية مواءمة المنظمة، ووحدات الأعمال، ووحدات الدعم، والشركاء الخارجيين، ومجلس إدارة المنظمة مع إستراتيجية أعمال المنظمة؛ ووفقاً لذلك يتطلب تحقيق توافق إستراتيجي فعال بالمنظمات ما يلي:
- أ. توافر إرشادات ومبادئ إستراتيجية واضحة تحدها إدارة المنظمة، لتشكيل الأهداف الإستراتيجية على المستوى الأدنى (Ayoup, Omar & Abdul Rahman, 2016, 86).
  - ب. المواءمة بين مسؤوليات وأولويات المنظمة ووحداتها التنظيمية، وإستراتيجياتها مع احتياجات المساهمين ومتطلبات العملاء والموردين أو شركاء التحالفات (Ayoup, Omar & Abdul Rahman, 2016, 86).
  - ج. التقييم المستمر للأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتوفير نظام فعال لتوصيل الإستراتيجية على كافة المستويات الوظيفية والإدارية من خلال توفير نظام لإدارة الأداء المتكامل، وتوفير نظام لتدفق المعلومات والبيانات (Yuliansyah & Jermias, 2018, 568).
  - د. كفاءة الاتصالات وتعزيز الفهم المتبادل بين إدارة المنظمة، ومسئولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتبادل المعرفة بشكل فعال؛ مما يساهم في مساعدة المنظمات على توظيف إستراتيجيات للتوافق مناسبة (Sha, Chen & Teoh, 2020, 1470).

هـ. تركيز الجهود الإدارية والتنظيمية لإعداد ملامح واضحة للإستراتيجية المنشودة، يشارك في صياغتها جميع العاملين بما يحقق المواءمة بين مستويات الأداء، والأنشطة والنتائج المحققة (مندور، ٢٠٢٣، ١٩٣).

كما أضاف فاجاديا (Vagadia, 2014, 117-119) المتطلبات التالية لتحقيق التوافق الإستراتيجي بالمنظمات، وهي:

- قيام ثقافة المنظمة على المواءمة والتوافق؛ حيث الفهم العملي لجميع الأشخاص المعنيين للرؤية والرسالة، وأن تكون جميع الجهات الفاعلة على دراية بما يفعله الآخرون؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والإجراءات التي يتم اتخاذها على مستوى المنظمة.
- تحديد الأهداف التنظيمية والإستراتيجية الواضحة، والقيم والسلوكيات التي توجه العمل بالمنظمة، وخلق ثقافة التوافق داخل المنظمة.
- صياغة الإستراتيجيات التي سيتم استخدامها؛ لتحقيق هذه الأهداف، بحيث يجب تطويرها من خلال المشاركة مع العاملين في جميع أنحاء المنظمة، والفهم الواضح لكيفية ترجمة الإستراتيجيات وتسلسلها عبر المنظمة (رأسياً وأفقيًا).
- إعداد آلية لضمان أن جميع الأنشطة والإجراءات داخل المنظمة تدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- اتخاذ القرارات بشأن القيمة الإستراتيجية للأنشطة المختلفة التي يتم تنفيذها داخل المنظمة مع الاهتمام بجميع الأعمال.
- ربط عمل العاملين بالأهداف الإستراتيجية، والتأكد من فهمهم للقيمة، والمساهمة التي يقدمها عملهم للغرض التنظيمي، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- توفير الموارد اللازمة من حيث الميزانيات والأفراد والمهارات والأنظمة، بالإضافة إلى الوصول إلى صناعات القرار في الوقت المناسب، وتوفير الموارد المالية، وغير المالية المطلوبة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأنه لتحقيق التوافق الإستراتيجي في المنظمات ومنها الجامعات يتطلب ذلك ما يلي:

- وضوح رؤية الجامعة ورسالتها، بحيث تكون أهداف الجامعة متوافقة مع إستراتيجياتها، وتحديد أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة.
- العمل على تحقيق التوافق بين جميع الأقسام والوظائف داخل الجامعة لتحقيق هذه الأهداف.
- تأهيل القيادات الجامعية الفعالة، والتي تعد عاملاً مهماً في توجيه العاملين بالجامعة نحو أداء مهامهم.
- توفير الموارد اللازمة مثل القوى العاملة والتكنولوجيا؛ لضمان التنفيذ الفعال.
- إعداد آليات تواصل فعالة داخل الجامعة لمشاركة الرؤية والرسالة والأهداف بين جميع العاملين.
- تعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتحديات الاقتصادية أو التكنولوجية المختلفة.
- تصميم نظام لمراقبة الأداء بانتظام، وتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتعديل الإستراتيجيات عند الحاجة.

#### ٥- أبعاد التوافق الإستراتيجي:

هناك عدة نماذج حددت أبعاد التوافق الإستراتيجي للمنظمات، فقد قدم باتس (Baets,1992) نموذجاً للتوافق الإستراتيجي مكوناً من أربعة أبعاد مترابطة ومتفاعلة، وتؤثر على أداء المنظمة بشكل إيجابي، وتتمثل تلك الأبعاد في: إستراتيجية الأعمال Business Strategy، البنية التحتية والعمليات التنظيمية Organization and Processes، البنية التحتية والعمليات لتكنولوجيا المعلومات IT Infrastructure and Processes، وإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات IT Strategy، واتفقت دراسة لوفتمان وبرابر (Luftman& Brier,1999) مع الأبعاد السابقة، كما جاء نموذج التوافق الإستراتيجي (SAM) الذي طوره هندرسون وفينكاترامان

(١٩٩٣) مشتملاً على نفس الأبعاد الأربعة السابقة (Presley, 2006)، وجاء نموذج نضج التوافق الإستراتيجي (Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) الذي طوره لوفتمان (Luftman, 2000) محددًا ستة أبعاد للتوافق الإستراتيجي هي: الاتصالات، الكفاءة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات، والتي تتشابه مع نموذج باسير (Basir, 2006) الذي حدد كذلك ستة أبعاد للتوافق الإستراتيجي هي: الاتصال Communication، الكفاءة Competency، الحوكمة Governance، النطاق Architecture Scope & المهارات Skills، الشراكة Partnership، بينما حددتها دراسة بننيا ومكلفي (Benbya & McKelvey, 2006) في ثلاثة أبعاد هي: البعد الإستراتيجي، البعد التشغيلي، البعد الفردي، بينما جاءت دراسة غنيم وآخرين (Ghonim et al., 2022) وتناولت الأبعاد التالية: تكنولوجيا المعلومات، العمليات، العاملين، العملاء، وتناولته دراسة نيجويتا، لابوانت وبينسونولت (Negoita, Lapointe & Pinsonneault, 2013) في إستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية نظم المعلومات، وحددته دراسة جعفر وأحمد (Jaafar & Ahmed, 2021) في الكفاءة، رأس المال البشري، الشراكة.

وأشارت دراسة باسير (Basir, 2006) إلى أن هناك عددًا قليلاً من النماذج المتعلقة بالتوافق الإستراتيجي قد تم اقتراحها ودراستها من قبل الأبحاث السابقة، بعض هذه النماذج تعد إطارًا مفاهيميًا، ولم يتم اختبارها بشكل تجريبي حتى الآن، والنموذج الوحيد الذي تم التحقق منه تجريبيًا هو نموذج تقييم نضج التوافق الإستراتيجي الذي اقترحه لوفتمان (Luftman, 2000). وقد تم اختبار هذا النموذج والتحقق من صحته تجريبيًا بواسطة سليجيانوفسكي وزملائه (Sledgianowski, Luftman and Reilly, 2004). ويجب الإشارة هنا إلى أن نموذج تقييم نضج التوافق الإستراتيجي قد تم تطويره ضمن بيئة المنظمات الربحية. وعندما تم التحقق من صحته تجريبيًا بواسطة سليجيا نوفسكي وزملائه تم ذلك في السياق نفسه. وعليه قام باسير (Basir, 2006) بالتحقق من صحة النموذج في بيئة المنظمات غير الربحية، مثل: مؤسسات التعليم العالي في

دراسته، وكشفت نتائج الدراسة أن النموذج صالح وقابل للتطبيق في سياق التعليم العالي. كما أن النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي غير الربحية يمكن تعميمها على العديد من المؤسسات؛ مما يوفر دعمًا قويًا لصحة النموذج، وقابلية تعميمه على جميع مؤسسات التعليم العالي غير الربحية.

وعليه سوف تعتمد الدراسة على نموذج لوفتمان (Luftman, 2000) لأبعاد التوافق الإستراتيجي كما يلي:

#### أ- الاتصالات Communication

تعد الاتصالات الفعالة من العناصر الأساسية في مختلف نواحي الحياة، وهي وسيلة تبادل المعلومات، وقد احتلت مكانًا جوهريًا في مجال الإدارة باعتبارها أحد العمليات الإدارية الأساسية؛ حيث تربط الاتصالات الفعالة مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم ككل من جهة أخرى، وتهدف الاتصالات إلى تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط العامة والتفصيلية الخاصة بأهداف المنظمة، ومتابعة الإنجازات من خلال التقارير التي توضح مستويات ومعدلات الإنجاز، بالإضافة إلى شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية المختلفة (محمد والصلاح، ٢٠٢٤، ٢٥).

وتعرف الاتصالات بأنها "تلك العملية الإدارية التي من خلالها تتم عملية نقل المعلومات والتواصل بين الرؤساء فيما بينهم، وكذلك المرؤوسين فيما بينهم من خلال وسائل محددة، بغرض اتخاذ قرارات معينة لصالح المنظمة التي تجمعهم" (تجاني وقجة، ٢٠٢٤، ٤٣١)، كما تُعرف الاتصالات بأنها: تصورات العاملين بالمنظمة لكيفية تفاعل الأشخاص مع بعضهم البعض في بيئات العمل، وخاصة في العلاقات مع المشرفين عليهم. وتتأثر تصورات العاملين لفعالية الاتصال في المنظمات بالتواصل الداعم للمشرفين من خلال التعاطف، والانفتاح، والسلوكيات الأخرى (Khalid et al., 2024, 4).

كما يشير البداي (٢٠٢٣، ٩٦٦) إلى الاتصالات الإدارية بأنها: "عملية ديناميكية تتمثل في نقل المعلومات واستقبالها، والفهم من شخص لآخر سواء ذات طبيعة اجتماعية، ثقافية، أو علمية، ومن ثم تعد الاتصالات الإدارية وظيفة أساسية لكافة العمليات الإدارية التي تحقق الفعالية الإدارية بكفاءة عالية.

وبالتالي يمكن القول بأن الاتصالات هي: عملية تبادل المعلومات والأفكار بين العاملين بالجامعة باستخدام وسائل وأساليب مختلفة لتحقيق أهداف مشتركة، وتعزيز الفهم والتعاون فيما بينهم، وتسهيل اتخاذ القرارات؛ بما يحسن من بيئة العمل بالجامعة، والتنفيذ الفعال للإستراتيجيات.

وهناك إستراتيجيات للاتصال تشمل: الاتصال وجهاً لوجه، واستخدام الاتصال اللفظي من خلال استعمال لغة معينة كوسيلة للتواصل، واستخدام الاتصال غير اللفظي، والإعلام بطريقة مناسبة، أو الاتصال عن بعد باستخدام الأجهزة الإلكترونية لنقل المعلومات، مع مراعاة التواصل الأخلاقي (Camasin et al., 2023, 137)

كما أن هناك عدة صور للاتصال الذي يتم بين القادة والمرؤوسين، كما يؤثر القادة على العاملين من خلال كونهم قناة للمعلومات من المستويات العليا في المنظمة؛ حيث ينقل القادة المعلومات بعد تحريرها، كما يستخدمون المعلومات لتبرير الدعوة إلى العمل وتشجيع الامتثال للأوامر والتعليمات، ويلجئون إلى تحريف المعلومات إذا لزم الأمر، كما تلعب الاتصالات دوراً مهماً في إحداث التغيير الإيجابي؛ حيث يبني القادة علاقات شخصية قائمة على الثقة من خلال المناقشة المفتوحة، والاستماع باهتمام وفهم ورعاية للمرؤوسين، ويعمل على تطوير علاقات إيجابية والحفاظ عليها (London & Zobrist, 2024, 2-3).

وتؤدي الاتصالات دوراً محورياً في النجاح الإداري للمنظمات خاصة؛ لأن عملية صنع القرارات الإدارية تتطلب أرضية صلبة من الاتصال الإداري (تجاني وقجة، ٢٠٢٤، ٤٢٣). كما تساعد الاتصالات الفعالة على تدفق المعلومات بين العاملين وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم، كما تساعد على نجاح التمكين الإداري داخل

المنظمة، وتساعد القائد على توصيل المعلومات، واستشارة العاملين للمشاركة في حل المشكلات المختلفة والحصول على معلومات مسترجعة؛ حيث اللقاءات والاجتماعات والمناقشات بين الإدارة والعاملين (الزهراني، ٢٠٢٣، ٢٤٩).

وبالنسبة لأهمية الاتصال في التعليم العالي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، فإن التواصل الفعال يضمن تنفيذ مسؤوليات التدريس، وأنشطة البحث والواجبات الإدارية بكفاءة، كما يعد التواصل المنتظم بين الأقسام من المبادئ التوجيهية الواضحة، وتعد المعلومات التي يمكن الوصول إليها أمرًا أساسيًا لمنع سوء الفهم، وضمان تحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الاتصال دورًا حاسمًا في التطوير المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين من خلال تسهيل الوصول إلى التدريب، والموارد وكذلك فرص التعاون (Jalolov, 2024, 15).

وفي ظل العصر الرقمي توجد عدة أدوات للاتصالات الرقمية في الجامعات، مثل: أنظمة إدارة التعلم (LMS)، والبريد الإلكتروني، ومنتديات المناقشة عبر الإنترنت، والتي تساهم في مشاركة المعلومات في التعليم الجامعي، وتمكن هذه الأدوات أعضاء هيئة التدريس من تقديم ملاحظات في الوقت المناسب، ومشاركة الموارد، وتسهيل المناقشات خارج الفصول الدراسية التقليدية، ويعزز الاستخدام الفعال لهذه الأدوات من تجربة التعلم من خلال تزويد الطلاب بقدر أكبر من الوصول إلى المعلومات وفرص التفاعل، والتي تعد ضرورية للتعلم العميق والنمو الأكاديمي (Jalolov, 2024, 14).

وتوجد العديد من العوامل التي تقلل من كفاءة عملية الاتصال ككثرة المسؤوليات الإدارية والتعليمية، وغياب وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في كافة الاتجاهات (محمد والصلاح، ٢٠٢٤، ٢٥).

ومما سبق تتضح أهمية الاتصالات داخل المنظمة كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي في كونها تساهم في تحقيق التنسيق الفعال بين جميع المستويات والأقسام المختلفة بالمنظمة، كما تعد الاتصالات الجيدة أساسًا لضمان أن الإستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية مفهومة وواضحة في جميع أنحاء المنظمة من خلال التواصل الفعال،

بحيث يتمكن كافة العاملين في جميع المستويات بالمنظمة من فهم التوجهات والأولويات الإستراتيجية؛ مما يسهل عليهم التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن الاتصالات تساعد على تسريع عملية اتخاذ القرارات، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية التي تساعد في تعديل الإستراتيجيات أو تحسين الأداء، وهذا يستلزم التدفق المستمر والواضح للمعلومات عبر كافة أقسام المنظمة؛ لضمان نجاح العمليات التنظيمية بشكل عام.

### ب- الكفاءة Competency

تُعرف الكفاءة المؤسسية بأنها: "تلك الكفاءات الناتجة عن تفاعل وتداخل وتعاضد مختلف الموارد المادية وغير المادية المتاحة للمنظمة ومن مختلف مستوياتها، والتي تمكنها من تقديم مخرجات ذات قيمة عالية للعملاء، تحقق لها ميزات تنافسية مستدامة" (سمير وزكية، ٢٠١٥، ٥٩). كما تُعرف الكفاءة المؤسسية على أنها: مؤشر على قدرة المنظمة على استخدام مواردها على النحو الأمثل استجابة لاحتياجاتها، وتُقاس كدالة للمدخلات المستخدمة لإنتاج المخرجات المطلوبة (Al-Eisawi, Serrano & Koulouri, 2021, 523).

كما تناولها البعض على أنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل قدر من هدر الموارد، مما يعزز الإنتاجية والأداء (Wang, 2024, 42)، وعبر عنها فينج وعلى (Feng & Ali, 2024, 5) بأنها: قدرة المنظمة على إنتاج سلع أو خدمات عالية الجودة مع تقليل الهدر والتكاليف، وتلبية متطلبات العملاء، ويمكن قياسها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators، بما في ذلك الإنتاجية والجودة واستغلال الموارد.

وتمثل الكفاءة علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها: نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المتحققة، وتزداد الكفاءة كلما كانت الموارد التي تستخدمها المنظمة أقل قياساً بالنتائج المتحققة، ويوجد أنواع من الكفاءة، منها: الفردية التي تتعلق بطريقة أداء الفرد لمهامه بالشكل الصحيح، ومنها: الجماعية التي تتعلق بالمنظمة

وتضافر جهود العاملين لأداء نشاطاتها بالطريقة الصحيحة (بخوش، ٢٠١٥، ٢٤٠-٢٤١).

ويختلف مفهوم الكفاءات باختلاف مجال عمل المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد تختص بجانب المعارف، أو الجانب السلوكي، أو جانب الموارد وغيرها من الجوانب الخاصة بالمنظمة وعناصرها، ومن ثم تشتمل الكفاءة على عدد من الكفاءات التي يتم توظيفها وفقاً لتسلسلها داخل المنظمة، ووفقاً لأهميتها، ومن أمثلة تلك الكفاءات: الكفاءة التقنية، وكفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة الإدارية، وكفاءة التقييم وغيرها (المصعبي وباعقيل، ٢٠٢٥، ٣٢٧).

كما أن لكفاءة المنظمة عدة أبعاد منها: الكفاءة الإنتاجية، والتي يتم فيها إنتاج السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة، وتتضمن الكفاءة الإنتاجية: الكفاءة الفنية؛ والتي تعبر عن فهم المدى الذي يكون فيه من الممكن تقنياً تقليل أي مدخلات دون تقليل الناتج، ودون زيادة أي مدخلات. والكفاءة التخصصية؛ والتي تتضمن حصول المجتمع على أكبر عائد ومنفعة من موارده النادرة. والكفاءة الديناميكية؛ والتي تشمل تخصيص الموارد بمرور الوقت لتحسين الكفاءة الاقتصادية وتوليد المزيد من الموارد

(Kibirige et al., 2019, 1-2)

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن الكفاءة المؤسسية تعد مقياساً لقدرة المنظمة على استخدام مواردها المادية والبشرية بشكل فعال؛ بما يحقق أهدافها بأقل وقت، وأقل تكلفة وأفضل جودة ممكنة؛ وذلك من خلال تنسيق عمليات وإجراءات العمل المتنوعة، والجهود المختلفة بين العاملين والإدارة، والعاملين وبعضهم؛ بما ينعكس على تحسين الإنتاجية ورفع معدلات الأداء.

وتتعدد مؤشرات قياس كفاءة المنظمة، وتختلف أهمية تلك المؤشرات حسب نوع النظام الاقتصادي والسياسي والاجتماعي السائد في الدولة، وكذلك الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وتتمثل تلك المؤشرات في رضا العميل، فالعميل هو الذي يحدد الجودة، وبالمقابل فإن الجودة هي التي تحقق رضا العميل، ومعيار الإنتاجية والتي تعد

مؤشراً يعبر عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها للوصول إلى أفضل نتائج (عبد الرحمن والحاكم، ٢٠١٧، ٤٨)، وكذلك معيار الربحية أو معدل العائد على الاستثمار، فالربحية تمثل مقياساً لتقييم أداء مشروع ما من خلال تحويل صافي الدخل إلى أنشطة ممثلة في جملة الاستثمارات أو الأصول. وتحسين الربحية يعنى ضرورة قيام المنظمة بتحسين استثماراتها لتعظيم الربح. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الحصول على آلات ومعدات جديدة وموارد بديلة (الحاكم وعبد الرحمن، ٢٠١٨، ١٨-١٩).

وتساهم الكفاءة المؤسسية في تحقيق المرونة التنظيمية، وضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة (سمير وزكية، ٢٠١٥، ٥٧)، كما تعمل على تحسين الاستثمارات، وإزالة العوائق أمام الاستثمارات والابتكارات بالمنظمة، وخفض التكاليف، وتحسين المنتجات والخدمات المالية، وتوفير الوقت والجهد المبذولين؛ مما يؤدي إلى زيادة المنافسة (Kibirige et al., 2019, 3)، كما يركز مفهوم الكفاءة على مبدأ الانتفاع من الموارد المادية والبشرية بالمنظمة بأقل تكلفة ممكنة، ومن ثم يحث على تخصيص الموارد بالطريقة المثلى؛ بما يحقق أعلى منفعة ممكنة (الشهري والقرشي، ٢٠٢٤، ٢٩)، كما تساعد الكفاءة المنظمة على تحسين المنتجات والخدمات وتحقيق الابتكار بها، وتحديد الفرص المناسبة لتبني تقنيات وإجراءات صديقة للبيئة؛ بحيث تؤثر هذه التقنيات على تحسين أداء المنظمة (Gull & Idrees, 2022, 110)، فضلاً على أن الكفاءة المؤسسية تعد عاملاً حاسماً في تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة

(Feng & Ali, 2024, 5).

ومما سبق تتضح أهمية الكفاءة المؤسسية في كونها أحد العوامل الرئيسية في نجاح أي منظمة، وتشير إلى حسن استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة؛ بما يقلل من الهدر ورفع مستوى الأداء الوظيفي، وخلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، ويمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم كفاءة المنظمة ومدى تقدمها، وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية، ومنها: مؤشر الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وقياس الرضا الوظيفي، ورضا العملاء، والربحية، والالتزام بالتوقيتات في تسليم المهام.

إضافةً إلى ذلك، تعد الكفاءة عنصراً أساسياً في تحسين الأداء العام للمنظمة؛ حيث تسهم في تحسين العمليات الداخلية بها، وتقليل الفاقد وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الرئيسة، وتحسين الابتكار وخلق بيئة مرنة تساعد المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات السوقية والتحديات العالمية، وهو ما ينعكس على سمعة المنظمة، ومدى الثقة بها من الجهات المختلفة، ومن ثم تؤدي الكفاءة دوراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمة على ترجمة إستراتيجياتها إلى نتائج ملموسة، وتحقيق التوافق الإستراتيجي الذي يسهم في ضمان استمرارية نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

### ج- الحوكمة Governance

تُعرف حوكمة مؤسسات التعليم العالي سواء كانت جامعات أم كليات بأنها: الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها تتمكن إدارة الجامعة من توجيه الأعمال والأنشطة المؤسسية على مختلف المستويات، وكذلك إدارة الكليات والأقسام بمختلف التخصصات بالجامعة، وصياغة الأهداف المؤسسية العامة، والمتابعة والإشراف على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتنفيذية، وتحديد الهيكل التنظيمي بوضوح وشفافية، وبيان أساليب تقييم الأداء الوظيفي، ومتابعة كيفية صنع واتخاذ القرارات المؤسسية (ضحوي والمليجي، ٢٠١١، ٤٦).

بينما تعرفها الذبياني (٢٠١٩، ١٢٦٣) على أنها: الطريقة التي تدار بها مؤسسات التعليم العالي؛ بحيث تضمن حق الرقابة من قبل جميع الأطراف المعنية بالعمل المؤسسي في الجامعة المتمثلين في أصحاب المصالح والمستفيدين تجاه الخدمات التي تقدمها الجامعة؛ وبالتالي تكون بمثابة الأداة التي تضمن استدامة الكفاءة الإدارية للجامعة نحو الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من أجل تطوير وتحسين الأداء، والجودة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتعني الحوكمة وفقاً للدليمي والشريفي والبناي (Aldalimy, Al-Sharifi & Bannay, 2019, 4) هيكل العلاقات والعمليات والرقابة والسيطرة على المنظمة من

أجل تحقيق أهدافها الأساسية، ويحدد هيكل حوكمة المنظمات تقسيم الحقوق والواجبات بين الأفراد وأصحاب المصالح في المنظمة، ويضع القواعد والإجراءات التفصيلية لاتخاذ القرارات في أعمال المنظمة؛ ولذلك ينظر كاجير (Kjaer, 2023, 1992) للحوكمة على أنها: إدارة القواعد السياسية الرسمية وغير الرسمية للمنظمة، كما تشير إلى التدابير والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة المنظمة والرقابة عليها.

وعرف الشحي (٢٠٢٣، ١٣٢٢) الحوكمة بأنها: "مجموعه من النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية، وتؤثر في الأداء، كما تتضمن مقومات تدعيم المنظمات على المدى البعيد، وتحديد المسئول والمسئولية معا"، وتناولها محمد ومرزوق (٢٠٢٤، ٣١٨) بأنها: "مجموعة من القوانين والإجراءات التي يتم بموجبها التحكم في إدارة عمليات وأنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها، ورفع كفاءة أدائها، وتحديد المسئوليات والصلاحيات الممنوحة لكل فرد بالمنظمة بناء على الشفافية والمساءلة".

بينما تُعرف حوكمة الجامعات بأنها: "نظام محكم مقنن ذو معايير محددة متفق عليها بصورة عامة، وتختلف في صيغ التطبيق حسب ظروف وإمكانات وطموحات كل جامعة، لإدارة أداء جميع العمليات الإدارية بالجامعة؛ بما يؤدي لتحقيق تطوير أدائها الإداري بما يلبي متطلبات خططها الإستراتيجية" (الرمثي وعيد، ٢٠١٩، ٧).

وبالتالي، يمكن القول بأن الحوكمة: تمثل مجموعة من السياسات والأنظمة، والممارسات التي تهدف إلى ضمان تحقيق الشفافية، والعدالة، والمساءلة في إدارة الجامعات، وتنظيم العلاقات بين الجهات المختلفة بالجامعة من الإداريين والأكاديميين، لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وتحسين الأداء التنظيمي.

كما تتضح أهمية الحوكمة في تحقيق الرقابة الفعالة على المنظمة، وذلك على المستوى الداخلي والخارجي، وتحسين كفاءة أدائها وتحقيق أهدافها المرغوبة، كما تساهم في تطبيق مبدأ المساءلة على جميع العاملين دون تمييز، ونشر المصداقية والثقة والتعاون بين العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات واتخاذها بناء على القواعد المعمول بها بالمنظمة؛ وذلك من خلال عدة أبعاد تتمثل في: البعد الإشرافي،

الرقابي، الأخلاقي، الإستراتيجي، الاتصال، الشفافية والإفصاح (محمد ومرزوق، ٢٠٢٤، ٣١٩، ٣٢١).

وعليه تعد الحوكمة هي: المرجعية التي يستند إليها في حُكم الجامعة، باعتبارها مجموعة من القواعد التي بموجبها يتم الرقابة على أداء الجامعة، لضمان جودة مخرجاتها، ونزاهة سلوكياتها لمواجهة الفساد الإداري بالجامعات. كما تشمل على مجموعة من الآليات من أهمها الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأفراد، وتغليب المصلحة المؤسسية الجامعية على المصالح الفردية، وتحكم هذه الآليات العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء الجامعة، كالعلاقة بين الجامعة وأصحاب المصلحة، مع الاحتفاظ باستقلالية الجامعة التي تضمن لها القيام بمسئوليتها وتنمية مصادرها؛ بما يتسق مع رؤيتها ورسالتها (مصطفى والمعني، ٢٠٢٢، ٣٨).

وتستند الحوكمة بالمنظمات على عدة مبادئ منها: المساءلة، وتعني خضوع المنظمة وقادتها وموظفيها للمحاسبة عن أفعالهم وقراراتهم، وتنفيذ الإجراءات التي تكفل القيام بعمليات المساءلة عن الأفعال المخالفة للتشريعات بالمنظمة، والمشاركة: وتعني انخراط أصحاب المصلحة في العمليات المتعلقة باتخاذ القرار على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة والتقييم، والشفافية: وتعني ضمان سهولة الحصول على المعلومات ومشاركتها مع أصحاب المصلحة، وسيادة القانون: أي امتثال الجميع للقانون، ومكافحة الفساد من خلال الحد منه من خلال إستراتيجية فعالة لمواجهة، والكفاءة والفعالية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد مثل الجهد والوقت والتكلفة، وكذلك الاستجابة، والعدالة (عارف، ٢٠٢٥، ١٢٣-١٢٤).

وفي ضوء ما سبق، فإن الحوكمة: تعد أحد الأبعاد الأساسية التي تسهم بشكل كبير في تعزيز التوافق الإستراتيجي داخل المنظمات؛ حيث تركز على إعداد إطار من السياسات والإجراءات التي تضمن محاسبة المسؤولين، وتنظيم العلاقات بين الإدارة والجهات المختلفة ذات العلاقة؛ ومن ثم فهي تتعلق بأسس وقواعد الإدارة الرشيدة التي توفر التوجيه، والرقابة؛ مما يعزز الاستدامة والشفافية، ويقلل من المخاطر المحتملة،

ويضمن اتخاذ قرارات فعالة بما يضمن توافق القرارات الإستراتيجية مع مصالح جميع الأطراف المعنية.

ومن ثم فإن الحوكمة الجيدة، تعزز ثقة أصحاب المصالح في المنظمة؛ حيث يتم التعامل مع المخاطر المالية والقرارات الإستراتيجية بروح من الشفافية والمصادقية، وتوفير إطار فعال للرقابة والمتابعة، وتقوية ثقافة المساءلة داخل المنظمة؛ مما يساعد في تحسين الأداء العام، وضمان التزام جميع الأطراف بتوجيهات وقيم المنظمة، بما يساعد على تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، وتبني إستراتيجية طويلة الأجل تعزز من قدرة المنظمة على المنافسة والابتكار، وتحقق التوازن بين المصالح المختلفة، وتبني إستراتيجية طويلة الأجل تعزز من قدرتها على المنافسة والابتكار.

#### د- الشراكة Partnership

تفسر الشراكات على أنها: شكل من أشكال التحالف بين طرفين أو أكثر يشكلون تعاونًا قائمًا على الاتفاق المتبادل لزيادة الدخل، وتنمية جهود الاستدامة، وكمية الإنتاج وجودته، وزيادة جودة الشركاء، وتحسين قدرتهم، وتتم الشراكة بشكل عام من خلال عقد اتفاق التعاون بين شركاء المنظمة والشركاء الآخرين، من خلال الاعتماد على ثلاثة مبادئ أولها: المساواة والإنصاف لبناء الثقة والاحترام المتبادل، ثانيًا: الشفافية؛ لتشمل شفافية إدارة المعلومات وشفافية إدارة التمويل، ثالثًا: الربح المتبادل، فتجلب الشراكة فائدة لجميع الأطراف المعنية (Junaidi et al., 2023, 442).

كما تعد الشراكات تحالفات إستراتيجية موجهة نحو تحقيق الأهداف بين المنظمات التي تحكم نفسها، والتي تتشابه أهدافها وتسعى إلى تحقيق منفعة مشتركة، وتعلن عن قدر كبير من الترابط المتبادل، ويجمع الشركاء مواردهم معًا لتحقيق أهداف طويلة الأجل (Antwi-Situ & Koomson, 2023, 155)، ويشير جعفر وأحمد (Jaafar & Ahmed, 2021, 1615) إلى الشراكة على أنها: عملية تحالف إستراتيجي يتم من خلالها تحفيز التفكير المتبادل من أجل تحقيق المنافع المتبادلة بين الشركاء، بينما تناول الدليمي والشريفي والبناي (Aldalimy, Al-Sharifi & Bannay, 2019, 4) الشراكة

على أنها: عملية بناء الثقة المتبادلة والتواصل والتعاون في تبادل المعلومات، وكذلك القدرة على خلق قيمة مضافة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ذات أغراض مشتركة؛ لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتعد الشراكات بمثابة عملية تعاون تفرض سلوكًا مشتركًا أو أنشطة مشتركة.

بينما يُنظر إلى الشراكات التعليمية على أنها التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والشركاء الخارجيين، ويشير مصطلح الشريك الخارجي، إلى منظمة غير مؤسسة التعليم العالي، ويمكن أن تتكون هذه الشراكات من شراكات واسعة النطاق؛ حيث تشارك مؤسسات التعليم العالي في شبكات علمية أو تتلقى تمويلًا خارجيًا، أو شراكات أصغر؛ حيث تتعاون مؤسسات التعليم العالي مع مؤسسة غير تعليمية لتعزيز مناهجها أو أبحاثها (Maganini et al., 2025, 135)؛ وبالتالي، تمثل الشراكة علاقات تعاونية بين طرفين أو أكثر؛ لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة، من خلال استغلال الموارد والخبرات والمعارف المشتركة بين الأطراف، في ضوء توافر الثقة والمسئولية المتبادلة بينهم.

وتعد الشراكات وسيلة مهمة لتقديم العديد من المزايا التنافسية، والدخول إلى الأسواق الجديدة، وتقديم تقنيات جديدة، كما أنها تزيد من قدرة المنظمة على تقديم العديد من العروض المتنوعة، والوصول إلى الموارد الفكرية خارج نطاق المنظمة، وتقاسم المخاطر وفرص الحصول على المعرفة والمهارات التكميلية (Antwi-Situ & Koomson, 2023, 155) ، وتتطلب الشراكات بالجامعات التعاون، ويتطلب التعاون الفعال التواصل؛ حيث يعد التواصل واتخاذ القرارات المشتركة والاعتراف بأولويات الشركاء الآخرين من أسس نجاح الشراكات بين الطرفين، ويساهم في تجنب المشكلات التي قد تنشأ، وتعمق تحقيق أهداف الشراكة لكلا الطرفين (DiCicco, Faulkner & Cooley, 2023, 173; Hicks & Lyons, 2024, 57)

كما تعزز الشراكات نظام بيئي للتعليم داخل المؤسسة التعليمية، وتمكن القيادات من تحديد الأولويات الإستراتيجية واتخاذ قرارات قيادية مستنيرة، وتحقيق التعلم المتبادل،

ودفع تطوير العملية التعليمية؛ حيث دعم عمليات التعلم، والتحسين المستمر، وتعزيز المناخ الذي يشجع على التجربة (Van Halem et al.,2025) وهناك عدة خصائص يجب أن تتوفر في الشراكات الفعالة تتمثل في: **التزام الشريك**؛ ويشير إلى استعداد شركاء التبادل لإظهار الجهد والحماس لصالح الانتماء إلى الشراكة، **ويدعو إلى توجه استراتيجي**؛ حيث يحاول الشركاء إنشاء تحالف يمكنه التغلب على الطوارئ غير المتوقعة، وبناء درجة كبيرة من الالتزام لكلا الشريكين وتحقيق أهداف مستقلة وجماعية، **وتنسيق الشريك**؛ ويشير إلى مجموعة الواجبات التي يطلب كل شريك من الآخر القيام بها، وتتميز الشراكة الناجحة بأنشطة متناغمة مصممة؛ لتحقيق أهداف مشتركة ثابتة عبر المنظمات، **والترابط المتبادل بين الشريكين**؛ حيث تتوقع كلتا المنظمين مكاسب مشتركة نتيجة التعاون والشراكة، ويعترف كل منها باعتماده على الآخر؛ لتحقيق أهداف طويلة الأجل مربحة مشتركة، **والثقة المتبادلة بين الشريكين**، وتعني أن كل من الشريكين سوف يفوا بمسئولياتهم في موقف الأخذ والعطاء، وتساعد علاقات التبادل القائمة على الثقة بين الشريكين في زيادة قدرتهم على التعامل مع الضغوط والتكيف معها، كما أن الافتقار إلى الثقة من شأنه أن يضر بتدفق المعلومات ويضر بالمعاملة بالمثل، ويجعل من الصعب حل المشاكل Antwi-Situ & Koomson, 2023, 155-156).

ومما سبق فإن الشراكات كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي تُعد أداة إستراتيجية تسمح للمنظمات بالاستفادة من خبرات وموارد الآخرين؛ مما يساعد في توسيع نطاق العمليات، وتوفير التكاليف، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية والتحديات الخارجية، وتوفر فرص متعددة للتعاون والتكامل مع شركاء خارجيين من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وقيمة مضافة تفوق ما يمكن تحقيقه من خلال الجهود الفردية، وتكتسب الشراكات أهميتها من خلال تبادل المنافع والمصالح بين الأطراف المشاركة؛ حيث يمكن لكل شريك أن يستفيد من موارد وخبرات الشريك الآخر، كما يتم تقليل المخاطر المحتملة المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجيات الكبرى عند الشراكة، وذلك من خلال تقاسم المسؤوليات

والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتعدد نوعية الشراكات التي تتم بين المنظمات على حسب احتياجاتها، فقد تكون مع مزودي التكنولوجيا، أو مع موزعين أو حتى شركات إستراتيجية مع منافسين؛ بهدف التوسع في أسواق معينة، ويعتد نجاح الشراكات على قوة العلاقة بين الشركاء، ومدى التوافق بين رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية؛ مما يساهم في تحقيق النجاح المشترك، ومن ثم يمكن القول: إن الشراكات تساعد المنظمات على تعزيز قدراتها التنظيمية والتكنولوجية والتسويقية والمادية والبشرية، وتوسيع شبكة عملائها، والوصول إلى أسواق جديدة لم تكن في متناولها في السابق.

#### هـ - البنى التحتية **infrastructure**

تشكل البنية التحتية المادية والتكنولوجية والتنظيمية التي تمتلكها الجامعات موردا أساسيا في تميزها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعد أحد أبعاد التوافق الإستراتيجي التي تحتاج من إدارة المنظمات تركيز الاهتمام عليها، فالمنظمات التي لديها القدرة على إدارة مواردها بكفاءة وفعالية؛ تجعلها سريعة الاستجابة في مواجهة تحديات البيئة الخارجية (مندور، ٢٠٢٣، ٢١٤-٢١٥).

وتشير البنية التحتية إلى الأنظمة المادية الأساسية التي تدعم عمليات المنظمة، وتسهم في إنتاج الخدمات العامة مثل: شبكة النقل وأنظمة الاتصالات (Atli & Krystallis, 2025, 1)، وتناولها حمود (٢٠٢٢، ٧٦٦) على أنها: "هياكل لديها القدرة على تشغيل المشاريع الإنتاجية من خلال ما تملكه المنظمة من تقنيات، أو أجهزة، أو أبنية، أو عاملين تمكنها من تقديم المنتجات والخدمات العامة أو الخاصة عن طريق ترابط تلك الهياكل".

كما تمثل البنية التحتية مجموعة مترابطة من العناصر الهيكلية التي توفر إطار دعم هيكلية، والمتعلقة بالمرافق والهياكل والنظم والعلاقات والمهارات التي تساعد المنظمات والمنشآت على إنجاز أهدافها، وتتكون البنى التحتية من مجموعة من العناصر الأساسية الداعمة للنشاط الاجتماعي والاقتصادي التي تشمل كافة الخدمات والمرافق التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الحياة الاقتصادية والتجارية مثل: شبكة الطرق وحركة

النقل والمياه، والطاقة، وشبكة الاتصالات والإنترنت، والصرف، والنقل، التسهيلات الخاصة بالرعاية الصحية (الأزهر وميسي وميرة، ٢٠١٨، ٢١٤). وقد تكون البنية التحتية غير مادية كالبرمجيات وتدفقات البيانات والأنظمة التي تطورها المنظمة (Knox, Gambino & Stein, 2025, 1).

كما تشير البنية التحتية التنظيمية إلى العناصر الهيكلية والثقافية والإدارية التي تشكل كيفية تنظيم العمل وتنفيذه وإدارته داخل المنظمة، وتشمل عدة عوامل تتمثل في: الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة، وعمليات صنع القرار، وأنظمة إدارة الأداء، ومهارات وقدرات العاملين، بينما تشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الأجهزة والبرامج والشبكات، ومراكز البيانات، والموارد التقنية التي تدعم تقديم وتشغيل خدمات تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة، وتشمل بنية تكنولوجيا المعلومات والمنصات والأنظمة والتطبيقات، وعمليات إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات، وتؤثر البنية التحتية على مدى فاعلية المنظمة في تنفيذ إستراتيجياتها، والتكيف مع التغيرات في بيئتها الخارجية، كما تلعب البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات دورًا حاسمًا في تمكين المنظمة من تنفيذ إستراتيجياتها في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجين (Adama et al., 2024, 1278)، ومن ثم تمثل البنية التحتية كافة الأنظمة والقواعد الأساسية اللازمة لتلبية الاحتياجات الأساسية بالمنظمة من مرافق وخدمات ملموسة وغير ملموسة؛ لإتمام كافة الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية المختلفة لدعم التنمية الشاملة.

ومما سبق تعد البنية التحتية من الأبعاد الأساسية التي تسهم في تحقيق التوافق الإستراتيجي داخل المنظمات؛ حيث تمثل الأساس الذي تعتمد عليه كافة الأنشطة التشغيلية والإنتاجية لأي منظمة، وتشمل البنية التحتية الأنظمة والمرافق الضرورية التي تدعم العمليات اليومية، مثل: شبكات الاتصال، أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والمرافق المادية: كالمباني والآلات والتجهيزات، وكذلك البنية التنظيمية الداخلية التي تساعد في تنظيم وتوجيه العمليات، وتساعد البنية التحتية الجيدة المنظمات على تنفيذ إستراتيجياتها

بكفاءة وفعالية؛ مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التنافسية والاقتصادية، كما توفر دعماً أساسياً لتحقيق التكامل والتوافق بين مختلف أقسام المنظمة ووحداتها، بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف، وتطوير حلول مرنة تلبي احتياجات العملاء بدقة وسرعة؛ مما يعزز من قدرتها على التميز في بيئة العمل التنافسية، ومن ثم تسريع العمليات، وتقليل الوقت والموارد اللازمة لإتمام المهام؛ مما يساهم في اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، وتحقيق التوافق الإستراتيجي والاستدامة على المدى الطويل.

#### و- المهارات Skills

المهارات هي: القدرة على استخدام العقل والأفكار والإبداع في القيام بشيء ما أو تغييره أو صنع شيء أكثر أهمية لإنتاج قيمة من العمل، فالمهارة هي القدرة على ترجمة المعرفة إلى ممارسة بحيث يتم تحقيق نتائج العمل المرغوبة، وهي أحد العوامل لتحقيق النجاح في المنظمة من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية، والغرض من امتلاك المهارة هو تسهيل قيام شخص ما بإكمال مهامه بفعالية وكفاءة دون أي صعوبات للوصول إلى نتائج مثالية (Hakim, Laelawati & Mardiana, 2023, 80)

وعبر جوس وآخرون (Jooss et al., 2024, 14) عن المهارات: بالقدرة والإمكانية على تنفيذ العمليات، والقدرة على استخدام المعرفة بطريقة مسؤولة لتحقيق هدف ما، كما عرفها حمود (٢٠٢٢، ٧٩٩) بأنها: "القدرة على استخدام المعرفة بشكل بسيط في تنفيذ المهام، والتفكير النقدي وتقييم الظروف البيئية؛ لتكون قوة في حل المشكلات غير المتوقعة في سياق العمل".

وعبر البعض عنها بأنها: القدرات المطلوبة لنجاح الأعمال، والتي تؤثر بشكل كبير على نجاح المنظمات والتأثير على كافة مجالاتها وعملياتها بما يحقق استدامتها (Soomro, Memon & Soomro, 2025, 45)، ويرى الدليمي والشريفي والبناي (Aldalimy, Al-Sharifi & Bannay, 2019, 4) أنه يتم اكتساب المهارات من

خلال جهد متعمد ومنهجي ومستمر؛ لتنفيذ المهام بسلاسة وتكيف، وتشمل تلك المهارات: المهارات المعرفية، والمهارات الفنية، والمهارات الشخصية. ومن ثم يعبر عن المهارات بمجموعة من القدرات والمعارف والخبرات المكتسبة سواء التقنية أو المعرفية أو الشخصية التي تمكن الفرد من أداء المهام بكفاءة وفعالية، من خلال التعلم والتدريب والممارسة، والتي تعد أساس تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام، بحيث تكون تلك القدرات البشرية متوافقة مع إستراتيجية المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

وقد صنفت دراسة أحمد وأحمد وعلام (Ahmad, Ahmad & Alam, 2024, 48) المهارات إلى عدة أنواع منها **المهارات التقنية**؛ وتشمل: المهارات التشغيلية، المهارات الإنتاجية، و**مهارات الأعمال**؛ وتشمل: مهارات التواصل، مهارات الموارد البشرية، مهارات أنظمة الأعمال والعمليات، والتخطيط للأعمال، و**المهارات الإدارية**؛ وتشمل: مهارات الإدارة، مهارات التسويق، المهارات المالية، المهارات القانونية. وتساهم المهارات الإدارية في التخطيط المستقبلي للمنظمة، وتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، كما تؤثر بشكل كبير على تطوير إستراتيجية المنظمة، وتوجيه المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والإدارة والتسويق والوضع القانوني والمالي والأدوار الإدارية، كما تشجع المهارات الإدارية الممارسات الإستراتيجية بالمنظمة، وتشمل هذه المهارات صياغة خطط العمل، والعمليات وتحديد الأهداف، والتخطيط للوقت والموارد وتطوير الخطة؛ لاستخدام الموارد، وإقامة العلاقات الداخلية والخارجية، وإدارة الموارد البشرية وأنظمة الأعمال والأداء (Ahmad, Ahmad & Alam, 2024, 45-46).

وهناك أيضًا المهارات الرقمية والتي تعبر عن القدرة التي تمكن المنظمات من الجمع على نطاق واسع بين الأصول الرقمية، وموارد الأعمال، والاستفادة من الشبكات الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات والعمليات؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية وقيمة العملاء، وتنقسم المهارات الرقمية إلى ثلاثة أبعاد: المنتج، والعلاقات التجارية، وتطوير البرمجيات. وترتبط المهارات الرقمية بمهارات التكنولوجيا الرقمية، والتي ترتبط ارتباطاً

جوهرياً بجميع المهارات الأخرى المطلوبة في مكان العمل والأنشطة الريادية، وترتبط بمهارات استخدام التطبيقات والأجهزة الرقمية، وتشمل المهارات الرقمية جميع المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية بدءاً من المهارات الأساسية أو معرفة القراءة والكتابة، والمهارات العامة لجميع العاملين، والمهارات المحددة لمحترفي تكنولوجيا المعلومات (Hakim, Laelawati & Mardiana, 2023, 79-80)، كما يشير لوفتمان (Luftman, 2000, 7) إلى ارتباط بعد المهارات بعدد من الاعتبارات المرتبطة بالموارد البشرية كالتوظيف، والفصل، والتدريب والتثقيف، والتحفيز.

ومما سبق فإن المهارات كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي تمثل القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة، فتحقيق التوافق الإستراتيجي بالمنظمة يتطلب امتلاك المهارات المناسبة (التقنية، الشخصية، المعرفية والإدارية....)؛ لتنفيذ هذه الإستراتيجيات بشكل فعال بما يسهم في تحقيق الفعالية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة؛ حيث يتمكن العاملون من أداء مهامهم بدقة وكفاءة لمواجهة التحديات المختلفة؛ مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، فالمهارات ليست مجرد أداة لأداء المهام اليومية والروتينية، بل تمثل عنصراً أساسياً في تحقيق التوافق الإستراتيجي، وضمان استدامة المنظمة وتنافسيتها.

ومن كل ما سبق يتضح أن أبعاد التوافق الإستراتيجي تعزز من قدرة المنظمات عامة والجامعات بشكل خاص من تحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية، والتكيف مع التحديات المختلفة بكفاءة، حيث تعزز الاتصالات الفعالة من سرعة تدفق المعلومات والبيانات المستخدمة في صنع واتخاذ القرارات، والتنسيق بين الوحدات المختلفة بما ييسر ويسرع من فرصة أداء المهام المختلفة بفعالية وكفاءة، كما يسهم بعد الكفاءة في تحقيق التوافق بين المهام والمسئوليات وتنفيذ الأهداف المختلفة، واستغلال الموارد المتاحة للحصول على أعلى مردود؛ بما يعزز من إنتاجية الجامعات، وبالنظر إلى بعد الحوكمة الرشيدة فهي أساس ضبط ممارسات العمل الجامعي، وتحقيق العدالة والشفافية؛ مما يخلق بيئة جامعية متميزة منضبطة، كما يعد بعد الشراكات من أهم الفرص لتحقيق

التوافق الإستراتيجي بالجامعات لما يوفره من فرص حقيقية تساهم في تبادل الخبرات والمعارف وحتى الموارد بما يعزز من نمو الجامعات في إطار من الممارسات الفعالة، كما أن توافر بنية تحتية داعمة يعد أساس تحقيق التوافق الإستراتيجي بالجامعات؛ حيث يساعد على تهيئة بيئة مناسبة لتحقيق رؤي وإستراتيجيات الجامعة، كما يسهم تعزيز المهارات المختلفة في بناء كوادر بشرية ذات مهارة عالية للتعامل بكفاءة مع متغيرات العمل المختلفة سواء كانت تلك المهارات شخصية أو تقنية أو إدارية...إلخ.

### المحور الثاني: فعالية القرارات بالجامعات Decision Effectiveness

يتطرق هذا المحور إلى عدة نقاط تتمثل في: مفهوم فعالية القرارات، وأنواع القرارات، ومدخل صنع القرارات الفعالة والعوامل المؤثرة فيها، ومقومات وخصائص القرار الفعال، وأخيرًا أبعاد فعالية القرارات.

#### ١ - مفهوم فعالية القرارات

لتوضيح مفهوم فعالية القرارات ينبغي توضيح المقصود بصنع واتخاذ القرارات، وصولاً لمفهوم فعالية القرارات كما يلي:

#### أ - مفهوم صنع واتخاذ القرارات

يُعرف القرار بأنه: "عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة"، كما يعد صنع واتخاذ القرار هو العملية التي من خلالها يتخذ الفرد أو الجماعة اختيارات معينة بناءً على تقييم الوضع المحيط والخيارات المتاحة، ويتطلب صنع واتخاذ القرار التفكير العميق، والتحليل الموضوعي، والموازنة بين البدائل أو الخيارات المختلفة، من أجل الوصول إلى الخيار الأنسب، وقد تكون القرارات بسيطة أو معقدة، ولكن في جميع الأحوال، يسهم القرار الصحيح في تحقيق نجاح المنظمة (عامر والمصري، ٢٠١٦، ٨).

وتمثل عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها أحد العمليات الأساسية لإدارة أي تنظيم، بل تعد قلب وجوهر الإدارة نظرًا للمكانة التي تحتلها عملية صنع القرار واتخاذها في إدارة المنظمات. كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف

تصنع القرارات وتُتخذ في ذلك النظام؛ ومن ثم فإن القرارات التي يتم اتخاذها على نطاق المنظمة يجب أن تتسم بالفعالية، وقد تؤدي القرارات غير الصحيحة إلى فشل المنظمة، ولهذا السبب يجب أن تكون العملية المتبعة في صناعة القرار واتخاذها صحيحة، وتتم تلك العملية على ثلاث مراحل وهي: **مرحلة التحديد**؛ والتي فيها يتم التعرف على الفرص، والمشكلات، والأزمات، وجمع المعلومات ذات الصلة، وتحديد المشكلات بشكل أكثر وضوحًا. و**مرحلة التطوير**؛ ويتم فيها توليد وتعديل الحلول البديلة للمشكلات. و**مرحلة الاختيار**؛ ويتم فيها اختيار البديل الأمثل الذي يمثل حلًا للمشكلة ومتابعة تنفيذها (Panpatte & Takale, 2019, 75-76).

ويُنظر إلى عملية صنع القرارات واتخاذها على إنها: عملية ذهنية تعتمد على الخيال والقدرة على الابتكار والإبداع، للوصول إلى قرارات تتعلق بتطوير سياسة المنظمة، وتتطلب موارد واستثمارات كبيرة، وتكون عواقبها خطيرة على مستقبل المنظمة وحيويتها (Abuzaid et al., 2019, 78).

كما تُعرف عملية صنع واتخاذ القرار بأنها: "عملية عقلية تؤدي إلى اختيار بديل أمثل من البدائل المطروحة، وينتج عنه الاختيار النهائي الذي قد يكون عملاً أو رأياً، أو هي عملية تفكير قد تكون منطقية أو غير منطقية مستندة إلى فرضيات محددة واضحة أو ضمنية غير محددة" (رجب، ٢٠٢٣، ١٥٨).

ومن خلال ما سبق يعرف صنع القرار واتخاذ إجرائياً على أنه: عملية ذهنية تتضمن مجموعة من الخطوات المنظمة التي يتم من خلالها اختيار أفضل بديل من بين مجموعة من الخيارات المتاحة، وذلك بعد دراسة الوضع الحالي لموضوع القرار، واتخاذ خطوات منظمة للوصول إلى الحل الأمثل؛ لتحقيق أهداف محددة للمنظمة.

#### ب- مفهوم فعالية القرارات

الفعالية لغة: مصدر صناعي من فاعل (بابتي، ١٩٩٢، ٧٥٧)، وكما ورد في معجم المعاني الجامع (٢٠٢٥) أن الفَعَالِيَّةُ لغة: وصَف في كل ما هو فاعل، والمصدر

الصناعي من فاعل: مقدرة الشيء على التأثير، وتعتبر الفعالية اصطلاحًا عن "درجة تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المنظمة" (عامر والمصري، ٢٠١٦، ١٢).

أما بالنسبة لفعالية القرارات: فقد أشار نيو وتشاو ووي (Niu, Zhao & Wei, 94, 2024) إلى أن فعالية القرارات ترتبط بمدى تعاون أعضاء الفريق بشكل استباقي مع القائد في عملية صنع القرارات واتخاذها، وتنفيذها لتحقيق أهداف القرار.

وعرف إيواه (Ewah, 2018, 65) فعالية القرار بأنه: المدى الذي يحقق فيه القرار الهدف الذي حددته الإدارة في وقت اتخاذه. بينما عرفه النعيمي والجبوري (٢٠٢١، ٢٢) بأنه: "عملية تحليل منطقي لصنع القرار في جميع مراحلها على نحو يحقق الأهداف، أي التركيز على نهايات التنفيذ وليس اتخاذه".

ويعبر غنيم وآخرون (Ghonim et al., 2022, 203) عن فعالية القرار على أنه: المدى الذي يحقق فيه القرار الأهداف التي حددتها الإدارة للمنظمات، كما يعرفها البعض على أنه: المدى الذي يؤدي فيه القرار إلى النتائج المرجوة أو يستجيب للتغيرات التكنولوجية السريعة (Phornlaphatrachakorn & Na Kalasindhu, 2021, 411)، أي أن فعالية القرار تعنى قدرة القرار على إحداث تغييرات في سلوكيات واتجاهات الجهات المستفيدة من الخدمة التي تقدمها المنظمة.

وتناول عامر والمصري (٢٠١٦، ١٥) فعالية صنع القرار على أنها: مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها، وعرف جلاب وداخل (٢٠٢١، ٢٢٧) القرار الفعال بأنه: "القرار الذي يستطيع تحقيق المستوى المقبول من الملاءمة بين هدفه، ووسيلته، ووقت صنعه ضمن معطيات ظرفية معينة، وقبوله لدى الآخرين، ومستوى جودة البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم اختياره نتيجة دراسة علمية، وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديها من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار".

ومن ثم فإن القرارات الفعالة تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري؛ حيث يتصدى القرار الفعال لمفاهيم إستراتيجية وفكرية عالية، كما أن القرار الفعال ينفذ، ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته، ويصبح قرارًا مترجمًا في شكل عمل (المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢، ٥١).

وباستقراء وتحليل التعريفات السابقة يتبين أن مفهوم فعالية القرارات يتضمن ما يلي:

- تحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس لتوجيه عملية اتخاذ القرار.
- جمع البيانات ذات الصلة وتحليلها لتقديم بدائل موضوعية.
- تعاون ومشاركة الأفراد في صنع القرارات وتنفيذها.
- مستوى عال من جودة البدائل المتاحة لحل المشكلة موضوع القرار.
- تحقيق المواءمة بين أهداف القرار، ووسيلته، ووقت صنعه.
- تركيز على نهايات التنفيذ، ومتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه وتقييم مدى تحقيق الأهداف.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن فعالية القرار بالجامعات تتمثل في: قدرة الأفراد أو الفرق أو الجامعات على اتخاذ قرارات تساهم في تحقيق الأهداف المحددة ضمن إطار زمني محدد وموارد محددة، بحيث يتم اختيار البديل الأنسب من بين الخيارات المتاحة بناءً على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات.

## ٢- أنواع القرارات

يختلف تصنيف القرارات باختلاف الأساس أو المنظور الذي اعتمد في التصنيف؛ حيث يتم تصنيفها وفقاً لعدة اعتبارات منها: نطاقها، وأهميتها، والتأثير الذي تحدثه القرارات في المنظمة، وطبيعة العمل، وطبيعة متخذ القرار، وتوافر المعلومات وإمكانية البرمجة، وعليه تم تصنيف أنواع القرارات كما يلي: (إبراهيم، ٢٠١٢، ٢٢٩؛ طعمة،

٢٠١٠، ٢٦؛ عامر والمصري، ٢٠١٦، ١٣-١٤)

- أنواع القرارات حسب الجهة التي تتخذ القرار: قرارات فردية، وقرارات جماعية، أو قرارات مركزية وأخرى لامركزية.

- أنواع القرارات حسب المجال الذي يتخذ فيه القرار: القرار الأخلاقي، القرار الشخصي، القرار الإداري، القرار السياسي، القرار المهني، القرار التعليمي المنهجي، القرار الاجتماعي، القرار الاقتصادي.
- أنواع القرارات حسب أهمية القرار: القرارات الملحة والمؤجلة، قرارات روتينية، وقرارات رئيسة ملحة، وقرارات مشكوك فيها، وقرارات استشارية.
- بينما صنف أشهب (٢٠١٥، ٦٢-٦٣) القرارات إلى:
- القرارات الإستراتيجية: وفيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع المشاكل المعقدة وغير الروتينية.
- القرارات الإدارية: وفيه تتخذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الفعال والكفاء للموارد.
- القرارات التشغيلية: وفيه تتخذ القرارات التي تحدد كيفية تنفيذ المهام المطلوبة، وتتعلق بتحديد أي الوحدات في المنظمة ستنفذ تلك المهمة، وإنشاء معايير الإنجاز، واستخدام الموارد وتقييم المخرجات.
- القرارات المعرفية: وهي التي تتعلق بتقييم الأفكار الجديدة للسلع والخدمات، وتتعلق بطرق الوصول إلى معرفة جديدة.
- كما صنف عامر والمصري (٢٠١٦، ١٨-٢٢) أنواع القرارات كما يلي:
- تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمنظمة: قرارات الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد، قرارات الوظائف الإدارية ذاتها.
- تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها: قرارات إستراتيجية تأثيرها يمتد لفترات طويلة، وقرارات تكتيكية خاصة باستغلال الموارد المادية والبشرية، وقرارات تنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي والأنشطة الجارية.
- تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها: تتخذ في ظروف التأكد؛ وتكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة والنتائج متوقعة، وقرارات تتخذ تحت ظروف

- المخاطرة؛ وتتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وقرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد؛ وهي تتخذ في ظروف لا يعلمها صانع القرار.
- تصنيف القرارات وفقاً لنمط القيادة: قرارات ديكتاتورية؛ تتخذ من طرف واحد دون استشارة المعنيين، قرارات ديمقراطية؛ تتخذ بمشاركة كافة المستويات بالمنظمة، ومن يعنيه أمر القرار خارج المنظمة.
- تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها: قرارات كيفية؛ تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على خبرة صانع القرار، وقرارات كمية؛ تتسم بالعقلانية، وتعتمد على قواعد وأساليب علمية في تحليل المشكلة.
- وقد أضاف بانباتي وتاكالي (Panpatte & Takale, 2019, 74-75) التصنيف التالي لأنواع القرارات:
- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة: فالقرارات المبرمجة، عادة ما تكون متكررة بطبيعتها، ويستخدمها المديرون في التعامل مع القضايا التي تتطلب إجراءات روتينية، بينما القرارات غير المبرمجة؛ فهي غير روتينية وتتعامل مع قضايا استثنائية كالقضايا والمواقف المتعلقة بمشكلات خطيرة.
- القرارات التشغيلية والإستراتيجية: وتتعلق القرارات التشغيلية أو التكتيكية بالوقت الحاضر؛ لتحقيق درجة عالية من الكفاءة في العمليات الجارية للمنظمة كالإشراف الفعال، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وما إلى ذلك، بينما القرارات الإستراتيجية وتأثيراتها بعيدة المدى على المنظمة، وتشمل توسيع نطاق العمليات، ودخول أسواق جديدة، وتغيير مزيج المنتجات/الخدمات، وعقد تحالفات مع منظمات أخرى.
- القرارات التنظيمية والشخصية: القرارات التنظيمية هي التي يتخذها المديرون في سياق العمل العادي بصفتهم مديرين فيما يتعلق بالقضايا التنظيمية كالقرارات المتعلقة بإدخال نظام حوافز جديد، أو نقل موظف، أو إعادة توزيع العاملين، وما إلى ذلك، ويتخذها المديرون لتحقيق أهداف معينة. وفي مقابل مثل هذه القرارات، يتخذ المديرون بعض

القرارات التي تكون شخصية بحتة بطبيعتها، ولكن تأثيرها قد لا يقتصر على الفرد نفسه بل تؤثر على المنظمة أيضا كقرار المدير بترك المنظمة.

القرارات الفردية والجماعية: وتُتخذ القرارات الفردية عندما تكون المشكلة ذات طبيعة روتينية، في حين تتخذ مجموعة القرارات المهمة والإستراتيجية التي لها تأثير على العديد من جوانب المنظمة بشكل عام يُفضل اتخاذ القرارات الجماعية.

ومما سبق يتضح: تعدد التصنيفات المتبعة للقرارات، وتوضح تلك التصنيفات اختلافات مهمة في كيفية اتخاذ القرارات في المنظمات وفقاً لعوامل متعددة مثل: الجهة المتخذة للقرار، نوع الموقف، وأهمية القرار، ويعكس هذا التنوع في التصنيف تقسيمات متنوعة للقرارات تشمل القرارات الفردية والجماعية، كما يتضح من تصنيفات مختلفة تعتمد على نطاقات عمل متعددة مثل: القرارات الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية. وتساهم هذه التصنيفات في توضيح كيفية تحديد نوع القرار بناءً على البيئة التي يتم اتخاذه فيها، مثل: التحديات والظروف التي قد تصاحب اتخاذ القرار، بما في ذلك التأكد وعدم التأكد والمخاطرة.

علاوة على ذلك، يُمكن تصنيف القرارات وفقاً لطبيعة العمل والموارد المتاحة والمعلومات المتوفرة... إلخ، ويبرز دور القيادة في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل كبير على سير العمل؛ حيث يمكن أن يكون اتخاذ القرار جماعياً أو فردياً، ويعتمد على القدرة على البرمجة (التخطيط المسبق) أو التعامل مع المواقف غير المألوفة، والتصنيفات المختلفة تبرز أهمية تحديد السياق والظروف التي يُتخذ فيها القرار؛ لضمان أن تكون القرارات فعالة، وملائمة للوقت والمكان.

### ٣- مداخل صنع القرارات الفعالة والعوامل المؤثرة فيها

هناك سبعة مداخل يلجأ إليها القادة لصنع القرارات الفعالة، وتتحدد هذه المداخل في عرض القيادة لأفكارها على العاملين لمناقشتها، أو عرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير، أو عرض المشكلة للحصول على الاقتراحات ثم تصنع القرارات، ويمكن عرض المداخل السابعة كما يلي (القطاونة، ٢٠١٧، ١٧١-١٧٢):

أ- تعرض القيادة للمشكلة وتحصل على الاقتراحات، ويصنع القرار وتظهر للمرؤوسين فرصة لاقتراح حلول صائبة للمشكلة، وتكون مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات والبدائل الموجودة لدى القيادة، لمساعدة القيادة على اختيار البديل الأكثر ملاءمة.

ب- تصنع القيادة القرار وتحاول إقناع المرؤوسين، وتحدد القيادة المشكلة لتصل إلى قرار بشأنها، والسعي نحو كسب المرؤوسين إلى جانبهم وقبولهم للقرار؛ لتقليص حجم المعارضة، ومن ثم يتم توضيح المكاسب التي ستعود على المرؤوسين نتيجة القرار.

ج- تعرض القيادة أفكارها وتدعو المرؤوسين للمناقشة، وتتوصل القيادة إلى قرار مع نفسها، ولكنها لا تتخذه؛ لأنها راغبة في الحصول على قبول المرؤوسين لقرارهم، وبعد عرض الأفكار تطرح الأسئلة ليصبحوا على بينة من الأمور التي تنوي القيادة تنفيذها.

د- تسمح القيادة للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه، وهذا نادراً ما يحدث، ويقتصر على بعض المهام قصيرة الأجل، وهنا يترك للمرؤوسين حرية تحديد المشكلة، وتشخيصها وتحديد البدائل للحلول.

هـ- تصنع القيادة القرار، وتعلنه على المرؤوسين، وتحدد المشكلة وتراجع الحلول البديلة بمفردها، وتختار البديل الملائم الذي يؤمن حلول لها، ومن ثم تعلنه للمرؤوسين لغرض التنفيذ.

و- تُعين القيادة التحديات المالية، وحدود النشاطات التي يتخذها المرؤوسون في إطار القرار، وتنقل إليهم صلاحية صنعه، وتقوم بتعريف المشكلة، وبيان حدودها وأبعادها وتوضيحها لهم، ولا يجوز تجاوزها عند صنع القرار.

ز- تعرض القيادة قرارات مبدئية قابلة للتغيير، وتكون المبادرة هنا في المشكلة وتشخيصها، وتبدأ القيادة بحثها والتوصل إلى قرار بشأنها، وتعرض حلول للمشكلة على المرؤوسين وتراقب رد فعلهم، وتدعوهم للمناقشة مع التذكير بأنهم يحتفظون بحقهم بالانفراد في صنع القرار.

ومما سبق يتضح تفاوت المداخل التي تتبعها القيادة في اتخاذ القرارات الفعالة بناءً على مدى المشاركة التي تمنحها للمرؤوسين في عملية صنع القرار، وحجم تأثيرهم في تحديد الحلول البديلة أو تنفيذ القرارات. ففي بعض الحالات، تسعى القيادة إلى إشراك المرؤوسين بشكل فعال؛ مما يعزز التفاعل ويزيد من عدد الحلول المتاحة التي قد تساعد في اتخاذ القرار الأنسب، وفي حالات أخرى، تتبنى القيادة أسلوباً أكثر إستراتيجية؛ حيث تركز على اتخاذ القرار بنفسها، وتحاول إقناع المرؤوسين بقبوله، والتفاعل مع الآثار المترتبة عليه. وتشير هذه المداخل إلى تنوع في طرق القيادة، سواء كانت تركز على إتاحة الفرصة للمشاركة الجماعية (الأسلوب الديمقراطي)، أو تفضل حسم القرار بشكل مركزي (الأسلوب الإستراتيجي)، أو حتى تترك مجالاً لبعض الحرية للمرؤوسين؛ لتقديم حلول مستقلة، وكل مدخل من المداخل السابقة له مزاياه وعيوبه، ويعتمد نجاحها على نوع المشكلة، وطبيعة الفريق، وظروف العمل.

**وهناك عدة عوامل تؤثر في فعالية القرارات، وتشمل هذه العوامل مستوى خبرة فريق الإدارة، والقدرة على إدارة الازمات والضغوط، وخلق القبول الإداري للقرارات، والقدرة على تقليل مستويات الصراع، وزيادة مستوى التعاون بين أعضاء المنظمة، والقدرة على تحديد الاختلافات الفردية واستغلال الدوافع، وتشجيع السلوك التعاوني، وبناء القيم المشتركة** (Abuzaid et al., 2019, 78).

وقد حدد غبور (٢٠١٧، ١٣٩) العوامل والمتغيرات المؤثرة في فعالية عملية صنع واتخاذ القرارات في أربع مجموعات تتمثل في: **عوامل البيئة الخارجية**: وترتبط بالضغوطات الخارجية من البيئة المحيطة التي تعمل فيها المنظمة، ولا تخضع لسيطرتها. **وعوامل البيئة الداخلية**: وترتبط بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة. **وعوامل حضارية أو ثقافية**: وتشمل الثقافة السائدة في المجتمع. **وعوامل شخصية ونفسية**: وتشمل هذه العوامل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءً من متخذ القرار، ومستشاريه ومساعديه الذين شاركوه في صنع القرار.

وعلاوة على ما سبق، فهناك مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح اتخاذ القرارات وتنفيذها تتمثل في: وضوح ومرونة الأسس والقواعد التي يبني عليها القرار، وإمام متخذ القرار بالأبعاد السلوكية التي قد يتركها أي قرار على العاملين، وشرح أهداف وأبعاد القرارات الجديدة من قبل صُنع القرارات؛ ليسهل تنفيذها والإقبال عليها من قبل العاملين، وصياغة القرار بأسلوب علمي مفهوم وواضح، وتطبيق القرارات على مراحل تتماشى مع الموارد المادية المتاحة، وقدرة العاملين على التنفيذ، وتحديد الصلاحيات والواجبات والاختصاصات لكل العاملين بما يمنع الازدواجية وتداخل الصلاحيات، وقدرة القرار على البقاء لفترة زمنية مناسبة بما يؤكد على صحة المعلومات التي بني عليها، وملاءمته للظروف والأوضاع القائمة، والتفكير بروح القرار، ونصه من العوامل التي تساعد على نجاحه وتطبيقه (غبور، ٢٠١٧، ١٤٦).

ولتحقيق فعالية القرارات، فإن المنظمات بحاجة إلى توقع التغيرات المختلفة، والتكيف معها من أجل البقاء على اتصال بالبيئة التنافسية الخارجية، وأن تكون المنظمة قادرة على المنافسة آنياً ومستقبلياً، وأن تحدد نوع المهارات والموارد المطلوبة، لتحقيق النجاح المستهدف، وتحقيق التكاملية بالمنظمة من خلال تبني وجهات نظر تنظيمية شاملة للمنظمة، وأن يكون المديرون أكثر قدرة على توجيه الموارد، والقضاء على الهدر من خلال اتخاذ قرارات إيجابية في توقيت سريع (Ewah, 2018, 64).

وتتأثر فعالية القرارات بشكل سلبي بشخصية متخذ القرار، وقلة توافر البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة، وضعف تفسير البيانات، وغياب وجود العناصر البشرية الكفاء لجمعها وتحليلها، وضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتردد والخوف من إصدار القرارات، وقلة توافر الوقت الكافي أو عدم ملاءمة توقيت القرار، وبعض العوائق المادية كعدم توافر بنود للصرف على المشكلة موضوع القرار، وكذلك نقص الخبرة الفنية المدربة والقادرة على اتخاذ القرار (دعمس، ٢٠١٤، ٧٢).

ويتبين مما سبق: أن هناك عدة عوامل تؤثر في فعالية القرارات بالمنظمات عامة والجامعة بشكل خاص، والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي: عوامل داخلية، مثل: مهارات

وقدرات فريق الإدارة، والجوانب التنظيمية، وقواعد العمل ونظم البيانات والمعلومات بالجامعة، وعوامل خارجية، مثل: الضغوط الخارجية والتغيرات المستمرة بالبيئة الخارجية التي تؤثر على العمل الجامعي.

#### ٤ - مقومات القرار الفعال

يعد القرار الفعال بمثابة قوة مضافة للمؤسسة التعليمية، ومن ثم يجب أن تتوفر فيه عدة مقومات تزيد من فعاليته تتمثل في: مراعاة الخطوات العلمية في صناعته واتخاذها، وأن يكون واضح الأهداف وواقعيًا، وواضحًا ومرنًا، مستندًا إلى الأدلة والتفكير المنطقي، والتحليل العميق للموقف، ويأخذ في الاعتبار التوجهات المستقبلية والابتكار، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتغيير المستمر، والرقابة والتقييم، فمن المهم تقييم نتائج القرار بعد تنفيذه، بحيث يمكن تعديل إستراتيجيات اتخاذ القرار في المستقبل بناءً على التجربة، وأن تتناسب تكلفته مع النتائج المتوقعة منه ومراعاة توقيت اتخاذها.

وقد حدد عامر والمصري (٢٠١٦، ١٥) عدة مقومات للقرار الفعال تتمثل في: قدرة القائد على تحديد المشكلة، والاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار، وموازنة القائد بين المخاطر التي قد يسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها، وكذلك قدرة القائد على تقدير وجهات النظر المختلفة، والسماح للمرؤوسين بطرح البدائل المختلفة، ومن ثم الوصول إلى البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المنشود، بمشاركة العاملين في صنع القرار يجعلهم يدركون الحاجة إليه، ويكونون أقل عرضة لرفضه.

ويتميز القرار الفعال بعدة مقومات تتمثل فيما يلي: (عامر والمصري

(Vagadia, 2014, 100؛١٢، ٢٠١٦،

- القانونية؛ فيجب أن يتم اتخاذ القرار وفقا لأطر القانونية الحاكمة بالمنظمة.
- الكفاءة؛ وتعني تحقيق الأهداف المنشودة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكمية المطلوبة أو الكيفية أو التكلفة أو التوقيت الزمني.
- الإبداع والتطوير؛ لضمان استمرارية المنظمة في المستقبل، ولا يقتصر على ضمان كفاءتها في الحاضر.

- السلامة؛ فالقرار الفعال هو الذي يراعي مبدأ السلامة، والذي يعد تجاهلها إلى عواقب وخيمة في بعض الأحيان.
- شفافية القرار، وفهمه والفحص الشامل لاتساع وعمق العوامل التي تؤثر على القرار.
- ترشيد القرار، والفهم المنطقي لسيناريوهات القرار والأولويات والخيارات بطريقة علمية.
- تنفيذ القرار وربط عمليات القرار بنتائج القرار.
- تنظيم عملية صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة، وإنشاء بنك معرفي؛ لتحليل القرار بمرور الوقت؛ مما يؤدي إلى قرارات متكررة وفعالة في جميع أنحاء المنظمة.
- التركيز على القرار من خلال التركيز على بيانات القرار الحرجة ومتطلبات التحليل في وقت مبكر، وتجنب تضارب البيانات وضياح الوقت في جمع البيانات غير المهمة.
- الإجماع حول القرار وحل النزاعات للوصول إلى إجماع بشأن خيارات القرار بين أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- المشاركة في اتخاذ القرار، وتمكين المناقشة المركزة حول القضايا الحرجة بين الأطراف المتفرقة (بعيدة في الوقت و/أو الأماكن).
- تصور القرار: أي جعل خيارات القرار المعقدة أكثر قابلية للفهم من خلال التفسير، والتمثيل البياني.
- تحليل القرار، وتمكين التقييم والمقارنة التلقائية والفورية للخيارات المتنوعة.
- ومن خلال ما سبق، يتضح أن: القرار الفعال يعد من العناصر الحيوية للمؤسسة التعليمية، ويجب أن يتمتع بعدة مقومات؛ لضمان فعاليته مثل: وضوح الأهداف، والاستناد إلى الأدلة والمنطق، والمرونة في التعامل مع المواقف المتغيرة. كما يجب أن يأخذ في اعتباره التوجهات المستقبلية والابتكار في بيئات العمل الديناميكية، مع ضرورة الرقابة والتقييم بعد التنفيذ؛ لتعديل إستراتيجيات اتخاذ القرار في المستقبل. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتسم بالسلامة القانونية والكفاءة، والإبداع لضمان استمرارية المنظمة، ونجاحها في المستقبل، كما تشير الدراسات إلى أهمية الشفافية، والترشيد، والتنفيذ الفعال، وتنظيم عملية صنع القرار عبر جميع مستويات التنظيمية.

## ٥- أبعاد فعالية القرارات

هناك عدة تصنيفات لأبعاد فعالية القرارات كما تناولتها الدراسات السابقة، فقد حددت دراسة هيرت وأبيبي (Hurt & Abebe, 2015) أبعاد فعالية القرار في: جودة القرار، والالتزام، وبينما دراسات أخرى مثل: دراسة نجم (٢٠٢٤)، ودراسة جلاب وداخل (٢٠٢١)، ودراسة أبو زيد وآخرين (Abuzaid et al., 2019). تناولت الأبعاد التالية: ملائمة القرار، جودة القرار، قبول القرار، كما حددتها دراسة النعيمي والجبوري (٢٠٢١، ٢٢) في: جودة القرار، موثوقية القرار، إمكانية التنفيذ، بينما جاءت العديد من الدراسات مثل: (Ghonim, et al., 2022; Negoita, Lapointe & Moayad et al., 2024) وحددوا أبعاد فعالية القرار في ثلاثة أبعاد هي: جودة القرار، وقت القرار، قبول القرار.

وعليه يعتمد البحث الحالي على الأبعاد التالية لفعالية القرارات والتي تتمثل في: جودة القرار، وقبول القرار، ووقت القرار؛ لأن هذه الأبعاد تحقق توازنًا بين اتخاذ قرارات فعالة ومدروسة، فضمن تنفيذها في الوقت المناسب، وتسهيل قبولها من قبل المعنيين، وجودتها يعزز نجاح القرار، واستدامته في المنظمة، كما أنها من أكثر الأبعاد تداولًا في الدراسات السابقة، ويمكن تناول كل منها كما يلي:

### أ- جودة القرار (DQ) Decision Quality

تعد جودة القرار من الأبعاد الأساسية التي تحدد مدى فعالية القرارات المتخذة في أي منظمة، فهي تشير إلى قدرة متخذ القرار على تحليل الموقف بشكل شامل، وتحديد الأهداف بوضوح، واختيار الحلول الأنسب التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف بطريقة فعالة، فالقرارات ذات الجودة العالية تسهم في تقليل المخاطر، وتحقيق التوازن بين العوامل المختلفة مثل: التكلفة والوقت والموارد المتاحة.

فجودة اتخاذ القرار عملية معرفية مستمرة تتمثل في انتقاء أفضل وأنسب الأفكار والحلول من بين عدة بدائل غير متكافئة، وغير متماثلة لمختلف المشاكل التي تواجهها المنظمة، بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات المناسبة، والكافية وفي الوقت

المناسب؛ لاتخاذ القرارات بموضوعية بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة، لتقديم أفضل النتائج بكفاءة وفعالية عالية (هلال وكرومبي، ٢٠٢٢، ٧٠).

ويرى دايركشن (Direction, 2021, 36) أن جودة القرار مصطلح معقد يأخذ في الاعتبار النتائج ومعدلات أداء حل المشكلات ومعالجة المعلومات، ومدى تقبل صانع القرار للمخاطرة، كما يأخذ في الاعتبار بشكل فعال مدى دقة نموذج القرار، ويساعد في تحديد احتمالية اتخاذ القرار الجيد.

بينما يرى تشانغ وآخرون (Zhang et al., 2024, 1) أن جودة القرار تعني: مدى مساهمة القرار في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، ويستخدم لتقييم عملية ونتائج سلسلة من أنشطة صنع القرار. كما عبر غنيم وآخرون (Ghonim et al., 2022, 204) عنه بالمدى الذي يُنظر فيه إلى القرار باعتباره أفضل بديل متاح؛ حيث يساهم الجمع بين جودة القرار، والالتزام به في تحقيق أقصى قدر من فعالية المنظمة.

وعرف نجم (٢٠٢٤، ٨٢٥) جودة القرار بأنها: "مدى مساهمة القرار في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال توفير بدائل مبتكرة، وتحليل شامل، وتنفيذ فعال"، بينما عبر جلاب وداخل (٢٠٢١، ٢٢٨) عن جودة القرار بـ "مدى قدرة القرار على معالجة المشكلة التي جاء من أجل حلها عبر وفاءه بالمعايير الاقتصادية والفنية والسياسية".

وتتوقف درجة جودة القرار على حجم البيانات المتاحة لمتخذ القرار، ومدى دقتها، والقدرة على تحليل البيانات، واستخلاص النتائج والتنبؤ، ومهارة وخبرة متخذ القرار، ومشاركة الجهات المختلفة لتقديم المساعدة، وكذلك التوقيت المناسب لاتخاذ القرار (رجب، ٢٠٢٣، ١٥٨)، كما تتأثر جودة القرار بشمولية التفكير، والبحث عن أفكار جديدة، والنظر إلى القرار من وجهات نظر مختلفة في ضوء الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال تقديم بدائل، وخيارات جديدة ومبتكرة (Abuzaid et al., 2019, 78).

وحتى يتم الحصول على قرار جيد ينبغي التفهم الواضح والدقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار، وتعريف المشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً، والمعرفة الكاملة بالبدائل الممكنة، وتقدير ما يترتب على اختيار كل بديل، مع الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة (الحاج، ٢٠٢٢، ٤٣٩-٤٤٠).

ويتم الحكم على جودة القرارات وفقاً لمدخلين: المدخل الأول؛ يتم تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه، فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار مقبولة أصبح القرار مقبولاً مع مراعاة الفترة الزمنية خلال تقييم القرار؛ لأنه على المدى الطويل قد تؤدي بعض القرارات لنتائج غير مرغوبة، بينما المدخل الثاني؛ فيقيم القرارات بتحديد أفضل قرار اتخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صنع القرار. وقد تميز بالتركيز على مهارة متخذ القرار، وما يتوافر من معلومات وموارد (الحاج، ٢٠٢٢، ٤٣٩).

وعليه يمكن النظر إلى جودة القرار بأنها: قدرة متخذ القرار على اختيار الحل الأمثل بناءً على تحليل دقيق وشامل للمعلومات المتاحة، وفهم عميق للمشكلة أو الموقف، والتقييم الفعال للبدائل المتاحة، واختيار الحل الذي يحقق الأهداف المنشودة بأفضل طريقة ممكنة، مع تقليل المخاطر، وتعظيم الفوائد مع مراعاة التحديات والفرص المستقبلية.

#### ب- وقت اتخاذ القرار (DT) Decision Time

التوقيت المناسب لاتخاذ القرار له أهمية كبيرة في تحقيق فعالية القرارات، فالقرار الفعال يتطلب اتخاذه في الوقت المناسب؛ بحيث يمكن استغلال الفرص أو تجنب التهديدات، مع قابلية التنفيذ على أرض الواقع، فالقرارات التي تكون غير قابلة للتحقيق أو صعبة التطبيق قد تكون غير فعالة.

ويمثل عنصر التوقيت أحد العوامل الحاسمة في عملية صنع القرار، فأى عملية تأخير أو تقديم لصناعة القرار قد يترتب عليها انعكاسات سلبية على المنظمة التي يتخذ فيها القرار؛ وبالتالي يعيق من تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وإغفال عامل التوقيت

في صناعة القرار قد يترتب عليه تدخل بعض القوة في المنظمة، والتي تكون في غير صالح المنظمة (تجاني وقجة، ٢٠٢٤، ٤٣٢).

وعليه يعد توقيت اتخاذ القرارات الفعالة من أكثر العوامل المرتبطة بتحقيق فعالية القرارات (Harrison & Pelletier, 1998, 152)، ومن ثم يمثل عامل الزمن أهمية خاصة في اتخاذ القرارات؛ وذلك لأن توقيت اكتشاف المشكلة وتحديد بدقتها ودراستها، وجمع المعلومات والبيانات والإحصائيات، وتحديد الحلول الممكنة يعد أمراً ضرورياً، حتى لا يستغرق الأمر وقتاً طويلاً، كما أن للزمن أهمية في حل المشكلات العاجلة التي تواجه وحدة صنع القرار واتخاذها، كما أن تحديد التوقيت المناسب لإعلان القرار من مدير المنظمة أمراً ضرورياً (إبراهيم، ٢٠١٢، ٢٤٢).

ويرى دايركشن (Direction, 2021, 36) أنه: يجب اتخاذ القرارات مع تحديد وقت كاف لتنفيذها، فاتخاذ القرارات البطيئة يمثل ضياعاً للموارد، وضياعاً للإمكانات المتاحة للنفوق على المنافسين. ومع ذلك، فإن اتخاذ القرارات السريعة باستخدام بيانات سيئة، يؤدي إلى اتخاذ قرارات سيئة، فالانتظار لبعض الوقت لا مشكلة فيه، فالأهم هو الوصول إلى قرار جيد، ومن ثم تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً، فالقرار الحاسم لا يعنى أن يتخذ على عجل وبدون دراسة، فالتوقيت عامل حاسم في اتخاذ القرار.

وفي ضوء ما سبق: يمثل وقت اتخاذ القرار اللحظة التي يتم فيها اتخاذ القرار بناء على المعلومات والموارد المتاحة؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. كما أن القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب له تأثير كبير على النتائج المحققة، وتكمن أهمية التوقيت في اتخاذ القرار في حقيقة أن الفرص والمخاطر المختلفة تظهر في نقاط زمنية مختلفة، ومن خلال فهم أهمية التوقيت، يمكن اتخاذ قرارات مستنيرة تزيد من فرص النجاح للمنظمة.

وبالنظر إلى المنظمات الحكومية العامة بشكل عام، يلاحظ إنها تواجه ضغوطاً متزايدة لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة، ولكن القيام بذلك قد يكون صعباً؛ لأن سرعة

وفعالية القرار غالبًا ما يُعتقد أنهما متناقضان ومع ذلك، فإن المنظمات العامة تشبه المنظمات الخاصة من حيث إنهما تعملان في بيئات ديناميكية، وللبقاء في بيئة ديناميكية، يجب على المنظمات الحصول على المعلومات بسرعة وتحويلها إلى عمل، ومن ثم يمكن تحقيق فعالية القرار من خلال تعزيز سرعة اتخاذ القرار، وقد ارتبطت توقيت القرار بنتائج إيجابية من حيث فعالية المنظمة وأدائها والعكس صحيح؛ حيث يمكن أن يؤدي اتخاذ القرار السريع إلى قرارات سيئة، وأداء ضعيف إذا تم التضحية بجمع المعلومات بشكل عام من أجل السرعة، وفي الوقت نفسه، لا يشير اتخاذ القرار السريع بالضرورة إلى التسرع ومع ذلك، نادرا ما يتوفر للأفراد معلومات أو وقت كاف لاتخاذ قرار معقول (Ghonim et al., 2022, 203).

وهناك القرارات الواجب اتخاذها بسرعة ولا تحتل التأجيل، وهناك قرارات أخرى يمكن تأجيلها لأيام وأسابيع وأشهر دون أن يكون لها أي تأثير على المنظمة، ومن ثم تستلزم عملية اتخاذ القرارات الإدارية مراعاة التوقيت، ودراسة عامل الوقت من خلال تحليل الزمن الماضي، والمتمثل في: ظهور المشكلة وجمع البيانات عنها، والزمن الحاضر الذي يتطلب فيه اتخاذ القرار واختيار أفضل البدائل، والزمن المستقبلي الذي سيتم فيه تنفيذ القرار. ومن ثم فإنه يجب مراعاة الوقت الذي يتخذ فيه القرار وينفذ، والوقت الذي يُبلغ فيه العاملون بالقرار، وتخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة والاختيار الأمثل لها، والتي تعد من الأمور الضرورية التي يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار الفعال؛ وبالتالي فإن مراعاة عامل الوقت عند اتخاذ القرار يقلل من التعارض بين الأحداث والقرارات الأخرى (أبو عاشور، ٢٠٢٣، ٨٩-٩٠).

إن مراعاة التوقيت عند اتخاذ القرار يعد من العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح أو فشل القرار، سواء كان القرار يتطلب السرعة أو التأني، فإن توقيته السليم يعزز فعاليته ويزيد من فرص النجاح، بينما التوقيت السيء قد يؤدي إلى نتائج عكسية، ويتطلب اتخاذه في الوقت المناسب استغلال الفرص أو تجنب التهديدات، وأن يكون القرار قابلاً للتنفيذ على أرض الواقع، فالقرارات التي تكون غير قابلة للتحقيق أو صعبة

التطبيق قد تكون غير فعالة، ولا تخضع للرقابة والتقييم، ومن المهم تقييم نتائج القرار بعد تنفيذه، بحيث يمكن تعديل إستراتيجيات اتخاذ القرار في المستقبل بناءً على التجربة، وأن تتناسب تكلفته مع النتائج المتوقعة منه.

### ج- قبول القرار (Decision Acceptance (DA)

القرارات المقبولة هي: تلك القرارات التي يتم قبولها وتأييدها من قبل الأفراد أو الفرق التي ستتأثر بها داخل المنظمة، ويشمل ذلك القرارات التي تتمتع بموافقة أو رضا العاملين أو الإداريين، وتعد القرارات المقبولة مهمة؛ لأن تنفيذها يكون أكثر فعالية عندما يشعر المعنيون بأنها قرارات عادلة وشفافة وملائمة لاحتياجاتهم أو أهدافهم.

وأشار أبو زيد (Abuzaid et al., 2019, 78) إلى أن قبول القرار يعكس الدرجة التي يحظى بها القرار الإستراتيجي بإجماع أعضاء المنظمة، كما يعرفه جلاب وداخل (٢٠٢١، ٢٢٨) بأنه: "درجة الدعم والتأييد التي يحظى بها من قبل الأطراف التي يتأثر عملها وسلوكها بهذا القرار"، ويدل بعد قبول القرار على مدى قبول القرار بين العاملين الذين سيتأثرون بتنفيذه، ويتحقق القبول من خلال المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرار، ومن ثم تعد مسألة قبول القرار من قبل العاملين من أهم عوامل نجاح تنفيذ القرار (نجم، ٢٠٢٤، ٨٢٥).

وعليه يمكن النظر إلى قبول القرار على أنه: الموافقة الفعلية على تنفيذ القرار بعد اتخاذه من قبل جميع العاملين، ومشاركة كافة الأطراف المعنية؛ لتنفيذه وفقاً للإجراءات التي تم تحديدها، وتنظيمها سابقاً.

وتعد القرارات المقبولة هي الأكثر كفاءة وفعالية؛ لأنها تجسد الالتزام نحو المنظمة وأهدافها، وبناءً على أهمية خطوة التنفيذ في اتخاذ القرار، فإن أحد العوامل الحاسمة في اتخاذ القرار الفعّال هو توقع ما إذا كانت مجموعة العمل ستقبل القرار أم لا، وعلى الرغم من إمكانية اتخاذ قرار جيد، إلا أنه لا يمكن ضمان إقناع الآخرين به إلى أقصى حد، لذلك فمن خلال تحديد درجة قبول القرار من قبل المرؤوسين، يمكن لصانع القرار

اكتشاف درجة الدعم الذي يجب أن يقدمه المرؤوسون لذلك القرار (Ghonim et al., 2022, 203).

كما أن القرار المقبول له جانبان؛ الجانب الأول: يتعلق بقبول العاملين بالمنظمة للقرار، ورد فعلهم المحتمل، وقبولهم للقرار يعد من أهم الشروط لالتزامهم بتنفيذ هذا القرار وتأييده والدفاع عنه، ويتعلق الجانب الثاني بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات التي تتأثر بهذا القرار، فاستمرارية المنظمة وفعاليتها قراراتها تعتمد على مدى تقبل البيئة لها (عامر والمصري، ٢٠١٦، ١٢).

ويتقبل المرؤوسون قرارات المدير إذا كانت فوائد قبول القرار وأضرار عدم قبوله أكبر من فوائد عدم قبوله وأضرار قبوله، ومن فوائد قبول القرار أنه يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتجنب أضرار عدم القبول سواء مادية أو معنوية، كما يساعد على تحقيق الاستقرار في الوظيفة، والراحة النفسية للعاملين، بينما عدم قبول المرؤوسين للقرار قد يتسبب في اتخاذ إجراءات تأديبية، فضلاً على الضرر المادي والمعنوي للعاملين، وتهديد حياتهم الوظيفية (المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢، ٤٤-٤٥).

ويؤكد تجاني وقجة (٢٠٢٤، ٤٣٣) على المشاركة في اتخاذ القرار الإداري عاملاً جوهرياً في كفاءة وفعالية ذلك القرار، فالقرار الإداري يرتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالأفراد الذين يعملون في المنظمة، ولضمان الاستجابة الإيجابية للقرار الإداري، وتوكيد مسؤولية الحرص على تنفيذه لابد أن يشارك في صناعة القرار جميع من لهم علاقة بذلك القرار.

وعليه توجد عدة فوائد لمشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تنعكس على المنظمة منها: شعورهم بأهميتهم داخل المنظمة، خاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها، كما أن مشاركة العاملين تضمن تنفيذ واجباتهم بشكل دقيق وسليم؛ مما ينعكس على درجة الكفاءة في العمل، وتحسين نوعية القرار وفعاليتها (إبراهيم، ٢٠١٢، ٢٤٣)، وجعل القرار أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين

المدير وأفراد المنظمة وبين المنظمة والجهات المختلفة التي تتعامل معه (أشهب، ٢٠١٥، ٩).

ومما سبق: فإن عملية اتخاذ القرارات المقبولة تتضمن التشاور والمشاركة الفعالة؛ حيث استشارة الأطراف المعنية قبل اتخاذ القرار؛ مما يعزز شعورهم بالمشاركة، والوضوح والشفافية من خلال تقديم تفسير واضح للقرار وأسبابه، وكيفية تأثيره على الجميع، وأن يلبي القرار مصالح الأطراف المختلفة بشكل عادل، مع الأخذ بالاعتبار ملاحظات وآراء الفرق المختلفة؛ لضمان قبول القرار، كما يقبل المرؤوسون قرارات المدير إذا كانت فوائد قبول القرار وأضرار عدم قبوله أكبر من فوائد عدم قبوله وأضرار قبوله، ومن فوائد قبول القرار أنه يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتجنب أضرار عدم القبول سواء مادية أو معنوية، كما يساعد على تحقيق الاستقرار في الوظيفة، والراحة النفسية للعاملين، بينما عدم قبول المرؤوسين للقرار قد يتسبب في اتخاذ إجراءات تأديبية، فضلاً على الضرر المادي والمعنوي للعاملين وتهديد حياتهم الوظيفية.

### المحور الثالث: العلاقة بين التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بالجامعات

يمثل التوافق الإستراتيجي أحد العوامل الجوهرية في دعم فعالية القرارات داخل المنظمات، ويساعد هذا التوافق في توجيه الموارد نحو المسارات الصحيحة، وضمان تركيز الجهود على الأولويات؛ مما يقلل من التشتت ويعزز التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن اتساق القرارات مع قيم المنظمة ورؤيتها يُعزز من فرص استدامة النجاح التنظيمي، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف بطريقة تكاملية؛ مما يجعل عملية صنع واتخاذ القرارات أكثر فعالية وارتباطاً بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

كما يساهم التوافق الإستراتيجي في صنع القرارات الفعالة واتخاذها عبر المستويات الإدارية المختلفة؛ حيث تساعد سرعة انسياب المعلومات عبر المستويات الإدارية بالمنظمة وأقسامها في صنع قرارات فعالة ذات جودة، وفي الوقت المناسب. وهذا بدوره يعزز من تكامل جهود العاملين في المشاركة الحقيقية؛ بما يحقق قبول القرار وتنفيذه دون أى عائق، كما يساهم التوافق الإستراتيجي في دعم تنفيذ تلك القرارات من خلال

توافر البني التحتية الداعمة، وكذلك الشراكات والمهارات اللازمة، فضلاً على الكفاءة في توظيف موارد المنظمة في تحقيق الجودة في القرارات، ومن ثم فإن العلاقة بين التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات علاقة مترابطة.

فقد أظهرت العديد من الدراسات العلاقة الإيجابية بين التوافق الإستراتيجي وفعالية القرار، فوفقاً لدراسة غنيم وآخرون (Ghonim et al., 2022, 204) فإن التوافق الإستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي مع فعالية القرارات بأبعادها الثلاثة المتمثلة في جودة القرار، وقبول القرار، ووقت اتخاذ القرار.

كما أشارت دراسة ديركشن (Direction, 2021, 36-37) إلى أن التوافق الإستراتيجي وفعالية القرار مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، ويمكن استخدام التوافق الإستراتيجي لتحسين فعالية القرار؛ حيث إن استخدام خطوط اتصال واضحة أمر ضروري لتحسين جودة اتخاذ القرار، والسرعة التي يمكن بها اتخاذ القرار وتنفيذه. كما أن العمليات المبسطة مفيدة لأنها تعمل على تحسين الكفاءة داخل المنظمة، ومدى فعالية اتخاذ القرار، ويمكن مراقبة قبول القرار بشكل أفضل من خلال المشاركة مع العاملين، وإعطائهم الأولوية، وكذلك توصلت دراسة جعفر وأحمد (Jaafar & Ahmed, 2021, 1621) إلى أن التوافق الإستراتيجي له تأثير موجب ومباشر في تحسين القرارات الإستراتيجية للمنظمة، أي كلما زاد التوافق الإستراتيجي كلما زادت جودة القرار الإستراتيجي ووزادت فعاليته.

وأوضحت دراسة نيو وتشاو ووي (Niu, Zhao & Wei, 2024) أن هناك تأثيراً متبادلاً بين فعالية القرارات والمشاركة كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي، ونظراً لأن عملية اتخاذ القرار هي عملية معقدة يتفاعل فيها جميع المشاركين فيه ويؤثرون على بعضهم البعض، ومن ثم فإن القرار الجيد لا يكفي بتوافر الكفاءة الإستراتيجية العالية بل يتأثر بمدى رضا أعضاء الفريق على عملية اتخاذ القرار وتنفيذه، وتكوين علاقات تعاونية ودية قائمة على المشاركة والثقة، والتي تعد شرطاً أساسياً للحفاظ على فعالية القرارات على المدى الطويل وبشكل مستدام، كما توصلت دراسة عبد الهادي وجودة وخشبه

(٢٠١٥) إلى وجود علاقة عكسية بين ضعف الاتصالات كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات الإدارية؛ فكلما قلت فرص الاتصالات كلما قلت فعالية القرارات والعكس صحيح.

وأظهرت دراسة برودبيك، هنريك ريجوني وهوبن (Brodbeck, Henrique Rigoni & Hoppen, 2009, 8-24) أن العلاقة بين التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات تعد علاقة وثيقة، ومعقدة تؤثر على الأداء والتنمية المستدامة للمنظمات، وقد ظهرت هذه العلاقة كما يلي:

- إن التوافق الإستراتيجي يساعد المنظمات على ربط إستراتيجياتها مع أهدافها، وهذا التوافق يمكّن صناع القرار من رؤية كيفية تأثير قراراتهم على تحقيق أهداف المنظمة، فكلما كان هناك فهم واضح للتوافق، زادت فعالية القرارات المتخذة؛ مما يؤثر على الأداء التنظيمي.

- إن توافر مستوى مرتفع من التوافق الإستراتيجي يعزز التواصل بين الأقسام المختلفة بالمنظمة؛ مما يسهل عملية تبادل المعلومات الدقيقة والمحدثة، التي تعد أمراً حيوياً لاتخاذ قرارات فعالة؛ حيث تتيح للمدراء التنبؤ بالنتائج المتوقعة بناءً على البيانات المتاحة.

- إن تحقيق التوافق الإستراتيجي، يمكن المنظمات من تقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات؛ حيث يضمن أن تتماشى جميع الجهود مع الأهداف الإستراتيجية؛ مما يقلل من احتمالية اتخاذ قرارات غير متسقة أو غير ملائمة.

- إن التوافق الإستراتيجي يسهم في خلق بيئة ملائمة للابتكار، وتصبح المنظمات أكثر مرونة وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة؛ مما يدعم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الجديدة أو إدخال تقنيات حديثة.

- إن القيادة الفعالة عادة ما ترتبط بتوافق إستراتيجي قوي، وعندما يكون القادة في مستوى عالٍ من الفهم لتجسيد التوافق في القرارات؛ فإن هذا يزيد من مصداقية وفعالية القرارات المتخذة، ويعزز من التزام العاملين واستجابتهم للتغيرات.

- إن التوافق الإستراتيجي يساعد على تحديد معايير قياس الأداء؛ مما يسهل تحليل النتائج المستندة إلى القرارات، كما يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة من بيانات الأداء الفعلية؛ مما يدعم التحسينات الإستراتيجية للمنظمة.

وكذلك أوضحت دراسة نايدو (Naidoo, 2012, 27-45) أن التوافق الإستراتيجي يؤثر بشكل كبير على جودة القرارات الإستراتيجية، فقد أظهرت أن ضعف المشاركة والحوكمة يؤثر بالسلب على دعم القرارات الإستراتيجية، كما يحسن بعد الاتصال التفاعل بين تقنية المعلومات والأعمال؛ مما يعزز من وضوح القرارات وفعاليتها، خاصة عند مشاركة المعلومات بشكل متكامل.

كما أكدت دراسة العدوان (Al-Adwan, 2014) أن مستوى التوافق الإستراتيجي بين الأعمال وتقنية المعلومات له دور حيوي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمات؛ حيث إن التوافق الإستراتيجي يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية ودقة من خلال دمج تقنية المعلومات مع الأهداف التنظيمية، وأن الشراكة الفعالة بين وحدات الأعمال وتقنية المعلومات تعزز من دمج تقنية المعلومات في عمليات التخطيط وصنع القرار؛ مما يساهم في تحقيق توافق إستراتيجي وأداء تنظيمي مرتفع.

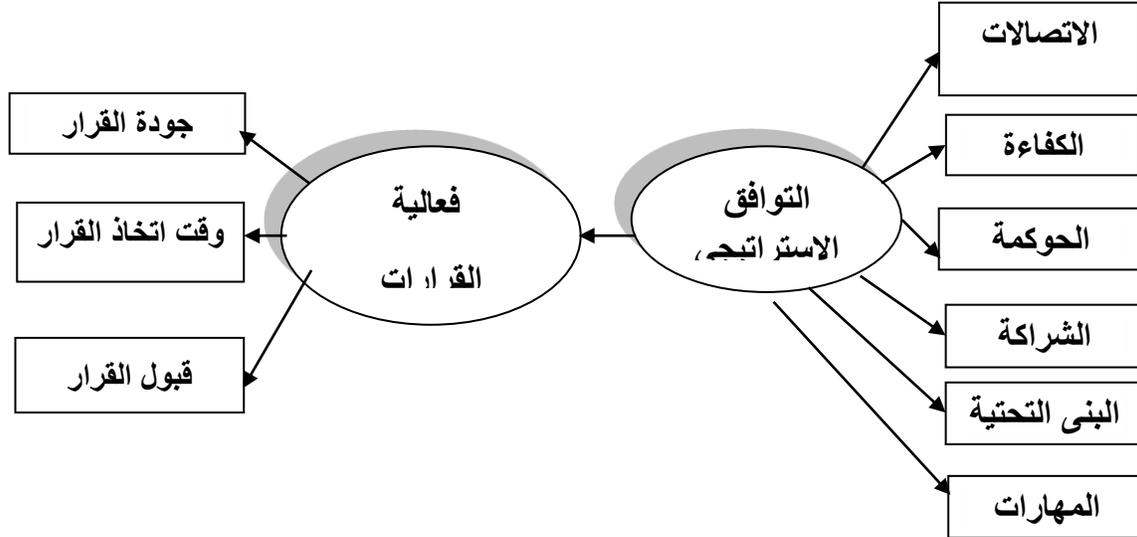
وعلاوة على ما سبق، فإن عملية صنع القرار الجيدة مُدمجة بطبيعتها في جميع وظائف المنظمة؛ إذ أن تحسين التقييم الذاتي يُمكن أن يُحسن جودة القرارات، من خلال تسهيل تدفق المعلومات الدقيقة والسليمة إلى صانعي القرار. وفيما يتعلق بوقت اتخاذ القرار، وتماشياً مع الدراسات السابقة (Ayers, 2013; Jose Zanon et al., 2011; Marrelli, 2015)، تُلقى النتائج الضوء على العمليات التنظيمية كجزء لا يتجزأ من الخدمة نفسها. وهذا ما أكدته نتائج دراسة غنيم وآخرين (Ghonim et al., 2022)؛ حيث أكدت على أن وقت القرار هو البُعد الأكثر تأثيراً بتوافق العمليات من خلال التوافق الإستراتيجي، وفسرت ذلك بأنه: إذا قامت الإدارة بتحسين عملياتها وتبسيطها، فسيتم تحسين وقت اتخاذ القرارات.

كما أظهرت دراسة برييتو وكارفاليو (Prieto & Carvalho, 2018, 587-588) أن التوافق الإستراتيجي الداخلي (ISA) له تأثير إيجابي على جودة القرارات الإدارية، ويشمل التوافق الإستراتيجي الداخلي التوافق الرأسي والأفقي؛ حيث يساعد التوافق الرأسي، الذي يتضمن عملية التخطيط الرسمي، ومشاركة الإدارة الوسطى والتوافق الإستراتيجي، في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تحسين جودة القرارات وتنسيقها. أما التوافق الأفقي، الذي يشمل توجيه العمليات وتوجيه العملاء، فيضمن أن القرارات المتعلقة بالعمليات والتسويق تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية، واحتياجات السوق. وقد أكدت النتائج أن المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من التوافق الإستراتيجي الداخلي تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمنظمات التي تفنقر إلى هذا التوافق؛ مما يعزز من فعالية وكفاءة القرارات الإدارية.

وبناء على ما سبق، يمكن القول: إن التوافق الإستراتيجي عامل حاسم في تعزيز فعالية القرارات داخل المنظمة، فعندما تتوافق القرارات مع الأهداف والرؤية الشاملة للمنظمة، فإنها تساهم بشكل كبير في تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية. كما أن القرارات المتوافقة مع الإستراتيجية العامة تساعد في توجيه الموارد بشكل مناسب، وتوزيع الجهود على الأولويات الصحيحة؛ مما يقلل من التشتت، ويزيد من التنسيق بين الفرق المختلفة. فضلاً على أن التوافق الإستراتيجي يضمن أن القرارات تتسق مع قيم المنظمة واتجاهاتها طويلة المدى؛ مما يساهم في استدامة النجاح، وتحقيق الأهداف بشكل متكامل؛ وبالتالي تكون القرارات أكثر فعالية؛ لأنها تركز على تحقيق الرؤية الشاملة للمنظمة بأفضل الطرق الممكنة.

#### المحور الرابع: النموذج النظري المفترض للبحث

بعد الاطلاع على الأدب النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، وتوضيح العلاقة بين التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بالجامعات، تم بناء نموذج نظري مفترض بين متغيرات الدراسة يوضح الشكل التالي، والذي يبين وجود متغيرين هما: التوافق الإستراتيجي، وفعالية القرارات.



### شكل (١) النموذج النظري المفترض للبحث

يوضح الشكل السابق النموذج النظري المفترض للبحث، الذي يفترض وجود علاقة تأثير مباشرة للتوافق الإستراتيجي في فعالية القرارات بالجامعات، كما أن متغير التوافق الإستراتيجي هو المتغير المستقل، وهو متغير سداسي الأبعاد، بينما فعالية القرارات المتغير التابع، وهو متغير ثلاثي الأبعاد.

**القسم الثالث: واقع التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس (دراسة نظرية وثائقية)**

يهدف هذا القسم من البحث إلى رصد أهم الجهود التي تقوم بها الجامعات المصرية والعمانية نحو تحقيق التوافق الإستراتيجي، وكذلك تعزيز فعالية القرارات بها، للوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف بها من خلال مراجعة الدراسات والوثائق الرسمية المرتبطة، وذلك كما يلي:

#### أولاً: واقع التوافق الإستراتيجي بالجامعات المصرية والعمانية

هناك العديد من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية والعمانية لتحقيق التوافق الإستراتيجي بأبعاده المختلفة المتمثلة في: الاتصالات، والكفاءة، والحوكمة، والشراكة،

والبنى التحتية، والمهارات؛ إذ تسعى الجامعات المصرية والعمانية إلى تعزيز قنوات اتصال فعالة، لضمان تدفق وانسيابية المعلومات بين جميع الأطراف داخل الجامعة وخارجها، وتطوير الكفاءة المؤسسية في إدارة العمليات الإدارية والأكاديمية بها، فضلاً على اهتمام الجامعات ببناء شراكات إستراتيجية مع القطاعات المختلفة محلياً أو دولياً، بما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية عالية. كما تسعى لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتركز على تنمية وتطوير المهارات الإدارية والأكاديمية لجميع منتسبيها، وكذلك تعمل جاهدة على تطوير بنى تحتية تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المبتغاة، وفيما يلي عرض لجهود جامعة مدينة السادات في مصر، وجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان في اتجاه تحقيق أبعاد التوافق الإستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

#### ١- الاتصالات بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس

تبذل وزارة التعليم العالي في مصر جهوداً كبيرة نحو تطوير وتحسين مؤسسات التعليم العالي، بما فيها الجامعات؛ لضمان استدامتها وتعزيز ميزتها التنافسية، تظهر هذه الجهود بوضوح في العديد من المبادرات التي تهدف إلى تحقيق التوافق الإستراتيجي من خلال بناء اتصالات فعالة؛ حيث تعمل الوزارة على تعزيز فعالية الاتصالات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، بما يضمن تكامل وتنسيق العمل بين جميع الأطراف المعنية (وزارة التعليم العالي، إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠، ٢٠١٥).

وكما ورد في الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، فإن الجامعات المصرية تعتمد على سبعة مبادئ لتنفيذ تلك الإستراتيجية منها الاتصالات، والتي تتم عبر مستويات مختلفة تشمل المستوى الداخلي الذي يقوم بين مختلف مؤسسات التعليم العالي، ومراكز البحوث داخل مصر ويشمل (الاتصال المادي، وقطاع السوق، والاتصال الإقليمي، والاتصال الافتراضي)، بينما الاتصال الخارجي يعتمد على التواصل، والعلاقة مع الشركاء الدوليين فيما يتعلق بالمجال المتعلق بالبحوث إلى جانب

التطوير المؤسسي لتبني فلسفة ونهج الاتصال الفعال (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، ٢٠٢٣، ٢٠١٩).  
وبالنظر إلى جامعة مدينة السادات، فإنها تحتوى على عدد من الوحدات التي تسعى إلى تسهيل عملية الاتصالات داخل الجامعة وخارجها منها: وحدة نظم المعلومات الإدارية، والتي تهدف إلى ميكنة العمل بالإدارات المختلفة داخل الجامعة؛ لتسهيل العمل بتلك الإدارات ورفع كفاءتها، بالإضافة إلى إتاحة جميع أنواع البيانات المطلوبة بدقة وسرعة كافية؛ مما يدعم متخذي القرار على كافة المستويات على اتخاذ القرارات السليمة (جامعة مدينة السادات، وحدة تطوير نظم المعلومات الإدارية <http://usc.edu.eg/ar/mis/317.aspx>)، ووحدة التدريب والتسويق التي تهدف إلى نشر الخدمات التي تقدمها مشروعات تكنولوجيا المعلومات بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتسويقها بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالجامعات المصرية؛ لتنمية الكوادر البشرية، وتأهيلها للتعامل مع الأدوات والمفردات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات (جامعة مدينة السادات، وحدة التدريب والتسويق، <http://usc.edu.eg/ar/dep/marketing>).

وهناك أيضا وحدة البوابة الإلكترونية، وهي إحدى الوحدات التي تعتمد على توظيف أفضل التقنيات والبرمجيات المتوفرة؛ لزيادة التعاون والتواصل بين مختلف الكليات بالجامعة والجامعات الأخرى؛ بما يحقق رؤية الجامعة ورسالتها؛ حيث إنها الواجهة التي تسمح بالوصول إلى عدد كبير من المعلومات والتطبيقات وغيرها من سبل الاتصال من خلال واجهة واحدة، ومن أمثلة التطبيقات والخدمات المتاحة بالجامعة: الأنشطة التي يقدمها نظام إدارة التعليم الإلكتروني، أو وحدة المكتبة الرقمية، ونظم المعلومات الإدارية الجامعية، وجاء ضمن أهداف وحدة البوابة الإلكترونية؛ رفع ترتيب موقع جامعة مدينة السادات في التصنيف العالمي، وإتاحة المعلومات والبيانات الرئيسة لجامعة مدينة السادات والكليات إلكترونياً، ونشر أخبار الجامعة والكليات على الموقع الإلكتروني بنظام إدارة المحتوى، وتعزيز التواصل بين جامعة مدينة السادات والجامعات المصرية،

وزيادة التواصل بين الجامعة والجامعات الأجنبية، وتوضيح خدمات التطوير التي توفرها وزارة التعليم العالي. الأمر الذي يسمح بتعريف المجتمع الجامعي بهذه الخدمات؛ لتعظيم الاستفادة منها، والتحديث المستمر للمعلومات والبيانات المتوفرة على الموقع الإلكتروني لجامعة مدينة السادات (جامعة مدينة السادات، وحدة البوابة الإلكترونية، <http://usc.edu.eg/ar/portal/287.aspx>)، كما أن هناك مكتب شئون ورعاية الطلاب الوافدين؛ الذي يهدف إلى تعزيز التواصل مع القيادات العامة بجميع مكاتب الملحقيات الثقافية والقنصلية التابع لها الطلاب الوافدون؛ بهدف الترويج بجودة الخدمات المقدمة للطلاب الوافدين بالجامعة، وكذلك التواصل مع الإدارة المركزية لشئون الطلاب الوافدين بوزارة التعليم العالي (جامعة مدينة السادات، مكتب شئون ورعاية الطلاب الوافدين، <http://usc.edu.eg/ar/details/14379>).

**وبالنسبة للاتصال بجامعة السلطان قابوس،** فقد أشارت الخطة الإستراتيجية للجامعة ٢٠١٦-٢٠٤٠ بأحد إستراتيجياتها الفرعية - الإستراتيجية (ج) المندرجة تحت أحد إمكانات الإستراتيجية المرتبط بالبنية الأساسية والخدمات المساندة- إلى تعزيز خدمات تقنيات المعلومات والاتصال من خلال عدة مبادرات وهي: (جامعة السلطان قابوس، الخطة الإستراتيجية للجامعة ٢٠١٦-٢٠٤٠، ٢٠١٦، ٥٣)

- تحديث قدرات وفاعلية خدمات تقنية المعلومات والاتصال، وتسهيل الوصول إليها بما يتماشى مع سياسة الحكومة الإلكترونية.

- إعداد سياسات متعلقة بأمن تقنية المعلومات والاتصالات والتدريب.

- التوسع في الخدمات الإلكترونية لدعم إستراتيجيات التعليم والتعلم والبحث العلمي.

- الحصول على اعتماد عالمي لضمان جودة خدمات تقنية المعلومات والاتصال.

كما قد جاء ضمن الخطة التنفيذية الثانية ٢٠٢١-٢٠٢٥ للجامعة مشروع إعادة الهيكلة والرشاقة المؤسسية الذي يهدف إلى إعادة النظر في هيكل الجامعة، ورفع مستوى رشاقة الهيكل التنظيمي؛ لمواكبة التغيرات الحالية والمستقبلية، ومن مخرجات هذا المشروع تحقيق مبدأ وحدة الاتجاه، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بزيادة سرعة التواصل

وسهولة صناعة القرار واتخاذها؛ لتحقيق الفعالية والرشاقة المؤسسية (جامعة السلطان قابوس، ٢٠٢١، ٤٨).

فضلاً عما سبق، فقد أعدت جامعة السلطان قابوس خطة تواصل إستراتيجي مع الوحدات الحكومية والبرامج الوطنية بشأن رؤية عمان ٢٠٤٠، تهدف إلى تعزيز الشراكات الفعالة والتواصل المستدام بين الجامعة والجهات الحكومية الأخرى، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية عمان ٢٠٤٠، وذلك من خلال بناء جسور للتعاون والتفاعل؛ لتحقيق مؤشرات الجامعة في الرؤية (قسم الدعم والتواصل الإستراتيجي- جامعة السلطان قابوس، خطة تواصل إستراتيجي مع الوحدات الحكومية والبرامج الوطنية بشأن رؤية عمان ٢٠٤٠)،

كما أعدت كذلك خطة للاتصالات الداخلية؛ بهدف تعزيز الوعي برؤية عمان ٢٠٤٠ داخل الجامعة مع التركيز على دور الجامعة في تحقيق مؤشرات الرؤية، وحددت مجموعة من قنوات الاتصال لتحقيق هدفها الإستراتيجي، منها: البريد الإلكتروني، والنشرات الداخلية، ووسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعة، ولوحات الإعلانات الرقمية (قسم الدعم والتواصل الإستراتيجي- جامعة السلطان قابوس، الخطة الاتصالية الداخلية للتواصل عن رؤية عمان ٢٠٤٠).

ومما سبق يتضح أن: جامعة مدينة السادات بمصر وجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان تبدلان العديد من الجهود في سبيل تعزيز الاتصالات الفعالة بهما، من خلال استحداث وحدات جديدة تسهم في تدفق المعلومات والبيانات ونشرها والتسويق للجامعة، وكذلك تسهيل إنجاز بعض المهام المتعلقة بالمجتمع الخارجي، واستخدام الوسائل التكنولوجية في تسهيل عملية الاتصالات وفقاً لخطة معتمدة؛ لتعزيز هذه الاتصالات سواء داخلياً أو خارجياً؛ بما يساعد على تحقيق التوافق الإستراتيجي بها.

وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة لتحقيق الاتصالات كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي بالجامعات المصرية، إلا أنه ما تزال تعاني تلك الجامعات من مواطن ضعف تعوقها عن تحقيق الاتصالات الفعالة منها جمود الهياكل التنظيمية بالجامعات،

وهرمية السلطة، وقلة وضوح خطوط الاتصال وتداخلها، فضلاً على تدنى مستوى الاتصال الإداري على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم، وقلة فعاليته، وغالبًا ما يتم من أعلى إلى أسفل، وغياب توافر آلية شفافة وواضحة لتوزيع الأعباء الجامعية على العاملين الإداريين، كما أنها لا تستخدم تكنولوجيا الاتصالات الحديثة (أهم ومصطفى وعثمان، ٢٠١٩، ١٧٦؛ محمود وإبراهيم، ٢٠٢٤، ٧٦؛ السعودي، ٢٠١٨، ٧٢٠-٧٢١)، مما يدل على ضعف عملية الاتصال والتواصل بالجامعات المصرية.

وكذلك الحال بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان؛ حيث أشارت دراسة حماد والعاني (Hammad & Al-Ani, 2021) إلى ضعف ثقافة العمل الجماعي والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة السلطان قابوس؛ فغالبًا ما يفضل الأساتذة العمل بمعزل عن زملائهم بسبب عدم تعوّدهم على العمل الجماعي، ووجد حواجز ثقافية تضاعف من عزلة الأقسام وعدم الانخراط في مشاريع مشتركة.

## ٢- الكفاءة بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس

تركز وزارة التعليم العالي في مصر على تطوير الكفاءة المؤسسية في الجامعات المصرية، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل الإداري (وزارة التعليم العالي، إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠٣٠-٢٠١٥، ٢٠١٥).

فضلاً على إستراتيجية تطوير التعليم العالي، التي أعدتها وزارة التعليم العالي عام ٢٠٠٠؛ لتوفير مناخ داعم لتحقيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي كافة، وتم ترجمة هذه الإستراتيجية إلى ٢٥ مشروعًا تشمل جميع محاور التطوير في إطار خطة ممتدة حتى عام ٢٠١٧، تنفذ على ثلاث مراحل يتم تمويلها من خلال الاتفاقية الموقعة بين الحكومة المصرية والبنك الدولي. وعليه تم إنشاء وحدات لتقويم الأداء وضمان الجودة في الجامعات المصرية، ومن ثم يعد مشروع ضمان الجودة والاعتماد أحد أهم تلك المشروعات، والذي يهدف إلى ضمان جودة التعليم والتحسين المستمر، ورفع كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي المصرية، ومن أهم معايير الجودة إعداد خطط إستراتيجية

للجامعات تستهدف تحقيق رؤية ورسالة وأهداف محددة (غانم، ٢٠٢٣، ٢٨٢-٢٨٣)، وكل هذه الإجراءات تساعد في تحقيق الكفاءة بمؤسسات التعليم العالي بمصر، التي هي بعد أساسي من أبعاد التوافق الإستراتيجي للجامعات.

وفي إطار ذلك سعت جامعة مدينة السادات لتحقيق الكفاءة المؤسسية من خلال المراجعة المستمرة، والتحديث الدوري لسياسات الجامعة، لضمان تحديد أوجه القصور في السياسات المتبعة، والتأكد من اتباع الآليات والوسائل العلمية في جمع المعلومات والبيانات بما يكفل توفير تصورات واقعية؛ لتحقيق رؤية الجامعة وغايتها الإستراتيجية. في إطار تعزيز كفاءة الجامعة؛ حيث تسعى إلى التطوير المستمر للبرامج التعليمية ونوعية المقررات الدراسية، بما يتفق مع المعايير القومية والعالمية، كما تتبنى خريطة بحثية متكاملة لجميع كليات ومعاهد الجامعة تساعد في خدمة المجتمع المحيط، وتبني مشروعات تطوير التعليم العالي بما يكفل رفع أداء منظومة البحث العلمي، ونشر الأبحاث العلمية في دوريات ومجلات علمية محكمة دولية وذو تأثير عالٍ، ومشاركة الأطراف المجتمعية في أنشطة الجامعة، ودعم الكليات والمعاهد مادياً ومعنوياً، وتعزيز الكفاءة الإدارية، وتأسيس عمل مؤسسي يستند إلى الكفاءة، وتتبنى الجامعة إنشاء مراكز استشارية رائدة تقدم خدماتها في شتى المجالات (جامعة مدينة السادات، ٢٠١٥، ٤٨-٥١).

كما يوجد بالجامعة عدد من المراكز والوحدات التي تهدف إلى رفع كفاءة الجامعة تتمثل في: مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر الذي يسعى إلى نشر ثقافة الجودة بمؤسسات الجامعة، وترسيخ مفهوم تقويم الأداء وضمان الجودة، ودعم وبناء القدرات البشرية وإكسابهم الجدارات في مجال نظم ضمان الجودة، وإنشاء قدرة مؤسسية ذاتية الحركة وفقاً للمعايير القومية للتقويم المؤسسي، وتعزيز كفاءة وفاعلية نظم إدارة الجودة الداخلية والتطوير المستمر (جامعة مدينة السادات، مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر، <http://usc.edu.eg/ar/qacid/462.aspx>).

كما قامت الجامعة باستحداث وحدة التخطيط الإستراتيجي بالجامعة وهي مسؤولة عن تحديث الخطة الإستراتيجية بالجامعة والكليات التابعة لها، وتقديم الدعم للوحدات والمراكز المختلفة بالجامعة من أجل الوصول بالجامعة الي أفضل صورة ممكنة، والارتقاء بكفاءتها (جامعة مدينة السادات، وحدة التخطيط الإستراتيجي،

<http://usc.edu.eg/ar/pwu/13908.aspx>

وبالنسبة لجامعة السلطان قابوس، فحرصًا منها ومن قيادتها الرشيدة على تحقيق الكفاءة المؤسسية، فقد بادرت كأول مؤسسة حكومية بإنشاء وحدة تعنى بمتابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وتماشياً مع النهج الحكومي أطلق عليه "مكتب متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠"، والذي يعنى بإدارة المشاريع الإستراتيجية ومواءمة المؤشرات مع رؤية عمان ٢٠٤٠، كما يهدف إلى تقديم الدعم والمساندة لوحدات الجامعة في الأمور ذات الصلة بتنفيذ إستراتيجية الجامعة ورؤية عمان ٢٠٤٠. وتعتمد منهجية العمل في المكتب على مجموعة من المبادئ الأساسية، والتي تنطلق منها عمليات التحسين المستمر؛ لتحقيق رؤية ورسالة وقيم الجامعة بالإضافة إلى الخطة الإستراتيجية للجامعة بعيدة المدى ٢٠١٦ - ٢٠٤٠م. ويهدف المكتب إلى تحسين كفاءة الإنفاق، وزيادة الإيرادات، وتعزيز الاستثمار، وتحسين كفاءة الأداء، وسرعة التنفيذ والتدقيق والجودة، وقياس النمو وفق المعايير المحلية والعالمية، ومتابعة تنفيذ المشاريع الجارية والإنمائية وتحقيق أهدافها (جامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٥).

وفي ضوء ما سبق تسعى جامعتي مدينة السادات وجامعة السلطان قابوس إلى تحقيق الكفاءة المؤسسية بهما، من خلال الاهتمام باستحداث وحدات ومكاتب مسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي ومتابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية للجامعة، وكذلك مركز الجودة والتطوير المستمر؛ لمتابعة وتقويم الأداء بشكل دوري لرفع كفاءة الجامعة في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة ومن ثم تحقيق التوافق الإستراتيجي.

وعلى الرغم من الجهود السابقة لتحقيق الكفاءة كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي بالجامعات المصرية، إلا أنه ما تزال تعاني تلك الجامعات من العديد من مواطن ضعف

تعوقها عن تحقيق كفاءة فعالة منها: ابتعاد الجامعات المصرية عن أن تتبوء مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية، وهو ما يدل على التراجع الأكاديمي للجامعات، وتدني مؤشرات الجودة والكفاءة، نتيجة لضعف التمويل المقدم لها وقلة كفايته لتوفير المتطلبات التي تعين الجامعات على احتلال مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية (محمود وإبراهيم، ٢٠٢٤، ٧٩)، وضعف الإنفاق الحكومي اللازم لتحقيق المنافسة العالمية للجامعات المصرية؛ مما يؤثر على معايير جودة وكفاءة الأداء، وضعف ميزانية الجامعات الخاصة بالبحوث، وضعف النشر الدولي للدراسات والبحوث لقلة كفاية الموارد المالية المخصصة (إسماعيل، ٢٠١٧، ٣٩-٤٥)

**وبالمثل في سلطنة عمان،** فإنه على الرغم من سعي السلطنة الدائم لتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، والتي من بينها جامعة السلطان قابوس -أول جامعة حكومية بالسلطنة- إلا أنه ما تزال بعض التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الكفاءة كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي بها، والتي من بينها ضعف التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، وعدم مواكبة الخطط للتطلعات المستقبلية (مجلس التعليم، ٢٠١٧)، كضعف التخطيط المالي والإداري، وضعف التركيز على المهارات المطلوبة، وضعف السياسات التربوية، وتدني البحث العلمي، وقلة الاهتمام بالابتكار (الحجي والصارمي، ٢٠١٦، ٢٢٣؛ الغيلاني وسلمان، ٢٠١٨؛ الصيعرية، ٢٠٢٢، ١٥٦).

### ٣- الحوكمة بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس

هناك جهود حثيثة لتطبيق الحوكمة بالجامعات المصرية، فقد ركزت رؤية مصر ٢٠٣٠ في هدفها السادس على تحقيق حوكمة مؤسسات الدولة، والمجتمع والكفاءة والفعالية لأجهزة الدولة الرسمية، ومنظمات القطاع الخاص والمجتمع المدني، لذا فرؤية مصر للمستقبل تضع الحوكمة والالتزام بالقوانين، والقواعد والإجراءات في ظل سيادة القانون، وإطار مؤسسي ضرورة؛ لتحقيق الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد (رئاسة

الجمهورية، رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، الأمر الذي ينسحب بالتبعية على الجامعات الحكومية كإحدى مؤسسات الدولة التي تعمل جاهدة لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠. وقد جاء محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية كأحد المحاور الرئيسية لإستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠- التي تعد الإطار العام والشامل للتنمية في مصر- الذي يسعى لتحقيق جهاز إداري حكومي كُفء وفعال، يتسم بالمهنية والشفافية والعدالة والاستجابة والجودة، ويخضع للمساءلة، ويعلي من مستوى الثقة لدى المواطن، بما يدعم تحقيق الأهداف التنموية (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٣، ١٥٧)، وتساعد كل هذه التوجهات على تحقيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بمصر، التي هي بعد أساسي من أبعاد التوافق الإستراتيجي للجامعات. وقد بدأ تطبيق مفهوم الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي مع إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بصدور قرار رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦، وهي تتمتع بالاستقلالية، وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، تتبع رئيس مجلس الوزراء (رئاسة الجمهورية، ٢٠٠٦، مادة ١)، كما صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون، وتتمثل رسالة الهيئة في: "الارتقاء بمستوى جودة التعليم وتطويره المستمر، واعتماد المؤسسات التعليمية وفقاً لمعايير قومية تتسم بالشفافية، وبما يتلاءم مع المعايير القياسية الدولية لهيكله ونظم وموارده وأخلاقيات العملية التعليمية والبحث العلمي والخدمات المجتمعية والبيئية، وكسب ثقة المجتمع في مخرجاتها؛ لتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، ودعم خطط التنمية القومية الشاملة، وتعزيز الإسهامات المعرفية والثقافية والبحثية لهذه المؤسسات. وقد جاء معيار القيادة والحوكمة -أحد المعايير التي اعتمدها الهيئة في اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي المصرية- يجب أن تلتزم المؤسسة التعليمية بتحقيق النزاهة والمصداقية والشفافية والأخلاقيات المهنية انطلاقاً من قيم جوهرية، كما أن للمؤسسة هيكل تنظيمي يلائم نوع وحجم أنشطتها، ولها توصيف لكل الوظائف يحدد بوضوح

المسئوليات والاختصاصات (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٥، ٧-٣٢).

وقد تم تخصيص محور خاص بالحوكمة والإدارة المؤسسية ضمن إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ كأحد مسارات الخطة التنفيذية للخطة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، ويهتم هذا المحور بمنظومة التعليم العالي، ومؤسساته على حسب لوائحها وأنظمتها الخاصة، فلكل مؤسسة تعليمية نظام إداري يختلف عن المؤسسة الأخرى، بالإضافة إلى أنظمة المراقبة والمتابعة، ومن المؤشرات الأساسية لنظام الحوكمة وجود آليات لتحقيق الشفافية والرقابة الداخلية والخارجية، كما تناولت مسارات الخطة التنفيذية عددا من الأهداف الإستراتيجية منها: تعزيز المرونة بالجامعات في إطار واضح من المحاسبية، والتميز في القيادة وتحقيق الشفافية والتعاون، وتطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، والتطوير المستمر للمخطط العام للتعليم العالي بمصر، وفي ضوء تحقيق ذلك اهتمت بتنفيذ العديد من المشروعات والمبادرات كتطوير نظم ولوائح التعليم العالي، وتصميم هياكل تنظيمية مرنة تواكب المتغيرات الحديثة (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ٧١، ٨٤).

وبالنظر إلى **جامعة مدينة السادات**، يتضح أن الجامعة تتبنى مجموعة من السياسات والبرامج الواضحة لدعم وتطبيق الحوكمة كركيزة أساسية لتدعيم قدراتها على تحقيق رؤيتها المحددة بالخطة الإستراتيجية للجامعة ٢٠١٥-٢٠٢٤ المتمثلة في: "جامعة مدينة السادات رائدة دولياً ونموذجاً لإنتاج المعرفة وتطبيقها"، وتحقيقاً لهذه الرؤية تم تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة، وجاءت الغاية السادسة ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة حول إعلاء القيم والأخلاقيات بالجامعة، والتي تعبر عن ممارسات الجامعة لتحقيق الحوكمة؛ وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات المهنة، والقيم الجامعية، وتفعيل القوانين، وإعداد قواعد للمساءلة والمحاسبية، وتأسيس حماية حقوق الملكية الفكرية واتباعها. (جامعة مدينة السادات، الخطة الإستراتيجية لجامعة مدينة السادات ٢٠١٥-٢٠٢٤، ٢٠١٥، ٤٦-٤٨).

وعلاوة على ما سبق، أنشأت الجامعة بموجب قرار مجلس الجامعة بتاريخ ٢٤/١٢/٢٠١٣ مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر، ولديه استقلال فني ومالي وإداري ويتبع مباشرة رئيس الجامعة، كما أنشئ بكل كلية ومعهد وحدة لضمان الجودة والتطوير المستمر كفروع للمركز، وتعامل كوحدة مستقلة إدارياً تتبع مباشرة عميد الكلية، ومالياً وفنياً تتبع المركز، وتلتزم إدارة الجامعة، ووحداتها برسالة وأهداف الجامعة، والمتابعة والمراجعة المستمرة للأداء في ضوء أهداف ومعايير الخطة الإستراتيجية، وتطوير النظام الإداري وفقاً للمواصفات والمتطلبات الدولية (جامعة مدينة السادات، الخطة الإستراتيجية للجودة، ٢٠١٥، ١١).

كما يتبين اهتمام جامعة مدينة السادات بالحوكمة في ظل تنفيذ رسالة مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر، والتي تنص على: "مركز الجودة والتطوير المستمر بجامعة مدينة السادات يعمل على قيادة وتطوير نظم وآليات ضمان الجودة الشاملة للأداء الداخلي بإدارة الجامعة ومؤسساتها العلمية في إطار إدارة التغيير والحوكمة؛ بما يحقق رسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية، ووفقاً للمعايير القومية للتقويم المؤسسي، ومتطلبات تطوير التعليم العالي" (جامعة مدينة السادات، مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر، <http://usc.edu.eg/ar/qacid/462.aspx>).

ووفقاً للخطة الإستراتيجية للجودة بالجامعة (٢٠١٥-٢٠٢٠)، وتحليل البيئة الداخلية لكليات الجامعة وإداراتها، يتبين أن الجامعة تتميز بتنفيذ مجموعة من الممارسات التي تدل على اتباعها لنظام حوكمة رشيدة، تتمثل في تبني قيادات الجامعة لنظم ضمان جودة الأداء والممارسات الابتكارية، والاستقلالية، والتطوير المستمر، وتوافر نظام لدعم البحث العلمي والباحثين بالجامعة (جامعة مدينة السادات، الخطة الإستراتيجية للجودة، ٢٠١٥، ١١).

وبالنسبة لتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، فهناك جهود حديثة أيضاً نحو تحقيق الحوكمة كأحد الأبعاد الأساسية للتوافق الإستراتيجي بالجامعات؛ حيث إنه لم تكن سلطنة عمان بمنأى عن الخطط التنموية والتوجهات العالمية لإعطاء

الأولوية للحكومة في مختلف القطاعات؛ إذ انطلقت رؤية عمان ٢٠٤٠ ليطم العمل بها منذ بداية عام ٢٠٢١ حتى ٢٠٤٠. وهي الإطار المرجعي لخطط التنمية الشاملة على المستوى الوطني، وقد ارتكزت الرؤية على ١٢ أولوية وطنية منها الأولوية الأولى: التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية، ومن ضمن أهدافها: نظام تعليمي يتسم بالجودة العالية والشراكة المجتمعية- نظام متكامل ومستقل لحكومة المنظومة التعليمية، وتقييمها وفق المعايير الوطنية والعالمية، والأولوية الثانية عشرة: حوكمة الجهاز الإداري للدولة والموارد والمشاريع، ومن ضمن أهدافها: قطاع حكومي فعال في مجال التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم ذو هيكلية قطاعية، ويستشرف المستقبل، حوكمة فاعلة للموارد والمشاريع، وشفافية وإفصاح مؤسسي راسخ يكفل حق الوصول للمعلومات (وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠، ٢٠٢١، ١٧-٤٢)

وفي هذا السياق، وإدراكاً من سلطنة عمان لأهمية تبني حوكمة مؤسساتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الحد المطلوب من مبادئ الحوكمة المرتبطة بالشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والمرونة، والاستقلالية والإفصاح؛ جاء محور الحوكمة كأحد المحاور الرئيسية في رؤية عمان ٢٠٤٠، موجهة بذلك مؤسسات الدولة لتبني نظام الحوكمة الذي يمثل أفضل السبل الآمنة للسير بهذه الرؤية نحو تحقيق أهدافها. ومع تعدد مؤسسات الدولة فإن مؤسسات التعليم العالي، وفي مقدمتها الجامعات، تعد من أهم المؤسسات التي يجب أن تضطلع بأدوار مهمة وحيوية في هذه الرؤية. كما يأتي تعزيز حوكمة التعليم في صميم أولويات الإستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠، والتي جاء من بين توصياتها، التوصية التالية: "تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، وتعزيز دور جميع الأطراف في صنع القرارات المبنية على الأسس والقواعد الأكاديمية". وعليه، فإن المهمة المباشرة لأي جامعة لا تتمثل في مجرد تكرار نموذج حوكمة جامعي قائم، بقدر ما هو استكشاف كيفية دمج نقاط القوة والتميز على أفضل وجه في توزيع السلطة واتخاذ القرارات، وفي الإدارة القوية المشتركة، على أساس من التميز المؤسسي والاستدامة (الحارثي، ٢٠٢٢).

كما جاءت الإستراتيجية الوطنية للتعليم على صياغة جملة من المعايير الوطنية تؤدي إلى إيجاد خطط تنموية للسلطنة حتى عام ٢٠٤٠، وتعتمد على تطوير نظام التعليم العالي، وتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير نظام التعليم العالي، وتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير كفاءة مؤسسات التعليم، ورفع مستوى التنسيق بين أنظمتها والعمل وفق نظام مساءلة يتمتع بالشفافية (الفزاري، ٢٠٢٥، ٢٥٠).

وعند النظر إلى **جامعة السلطان قابوس**، نجدها قد أولت اهتمامًا كبيرًا بتحقيق التوافق الإستراتيجي من خلال خططها الإستراتيجية، والسعي لربطها بالمتغيرات المحلية والعالمية، وقد قامت الجامعة بإعداد خططها الإستراتيجية وفق منهجية علمية وبالمشاركة مع الخبراء المختصين ومختلف فئات المجتمع (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٦، ١٢)، وتتمثل رؤية جامعة السلطان قابوس في "أن تحافظ الجامعة على دورها الريادي في مجال التعليم العالي وخدمة المجتمع داخل السلطنة، وأن تتميز دوليًا بجودة بحوثها العلمية الابتكارية وخريجها وشراكاتها الإستراتيجية (الموقع الرسمي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٥).

وبالنسبة لبعد الحوكمة في جامعة السلطان قابوس، فقد حددت الجامعة سبعة مميزات رئيسة تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجالات الرئيسية الخمسة المحددة في خطتها بعيدة المدى (٢٠٤٠)، وهي: الحوكمة والإدارة، والقدرة المالية، والموارد البشرية، والتعاون الدولي، والبيئة الطلابية، والبنية الأساسية والخدمات المساندة، والخدمات الصحية والطبية لمستشفى الجامعة (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣، ٥٢).

كما تزامن التحضير للخطة التنفيذية ٢٠٢١-٢٠٢٥ مع الاعتماد المؤسسي للجامعة بواسطة الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، وصدور تقريرها الذي أشار إلى بعض الملاحظات ذات الصلة بالخطة الإستراتيجية للجامعة استنادات الجامعة من تجربتها في تنفيذ الخطة التنفيذية الأولى ٢٠١٦-٢٠٢١،

وأعدت حوكمة لإدارة الخطة التنفيذية الثانية ٢٠٢١-٢٠٢٥ بحيث تتولى مختلف وحدات الجامعة المعنية أدوارًا محددة في عملية تنفيذ الخطة، بالإضافة إلى لجان في الوحدات للإشراف على انسيابية عملية التنفيذ (جامعة السلطان قابوس، دليل إستراتيجية الجامعة: الخطة التنفيذية الثانية ٢٠٢١-٢٠٢٥، ٢٠٢١، ٧).

ومما سبق يتضح أن: جامعتي مدينة السادات وجامعة السلطان قابوس قد بذلتا العديد من الجهود الواضحة في تحقيق الحوكمة؛ لضمان النزاهة والعدالة والشفافية وتعزيز مبدأ المساءلة، من خلال ما تم طرحه في القوانين والمبادرات والمشروعات والمبادرات الوطنية التي أطلقتها الدولة المصرية والعمانية حول الحوكمة وتعزيزها وسبل تحقيقها.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز الحوكمة الرشيدة كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي بالجامعات المصرية، إلا أن الواقع يشير إلى العديد من مواطن ضعف تعوق تلك الجامعات من تحقيق حوكمة رشيدة منها: ضعف استقلالية الجامعات؛ حيث يمنح قانون تنظيم الجامعات المجلس الأعلى للجامعات سلطة واسعة في السيطرة على الجامعات؛ مما قد يضعف من استقلالية الجامعات أكاديميًا وإداريًا وماليًا؛ مما يؤكد على أن النمط المركزي هو السائد في التعليم العالي المصري (شعبان ومصطفى وعلي، ٢٠٢٢، ٤٥٨)، كما أن القيادات الأكاديمية لم تحظ بصلاحيات اختيار شكل التنظيم أو الهيكل المتوائم مع أهدافها؛ بل تخضع في هذا الشأن للرقابة والتفتيش الفني من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الذي يختص بالسلطة النهائية؛ لاعتماد الهياكل التنظيمية للجامعات، فتخضع الجامعات للعديد من الأجهزة الرقابية دون أن يكون هناك تنسيق بين أدوارها في رقابتها على الجامعات (عبد العال، ٢٠٢١، ١٠٣-١١١؛ محمود والزهيري ومخلوف، ٢٠٢٣، ٣١٥-٣١٧)، وهذا ما أكدته إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥-٢٠٣٠)؛ حيث أشارت إلى أن أهم نقاط الضعف بالجامعات المصرية، والتي تؤثر بشكل كبير في الأداء الإداري تكمن في تقادم الهياكل التنظيمية بما لا يواكب طبيعة العصر وتطوره السريع، وضعف الروابط بين المؤسسات

التعليمية وسوق العمل، وضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة، وقصور ملحوظ في الموارد المالية بمؤسسات التعليم العالي، وجمود اللوائح وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة، وكل ذلك يضعف من قدرة الجامعات المصرية على تطبيق الحوكمة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٨، ٧٨).

وفي سلطنة عمان توجد العديد من التحديات التي تعوق تحقيق حوكمة رشيدة كضعف ممارسات القيادة في مؤسسات التعليم العالي العمانية وفقاً لمتطلبات اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى غياب الأنظمة المستدامة داخل المؤسسات، والعوامل الخارجية التي تعيق القيادة الفعالة (Al Weshahi, 2022, 1). كما أشار الحارثي (٢٠٢٢) إلى أن غياب مؤشرات قياس واضحة يقيد القدرة على التطبيق والمتابعة الفعالة لإجراءات الحوكمة.

#### ٤- الشراكة بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس

يعزز بناء شراكات إستراتيجية بين الجامعات وقطاعات أخرى- مثل القطاع الحكومي والقطاع الخاص- من قدرة الجامعات على تلبية احتياجات المجتمع المحلي، ويزيد من فعاليتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٩).

ومن ثم اهتمت الجامعات المصرية بإنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية، وهي كيانات هدفها تشجيع الشراكات من خلال توفير العديد من الاستشارات والخدمات المختلفة، وتسهم الحاضنات في تسويق التكنولوجيا الجامعية؛ بما يحقق للجامعة مشاركة فعالة في خدمة أهداف التنمية المحلية والوطنية (أحمد، ٢٠١٧، ٣١-٣٢).

كما عقدت الجامعات المصرية العديد من الشراكات والتحالفات والتبادلات العلمية مع الهيئات الدولية كهيئة الفولبرايت، وذلك وفقاً لبروتوكول تعاون بين الحكومتين المصرية والأمريكية كمؤسسة تعليمية هدفها تعزيز التقدم في مجال التعليم، وتعزيز التبادل الثقافي من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين الدولتين، والشراكة مع الهيئة الألمانية (Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD)، وذلك

بموجب الشراكة العلمية والبحثية بين مصر وألمانيا في مجالات التعليم العالي والتكنولوجيا والابتكار (الفاقي، ٢٠١٧، ١٠١).

وفي إطار دور الشراكات في تحقيق التوافق الإستراتيجي بالجامعات سعت جامعة مدينة السادات إلى كسب ثقة المجتمع وتعزيز المكانة الدولية للجامعة من خلال دعم وتعزيز الشراكات المحلية والدولية، واستحداث وتطوير وحدات خدمة وتنمية المجتمع، وتحويل الجامعة إلى جامعة رقمية (جامعة مدينة السادات، ٢٠١٥، ٤٧)؛ حيث عقدت الجامعة بعض الشراكات العربية والدولية كعضويتها في اتحاد الجامعات المتوسطة (Unione delle Università del Mediterraneo (UNIMED) وعضويتها في اتحاد الجامعات العربية، وعضويتها في شبكة الجودة وقياس الأداء بماليزيا (جامعة مدينة السادات، ٢٠١٩، ٣٣).

كما عقدت جامعة مدينة السادات العديد من الاتفاقيات وبروتوكولات التعاون مع جهات متعددة نذكر منها: اتفاقية تعاون مع الجامعة الأمريكية بالقاهرة في مشروع المراكز الجامعية للتطوير المهني، واتفاقية التعاون بمعهد الدراسات العليا والبحوث البيئية بالجامعة، وكلية الميكانيكا والكهرباء بجامعة Shiheze بالصين، وبروتوكول تعاون بين الجامعة وبنك الشفاء المصري، لعلاج فيروس سي، وبروتوكول تعاون بين مركز تنمية قدرات أعضاء هيئه التدريس بالجامعة والبوردي الدولي للمصريين المعتمدين فرع الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وتوقيع مذكرة تفاهم بين جامعة مدينة السادات وجامعة صوفيا ببلغاريا، وبروتوكول تعاون بين الجامعة ومؤسسة الأهرام، لإنشاء معرض دائم للكتاب بالحرم الجامعي وغيرها (جامعة مدينة السادات، بروتوكولات واتفاقيات، <http://usc.edu.eg>).

وبالنسبة لجهود جامعة السلطان قابوس نحو تحقيق شراكات فعالة، فقد وقعت الجامعة عدة اتفاقيات لبرامج تعاون بحثية بين الجامعة ومؤسسات القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى إبرام عقود مع بعض المجالات العلمية. كما تسعى الجامعة إلى توفير فرص للأكاديميين، والمختصين؛ لتكوين صلات مع القطاع الصناعي وجهات

العمل؛ حتى يتسنى لهم الإسهام بخبراتهم في دعم هذه القطاعات، وكذلك الاستفادة من فرص التطوير الوظيفي. وإيماناً منها بمبدأ الشراكة مع المجتمع ومؤسساته، فقد أتاحت لأصحاب العمل الفرصة للمشاركة بأرائهم عند إعداد خططها الإستراتيجية، وكذلك في تطوير برامجها الأكاديمية، ومراجعة أنشطتها، كما تقوم الجامعة بشكل دوري بمراجعة علاقاتها مع جهات العمل، وتقويم فعاليتها في تطوير البرامج ومراجعتها، وكذلك في إشراك الطلبة والموظفين، من خلال القنوات الرسمية، واتفاقيات التعاون، وكذلك التغذية الراجعة من أصحاب العمل في القطاعات الوظيفية المختلفة، لضمان استمرار استجابة أنشطة الجامعة لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣، ٤٥).

يتضح مما سبق: أن جامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس قد بذلتا جهوداً متنوعة في سبيل تعزيز الشراكات، شملت عقد اتفاقيات لبرامج تعاون بحثية بين الجامعات والمؤسسات المختلفة سواء في القطاع العام أو الخاص، وبروتوكولات تعاون مع جهات متعددة في مجال تبادل الخبرات والأفكار والمعرفة، وشركات بحثية مع الجامعات الدولية، وغيرها من صور الشراكات، والتي تعزز من جهودهما نحو تحقيق التوافق الإستراتيجي بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق الشراكات كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي بالجامعات المصرية، إلا أنه ما تزال تعاني تلك الجامعات من مواطن ضعف تعوقها عن تعزيز تلك الشراكات بشكل فعال منها ضعف الشراكات المجتمعية بين الجامعات المصرية، والقطاعات الإنتاجية ذات العلاقة، وقلة عدد بروتوكولات التعاون بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية، والجامعات العالمية، وغياب توافر إستراتيجية، وآليات محددة لتسويق الأبحاث الجامعية للمؤسسات المجتمعية ذات العلاقة، والقصور في تسويق الأفكار والمشاريع المحتضنة للمستثمرين (نصر، ٢٠٢٢، ١٢؛ محمد ومصطفى وعثمان، ٢٠٢٤، ٣٧٣-٣٧٤)، وكذلك اهتمام الجامعات بالجانب الأكاديمي على حساب الجانب التطبيقي.

وكذلك الأمر بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، فعلى الرغم من أن التركيز الوطني على تطوير الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص واضح في السياسات الحكومية، إلا أن المؤشرات العامة تشير إلى وجود بعض الفجوات والتحديات في هذا الجانب، فهناك ضعف في التنسيق لبناء هذه الشراكة، وضعف في إشراك القطاع الخاص في رسم السياسات التعليمية وتحديد البرامج والتخصصات الدراسية وبناء المناهج بما يخدم توجيه البرامج باتجاه الاحتياجات الفعلية لسوق العمل (المعمرية، ٢٠٢١، ٤).

كما أشارت رؤية عمان إلى ضعف التواصل بين مؤسسات التعليم والقطاع الخاص، وأن الشراكة بينهما مازالت محدودة وتتم بطريقة عشوائية غير مرتبطة باحتياجات فعلية، يغلب عليها الطابع التجاري، وليس العمل التنموي الذي يعود بالفائدة المرجوة منه (وجدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠، ٢٠١٩).

ويرى الجابري (٢٠١٩) أن الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص قائمة على جهود فردية تقوم بها المؤسسات في مجالات محدودة غير مقننة، ولا تُلزم القوانين والأنظمة الحالية مؤسسات التعليم العالي بالشراكة مباشرة مع مؤسسات القطاع الخاص في تحديد البرامج ومحتوياتها ومراجعتها وتقييمها وتدريب الطلبة وفق خطة منظمة تحقق التكامل والشراكة بينهما.

#### ٥- البنى التحتية بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس

تسعى الجامعات المصرية إلى تدعيم الجهود المستمرة نحو تحسين البنى التحتية التكنولوجية والتعليمية بها، بما يضمن تمكينها من تطبيق التقنيات الحديثة في تقديم تعليم عالي الجودة، وبذلك، تتكامل الأبعاد الإستراتيجية لتحقيق التميز الأكاديمي، وتحقيق التنافسية المستدامة في التصنيفات المحلية والعالمية. ولقد قامت وزارة التعليم العالي المصرية بالعديد من الجهود تنفيذاً للخطة الإستراتيجية التي أعدتها، ومن بينها خطة عام 2020، والتي تضمنت عدة محاور من بينها: دعم وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛

لتقديم الخدمات المطلوبة؛ لتطوير البنية التحتية المعلوماتية، ورفع سرعات الإنترنت بالجامعات المصرية الحكومية بما يسهم في التحول إلى الجامعات الذكية (الهيئة الوطنية للإعلام، ٢٠٢٠)، كما جاء أيضًا ضمن أهداف الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠ تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاستمرار في تحديثها، وتلبيتها للمتطلبات والمتغيرات المختلفة (وزارة التعليم العالي، الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، ٢٠٢٣، ٣٠)، والتي تتوافق مع رؤية الدولة في خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠؛ حيث أكدت على توفير بنية تحتية متميزة، وذلك لرفع كفاءة العملية التعليمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠، ٢٠٣٠، ١٤)

وعلاوة على ما سبق، فقد أطلقت وزارة التعليم العالي بمصر مبادرة التحول الرقمي للجامعات، والتي تمثل إستراتيجية يتم من خلالها الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، وتقديم العديد من الخدمات بصورة إلكترونية؛ وذلك لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة، وزيادة فرص الاستثمار في الأفكار التقنية، بما يزيد من تحسين الكفاءة، وتعزيز الأداء وزيادة العوائد المادية، واستبدال العناصر، والعمليات المادية بأخرى افتراضية تساهم في الارتقاء بالمنظومة الجامعية (الدهشان والسيد، ٢٠٢٠، ١٢٦٠).

وتبنت **جامعه مدينة السادات** مجموعة من السياسات الموضوعية والبرامج المحددة كركيزة أساسية لتدعيم قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك في ضوء تفعيل الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة، ومن هذه الأهداف استكمال كافة منشآت الجامعة وكلياتها المختلفة، وتطوير البنى التحتية ومنشآت الجامعة وكلياتها، واستكمال كافة الأجهزة اللازمة للقاعات والمعامل المختلفة بكليات ومعاهد الجامعة، وتطوير الشبكة الإلكترونية البيئية والداخلية لإدارة الجامعة لتشمل الكليات والمعاهد (جامعة مدينة السادات، ٢٠١٥، ٢٦، ٤٦-٤٧).

واعتمدت جامعة مدينة السادات في تطوير أدائها وفقا لخطةها الإستراتيجية على عناصر القدرة المؤسسية وفقاً لمعايير محددة، وشملت مجالات التطوير (البنية التحتية، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الموارد المالية، والموارد البشرية والهيكل الإداري)، كما تبنت الجامعة سياسات لضمان تحقيق التوافق بين مواردها ورؤيتها ورسالتها؛ لتشمل تهيئة بيئة داعمة للإبداع، وإعداد آليات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمجتمع، والمراجعة المستمرة للأداء، والتحسين والتطوير المستمر للمنظومة التعليمية الجامعية (جامعة مدينة السادات، ٢٠١٥).

كما استطاعت جامعة مدينة السادات الحصول على عدد من التصنيفات العالمية؛ حيث تمكنت من دخول تصنيف Arab Region Ranking QS لأول مرة منذ إنشائها؛ حيث حققت المركز ٨١-٩٠ عربياً والمركز ١٦ على مستوى مصر، وفي آخر إصدار لتصنيف ويبومتريكس (يناير ٢٠٢١) تقدمت الجامعة عالمياً ٢٤٦٦ مركزاً على مستوى العالم لتحقيق المركز ٣٦٤٦ من بين ١٢٠٠٠ جامعة على مستوى العالم؛ حيث كانت الجامعة في المركز ٦١١٢ في يوليو ٢٠٢٠، ومحلياً تقدمت الجامعة ١٠ مراكز، فقد حققت المركز ٢٩ من بين ٧٢ جامعة ومركز بحثي داخل مصر (كانت الجامعة في المركز ٣٩ في يوليو) ، كما استطاعت الجامعة أن تحقق تقدماً كبيراً في تصنيف SC Imago 2021؛ حيث قفزت الجامعة ١٣ مركزاً علي مستوى مصر، وحققت المركز ١٣ من بين ٣١ جامعة مصرية فقط تم دخولها تقييم SC Imago . كما تقدمت الجامعة عالمياً ٢٢ مركزاً؛ حيث حققت الجامعة المركز ٧٣٢ عالمياً، كما استطاعت الجامعة تحقيق إنجاز بدخولها تصنيف شنغهاي العالمي للجامعات في مجال العلوم البيطرية، والذي يعرف بـ "التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم، وحققت كلية الطب البيطري بجامعة مدينة السادات المركز ٢٠١-٣٠٠ ومن ٧-٩ بين كليات الطب البيطري على مستوى مصر، كما صنفت جامعة مدينة السادات كواحدة من أفضل الجامعات العربية وفقاً للتصنيف الدولي "T.H.E" (جامعة مدينة السادات، التصنيفات الدولية، <http://usc.edu.eg/ar/dep/about>).

أما بالنسبة لاهتمام جامعة السلطان قابوس بتعزيز البنية التحتية، فصممت البنية الأساسية للجامعة ومرافقها المختلفة وفق معايير عالمية، ويتم تحديث هذه البنية، وتقديم الخدمات اللازمة باستمرار، لتلبية الاحتياجات المتزايدة للجامعة، وكل مرافق الجامعة مزودة بخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال كجزء من البنية الأساسية للجامعة. كما تسعى الجامعة في خطتها إلى تطوير البنية التحتية والمرافق والخدمات من أجل تلبية الاحتياجات المستقبلية، وذلك من خلال ثلاث إستراتيجيات هي: إعداد خطة متكاملة لصيانة المرافق وتجديدها وتوسيعها، تعزيز فعالية الخدمات الأكاديمية والطلابية، وخدمات الدعم المقدمة للموظفين، وتعزيز خدمات تقنيات المعلومات والاتصالات (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣، ٦٧)؛ ولتحقيق الإستراتيجيات الفرعية الثلاث أعدت الجامعة مبادرات لتنفيذها، وذلك كما يلي: (جامعة السلطان قابوس، الخطة الإستراتيجية للجامعة ٢٠١٦-٢٠٤٠، ٥٣، ٢٠١٦، ٢٠٤٠)

الإستراتيجية (أ) إعداد خطة متكاملة لصيانة المرافق وتجديدها وتوسعتها، ويندرج تحتها المبادرات التالية:

– تقييم البنية الأساسية والمرافق، وإعداد خطط مستقبلية مناسبة لصيانتها وتجديدها وتوسعتها.

– إعداد مخطط رئيس شامل للحرم الجامعي لتلبية احتياجات التوسع المستقبلية

– تطوير طرق ووسائل الوصول للحرم الجامعي والتنقل داخله.

– إعداد خطة شاملة للصحة والسلامة والبيئة للحرم الجامعي.

– إنشاء فروع للجامعة وفق الاحتياجات الوطنية.

الإستراتيجية (ب:) تعزيز فاعلية الخدمات المساندة المقدمة للعملية الأكاديمية والطلبة والموظفين، ويندرج تحتها المبادرات التالية:

– إعداد إستراتيجية لتعزيز الخدمات المقدمة للموظفين.

– التدقيق الدوري على الخدمات المقدمة للعملية الأكاديمية والطلبة والموظفين.

الإستراتيجية (ج:) تعزيز خدمات تقنيات المعلومات والاتصال، ويندرج تحتها المبادرات التالية:

– تحديث قدرات وفعالية خدمات تقنية المعلومات والاتصال، وتسهيل الوصول إليها بما يتماشى مع سياسة "الحكومة الإلكترونية".

– إعداد سياسات متعلقة بأمن تقنية المعلومات والاتصالات والتدريب.

– التوسع في الخدمات الإلكترونية لدعم إستراتيجيات التعليم والتعلم والبحث العلمي.

– الحصول على اعتماد عالمي لضمان جودة خدمات تقنية المعلومات والاتصال.

ومما سبق يتضح أن: جامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس قد بذلت العديد من الجهود سعياً نحو تحسين البنية التحتية والتكنولوجية، وقد اتضحت هذه الجهود من خلال ما وضعته من خطط معتمدة لتحسين البنية التحتية وصيانتها واستكمال الناقص منها من تجهيزات ومعامل وأدوات ومنشآت، والاستعانة بأحدث المعايير العالمية في إنشاء بنية تحتية قوية تعزز من أداء الجامعة وتحقق التوافق الإستراتيجي بها.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز بنية تحتية شاملة كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي بالجامعات المصرية، إلا أنه ما تزال تعاني تلك الجامعات من مواطن ضعف تعوقها عن تعزيز بنيتها ودعمها بشكل مستمر منها: الندرة النسبية في الموارد المتاحة بمؤسسات التعليم العالي، هذا إلى جانب غياب التوظيف الأمثل لتلك الموارد (غانم، ٢٠٢٣، ٢٨٤)، مما يوضح ضعف البنية التحتية للجامعات، وهذا ما أكدته نتائج دراسة محمد ومصطفى وعثمان (٢٠٢٤، ٣٦٧-٣٦٨)، وكذلك دراسة محمد (٢٠٢٤، ١١٧)؛ حيث أشارت إلى ضعف البنية التحتية الداعمة للبحث العلمي، ونقص الموارد المالية. والافتقار إلى توافر القدر الكافي من المرونة للجامعات حيال إعادة توزيع الموارد عبر أبواب الموازنة أو تغيير بنود الميزانية، ولعل ذلك يتنافى مع مبدأ استقلالية الجامعات، وحريتها في إدارة شئونها ومواردها المالية، كما أن الاستقلال المالي والإداري للجامعة ينطوي على حرية تصرفها في الاعتمادات المخصصة لها وفق احتياجاتها، وليس وفق مجموعة من الأبواب والبنود التي تحول دون إدارة الجامعة لأموالها بكفاءة

وفعالية، ومن ثم يؤثر سلبا على توفير ما يلزمها من موارد مادية وتكنولوجية، ودعم بنيتها التحتية بما يمكنها من تحقيق أهداف الجامعة وأدائها لوظائفها، ويعوقها عن إحداث التوافق الإستراتيجي واستمرارية نجاحه، مما لا يدفع بها إلى التميز والمنافسة (مندور، ٢٠٢٣، ٢٦٢).

**وبالمثل في سلطنة عمان،** فإنه على الرغم من سعي السلطنة الدائم لتطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، والتي من بينها جامعة السلطان قابوس، إلا أنه ما تزال بعض التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تعزيز بنيتها التحتية؛ حيث أشارت دراسة المخينية (٢٠١٦، ١٠٠) إلى ضعف البنية التحتية بمؤسسات التعليم العالي بالسلطنة.

#### ٦- مهارات الكوادر البشرية بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس

تسعى **الجامعات المصرية** إلى تعزيز مهارات الكوادر البشرية، من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية، بما يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، ولتحقيق ذلك، تم تبني معايير موضوعية لانتقاء القيادات الأكاديمية والإدارية، مما يضمن اختيار القيادات المناسبة القادرة على تنفيذ السياسات الإستراتيجية، وتوجيه العمل المؤسسي بما يتماشى مع أهداف الجامعة. كما تضمنت الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي 2030 التركيز على الاهتمام بتنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات، وذلك من خلال إنشاء مركز دولي لتنمية مهارات وقدرات الإداريين والقيادات الإدارية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٦)، فضلاً على قيام الجامعات المصرية بالاهتمام بالمهارات والقدرات البشرية، من خلال توفير ورش عمل ودورات تدريبية عبر الإنترنت لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس (غانم، ٢٠٢٣، ٢٨٩).

وقد استطاعت **جامعة مدينة السادات** من تحقيق العديد من الأهداف المدرجة ضمن خطتها الإستراتيجية كتطوير نظام لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم والإداريين، وعقد العديد من الدورات التدريبية للموظفين (جامعة مدينة السادات، مركز

ضمان الجودة والتطوير المستمر، (٢٠٢١)؛ حيث جاء ضمن أهداف الجامعة الإستراتيجية المدرجة بخطتها الإستراتيجية تحقيق أداء متميز للموارد البشرية من خلال تدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين، واستحداث برامج جديدة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للخريج، والتطوير المستمر لكافة البرامج التعليمية الأكاديمية بما يتماشى مع سوق العمل، كما جاء ضمن جهودها في مجال الاهتمام بتنمية المهارات البشرية لمنتسبيها التوسع في التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، وتفعيل استخدام المكتبة الرقمية، وإعلاء القيم والأخلاقيات بالجامعة من خلال تفعيل القوانين، وإعداد قواعد المساءلة والمحاسبة (جامعة مدينة السادات، ٢٠١٥، ٤٦-٤٧)

كما أن هناك جهودًا خاصة بتطوير الجهاز الإداري بالجامعة؛ حيث استطاعت جامعة مدينة السادات أن تحصل على شهادة بتطبيق المواصفة الدولية ISO9001:2008 في عام ٢٠١٦، ثم حصلت على شهادة تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2015 في عام ٢٠١٧ (جامعة مدينة السادات، ٢٠١٧، ٧)، كما حصلت الجامعة على تجديد هذه الشهادة في عام ٢٠٢٥ لمدة ثلاث سنوات قادمة، حتى إبريل ٢٠٢٨ (جامعة مدينة السادات، العلاقات العامة والثقافية، <http://usc.edu.eg/ar/president/20.aspx>)

وهناك أيضًا مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومن ضمن أهدافه تنمية وتحديث القدرات للقيادات الأكاديمية والإدارية؛ بما يمكنهم من تحقيق تنمية مستدامة، وتنمية الجدارات المهنية، والتطوير المستمر للإداريين للعاملين بالجامعة بالشكل الذي يمكنها من تحسين، ورفع كفاءة الأداء، وتأهيل الكوادر البشرية وإعداد المدربين المحترفين في كافة البرامج وذلك وفقًا للمعايير العالمية (جامعة مدينة السادات، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، <http://usc.edu.eg/ar/fldc/428.aspx>)، كما أن هناك مركز الخدمة العامة، والذي يقدم عددًا من الدورات والبرامج التدريبية ومنها (دورات حاسب مكثفة متخصصة،

برامج في اللغة الإنجليزية، وبرامج اللغة الفرنسية والألمانية والكورية، ودورات تدريبية في مجال التنمية البشرية (جامعة مدينة السادات، مركز الخدمة العامة، <http://usc.edu.eg/ar/psc>)

وبالنسبة لجامعة السلطان قابوس، فقد اهتمت بتعزيز المهارات وتنمية القدرات البشرية، من خلال الاهتمام بالموارد البشرية بها التي تعد أحد الأصول الرئيسة في قطاع التعليم العالي الذي يتسم بالتنافسية الشديدة، وضمن سعيها الحثيث إلى تحقيق التميز، تعمل الجامعة جاهدة لتوفير كل الفرص لتطوير الموارد البشرية فيها؛ لتحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى على نحو يمكنها من امتلاك ميزة تنافسية في المنطقة، وسمعة دولية متميزة. ومن هنا، فإن التطوير المهني المستمر يعد أمراً حيوياً لتزويد الكادر البشري بالمهارات اللازمة في الجامعة، وتأهيله لمواجهة الظروف المتغيرة، ومتطلبات التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. وفي خطة الجامعة الإستراتيجية، أعدت أربع إستراتيجيات رئيسة تهدف جميعها إلى تعزيز كفاءة الموظفين وفاعليتهم، وتطويرهم المهني من خلال بيئة محفزة للعمل وهي: تنفيذ سياسات فعالة لتعيين الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم، توفير بيئة عمل تعاونية ومحفزة، تحسين جودة معيشة الموظفين، تبني نظام فعال لمراقبة الأداء على كافة المستويات وتقييمه وتقديره وبما يتماشى مع المعايير العالمية وأفضل الممارسات (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣، ٥٨ - ٦٢).

كما أشارت دراسة الفارسية (٢٠٢١، ٦٧-٦٨) إلى أن الجامعة تحرص على استقطاب الكوادر ذات الخبرة لشغل المناصب في الجامعة، وتصنيف العاملين بناءً على قدراتهم وخبراتهم ووضع كل شخص في المكان المناسب، كما تعمل الجامعة على الاستفادة من كافة العناصر والخبرات البشرية بها.

وعلاوة على ما سبق، عُقدت ندوة بعنوان "التعليم في سلطنة عمان - الطريق إلى المستقبل" في أكتوبر ٢٠١٤م، وتم فيها تبني رؤية ٢٠٤٠ للتعليم، والتي تنص على "بناء موارد بشرية تمتلك المهارات اللازمة للعمل والحياة؛ مما يمكنها من العيش منتجة في

عالم المعرفة، ومؤهلة للتكيف مع متغيرات العصر، ومحافظة على هويتها الوطنية وقيمها الأصلية، وقادرة على الإسهام في رقي الحضارة الإنسانية (مجلس التعليم، ٢٠١٤)، ووفقاً للخطة الإستراتيجية لجامعة السلطان قابوس ٢٠١٦-٢٠٤٠ تم تحديد خمسة مجالات لتحقيق الرؤية السابقة وهي: إدارة التعليم؛ حيث بناء نظام فاعل لإدارة وحوكمة قطاع التعليم، والتحاق الطلبة بالتعليم وقطاعات العمل، وضمان الجودة؛ حيث الارتقاء بجودة نظم التعليم، والبحث العلمي؛ حيث تعزيز الإبداع والابتكار، وتمويل التعليم؛ حيث بناء نظام تمويل فاعل ومستدام لقطاع التعليم (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٦).

يتبين مما سبق أن: جامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس قد اهتمت بتنمية مهارات العاملين بها من أعضاء هيئة التدريس والقيادات والإداريين، من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية في مجال تنمية قدراتهم المعرفية والمهارية والتكنولوجية، والتطوير المهني المستمر من خلال ما تقوم به بعض وحدات الجامعة من مهام متخصصة في مجال الارتقاء بمهارات العنصر البشري كمركز الخدمة العامة، ومركز الجودة والتطوير المستمر، ووحدة التحول الرقمي وغيرهم.

وعلى الرغم من الجهود السابقة لتنمية المهارات بالجامعات المصرية، إلا أن الواقع يشير إلى العديد من مواطن ضعف التي تعوقها عن تنمية وتعزيز تلك المهارات منها: ما يتعلق بضعف كفاءة الجهاز الإداري وغياب قدرته على مواكبة التطورات العالمية، وقلة الاهتمام بالكفاءات من الإداريين، وإبعادهم عن مواقع التخطيط واتخاذ القرار، وضعف برامج تدريب الموظفين الإداريين (جابر وعبد الحليم، ٢٠١٧، ٨٦)؛ مما يدل على ضعف مهارات الكوادر البشرية بالجامعات المصرية.

**وبالمثل في سلطنة عمان** توجد العديد من التحديات التي تعيق تنمية المهارات المختلفة منها إدارية وشخصية وسياسية وبشرية ومادية وتنظيمية، وكذلك تحديات ترتبط بصناعة القرار تواجه إدارة الابتكارات في الجامعات العمانية

(Almaqbal et al., 2024, 221).

وباستقراء ما سبق، يتضح أن: ثمة عديد من الجهود المبذولة من قبل الجامعات المصرية والعمانية لتحقيق التوافق الإستراتيجي بأبعاده المختلفة، فبالنسبة للجامعات المصرية، تعمل وزارة التعليم العالي بمؤسساتها المختلفة التي من بينها جامعة مدينة السادات نحو النهوض والارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعة ومحاولة توفيق أوضاعها وتحسين أدائها الكلي لزيادة قدراتها التنافسية من خلال التأكيد على ضرورة وجود خطة إستراتيجية معتمدة تتوافق مع الإمكانيات، والموارد المادية والتكنولوجية المتاحة بالجامعة، بما يجعلها قادرة على الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والتكنولوجية بكفاءة وفعالية، ويساعدها على استشعار التغير القادم والاستعداد، والاستجابة له بسرعة وبطريقة صحيحة ومناسبة، بما يمكن الجامعة من تحقيق التوافق الإستراتيجي، وضمان استمرار نجاحه وتطوير أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول: إن هناك عدة جهود ومبادرات واضحة تبذلها الجامعات المصرية والعمانية؛ لتحقيق التوافق الإستراتيجي بها من أجل تحسين مستوى الجودة وتحقيق ميزة تنافسية عالية بين الجامعات العالمية، وذلك من خلال اهتمامها بأبعاد التوافق الإستراتيجي المختلفة وهي: الاتصالات الفعالة، والحوكمة الرشيدة، والكفاءة، وبناء الشراكات، والبنية التحتية، وتوافر كوادر بشرية ماهرة ومدربة، إلا أن هذه الجامعات مازالت تواجه بعض المعوقات لتحقيق التوافق الإستراتيجي متمثلة في المركزية، وضعف الاستقلالية، وضعف البنية التحتية، وضعف الشراكات والاتصالات، وتقدم الهياكل التنظيمية.

### ثانياً: واقع فعالية القرارات بالجامعات المصرية والعمانية

تعد عملية صنع القرارات واتخاذها أكثر الأنشطة التي يمارسها القادة على جميع المستويات الإدارية في المؤسسات المختلفة، ومنها المؤسسات التعليمية، كما تعد النشاط الوحيد الذي يميز سلوك القائد عن غيره (غبور، ٢٠١٧، ١١٨)، وعليه فإن فعالية القرارات تعد مؤشراً مهماً للأداء الريادي للمؤسسات كافة، والتي منها الجامعات، وبالنظر إلى واقع فعالية القرارات بالجامعات العربية، يلاحظ ما يلي:

بالنسبة لعملية صنع واتخاذ القرارات بالجامعات المصرية، فيشكل المجلس الأعلى للجامعات هيئة التنسيق والتنظيم المركزية للجامعات الحكومية، ويرأس المجلس وزير التعليم العالي، وتضم عضويته رؤساء الجامعات الحكومية، وخمسة أعضاء من ذوي الخبرة في شؤون التعليم الجامعي والشؤون العامة، يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من الوزير المختص بالتعليم العالي بعد أخذ رأي المجلس الأعلى للجامعات، بالإضافة إلى الأمين العام للمجلس. ويعين الأمين العام للمجلس الأعلى للجامعات بقرار جمهوري بناءً على توصية من وزير التعليم العالي، وتتمثل المسؤولية العامة للمجلس في رسم السياسة العامة للتعليم الجامعي والبحث العلمي في الجامعات، والعمل علي توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع حاجات البلدان وتيسير تحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية للدولة، وتتضمن مسؤوليات المجلس الأعلى للجامعات ما يلي:

تحديد المعايير وضوابط الجودة لإعداد البرامج الأكاديمية، والكليات والجامعات ومؤسسات التعليم العالي الجديدة، ومراقبة تطبيق هذه المعايير والضوابط، والموافقة على البرامج الأكاديمية استنادًا إلى مرجعية إطار أكاديمي، وتشكيل فريق من الأوساط الأكاديمية للعمل كمتحنيين خارجيين في كافة التخصصات، لضمان المساواة في جودة طلاب السنة الدراسية النهائية ومشروعات التخرج والأعمال، اقتراح وإقرار السياسة العامة للقبول، ومعايير وعدد الطلاب المقبولين في كل تخصص وكلية وجامعة، تحديد أساليب معادلة الدرجات الأكاديمية، وإعداد إطار ونظام لترقية أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي والجامعات وتنفيذه، فيعد توافر البيانات والمعلومات المفيدة أمرًا محوريًا من أجل إدارة أي من أنظمة التعليم العالي إدارة واعية، ولم يشهد التعليم العالي المصري نظام إدارة معلومات قبل عام ٢٠٠٢ الذي شهد إطلاق مشروع على الجامعات الحكومية، وجري ربط المعلومات بمركز أنظمة إدارة المعلومات وأنظمة دعم القرار في المجلس الأعلى للجامعات (السعودي وحتاته وموسى، ٢٠٢٣، ٣٨٩-٣٩٠).

وبالنسبة لجامعة مدينة السادات، فقد استحدثت الجامعة مجموعة من الوحدات والمراكز مثل: مركز الجودة، ومركز تنمية القدرات، ونظم تكنولوجيا المعلومات، ومركز دعم وتسويق الابتكارات والاختراعات، مركز القياس والتقويم، وبعض الوحدات مثل: وحدة البوابة الإلكترونية، والتعلم الإلكتروني، والمكتبة الرقمية، ونظم المعلومات الإدارية، وشبكة المعلومات، والتدريب والتسويق، والتحول الرقمي، والاختبارات الإلكترونية، والتخطيط الإستراتيجي، مكتب التسويق والابتكار التكنولوجي Technology Innovation commercialization Office (TICO) التي تساعد في عمليات صنع واتخاذ القرارات في مجالات مختلفة بالجامعة (جامعة مدينة السادات، مراكز ووحدات، <http://usc.edu.eg/ar/about/5.aspx>)

كما توجد بجامعة مدينة السادات بعض الإدارات التي لها تأثير جوهري على فعالية القرارات كمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، والذي له دور فعال في دعم صنع القرار بمجتمع الجامعة، والمجتمع المحيط من خلال توفير المعلومة بشكل سريع ودقيق، وتداول المعلومات في شكل إلكتروني، بالإضافة إلى تحقيق الجودة في تداول المعلومات، وتوفيرها وسرعة الحصول عليها وتخزينها، واستخراج مؤشرات منها، وإدارة المتابعة التي تهتم بتطبيق التقنيات الحديثة في تطبيق نظم المتابعة الإلكترونية؛ لتحقيق أهداف الجامعة، وتهتم بمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة من رئيس الجامعة، ومتابعة تنفيذ قرارات محاضر المجالس واللجان بالإدارة العامة لكليات الجامعة ومعاهدها، وإجراء الاتصالات للتحقق من إنجاز الموضوعات المكلف بها وحدات الجامعة، وإدارة خدمة المواطنين، ومهمتها تلقي طلبات وشكاوى واستفسارات المواطنين، وفحصها وتسجيلها والرد على بعضها في ضوء ما تسمح به قوانين الجامعة ولوائحها، والتأكد من رضا المواطنين عن مستوى الخدمات المقدمة، واستخلاص بعض المؤشرات العامة التي تظهر مدى استجابة الوحدات المختلفة بالجامعة لمطالب المواطنين، وإعداد تقارير دورية عن نتائج التعامل مع المستفيدين؛ مما ينعكس على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها

الجامعة للمواطنين (جامعة مدينة السادات، الهيكل التنظيمي، <http://usc.edu.eg/ar/about/5.aspx>).

كما يتضح الدور الكبير لنظم المعلومات الإدارية بجامعة مدينة السادات في تسهيل تداول المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتزويد الإداريين بكافة المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامهم، وبناء نظام معلومات إداري يرتبط بنظم المعلومات الإدارية للكليات، كي يعاون مجلس الجامعة في تأدية مهامه، وتحسين عملية دعم اتخاذ القرار لمجلس الجامعة باستخدام أدوات التحليل ونماذج دعم اتخاذ القرار، واستخراج جميع أنواع البيانات الدقيقة، واستهدفت وحدة نظم المعلومات الإدارية بالجامعة الإدارات التالية: إدارة الجامعة، وإدارة شؤون الطلاب، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة شؤون طلاب الدراسات العليا، وإدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وإدارة المدن الجامعية (جامعة مدينة السادات، وحدة تطوير نظم المعلومات الإدارية <http://usc.edu.eg/ar/mis/317.aspx>).

وعلى الرغم من الجهود السابقة المبذولة من قبل الجامعات المصرية بشكل عام، وجامعة مدينة السادات بوجه خاص؛ لتحسين فعالية القرارات بها، إلا أن العديد من الدراسات والبحوث السابقة أشارت إلى أن الجامعات المصرية تواجه عدد من الصعوبات والتحديات تعوقها عن تحقيق فعالية القرارات منها ما يلي:

- تداخل الاختصاصات وتعددتها بين مجالس الأقسام والجامعة والكليات، بل ويضعف هذه المجالس وبصفة خاصة مجالس الأقسام؛ حيث إن كل المسئوليات التي يجب أن يقوم بها مجلس القسم وردت تحت كلمة اقتراح، وبذلك فقد قصر القانون دور المجلس في بعض المواد على الاقتراح، وهو ما يضعف من مشاركته في صنع القرار (شعبان ومصطفى وعلي، ٢٠٢٢، ٤٩٠).
- هرمية الهيكل التنظيمي للجامعات ومركزية اتخاذ القرار، وتركيز السلطة في المستويات الأعلى في الهرم الإداري (ألهم ومصطفى وعثمان، ٢٠١٩، ١٧٦).

- انخفاض مستوى العقلانية في صنع القرارات التعليمية والإدارية بالجامعة، فالقرارات لا تعبر عن أفضل البدائل (عبد القادر، ٢٠١٧، ٣٧٧)
- تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات التي تمثل عائقًا في اتخاذ قرارات إدارية فعالة، والتي تحد من قدرتها على صناعة قرارات تنافسية منها: المركزية الشديدة، قصور الاتصالات الإدارية، البيروقراطية، وتعقد الإجراءات، عدم انسجام القرار مع الصالح العام، والتقدم المعرفي والتكنولوجي، وتداخل الاختصاصات وعدم وضوحها (غبور، ٢٠١٧، ١١٨-١١٩).
- تدني مهارات صناعات القرارات بالجامعات وامتدادها، فهناك صعوبة في التعامل مع المتغيرات المفاجئة (عبد القادر، ٢٠١٧، ٣٧٨)
- وبالنظر إلى واقع عملية صنع القرارات واتخاذها في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، فهناك جهود حثيثة نحو تفعيل القرارات بالمؤسسات الحكومية كافة؛ حيث تسعى المؤسسات الحكومية المختلفة في الوقت الحاضر إلى الانسجام مع الإستراتيجية الوطنية ورؤية عمان ٢٠٤٠ الهادفة إلى تعزيز الاقتصاد الوطني وتنوعه، وتقديم خدمات أفضل للمواطن ضمن مشروع التحول الإلكتروني؛ فالوعي بأهمية التعامل مع البيانات وإدارتها يعد ركيزة باتجاه استثمارها نحو تقديم خدمات أفضل، ومحاولة خفض تكاليف تقديم الخدمات، ورفع كفاءة العمل (الهاشمية، ٢٠١٩، ٧)، ومن ثم هناك اهتمام واضح بالبيانات، وإدارتها ومعالجتها من أجل اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة.**
- وينسحب الأمر على مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة؛ حيث تقترح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار السياسة العامة للتعليم العالي والبحث العلمي والابتكار وفقا للمرسوم السلطاني ٩٨ / ٢٠٢٠، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها من مجلس الوزراء، والإشراف على مؤسسات التعليم العالي التابعة للوزارة، أو تلك التي تسند إليها (سلطنة عمان، ٢٠٢٠).
- أما بالنسبة لعملية صنع القرارات واتخاذها بجامعة السلطان قابوس، فيلاحظ أنها تسعى إلى تعزيز فعالية القرارات المتخذة، من خلال ممكن الحوكمة والإدارة الذي يهدف

إلى تحقيق هدف إستراتيجي وهو: "تطوير نظام الحوكمة والإدارة في الجامعة مع اعتبار استقلاليتها ولا مركزية اتخاذ القرار بما يناسب تلبية الاحتياجات، ومواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وفاعلية"؛ ولتحقيق هذا الهدف، تم إعداد عدة مبادرات تندرج تحت ست إستراتيجيات، هي: (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣، ٥٤)

- ١- الاستثمار الأمثل للاستقلال المالي والإداري للجامعة.
- ٢- تبني نمط قيادة من شأنه رفع كفاءة وفاعلية إدارة الجامعة.
- ٣- إعادة هيكلة نظام الحوكمة نحو اللامركزية تدريجيًا؛ لتحقيق توازن بين اتخاذ القرار مركزيًا أو لا مركزيًا؛ لتلبية الاحتياجات ومواجهة التحديات المستقبلية.
- ٤- ترسيخ الشعور بالولاء والانتماء للجامعة لدى الموظفين والطلبة.
- ٥- نشر ثقافة المسؤولية والمساءلة.
- ٦- إعداد نظام شامل وفعال لإدارة المخاطر.

ويختص مجلس الجامعة برسم السياسة العامة للجامعة، وله اتخاذ ما يراه إلزامًا لتحقيق أهدافها، بحسب نص المادة رقم (٦) من قانون الجامعة، ويتشكل برئاسة وزير التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، وعضوية كل من: رئيس الجامعة نائبًا لرئيس المجلس، وأربعة من وكلاء الوزارات يصدر بتعيينهم قرار من مجلس الوزراء، وثلاثة من الشخصيات العامة، وذوي الفكر والمكانة، وممثلي القطاع الخاص ممن لأعمالهم علاقة بشئون التعليم الجامعي، والشئون العامة يعينون بقرار من مجلس الوزراء مدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، واثنين من أعضاء هيئة التدريس العمانيين يختارهما رئيس الجامعة بالتناوب مدة عامين، ونائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية وخدمة المجتمع عضوًا ومقرّر للمجلس (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣، ٥٤).

أما المجلس الأكاديمي للجامعة، فيتشكل حسب ما ورد في المادة (١٦) من قانون الجامعة من: رئيس الجامعة - رئيسًا، وعضوية كل من نواب رئيس الجامعة،

- والعمداء، وأربعة من أعضاء هيئة التدريس يعينهم رئيس الجامعة بالتناوب لمدة عام واحد قابلة للتجديد لمرة واحدة، وللمجلس الاستعانة بذوي الرأي والخبرة في المجالات المتصلة بأهداف الجامعة، وله تكوين لجان دائمة أو مؤقتة، وتكليفها بدراسة بعض المسائل المحددة أو الموضوعات ذات الصلة بمهامه وتقديم توصياتها. كما تعتمد جامعة السلطان قابوس نموذجًا للحوكمة يركز على الشفافية والكفاءة في اتخاذ القرارات؛ مما يُعزز من جودة أدائها المؤسسي. ويشمل ذلك: (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣، ٥٤).
- اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة: يتم استخدام مؤشرات الأداء ونتائج التدقيق المؤسسي؛ لضمان أن تكون القرارات فعّالة وقائمة على أسس عملية.
- تعتمد الجامعة على العمل الجماعي في صنع القرارات؛ حيث يتم تحقيق الأهداف المؤسسية للجامعة من خلال فرق عمل تضم أعضاء هيئة التدريس والإداريين؛ لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق الاعتماد الأكاديمي وفقًا للمعايير المطلوبة (OAAAQA).
- تحقيق الجامعة تقدم ملحوظ في التصنيف العالمي للجامعات QS؛ حيث انتقلت من المركز ٤٥٠ في ٢٠١٩ إلى المركز ٣٦٢ في ٢٠٢٥ (جريدة أنوار - جامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٥)، رغم الإنجازات التي حققتها الجامعة، تواجه تحديات متعلقة بالضغط المرتبطة بالحصول على الاعتمادات الأكاديمية والتنافسية الإقليمية والدولية. إلا أن هذه التحديات توفر فرصًا لتحسين حوكمة الجامعة وتعزيز قدراتها الوطنية من خلال الاستثمار في تطوير الكفاءات وتحسين بيئة العمل الأكاديمية (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣).
- قامت الجامعة بمشروع إعادة الهيكلة والرشاقة المؤسسية الذي يهدف إلى إعادة النظر في هيكل الجامعة، ورفع مستوى رشاقة الهيكل التنظيمي لمواكبة التغيرات الحالية والمستقبلية، فأحدى مخرجات هذا المشروع هي: تحقيق مبدأ وحدة الاتجاه، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بزيادة سرعة التواصل وسهولة صناعة القرار واتخاذها؛ لتحقيق

الفعالية والرشاقة المؤسسية (جامعة السلطان قابوس، دليل إستراتيجية الجامعة: الخطة التنفيذية الثانية ٢٠٢١-٢٠٢٥، ٢٠٢١، ٤٨).

وباستقراء ما سبق يتضح أن: هناك العديد من الإجراءات التي تتخذها مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان بشكل عام، وجامعة السلطان قابوس على وجه خاص، لتطوير عملية صنع القرارات واتخاذها ، ومن ثم الوصول إلى قرارات فعالة، إلا أنه مازال هناك بعض التحديات التي تواجه هذه المؤسسات لتحقيق ذلك، ومنها ما يلي:

- قلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات التي تصدرها إدارة الجامعات؛ مما يقف حاجزاً أمام عمل عضو هيئة التدريس، كما أن هناك نقص في المواد العلمية للبحث العلمي (السعدية، ٢٠١٦، ٢٦٢-٢٦٣).

- ضعف التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، وعدم مواكبة الخطط للتطلعات المستقبلية (مجلس التعليم، ٢٠١٧).

- ضعف التخطيط المالي والإداري، وضعف التركيز على المهارات المطلوبة، وضعف السياسات التربوية، وتدني البحث العلمي (الحجي والصارمي، 2016، ٢٢٢-٢٢٣؛ الغيلاني وسلمان، ٢٠١٨؛ الصيعرية، ٢٠٢٢، ١٥٦).

- الحاجة الماسة إلى مراجعة وتطوير الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي العمانية؛ لتعزيز كفاءة الإدارة ودعم التقدم الأكاديمي؛ حيث توصلت دراسة (Al Maqbali, 2024, 174) التي أجريت على جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بسلطنة عمان إلى أن الهيكل التنظيمي الهرمي والمركزي للجامعة وكلياتها يشكل عائقاً أمام فعالية إدارة الكليات، وهذا الهيكل يحد من قدرة العمداء على اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة؛ مما يؤدي الى تأخير العمليات الإدارية، وفقدان بعض الفرص المهمة، كما أن هناك حاجة إلى أتمتة العمليات الإدارية، بالإضافة إلى وجود تأثير مجتمعي واضح على القرارات الإدارية داخل الكليات؛ مما يزيد من الضغط على الإدارة لتعديل بعض القرارات، بما يتماشى مع التوجهات المجتمعية، وهو ما يتعارض مع النظام الهرمي المتبع في الجامعة.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول: بأن الجامعات المصرية ومنها جامعة مدينة السادات، والجامعات العمانية ومنها جامعة السلطان قابوس تسعى بشكل كبير نحو صنع قرارات فعالة واتخاذها، من خلال إنشاء نظم وآليات ووحدات تساعد في تحقيق ذلك، وكذلك سعيهم نحو بناء نظام للبيانات والمعلومات وتفعيلها بداخلها، لمواكبة المستجدات المتلاحقة في المجال التقني والاستفادة منها في تحسين العمل وصنع القرارات الفعالة، ولكنه على الرغم من هذه الجهود الواضحة، مازالت تلك الجامعات تعاني من بعض أوجه الضعف والتحديات التي تحول دون تحقيق قرارات فعالة، مثل: ضعف المشاركة في صنع القرارات الجامعية، ومركزية التخطيط، وضعف مستوى المهارات القيادية لدى بعض متخذي القرارات.

**القسم الرابع: واقع التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس: دراسة ميدانية**

يسعى هذا القسم من البحث إلى عرض إجراءات الدراسة الميدانية من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وعرض أدوات الدراسة، وخصائصها السيكمترية من خلال التحقق من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية، وكذلك عرض نتائج الدراسة الميدانية، وذلك كما يلي:

**أولاً: وصف إجراءات الدراسة الميدانية**

تتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

**١- مجتمع الدراسة وعينتها**

يتمثل مجتمع الدراسة في الهيئة الأكاديمية والإدارية بجامعة مدينة السادات وجامعة السلطان قابوس، والذي يبلغ ١٤٠٤ عضواً بجامعة مدينة السادات (٦٥١ عضو هيئة التدريس، و٧٥٣ عضو هيئة إدارية) (الإدارة العامة للموارد البشرية، ٢٠٢٣)، ويبلغ ١٥٧٤ عضواً بجامعة السلطان قابوس (٨٢١ عضو هيئة التدريس، و ٧٥٣ عدد الهيئة الإدارية) (دائرة التخطيط والإحصاء -جامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣، ١١).

من أجل تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة لاستخدام منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن العدد المناسب لأفراد العينة يجب ألا يقل عن (١٠٠) فرد، وأنه كلما كبر حجم العينة قلت الأخطاء العشوائية (Harrington, 2009)، بينما تجد دراسات أخرى أن حجم العينة يجب أن يكون أكبر من (٢٠٠) فرد (تيفزة، ٢٠١٢)، رغم معارضة كلاين (Kline, 2011) إلى العينات صغيرة الحجم، وأنها تعد بمثابة مشكلة تؤثر في صحة التحليل الإحصائي باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية؛ ومن ثم توجه عدد من الباحثين مثل كلاين (Kline, 2005) وتيفزة (٢٠١٢)، إلى أن حجم العينة يتوقف على عدد عبارات المقاييس؛ بحيث لا يقل عن (٥) أفراد لكل عبارة، أو (١٠) أفراد، أو (١٥) فردًا لكل عبارة. بناء عليه فإن عدد عبارات المقاييس المستخدمة (٥٥) عبارة، ومن ثم فالحد الأدنى المقبول لحجم عينة الدراسة الحالية هو (٢٧٥) أكاديمي وإداري، أي بمعدل (٥) أفراد لكل عبارة من عبارات مقاييس الدراسة. وقد تم توزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة بعد الحصول على الموافقة الرسمية من إدارة الجامعات المختارة على التطبيق، وتم إرسال أدوات الدراسة إلكترونياً وبيدياً إلى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة السلطان قابوس وجامعة مدينة السادات في الفترة من شهر أكتوبر وحتى شهر ديسمبر ٢٠٢٤، بطريقة العينة المتاحة؛ حيث تم استخدام الجوجل درايف على الرابط التالي: <https://sqs-psd.questionpro.com/a/TakeSurvey?tt=m7ThZcGx0FKmNosS8M0ihslvyyo1EqSP>

## جدول (٢) توزيع عينة الدراسة

لمتغير	الفئات	العدد	النسبة من العينة الإجمالية	المجموع
لجنس	ذكور	١٤٤	%٤٨.٣	٢٩٨
	إناث	١٥٤	%٥١.٧	
لوظيفة	مساعد عميد (وكيل كلية)	٢	%٠.٧	٢٩٨
	رئيس قسم	٢٠	%٦.٧	
	رئيس وحدة	١٤	%٤.٦	
	عضو هيئة تدريس	١٢٠	%٤٠.٣	
	موظف إداري	١٤٢	%٤٧.٧	
	أقل من ٥ سنوات	٤٧	%١٥.٨	
سنوات الخبرة	من ٥-١٠ سنوات	٥٩	%١٩.٨	٢٩٨
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩٢	%٦٤.٤	
لجامعة	جامعة مدينة السادات	١٧٨	%٥٩.٧	٢٩٨
	جامعة السلطان قابوس	١٢٠	%٤٠.٣	

تبين من الجدول (٢) أن نسبة الإناث (٥١.٧%) تقترب من نسبة الذكور (٤٨.٣%)، كما أن نسبة أعضاء هيئة التدريس (٥٢.٣%) أكثر من نسبة الموظفين الإداريين (٤٧.٧%)، وكان أكثر أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات، تليها فئة من (٥-١٠) سنوات، وأخيراً فئة الأقل من ٥ سنوات، ومن حيث الجامعة، فقد كانت النسبة الأكبر من جامعة مدينة السادات ٥٩.٧% بينما نسبة العينة من جامعة السلطان قابوس كانت ٤٠.٣%.

### ٢- أدوات الدراسة

صممت الباحثتان أداة الدراسة بالاعتماد على مقياسين؛ لقياس متغيرات الدراسة بعد تعريبهم وتكييفهم مع السياق الجامعي، فقد اعتمدت الدراسة لقياس متغير التوافق الإستراتيجي على نموذج نضج التوافق الإستراتيجي Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) الذي طوره لوفتمان (Luftman, 2000)، وتم التحقق من صحته من قبل باحثين آخرين مثل (Gutierrez, Orozco & Serrano, 2009)؛

Balhareth, Liu & Alsoud, 2013; Al-Adwan, 2014; Luftman et al, (2010)، وتضمن المقياس ستة أبعاد وهي (الاتصالات- الكفاءة- الحوكمة- الشراكة- البنى التحتية- المهارات)، وعدد عباراته (٤٣) عبارة موزعة إلى (٦) عبارات ضمن بعد الاتصالات، (٧) عبارات ضمن بعد الكفاءة، (٩) عبارات ضمن بعد الحوكمة، و(٧) عبارات ضمن بعد الشراكة، (٥) عبارات ضمن بعد البنى التحتية، (٩) عبارات ضمن بعد المهارات.

ولقياس متغير "فعالية القرارات"، تم تبني مقياس مكون من ١٢ عبارة مستمدًا من الدراسات السابقة التي طورها كل من (George & Desmidt, 2018; Visinescu, Jones & Sidorova, 2017; Wang & Byrd, 2017; Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2018; Jansen et al., 2013; Ji & Dimitratos, 2013; Blenko, Mankins & Rogers, 2010; Ghonim et al., 2022) والذي تكون من ثلاثة أبعاد (٤) عبارات تحت بعد جودة القرار، و(٣) عبارات تحت بعد وقت اتخاذ القرار، و(٥) عبارات تحت بعد قبول القرار.

وقد تكونت الاستبانة من جزئين هما:

- الجزء الأول: البيانات الأساسية

- الجزء الثاني: ويتضمن عبارات الاستبانة مقسمة إلى محورين: المحور الأول:

التوافق الإستراتيجي، والذي تضمن ستة أبعاد، وهي (الاتصالات- الكفاءة- الحوكمة- الشراكة- البنى التحتية- المهارات)، والمحور الثاني: فعالية القرارات، والذي تضمن ثلاثة أبعاد هي: جودة القرار، وقت اتخاذ القرار، قبول القرار.

وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (٥)

موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق على الإطلاق، واعتمد على معيار التصحيح وفق المعادلة التالية: (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد

المستويات =  $(1-5) / 5 = 0,8$ .

وعليه جاء (المدى الأول من ١ - ١.٧ ضعيف جداً، المدى الثاني من ١.٨ - ٢.٥ ضعيف، المدى الثالث من ٢.٦ - ٣.٣ متوسط، المدى الرابع من ٣.٤ - ٤.١ مرتفع، المدى الخامس من ٤.٢ - ٥ مرتفع جداً).

### ٣- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يمثل هذا الإجراء أحد الشروط الأساسية التي يجب التأكد منها قبل إجراء التحليل العاملي للأداة، الذي يفترض ألا يكون توزيع الدرجات ملتويًا التواءً موجبًا أو سالبًا؛ لأن ذلك يؤثر في طبيعة العلاقات الارتباطية، ووجود مشكلة في عملية اختيار عينة الدراسة؛ حيث إنها لا تحمل خصائص المجتمع الأصلي الذي صممت له الأداة، والجدول (٣) يوضح خصائص التوزيع الاعتدالي للأداة:

#### جدول (٣) خصائص التوزيع الاعتدالي للأداة

التوافق الإستراتيجي	فعالية القرارات
الالتواء	0.381
التقلطح	-0.538
	0.744
	0.016

يلاحظ من الجدول (٣) أن قيم الالتواء والتقلطح لا تتعدى قيمة بين (-١) و(١)؛ مما يشير إلى أن التوزيع يقترب من التوزيع الاعتدالي بدرجة كبيرة (Kline, 2011; Byrne, 2013).

### ٤- صدق أدوات الدراسة

للتأكد من صدق أدوات الدراسة، فقد تم إجراء ما يلي:

أ- صدق المحتوى: بعد قيام الباحثين بتعريب مقاييس الدراسة من اللغة الإنجليزية، تم استخدام أسلوب الترجمة العكسية "Back Translation"، بالاستعانة ببعض الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية واللغة الإنجليزية، للتحقق من مدى مطابقة الترجمة العربية للمقاييس الأصلية، وبالإضافة إلى ذلك تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وفي ضوء مراجعتهم أعيد صياغة بعض العبارات بحيث لا تخل بالمعنى الأصل.

ب- صدق التحليل العاملي التوكيدي: تم القيام باختبار الصدق البنائي Validity Construct باستخدام التحليل العاملي (التوكيدي) Confirmatory Factor Analysis من الدرجة الثانية بواسطة البرنامج الاحصائي AMOS V.٢٣ ، وذلك بحساب معامل تشبع العبارات على العوامل التي تنتمي لها، بهدف التحقق من اتساق متغيرات الدراسة، وبيان مدى صلاحية نموذج القياس (Hair et al., 2010)، وقد أشارت نتائج هذا التحليل، إلى أن كافة قيم معاملات التشبع بين كل عبارة والمتغير التابعة له تقع في الحدود المقبولة؛ حيث حققت الشرط بأنها أكبر أو تساوي ٠.٤٠، وقبول تشبع كل عبارة بالعامل الذي تنتمي إليه (Costello & Osborne, 2005)، كما أشارت النتائج في الجدول (٤) إلى قيم جيدة ومقبولة لمؤشرات جودة المطابقة، كما يلي:

جدول (٤) مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة

RMSEA	TLI	CFI	CMIN/DF	P VALUE	DF	CHI- SQUARE	المتغير/ المؤشر
0.08	0.87	0.89	2.976	٠.٠٠٠	798	2374.991	المتغير المستقل (التوافق الإستراتيجي)
0.06	0.98	٠.٩٩	2.210	٠.٠٠٠	43	95.012	المتغير التابع (فعالية القرارات)

يتضح من الجدول (٤): جودة المطابقة وصدق عبارات الاستبانة؛ حيث إن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (٠,٥٠) حسب بيرن (Byrne, 2010)، كما أن قيمة RMSE لا تزيد عن ٠,٠٨، ومن ثم النموذج البنائي المقترح ملائم جدًا لبيانات الدراسة، وصالح لاختبار فروض الدراسة.

#### ٥- ثبات أداة الدراسة

لتحديد درجة ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من ٢٥ فردًا من خارج عينة الدراسة، وتم فحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا Cronbach's alpha ويوضح الجدول التالي النتائج كما يلي:

جدول (٥) قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	معامل الثبات	عدد الفقرات
	التوافق الإستراتيجي	٠,٩٨٤	٤٣
١	الاتصالات	٠,٩٢٣	٦
٢	الكفاءة	٠,٩٤٠	٧
٣	الحوكمة	٠,٩٤٨	٩
٤	الشراكة	٠,٩٢٩	٧
٥	البنى التحتية	٠,٩٢١	٥
٦	المهارات	٠,٩٥٢	٩
	فعالية القرارات	٠,٩٧٠	١٢
١	جودة القرار	٠,٩٢٤	٤
٢	وقت اتخاذ القرار	٠,٩٢٦	٣
٣	قبول القرار	٠,٩٦٢	٥
	الاستبانة ككل	٠,٩٩٠	55

يتبين من الجدول (٥): أن قيم معاملات الثبات للاستبانة مرتفعة، ونسبها عالية ومقبولة باعتبار أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات لا تقل عن (٠.٨) (Hair et al., 2014)؛ مما يشير إلى أن الاستبانة المستخدمة صالحة لجمع بيانات الدراسة الحالية. كما يمكن تفسير ذلك بسبب استناد الاستبانة إلى عدد من الاستبانات المحكمة لعدد من المرات نتيجة الدراسات التي استخدمت فيها من قبل الباحثين الآخرين.

#### ٦- المعالجة الإحصائية

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المعادلة البنائية Amos الإصدار (٢٣) واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات Alpha Cronbach للتأكد من درجة ارتباط وتماسك فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع.
- اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي One Way Anova للإجابة عن السؤال السابع.

– التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بغرض اختبار صدق نماذج القياس المستخدمة في الدراسة.

– النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)؛ لاختبار مدى مطابقة نماذج البناء مع البيانات الميدانية، وذلك للإجابة عن السؤالين الخامس والسادس، وقد تم الاعتماد على عدد من مؤشرات حسن المطابقة، وهي: مؤشر مربع كاي النسبي ( $\chi^2/df$ )، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر- لويس (TLI)، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA).

ثانياً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك كما يلي:

١- نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على "ما مستوى تحقيق أبعاد التوافق الإستراتيجي

بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس من وجهة نظر عينة الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى تحقق أبعاد التوافق الإستراتيجي، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق التوافق الإستراتيجي

بالجامعات المختارة

الرتبة	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢	١	الاتصالات	٢,٤٥	0,99	ضعيف
٤	٢	الكفاءة	٢,٣٧	0,92	ضعيف
٦	٣	الحوكمة	٢,٢٩	0,87	ضعيف
٥	٤	الشراكة	٢,٣٧	0,91	ضعيف
١	٥	البنى التحتية	٢,٤٦	1,07	ضعيف
٣	٦	المهارات	٢,٣٩	0,93	ضعيف
		التوافق الإستراتيجي ككل	٢,٣٩	0,86	ضعيف

يبين الجدول (٦): أن درجة مستوى تحقيق التوافق الإستراتيجي بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس قد جاءت ضعيفة بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد "البنى التحتية" بمتوسط حسابي (٢,٤٦)، وانحراف معياري (١,٠٧) ضمن المستوى الضعيف، تلاه بعد "الاتصالات"، ثم "المهارات"، ثم بعد "الكفاءة"، ثم "الشراكة"، وأخيرا بعد "الحوكمة" بالمتوسطات الحسابية التالية بالترتيب (٢,٤٥-٢,٣٩-٢,٣٧-٢,٣٧-٢,٢٩) على التوالي ضمن المستوى الضعيف.

وربما تفسر هذه النتيجة في ضوء التحديات التي تواجهها الجامعات العربية؛ حيث إنها مازالت تعاني من ضعف في الممارسات الإدارية والأكاديمية التي تحول دون تحقيق مستوى عال من الجودة (عمار، ٢٠٢٠، ١٦)؛ مما جعلها في مستويات متدنية وفقاً للتصنيفات العالمية للجودة والاعتماد؛ مما يؤثر بالتبعية على مستوى تحقيقها للتوافق الإستراتيجي، فقد أوضحت إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر (٢٠١٥-٢٠٣٠) فأهم نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة الجامعية، والتي تؤثر بشكل كبير في الأداء الإداري تكمن في تقادم الهياكل التنظيمية بما لا يواكب طبيعة العصر وتطوره السريع، وضعف الروابط بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل، وضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة، وقصور ملحوظ في الموارد المالية بمؤسسات التعليم العالي، وجمود اللوائح وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة (محمود والزهوري ومخولف، ٢٠٢٣، ٣١٧)، وكذلك الأمر بالنسبة لجامعة السلطان قابوس، فقد أشارت الخطة الوطنية للتعليم 2040 بسلطنة عمان عن وجود تحديات تتمثل في: ضعف التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي، وعدم مواكبة الخطط للتطلعات المستقبلية (مجلس التعليم، 2017).

كما يرجع حصول بعد "البنى التحتية" على الرتبة الأولى، ولكنها جاءت بالمستوى الضعيف إلى بعض الجهود التي تبذلها الجامعات العربية لتنمية وتطوير البنية التحتية، فقد أشارت جامعة السلطان قابوس في تقريرها السنوي ٢٠٢٣، إلى أن الجامعة تسعى

في خطتها إلى تطوير البنية التحتية والمرافق والخدمات من أجل تلبية الاحتياجات المستقبلية، فصممت البنية الأساسية للجامعة ومرافقها المختلفة وفق معايير عالمية، ويتم تحديث هذه البنية وتقديم الخدمات اللازمة باستمرار، لتلبية الاحتياجات المتزايدة للجامعة (جامعة السلطان قابوس، التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٣، ٦٧-٦٨)، إلا أن هناك بعض أوجه القصور التي تعترض هذه البنية التحتية، فقد أشارت دراسة الصيعرية وآخرين (٢٠٢٢) إلى ضعف البنية التحتية بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

وكذلك الحال بالنسبة للجامعات المصرية، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن هناك ضعف في البنية التحتية للجامعات المصرية الحكومية بشكل عام، والتي من بينها جامعة مدينة السادات، وقد توصلت دراسة محمد (٢٠٢٤، ٥١) إلى توافر معوقات إدارية وتشريعية وتقنية وبشرية ومالية بدرجة عالية، كما توصلت إلى أن أهم المعوقات التي تؤثر على الجامعات المصرية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ تتمثل في ضعف مستوى البنية التحتية، كما أكدت دراسة شعبان ومصطفى وعلي (٢٠٢٢، ٤٩٢-٤٩٤) على ضعف نظم الاتصالات والمعلومات بالجامعات المصرية، وضعف شبكة الإنترنت بها، وضعف البنية التحتية المادية والتكنولوجية المتعلقة بتوفير الأجهزة وشبكات الإنترنت، وتوصلت نتائج دراسة منصور (٢٠٢٠، ٢٤) إلى انخفاض الدعم المالي، وعدم توافر إمكانيات كافية، وغياب سياسة واضحة لإدارة نظام الجامعة وعملياتها وفق المتاح من إمكانيات. كما أشارت دراسة عبد السلام ومصطفى وغانم (٢٠٢٢، ١١٢٤-١١٢٥) إلى أن جامعة مدينة السادات لا توفر شبكة إنترنت داخلية تربط أقسام الكليات ببعضها البعض، وقصور دور الجامعة عن تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية إدارة التفاعلات واستخدام أدوات الاتصال في بيئة التعلم الرقمية.

وربما يرجع ضعف البنية التحتية بالجامعات العربية، إلى ضعف الاستقلال المالي والإداري للجامعات، فقد أكد مندور (٢٠٢٣، ٢٦٢) على ضعف استقلالية الجامعات المصرية ينطوي على حرية تصرفها في الاعتمادات المخصصة لها وفق احتياجاتها

وليس وفق مجموعة من الأبواب والبنود التي تحول دون إدارة الجامعة لأموالها بكفاءة وفعالية، ومن ثم يؤثر سلبيًا على توفير ما يلزمها من موارد مادية وتكنولوجية ودعم بنيتها التحتية بما يمكنها من تحقيق أهداف الجامعة وأدائها لوظائفها، ويعوقها عن إحداث التوافق الإستراتيجي واستمرارية نجاحه؛ مما لا يدفع بها إلى التميز والمنافسة.

كما يمكن تفسير ضعف البنية التحتية بالجامعات العربية في ضوء ضعف الميزانيات المخصصة للجامعات الحكومية (الخطيب وسياج، ٢٠٢٤، ١٠٨؛ فارس، ٢٠٢٠، ٦٧)، فضلًا على أن هذه الجامعات العربية الحكومية تعتمد بشكل أساسي في تمويلها على المصادر الحكومية، والتي تعاني من نقص في الموارد وقصور في الرؤية، وبالتالي لا تتوافر بدائل تمويلية تساعد في تحسين البنية التحتية بالجامعات (الحجري، ٢٠٢٣، ٥٧-٥٨).

وربما يعزى تأخر بعد "الحوكمة" إلى المرتبة الأخيرة، بمستوى ضعيف إلى ضعف نظم الحوكمة في الجامعات العربية، وهذا ما أكدته دراسة عرابية وعيسى (٢٠١٧، ٥١-٥٢)، ودراسة الحارثي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن من بين أهم الأسباب التي تحول دون ارتقاء الكثير من جامعات الوطن العربي في سلم التصنيفات الدولية هو غياب الحوكمة؛ حيث عبرت دراسة الغامدي (٢٠١٩) عن الحوكمة من حيث "إنها القاعدة التي تبنى عليها القيمة الأكاديمية والبحثية والتنافسية لأي جامعة، وهي المحرك لعناصر التميز والإبداع والابتكار".

وقد توصلت دراسة حلاوة (٢٠١٩، ١٠٨-١٠٩) إلى ضعف دور الحوكمة في تطبيق المسؤوليات بالأقسام وإدارات جامعة مدينة السادات، وإحداث تغييرات في الهيكل الإداري بالجامعة، وتخصيص موارد كافية لكافة أنشطة الجامعة، وفيما يتعلق ببعد الاستقلالية فإن الجامعة تعاني من ضعف الاستقلالية الإدارية للأقسام في اتخاذ القرارات، وفيما يخص بعد المشاركة، فقد تبين ضعف مشاركة الجهاز الإداري والطلاب الأكاديميين، ومؤسسات المجتمع المدني في إعداد إستراتيجية الجامعة، وضعف مشاركة

الجهاز الإداري في تقييم أدائهم، وكذلك ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وضعف فهم الحوكمة والسياسات المنظمة لها.

فضلاً على أن هناك العديد من الدراسات التي أثبتت أن هناك عدة عوامل أثرت على تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية، فقد أشارت دراسة شعبان ومصطفى وعلي (٢٠٢٢، ٤٩٢ - ٤٩٤) إلى وجود قصور في تطبيق معايير الحوكمة الإدارية، ومنها ضعف المحاسبية والشفافية، والمشاركة في صنع القرار، والاستقلالية والحرية الأكاديمية، وكذلك ضعف الاتصالات وفعاليتها بالجامعات المصرية.

كما أشارت دراسة النبهانية (2013) إلى أن هناك تحديات تواجهها مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، والمتمثلة في غياب الرؤية الكاملة لمنظومة التعليم، وضعف التواصل بين عناصر المنظومة، وضعف التخطيط الإستراتيجي لها، وغياب المعايير المرتبطة بإدارة التعليم وحوكمتها؛ لذا اتجهت الإستراتيجية الوطنية للتعليم إلى صياغة جملة معايير وطنية تؤدي إلى إيجاد خطط تنموية للسلطنة حتى عام ٢٠٤٠، وتعتمد على تطوير نظام التعليم العالي، وتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مؤسسات التعليم العالي. بينما توصلت دراسة المطري وآخرين (٢٠٢٤، ٢٤٢) إلى أن مستوى الحوكمة بجامعة الشرقية في عمان كانت متوسطة، كما توصلت المخينية (٢٠١٦، ٧٤) إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كان بمستوى عال.

وبشكل عام اختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به كل من دراسة أنامانجيا وماينا (Anamanjia & Maina, 2022)، ودراسة سليمان (٢٠٢١) ومخلف (٢٠١٩) ودراسة عمر (٢٠١٩) ودراسة الخليفة (Al Khalifa, 2016)؛ فقد أظهرت الدراسات مستوى متوسط من التوافق الإستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال؛ حيث لا يزال هناك مجال كبير للتحسين. وكذلك نتائج دراسة نايدو (Naidoo, 2012)؛ حيث جاء مستوى النضج الإستراتيجي لتوافق تقنية المعلومات والأعمال في شركة Volkswagen South Africa (VWSA) وفقاً لنموذج لوفتمان (Luftman, 2000) بمستوى متوسط، إلا أنها

أظهرت هذه الدراسة ترتيبا مختلفا لأبعاد التوافق الإستراتيجي؛ حيث جاء بعد التكنولوجيا في المرتبة الأولى تلاه بعد الاتصالات، ثم الحوكمة، والشراكة، وفي النهاية جاء بعد المهارات.

كما رتبت دراسة (Brodbeck, Henrique Rigoni & Hoppen, 2009, 18- 19) أبعاد التوافق الإستراتيجي من حيث أهميتها كما يلي: الاتصالات والتواصل- المهارات- الحوكمة- الشراكات والعلاقات، بينما جاءت أبعاد التوافق الإستراتيجي وفقاً لدراسة حمود (٢٠٢٢، ٨٠٣-٨٠٤) مرتبة كما يلي: بعد التواصل- المشاركة- الحوكمة- البنية التحتية- الكفاءة- المهارة، بينما دراسة الزعيرات (٢٠٢٢، ٧٥) جاءت الأبعاد وفقاً للترتيب التالي: الحوكمة- البنية التحتية- المهارات- الاتصالات- القيمة- المشاركة.

كما اختلفت أيضاً هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة أبرزت وجود مستويات مرتفعة للتوافق الإستراتيجي مثل: دراسة اغنيم (٢٠٢٢، ٨٣) في قطاع البنوك التجارية الأردنية، ودراسة الزعيرات (٢٠٢٢، ٧٥) وكذلك دراسة العبادي وغزاي والذبحاوي (٢٠١٦، ٢٢٢) التي جاء مستوى التوافق (التوافق) الإستراتيجي في كلية التخطيط العمراني بجامعة الكوفة بمستوى عال.

٢- نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على "ما درجة فعالية القرارات بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس من وجهة نظر عينة الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى فعالية القرارات بالجامعات المختارة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فعالية القرارات بالجامعات

المختارة

المرتبة	رقم البعد	لمعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣	١	جودة القرار	٢,٦٩	٠,٩٧	متوسط
١	٢	وقت اتخاذ القرار	٢,٨٥	١,١٣	متوسط
٢	٣	قبول القرار	٢,٨٤	١,١٢	متوسط
		فعالية القرارات بالجامعات	٢,٧٩	١,٠١	متوسط

يبين الجدول (٧): أن درجة فعالية القرارات بجامعة مدينتي السادات والسلطان قابوس قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، وانحراف معياري (١,٠١)، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد "وقت اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وانحراف معياري (١,١٣) ضمن المستوى المتوسط، تلاه بعد "قبول القرار"، ثم بعد "جودة القرار" بمتوسطات حسابية التالية بالترتيب ( ٢,٨٤ - ٢,٦٩ ) ضمن المستوى المتوسط.

وبشكل عام، يمكن تفسير حصول درجة فعالية القرارات بالجامعات العربية على الدرجة المتوسطة في ضوء عدة عوامل منها: أن الجامعات العربية تدرك أن القرارات الرشيدة تؤثر بشكل كبير على جودة أداء الجامعات، وتحقيق أفضل الممارسات، ومن ثم التنافسية العالية (غبور، ٢٠١٧، ١٤٧)، وهذا ما يؤكد عبد القادر (٢٠١٧، ٢٨٨)؛ حيث يرى أن عملية الإدارة لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ للقرار؛ حيث إن عملية اتخاذ القرارات تتخلل كافة العمليات الإدارية الأخرى. لذلك يسعى متخذ القرار أن تكون قراراته فعالة، ومن ثم يتبنى تحقيق أهدافه الفعالة في إدارته، بإصدار قرارات لتخطيط العوامل المتعددة التي تسهم في إحداث النتائج المرجوة سواء على مستوى العاملين معه أو كليته أو جامعته، لذلك يراعي متخذ القرار في إصدار قراراته أن يحدد أي مستوى من هذه المستويات سوف يصدر قراراته من أجلها، كما يراعي التفاعل ومشاركة العاملين معه من خلال تشكيل لجان مختلفة، ومهام محددة وتوفير نظم معلومات واتصالات وخطة عمل.

وربما تفسر هذه النتيجة في الجامعات المصرية وفقاً لما أشارت إليه وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٣، ٣٠-٣١) أن هناك ضعفاً في البيانات الدقيقة، مع صعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب التي تؤثر بالتبعية على كفاءة عملية صنع القرار واتخاذها، وضعف الجاهزية للتعامل مع البيانات الضخمة باستخدام تطبيقات معالجة البيانات التقليدية المتاحة، وقلة وجود منصات حديثة، ومتطورة تسمح بجمع هذه البيانات واستخدامها، وضعف البنية التحتية والمعلوماتية الخاصة برصد البيانات، وجمعها، وخاصة في القطاع الحكومي.

كما قد يُعزى حصول جامعة السلطان قابوس على مستوى متوسط في فعالية القرارات إلى جهود الجامعة نحو تفعيل قراراتها من خلال اعتماد الجامعة على نموذج للحكومة يركز على الشفافية والكفاءة في اتخاذ القرارات يعزز من جودة أدائها المؤسسي. كما قامت الجامعة بخطوة مهمة لتحقيق فعالية القرارات، مثل: مشروع إعادة الهيكلة والرشاقة المؤسسية التي يسعى لتحقيق مبدأ وحدة الاتجاه، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بزيادة وسرعة التواصل، وسهولة صناعة، واتخاذ القرار؛ لتحقيق الفعالية المؤسسية (جامعة السلطان قابوس، إستراتيجية الجامعة: الخطة التنفيذية الثانية ٢٠٢١-٢٠٢٥، ٢٠٢١).

وربما يعود حصول بُعد "وقت اتخاذ القرار" على المرتبة الأولى، ولكنه بمستوى متوسط إلى المركزية في الإدارة التي مازالت واضحة في إدارة المؤسسات التعليمية، ومنها الجامعات بالدول العربية؛ مما يعطل كثير من القرارات وسرعة اتخاذها، فقد أشارت دراسة مندور (٢٠٢٣، ٢٦٢) إلى وجود سلطة مركزية مهيمنة على إدارة الجامعات المصرية؛ إذ إن مسؤولي الجامعات والقائمين على إدارتها لديهم حرية تصرف محدودة في الموازنات المخصصة لها، فضلاً على الافتقار إلى توافر القدر الكافي من المرونة للجامعات حيال إعادة توزيع الموارد عبر أبواب الموازنة أو تغيير بنود الميزانية، ولعل ذلك يتنافى مع مبدأ استقلالية الجامعات وحريتها في إدارة شئونها ومواردها المالية.

كما يرجع تأخر بعد "جودة القرار" إلى الرتبة الأخيرة، إلى أن هناك إشكاليات كثيرة تواجه صناعة القرارات، والتي بالتبعية تؤدي إلى ضعف في جودة القرار، فقد أكدت دراسة محروس ومجد وهاشم (٢٠١٦، ١١١ - ١١٢) ودراسة غبور (٢٠١٧، ١١٨ - ١١٩) على ضعف الاستقلالية المالية والإدارية، وتعدد الجهات المنوط بها صنع القرار، وتداخل اختصاصاتها داخل الجامعة، فضلا على اتباع نظم عتيقة للإدارة مع تكس أعداد الإداريين؛ مما يزيد من أعباء البيروقراطية، وضعف وجود نظام للمعلومات في معظم المؤسسات الجامعية.

ومن وجهة نظر أخرى ربما تُفسر هذه النتيجة في ضوء ضعف البيانات والمعلومات المتاحة بالجامعات المصرية، التي تعتمد عليها جودة القرارات التي يتم اتخاذها، فقد توصلت دراسة محمود (٢٠١٩، ٤٥٨) إلى ضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير البحث العلمي؛ مما أدى إلى ضعف قاعدة البيانات لدى الجامعات المصرية، وبالتالي ضعف القدرة على دعم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى غياب توافر آلية واضحة لمراقبة جودة البيانات، مما يؤثر على درجة الثقة بها ودرجة مصداقيتها، ومن ثم تأثيرها السلبي على اتخاذ القرار.

وكذلك الطبيعة المزدوجة للمنظمات التي تعمل في مجال الإحصاء والمعلومات؛ حيث تقوم بعض هذه المنظمات بإنتاج بيانات خام باعتبارها المصدر الرئيس لها، في الوقت نفسه الذي تقوم فيه بنشر بيانات ومعلومات منقولة عن مصادرها الأساسية، ومن ثم يكون محاولة تصنيفها، وتحديد مستوياتها، والعلاقات بينها أمرًا غير دقيق، فضلاً على غياب تحديث الإطار التشريعي لتطبيق المعايير العالمية لتنظيم جمع ونشر وتداول البيانات بسهولة وبالتوقيت المناسب، وهو ما يؤثر على جودة اتخاذ القرار (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠٢٥).

وبشكل عام تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة غنيم وآخرين (Ghonim et al., 2022, 207-208) التي توصلت إلى أن مستوى فعالية القرار كان بالمستوى المتوسط، بينما اختلفت في ترتيب الأبعاد؛ حيث جاء بعد جودة القرار في المرتبة الأولى

تلاه بعد وقت القرار ثم بعد قبول القرار في المرتبة الأخيرة، كما تتفق مع نتائج دراسة بلايل (٢٠٢٣، ٥٧٣) أن هناك مستوى متوسط من المشاركة في صنع القرارات بالجامعات المصرية، وكذلك دراسة الأشرم (٢٠١٦، ٨٥) التي توصلت إلى أن مستوى فعالية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بلغ درجة متوسطة.

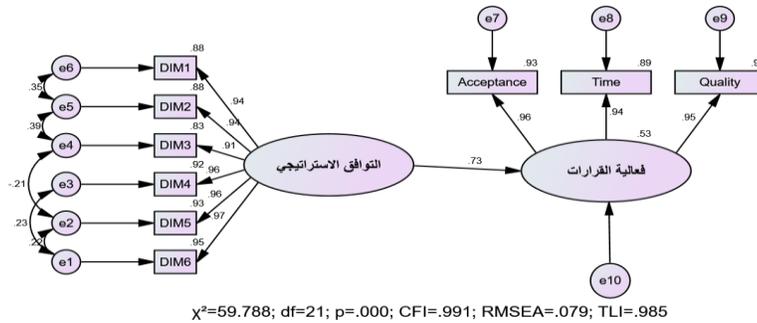
بينما اختلفت مع نتائج دراسات سابقة أبرزت وجود مستويات مرتفعة مثل: دراسة إبراهيم والصبغ ومحمد (٢٠١٩، ٢٢٣) التي توصلت إلى أن المستوى العام لدعم القرارات بالجامعات المصرية مرتفع، وكذلك دراسة الحسيني (٢٠٢٤، ٢٧) توصلت إلى أن مستوى ممارسة عملية صنع القرارات بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان جاءت في المستوى المرتفع، ودراسة ذوقان (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن واقع جودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت كبيرة، وكذلك دراسة سليم (٢٠٢٣، ٢٩١) وجدت أن مستوى فعالية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية جاء بمستوى عال.

### ٣- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، والذي ينص على: ما تأثير التوافق الإستراتيجي

بأبعاده على فعالية القرارات بأبعادهها بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم وضع فرض بحثي وهو: يوجد تأثير إيجابي للتوافق الإستراتيجي على فعالية القرارات بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولاختبار هذا الفرض، تم رسم نموذج قائم على وجود تأثير للتوافق الإستراتيجي على فعالية القرارات للجامعات العربية المختارة، كما في شكل ٢، ومن ثم تم اختبار هذا النموذج بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)، وقد كشفت نتائج الاختبار عن مؤشرات مطابقة جيدة للنموذج، مع البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة، فقد بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي  $\chi^2/df$  (2.847)، وقيمة مؤشر

المطابقة المقارن CFI (0.991)، ومؤشر توكر. لويس TLI (0.985)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0.079). من جانب آخر، تُظهر قيمة الوزن الانحداري المعياري بيتا ( $\beta$ )، كما يتضح في شكل ٢ وجود تأثير إيجابي قوي دال إحصائياً للتوافق الإستراتيجي على فعالية القرارات للجامعات العربية ( $\beta = 0.73$ ،  $p > 0.01$ )، وقد استطاع التوافق الإستراتيجي أن يفسر نسبة (٥٣%) من التباين في فعالية القرارات للجامعة؛ وبذلك يتحقق الفرض بأن التوافق الإستراتيجي يؤثر تأثيراً إيجابياً قوياً دالاً إحصائياً في فعالية القرارات بالجامعات العربية.



شكل (٢) تأثير التوافق الإستراتيجي على فعالية القرارات للجامعات المختارة وفي ضوء ما سبق يتبين: أن التوافق الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على فعالية القرارات للجامعات، وذلك بأوزان انحدارية معيارية ( $\beta = 0.73$ )، كما أن التوافق الإستراتيجي يسهم في تفسير (٥٣%) من التباين في فعالية القرارات. وتتفق مع هذه النتيجة العديد من الدراسات السابقة، مثل: دراسة غنيم وآخرين (Ghonim et al., 2022, 209) التي أكدت نتائجها على وجود تأثير إيجابي كبير للتوافق الإستراتيجي على فعالية القرار، من خلال تعزيز جودة القرارات، ووقت اتخاذها، وقبولها، كما أوضحت دراسة (Naidoo, 2012, 27-45) أن التوافق

الإستراتيجي يؤثر بشكل كبير على جودة القرارات الإستراتيجية في شركة Volkswagen South Africa (VWSA).

كذلك أظهرت النتائج أهمية التوافق الإستراتيجي في تحسين قبول القرارات، بما يتفق مع نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة (Cooper & Haines, 2008; Porumbescu & Grimmelikhuijsen, 2018) وكذلك دراسة أتيش وآخرون (Ateş et al., 2018) التي تؤكد أن التوافق الإستراتيجي يمنع المديرين من التأثير السلبي على الموظفين من خلال إيصال رسائل متناقضة مع رسائل الإدارة العليا. كما أظهرت دراسة العدوان (Al-Adwan, 2014, 161-174) أن مستوى التوافق الإستراتيجي بين الأعمال وتقنية المعلومات له دور حيوي في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمات؛ حيث إن التوافق الناضج يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية، ودقة من خلال دمج تقنية المعلومات مع أهداف المنظمة، وأثبتت العلاقة الإيجابية بين التوافق الإستراتيجي والقرارات أن الموائمة والتوافق تؤدي إلى أداء مؤسسي أكثر كفاءة وفعالية.

كما أكدت دراسة (Brodbeck, Henrique Rigoni & Hoppen, 2009, 20-25) على أن العلاقة بين التوافق الإستراتيجي وعمليات اتخاذ القرارات تعتبر علاقة وثيقة ومعقدة تؤثر على الأداء التنظيمي، وكلما كان هناك توافق إستراتيجي، زادت فعالية القرارات المتخذة لتعزيز الأداء.

وكذلك أظهرت دراسة (Prieto & Carvalho, 2018, 587- 588) أن التوافق الإستراتيجي الداخلي (ISA) له تأثير إيجابي على جودة القرارات الإدارية؛ حيث أكدت أن المنظمات التي يتحقق بها التوافق الإستراتيجي الداخلي بمستوى عالي، تحقق أداء أفضل عن نظيرتها التي تفنقر إلى التوافق الإستراتيجي؛ مما يعزز من فعالية القرارات الإدارية.

كما تتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة اغنيم (٢٠٢٢، ٩٧ - ١٠٠) التي أوضحت أن التوافق الإستراتيجي يسهم في زيادة جودة القرارات لدي البنوك، وكذلك دراسة

لواتي(٢٠٢١، ٢٢٧) التي أكدت على أن التوافق الإستراتيجي يساعد على اتخاذ قرارات إدارية ناجحة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Chi, Huang & George, 2020) التي توصلت إلى أن التوافق قد يؤدي إلى الجمود، وعدم المرونة الإستراتيجية؛ حيث إن عملية التوافق قد تكون مستهلكة للوقت، مكلفة، ورسمية للغاية؛ مما يعوق الاستجابة السريعة للظروف البيئية المتغيرة، ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لم تعتمد على نموذج شامل لأبعاد التوافق الإستراتيجي؛ مما يفسر التناقض في النتائج بهذا الصدد.

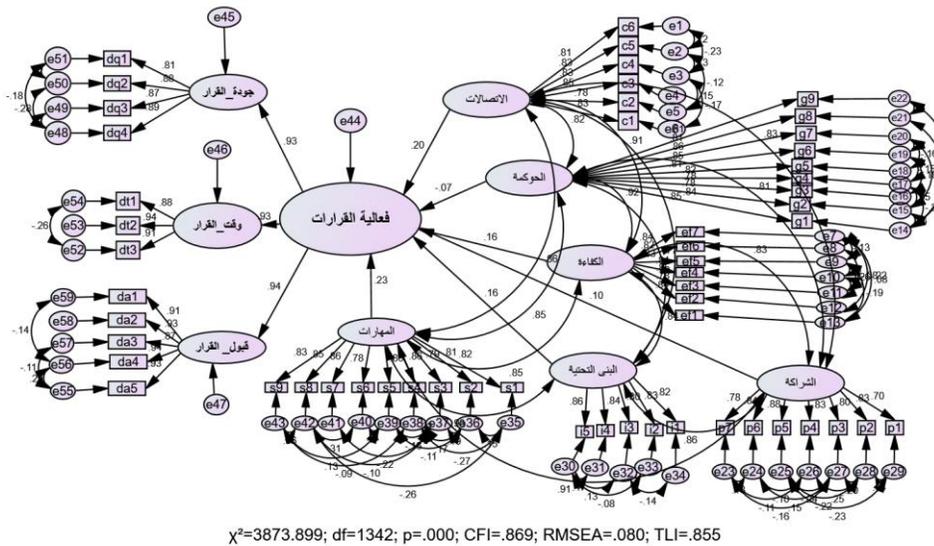
ويمكن أن تفسر العلاقة القوية بين التوافق الإستراتيجي وفعالية القرارات، في ضوء ما يُسهم به تحقيق التوافق الإستراتيجي في العمليات التنظيمية في تدفق المعلومات الدقيقة والسليمة إلى صانعي القرار؛ مما يساعد في تحسين القرارات، وتحقيق التناسق في العمليات (Jose Zanon et al., 2013, 212; Sasvari, 2013, 1) ، بمعنى آخر، إن التوافق الإستراتيجي يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛ حيث إن فعالية اتخاذ القرار تتأثر بالخطوات والإجراءات التنظيمية المؤدية إليه (Thywissen, 2018). (Pidun& Zu Knyphausen- Aufseß, 2018) كما أن العمليات التنظيمية وإجراءات اتخاذ القرار تؤثر على قبول القرارات من خلال تحقيق الشفافية في تلك العمليات والاستماع إلى آراء الموظفين عبر إشراكهم في كل من عملية اتخاذ القرار، وتطوير هيكل العمليات، وتشير نتائج دراسة (George & Desmidt, 2018) إلى أهمية مرحلة تنفيذ الإستراتيجية والقرارات المتعلقة بها؛ مما يبرز أهمية العدالة الإجرائية في اتخاذ القرار كمؤشر على جودته.

ويمكن أيضا تفسير هذه النتيجة من خلال الدور الذي يؤديه التوافق الإستراتيجي في تعزيز فعالية القرارات؛ حيث إن التوافق الإستراتيجي يعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مستقر يشجع على التعاون والمشاركة بين جميع العاملين بالمنظمة باختلاف مناصبهم الوظيفية، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة عيسى(٢٠٢٤، ٣٢٢) على أن التوافق الإستراتيجي يسهم في تحفيز المشاركة الفعالة للعاملين؛ حيث يمنحهم الفرصة للمشاركة

في اتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل، والفهم المتبادل للأولويات، والقدرات التي تدعم الإنجاز، وبالتالي يعملون بجهد لتحقيق أهداف المنظمة، كما يربط أعمال المنظمة ببعضها البعض، ويعمل على ربط الأعمال الفردية للموظفين بإستراتيجية عمل المنظمة؛ مما يجعل العاملين أكثر رضا وارتياحًا وأكثر فاعلية في أداء مهامهم.

٤- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، والذي ينص على "أي أبعاد التوافق الإستراتيجي أكثر تأثيرا في فعالية القرارات بجامعة مدينة السادات والسلطان قابوس؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم رسم النموذج التوضيحي كما بالشكل التالي، ومن ثم اختباره بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، وتم الاعتماد على مؤشرات حسن المطابقة، وكذلك الدلالة الإحصائية لقيمة الوزن الانحداري المعياري بيتا ( $\beta$ )، كمعيار للحكم على النتائج.



شكل (٣) تأثير أبعاد التوافق الإستراتيجي على فعالية القرارات

يتبين من الشكل (٣) أن نتائج اختبار النمذجة بالمعادلة البنائية تظهر مطابقة جيدة للنموذج مع البيانات الميدانية؛ حيث بلغت قيمة مؤشر كاي النسبي  $\chi^2/df$  (2.887)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (0.869)، ومؤشر توكر- لويس TLI (0.855)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA (0.080).

وبالمقارنة بين الأبعاد الستة في قيمة الوزن الانحداري المعياري بيتا ( $\beta$ )، يتبين وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لبعد "المهارات" ( $\beta = 0.23, p < 0.001$ )، وكذلك لبعد "الاتصالات" ( $\beta = 0.20, p < 0.001$ ) في فعالية القرارات، وكذلك تأثير إيجابي دال إحصائياً، وإن كان ضعيفاً لكل من بعدي "الكفاءة" و "البنى التحتية" كانت ( $\beta = 0.16, p < 0.001$ ) في فعالية القرارات، وكذلك تأثير البعد الرابع "الشراكة" ( $\beta = 0.10, p < 0.001$ ) في فعالية القرارات، وبالمقابل لا يوجد تأثير لبعد "الحوكمة" في فعالية القرارات، وفي إطار هذه النتيجة، يمكن أن يعزى ظهور بعد "المهارات" كمصدر أول للتأثير في فعالية القرارات إلى أن أهمية العنصر البشري بل والجدارات الوظيفية في المؤسسات الجامعية، وهي المنوط بها عملية صنع واتخاذ القرارات، ومن ثم مهاراتهم وقدراتهم وكفاءتهم تلعب دوراً جوهرياً أكثر من أي بعد آخر في تحقيق فعالية القرارات، وهذا ما أكدته دراسة- (Brodbeck, Henrique Rigoni & Hoppen, 2009, 20) (25) أنه كلما كان هناك فهم واضح للتوافق الإستراتيجي، زادت فعالية القرارات المتخذة لتعزيز الأداء.

بينما لم يكن لبعد الحوكمة تأثير على فعالية القرار، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Luftman & Brier, 1999) التي توصلت إلى أن الحوكمة الواضحة بين الأعمال وتقنية المعلومات تسهم بشكل كبير في تحسين أولويات المشاريع التقنية، وتعزيز الدعم من القيادات العليا، وكذلك دراسة حلاوة (٢٠١٩)؛ حيث وجدت أن هناك علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مبادئ الحوكمة واتخاذ القرار في جامعة مدينة السادات، وكذلك دراسة منصور (٢٠١٨، ١٢) التي توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة وفعالية اتخاذ القرارات.

٥- النتائج المتعلقة بالسؤال السابع، والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات العينة حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، والوظيفة، والجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال بالنسبة لكل متغير من المتغيرات على حدة كما يلي:

#### أ- بالنسبة للنوع الاجتماعي (ذكور-إناث)

لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي (ذكور- إناث) على استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار  $t$ -test، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول ٨: الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقاً للنوع الاجتماعي باستخدام اختبار (ت)

المحاور	الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة إحصائية
التواصل		ذكر	١٤٤	٢.٣٨	١.٠٧	-١.١٩٩	٠.٢٣١	غير دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٥١	٠.٩٠			
الكفاءة		ذكر	١٤٤	٢.٢٩	١.٠٦	-١.٣٤٣	٠.١٨٠	غير دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٤٤	٠.٧٧			
الحكومة		ذكر	١٤٤	٢.١٧	٠.٩٦	-٢.٤١٢	٠.٠١٦	دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٤٢	٠.٧٦			
الشراكة		ذكر	١٤٤	٢.٢٨	١.٠٠	-١.٤٨٤	٠.١٣٩	غير دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٤٤	٠.٨٢			
البنى التحتية		ذكر	١٤٤	٢.٣٩	١.١٣	-١.١٤٨	٠.٢٥٢	غير دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٥٣	١.٠١			
المهارات		ذكر	١٤٤	٢.٣٢	١.٠٠	-١.٣٠٩	٠.١٩٢	غير دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٤٦	٠.٨٦			
التوافق الإستراتيجي ككل		ذكر	١٤٤	٢.٣١	٠.٩٥	-١.٦٠٣	٠.١١٠	غير دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٤٧	٠.٧٧			
جودة القرارات		ذكر	١٤٤	٢.٦٩	١.٠٨	-٠.١٢١	٠.٩٠٤	غير دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٧٠	٠.٨٧			
وقت اتخاذ القرار		ذكر	١٤٤	٢.٨١	١.٢٨	-٠.٦٩٢	٠.٤٩٠	دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٨٩	٠.٩٦			
قبول القرار		ذكر	١٤٤	٢.٨١	١.٢٥	-٠.٤٧٥	٠.٦٣٥	غير دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٨٧	٠.٩٩			
فعالية القرار ككل		ذكر	١٤٤	٢.٧٧	١.١٥	-٠.٤٧٣	٠.٦٣٧	غير دالة إحصائية
		أنثى	١٥٤	٢.٨٢	٠.٨٥			

التوافق الإستراتيجي

فعالية القرارات

يلاحظ من نتائج الجدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في التوافق الإستراتيجي للجامعات ككل وجميع أبعاده ماعدا بعدد الحوكمة، فهناك فروق بين الذكور والإناث، وأن الفروق كانت لصالح الإناث؛ حيث إن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من الذكور، وقد يرجع ذلك إلى حرص الإناث بشكل أكبر على تحسين الأداء، كما قد يرجع إلى الاهتمام الكبير للإناث، والرغبة في التميز في رفع مستوى أدائهن، وأن الإناث أكثر دافعية للإنجاز والتفاعل والتنافس من الذكور، كما تشير الدراسات إلى أن الإناث غالباً ما يظهرون مستويات أعلى من التحفيز المرتبط بضبط النفس والاسترخاء العاطفي والفهم الاجتماعي، مما يمكن أن يعزز أدائهن في البيئات التنافسية (Niederle & Vesterlund, 2008, 456; Azmat et al., 2016, 1372).

ويشير عدم الفروق بين الذكور والإناث في جميع أبعاد التوافق الإستراتيجي أن الذكور والإناث في العينة لديهم مستويات مقاربة في توافقهم الإستراتيجي؛ مما قد يعكس أن طبيعة التفكير الإستراتيجي بالجامعات لا تتأثر بالنوع الاجتماعي، فضلاً على تساوي الفرص المتاحة للجنسين للتعلم أو التدريب، أو ثقافة مؤسسية تشجع التفكير الإستراتيجي بشكل متوازن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشريف (٢٠٢٠، ١٢٧) في وجود فروق بين الجنسين في الصعوبات التي تحد من توافر الحوكمة في الجامعات السعودية لصالح الإناث، بينما دراسة المخينية (٢٠١٦، ٨٨) أثبتت أن هناك فروقاً بين الذكور والإناث في تطبيق أحد مبادئ الحوكمة، وهو الرقابة والمساءلة، وكانت لصالح الذكور، بينما دراسة المطري وآخرين (٢٠٢٤، ٢٦٨-٢٦٩) وجدت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير الجنس بجامعة الشرقية في سلطنة عمان.

وبالنسبة لمحور فعالية القرارات، فأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية القرارات بالجامعات ككل وجميع أبعاده، وقد يرجع ذلك إلى أن كلاً من الذكور والإناث يعملون بالجامعات العربية وفقاً

لأنظمة ولوائح تنظيمية واحدة للجنسين، كما يمارس كلا الجنسين المهام نفسها والأدوار، كما أن هناك تشابه في الظروف والإمكانات المتوفرة لدى الجنسين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سليم (٢٠٢٣، ٢٩١) التي وجدت أنه لا توجد فروق بين تقديرات المشاركين لمستوى فعالية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وفقا للنوع الاجتماعي، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة غبور (٢٠١٧)؛ حيث أشارت إلى وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر معوقات اتخاذ القرار بالجامعات المصرية، ودرجة أهمية العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الذكور.

#### ب- بالنسبة للوظيفة

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين ANOVA، كما بالجدول التالي

جدول (٩): الفروق بين متوسطات الاستجابة وفقا للوظيفة

المحاور	الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الاتصالات	بين المجموعات	داخل المجموعات	٨.٦٣٣	٤	٢.١٥٨	٢.٢٦٢	٠.٠٦٣	غير دالة إحصائيا
		التباين الكلي	٢٧٩.٥٥٣	٢٩٣	٠.٩٥٤			
الكفاءة	بين المجموعات	داخل المجموعات	١٣.٢٠٤	٤	٣.٣٠١	٤.٠٤٥	٠.٠٠٣	دالة إحصائيا
		التباين الكلي	٢٨٨.١٨٧	٢٩٧	٠.٨١٦			
الحوكمة	بين المجموعات	داخل المجموعات	٩.٦٤٧	٤	٢.٤١٢	٣.٢٨٩	٠.٠١٢	دالة إحصائيا
		التباين الكلي	٢٣٩.٠٩٩	٢٩٣	٠.٧٣٣			
الشراكة	بين المجموعات	داخل المجموعات	٨.٢٠٠	٤	٢.٠٥٠	٢.٥٠٥	٠.٠٤٢	دالة إحصائيا
		التباين الكلي	٢١٤.٨٦٧	٢٩٣	٠.٨١٨			
البنى التحتية	بين المجموعات	التباين الكلي	٦.٩٦٨	٤	١.٧٤٢	١.٥٣٠	٠.١٩٤	غير دالة

المحاور	الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المهارات	التوافق	داخل المجموعات	٣٣٣.٦٨٩	٢٩٣	١.١٣٩	٢.٥٠٦	٠.٠٤٢	إحصائيا
		التباين الكلي	٣٤٠.٦٥٧	٢٩٧				
المهارات	التوافق	بين المجموعات	٨.٥٥٤	٤	٢.١٣٩	٢.٨٤٠	٠.٠٢٥	إحصائيا
		داخل المجموعات	٢٥٠.٠٨٣	٢٩٣	٠.٨٥٤			
المهارات	التوافق	التباين الكلي	٢٥٨.٦٣٨	٢٩٧		٢.٨٤٠	٠.٠٢٥	إحصائيا
		بين المجموعات	٨.٢٩٣	٤	٢.٠٧٣			
المهارات	التوافق	داخل المجموعات	٢١٣.٨٧٢	٢٩٣	٠.٧٣٠	٢.٨٤٠	٠.٠٢٥	إحصائيا
		التباين الكلي	٢٢٢.١٦٤	٢٩٧				
المهارات	التوافق	بين المجموعات	٧.٩٥٧	٤	١.٩٨٩	٢.١٤٠	٠.٠٧٦	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٧٢.٣٠٩	٢٩٣	٠.٩٢٩			
المهارات	التوافق	التباين الكلي	٢٨٠.٢٦٦	٢٩٧		٢.١٤٠	٠.٠٧٦	إحصائيا
		بين المجموعات	٣.٧٠١	٤	٠.٩٢٥			
المهارات	التوافق	داخل المجموعات	٣٧٢.٨٨٦	٢٩٣	١.٢٧٣	٠.٧٢٧	٠.٠٥٧٤	غير دالة
		التباين الكلي	٣٧٦.٥٨٨	٢٩٧				
المهارات	التوافق	بين المجموعات	١١.٢٧٩	٤	٢.٨٢٠	٢.٢٧٥	٠.٠٦١	غير دالة
		داخل المجموعات	٣٦٣.١٥٠	٢٩٣	١.٢٣٩			
المهارات	التوافق	التباين الكلي	٣٧٤.٤٢٨	٢٩٧		٢.٢٧٥	٠.٠٦١	إحصائيا
		بين المجموعات	٦.٤٠٠	٤	١.٦٠٠			
المهارات	التوافق	داخل المجموعات	٢٩٥.٥٦٩	٢٩٣	١.٠٠٩	١.٥٨٦	٠.١٧٨	غير دالة
		التباين الكلي	٣٠١.٩٦٨	٢٩٧				

فعالية القرارات

يتضح من نتائج الجدول (٩): وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محور التوافق الإستراتيجي وجميع أبعاده الفرعية وفقاً لمتغير الوظيفة، ماعدا بعد الاتصالات، والبنى التحتية، وكذلك لا توجد فروق بين استجابات العينة في محور فعالية القرارات وجميع أبعاده، وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة المخينية (٢٠١٦، ٩٠)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة - كأحد أبعاد التوافق الإستراتيجي - في مؤسسات التعليم العالي

بسلطنة عمان تعزى لمتغير الوظيفة، وكذلك دراسة المطيري وآخرون (٢٠٢٤) بجامعة الشرقية، ودراسة غبور (٢٠١٧) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر معوقات اتخاذ القرار بالجامعات المصرية، ودرجة أهمية العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير الوظيفة، وكذلك دراسة ذوقان (٢٠٢٣)؛ حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تعزى للرتبة الأكاديمية، بينما تختلف مع دراسة السرحان والخزاعلة (٢٠٢٠)؛ حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح أكاديمي إداري، وتختلف أيضا عن دراسة ربابعة والشمران (٢٠١٧) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح أستاذ، وكذلك دراسة سليم (٢٠٢٣، ٢٩١) إلى وجود فروق بين تقديرات المشاركين لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وفقا للرتبة الأكاديمية، ولصالح الرتبة الأعلى، ولمعرفة لصالح أي وظيفة استخدمت الدراسة اختبار شيفيه الموضح بالجدول التالي:

جدول (١٠) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للوظيفة

الأبعاد	الوظيفة	المتوسط	مساعد عميد (وكيل الكلية)	رئيس قسم	رئيس وحدة	عضو هيئة تدريس	موظف إداري
الكفاءة	مساعد عميد (وكيل الكلية)	٤.١٤	*	*	*	*	*
	رئيس قسم	٢.٤٩	*				
	رئيس وحدة	٢.٨٣				*	
	عضو هيئة تدريس	٢.٢٠	*	*	*	*	*
الحوكمة	موظف إداري	٢.٤٢	*			*	
	مساعد عميد (وكيل الكلية)	٣.٤٤				*	
	رئيس قسم	٢.٤٥				*	
	رئيس وحدة	٢.٦٣				*	

*	*	*	٢.١٢	عضو هيئة تدريس	
	*		٢.٣٨	موظف إداري	
	*	*	٣.٦٤	مساعد عميد (وكيل الكلية)	
	*	*	٢.٢١	رئيس قسم	الشراكة
*	*		٢.٨٣	رئيس وحدة	
	*	*	٢.٣٦	عضو هيئة تدريس	
			٢.٤١	موظف إداري	
			٣.١١	مساعد عميد (وكيل الكلية)	
			٢.٤٧	رئيس قسم	المهارات
	*		٢.٨٢	رئيس وحدة	
*	*		٢.٢٢	عضو هيئة تدريس	
	*		٢.٤٨	موظف إداري	
	*		٣.٥١	مساعد عميد (وكيل الكلية)	التوافق
			٢.٤٩	رئيس قسم	الإستراتيجي
	*		٢.٨٢	رئيس وحدة	ي ككل
	*	*	٢.٢٤	عضو هيئة تدريس	
			٢.٤٤	موظف إداري	

يتضح من خلال الجدول أعلاه: أن الفروق في بعد الكفاءة حسب الوظيفة، تكون بين مساعد عميد (وكيل الكلية) ورئيس قسم وعضو هيئة تدريس وموظف إداري لصالح مساعد عميد (وكيل الكلية)؛ حيث حصل على المتوسط الحسابي الأكبر، كما أن هناك فروقاً بين رئيس وحدة وعضو هيئة تدريس لصالح رئيس وحدة، وهناك فروق بين الموظف الإداري ومساعد عميد (وكيل الكلية) لصالح مساعد عميد (وكيل الكلية)، وبين الموظف الإداري وعضو هيئة تدريس لصالح الموظف الإداري، وقد يرجع ذلك إلى أن مساعدي العمداء (وكلاء الكليات) لديهم مسؤوليات مباشرة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وتقييم الأداء وتطبيق معايير الجودة، كما أن الموظفين الإداريين

ورؤساء الوحدات لديهم أدوار تنفيذية مرتبطة بتنفيذ الأوامر والقرارات والمهام الإدارية، وهذا ما أكدته دراسة سليم (٢٠٢٣، ٣١٠) أن المرتبة الأكاديمية -المرتبطة بالمسمى الوظيفي- تلعب دورا حاسما في تحديد أفضل قرار إداري منطلقا من مسيرتها الأكاديمية وتجاربها العلمية والبحثية وتقليدها للمناصب الإدارية، وهذه الحقيقة تمكن القادة الذين يحملون رتبة أعلى من القدرة على اتخاذ قرارات إدارية سليمة.

وفي بعد الحوكمة، هناك فروق بين مساعد العميد (وكيل الكلية)، وعضو هيئة التدريس لصالح مساعد العميد (وكيل الكلية)، وبين رئيس وحدة، وعضو هيئة تدريس لصالح رئيس وحدة، وبين الموظف الإداري، وعضو هيئة تدريس لصالح الموظف الإداري، وكذلك في بعد الشراكة كانت هناك فروق بين مساعد عميد (وكيل الكلية)، ورئيس قسم، وعضو هيئة تدريس لصالح مساعد عميد (وكيل الكلية)؛ وبين رئيس وحدة ورئيس قسم، وعضو هيئة تدريس لصالح رئيس وحدة، وفي بعد المهارات، هناك فروق بين عضو هيئة تدريس، ورئيس وحدة لصالح رئيس وحدة، وبين عضو هيئة التدريس، وموظف إداري لصالح الموظف الإداري، بينما في التوافق الإستراتيجي ككل كانت هناك فروق بين مساعد عميد (وكيل الكلية) وعضو هيئة التدريس لصالح مساعد عميد (وكيل الكلية)، وبين عضو هيئة تدريس ورئيس وحدة لصالح رئيس وحدة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عطية (٢٠٢٢) إلى أن هناك فروقا بين العاملين بالجامعات المصرية في عملية اتخاذ القرار وفقا للدرجة الوظيفية، وكانت الفروق لصالح الدرجات الوظيفية الأعلى، وأرجعت ذلك إلى أن القرارات التي تتخذها الدرجات الوظيفية العليا (المراكز القيادية) تكون أكثر تنوعًا من تلك التي تتخذها الدرجات الوظيفية الأقل (المراكز التنفيذية).

### ج- بالنسبة للجامعة

لمعرفة أثر متغير الجامعة (جامعة مدينة السادات- جامعة السلطان قابوس) على استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار ت  $t$ -test، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١١) الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقا للجامعة باستخدام اختبار(ت)

المحاور	الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة إحصائية	
الاتصالات	جامعة	السلطان	١٢٠	٢.٣٣	٠.٩٦٩	-	٠.٠٩٠	غير دالة إحصائية	
		قابوس	١٧٨	٢.٥٣	٠.٩٩٠				
	السادات	السلطان	١٢٠	٢.٢٨	٠.٩١٨	-		٠.٢٠١	غير دالة إحصائية
		قابوس	١٧٨	٢.٤٢	٠.٩٢٢				
الحوكمة	جامعة	السلطان	١٢٠	٢.٢٢	٠.٨٨٢	-	٠.٢٠٠		غير دالة إحصائية
		قابوس	١٧٨	٢.٣٥	٠.٨٥٩				
	السادات	السلطان	١٢٠	٢.٢٣	٠.٨٢٨	-		٠.٠٣٨	دالة إحصائية
		قابوس	١٧٨	٢.٤٦	٠.٩٥٩				
الشراكة	جامعة	السلطان	١٢٠	٢.٣٢	٠.٩٨١	-	٠.٠٧١		غير دالة إحصائية
		قابوس	١٧٨	٢.٥٥	١.١٢١				
	السادات	السلطان	١٢٠	٢.٣٣	٠.٩٣٩	-		٠.٣٠٢	غير دالة إحصائية
		قابوس	١٧٨	٢.٤٤	٠.٩٢٩				
المهارات	جامعة	السلطان	١٢٠	٢.٣٣	٠.٩٣٩	-	٠.٣٠٢		غير دالة إحصائية
		قابوس	١٧٨	٢.٤٤	٠.٩٢٩				
	السادات	السلطان	١٢٠	٢.٣٣	٠.٩٣٩	-		٠.٣٠٢	غير دالة إحصائية
		قابوس	١٧٨	٢.٤٤	٠.٩٢٩				

التوافق الاستراتيجي

التوافق الإستراتيجي ككل	جامعة قابوس	السلطان	١٢٠	٢.٢٩	٠.٨٥٩	-	٠.٠٩٢	غير دالة إحصائيا
	جامعة السادات	مدينة	١٧٨	٢.٤٦ <td>٠.٨٦٤</td> <td>١.٦٩٢</td> <td></td> <td></td>	٠.٨٦٤	١.٦٩٢		
جودة القرارات	جامعة قابوس	السلطان	١٢٠	٢.٥٣ <td>١.٠٤٠</td> <td>-</td> <td>٠.٠١٢</td> <td>دالة إحصائيا</td>	١.٠٤٠	-	٠.٠١٢	دالة إحصائيا
	جامعة السادات	مدينة	١٧٨	٢.٨١ <td>٠.٩٠٧</td> <td>٢.٥٢٢</td> <td></td> <td></td>	٠.٩٠٧	٢.٥٢٢		
وقت اتخاذ القرار	جامعة قابوس	السلطان	١٢٠	٢.٦٠ <td>١.٠٣٣</td> <td>-</td> <td>٠.٠٠١</td> <td>دالة إحصائيا</td>	١.٠٣٣	-	٠.٠٠١	دالة إحصائيا
	جامعة السادات	مدينة	١٧٨	٣.٠٢ <td>١.١٥٧</td> <td>٣.٢١٩</td> <td></td> <td></td>	١.١٥٧	٣.٢١٩		
قبول القرار	جامعة قابوس	السلطان	١٢٠	٢.٥٦ <td>١.٠٦٣</td> <td>-</td> <td>٠.٠٠٠</td> <td>دالة إحصائيا</td>	١.٠٦٣	-	٠.٠٠٠	دالة إحصائيا
	جامعة السادات	مدينة	١٧٨	٣.٠٣ <td>١.١٢٥</td> <td>٣.٦١٣</td> <td></td> <td></td>	١.١٢٥	٣.٦١٣		
فعالية ككل	جامعة قابوس	السلطان	١٢٠	٢.٥٦ <td>٠.٩٩١</td> <td>-</td> <td>٠.٠٠١</td> <td>دالة إحصائيا</td>	٠.٩٩١	-	٠.٠٠١	دالة إحصائيا
	جامعة السادات	مدينة	١٧٨	٢.٩٥ <td>٠.٩٩٢</td> <td>٣.٣٥٤</td> <td></td> <td></td>	٠.٩٩٢	٣.٣٥٤		

فعالية القرارات

يلاحظ من نتائج الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في التوافق الإستراتيجي ككل وجميع أبعاده ما عدا بعد الشراكة، فهناك فروق بين الجامعتين، وأن الفروق كانت لصالح جامعة مدينة السادات؛ حيث إن المتوسط الحسابي لجامعة مدينة السادات أكبر من جامعة السلطان قابوس، وقد يرجع ذلك لتعدد وتنوع عدد الشراكات الدولية والمحلية وبروتوكولات التعاون بين جامعة مدينة السادات وبين الجهات المختلفة سواء مؤسسات مجتمع مدني أو بعض الجامعات كالجامعة الأمريكية وجامعة صوفيا وغيرها

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منصور (٢٠١٨، ١٦)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة التي من بينها الشراكة تعزى لمتغير الجامعة، وكذلك دراسة المخينية (٢٠١٦، ٩٣-٩٤)؛ حيث توصلت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محور فعالية القرارات ككل، وجميع أبعاده، وفقا لمتغير الجامعة، وكانت لصالح مدينة السادات، وربما يرجع ذلك لارتفاع نسبة الاستجابات من جامعة مدينة السادات؛ حيث بلغت (٥٩,٧%) من المجتمع الأصل، وهي أعلى من جامعة السلطان قابوس التي بلغت (٤٠,٣%) من المجتمع.

**القسم الخامس: تصور مقترح لتحقيق التوافق الإستراتيجي بما يعزز فعالية القرارات بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس**  
**تمهيد:**

في ضوء ما أسفر عنه الإطار النظري للبحث من نموذج نظري يفترض وجود علاقة تأثير مباشرة للتوافق الإستراتيجي على فعالية القرارات بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس، والذي أكدته نتائج الدراسة الميدانية من وجود تأثير إيجابي قوي دال إحصائياً للتوافق الإستراتيجي في فعالية القرارات بالجامعات المختارة، فضلاً على أن درجة ممارسة التوافق الإستراتيجي جاءت بدرجة ضعيفة، وفعالية القرارات بالجامعات العربية قد جاءت بدرجة متوسطة، تم التوصل إلى مخطط مبدئي للتصور المقترح (ملحق ١) لتحقيق التوافق الإستراتيجي؛ بما يعزز فعالية القرارات، وتم عرضه على عدد (١٥) خبيراً في الإدارة والقيادة التربوية (ملحق ٢) بصورة إلكترونية من خلال البريد الإلكتروني لإبداء آرائهم حوله؛ للوصول إلى الصورة النهائية له، وتمثلت أهم مقترحات السادة الخبراء في إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف عدد من العبارات وبعض الكلمات، مع وجود بعض العبارات مركبة تحتاج إلى الفصل في صياغتها، وعليه تمت

صياغة الصورة النهائية للتصور المقترح لتحقيق التوافق الإستراتيجي؛ بما يعزز فعالية القرارات بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس، وفقا للمحاور التالية:

### أولاً: منطلقات التصور المقترح

ثمة نوعان من المنطلقات التي أسهمت في بناء التصور المقترح، وهما:

- ١- **منطلقات نظرية للتصور المقترح**، وهي المنطلقات المستقاة من الإطار النظري للبحث، وتشمل ما يلي:
  - يمثل التوافق الإستراتيجي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق الريادة بالجامعات، وتحسن من أدائها وتسهم في تمكين الجامعات من الاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة، والتكيف مع متطلبات السوق وتوجهات، ومطالب أصحاب المصالح.
  - يعكس التوافق الإستراتيجي مدى التكامل والتناغم بين مكونات البيئة الداخلية للجامعة، ومتغيرات البيئة الخارجية؛ بما يدعم عملية صياغة السياسات والإستراتيجيات والقرارات، وتنفيذها بطريقة سليمة.
  - تتمثل أبعاد التوافق الإستراتيجي التي تساعد الجامعة على تحقيق التناغم والانسجام بين إستراتيجياتها وعملياتها المختلفة في: الاتصالات الفعالة، والكفاءة، والحوكمة، والشراكات، والبنى التحتية الداعمة، والمهارات.
  - يوجد نوعان من التوافق الإستراتيجي بالجامعات هما: التوافق الإستراتيجي الرأسي؛ ويعني بنقل رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية من أعلى إلى أسفل التسلسل الهرمي التنظيمي، ويكون عبر جميع مستويات الإدارة. والتوافق الإستراتيجي الأفقي؛ والذي يتم بين وحدات الأعمال الإستراتيجية والأقسام بالجامعة من خلال تنسيق الجهود بين الوحدات والأقسام في نفس المستوى.
  - يتطلب تحقيق التوافق الإستراتيجي بالجامعات وضوح رؤية رسالة الجامعة، وتأهيل القيادات، وتوفير الموارد اللازمة بشرية وتكنولوجية ومادية، وتصميم نظام لمراقبة الأداء.
  - تساعد فعالية القرارات الجامعية على تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة، وتحسين أدائها من خلال تنفيذ عدة أبعاد تتمثل في: جودة القرار، وقت القرار، وقبول القرار.

- يتطلب تحقيق فعالية القرارات بالجامعات تحديد أهداف واضحة من القرار، ومشاركة كافة المعنيين بالقرار في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ القرارات، والمرونة في تنفيذها، والاعتماد على بدائل ذات جودة في صياغتها، وتطبيقها على مراحل تتماشى مع الإمكانيات والموارد المتاحة.
- تبذل الجامعات المصرية، ومنها جامعة مدينة السادات، والجامعات العمانية، ومنها جامعة السلطان قابوس العديد من الجهود لتحقيق التوافق الإستراتيجي في اتجاه تعزيز فعالية القرارات بها، والتي من بينها: التوافق مع توجهات الدولة نحو استحداث رؤى وإستراتيجيات جديدة لتطوير الجامعات وتنفيذها، وتطوير الخطط الإستراتيجية للجامعات وفقاً للرؤى المحلية والتوجهات العالمية المعاصرة، وصياغة الخطط التنموية، واستحداث وحدات ومراكز للارتقاء بأداء الجامعة ومواردها البشرية، وبناء شركات، وتطوير البنية التحتية.
- تواجه الجامعات المصرية والعمانية بعض التحديات والصعوبات التي تقف عائقاً أمام تحقيق التوافق الإستراتيجي بها، وكذلك فعالية القرارات الجامعية، والتي من بينها المركزية في إدارة الجامعات، وضعف الاستقلال الإداري والمالي، وضعف الاتصالات الإلكترونية، ضعف البنية التحتية، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، وضعف الشركات مع مؤسسات المجتمع، وكذلك ضعف الكفاءة المؤسسية؛ مما يؤثر على فعالية القرارات بها، وإمكانية تحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى، ومن ثم تأخر ترتيب الجامعات العربية محل الدراسة في التصنيفات العالمية.
- ٢- **منطلقات ميدانية للتصور المقترح:** وهي المنطلقات المستقاة من الدراسة الميدانية للبحث، والتي وتشمل:
- جاء مستوى تحقيق التوافق الإستراتيجي بالجامعات العربية بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (٢,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد "البنية التحتية" ضمن المستوى الضعيف، تلاه بعد "الاتصالات"، "المهارات"، ثم بعد "الكفاءة"، ثم "الشراكة"، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد "الحكومة".

- جاءت درجة فعالية القرارات بالجامعات العربية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، وانحراف معياري (١,٠١)، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد "وقت اتخاذ القرار" ضمن المستوى المتوسط، تلاه بعد "قبول القرار"، ثم بعد "جودة القرار" وجاءوا أيضًا ضمن المستوى المتوسط.
- يوجد تأثير إيجابي للتوافق الإستراتيجي على فعالية القرارات بالجامعات العربية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ حيث يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لبعد "المهارات"، وكذلك بعد "الاتصالات" في فعالية القرارات، وكذلك تأثير إيجابي دال إحصائياً، وإن كان ضعيفاً لكلٍ من بعدي "الكفاءة" و "البنى التحتية" في فعالية القرارات، وكذلك تأثير البعد الرابع "الشراكة" في فعالية القرارات، وبالمقابل لا يوجد تأثير لبعد "الحكومة" في فعالية القرارات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي (ذكور-إناث) بين استجابات أفراد عينة الدراسة في التوافق الإستراتيجي للجامعات ككل وجميع أبعاده ماعدا بعد الحوكمة، فهناك فروق بين الذكور والإناث، وأن الفروق كانت لصالح الإناث، وبالنسبة لمحور فعالية القرارات، فأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية القرارات بالجامعات ككل وجميع أبعاده.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محور التوافق الإستراتيجي وجميع أبعاده الفرعية وفقاً لمتغير الوظيفة، ماعدا بعد الاتصالات، والبنى التحتية، وكذلك لا توجد فروق بين استجابات العينة في محور فعالية القرارات وجميع أبعاده.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجامعة بين استجابات أفراد عينة الدراسة في التوافق الإستراتيجي ككل وجميع أبعاده ماعدا بعد الشراكة، فهناك فروق بين الجامعتين، وأن الفروق كانت لصالح جامعة مدينة السادات، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محور فعالية القرارات ككل، وجميع أبعاده، وفقاً لمتغير الجامعة، وكانت أيضاً لصالح مدينة السادات.



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا

ISSN (Print):- 1110-1237

ISSN (Online):- 2735-3761

<https://mkmgt.journals.ekb.eg>

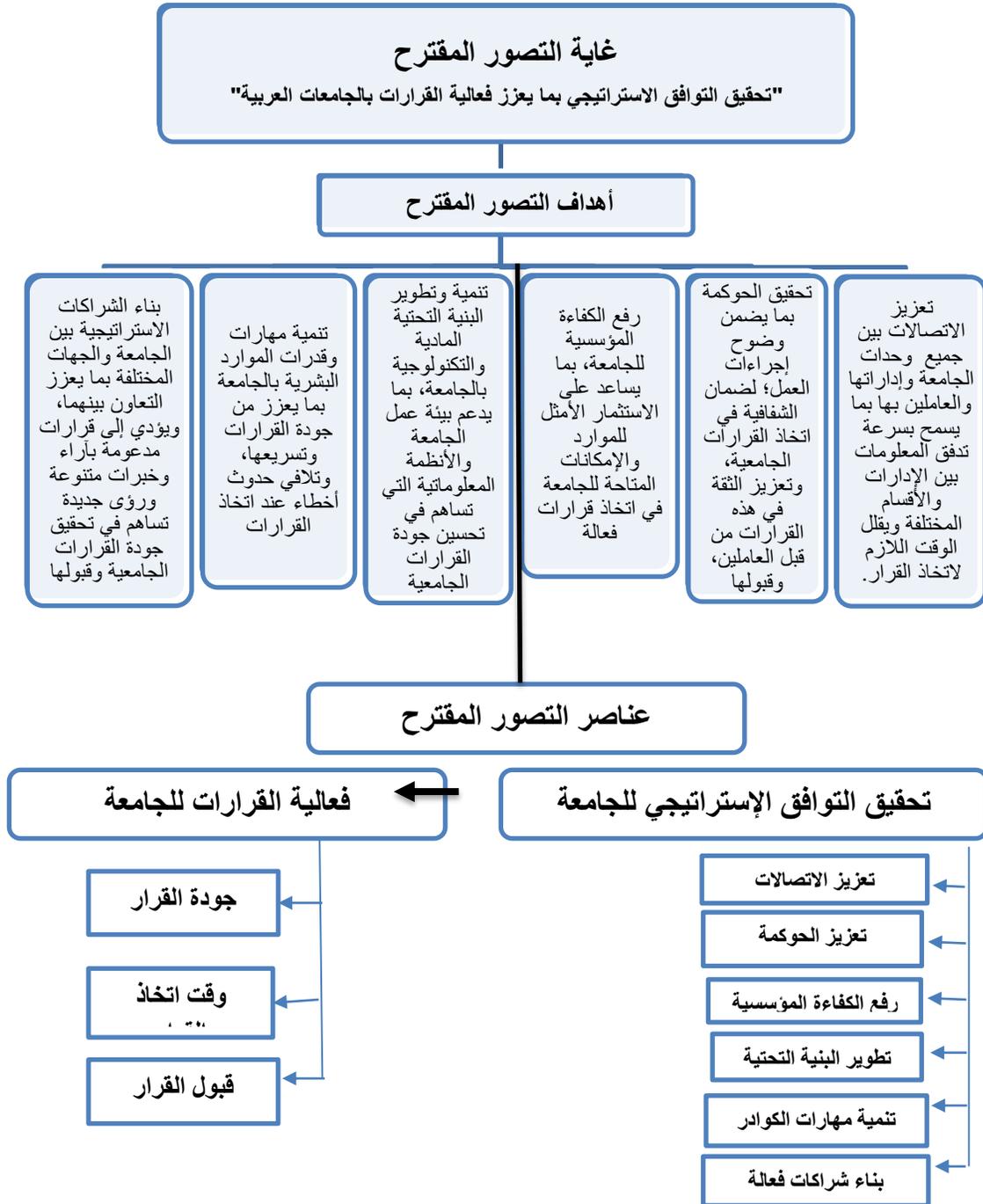
المجلد (٩١) العدد الثاني ج (٢) أبريل ٢٠٢٥



### ثانياً: وصف بنية التصور المقترح

تأسيساً على المنطلقات النظرية والميدانية للتصور المقترح سألقة الذكر، يمكن

وصف بنية التصور المقترح كما بالشكل التالي:



شكل (٣) التصور المقترح

يتضح من الشكل السابق أن بنية التصور المقترح تتمثل فيما يلي:

#### ١- غاية التصور المقترح وأهدافه

- تتمثل الغاية الرئيسة للتصور المقترح في تحقيق التوافق الإستراتيجي بما يعزز فعالية القرارات بالجامعات العربية، وينبثق من هذه الغاية عدة أهداف تتمثل فيما يلي:
- تعزيز الاتصالات بين جميع وحدات الجامعة وإداراتها والعاملين بها، بما يسمح بسرعة تدفق المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة، ويقلل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.
  - تحقيق الحوكمة بما يضمن وضوح إجراءات العمل، لضمان الشفافية في اتخاذ القرارات الجامعية، وتعزيز الثقة في هذه القرارات من قبل العاملين، وقبولها باعتبار أن القرارات التي تتمتع بالشفافية والمشاركة يقبلها كافة أفراد المجتمع الجامعي سواء الطلاب، أعضاء الهيئة التدريسية، والإداريين.
  - رفع الكفاءة المؤسسية للجامعة، بما يساعد على الاستثمار الأمثل للموارد، والإمكانات المتاحة للجامعة في اتخاذ قرارات فعالة.
  - تنمية وتطوير البنية التحتية المادية والتكنولوجية بالجامعة، بما يدعم بيئة عمل الجامعة والأنظمة المعلوماتية التي تساهم في تحسين جودة القرارات الجامعية.
  - تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية بالجامعة، بما يعزز من جودة القرارات وتسريعها، وتلافي حدوث أخطاء عند اتخاذ القرارات.
  - بناء الشراكات الإستراتيجية بين الجامعة والجهات المختلفة بما يعزز التعاون بينهما، ويؤدي إلى قرارات مدعومة بآراء وخبرات متنوعة ورؤى جديدة تساهم في تحقيق جودة القرارات الجامعية وقبولها.

#### ٢- عناصر التصور المقترح

فيما يلي وصف لعناصر التصور المقترح لتحقيق التوافق الإستراتيجي بما يعزز فعالية القرارات بجامعتي مدينة السادات والسلطان قابوس، والتي تندرج تحت المحورين التاليين:

## المحور الأول: تحقيق التوافق الإستراتيجي للجامعة

- تحقيق التوافق الإستراتيجي للجامعات، ينبغي تعزيز الاتصالات الفعالة، وتحقيق الحوكمة، ورفع الكفاءة المؤسسية، وتطوير البنية التحتية، وتنمية مهارات الموارد البشرية، وبناء شراكات فعالة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي:
- أ- **تعزيز الاتصالات بالجامعة،** ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- (١) إعادة تحديث وتطوير الخطط الإستراتيجية للجامعة بحيث تكون واضحة، ومحددة الأهداف، ومرنة تدعم جهود الجامعة نحو توفير اتصالات فعالة بها، وتشكيل فريق عمل لإعداد الخطة يضم متخصصين في مجال الاتصالات؛ لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية، وعقد ورش عمل وحلقات مناقشة حول طرق تفعيل الاتصالات داخل الجامعة للاستفادة من آراء العاملين بها.
  - (٢) نشر الرؤية الإستراتيجية للجامعة ورسالتها وأهدافها بين جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وتوعيتهم بها، من خلال إنشاء بوابة إلكترونية أو موقع الجامعة بحيث تعلن رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها وتقارير تقدمها، وتحديثها باستمرار.
  - (٣) توصيل الأهداف الإستراتيجية للجامعة إلى الجمهور المستهدف من خلال قنوات اتصال متعددة تتناسب وطبيعة هذا الجمهور، مثل: رسائل البريد الإلكتروني والنشرات الإخبارية والاجتماعات، واستخدام الموقع الإلكتروني للجامعة وشبكات التواصل الاجتماعي، وما إلى ذلك.
  - (٤) تدريب الإداريين بالجامعة على إستراتيجيات الاتصال الفعالة، وتطوير مهاراتهم في الاتصال المتنوعة (الشفهية، الكتابية، والرقمية)، وذلك للتفاعل مع جميع الجهات المعنية من خلال تنظيم ورش عمل وعقد برامج تدريبية منتظمة، مع قياس الأداء بعد كل تدريب من خلال الاستبيانات والملاحظة والاختبارات العملية مع تحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل مستمر، وإعداد تقارير تفصيلية حول مدى تقدمهم وتحسن مهاراتهم، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، ووضع مقترحات تحسين أوجه القصور، وخطة لتنفيذ تلك المقترحات.

- ٥) عقد اجتماعات دورية منتظمة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والإداريين؛ لمواءمة أهداف الأقسام والوحدات الإدارية مع أهداف الجامعة.
- ٦) تشكيل لجان تضم أعضاء هيئة التدريس من مختلف الأقسام والكليات بالجامعة لمناقشة القضايا والمبادرات المشتركة بين الأقسام والتنسيق بشأنها، وإعداد تقارير بنتائج تلك المناقشات للاستفادة منها عند التنفيذ.
- ٧) تشكيل فريق مشترك من مختلف الإدارات بالجامعة (قطاع التعليم والطلاب، قطاع الدراسات العليا والبحوث، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وحدات التسويق، وحدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وحدات إدارة المشروعات .....)، لضمان استمرارية الاتصال عبر الجامعة، وذلك من خلال تنظيم اجتماعات دورية بين فرق الاتصال من مختلف الأقسام والإدارات؛ لمناقشة إستراتيجيات الاتصال وتنسيق الرسائل، وإعداد تقارير تلخص آراءهم التي تخدم عملية الاتصال بالجامعة.
- ٨) إجراء استطلاعات رأي دورية؛ لجمع الملاحظات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب حول مدى فعالية الاتصالات والمبادرات الإستراتيجية، وتشكيل مجموعات صغيرة من الطلاب بمشاركة القيادات لإجراء نقاشات حول قضايا معينة مثل (تطوير البرامج الدراسية، تحسين الخدمات الجامعية، ابتكار مشاريع جديدة، وتطوير نظام إلكتروني فعال)؛ لجمع كافة الآراء، وتقديم التغذية الراجعة من جميع الأطراف ذات العلاقة بشأن القضايا المختلفة التي تؤثر على العمل الجامعي.
- ٩) عقد منديات مفتوحة أو اجتماعات عامة؛ تتيح لجميع أعضاء المجتمع الجامعي فرص التعبير عن آرائهم وطرح الأسئلة المتعلقة بالاتجاه الإستراتيجي ومقترحاتهم، من خلال تطوير سلسلة بودكاست تتضمن مقابلات مع قادة الجامعة حول موضوعات وقضايا الإستراتيجية.
- ١٠) استخدام الجامعة لأدوات وتطبيقات تكنولوجية مبتكرة؛ لتحسين الاتصال الداخلي والخارجي بها باستخدام منصات التواصل الرقمية المتعددة (مثل Slack أو Microsoft Teams أو whats app، أو "Google Meet" ... وغيرها)؛ لتعزيز التعاون والاتصال

بين العاملين والطلاب أيضًا لتسهيل تبادل المعلومات وتعزيز التفاعل بين الفرق المختلفة، وإنشاء نظام لدعم الطلبات التقنية أو الاستفسارات الأكاديمية باستخدام أدوات مثل "Freshdesk" أو "Zendesk"؛ ليتمكن الطلاب من تقديم استفساراتهم وتلقي الدعم.

ب- تعزيز الحوكمة بالجامعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

(١) تعزيز ثقافة الحوكمة بالجامعة، من خلال توفير برامج تدريبية وورش عمل؛ لتعريف جميع العاملين على مبادئ الحوكمة وأفضل الممارسات، وتعزيز المساءلة والشفافية بين الموظفين، وكذلك كيفية التعامل مع القضايا الأخلاقية والإدارية وتطبيق نظام عادل للمكافآت والعقوبات.

(٢) تصميم هيكل تنظيمي مرن يحدد الأدوار والمسؤوليات والسلطات، والتأكد من وجود قنوات اتصال واضحة بين المستويات الإدارية المختلفة، والعمل على توزيع المهام والسلطات بشكل متوازن بين الأفراد، لضمان عدم تركيز السلطة في يد فرد واحد وتحديد أهداف الجامعة بناءً على رؤيتها الإستراتيجية المكتوبة والواضحة مع تحديد المهام والأنشطة الأساسية التي يقوم بها أعضاء كل وحدة أو قسم (كالأكاديميين، الإداريين، والطلاب) في شكل مكتوب، وتحديد سياسات واضحة للأدوار والسلطات تدور حول كيفية اتخاذ القرارات، والخطوط الإرشادية للعمل الجماعي، وآليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحديد آليات يمكن من خلالها تعديل الأدوار والمسؤوليات مع مرور الوقت؛ مما يضمن مرونة الهيكل التنظيمي.

(٣) تعزيز الشفافية وإشراك الأطراف المعنية (الموظفون، أعضاء هيئة التدريس، والمساهمون، والمجتمع المحلي) في عملية صنع القرارات الرئيسية، وتوفير المعلومات اللازمة لهم للتوصل إلى قرارات فعالة، وتحديد المعايير التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات، ونشر الخطوات أو العمليات المتبعة في اتخاذ القرارات بشكل عام، مثل: الاجتماعات، ونشر تقارير دورية حول كيفية اتخاذ القرارات المهمة داخل الجامعة، وتحديد المسئول عن اتخاذ القرارات في كل مستوى تنظيمي، ونشر تقارير تفصيلية حول

- نتائج القرارات المتخذة، كما يمكن دعوة أطراف خارجية كالمستشارين أو الخبراء للمشاركة في مراجعة القرارات بشكل دوري؛ لضمان الشفافية والنزاهة.
- ٤) تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية بالجامعة، وإعداد سياسات جديدة واضحة، وتحديد الأنظمة التي تحكم جميع جوانب العمل بها، عن طريق تشكيل لجنة من الكوادر المتخصصة لمراجعة السياسات الحالية، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها باستخدام استطلاعات الرأي والمقابلات مع المعنيين من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب والمستشارين القانونيين، لفهم التحديات والفرص وعقد جلسات استماع، وورش عمل لجمع آرائهم وتوصياتهم في عملية تطوير السياسات، وتقديم مسودة بالسياسات المقترحة إلى القيادات العليا في الجامعة مثل رئيس الجامعة، نائب الرئيس، ومجلس الجامعة، ومجالس الكليات للمراجعة والتعديل، وتجربة السياسات والإجراءات الجديدة في بيئة محدودة لإحدى الكليات بالجامعة، وتجميع الملاحظات لتقديم التغذية الراجعة من الفرق المعنية حول فعالية الإجراءات، وتعديلها قبل التطبيق الفعلي والتعميم.
- ٥) تعزيز المساءلة بالجامعة من خلال إعداد آليات للمساءلة وتحديد المسؤوليات بشكل واضح لكل فرد داخل الجامعة، وتوضيح مدى سلطاتهم عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وإجراء تقييمات دورية لهم؛ لضمان التزامهم بأهداف الجامعة ومعايير الأداء.
- ٦) تطوير آليات لتحديث وتفعيل اللوائح الجامعية؛ لضمان الشفافية والمساءلة بحيث تشمل هذه الآليات مراجعة دورية للأنظمة الجامعية بما يتوافق مع المتغيرات التعليمية والتكنولوجية والتشريعية، وإتاحة اللوائح لجميع منسوبي الجامعة عبر المنصات الإلكترونية الرسمية؛ بما تتيح الوصول السهل إليها، وإنشاء لجان حوكمة مستقلة لمتابعة تطبيق اللوائح، وتلقي الملاحظات، ومعالجة الثغرات النظامية، كما يمكن عقد ورش توعوية لتعريف منسوبي الجامعة بحقوقهم وواجباتهم؛ مما يرسخ ثقافة مؤسسية قائمة على الحوكمة والامتثال التنظيمي.

### ج- رفع الكفاءة المؤسسية للجامعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- (١) توظيف التقنيات الحديثة في أتمتة مختلف العمليات بالجامعة كاستخدام أنظمة ذكية لقبول الطلاب وتسجيلهم، وأتمتة حضور الطلاب ومراقبتهم أثناء الامتحانات، وأتمتة عملية دفع المصروفات، وكذلك حسابات الرواتب والأجازات للعاملين، وتطوير أنظمة استشارات أكاديمية عبر الذكاء الاصطناعي تساعد الطلاب في اتخاذ قراراتهم بشأن اختيار التخصص، والدورات التدريبية، وانتهاز الفرص الوظيفية، واستخدام الدردشة الذكية (Chatbots)؛ لتقديم إجابات فورية لأسئلة الطلاب المتعلقة بالدعم الأكاديمي، والتقني، والإداري، وأتمتة تحليل الأداء الأكاديمي باستخدام أدوات تحليل متنوعة، مثل: Tableau أو Power BI لتحليل أداء الطلاب، وفعالية التدريس، ووضع خطة لتدريب العاملين على استخدام تلك الأدوات بكفاءة من خلال ورش العمل، وتحديد تطبيقات للذكاء الاصطناعي التي تساهم في تسهيل أداء المهام المختلفة بكفاءة وفعالية.
- (٢) إدارة الأولويات التنظيمية بالجامعة من خلال تشكيل فريق متخصص في كل قسم لتحديد أولويات الجامعة، وتحديد آلية مناقشتها، وتنفيذها والمسؤولين عن تنفيذها، وإعداد تقارير حولها؛ لتحديد الموضوعات ذات الأهمية لتنفيذها، وتنظيم اجتماعات دورية مع القيادات الجامعية لمراجعة نتائج تنفيذ تلك الأولويات بناءً على التقييمات المستمرة باستخدام أدوات تقييم مناسبة وفقاً للمجال موضع التقييم كأدوات التحليل البياني (Tableau، Power BI، Google Data Studio)، وأنظمة إدارة المعلومات (Banner)، وأنظمة التقييم الأكاديمي (PeopleSoft، Ellucian، Moodle، Blackboard)، وأنظمة (Canvas).
- (٣) إعداد معايير واضحة للتقييم وتحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تغطي الجوانب الأكاديمية، والبحثية، والإدارية، والخدمات المجتمعية؛ لقياس مدى التقدم في تحقيق الأولويات التنظيمية كمعدل توظيف الخريجين، ومعدلات النجاح الأكاديمي، وإعداد جدول زمني للاجتماعات لتقييم الأداء وتنظيم المهام المختلفة.

٤) تحديد أفضل الممارسات بالجامعة من خلال مسح بيئي شامل لتحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أسلوب التحليل الرباعي SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص، والتحديات)؛ لتقييم الوضع الراهن، ودراسة أفضل الممارسات العالمية، وتطبيق المناسب منها في الجامعة، واستخدام أدوات متنوعة وعلمية لجمع البيانات والمعلومات.

٥) المتابعة والتقييم المستمر للتقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال استخدام لوحات للمعلومات ترصد بشكل مستمر مؤشرات الأداء الرئيسية، ومقاييس الأداء، وتشكيل فريق متخصص لمراقبة وتقييم الجودة بحيث تشمل كافة الخدمات التي تقدمها الجامعة.

٦) الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عمليات التحسين المستمر، من خلال ربط نتائج التقييم بعمليات التخطيط الإستراتيجي والمبادرات التطويرية، ومتابعة تنفيذ خطط التحسين، وتقييم أثرها على الأداء الجامعي، وإعداد تقرير تحسين الأداء السنوي، يتضمن الدروس المستفادة وخطط التطوير، وكذلك توفير ميزانية مخصصة لدعم مشاريع التحسين المستمر.

٧) نشر ثقافة التحسين المستمر والابتكار، وتهيئة بيئة عمل تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي، وتقديم حلول مبتكرة مع تخصيص وقت وموارد كافية؛ لتطوير الأفكار الجديدة والابتكارات التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، وتنظيم مسابقات سنوية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛ لتحفيزهم على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين العملية التعليمية، والبحثية، وكذلك الإدارية، وتقديم دورات وندوات خاصة حول أساليب الابتكار مثل التفكير التصميمي، العصف الذهني، والابتكار المفتوح، ودعوة خبراء في مجالات الابتكار والتكنولوجيا لإثراء أفكار الطلاب والموظفين، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للموظفين والطلاب؛ لتعلم أساليب التحسين المستمر، وإجراء مراجعات دورية للمناهج الدراسية، والمحتوى الأكاديمي؛ لضمان ملاءمتهم لمتطلبات السوق، وإجراء تقييمات دورية وتحليل آراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول المناهج بانتظام؛ لقياس التطور وضمان التحسين المستمر.

٨) تبني منظومة متكاملة لإدارة الأخطاء تقوم على إنشاء نظام موحد لرصد الأخطاء المختلفة بشكل سري وشفاف، وتحليلها لتحديد أسبابها، وتعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء بدلاً من العقاب، وذلك من خلال توعوية وتدريب العاملين والقيادات بشكل على كيفية التعامل مع الأخطاء كفرص للتحسين، وربط نتائج إدارة الأخطاء بأداء الفرق، من خلال مؤشرات تقيس القدرة على التعلم والتطور، وتحفيز العاملين الذين يظهرون تحسناً واضحاً، فضلاً على نشر المعرفة عبر قواعد بيانات حول أهم الدروس المستفادة، وعقد ورش داخلية لتبادل الخبرات، مما يسهم في رفع الكفاءة المؤسسية بشكل مستدام.

د- تطوير البنى التحتية والموارد المالية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

١) إعداد خطة إستراتيجية طويلة المدى لتطوير البنية التحتية للجامعة تشمل جميع الجوانب (الأكاديمية، الإدارية، الاجتماعية، الترفيهية)، وتشكيل لجنة لتحليل الوضع الراهن للجامعة وتحديد أولويات تطوير البنية التحتية كقاعات الدراسة، والمعامل، والمرافق الرياضية، والصيانة.

٢) ضمان تلبية مرافق الجامعة للاحتياجات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية الحالية والمستقبلية، من خلال الاستثمار في قاعات المحاضرات الحديثة، والمختبرات، ومراكز الأبحاث؛ لتعزيز الابتكار والتعلم النشط، وتوسيع مساحات التعلم، وتصميم بيئات تعليمية مرنة (على سبيل المثال، المناطق التعاونية والفصول الدراسية الذكية) تتوافق مع البرامج الدراسية الجديدة، وكذلك تحسين إمكانية الوصول إلى الحرم الجامعي: ضمان الامتثال لمعايير التصميم العالمية للأشخاص ذوي الإعاقة لتعزيز التعليم الشامل.

٣) مواءمة الميزانية وتخصيص الموارد مع الأولويات الإستراتيجية من خلال اعتماد الميزانية القائمة على الأداء التي تربط تخصيص الموارد بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتشكيل لجان تخصيص الموارد لمواءمة القرارات المالية مع الأولويات المؤسسية، وإجراء مراجعات مالية لتقييم العائد من الاستثمار للمبادرات الإستراتيجية.

٤) توفير بنية تحتية متطورة لدعم الأبحاث المتطورة والتعاون بين التخصصات المتعددة، من خلال إنشاء مراكز بحثية متخصصة تتماشى مع الأولويات الوطنية والدولية (على

- سبيل المثال، الذكاء الاصطناعي، والاستدامة، والعلوم الصحية)، وتطوير المختبرات؛ لضمان مرافق بحثية متقدمة مزودة بمعدات حديثة لدعم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات والبحث التطبيقي، ودعم حاضنات الابتكار.
- ٥) تطبيق نظم فعالة لصيانة البنية التحتية والأصول من خلال وضع خطط للصيانة التنبؤية والوقائية وتنفيذها؛ لإطالة عمر البنية التحتية، والعمل على تتبع الأصول الرقمية، واستخدام أنظمة إدارة الأصول الذكية؛ لمراقبة وتحسين استخدام الموارد، وإجراء تقييمات دورية لتحديد مجالات التحسين والاستثمار.
- ٦) توفير الموارد المالية الكافية والتخصيص الفعال لها؛ لدعم البنية التحتية، من خلال تنويع مصادر التمويل، والبحث عن شراكات بين القطاعين العام والخاص، والمنح، والدعم الخيري، وإنشاء صناديق مخصصة لدعم الاستثمارات طويلة الأجل في البنية الأساسية، واتباع أسلوب التمويل القائم على الأداء عن طريق مواءمة الإنفاق على البنية الأساسية مع الأهداف الإستراتيجية والنتائج القابلة للقياس.
- ٧) تخطيط وإدارة الموارد المادية للجامعة بفعالية وإجراء دراسة سنوية؛ لتحديد احتياجات الجامعة من الموارد المادية (المباني، الأجهزة، المعدات، الأدوات)، وإعداد خطة إستراتيجية لإدارة المرافق الجامعية على المدى القصير والمتوسط والطويل؛ لتجديد المعدات أو صيانة المباني لضمان استدامتها، وتحديد مواعيد محددة لصيانة الأجهزة مثل الحواسيب أو معدات المختبرات وفقاً لمعدل استخدامها، وإعداد معايير واضحة لاختيار الموردين وفقاً لمعايير الجودة، السعر، مدة الضمان، وكفاءة الخدمة وإجراء مناقصات عامة أو منافسات بين الموردين لاختيار أفضل العروض؛ لتحقيق الاستفادة القصوى منها، واستخدام الأنظمة الرقمية المتقدمة؛ لتحليل استخدام الموارد المادية في مختلف الأقسام والمرافق كأنظمة إدارة المخزون، وأنظمة إدارة المرافق، أنظمة إدارة الطاقة والتعليم وخدمات الحرم الجامعي...إلخ..
- ٨) تعزيز أنظمة الصحة والسلامة والأمان في المباني والمرافق الجامعية، وتجهيزها بالمستلزمات الطبية وتوفيرها لخدمة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال تشكيل

لجنة مختصة للقيام بالتقييم الدوري للمخاطر، وتركيب أنظمة حديثة للأمان، مثل: كاميرات المراقبة، أجهزة إنذار الحريق، وأجهزة الكشف عن الغاز في الأماكن التي تشهد نشاطاً ميدانياً، وتنظيم برامج تدريبية دورية للطلاب، أعضاء هيئة التدريس، والموظفين حول كيفية التصرف في حالات الطوارئ، وتركيب أنظمة تهوية متطورة، والتأكد من صيانة المكيفات بشكل دوري، وإجراء تجارب محاكاة للطوارئ بانتظام لجميع الفئات في الحرم الجامعي، وتحديث خطة الطوارئ، وتجهيز المختبرات بنظام تهوية مناسب، وملابس وقاية شخصية، وأدوات أمان متخصصة، تنظيم حملات فحص صحي بشكل دوري في الحرم الجامعي.

هـ - تنمية مهارات الكوادر البشرية بالجامعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

(١) استقطاب أعضاء هيئة التدريس والموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً وتطويرهم والاحتفاظ بهم؛ لدعم الأولويات الإستراتيجية للجامعة من خلال التخطيط الإستراتيجي للقوة العاملة؛ لمواءمة توظيف أعضاء هيئة التدريس والموظفين وفقاً للاحتياجات الأكاديمية والبحثية والتشغيلية المستقبلية، وتقديم مسارات الترقى الوظيفي والتوجيه والمكافآت للاحتفاظ بالموهب المتميزة.

(٢) تزويد أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالمهارات اللازمة لقيادة الابتكار، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة من خلال إعداد خطة تدريب سنوية تستهدف المهارات التقنية والإدارية المطلوب تطويرها، وتوفير فرص ومصادر التعلم المستمر والتدريب المنتظم على التقنيات الناشئة، والقيادة وأفضل الممارسات التربوية، وتقديم برامج مخصصة للإداريين والأكاديميين والفنيين بما يتماشى مع أدوارهم، وتشجيعهم للحصول على شهادات معترف بها في مجالات خبرتهم.

(٣) إعداد قادة الجامعات المستقبلين؛ لضمان الاستمرارية وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية، من خلال إعداد برامج تدريبية للقادة الأكاديميين والإداريين، وتحديد وتنمية الموظفين ذوي الإمكانيات العالية لتولي أدوار قيادية، وإقران القادة الناشئين مع كبار المسؤولين التنفيذيين لنقل المعرفة ومهارات القيادة.

٤) تزويد موظفي الجامعة بالكفاءات الرقمية المتقدمة؛ لدعم الابتكار والتعليم الحديث، وتدريبهم على استخدام الأدوات والبرمجيات الحديثة التي تدعم العملية الأكاديمية والإدارية، مثل: برامج المحاكاة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال إقامة العديد من مبادرات محو الأمية الرقمية مثل: توفير التدريب في تحليل البيانات، واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وعلم التربية الرقمية، وتثقيف أعضاء هيئة التدريس حول استخدام أنظمة إدارة التعلم (LMS) Learning Management System المتقدمة والمنصات الافتراضية، وإنشاء مراكز لاستكشاف وتطبيق التقنيات المتطورة في البحث والتعليم.

٥) تعزيز القدرة البحثية والابتكار، من خلال تقديم ورش عمل حول كتابة مخططات المنح والنشر الدولي والتعاون بين التخصصات، وتشجيع الشراكات مع المؤسسات الدولية والصناعة في إطار الجهود البحثية المشتركة، ودعم أعضاء هيئة التدريس في متابعة البحث المتقدم من خلال الزمالات الممولة والمنح البحثية والإجازات.

٦) موازنة سياسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، من خلال إجراء مراجعات دورية ومستمرة لتلك السياسات للحفاظ على توافقها مع الأولويات الإستراتيجية.

٧) تحفيز العاملين بالجامعة من خلال تصميم نظام مكافآت يعتمد على أداء العاملين، مثل: تقديم مكافآت مالية أو امتيازات أخرى وعقد برامج تحفيزية ومكافآت؛ لتعزيز التنافس بين العاملين، كجوائز التميز البحثي، ووضع نظام للإشادة بجهود العاملين من خلال شهادات تقدير أو الإشادة بجهودهم في الاجتماعات، وتنظيم جوائز دورية تمنح للموظفين أو الأكاديميين الذين يظهرون أداء استثنائياً، سواء في التدريس أو البحث العلمي أو الخدمات الإدارية، وتطبيق استطلاعات رأي دورية؛ لقياس رضا الموظفين وجمع ملاحظاتهم حول بيئة العمل، واستخدام هذه الآراء لتحسين الأداء والتطور وتقديم التغذية الراجعة. وتوفير فرص للتنقل الوظيفي داخل الجامعة أو ترقية الموظفين الذين يظهرون التزاماً، ودعم موظفي الجامعة مادياً ومعنوياً للمشاركة في المؤتمرات الأكاديمية

والإدارية، سواء داخلياً أو خارجياً، لتعزيز المهارات وتوسيع دائرة المعارف وتشجيعهم على العمل الجماعي.

٨) دعم التعلم التعاوني والعمل الجماعي بين العاملين من خلال إنشاء مجتمعات التعلم، وإنشاء فرق عمل متخصصة تشارك في مشاريع مشتركة وتقاسم المعرفة والخبرات وتشجيع العاملين على تبادل المعارف والمهارات والخبرات من خلال التدريب المستمر.

٩) إدارة المواهب بالجامعة وتنمية مهارات الموارد البشرية من خلال إعداد خطة تستهدف استقطاب الكفاءات وتصنيفها للاستفادة منها وتطويرها، وإعداد خطط لتدريب العاملين بالجامعة وفقاً لمسارهم الوظيفي، وتنفيذ تقييمات دورية لتنمية أدائهم ومهاراتهم، وتقديم برامج تدريبية وتطويرية متخصصة بالتعاون مع جهات مختلفة داخلية وخارجية ومعتمدة، واستحداث وحدات لإدارة المواهب بالجامعة تقدم فرصاً للإرشاد المهني والتطوير الذاتي للعاملين، ورعايتهم وتحفزهم نحو تطوير أدائهم بشكل مستدام.

و- **بناء شراكات فعالة بين الجامعة والجهات المختلفة**، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

١) تحديد أهداف الشراكة ومجالاتها بين الجامعة والجهات المختلفة (مثل النمو المستدام، تحسين الجودة، الابتكار، البحث العلمي، التدريب، التوظيف، أو تبادل الخبرات الأكاديمية... وغيرها)، وتوزيع استطلاعات للرأي مع الأساتذة، والطلاب، والإداريين لفهم احتياجاتهم، وتحديد المجالات التي يرون أنها بحاجة إلى شراكة مع جهات خارجية، وتشكيل فريق لعمل دراسة استطلاعية حول متطلبات سوق العمل والقطاعات الصناعية؛ لتحديد المجالات التي يمكن للجامعة التخصص فيها أو التي يتطلب فيها تحديث المناهج الأكاديمية بالتعاون مع قطاع الصناعة.

٢) إعداد إستراتيجية شراكة شاملة تتماشى مع الخطة الإستراتيجية للجامعة؛ لتوجيه أهداف الشراكة والعمليات والنتائج، وتحديد المجالات ذات الأولوية للتعاون (على سبيل المثال، البحث، وتنمية الطلاب، والمشاركة المجتمعية) التي تدعم بشكل مباشر الأهداف الإستراتيجية للجامعة.

٣) البحث عن الشركاء المحتملين سواء كانت مؤسسات مدنية ومجتمعية أو جامعات، من خلال المكاتب المختصة بالجامعة، وتشكيل لجنة لتحديد المؤسسات والشركات التي يمكن أن تستفيد الجامعة من الشراكة معها، وكتابة تقارير مفصلة حول الخلفية والسمعة الأكاديمية أو المهنية لهذه المؤسسات؛ لضمان توافق الرؤى والأهداف، ومشاركة الجامعة في المؤتمرات الأكاديمية والبحثية التي تركز على مجالات واهتمامات أعضائها لتفتح الباب للتواصل مع جامعات أو مراكز بحثية عالمية، وكذلك حضور الندوات أو المنتديات الرقمية، والبحث في البوابة العالمية للتعاون الأكاديمي التي تقدم معلومات عن الفرص المتاحة للشركات الجامعية.

٤) تشكيل لجان متخصصة لإعداد بروتوكولات تعاون وشراكات ومراجعتها، وعقد اجتماعات تمهيدية مع الأعضاء لتوضيح الهدف من هذه الشراكات، وتوزيع المهام على الأعضاء، وإعداد خطة زمنية واضحة لتنفيذ المهام المتفق عليها، وتحديد الجهات التي يمكن أن تكون شريكة محتملة، مثل: الشركات الخاصة، المؤسسات الأكاديمية، المنظمات غير الحكومية، وتنظيم ورش عمل، اجتماعات للتعرف على الفرص المشتركة، وإعداد قائمة من الشركاء المحتملين.

٥) تعزيز الشراكات الدولية وبرامج التبادل الطلابي من خلال تطوير مذكرات تفاهم مع الجامعات الدولية الرائدة؛ لتسهيل البحث المشترك وبرامج الدرجات المزدوجة وتبادل أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والمشاركة في الشبكات الأكاديمية العالمية، والتحالفات لتوسيع النطاق الدولي، ومشاركة أفضل الممارسات، وتأمين منح بحثية دولية وإنشاء مراكز بحثية تعاونية مع شركاء عالميين.

٦) تعزيز العلاقات مع الخريجين وتفعيل استخدام شبكة الخريجين؛ لإنشاء شراكات جديدة مع المؤسسات التي يعملون بها، وتفعيل التواصل المستمر مع الخريجين لإبقائهم جزءاً من شبكة الجامعة من خلال تفعيل دور وحدة متابعة الخريجين بكل كلية في تنظيم لقاءات مع الخريجين وجهات توظيفهم بشكل سنوي.

- ٧) تعزيز مشاركة المجتمع ومنظمات المجتمع المدني من خلال إطلاق مبادرات بحثية قائمة على معالجة التحديات المحلية بالمجتمع بالتعاون مع أصحاب المصلحة في المجتمع، والشراكة مع المنظمات غير الحكومية لتقديم برامج التعلم في أثناء الخدمة، وإتاحة فرص للطلاب للمشاركة في العمل التطوعي، وإنشاء لجان استشارية مجتمعية لضمان أن تعكس الأهداف الإستراتيجية للجامعة الاحتياجات المحلية.
- ٨) تسويق الخدمات الجامعية، والشراكات التي تعقدتها الجامعة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الإلكترونية، وتشكيل لجنة لتعبئة الموارد والتسويق بالجامعة هدفها التسويق الفعال للجامعة، واستثمار التكنولوجيا الحديثة مثل: منصات التعليم الإلكتروني (E-learning) لإقامة شراكات مع الشركات التقنية الكبرى لتطوير المحتوى التعليمي، وكذلك تشكيل لجنة من مديري الوحدات والمراكز بالجامعة التابعة لقطاع خدمة المجتمع والبحث العلمي لعمل نشاط تسويق من خلال فيديوهات للتسويق للجامعة وأدائها وأهم أنشطتها في تلك المجالات.
- ٩) إنشاء حاضنات أعمال بالجامعة؛ لدعم الأفكار الريادية وتبني المشاريع الناشئة بالتعاون مع الشركات، وإعداد خطة إستراتيجية تركز على تطوير بيئة الحاضنة، وتشكيل فريق عمل من مختلف التخصصات الأكاديمية والتجارية يشمل الأساتذة الجامعيين، الخبراء في ريادة الأعمال، المستشارين الماليين، ومسؤولين من الشركات المتعاونة، وإعداد قائمة بالمعايير المناسبة لاختيار المشاريع الناشئة والريادية التي يتم احتضانها في الحاضنة، وتخصيص ميزانية لدعم الأفكار الناشئة، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تستهدف تنمية مهارات ريادة الأعمال التي يحتاجها سوق العمل، مثل: المهارات القيادية، الاتصال الفعال، والتفكير النقدي وتنظيم معارض، منتديات، أو لقاءات مشتركة بين رواد الأعمال والشركات، لتبادل الخبرات واستعراض الابتكارات، وتنظيم فعاليات تسويقية لعرض منتجات وخدمات المشاريع.

١٠) تقييم ومراقبة الشراكة بالجامعة من خلال إجراء مراجعات سنوية للشراكات؛ لتقييم فعالية ومواءمة التعاون مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وإنشاء قاعدة بيانات الشراكة؛ لتتبع تحديثها وإعداد تقارير عن الشراكات النشطة.

### المحور الثاني: فعالية القرارات بالجامعة

لتحقيق فعالية القرارات بالجامعات، ينبغي تحقيق الجودة بالقرارات، وكذلك اتخاذ القرارات وتنفيذها في الوقت المناسب، وكذلك قبول القرارات من جميع العاملين بالجامعة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي:

أ- تحقيق جودة القرار، ويمكن أن يتم ذلك من خلال :

١) تعزيز دقة القرار من خلال الاعتماد على الممارسات القائمة على الأدلة والتحليل الشامل للبيانات الدقيقة حول كل ما يخص الجامعة من أداء الطلاب، وأداء أعضاء هيئة التدريس، والمناهج الدراسية، والبنية التحتية، واستخدام أدوات التحليل المتقدمة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة لتوفير رؤى دقيقة تُستخدم في اتخاذ قرارات مدروسة، وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية والأكاديمية الذكية التي تساهم في تسهيل جمع البيانات، وتحليلها بشكل سريع ودقيق، والاعتماد على منصات تواصل إلكترونية فعالة بين جميع الأطراف المعنية (طلاب، أعضاء هيئة التدريس، إداريين)؛ لضمان توصيل القرارات وتفسيرها بوضوح.

٢) العمل على ضمان أن تكون عمليات صنع القرار واضحة وشاملة ومتوافقة مع الأولويات الجامعية، من خلال إعداد سياسات واضحة تحدد سلطة صنع القرار والعمليات ومسئوليات المشاركين من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب بانتظام من خلال المجالس الاستشارية وجلسات التشاور، وتوثيق القرارات الرئيسية التي تم اتخاذها ومشاركتها علناً، وكذلك النتائج المتوقعة منها.

٣) أن تتماشى جميع القرارات مع رؤية الجامعة وخطتها الإستراتيجية، من خلال تشكيل لجان لتقييم القرارات وفقاً للأهداف الإستراتيجية، وإجراء تقييمات حول تأثير القرارات

المقترحة على الأهداف طويلة الأجل قبل التنفيذ، وإجراء مراجعات سنوية للقرارات لتقييم فعاليتها في تحقيق التوافق.

٤) تزويد صناع القرار بالمهارات والمعرفة اللازمة لاقتراح خيارات مستنيرة وإستراتيجية، من خلال عقد ورش عمل منتظمة حول التفكير النقدي واتخاذ القرارات الأخلاقية وتخطيط السيناريوهات، وتصميم برامج لتطوير قدرات اتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي لدى قادة الجامعة، وتوفير برامج المرشد الزميل من خلال مشاركة القادة الناشئين بالمديرين التنفيذيين ذوي الخبرة لتحسين كفاءتهم في اتخاذ القرار .

٥) تشكيل لجنة استشارية تضم خبراء من مختلف التخصصات؛ لتقديم المشورة والتوجيه عند صناعة القرارات المهمة التي تؤثر على سمعة وأداء الجامعة، وعقد اجتماعات دورية مع الأعضاء لمناقشة القضايا الإستراتيجية، وتقديم الحلول وتحديد مهام ومسؤوليات كل عضو بناءً على مجاله التخصصي، وتنظيم ورش عمل أو جلسات عصف ذهني تمكن كل لجنة من تبادل الأفكار بحرية وتقديم حلول غير تقليدية، مع توفير نظام إلكتروني وقاعدة بيانات تحتوي على كل التوصيات والقرارات التي اتخذتها اللجنة الاستشارية في الاجتماعات.

٦) مراجعة القرارات والتقييم المستمر الشامل لفعاليتها، من خلال تشكيل لجان مستقلة لتقييم القرارات الرئيسية من أجل التوافق وضمان الجودة، وإجراء مراجعات ما بعد العمل؛ لتقييم تأثير القرارات الحاسمة، وتطبيق التغذية الراجعة، وتطوير مقاييس الأداء لمراقبة فعالية القرارات الرئيسية، وإجراء استبيانات دورية أو تنظيم جلسات نقاشية للحصول على رأي الأطراف المعنية حول تأثير القرار، وتشكيل لجنة متخصصة؛ لتحليل النتائج مقابل الموارد التي تم تخصيصها لتنفيذ القرار، وجمع ملاحظات أصحاب المصلحة حول نتائج القرار لتحديد مجالات التحسين، ونشر تقارير شاملة لتقييم جودة القرارات الرئيسية ونتائجها.

ب- الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

(١) الاستفادة من الأدوات الرقمية لتعزيز سرعة ودقة وشفافية القرارات، من خلال توفير أنظمة دعم القرار عن طريق استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي للتحليلات التنبؤية، واتخاذ القرارات المستتيرة، واعتماد الأدوات الرقمية لتسهيل الاتصال في الوقت الفعلي، وتبادل البيانات بين صناع القرار، وتنفيذ أنظمة رقمية لإدارة القرار لتتبع المقترحات والموافقة عليها عبر الإنترنت، واستخدام الاجتماعات الافتراضية كمؤتمرات الفيديو لاتخاذ القرارات السريعة، وأتمتة خطوط سير القرارات للموافقات الروتينية، مما يقلل من وقت المعالجة اليدوية.

(٢) إنشاء أطر واضحة لاتخاذ القرار، وتحديد العمليات والأدوار والجدول الزمني الواضحة لعملية صنع القرارات الجامعية، من خلال إنشاء مصفوفة تحدد مستويات صناع القرار وسلطاتهم ومراحل الموافقة المطلوبة، وإعداد بروتوكولات وإرشادات واضحة تحدد كيفية اقتراح القرارات ومراجعتها والموافقة عليها، وتصنيف القرارات (القرارات الإستراتيجية والتشغيلية والأكاديمية).

(٣) تسريع عملية اتخاذ القرار بشأن القضايا العاجلة والحساسة للوقت، من خلال إعداد بروتوكول اتخاذ القرار في حالات الطوارئ وابتكار عملية مبسطة لاتخاذ القرارات السريعة أثناء الأزمات، وتفويض السلطة من خلال تمكين القيادة العليا بالجامعة من اتخاذ قرارات حساسة للوقت دون الحاجة إلى مراجعة كاملة من قبل اللجان، وتحديد القرارات المتكررة وإعداد إرشادات معتمدة مسبقاً.

(٤) تبسيط هياكل اللجان والعمليات، من أجل تقليل وقت اتخاذ القرار من خلال تحسين وظائف اللجان وسير العمل فيها، مع تقليل عدد اللجان المشاركة في مراجعة القرارات، وتفويض اللجان الفرعية للتعامل مع قضايا محددة لحلها بشكل أسرع، وتحديد الأولويات والتركيز على القرارات ذات التأثير العالي والحساسة للوقت.

(٥) عقد اجتماعات أو جلسات نقاش قصيرة وفعالة بين المستويات الإدارية وبكافة العاملين بالجامعة تركز على صنع القرارات بسرعة، مما يساعد على تحديد القضايا

- والموضوعات الأساسية، وتجنب إضاعة الوقت، إلى جانب استخدام القنوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، منصات التعليم الإلكتروني أو تطبيقات الرسائل المباشرة؛ لتعزيز عملية التواصل بين الأطراف المعنية، وبالتالي تسريع اتخاذ القرارات.
- (٦) إعداد معايير واضحة لأوقات اتخاذ القرار؛ مما يساعد على تحديد متى يجب أن يتم صنع قرار بشكل سريع وصياغة آلية لاتخاذها في أي توقيت، وصياغة دليل واضح يحدد الإجراءات المطلوبة في الحالات المختلفة، والوقت المناسب لكل نوع من القرارات الأكاديمية أو الإدارية.
- (٧) مراجعة القرارات المتخذة بشكل دوري لتحديد ما إذا كانت قد تم تنفيذها في الوقت المناسب، ويمكن استخدام هذه المراجعات كأداة لتحسين كفاءة وقت اتخاذ القرارات المستقبلية بتحليل الوقت الذي استغرقته القرارات في الماضي؛ بهدف تحسين سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات المستقبلية، وتحديد أوقات محددة لإجراء مراجعات دورية للقرارات.
- ج- قبول القرار، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:**
- (١) تعزيز صنع القرار الجماعي لتحسين جودة وشمولية القرارات، من خلال تشكيل لجان متعددة التخصصات لمراجعة وتقديم المدخلات بشأن القرارات الرئيسية، وإشراك أصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب)، والخارجيين من (قطاع الصناعة والمجتمع) في عمليات صنع القرار، واستخدام أساليب للعمل التعاوني مثل: أسلوب دلفي، وأسلوب التحليل البيئي (SWOT)؛ للوصول إلى إجماع مستدير بالأفكار المطروحة.
- (٢) توزيع سلطة اتخاذ القرار لتحسين الكفاءة مع الحفاظ على الإشراف الإستراتيجي، من خلال تفويض الأقسام والكليات بالجامعة لاتخاذ القرارات التشغيلية ضمن حدود واضحة، وتشكيل فرق متعددة التخصصات لصنع القرارات المعقدة، والحد من الاختناقات، ومنح قادة الجامعة استقلالية اتخاذ القرارات ضمن مجالات مسؤولياتهم.
- (٣) إجراء المشاورات مع أصحاب المصلحة /الأطراف المعنية في وقت مبكر من عملية صنع القرار من خلال تنظيم مقابلات جماعية أو استطلاعات رأي أو منتديات لجمع

بيانات ومعلومات قبل اتخاذ القرارات الرسمية، وإشراك ممثلين من مختلف الإدارات والوحدات في المناقشات حول القرارات الرئيسية، وكذلك تشكيل هيئات استشارية تتألف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛ لتقديم ملاحظات حول السياسات أو المبادرات الرئيسية.

٤) مساعدة أصحاب المصلحة على فهم المنطق وراء القرارات الجامعية، مما يجعلهم أكثر ميلاً إلى قبولها، من خلال تقديم وثائق مفصلة تشرح الغرض، والعملية والنتائج المتوقعة للقرارات، واستخدام قنوات الاتصال المنتظمة مثل: استخدام رسائل البريد الإلكتروني، والنشرات الإخبارية، والاجتماعات؛ لتوصيل الأساس المنطقي للقرار بانتظام وشفافية، وبناء منتديات إلكترونية لتقديم الملاحظات، وطرح الأسئلة حول القرارات؛ لضمان الوضوح ومعالجة المخاوف حولها.

٥) بناء الثقة في عمليات صنع القرار من خلال جعلها شفافة وشاملة عن طريق الحفاظ على السجلات العامة للقرارات الرئيسية ومشاركتها، مع توضيح مدى توافقها مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وكيفية أخذ المدخلات في الاعتبار، وتقديم خطط توضيح لكيفية تنفيذ القرارات، بما في ذلك الجداول الزمنية والأطراف المسؤولة، وعقد اجتماعات مفتوحة؛ حيث تتم مناقشة القرارات، ويمكن لأصحاب المصلحة إثارة المخاوف أو تقديم الاقتراحات، واستخدام أدوات صنع القرار التشاركي مثل: استطلاعات الرأي؛ لتضمين آرائهم قبل اتخاذ القرارات النهائية، وتقديم تحديثات منتظمة حول تقدم تنفيذ القرار لإظهار الالتزام بالمتابعة، وتتبع نتائج القرارات؛ لضمان تحقيقها للنتائج المطلوبة، وإجراء التعديلات عند الضرورة.

٦) إحداث التوافق بين القرارات والقيم الأساسية للجامعة؛ مما يجعلها أكثر قبولاً، من خلال ضمان توافق القرارات مع وظيفة الجامعة ورؤيتها وقيمها الأساسية (على سبيل المثال: الشمولية والتميز الأكاديمي والاستدامة)، وتدريب صنّاع القرار على فهم المشهد الثقافي المتنوع للجامعة، وضمان اتخاذ القرارات بمشاركة جميع المجموعات، واحترام الممارسات والتقاليد الجامعية الراسخة لضمان اتساق القرارات مع هوية الجامعة.

٧) تيسير عمليات المحادثة والحوار المستمرين حول القرارات الجامعية لحل المعارضة والمقاومة المحتملة لها بشكل استباقي وتعزيز الشعور بالشمول، من خلال توقع المخاوف قبل اتخاذ القرارات، وتحديد الاعتراضات المحتملة وإعداد الردود أو التعديلات حيثما أمكن، وبالنسبة للقرارات الحساسة أو المثيرة للجدل، يمكن إجراء مشاورات فردية أو عقد لقاءات جماعية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لمعالجة مخاوفهم، وإنشاء قنوات واضحة لمعالجة النزاعات الناشئة عن القرارات؛ لضمان حلها بشكل بناء، وتنظيم اجتماعات منتظمة؛ حيث يتم مشاركة القرارات مع المجتمع الجامعي، ويمكن معالجة الأسئلة بشكل مباشر، واستضافة جلسات الأسئلة والأجوبة مع صناع القرار لمناقشة قرارات محددة وجمع معلومات.

٨) تعزيز ثقافة المسؤولية المشتركة مع الجامعة، وتشجيع أصحاب المصلحة على الشعور بالملكية تجاه ما يتخذ من قرارات، وتحسين قبولها، من خلال إشراكهم في عملية صنع القرارات بأكملها، بدء من تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات، وطرح البدائل وصولاً إلى تنفيذ القرار وتقييمه، لتعزيز الشعور المشترك، وتشجيع الإدارات والعاملين بالجامعة على تحمل مسؤولية تنفيذها، وتقدير ومكافأة أولئك الذين يساهمون بشكل إيجابي في صنع هذه القرارات وتنفيذها.

٩) حفز أصحاب المصلحة على تنفيذ القرارات الجامعية، ودعمها بشكل فعال من خلال توفير تدريب للموظفين وأعضاء هيئة التدريس على السياسات الجديدة أو التغييرات الناتجة عن القرارات، وإعداد أدلة وموارد سهلة المتابعة لمساعدة أصحاب المصلحة على فهم كيفية تنفيذ القرارات، وإنشاء شبكات دعم، مثل: مكاتب المساعدة أو الفرق المخصصة، للمساعدة في تنفيذ القرارات الرئيسية.

١٠) تقييم قبول وتأثير القرارات بشكل مستمر؛ لضمان النجاح على المدى الطويل من خلال إجراء استطلاعات ما بعد القرار عن طريق استخدام الاستبيانات والملاحظات؛ لقياس مستوى القبول والرضا عن القرارات، ومراجعة نتائجها بانتظام لإجراء التعديلات اللازمة،

وتحسين قبول أصحاب المصلحة، وكذلك مشاركة هذه القصص النجاح وتسليط الضوء على فوائد القرارات، وتعزيز القبول الأوسع لها.

### ثالثاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها

- يتوقع في حالة تنفيذ التصور المقترح أن تواجهه بعض المعوقات البشرية، أو المادية، أو المالية، أو التشريعية، أو التنظيمية، أو الإدارية، أو غيرها، والتي يمكن أن تؤثر على نجاح تنفيذه، ومن هذه المعوقات، وسبل التغلب عليها ما يلي:
- ١- نقص المهارات القيادية لدى الكوادر الإدارية من القيادات والإداريين اللازمة لاتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، ويمكن التغلب عليها من خلال تنفيذ برامج للتطوير المهني للكوادر خاصة بمجالات القيادة واتخاذ القرار، والاستعانة بالكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين يمتلكون خبرات أكاديمية وإدارية داخل الجامعة.
  - ٢- تقادم الأنظمة الإدارية والتقنية، وضعف البنية التحتية الخاصة بالأجهزة والمعدات والتقنيات المختلفة نتيجة لقلة الموارد المادية المخصصة لتحديث وتجديد وإحلال ما يتعلق بالبنية التحتية بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحديث الأنظمة الإدارية التقليدية والتوجه نحو الرقمنة، وتخصيص ميزانية لتجديد البنية التحتية التكنولوجية والتنظيمية، وتوفير أجهزة زكية مزودة ببرامج حديثة تسهل من أعمال الجهاز الإداري بالجامعة.
  - ٣- جمود وتقادم الهياكل التنظيمية بالجامعات، وتركز الصلاحيات في يد عدد قليل من الأفراد، مما يؤدي إلى غياب المرونة بين القادة والمؤوسين عند تنفيذ السياسات والقرارات المختلفة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية؛ لتصبح أكثر مرونة بما يسمح بتوزيع الصلاحيات والمسئوليات بشكل يدعم سرعة تنفيذ إجراءات العمل بالجامعة، فضلاً على عن تمكين الإدارات من اتخاذ القرارات ضمن نطاق محدد يعزز من سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وبناء ثقافة تنظيمية من خلال تدريب العاملين عليها نحو تشجيعهم على قبول التغيير، والعمل الجماعي والتفكير خارج الإطار المألوف بما يعزز من كفاءة الجامعة.

- ٤- افتقار الجامعات لسياسات واضحة ومعلنة للحوكمة تحدد فيها الصلاحيات المختلفة للعاملين وحدود وظيفتهم، وضعف نظم المتابعة والتقييم والشفافية، وغياب معايير محددة للمساءلة، وضعف الربط بين الحوكمة وإستراتيجية الجامعة؛ مما يحدث خلل بين رؤية الجامعة وواقعها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطوير سياسات ولوائح واضحة تحدد مهام ومسئوليات العاملين، وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة من خلال نشر تقارير دورية حول أداء الجامعة، والإعلان عن معايير نظم التقييم المتبعة الخاصة بالمساءلة، وربط الحوكمة بالخطط الإستراتيجية للجامعة.
- ٥- ضعف نظم التدريب والتنمية المهنية؛ حيث هناك قلة في الموارد المادية والميزانية المخصصة لتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم، وغياب توافر آليات واضحة لقياس أثر التدريب على العاملين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال ترسيخ ثقافة التعلم المستمر داخل الجامعة، من خلال حملات توعية لدعم تطوير الكفاءات من العاملين، وتخصيص ميزانيات كافية لبرامج التدريب والتطوير، واعتماد آليات تنظيم مرنة تسمح للعاملين بالمشاركة في أنشطة التطوير المهني.
- ٦- غياب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وغياب التقييم الدوري لأداء العاملين، وتداخل الصلاحيات وعدم وضوح الأدوار، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تبني آليات لتقييم الأداء بشكل دوري، والالتزام بالتوصيف الوظيفي للعاملين، واعتماد سياسات ترقية قائمة على الجدارة لتحفيز العاملين نحو تحقيق الأداء الأمثل، مما ينعكس على جودة القرارات المؤسسية.
- ٧- غياب الشفافية في تداول المعلومات، والمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف قنوات الاتصال الداخلية بين الإدارات بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطوير قنوات اتصال تسمح بتدفق المعلومات بسهولة عبر مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز ممارسات العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٨- غياب توافر إستراتيجية واضحة لبناء الشراكات، وقلة توافر وحدات أو مراكز وفرق عمل مختصة بإدارة الشراكات، وضعف الثقة بين الجامعة والجهات الخارجية محل الشراكة،

ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطوير رؤية واضحة ومحددة للشراكات الإستراتيجية مع الجهات المختلفة في عدة مجالات أكاديمية، وبحثية وتدريبية... إلخ، وإنشاء وحدة متخصصة لإدارة الشراكات بالجامعة.

٩- مقاومة العاملين للتغيير وقلة تقبلهم للقرارات الصادرة من الإدارة سواء في تنفيذها أو المشاركة في صنعها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع العاملين بالجامعة المادي والمعنوي نحو المشاركة في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، وتوعيتهم بالعوائد الإيجابية الناتجة عن مشاركتهم الفعالة في صناعة، وتنفيذ القرارات سواء على الجامعة أو على أدائهم العام.

١٠- تباطؤ الإجراءات الإدارية وتأخر اعتماد القرارات المهمة نتيجة لسيادة البيروقراطية والروتين في اتخاذ القرارات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تمكين العاملين وتفويضهم وإعطائهم بعض الصلاحيات التي تبسط من إجراءات تنفيذ القرارات، وتقلل الوقت اللازم لذلك.

١١- غياب توافر ذاكرة تنظيمية للجامعة تحتوي على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات عبر المستويات الإدارية المختلفة بجودة وسرعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إنشاء قاعدة بيانات تدعم عملية اتخاذ القرارات المختلفة بالجامعة.

## قائمة المراجع:

### أولاً: مراجع باللغة العربية

- إبراهيم، السعيد مبروك. (٢٠١٢). *المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إبراهيم، محمد محمد، الصباغ، شوقي محمد، ومحمد، دعاء محمد. (٢٠١٩). دور نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الخاصة بجودة التعليم العالي: دراسة مقارنة على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة في مصر. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية-كلية التجارة، (٢) ٣٣، ١٦٣-٢٣٣*.
- أبو عاشور، ثائر خالد. (٢٠٢٣). *إدارة الوقت ( قرار.. خارطة الطريق.. تميز).*الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- أحمد، مصطفى أحمد. (٢٠١٧). *الهيكل التنظيمية الوسيطة الداعمة للشراكة البحثية بين الجامعات والمؤسسات التنموية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس-كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، (١٨٧)، ٢١-٥٦*.
- الإدارة العامة للموارد البشرية. (٢٠٢٣). *بيانات أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات*. جامعة مدينة السادات.
- الأزهر، عزة، ميسي، سارة، وميرة، محمد لمين. (٢٠١٨). *البنى التحتية: مفاهيم وأساسيات*. مجلة *المنهل الإقتصادي، ١ (٢)، ٢٤٢-٢٣٣*.
- إسماعيل، طلعت حسيني. (٢٠١٧). *تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات. دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق-كلية التربية، (٩٥)، ١٢٠-١٠١*.
- إسماعيل، على عبد ربه. (٢٠١٥). *دراسة تحليلية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات وإمكانية تحقيقها في جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا-كلية التربية، ٦٠، ٢٥٨-٢٠٣*.
- إسماعيل، عمار فتحي. (٢٠٢٠). *دور الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية-كلية التجارة، (١) ٧، ١٥١-٢٢١*.
- الأشرم، نجاح فارس. (٢٠١٦). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة)*.

- أشهب، نوال عبد الكريم. (٢٠١٥). *اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها*. الأردن: المنهل للنشر الإلكتروني.
- أغنيم، إيهاب عبد القادر. (٢٠٢٢). *أثر التوافق الإستراتيجي في أنماط التحالفات الإستراتيجية: الدور الوسيط للإدارة المستندة على القيمة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط).
- ألهم، هبة الله أحمد، مصطفى، يوسف عبد المعطي، وعثمان، منى شعبان. (٢٠١٩). *إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية*. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم-كلية التربية، (٣/١٢)، ١٥٣ - ١٩٥.
- بابتي، عزيزة فوال. (١٩٩٢). *المعجم المفصل في النحو العربي*. (الجزء ٢). لبنان: دار الكتب العلمية.
- بخوش، مديحة يونس. (٢٠١٥). *أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة*. مجلة *رؤى اقتصادية*، جامعة الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (٩)، ٢٣٣-٢٥١.
- البداي، فؤاد محمد. (٢٠٢٣). *أثر الاتصالات الإدارية في التوجه الريادي: دراسة على الجامعات الخاصة بمحافظة ذمار*. مجلة *جامعة البيضاء*، جامعة البيضاء، (٤)، ٩٦٥ - ٩٨٠.
- بلابل، وسام محمد. (٢٠٢٣). *مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية لعينة من عضوات هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة المنوفية*. مجلة *كلية الآداب*، جامعة بني سويف- كلية الآداب، (٦٧)، ٥٣٧-٥٨٦.
- بلنتش، نيلز جيه. (٢٠١٧). *مقدمة في نمذجة المعادلات البنائية* (سعد سعيد القحطاني وحبيب على إسماعيل، مترجمان). معهد الإدارة العامة بالرياض.
- تجاني، الطيب حسن، وقجة، علي يحيى. (٢٠٢٤). *الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات-دراسة حالة جامعة الملك فيصل بتشاد*. مجلة *وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، جامعة القاهرة، فرع الخرطوم- كلية الآداب، (٤٢) ٢٤، ٤٢١، - ٤٥٤.
- تيعزة، أمجد بوزيان. (٢٠١٢). *التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- جابر، منار محمد، وعبد الحليم، نجلاء محمد خيرت. (٢٠١٧). إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف- كلية التربية، ١٤ (٧٧)، ١ - ١٠٣.
- الجابري، خلفان. (٢٠١٩). سياسات التعليم والتدريب وسوق العمل. مؤتمر التعليم والتدريب وسوق العمل: الواقع الحالي والتوجهات المستقبلية، مركز الدراسات الدفاعية برئاسة أركان قوات السلطان المسلحة. سلطنة عمان
- جامعة السلطان قابوس (٢٠٢٥). مكتب متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠، متاح على: <https://www.squ.edu.om/squ-ar,January2025> (access at 25/3/2025).
- جامعة السلطان قابوس (2016). الخطة الإستراتيجية لجامعة السلطان قابوس ٢٠١٦-٢٠٤٠. سلطنة عُمان. <https://www.squ.edu.om/Portals/1/DNNGalleryPro/uploads/2020/9/6/SQUStrategicPlan2016-2040Arabic.pdf>
- جامعة السلطان قابوس. (٢٠٢١). دليل إستراتيجية الجامعة: الخطة التنفيذية الثانية ٢٠٢١-٢٠٢٥. <https://www.squ.edu.om/Portals/1/DNNGalleryPro/uploads/2024/5/19/SQUStrategyArabic.pdf> (access at 2/1/2025)
- جامعة السلطان قابوس. (٢٠٢٣). التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس بعنوان " الطريق إلى ٢٠٤٠: الجامعة والمجتمع". سلطنة عمان.
- جامعة مدينة السادات. (٢٠١٥). الخطة الإستراتيجية للجودة ٢٠١٥-٢٠٢٠، مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر، ١-٦٤.
- جامعة مدينة السادات. التصنيفات الدولية. (access <http://usc.edu.eg/ar/dep/about>, at 20/3/2025)
- جامعة مدينة السادات. العلاقات العامة والثقافية. <http://usc.edu.eg/ar/president/20.aspx> (access at: 23/3/2025).
- جامعة مدينة السادات. الهيكل التنظيمي. <http://usc.edu.eg/ar/about/5.aspx>
- جامعة مدينة السادات. بروتوكولات واتفاقيات. <http://usc.edu.eg> (access at 2/1/2025)
- جامعة مدينة السادات. مراكز ووحدات <http://usc.edu.eg/ar/about/5.aspx>

- جامعة مدينة السادات. مركز الخدمة العامة <http://usc.edu.eg/ar/psc/1006.aspx> (access at: 21/2/2025).
- جامعة مدينة السادات. مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس. <http://usc.edu.eg/ar/fldc/428.aspx>, (access at: 23/3/2025)
- جامعة مدينة السادات. مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر. رؤية ورسالة المركز. <http://usc.edu.eg/ar/qacid/462.aspx> (access at: 23/4/2025)
- جامعة مدينة السادات. مكتب شئون ورعاية الطلاب الوافدين <http://usc.edu.eg/ar/details/14379>
- جامعة مدينة السادات. وحدة البوابة الإلكترونية. <http://usc.edu.eg/ar/portal/287.aspx,27/3/2025,5:30Pm>.
- جامعة مدينة السادات. وحدة التخطيط الإستراتيجي. <http://usc.edu.eg/ar/pwu/13908.aspx> (access at: 30/4/2025)
- جامعة مدينة السادات. وحدة التدريب والتسويق. <http://usc.edu.eg/ar/dep/marketing>
- جامعة مدينة السادات. وحدة تطوير نظم المعلومات الإدارية. <http://usc.edu.eg/ar/mis/317.aspx> (access at: 21/3/2025)
- جامعة مدينة السادات. (٢٠١٥). الخطة الإستراتيجية لجامعة مدينة السادات ٢٠١٥-٢٠٢٤، الإصدار الأول.
- جامعة مدينة السادات. (٢٠١٧). جامعة مدينة السادات بين الحاضر والمستقبل، العيد الخامس لجامعة مدينة السادات ٢٠١٧-٢٠١٨.
- جامعة مدينة السادات. (٢٠١٩). كتيب إنجازات الجامعة في عامين ٢٠١٨-٢٠١٩.
- جامعة مدينة السادات، مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر. (٢٠٢١). تقرير الخطة الإستراتيجية لجامعة مدينة السادات ٢٠١٥/٢٠٢٥ في الفترة من يوليو ٢٠١٥ حتى فبراير ٢٠٢١ والإجراءات المطلوب تنفيذها في ٢٠٢٠-٢٠٢١، ٢-٣٩.
- جريدة أنوار- جامعة السلطان قابوس. (٢٠٢٥). <https://anwaar.squ.edu.om/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A%D8%A9> (access at 8/1/2025)

- جلاب، إحسان دهش، وداخل، رحاب عبد الحسن. (٢٠٢١). دور تجب مزلق التخطيط الإستراتيجي في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية: دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية . *مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة*، ٣، ٢٦١-٢٤١.
- الحاج، عمر عبدالله. (٢٠٢٢). متطلبات أتمتة العمليات الإدارية وأثرها على جودة القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة . *المجلة الليبية لعلوم التعليم، الجمعية الليبية لعلوم التربية*، (٥)، ٤١٦-٥٢٠.
- الحارثي، مسعود بن علي. (٢٠٢٢). الحوكمة الجامعية نحو تعزيز الجودة والتنافسية. *الرؤية*. (access at: 20/11/2024)<https://alroya.om/p/310055>
- الحاكم، على عبد الله وعبد الرحمن، معالي عباس. (٢٠١٨). أثر القيم والتوقعات التنظيمية على رفع كفاءة الأداء المؤسسي بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. *مجلة الدراسات الإدارية والاجتماعية، جامعة دنقلا-كلية العلوم الإدارية*، ٢ (٢)، ٩-٣٦.
- الحجري، زاهر بن محمد. (٢٠٢٣). تمويل وإدارة البحث العلمي في الدول العربية. *المجلة الدولية للدراسات القانونية والفقهية المقارنة، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث*، ٤ (١)، ٥٣-٦٢.
- الحجي، خلفان بن زهران، والصارمي، عبدالله بن حمود. (٢٠١٦). التحديات التي تواجه البحث العلمي بكليات العلوم الإنسانية بجامعة السلطان قابوس . *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، ٢٢ (١)، ١٩٩-٢٢٩.
- الحسيني، يحيى بن خميس. (٢٠٢٤). تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية على تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان . *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، ٤٤ (٤)، ١٧-٣٢.
- حلاوة، سماح محمد. (٢٠١٩). الحوكمة ودورها في اتخاذ القرار بجامعة مدينة السادات. *مجلة جامعة مدينة السادات للتربية البننية والرياضة، جامعة مدينة السادات -كلية التربية الرياضية*، (٣١)، ٨٩-١١٣.
- حمود، عدنان رحيم. (٢٠٢٢). التوافق الإستراتيجي وانعكاسه في تعزيز الأداء الريادي . *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة-كلية الإدارة والاقتصاد*، ١٨ (٢)، ٧٨٩-٨١٠.

- خاطر، نعمة منور محاسب. (٢٠٢١). إستراتيجية مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية . مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة-مركز تطوير الأداء الجامعي، ١٦ (٢)، ٤١٠-٣٦٩.
- الخطيب، خليل محمد، وسياج، روان وائل. (٢٠٢٤). مكانة الجامعات العربية في قوائم التصنيفات العربية والعالمية. المجلة العربية للدراسات الأدبية والشرعية، المؤسسة العربية للدراسات الأدبية والشرعية، (٢)، ٧٠، ١١٣.
- خليل، ياسر محمد. (٢٠١٩). إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٦ (٢٣)، ١٩٨-١٢٣.
- دائرة التخطيط والإحصاء. (٢٠٢٣). إحصائيات موجزة ٢٠٢٣ . جامعة السلطان قابوس.
- دعمس، مصطفى نمر. (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم.الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الدهشان، جمال على، والسيد، سماح السيد. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية، جامعة سوهاج-كلية التربية، (٧٨)، ١٢٤٩-١٣٤٤.
- الذبياني، منى سليمان. (٢٠١٩). الحوكمة الرشيدة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة التربية، جامعة الأزهر-كلية التربية، (٣/١٨٤)، ١٢٥٦-١٢٩٢.
- ذوقان، غسان نايف. (٢٠٢٣). العدالة التنظيمية كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وإستراتيجية تطويرية مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية).
- رابعة، سهى عبدالوهاب ، والشمران، منيرة محمود. (٢٠١٧). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس والمعوقات والحلول المقترحة . العلوم التربوية، جامعة القاهرة-كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٥ (٣)، ٤٦٨-٥٠٢.
- رجب، أحمد. (٢٠٢٣). الإدارة وفق اتخاذ القرار. القاهرة: وكالة الصحافة العربية.
- الرمطي، سعد بن مبارك وعيد، هالة فوزى. (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح. المجلة التربوية، جامعة سوهاج-كلية التربية، ٦٦ (٦٦)، ٣٣-١.

- رئاسة الجمهورية. (٢٠٠٦). قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. *الجريدة الرسمية*، العدد ٢٢ (مكرر)، مادة ١.
- رئاسة الجمهورية. (٢٠١٦). *رؤية مصر ٢٠٣٠*  
<https://www.presidency.eg/ar/مصر/رؤية-مصر-٢٠٣٠>
- رئاسة الجمهورية. (٢٠١٣). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٨٠ لسنة ٢٠١٣ بإنشاء جامعة مدينة السادات. *الجريدة الرسمية*، العدد ١٠ مكرر (أ)، ١٣ مارس.
- رئاسة مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (٢٠٢٥). ترتيب مصر في مؤشر التنافسية العالمي (رتبة)، المنتدى الاقتصادي العالمي.  
<https://www.idsc.gov.eg/Reports/details/10236>
- الزعيرات، حمزة عبد المعطي. (٢٠٢٢). *أثر الترافف الإستراتيجي في الإنتاجية: دراسة ميدانية في مصانع محافظة مأدبا* (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة).
- الزهراني، نورة بنت عطية. (٢٠٢٣). متطلبات تمكين القيادات النسائية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية*، جامعة تعز فرع التربية – دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، (٣٢)، ٢٣٨-٢٦٠.
- السرحان، السيد حسن والخزاعله، السيد محمد. (٢٠٢٠). مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة الشارقة، ١٧ (٢)، ١٦٩-١٩٤.
- سعادة، جودت أحمد، والحضرمي، أحمد بن سعيد. (٢٠٢١). واقع تمويل التعليم في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وتحدياته. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، (١٣٥)، ٢٣-٤٦.
- السعدية، حمد بنت حمد. (٢٠١٦). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التطبيقية بالرساتاق في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات. *المجلة التربوية*، جامعة الكويت-مجلس النشر العلمي، ٣١ (١٢١)، ٢٣٧-٢٧٢.
- السعودي، رمضان محمد. (٢٠١٨). تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية، *المجلة التربوية*. جامعة سوهاج-كلية التربية، (٥٤)، ٧١٥-٨١٢.

- السعودي، رمضان محمد، حتاتة، أم السعد أبو العنين ، وموسى، زينات عبد الحميد عبد العاطي. (٢٠٢٣). صنع القرار بالجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية ومصر: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ-كلية التربية، (١١١) ، ٣٧٧- ٣٩٩.
- سلطنة عمان. (٢٠٢٠). المرسوم السلطاني رقم ٢٠٢٠/٩٨ بتعديل مسمى وزارة التعليم العالي إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار وتحديد اختصاصاتها واعتماد هيكلها التنظيمي . الجريدة الرسمية. العدد (١٣٠٣). <https://www.moheri.gov.om/userupload/2025>.
- سليم، نجوى وفائي. (٢٠٢٣). فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات-كلية التجارة، ١٥ (٤)، ٢٩٠-٣١٤.
- سليمان، هديل عمر. (٢٠٢١). أثر التوافق الإستراتيجي في الأداء المنظمي في المصارف التجارية الأرنية (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية).
- سمير، أيت عكاش، وزكية، معزوز. (٢٠١٥). الكفاءات التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة تجربة مؤسسة تكنوفورما "TECHNOFORMAT". مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي على البليدة 2-مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، (١١)، ٥٧-٦٥.
- شحاته، صفاء أحمد، محمد، ميادة السيد، وعبد العزيز، أحمد محمد. (٢٠١٧). الحدائق التكنولوجية مدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري: تصور مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط-كلية التربية، ٣٣ (٧)، ٤٨٤-٥٤٧.
- الشحي، ماجد أحمد. (٢٠٢٣). الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري: دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجا. المجلة القانونية، جامعة القاهرة - كلية الحقوق - فرع الخرطوم، ١٥ (٥)، ١٢٨٥ - ١٣٥٨.
- الشريف، مها بنت عبدالله. (٢٠٢٠). واقع الحوكمة بالجامعات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، ١٢ (٢)، ٨٦-١٣٦.
- شعبان، شيماء سعيد، مصطفى، يوسف عبدالمعطي، وعلي، عبير أحمد. (٢٠٢٢). آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على ضوء مدخل حوكمة الجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم-كلية التربية، ١٦ (٩)، ٤٥٨-٥٠١.

- الشهري، أفنان محمد، والقرشي، سوزان محمد. (٢٠٢٤). تأثير نموذج الخدمة العامة الحديثة "NPS" على الكفاءة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للخدمات الأراضية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، ١(١٣)، ٢٥-٤٣.
- الصيعرية، مشاعل عوض. (٢٠٢٢). مواءمة الخطة الإستراتيجية لجامعة السلطان قابوس لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، ١٢ (٢)، ١٥٤-١٧٤.
- الصيعرية، مشاعل عوض، العانية، وجيهة، العبري، خلف، الشنفرى، عبدالله بن مبارك، والبراشدى، حفيظة بنت سليمان. (٢٠٢٢). دور تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس-كلية التربية، ١٣ (١)، ٧٩-٩٤.
- ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المؤتمر العلمي التاسع عشر - التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر، ٤١ - ١١٧.
- طعمة، أمل أحمد. (٢٠١٠). اتخاذ القرار والسلوك القيادي: برنامج تدريبي: حقيبة تدريبية متكاملة للمدرب والمتدربين (ط.٢).الأردن: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- طنطاوي، أماني إبراهيم، عتريس، محمد عيد، ومسبل، محمود عطا. (٢٠٢٣). خبرة جامعة كامبريدج في تجويد آليات إدارة الشراكة بين الجامعة والصناعة إمكان الاستفادة منها في مصر. دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق -كلية التربية، ١٢٧، ٢٥٣ - ٣٤١.
- عارف، عالية عبدالحמיד. (٢٠٢٥). الحوكمة: المفهوم والأبعاد ومؤشرات القياس. مجلة الأمن القومي والإستراتيجية، الأكاديمية العسكرية للدراسات العليا والإستراتيجية، ٣ (٥)، ١٢٢ - ١٢٥.
- عامر، عبد الرؤوف طارق، والمصري، إيهاب عيسى. (٢٠١٦). صناعة واتخاذ القرار. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- العبادي، هاشم فوزي، غزاي، ماجد جبار، والذبحاوي، عامر عبد كريم. (٢٠١٦). التراصيف الإستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة-كلية الإدارة والاقتصاد، (٣٨)، ٢٠٧-٢٤٠.

- عبد الرحمن، معالي عباس والحاكم، على عبد الله. (٢٠١٧). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. *مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة أسوان للعلوم والتكنولوجيا، ١٨ (١)*، ٥٧-٤.
- عبد السلام، هبه محمد، مصطفى، يوسف عبدالمعطي، وغانم، أحمد محمد. (٢٠٢٢). دور المنظمة الذكية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي لجامعة مدينة السادات. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم -كلية التربية، (٩/١٦)*، ١١٣٨ - ١٠٨٩.
- عبد العال، مجدي لطفي. (٢٠٢١). *تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التميز*. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، أسماء محمد. (٢٠١٧). الأساليب الكمية ودورها في صنع واتخاذ القرارات التعليمية بالجامعات. *مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٤ (١٠٦)*، ٢٨٧ - ٤٠٢.
- عبد الهادي، أميرة أحمد، جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن، وخشبه، ناجي محمد. (٢٠١٥). أثر الصمت التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية: بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها-كلية التجارة، ٣٥ (٤)*، ٤٦١ - ٤٩٢.
- عبد الوهاب، محمود أسامة، والمولى، سماح مؤيد. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات القيادة الأكاديمية في تحقيق التوافق الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من قيادات الجامعة المستنصرية. *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية - مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (٨٤)*، ٢٥-١.
- عبيد، ناهد عبدالمنعم، جرجس، نبيل سعد، إبراهيم، محمد صبري، محمد، ابتسام محمد. (٢٠٢٤). تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي *مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي-كلية التربية بقنا، ٦٠، ١١٣ - ١٣٦*.
- عرابة، الحاج، وعيسى، ليلي. (٢٠١٧). *حوكمة الجامعات: بين المتطلبات و المعوقات*. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، ١ (٣)*، ٤٥-٥٤.
- عطية، نشوى سمير. (٢٠٢٢). الإدارة الذاتية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بنها-كلية التربية الرياضية للبنين، ٣٠ (٨)*، ١٦٥-١٩٦.

- عمار، إيمان حمدي. (٢٠٢٠). رؤية تربوية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات لتحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة-مصر ٢٠٣٠. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٧ (١٢٥/٢)، ١٣-٨٨.
- عمر، جيهان احمد. (٢٠١٩). دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الخاصة المثرية (التوافق الإستراتيجي وتمكين العاملين كمتغيرات وسيطة). المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية-كلية التجارة، ٦ (٤)، ٩٣-١٤٣.
- العمري، مشهور بن ناصر. (٢٠١٩). التوافق الإستراتيجي للموارد البشرية تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في الأجهزة الحكومية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٩ (٢)، ١٢٥-١٤١.
- عيسان، صالحه عبدالله، النبهانية، مريم بنت بلعرب، المعني، عبدالله بن حمد، والمهدي، ياسر فتحي. (٢٠٢١). دور مؤسسات التعليم العالي في تنويع مصادر تمويلها بسلطنة عمان: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، (١٤٣)، ٣٠-٦١.
- عيسى، أميرة سمير. (٢٠٢٤). إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الترافف الإستراتيجي . مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم-كلية التربية، ٨ (٧)، ٢٨١-٤٣٨ .
- الغامدي، نوف، عبد العزيز. (٢٠١٩). حوكمة الجامعات والبحث العلمي. صحيفة مال. (access at: 11/12/2024)<https://maaal.com/2019/07/125209-2/>
- غانم. عصام جمال. (٢٠١٥). الاتجاهات العالمية المعاصرة في تدويل التعليم العالي: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي- كلية التربية بقنا، ٢٣، ٥٩٨-٦٤٢.
- غانم، إكرام عبدالستار. (٢٠٢٣). الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو . مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس-كلية التربية، ٤٧ (٤)، ١٨٧-٣٢٣ .
- غبور، أماني السيد. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٤ (١٠٦)، ١١٧-٢٢٠ .
- الغيلاني، جمعة، وسلمان، جمال داوود. (٢٠١٨). تحديات التعليم العالي في سلطنة عمان بين الواقع والمأمول. الأردن: بيت الغشام.

- فارس، طارق. (٢٠٢٠). نموذج مقترح لتطوير أداء الجامعات العربية في التصنيفات العالمية . مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، ٥(١)، ٥٣-٧٥.
- الفارسية، نادية بنت خميس. (٢٠٢١). درجة تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية والخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس).
- الفزاري، خليل بن سالم. (٢٠٢٥). نحو معايير وطنية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان: نموذج مقترح . المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٣٤)، ٢٤٧-٢٩٢.
- الفقي، محمد عبد الله. (٢٠١٧). تدويل التعليم العالي: مدخل لتحقيق رؤية مصر في التعليم ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية-كلية التربية، ٣٢(٤)، ٦٢-١٤٥.
- قسم الدعم والتواصل الإستراتيجي- جامعة السلطان قابوس. (بدن). الخطة الاتصالية الداخلية للتواصل عن رؤية عمان ٢٠٤٠. [https://drive.google.com/file/d/12b6HzS1w\\_uiVnwe0c3EMprH42UNermlL/view](https://drive.google.com/file/d/12b6HzS1w_uiVnwe0c3EMprH42UNermlL/view) (access at 3/2/2025)
- قسم الدعم والتواصل الإستراتيجي- جامعة السلطان قابوس. (بدن). خطة تواصل إستراتيجي مع الوحدات الحكومية والبرامج الوطنية بشأن رؤية عمان ٢٠٤٠. [https://drive.google.com/file/d/1hYXPXxfKA9x8MMi0yDw\\_EQnnyZNdRBA/view](https://drive.google.com/file/d/1hYXPXxfKA9x8MMi0yDw_EQnnyZNdRBA/view) (access at 3/2/2025)
- القطاونة، زياد حمد. (٢٠١٧). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع .
- لواتي، خاتمة. (٢٠٢١). أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الإستراتيجي لاستخدامات نظام تخطيط موارد المنظمة: ERP دراسة عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط بحاسي مسعود (رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة).
- مجلس التعليم. (٢٠١٤). ندوة التعليم في سلطنة عمان: الطريق إلى المستقبل . سلطنة عُمان. تم الاسترجاع من: [https://mideast-times.com/arabic/left\\_news.php?newsid=6293](https://mideast-times.com/arabic/left_news.php?newsid=6293)
- مجلس التعليم. (٢٠١٧). مشروع الإستراتيجية الوطنية للتعليم في سلطنة عمان ٢٠٤٠. <https://www.eduouncil.gov.om/en/projects.php?scrollto=start>

- المجموعة العربية للتدريب والنشر. (٢٠١٢). صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الكتب.
- محروس، رانيا حسن، محمد، سليمان عبد ربه، وهاشم، نهلة عبدالقادر. (٢٠١٦). تفعيل الحوكمة الأكاديمية التشاركية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس- كلية التربية، ٤٠، (١)، ١٠٣-١٥٤.
- محمد، شيماء خال، ومرزوق، خالد سيد. (٢٠٢٤). حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها. المجلة المصرية لعلوم المعلومات، جامعة بني سويف-كلية الآداب، ١١، (١)، ٣١١-٣٣٨.
- محمد، عثمان صالح، والصلاحى، امساعد مفتاح. (٢٠٢٤). أثر القيادة على كفاءة الاتصالات الإدارية: دراسة ميدانية بمراقبة التربية والتعليم - بني وليد. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، الأكاديمية الأفريقية للدراسات المتقدمة، ٢، (٣)، ١٩-٢٩.
- محمد، علاء حمدي، مصطفى، يوسف عبد المعطي، وعثمان، منى شعبان. (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتفعيل دور حاضنات الأعمال الجامعية في تحقيق الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ١٨، (٥)، ٣٤٠ - ٣٨١.
- محمد، محمد جمال. (٢٠٢٤). معوقات ومتطلبات التحول الرقمي بالجامعات المصرية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة أسوان نموذجا. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المعهد العالي للدراسات النوعية، ٤، (٢)، ٥١-١٥٥.
- محمود، حنان عبدالستار. (٢٠١٩). دراسة مقارنة لنظام الكراسي البحثية في كل من كندا وسلطنة عمان وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة أسوان-كلية التربية، (٤٣)، ٣٥٤-٤٧٩.
- محمود، شيماء سيد، الزهيري، إبراهيم عباس، ومخولف، سميحة علي. (٢٠٢٣). رأس المال البشري والتميز الإداري بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم-كلية التربية، (٣/١٧)، ٢٧٩-٣٢٧.
- محمود، هناء فرغلي. (٢٠٢٠). التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها-كلية التربية، ٣١، (١٢٢)، ٨٥-١٦٤.

- محمود، وفاء عبدالفتاح، وإبراهيم، فاطمة أحمد. (٢٠٢٤). الجيل الرابع للجودة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها -كلية التربية، ٣٥ (١٣٧)، ١-١١٦.
- مخلص، محمد محيي. (٢٠١٨). تصور مقترح لمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسئوليتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية- كلية التربية، ٣٣ (٢)، ١١٢-١٤٩.
- مخلف، محمود منير. (٢٠١٩). أثر التوافق الإستراتيجي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من العاملين في مصرف الاتحاد العراقي (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء الخاصة).
- المخينية، زكية بنت صالح . (٢٠١٦). متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس).
- المسلماني، لمياء إبراهيم. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في الجامعات المصرية : الواقع- المتطلبات- المعوقات. المجلة التربوية، جامعة سوهاج -كلية التربية ، الجزء (٩٩)، ٧٩٣-٨٧٦.
- مصطفى، أميمة حلمي. (٢٠٢١). رؤية مقترحة لتطوير منظومة تمويل التعليم الجامعي بمصر في ضوء صيغة التمويل القائم على الأداء. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس-كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٢ (٣)، ٧١-١٦٥.
- مصطفى، أميمة حلمي، واللمعي، فاطمة محمد. (٢٠٢٢). إستراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية: جامعة طنطا أنموذجًا. المجلة التربوية، جامعة سوهاج- كلية التربية ، (٩٥)، ١٣-١٩٨.
- المصعبي، محمد مساعد، وباعقيل، عمر بن علوي. (٢٠٢٥). أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي "الفعالية، الكفاءة، سرعة الإنجاز" في ظل جائحة كورونا: دراسة تطبيقية على جامعة نجران. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٩ (٣٤)، ٣١٩-٣٦٦.
- المطري، علي بن سعيد، العذوبي، خالد بن حميد، السعيدية، صالحة بنت جمعة، وأديونو، أديونو. (٢٠٢٤). سلوكيات القيادة الأصيلة وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٣٣)، ٢٤١-٢٨٨.

- المعمرية، أميرة بنت عبد الله بن محمد. (٢٠٢١). أسباب ضعف الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص في سلطنة عمان في ضوء احتياجات سوق العمل. (رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان).
- المغربية، يسرى بنت محمد، العمري، أيمن أحمد، وحمد، عمر هاشم. (٢٠٢٢ أ). دور إدارة المواهب في تحقيق الإبداع التنظيمي في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*، جامعة السلطان قابوس-كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، ١٣ (١)، ٩٧-١١٣.
- المغربية، يسرى بنت محمد، العمري، أيمن أحمد، وحمد، عمر هاشم. (٢٠٢٢ ب). دور إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية في الجامعات الحكومية بسلطنة عمان. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، ١١ (٤)، ٨٣٨-٨٥٥.
- مندور، هناء شحته. (٢٠٢٣). إستراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة عين شمس. *مجلة كلية التربية في العلوم والتربية*، جامعة عين شمس- كلية التربية، ٤٧ (١)، ١٦١-٣٦٩.
- منصور، إيمان محفوظ. (٢٠٢٠). متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية: جامعة مدينة السادات نموذجاً. *مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية*، جامعة مدينة السادات-كلية التربية، ١١ (١)، ١-٢٦.
- منصور، منصور عبدالقادر. (٢٠١٨). أثر الحوكمة على فاعلية اتخاذ القرارات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في قطاع غزة. *مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة*، جامعة زيان عاشور بالجلفة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ١ (١)، ١-١٨.
- المهدي، ياسر فتحي هنداي. (٢٠٠٧). منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التربوية. *مجلة التربية والتنمية، القاهرة*، ١٥ (٤٠)، ٩-٤١.
- الموقع الرسمي لجامعة السلطان قابوس: <https://www.squ.edu.om/squ-ar/> (access at 22/1/2025)
- نافع، وجيه عبدالستار، البردان، محمد فوزي، وأحمد، سلمى عبدالله. (٢٠٢٣). دور التوافق الإستراتيجي في دعم الأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الاتصالات المصري. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، جامعة مدينة السادات-كلية التجارة، ١٥ (٤)، ٣٤٩-٣٧٥.

- النبهانية، مريم بنت بلعرب. (2013، فبراير ١٦-١٧). تطوير منظومة التعليم في سلطنة عمان: تنمية مستدامة وسوق عمل. بحث مقدم في المؤتمر السادس للجمعية الاقتصادية العمانية- التنمية المستدامة والانصاف بين التخطيط والواقع، سلطنة عمان.
- نجم، حسين عبد الجبار. (٢٠٢٤). اسهام فاعلية القرار الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي-دراسة تحليلية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. *المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية*، (١٣)، ٨١٩-٨٣٣.
- نصر، نوال أحمد. (٢٠٢٢). التعليم الريادي بالجامعات المصرية: مدخل لتنمية الريادة المجتمعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس-كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، (١/٢٣)، ١-٢٣.
- النعيمي، أحمد غانم، والجبوري، علاء أحمد. (٢٠٢١). بعض المحددات التنظيمية لفاعلية القرار الإداري دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الإدارات الوسطى والتنفيذية في دائرة صحة نينوى. *مجلة تنمية الرافدين*، جامعة الموصل- كلية الإدارة والاقتصاد، ٤٠ (١٣٠)، ٩-٥٠.
- النعيمي، مثنى سعد، الاسكندر، زهراء جار الله، عبداللطيف، سلوى خالد، والنعيمي أحمد قيس جلال. (٢٠٢٢). مراحل نجاح القرارات الإستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين: دراسة تحليلية لآراء عينة من المختصين في المجال الإستراتيجي. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، جامعة ابن خلدون تيارت-الملحقة الجامعية قصر الشلالة، (١)٥، ٥٣٣-٥٥١.
- الهاشمية، كوثر بنت محمد. (٢٠١٩). *إدارة البيانات الضخمة ومجالات استثمارها في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس).
- هلال، نسيم، وكرومي، سعيد. (٢٠٢٢). مدي وعي مسؤولي المؤسسات الجزائرية بأهمية التفكير الإستراتيجي ودوره في تعزيز جودة اتخاذ القرار: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسباكة ALFET بتيارت. *مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي على كافي بتندوف*، ٨ (١)، ٦٢-٨١.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠٠٩). *دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي*. الإصدار الثاني. القاهرة. ١-٢١٧.
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (٢٠١٥). *دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي*. الإصدار الثالث. يوليو ٢٠١٥. ١-١٥٦.

- الهيئة الوطنية للإعلام. (٢٠٢٠). خطة التعليم العالي والبحث العلمي "خلال ٢٠٢٠" الهيئة الوطنية للإعلام.
- وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠. (٢٠١٩). رؤية عمان ٢٠٤٠: وثيقة الرؤية . سلطنة عمان.
- وحدة متابعة تنفيذ رؤية عمان ٢٠٤٠. (٢٠٢١). وثيقة رؤية عمان ٢٠٤٠. سلطنة عمان.  
<https://www.oman2040.om/assets/books/oman2040/index.html#p=43>
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠٢٣). الاجندة الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثه. <https://mped.gov.eg/DynamicPage?id=115>
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(بدن). إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠. القاهرة. [http://portal.moheer.gov.eg/ar-eg/Documents/Strategy\\_moheer.pdf](http://portal.moheer.gov.eg/ar-eg/Documents/Strategy_moheer.pdf)
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(٢٠١٨). إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠ مصر تستثمر في المستقبل. وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات، ١-٨٨.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(٢٠٢٣). الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، متاح على:  
[https://moheer.gov.eg/areg/Documents/Egypt\\_vision\\_2030\\_MoHESR.pdf](https://moheer.gov.eg/areg/Documents/Egypt_vision_2030_MoHESR.pdf)
- وزارة التعليم العالي. (٢٠١٥). إستراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠. القاهرة: وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات.
- وزارة التعليم العالي. (٢٠١٦). الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠. القاهرة. وزارة التعليم العالي. ٢٠-٧٣.
- وزارة التعليم العالي. (2017). الجودة في إطار إستراتيجية التعليم العالي: إستراتيجية تطوير التعليم العالي بمصر ٢٠٠٧-٢٠١٧. القاهرة: وزارة التعليم العالي. ٦-٩.
- ثانيا: مراجع باللغة الإنجليزية
- Abuzaid, A. N., Al-Ma'aitah, N., Al-Haraisa, Y. E., & Al-Tarawneh, K. I. (2019). Examining The Impact of Transformational Leadership on The Strategic Decisions Effectiveness of Jordanian Microfinance Companies. *International Review of Management and Marketing*, 9(2),

76-83.

<https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/7562>

- Adama, H. E., Popoola, O. A., Okeke, C. D., & Akinoso, A. E. (2024). Theoretical Frameworks Supporting IT and Business Strategy Alignment for Sustained Competitive Advantage. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1273-1287. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1058>
- Ahmad, I., Ahmad, S. B., & Alam, B. (2024). Skills and Strategic Planning: Unveiling The Nexus in Smes-A Case Study. *Journal of Intercultural Communication*, 24(1), 43-62. <https://doi.org/10.36923/jicc.v24i1.94>
- Al Khalifa, M. M. (2016). *The Impact of Strategic Alignment on the Performance of Public Organisations* (Doctoral dissertation, Brunel University London).
- Al Maqbali, S. B. (2024). Factors Influencing Educational Leadership and Management Processes in Omani Higher Education Institutions: A Qualitative Study. *Dirasat: Educational Sciences*, 51(4), 174-187. <https://doi.org/10.35516/edu.v51i4.8910>
- Al Weshahi, S. (2022). The Perspectives of Academic Leaders on Positioning Higher Education for The Knowledge Economy in Oman: Challenges and Opportunities. *Higher Education Studies*, 13(1), 1-15. <https://doi.org/10.5539/hes.v13n1p1>
- Al-Adwan, M. M. (2014). The Impact of Strategic Alignment Maturity of Business and Information Technology on Performance: Case Study of Jordan Public Sector Organizations. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(5), 161-174.
- Aldalimy, M., Al-Sharifi, A. & Bannay, D. (2019). Strategic Alignment Role in Achieving Organizational Excellence Through Organizational Dexterity. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 54(6), 1-13. <http://dx.doi.org/10.35741/issn.0258-2724.54.6.41>
- Al-Eisawi, D., Serrano, A. & Koulouri, T. (2021). The Effect of Organisational Absorptive Capacity on Business Intelligence Systems Efficiency and Organisational Efficiency. *Industrial Management & Data Systems*, 121 (2), 519-544. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2020-0120>
- Almaqbali, M. H. ., AlHarthi , A. S. ., Al Abri , K. M. ., & Al Dhafri , S. S. (2024). Challenges Facing Innovation Management in Omani Higher Education Institutions from the Point of View of Innovative Students. *Dirasat: Educational Sciences*, 51(2), 208-227. DOI: <https://doi.org/10.35516/edu.v51i2.6470>

- 
- Al-Surmi, A.M. (2016). *The Impact of Triadic Strategic Alignment on Organisational Performance in Yemen* (Doctoral dissertation, University of Bedfordshire). <http://hdl.handle.net/10547/622701>
  - Anamanjia, S., & Maina, R. (2022). Strategic Alignment and Performance of Kenya Revenue Authority. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 2(2), 297-338. [https://iajournals.org/articles/iajile\\_v2\\_i2\\_297\\_338.pdf](https://iajournals.org/articles/iajile_v2_i2_297_338.pdf)
  - Antwi-Situ, K., & Koomson, S. (2023). Partnership Attributes and Partnership Success in Accounting Firms: A Conceptual Perspective and Further Directions. *Management Matters*, 20(2) , 154-168. <https://doi.org/10.1108/MANM-04-2023-0019>
  - Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2018). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
  - Atli, K., & Krystallis, I. (2025). Design Flexibility in Managing Infrastructure Projects: Contributing Factors and Research Avenues. *International Journal of Project Management*, 43,1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102675>
  - Ayers, R. S. (2015). Aligning Individual and Organizational Performance: Goal Alignment in Federal Government Agency Performance Appraisal Programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191. <https://doi.org/10.1177/0091026015575178>
  - Ayouf, H., Omar, N., & Abdul Rahman, I. K. (2016). Balanced Scorecard and Strategic Alignment: A Malaysian Case. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S24), 85-95.
  - Azmat, G., Calsamiglia, C., & Iriberry, N. (2016). Gender Differences in Response to Big Stakes. *Journal of the European Economic Association*, 14(6), 1372-1400. <https://doi.org/10.1111/jeea.12180>
  - Baets, W. (1992). Aligning Information Systems with Business Strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 1(4), 205-213. [https://doi.org/10.1016/0963-8687\(92\)90036-V](https://doi.org/10.1016/0963-8687(92)90036-V)
  - Balhareth, H., Liu, K., & Alsoud, A. (2013). *Exploring Business and IT Alignment Mechanisms: Toward A Learning Perspective*. In: The 20th IBIMA International Business Information Management Association, Kuala Lumpur, Malaysia. <https://centaur.reading.ac.uk/32206/1/IBIMA2013.pdf>
  - Barth, H. (2003). Fit Among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance: A Comparative Study of Small Firms
-

- in Mature and New Industries. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 133-147.
- Basir, H. (2006). The Interoperability of Strategic Alignment Model in Malaysian Public Institutions of Higher Learning. in *Seminar IT DiMalaysia, Terengganu, Malaysia*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/>
  - Benbya, H., & McKelvey, B. (2006). Using Coevolutionary and Complexity Theories to Improve Is Alignment: A Multi-Level Approach. *Journal of Information technology*, 21(4), 284-298. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000080>
  - Blenko, M.W., Mankins, M.C. and Rogers, P. (2010). The Decision-Driven Organization. *Harvard Business Review*, 88 (6), 54-62.
  - Brodbeck, A. F., Henrique Rigoni, E., & Hoppen, N. (2009). Strategic Alignment Maturity Between Business and Information Technology in Southern Brazil. *Journal of Global Information Technology Management*, 12(2), 5-32.
  - Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Routledge.
  - Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates.
  - Camasin, A., Estur, R., Jomadio , C., Paet, A. S., Nacionales, J., & Claridad, N. (2023). Exploring Interpersonal Communication Strategies in the Healthcare System: Insights From Barangay Health Workers (BHW) in the Philippines. *Journal of Language and Pragmatics Studies*, 2(2), 134-143. <https://doi.org/10.58881/jlps.v2i2.19>
  - Carmeli, A., Sheaffer, Z., & Yitzack Halevi, M. (2009). Does Participatory Decision Making in Top Management Teams Enhance Decision Effectiveness and Firm Performance?. *Personnel review*, 38(6), 696-714. <https://doi.org/10.1108/00483480910992283>
  - Chi, M., Huang, R., & George, J. F. (2020). Collaboration in Demand-Driven Supply Chain: Based on a Perspective of Governance and IT-Business Strategic Alignment. *International Journal of Information Management*, 52, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102062>
  - Cooper, R. B., & Haines, R. (2008). The Influence of Workspace Awareness on Group Intellectual Decision Effectiveness. *European Journal of Information Systems*, 17(6) ,631-648. <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.51>
  - Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from

- Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- DiCicco, M., Faulkner, S. A., & Cooley, M. (2023). Working Together: What We've Learned from Building a School–University Partnership. *PDS Partners: Bridging Research to Practice*, 18 (3), 171-176. <https://doi.org/10.1108/PDSP-03-2023-0010>
  - Direction, S. (2018). Utilizing Internal Strategic Alignment: Boosting Business Performance to Gain a Competitive Edge in Latin America. *Strategic Direction*, 34 (12), 29-31. <https://doi.org/10.1108/SD-10-2018-0200>
  - Direction, S. (2021). Aligning with Success: Adopting Strategic Alignment to Improve Decision Effectiveness. *Strategic Direction*, 37(1), 35-37. <https://doi.org/10.1108/SD-10-2020-0192>
  - Ehie, I. C. & Ferreira, L. M. D. (2024). The Moderation Effect of Strategic Alignment on the Relationship Between Plant Investment Decisions and Operational Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(8), 1464-1485. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2024-0121>
  - Evans, A. M. & Rand, D. G. (2019). Cooperation and Decision Time. *Current Opinion in Psychology*, 26, 67–71. <https://doi.org/10.1016/J.COPSYC.2018.05.007>
  - Ewah, Sunday. (2018). Managing The Dynamics of Strategic Decision Making. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 1(1), 60-70. [https://ijssmr.org/uploads/ijssmr01\\_05.pdf](https://ijssmr.org/uploads/ijssmr01_05.pdf)
  - Feng, C. & Ali, D. A. (2024). Improving The Organizational Efficiency of Manufacturing Enterprises-The Role of Digital Transformation, Resource Planning (ERP), and Business Practices. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(3), e2439-e2439, 1-27. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i3.2439>
  - Gede, D. U. & Huluka, A. T. (2023). The Impact of Strategic Alignment on Organizational Performance: The Case of Ethiopian Universities. *Cogent Business & Management*, 10(2), 1-17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>
  - George, B. & Desmidt, S. (2018). Strategic-Decision Quality in Public Organizations: an Information Processing Perspective. *Administration and Society*, 50 (1), 131-156.
  - Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2022). Strategic Alignment and Its Impact on Decision Effectiveness: A Comprehensive Model. *International Journal of Emerging Markets*, 17 (1), 198-218. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2020-0364>

- 
- Gull, S., & Idrees, H. (2022). Green Training and Organizational Efficiency: Mediating Role of Green Competencies. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 105-119, <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0147>.
  - Gutierrez, A., Orozco, J. and Serrano, A. (2009). Factors Affecting IT and Business Alignment: Comparative Study in Smes and Large Organisations. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(2), 197-211.
  - Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* Sage. Thousand Oaks.
  - Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed). Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
  - Hakim, S., Laelawati, L. N., & Mardiana, R. (2023). *The Role of Digital Skills and Technological Innovation in Improving the Performance of Small and Medium Industries: Systematic Literature Review*. In International Conference on Global Innovation and Trends in Economics and Business (ICOBIS), Atlantis Press, 74-102. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-068-8\\_7](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-068-8_7)
  - Hammad, W., & Al-Ani, W. (2021). Building Educational Research Capacity: Challenges and Opportunities from the Perspectives of Faculty Members at a National University in Oman. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211032668>
  - Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. Oxford University Press.
  - Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1998). Foundations of Strategic Decision Effectiveness. *Management decision*, 36(3), 147-159. <https://doi.org/10.1108/00251749810208931>
  - Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM systems journal*, 38(2.3), 472-484. <https://doi.org/10.1147/SJ.1999.5387096>
  - Hicks, F., & Lyons, M. (2024). Creating Personalized Partnerships across Diverse Districts. *School-University Partnerships*, 17(1), 52-57. <https://doi.org/10.1108/SUP-08-2023-0031>
  - Hough, J., & Liebig, K. (2013). an Analysis of Strategic Alignment Tools. *Corporate. Ownership & Control*, 10, 591-603. <https://dx.doi.org/10.22495/cocv10i2c3art2>
-

- 
- Hunitie, M. (2018). Impact of Strategic Leadership on Strategic Competitive Advantage Through Strategic Thinking and Strategic Planning: Bi-Meditational Research. *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 322-330. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.32>
  - Hurt, K. J. & Abebe, M. A. (2015). The Effect of Conflict Type and Organizational Crisis on Perceived Strategic Decision Effectiveness: An Empirical Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 340-354. <https://doi.org/10.1177/1548051815570038>
  - Jaafar, Z. B., & Ahmed, S. F. (2021). The Role of Strategic Alignment in Improving Strategic Decision an Applied Study at the Ministry of Health Headquarters. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 1611-1623.
  - Jalolov, T. S. (2024). The Importance of Information Communication in Higher Education. *World of Science*, 7(8), 14-19.
  - Jansen, R.J., Curs,eu, P.L., Vermeulen, P.A., Geurts, J.L. & Gibcus, P. (2013). Information Processing and Strategic Decision-Making in Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Human and Social Capital in Attaining Decision Effectiveness. *International Small Business Journal*, 31 (2), 192-216.
  - Ji, J. & Dimitratos, P. (2013). An Empirical Investigation into International Entry Mode Decision Making Effectiveness. *International Business Review*. 22(6), 994-1007.
  - Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A Skills Matching Perspective on Talent Management: Developing Strategic Agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141-157. <https://doi.org/10.1002/hrm.22192>
  - Jose Zanon, C., Gomes Alves Filho, A., Jose Chiappetta Jabbour, C., & Lopes de Sousa Jabbour, A. B. (2013). Alignment of Operations Strategy: Exploring The Marketing Interface. *Industrial Management & Data Systems*, 113 (2), 207-233. <https://doi.org/10.1108/02635571311303541>
  - Junaidi, J., Lubis, Z., Effendi, I., Aulia, M. R., Utami, M. P., & Supriatna, D. (2023). Strategy Enhancement Performance Msmes Through PTPN III Partnership Program. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 4(2), 438-445.
  - Khalid, J., Mi, C., Ashraf, M. U., & Islam, M. S. (2024). Leadership Internal Communication and Employee Creativity; Role of Symmetrical Communication, Employee Advocacy and Proactive Personality. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-10-2023-0385>
-

- 
- Kibirige, A. R., Kaawaase, T., Eduan, S. A., & Franklin, M. T. (2019). Organizational Efficiency: A Review of the Literature. *African Journal of Educational Research and Development (AJERD)*, 12(1),1-9.
  - Kjaer, A. M. (2023). *Governance*. John Wiley & Sons.UK.
  - Kline, R. (2005). *Principles and Practices of Structural Equation Modeling* (2n ed.). New York: Guilford Press.
  - Kline, R.B. (2011). *Convergence of Structural Equation Modeling and Multilevel Modeling* (3rd ed). The Guilford Press.
  - Knox, H., Gambino, E. & Stein, F. (2025). Infrastructure. in *The Open Encyclopedia of Anthropology*, edited by Felix Stein. 1-25. <http://doi.org/10.29164/23infrastructure>
  - London, M., & Zobrist, C. (2024). Leadership Communication Behaviors and Attachment Styles: Theory for Educating Leaders to Meet Communication Challenges. *Journal of Leadership Education*. <https://doi.org/10.1108/JOLE-01-2024-0028>
  - Luftman, J. N. (2000). Assessing Business-IT Alignment Maturity', *Communications of the Association for Information Systems*, 4(14), 1-50.
  - Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California management review*, 42(1), 109-122. <https://doi.org/10.2307/41166021>
  - Luftman, J., Ben-Zvi, T., Dwivedi, R., & Rigoni, E. H. (2010). IT Governance: An Alignment Maturity Perspective. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)*, 1(2), 13-25.
  - Maganini, M., Herndon, K., Loran, T., Griffin, R., Anderson, E., van der Meer, F., Darvishzadeh, R. Paris, C., Rietbroek, R., Huesca, M., & Schlund, M. (2025). Leveraging Educational Partnerships to Integrate Education for Sustainable Development into University Geoscience Curriculum. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 26 (9), 131-148. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2024-0445>
  - Marrelli, A. F. (2011). Employee Engagement and Performance Management in the Federal Sector. *Performance Improvement*, 50(5), 5-13. <https://doi.org/10.1002/pfi.20216>
  - Moayad, H. G., Abdellatif, M. A. M., Mohamed, A. S., & Abdelhafez, A. K. A. (2024). The Impact of Social Media Analytics and Intraorganizational Communication on Media Institutions' Decision Effectiveness and Service Innovation. *Journalism & Mass*

Communication

Quarterly.

<https://doi.org/10.1177/10776990241251468>

- Naidoo, L. (2012). *The Strategic Alignment Maturity of Business and Information Technology at Volkswagen South Africa* (Doctoral dissertation, Rhodes University).  
<https://core.ac.uk/download/pdf/145045338.pdf>
- Nassani, A. A.& Aldakhil, A. M. (2023). Tackling Organizational Innovativeness Through Strategic Orientation: Strategic Alignment and Moderating Role of Strategic Flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 847-861. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0198>
- Negoita, B., Lapointe, L., & Pinsonneault, A. (2013). Achieving Strategic Alignment: a Decision-Making Perspective. *Governance and Management of IS*, 2-11. <https://core.ac.uk/download/pdf/301361442.pdf> (access on 3/11/2024)
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2008). Gender Differences in Competition. *Negotiation Journal*, 24(4), 447-463. <https://doi.org/10.1111/J.1571-9979.2008.00197.X>
- Niu, L., Zhao, R., & Wei, Y. (2024). How Does Differential Leadership Affect Team Decision-Making Effectiveness? The Role of Thriving at Work and Cooperative Goal Perception. *Chinese Management Studies*, 18(1), 91-106. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2022-0229>
- Panpatte, S., & Takale, V. D. (2019). To Study the Decision-Making Process in an Organization for Its Effectiveness. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(1), 73-78.
- Phornlaphatrachakorn, K. & Na Kalasindhu, K. (2021). Digital Accounting, Financial Reporting Quality and Digital Transformation: Evidence from Thai Listed Firms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 409-419. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no8.0409>
- Porumbescu, G. A., & Grimmelikhuijsen, S. (2018). Linking Decision-Making Procedures to Decision Acceptance and Citizen Voice: Evidence from Two Studies. *The American Review of Public Administration*, 48(8), 902-914. <https://doi.org/10.1177/0275074017734642>
- Presley, A. (2006). ERP Investment Analysis Using the Strategic Alignment Model. *Management Research News*, 29(5), 273-284. <https://doi.org/10.1108/01409170610674400>
- Prieto, V. C., & de Carvalho, M. M. (2018). Can Internal Strategic Alignment Influence Performance? an Empirical Research Applying



- Structural Equation Modelling. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31 (3), 585-604. <https://doi.org/10.1108/ARLA-09-2016-0235>
- QS World University Rankings 2025: Top Global Universities <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings?search=sultan>
  - Sasvari, P. (2013). The Impacts of Using Business Information Systems on Operational Effectiveness in Hungary. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 2(4), 1-5. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1307.3760>
  - Sha, X., Chen, J., & Teoh, S. Y. (2020). The Dynamics of IT-Business Strategic Alignment: Evidence From Healthcare Information Systems Implementation. *Information Technology & People*, 33(5), 1465-1488. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2019-0414>
  - Sledgianowski, D., Luftman, J. N. and Reilly, R. R. (2004). *Identification of IT-Business Strategic Alignment Maturity Factors: An Exploratory Study*. Proceedings of the Americas Conference on Information Systems, New York. 3717-3725. <https://aisel.aisnet.org/amcis2004/470>
  - Soomro, R. B., Memon, S. G., & Soomro, M. (2025). Impact of Entrepreneurial Knowledge, Skills, and Competencies on MSME performance: an Evidence From A Developing Country. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 19(1), 42-72. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2023-0071>
  - Taghavy, A., Hazari, N., & Hooshmand Chaijani, M. (2025). Assessing The Impact of Dynamic Capabilities, Resilience and Strategic Alignment on Startup Competitiveness in Iran. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17 (2), 542-560. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2023-0605>
  - Thywissen, C., Pidun, U., & Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2018). Process Matters—The Relevance of the Decision-Making Process for Divestiture Outcomes. *Long Range Planning*. 51(2), 267-284. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.04.002>
  - Vagadia, B. (2014). *Enterprise Governance: Driving Enterprise Performance Through Strategic Alignment*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-38589-6>
  - Van Halem, N., Lockton, M., Trautman, D., Liou, Y. H., & Daly, A. J. (2025). Headwinds and Tailwinds: Insights from a Research–Practice Partnership on Identifying High-Impact Growth Areas for School Improvement. *Journal of Professional Capital and Community*, Vol.



*ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JPCC-04-2024-0051>.*

- Visinescu, L.L., Jones, M.C. and Sidorova, A. (2017). Improving Decision Quality: The Role of Business Intelligence. *Journal of Computer Information Systems*, 57 (1), 58-66.
- Wang, L. (2024). The Impact of Network Load Balancing on Organizational Efficiency and Managerial Decision-Making in Digital Enterprises. *Academic Journal of Sociology and Management*, 2(4), 41-48. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12751873>
- Wang, Y. & Byrd, T.A. (2017). Business Analytics-Enabled Decision-Making Effectiveness Through Knowledge Absorptive Capacity in Health Care. *Journal of Knowledge Management*, 21 (3), 517-539.
- Yuliansyah, Y., & Jermias, J. (2018). Strategic Performance Measurement System, Organizational Learning and Service Strategic Alignment: Impact on Performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 34 (4), 564-592. <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2018-0102>
- Zhang, L., Wang, X., Wang, J., & Liao, G. (2024). Research on Emergency Decision Quality Evaluation and Optimization Basing on Public Sentiment Big Data Analysis. *Computers & Industrial Engineering*, 196, 110411. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110411>