

آليات تطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة¹

Techniques for developing the dynamics of strategic decision-making at Al-Azhar University based on the perspectives of the University Council members

إعداد

د. شاذلي يونس على جلال	د. محمود مصطفى أحمد أحمد
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات
المقارنة المساعد - كلية التربية	المقارنة المساعد - كلية التربية
بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر	بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر
ShazliGalal.8@azhar.edu.eg	dr_mahmoudaboelroos@azhar.edu.eg

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آليات تطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة؛ وذلك من خلال تحديد المداخل الأكثر شيوعاً في صنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة، وطبيعة (التفاعل والمشاركة/ توافر مهارات صنع القرار الاستراتيجي) لدى أعضاء مجلس الجامعة، والوقوف على مستوى جودة صنع القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة، واقتراح آليات لتطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بالجامعة، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، مطبقة المقابلات الشخصية المقننة، ذات الأسئلة (المغلقة / المفتوحة) مع عينة قصدية بلغت (٤٠) عضواً من أعضاء مجلس الجامعة السابقين والحاليين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن من أكثر المداخل شيوعاً في صنع القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة مدخلي الاختيار الطبيعي/

التكيفي، والمدخل السياسي السلوكي، إضافة إلى ضعف التفاعل والمشاركة في عملية صنع القرار، وقلة توافر مهارات صنع القرارات الاستراتيجية، وضعف الالتزام بالتنبؤ بالمستقبل واستشرافه، وضعف التركيز على توجيه القرارات الاستراتيجية نحو القضايا الرئيسية التي تتعامل معها الجامعة داخليا وخارجيا. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على المدخل التكاملي في عملية صنع القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة، وإعادة تنظيم مجلس الجامعة خاصة مع تزايد عدد الكليات وانتشارها في أرجاء مصر، وتقديم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية بالجامعة بما يتفق مع المهام الموكلة إليهم وتوجهها الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: ديناميات، القرار الاستراتيجي، صنع القرار الاستراتيجي، مجلس الجامعة.

Abstract

The study aimed to identify the techniques for developing the dynamics of strategic decision-making at Al-Azhar University based on the perspectives of the University Council members; This can be done through identifying the most common approaches of strategic decision-making at the University Council, the nature of (interaction and participation/availability of strategic decision-making skills) among University Council members, determining the quality level of strategic decision-making at the University Council, and proposing techniques for developing the dynamics of strategic decision-making at the university. The study adopted the case study method, utilizing structured personal interviews, with (closed/open) questions, on a purposued sample of (40) former and current members of the University Council. The study indicated several results, approaches of natural/adaptive selection and a behavioral political approach were the most common approaches used for making strategic decisions at the university Council, weak interaction and participation in the decision-making process, lack of strategic decision-making skills, low commitment to predicting and anticipating the future, and weak focus on directing strategic decisions towards the main issues that the university deals internally and externally. The study recommended

adopting the integrative approach in the process of making strategic decisions among the University Council, reorganizing the University Council, especially with the increasing number of colleges and their spread throughout Egypt, providing training programs for academic leaders at the university in accordance with the tasks assigned and its strategic direction.

Keywords: dynamics, strategic decision, strategic decision making, university council.

مقدمة:

تواجه الإدارة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة في مختلف ميادين عملها، حيث تتسم بيئتها المحيطة بالتعقيد من خلال التغيرات السريعة والمتلاحقة لا سيما فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والثورة الصناعية الخامسة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، الأمر الذي يفرض على القائمين عليها في جميع المؤسسات الخدمية وغيرها ضرورة الالتزام بالبعد الاستراتيجي وعلى الخصوص في قمة هيكلها التنظيمي المنوط بهم صنع القرار، حتى تتمكن من اقتناص الفرص المستقبلية والحد من المخاطر المحتملة من خلال وضع خطط استراتيجية تتيح لها مواكبة تلك التغيرات والتكيف مع بيئتها المعقدة، واستثمار مواردها البشرية والمادية الاستثمار الأمثل في ضوء توجهها الاستراتيجي.

وتعتمد المؤسسات على القرارات التي يتخذها مديروها، ولكن ليس كل القرارات لها نفس الأهمية، هناك قرارات ترشد الطريق ولها تأثير طويل المدى: هذه قرارات استراتيجية، وتحتاج المؤسسات في القرن الحادي والعشرين بشكل متزايد إلى مديرين قادرين على التفكير والتصرف بشكل استراتيجي بما يمكنهم من تحقيق نقلة نوعية لمؤسساتهم (Planellas, Muni, 2019). وتعد عملية صنع القرار جوهر عمل الإدارة، وأكثر مهامها تعقيدا، فهي أساس جميع النشاطات التي تتم داخل المؤسسات، وتمثل القرارات الاستراتيجية المحركات الرئيسة لأداء المؤسسات؛ فهي تتعلق بالقضايا ذات التأثير المحوري في نجاح المؤسسات وتحديد مسارها المستقبلي

الذي تتوافق فيه العوامل البيئية الخارجية المحيطة مع العوامل البيئية الداخلية في المحافظة على بقاء المؤسسات وتطورها. (العفيري، عوض، ٢٠١٨: ٣٣٧)

وتتعامل القرارات الاستراتيجية، مع بيئة عدم اليقين بشأن الحاضر والمستقبل، وغالبًا ما تكون القرارات الاستراتيجية معقدة ومتعددة الأوجه وتتضمن العديد من أصحاب المصلحة المختلفين الذين لديهم أهداف وأولويات مختلفة، وتعتمد القدرة التنافسية والكفاءة بشكل كبير على نوعية القرارات التي تحدد كيفية تنظيم المؤسسات واستخدامها لمواردها المتاحة والمتوقعة، وكيفية تنسيق التكنولوجيا والعاملين ونوع العلاقات التي تحافظ عليها مع أصحاب المصلحة، وبالتالي فإن دعم القرارات الاستراتيجية يتطلب مراقبة ودراسة دقيقة لظروف البيئة الخارجية، وكذلك مراقبة دقيقة للأنشطة الداخلية للمؤسسة. (Tsotsolas, Alexopoulos, 2018: 18)

ويشير (Buehring and Bishop (2020) إلى أن العولمة والرقمنة وبيئة المعلومات المتقدمة هي عوامل تحويلية تسهم في عالم غير مسبوق من التقلبات، وتؤثر هذه التغييرات على المؤسسات التي يتعين عليها التعامل مع الأحداث والقضايا بشكل أكثر إحكامًا من أي وقت مضى، وذلك بتوقع التغيير والتأثير عليه من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والاستجابة لهذه التحديات يتطلب من القادة المسؤولين عن مستقبل مؤسساتهم على المدى الطويل أن يكتسبوا أكبر قدر ممكن من الفهم حول ما يجري وما يمكن أن تكون عليه المآلات، وأن يتصوروا وجهة مفضلة ووسائل التحرك نحوها، ومن ثم يجب التكامل بين الاستشراف والتصميم لتحسين التنبؤ على المدى الطويل ودعم عملية صنع القرار الاستراتيجي.

ويوصف القرار الاستراتيجي بأنه قرار متعدد المداخل بوصفه يؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة ولا سيما فيما يتعلق بتأثيره على أداء العمليات، وينبغي أن يدرك المديرين أن القرار الاستراتيجي هو وسيلة لتحقيق غاية عليا للمؤسسة وبكيفية تحقيق أهدافها وحماية أصولها، كما يتضمن مجموعة متنوعة من العمليات التي تعد جميعها

خطوات وسيطة بين الفكرة والتنفيذ وبالتالي يتم تصنيف المستويات في القرارات الاستراتيجية الى القرارات التكتيكية والقرارات التشغيلية، وغالبًا ما تواجه قيادة المؤسسات تحديات كبيرة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتغيرات السريعة التي تحيط بها، ولذلك تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة المتكررة التي تواجه تلك القيادات، ولاسيما فيما يتعلق بعملية صنع القرار الاستراتيجي. (غاجي، حسن، ٢٠٢١: ١٣١)

وأكدت دراسة (Ahmed (2022 إلى أن القرارات الاستراتيجية تمثل الجوهر الأساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في الجامعات وهي ضرورية في تشكيل سياسات الجامعات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبدون تلك القرارات الاستراتيجية، تصبح الجامعات غير قادرة على تحقيق أهدافها ورسالتها الاستراتيجية، وأكدت على ضرورة تحسين جودة عملية صنع القرار الاستراتيجي باستمرار بالاعتماد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة خاصة وأن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تتطلب معالجة كمية هائلة من المعلومات بأساليب ذكية مختلفة وقوية والاستخدام المكثف لمعارف الخبراء من خلال الأنظمة الخبيرة.

وتسهم جودة القرار الاستراتيجي في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، فإذا كان هذا القرار خاطئاً فإن الجهود الحثيثة لا تعني شيئاً للقرارات العملية المستندة الى هذا القرار الاستراتيجي الخاطئ، فهناك ترابط منطقي بين القرارات في المؤسسة؛ الاستراتيجية منها والعملية، وكيفية انطلاق عمليات التنفيذ والرقابة في ضوء منهج معتمد من قبل الادارة العليا لتطوير القرار الاستراتيجي المناسب. (الغالبى، ٢٠١٢). وتمثل مجالس الجامعات قمة الهيكل التنظيمي للجامعة التي يقع على عاتقها صنع القرارات الاستراتيجية لكل المستويات التالية ويتوقف على جودة قراراتها أداء الجامعة ككل.

وتعيش الجامعات حراكاً تطويرياً واسع النطاق؛ وذلك استجابة لمتطلبات الألفية الثالثة، وعلى تلك الجامعات تحمل مسؤولياتها، والاستجابة السريعة لتلك المتطلبات، وهذا يتطلب أن يتمتع قادتها بالمرونة الاستراتيجية التي تمكنهم من التكيف مع متطلبات العصر ومواكبة التغيرات والتطورات على المستوى الإداري والأكاديمي، وتحسين الأداء الاستراتيجي، ومن ثم المقدره على اتخاذ القرارات الرشيدة، من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية، واستشراف المستقبل والنهوض والارتقاء بها، وتحقيق القيمة المضافة لها، وهي بأمس الحاجة إلى تحقيق توجهاتها الاستراتيجية وتكوين اتجاه وشعور إيجابي لدى العاملين تجاه مؤسساتهم وقيمها التنظيمية، مما يساعدها على النجاح التنظيمي، والبقاء في دائرة المنافسة. (الرقب، ٢٠٢٣: ٤٨٤)

وتعتبر القيادات الأكاديمية الدعامة الأساسية لنجاح الجامعات وتطويرها وتحقيق أهدافها، حيث تقوم بدور مهم في تحقيق الجامعات لتوجهاتها الاستراتيجية، وامتلاك الجامعات لقيادات لديها رؤية استراتيجية ومقدرة على توظيف المعرفة لخدمة الأهداف التنظيمية، وتتمتع بمهارات وقدرات قيادية استثنائية يكفل لها النمو والميزة التنافسية (Mohammad, et.al.,2021)، فللقادات الأكاديمية بالجامعات الدور الكبير في اتخاذ قرارات رشيدة وفاعلة، وتعتمد فاعلية اتخاذ القرار من عدمه على متخذيهم ومهاراتهم وقدراتهم. (أوحيد، ٢٠٢٣)

وتعتبر جامعة الأزهر إحدى المنظومات التعليمية في مصر وهي تمتلك رصيداً قوياً من مقومات النجاح حيث تعد أقدم الجامعات بالعالم العربي والإسلامي وأعرقها وأكثرها تأثيراً في الفكر العربي والإسلامي، فقد حدد القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م أهداف جامعة الأزهر، حيث نص في مادته (٣٣) على أن جامعة الأزهر "تختص بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتصل بهذا التعليم أو تترتب عليه، وتقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته وتجليته ونشره،

وتؤدي رسالة الإسلام إلى الناس وتعمل على إظهار حقيقته وأثره في تقدم البشر وكفالة السعادة لهم في الدنيا والآخرة، وتعمل على تزويد العالم الإسلامي والوطن العربي بالعلماء العاملين الذين يجمعون إلى الإيمان بالله والثقة بالنفس وقوة الروح النطقه في العقيدة والشريعة ولغة القرآن كفاية علمية وعملية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والحياة، والربط بين العقيدة والسلوك، وتهتم ببعث الحضارة العربية والتراث العلمي والفكري والروحي للأمة العربية، وتأهيل عالم الدين للمشاركة في كل أنواع النشاط والإنتاج، وتأهيل عالم الدنيا للمشاركة في الدعوة إلى سبيل الله بالحكمة والموعظة الحسنة في داخل مصر وخارجها، وتهتم بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية". (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤: ٣٠)

ولقد اتسعت بيئة ومدى مجال صنع القرار بجامعة الأزهر وتزايدت تعقيدات المتغيرات التي تتعامل معها، الأمر الذي يفرض ضرورة الاهتمام بعملية صنع القرار الاستراتيجي بها، وتضافر جهود مختلف المعنيين والمتأثرين بها، لصناعتها وانجازها على نحو فعال؛ فوفقاً للنشرة الإحصائية للجامعة: (جامعة الأزهر، ٢٠٢٢)

- بلغ عدد كلياتها (٨٨) كلية، موزعة جغرافياً على كل ربوع الجمهورية المصرية حيث يوجد (٢٩) بالقاهرة الكبرى، و(٣٣) بمحافظات الوجه البحري، و(٢٦) بمحافظات الوجه القبلي، وتنقسم تلك الكليات إلى (٥٢) كلية للبنين، و (٣٦) للبنات.
- اشتملت كليات جامعة الأزهر على قوة هائلة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بلغت (١٥١١٢) عضو هيئة تدريس ومعاونيهم.
- بلغ عدد طلابها بمراحل الإجازة العليا المختلفة (٣٧١١٩١) طالباً وطالبة، منهم (٣٤٧٦٧١) طلاباً مصريين، و(٢٣٥٢٠) طلاباً وافدين.

- بلغ عدد طلاب الجامعة على مستوى مراحل الدراسات العليا (١٩٤٢٤) طالبا وطالبة، منهم (١٦٦٨٩) طالبا مصريين، و (٢٧٥٣) طالبا وافدين.
- يوجد بالجامعة عدد (٢١) معهداً فنيا هي؛ (٥) معاهد معاوني القضاء للبنين، ومعهد للبنات، ويوجد معهدين لإعداد فني التحليل البيولوجية للبنين، ومعهد للبنات، وبها معهدين لإعداد فني مختبرات للبنين ومعهد للبنات، وبها ثلاثة معاهد لإعداد فني قواعد بيانات اثنين للبنين وآخر للبنات، وبها معهد لنظم المعلومات الإدارية للبنين وثلاثة معاهد للبنات، فضلا عن معهدين فنيين للتمريض للبنات، وتشتمل تلك المعاهد بفرقتها الأولى والثانية على (٩٨٢٩) طالبا وطالبة.
- وفرت الجامعة خدمة الإسكان الجامعي لـ (١٢٩١٧) طالبا مصريا، و لـ (١٦٦٠٢) طالبة مصرية، هذا فضلا عن مدينة البعوث الإسلامية المخصصة للطلاب الوافدين.
- بلغ عدد الجهاز الإداري بالجامعة (١٦٩٠٠) موظفا.
- يتبع الجامعة (٥) مستشفيات جامعية موزعة في أنحاء الجمهورية، ويشتملون على (٢٩٢١) طبيبا وطبيبة، و(٤١٤) اخصائيا، وتحتوي على (٣٢١١) سريرا، وأجرت (٥٦٢٠١) عملية، وتردد على عياداتها الخارجية والداخلية (٩٢٠٣٦٠) مستفيدا.
- يتبع الجامعة أكثر من ٦٠ مركزاً ووحدة بحثية على مستوى الجمهورية يتركز معظمها بالقاهرة.

وتحتل جامعة الأزهر مكانة مرموقة ومتميزة بين جامعات العالم، وإليها تتجه الأنظار، لقيادة العالم العربي والإسلامي وإمداده بالمختصين الذي يجمعون بين علوم الدين والدنيا في شتى المجالات، مما يحتم عليها ضرورة الاهتمام بصناعة قراراتها الاستراتيجية والتي ترسم المسار لكل قطاعات الجامعة وتكشف المستقبل، الأمر الذي

يُلقى مسؤولية أكبر علي مجلس الجامعة باعتباره قمة الهيكل التنظيمي للجامعة وعلى عاتقه يقع صنع القرارات الاستراتيجية ومتابعتها، بما يحقق أهداف منسوبيها وغايتهم، والمستفيدين منها وطموحاتهم، علي المستوى القومي، والإقليمي، والدولي.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للكشف عن آليات تطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر من حيث؛ كيف يتم صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر؟ وما أكثر المداخل استخداما في صنعه؟، وما مستوى التفاعل والمشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي؟ وكيف يمكن تطوير عملية صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر؟ لإعطاء صورة متكاملة عن صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر؛ وذلك لأن القرار الاستراتيجي يمثل قمة هرم القرارات الإدارية، ويعد أحد عوامل النجاح الرئيسية في مستوى أداء الجامعة ككل وقدرتها على تحقيق أهدافها وتبوء المستوى الذي يتناسب مع مكانتها.

مشكلة الدراسة:

يُعد مجلس الجامعة أعلى سلطة تنظيمية بها، ويضم كل القيادات الأكاديمية بها، وهو المسئول المباشر عن صياغة كافة القرارات المتعلقة بتسيير العمل بالجامعة ومتابعة تنفيذها، ولذلك يلزم المجلس أن يُقيم عمله على التخطيط الفعال الذي يراعي إمكانات الواقع وظروف واحتمالات المستقبل المتغيرة والمتسارعة.

وأوضح زيدان (٢٠٠٥: ١٢-١٣) إلى أن واقع أداء القيادات العليا يعاني من غياب تلك النظرة الشمولية التكاملية المنظومية والاستراتيجية، سواء للنظام التعليمي ككل أو لما يواجهه من معضلات؛ لأن الممارسات الحالية تتسم بالتجزئية، والنظرة الضيقة المحدودة، وقصيرة الأجل، وضعيفة الإدراك للعلاقات الفعلية فيما بين الجوانب التعليمية، وبينها وبين غيرها من جوانب مجتمعية متنوعة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

وأظهرت دراسة كل من (عبدالمولى، ٢٠١٣: ١٨٧) و (يوسف، ٢٠١٦: ٨٦) إلى تبني بعض القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لطرق تفكير تقليدية غير قادرة على قراءة الوضع الخارجي والتكيف معه بل وقيادته، وضعف رغبة بعض القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في تحمل المخاطر، وقلة كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر عن الممارسات الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب ضرورة نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بداخل الجامعة حيث يحتاج التفكير الاستراتيجي إلى التحرر من العادات السيئة والطرق التقليدية في التفكير، والاتجاه بقوة إلى التفكير المستقبلي بشمولية وإبداعية وجوهريّة. وفي ذات الإطار بينت دراسة (عربانو، ٢٠١٧: ١٩٨) ضعف ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر والمرتبطة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ووضع الاستراتيجية وتنفيذها ورقابتها.

وهو ما أكدته دراسة (جلال، الهنداوي، ٢٠١٩: ٧٨٩-٧٩٠) من غياب مضمون مفهوم التخطيط الاستراتيجي عن أذهان العديد من القائمين والمعنيين بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية بالجامعة، ووجود شبه انفصال أو قلة تواصل بين المخططين بالجامعة والعاملين علي مستوى الكليات، وقلة الاهتمام بدراسة الصعوبات التي تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية الحالية والسابقة، وقلة اهتمام القيادات الأكاديمية بالانتهاء في الوقت المناسب بإعداد الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية، فضلا عن صعوبة تعديل التشريعات الحاكمة والمنظمة لكليات جامعة الأزهر مما أدى إلى قصور تكامل (صياغة الاستراتيجية - تنفيذها - متابعتها) لتتناسب بيئة الجامعة.

وأشارت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠: ٤٥٥) إلى ضعف الاهتمام بإيجاد آليات لرصد تغييرات البيئة الخارجية وتحليلها والتعامل معها، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة إنشاء مركز لإستشراف المستقبل ليقوم بدور بناء في تحليل توجهات المستقبل وربطها بتطوير وظائف الجامعة ومساعدة القيادات الأكاديمية في اتخاذ القرارات التي تعزز

من قدرات الجامعة وبناء ميزات التنافسية. وفي ذات الوقت أبرزت دراسة (أحمد، ٢٠٢٣: ١٢٤) أنه بتحليل محاضر مجالس الجامعة في الفترة من يناير ٢٠١١ - مارس ٢٠٢٣ لم ترد أية موضوعات أو تقارير عن الخطتين الاستراتيجيتين للجامعة توضح مستوى الإنجاز وقياس مؤشرات الأداء الاستراتيجي، ومدى تحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وما هي مواطن الخلل وسبل التعامل معها.

كما يعاني الجهاز الإداري على مستوى الجامعة ومستوى الكليات من بعض أوجه القصور والضعف ومنها، ضعف التأهيل العلمي والإعداد الإداري لعدد كبير من العاملين في الجهاز الإداري، وشيوع البيروقراطية المعطلة للعمل بمعوقاتها المختلفة، البطء في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. (البحيري، ٢٠١٥: ١١٠٠-١١٠١)

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لصنع القرار الاستراتيجي ودينامياته في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية الحديثة؟
٢. ما اختصاصات مجلس جامعة الأزهر وصلاحياته في ضوء التشريعات والقوانين المنظمة؟
٣. ما واقع ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر وآليات تطويره من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة؟
٤. ما الآليات المقترحة لتطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آليات تطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر؛ من خلال تحديد ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر؛ والكشف عن المداخل الأكثر شيوعا في صنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة، وطبيعة (التفاعل والمشاركة/ توافر مهارات صنع القرار الاستراتيجي) لدى أعضاء مجلس الجامعة، والوقوف على مستوى جودة صنع القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة، واقتراح آليات لتطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي مما ينعكس إيجابا على جودة القرار الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع صنع القرار الاستراتيجي ودوره الحيوي في تحديد المسار الرئيس لجامعة الأزهر، واختيار الاستراتيجيات الملائمة لها، معتمدا على رؤية متكاملة لعناصر البيئة الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها، وبلوغ أكبر مستوى ممكن من رضا أصحاب المصالح بشتى تنوعاتهم واحتياجاتهم، خاصة وأننا في عالم يتسم بالتنافسية الشديدة والتغير السريع والرغبة في التحسين المستمر.

كما تأتي أهمية الدراسة من أهمية جامعة الأزهر والتي تعد إحدى المؤسسات الأكاديمية المهمة في التعليم الجامعي المصري، وتمثل قطاعا رئيسا من قطاعات مؤسسة الأزهر العريقة التي كانت ولا تزال من أهم المؤسسات التعليمية الإسلامية في العالم كله، وقبلة المسلمين الثقافية في الشرق والغرب لأكثر من ألف عام، وتستمد عالميتها من عالمية رسالة الأزهر الشريف، الأمر الذي يزيد من الحاجة القصوى إلى ضرورة الاهتمام بتطوير ديناميات صنع القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة.

منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي عموماً والذي يركز على وصف ما هو قائم بالفعل وتفسيره، كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، كما يبرز الممارسات السائدة ويقف على المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وأسلوبها في النمو والتطور، وبصفة خاصة أسلوب دراسة الحالة Case Study والذي يمثل أسلوباً من أساليب دراسة العلاقات؛ حيث يسمح بمعالجة مشكلة الدراسة بعمق. واتساقاً مع المنهج استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية المقننة كأداة لها، وذلك مع عينة قصدية، تتألف من (٤٠ فرداً) من أعضاء مجلس جامعة الأزهر السابقين والحاليين، وذلك للوقوف على ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة، وتصوراتهم حول آليات تطويرها، وذلك لما لهم من خبرات ودراية نظراً لعضويتهم في مجلس الجامعة.

حدود الدراسة:

- تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:
- حدود موضوعية: ديناميات صنع القرار الاستراتيجي (مداخل وآليات صنع القرار، طبيعة التفاعل والمشاركة، مهارات صنع القرار، مؤشرات جودة صنع القرار الاستراتيجي).
 - حدود بشرية: أعضاء مجلس جامعة الأزهر السابقين والحاليين، مع مراعاة تمثيل كليات القاهرة والوجه القبلي والبحري وتمثيل قطاعي الجامعي قطاع كليات البنين، وقطاع كليات البنات.
 - حدود زمنية: تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤م.

مصطلحات الدراسة:

١. ديناميات Dynamics

ورد في قاموس المعاني أن ديناميكية: اسم مؤنث منسوب إلى ديناميكا، وهي مصدر صناعي من ديناميكي: حركة ونشاط وحيوية، ويقال ديناميكية الحياة: دراسة تأثير العمليات الديناميكية كالحركة والسرعة على الكائنات الحية، والديناميك: اسم علمٌ يَبْحَثُ في الحَرَكَةِ بِمَعْنَاهَا العامِّ، وديناميكي: اسم منسوب إلى ديناميكا أي فعال، نشيط، مليء بالقوة والحيوية، ودينامية: اسم يعني مُتَجَدِّدَةً: طَاقَةٌ، قُوَّةٌ، ونشاط كبير يقال هذا الرَّجُلُ يَتَّصِفُ بديناميةٍ لا مثيلَ لها، وفي الفلسفة والتصوف: فهي نظرية تفترض وجود قوة كامنة في المادة.

ويري ميزونوف (١٩٨٣: ٣٠) أن تعبير دينامية الجماعة يهتم في معناه الواسع بمجموع المركبات والتطورات التي تتدخل في حياة الجماعات - وخاصة بالجماعات "وجهًا لوجه" أي التي يكون أعضاؤها جميعهم موجودين سيكولوجيًا بالنسبة لبعضهم البعض، ويجدون أنفسهم على علاقة متبادلة وتفاعل تقديري.

وتمثل الديناميات كل العلاقات والروابط والتفاعلات القائمة بين أعضاء الجماعة والتي تؤدي إلى حدوث تغيرات، فالجماعة كل دينامي بمعنى أن أي تغير في جزء من أجزائها يؤدي إلى تغير في باقي الأجزاء، وبهذا تشكل التفاعلات القائمة في الجماعة المحرك الأساس لفاعليتها وتتنوع هذه الدينامية بين الانفتاح والانغلاق، وتمثل الدينامية الانفتاحية العلاقات والروابط والتفاعلات كالتعاون والاحترام ومراعاة الآخرين، والتي تعمل على التجاذب والتماسك بين أعضاء الجماعة وتسعى بالمؤسسة نحو الانفتاح على ذاتها وعلى المجتمع المتمثل في الجماعات المساندة والهيئات المختلفة التي تقوي هذه الدينامية وتعمل على تنشيطها و تجاوز صعابها؛ أما

الدينامية الانغلاقية وهي على عكس الانفتاحية مما يجعل المؤسسة التربوية غير قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منه. (بكوش، ٢٠١٠: ٦)

ويعرف أبو النصر (٢٠١٥: ٩٥) ديناميات الجماعة بأنه "أسلوب في العمل والإدارة، قائم على أهمية التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية"، وأشارت بزيو (٢٠١٩) إلى أن "الدينامية التي تعني النشاط والحيوية والفاعلية المستمرة فبمجرد اقترانها بالجماعة يعني الحيوية داخل الجماعة بشكل عام وهي التفاعل بالمعنى الاجتماعي، وتعني الحركة نحو تحقيق هدف معين. أما مصطلح دينامية الجماعة، يستخدم كمصطلح عام للتدليل على العمليات التي تتم في الجماعات ونتائج هذه العمليات".

وتعرف الدراسة الديناميات اجرائيا بأنها العمليات والمحركات والقوى المتفاعلة داخل الجماعات وأسلوبها في العمل، والتي تنظم حركتها ونشاطها لتحقيق أهدافها.

٢. القرار الاستراتيجي Strategic decision

تتعدد تعريفات القرار الاستراتيجي ومنها:

- هو "ذلك الخيار المبني على التنبؤ والإستشراف للمستقبل وإستغلال الفرص في ظل الإمكانيات المتوفرة، على أساس تقييم إمكاناتها الداخلية، وتحليل المتغيرات الخارجية والتكيف معها". (قريه، ٢٠١٧: ١٩٨)
- هي "قرارات نادرة يتخذها كبار قادة المنظمة والتي تؤثر بشكل حاسم على الصحة التنظيمية وبقاء المنظمة، وتتناول خيارات مختلفة، وعواقب طويلة المدى، وترتبط بحاجات أصحاب المصلحة الرئيسيين" (Tsotsolas, Alexopoulos, 2018: 19)

- هو "القرار الذي يتسم بالعواقب طويلة المدى، ويركز على إعداد المنظمة للتغيير والتأثير على هذا التغيير، ويحتمل درجة أكبر من المخاطرة، من أجل تحقيق مهمة المنظمة والوصول إلى أهدافها". Buehring , Bishop (2020: 409)

- والقرار الاستراتيجي هو "ذلك القرار الذي يكون مرتبطاً بالمنظمة ويؤثر بدرجة كبيرة في مستقبل المنظمة، ويتم اختيار ذلك القرار من خلال مجموعة من البدائل الاستراتيجية والتي تمثل أفضل الطرق من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة لذلك يكتسب أهمية كبيرة على صعيد المنظمات كافة". (عاجي، حسن، ٢٠٢١: ١٤٢)

وتعرف الدراسة القرار الاستراتيجي اجرائياً بأنه القرار الذي يركز على إعداد الجامعة للمستقبل، وتشكيل عناصر بيئتها الداخلية لاستثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية، ويتصف بأنه قرار بعيد المدى ويحمل درجة أكبر من المخاطرة المحسوبة والتغيير لضمان تطور الجامعة وتميزها وتحقيق أهدافها وامتلاكها لمزايا تنافسية.

ويقصد بديناميات صنع القرار الاستراتيجي: العمليات والمحركات والقوى المتفاعلة والممارسات التي تتم بمجلس الجامعة وأسلوبه في العمل، والتي تنظم حركته ونشاطه لقيادة الجامعة من خلال صنع قرارات قائمة على استشراف مستقبل الجامعة والعمل على تشكيل عناصر بيئتها الداخلية لاستثمار الفرص المتاحة وتجنب التهديدات في بيئتها الخارجية، وتتصف تلك القرارات بأنها بعيدة المدى وتحمل درجة أكبر من المخاطرة المحسوبة والتغيير لضمان تطور الجامعة وتحقيق أهدافها وامتلاكها لمزايا تنافسية.

٣. مجلس الجامعة

جاء في قانون تنظيم الجامعات المصرية في مادته التاسعة "أنه يتولى إدارة كل جامعة (أ) مجلس الجامعة، (ب) رئيس الجامعة، ونصت المادة (٢٢) على أنه يؤلف مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة، وعضوية (أ) نواب رئيس الجامعة. (ب) عمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة. (ج) أربعة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والشئون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجمهورية بعد أخذ رأي مجلس الجامعة ولا يجوز أن يجمعوا بين عضوية أكثر من مجلس من مجالس الجامعات الخاضعة لهذا القانون". (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦: ٥-٨)

وورد في قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م في مادته رقم (٣٩) ما نصه "يتولى إدارة جامعة الأزهر: ١- رئيس جامعة الأزهر. ٢- مجلس الجامعة". ونصت المادة (٤٧) من ذات القانون أنه " يتكون مجلس جامعة الأزهر على الوجه الآتي: (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤: ٣٦)

- رئيس الجامعة، وله رئاسة المجلس.
- وكيل الجامعة.
- عمداء الكليات.
- ممثل لوزارة التربية والتعليم يختاره الوزير من بين كبار موظفيها.
- ثلاثة أعضاء على الأكثر من بين أعضاء مجمع البحوث الإسلامية، يرشحهم المجمع ويصدر بتعيينهم قرار من الوزير المختص، وذلك لمدة سنتين.
- ثلاثة أعضاء على الأكثر من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والشئون العامة المتعلقة به يعينون بقرار من الوزير المختص، وذلك لمدة سنتين.

الدراسات السابقة:

تستعرض الدراسة فيما يلي عددًا من الدراسات السابقة التي تناولت القرارات الاستراتيجية، وتم عرض الدراسات مرتبة من الأقدم للأحدث كالتالي:

هدفت دراسة (Baile and Peck (2013 إلى فهم العوامل التي تدفع مجالس الإدارة إلى اعتماد العقلانية الإجرائية أو السلوكيات السياسية كأسلوب سائد في صنع القرار الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المنظمة مع ٢٩ مديرًا ومسؤولًا من ثماني شركات أمريكية، وجدت الدراسة اختلافات واضحة في النمط السائد لصنع القرار بين المجالس التي تم تحليلها، حيث تميل بعض المجالس نحو العقلانية الإجرائية والبعض الآخر نحو السلوكيات السياسية باعتبارها النمط السائد، تم تفسير التباين في أساليب صنع القرار من خلال ثلاثة عوامل أساسية: النماذج العقلية المشتركة، وعلاقات القوة المتوازنة بين أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، ومهارات قيادة رئيس مجلس الإدارة، وركزت الدراسة على أدوار رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي باعتبارها مهمة لخلق بيئة مجلس الإدارة التي تساعد على اتخاذ قرارات ذات جودة.

وقدمت دراسة (Divjak and Redep (2015 دورة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في التعليم العالي: دراسة حالة للتعليم الإلكتروني، وتكونت الدورة المقترحة من أربعة مراحل هي: (١) تحديد المشكلة وبحثها، وتضمنت أدوات مثل (تحليل الموقف، دراسة الحالة، التحليل النوعي، نمذجة المعادلات الهيكلية، تحليل الشبكات الاجتماعية)، (٢) تطوير منهجية إدارة التنمية الاستراتيجية، وتضمنت أدوات مثل (تحليل الكلفة والعائد، إدارة المخاطر، محاكاة مونت كارلو، تحليل الحساسية، التحليل النوعي، التحليل العاملي)، (٣) تنفيذ ومراقبة القرار الاستراتيجي وتضمنت أدوات مثل (بطاقة الأداء المتوازن، نموذج نضج القدرة، الأساليب الاقتصادية مثل: عائد الاستثمار، الإنتاجية، العائد، الربحية، الكفاءة) و(٤) تقييم

آثار القرار الاستراتيجي، وتضمنت أدوات مثل (الأساليب النوعية -منظور أصحاب المصلحة- تحليل الوثائق، الاتساق الداخلي للاستراتيجية- الفعالية الخارجية- المقارنة المرجعية -دراسة حالة متعمقة، دلفي، الأساليب الكمية كالتحليل الاقتصادي القياسي وتحليل التكلفة والعائد، والتحليل وتحليل الانحدار الأساليب المبتكرة ، نماذج بيرل السببية الهيكلية).

وهدفت دراسة (Divjak (2016 إلى الكشف عن تحديات صنع القرار الاستراتيجي في التعليم العالي الكرواتي وتقييم القرارات الاستراتيجية، وناقشت أمثلة للمشاكل الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية المحتملة داخل التعليم العالي، فضلا عن إمكانيات تقييم هذه القرارات وتأثيرها داخل مؤسسات التعليم العالي الكرواتية، وسلطت الضوء على أهمية تقييم القرارات الاستراتيجية في التعليم العالي وتقدم رؤى حول أساليب التقييم المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي الكرواتية، وأكدت على الحاجة إلى اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات والتغيرات في نظام التعليم.

وهدفت دراسة قربة (٢٠١٧) إلى التعريف بالتشخيص الاستراتيجي والدور الذي يلعبه في إتخاذ القرارات الاستراتيجية، كونه يمكن المؤسسة من تكوين قاعدة هامة للمعلومات يعتمد عليها نتيجة لعملية المسح البيئي وتحليل الآثار التي تتركها مخرجات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يتطلب منها تبني الفكر الاستراتيجي، حيث تم التوصل الى نتيجة مفادها أن التشخيص الاستراتيجي يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في توفير المعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة بها، بإستخدام أدوات التحليل المتمثلة في تحليل المحفظة،تحليل الفجوة، وأسلوب التحليل الرباعي، التي يمكن إعتبارها كمدخل لإتخاذ القرار.

وركزت دراسة السويط (٢٠١٩) على بيان أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وتناولت أربعة أبعاد لتحليل البيئة الخارجية، هي: البيئة السياسية، والبيئة الاجتماعية والثقافية، والبيئة الاقتصادية، والبيئة التكنولوجية، وثلاثة أبعاد لجودة القرارات الاستراتيجية، هي: الاستثنائية، والاستمرارية، والتوجيهية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن وعددها (٥) جامعات، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، وتم توزيع الاستبانة على أعضاء الإدارة العليا والوسطى لكل جامعة، وبلغ عدد العينة (٨٠) مفردة، وأظهرت النتائج بأن متغير البيئة التكنولوجية كان الأكثر تأثيراً على جودة القرارات الاستراتيجية تلاه، متغير البيئة الاقتصادية وأخيراً متغير البيئة السياسية، في حين لا يوجد تأثير لمتغير البيئة الاجتماعية والثقافية على جودة القرارات الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية لما لها من تأثير كبير على جودة القرارات الاستراتيجية.

وهدفت دراسة عبدالقاسم (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الخاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، طبقت على عينة بأسلوب المسح الشامل لأفراد مجتمع الدراسة، شملت أربع فئات مستهدفة من العاملين، وهم (رؤساء الجامعات، ونوابهم، ومساعديهم، والعمداء)، وبلغ حجم العينة (١٠٢) إدارياً من أصل (١٠٩)، توصلت الدراسة إلى عدد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) لعناصر الذكاء الاستراتيجي الاستشراف والتفكير النظمي والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية في جودة القرارات الاستراتيجية

في الجامعات الأردنية الخاصة، وأوصت الدراسة بإيلاء الذكاء الاستراتيجي الإهتمام العام والأهمية القصوى لجودة القرارات الاستراتيجية، نظرا لما تنطوي عليه هذه الوظيفة من دور حيوي وهام في ضمان تطور ونجاح وإستمرارية هذه الجامعات، وضرورة الإهتمام بمهارات الاستشراف لدى جامعتي الزرقاء والأميرة سمية من خلال مراعاة المخاطر من خلال دراسة الواقع الفعلي لإتخاذ قرارات استراتيجية لتحقيق المنفعة المأمولة منها.

واهتمت دراسة خليل (٢٠١٩) بتحليل أثر اليقظة الاستراتيجية في جودة القرارات الإدارية، اعتمدت أربعة أبعاد لليقظة الاستراتيجية هي (اليقظة البيئية، والتجارية، والتنافسية والتكنولوجية) لبيان مدى تأثيرها منفردة ومجمعة في جودة القرارات الإدارية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لاستطلاع آراء عينة من المديرين البالغ عددهم ٤٥ مديرا بمجلس القضاء الأعلى، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي الواضح لأبعاد اليقظة الاستراتيجية في جودة القرارات الإدارية مع وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية وجودة القرارات الإدارية وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات منها التحسين المستمر لجميع أفراد المنظمة لأهمية مساهمتهم في تطبيق وإنجاح نظام اليقظة الاستراتيجية وخلق الوعي بأهمية وفوائد اليقظة على المنظمة ككل والعمل على إنشاء نظام معلوماتي واضح حتى تكون المعلومة المتحصل عليها قيمة.

وسعت دراسة مخدوم (٢٠٢٠) إلى توصيف الفجوة القائمة في المهارات الأساسية اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد متطلبات بناء واستكمال المهارات الأساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأراء ٢٧٢ من أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة جامعات سعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن النظرة طويلة المدى ومهارات الحوار والنقاش والقدرة على التشاور والتعاون وتحديد واختيار البدائل وتحديد التكلفة

والعائد هي من أهم مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها الحاجة إلى زيادة ممارسة الشفافية الإدارية في الإعلان عن المعلومات المتعلقة بقراراتها والتي تعتبر من أهم عوامل تعزيز الكفاءة الحكومية ومكافحة الفساد، والتركيز على القرارات الاستراتيجية المحفزة للإبداع والابتكار، مع ضرورة إتباع المنهج العلمي في صناعة القرارات الاستراتيجية على مستوى القيادات وتدريبهم على مهارات إدارة التغيير والقدرة على تقييم المخاطر والتعامل معها وإيجاد آلية واضحة لتقييم القرارات المتخذة ومتابعة نتائجها وتعديلها عند الحاجة وتعميم الخبرات الناجحة، مما يسهم في جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة و يحقق أهدافها.

واهتمت دراسة (Wang and Hu (2020) ببيان العلاقة بين عدم التجانس المعرفي لفريق الإدارة العليا (TMT) وجودة القرارات الاستراتيجية، وتحديدًا استكشاف الدور الوسيط لمتغيري دمج الفريق، وروح المبادرة في الإدراك غير المتجانس لـ TMT لتحسين جودة القرار، وطبقت الدراسة استبيانًا على ١٠٧ شركة صينية، وأظهرت النتائج أن عدم التجانس المعرفي لـ TMT يؤثر بشكل إيجابي على جودة القرار الاستراتيجي، وأن اندماج الفريق، الذي يتكون من تكامل المعلومات والاندماج العاطفي، يتوسط هذه العلاقة. علاوة على ذلك، تعمل روح المبادرة بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين تكامل المعلومات والاندماج العاطفي وجودة القرار الاستراتيجي.

وهدفت دراسة عبدالله وياسين (٢٠٢١) إلى توضيح أهمية القرارات الاستراتيجية من حيث الجودة والمقبولية والملائمة في جامعة تكريت، عبر ما تمتلكه من عقلية استراتيجية للقادة تتمثل في القدرة على التفكير بشكل نظمي وإعادة الصياغة فضلًا عن الانعكاس، وتحقيقًا لهذا الهدف فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف المتغيرات المبحوثة فضلًا عن تحليل البيانات المجمعة من (٩٣) فردًا من القيادات العاملة في جامعة تكريت (عميد كلية، رئيس قسم) البالغ

عدددهم الاجمالي (١٣٠) فردا بوصفهم مجتمع الدراسة، وزعت عليهم الاستبانة بطريقة المعاينة غير العشوائية (قصدية) وتوصلت الدراسة إلى أن العقل الاستراتيجي للقادة يسهم في القرارات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وأن الانعكاس وإعادة الصياغة قد شكلت الأهمية المطلقة في هذا التأثير، اما التفكير النظمي فلم يكن له تأثير معنوي في القرارات الاستراتيجية وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام الى فهم التفكير النظمي كونه بعداً اساسيا للعقل الاستراتيجي للقادة من خلال تدريب القادة على ذلك.

بينما سعت دراسة حمود والعطوي (٢٠٢٢) إلى التعرف على تأثير الاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليات المسح البيئي، قابليات الخيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل) في جودة القرارات الاستراتيجية وأبعاده (الإدراك، الاجراءات العقلانية، العدالة الاجرائية، والالتزام بالقرار) بجامعة الكوفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة بلغت (١٦٠) مفردة من القيادات الجامعية (مجلس الجامعة ومجالس الكليات كافة) في جامعة الكوفة، بنسبة (٨٩٪) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يستخدم كوسيلة فاعلة الازالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و القدرة على التكامل سيؤدي الحصول على معلومات تسهم باتخاذ قرارات استراتيجية ذات جودة عالية تساعد الجامعات في تحقيق المنافسة العالمية خلال الفترة المستقبلية.

وهدفت دراسة (De Bode and et.al (2023) إلى استكشاف كيف تؤثر الاختلافات السياسية للمديرين التنفيذيين على عمليات صنع القرار لفرق الإدارة العليا، مع التركيز بشكل خاص على الشمولية والسرعة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وبينت الدراسة أن التكامل السلوكي يمكن أن يساعد في تقليل عيوب الاستقطاب وتحسين عمليات صنع القرار في أوقات الاستقطاب. وتشير إلى أنه من خلال تعزيز

التعاون والأهداف المشتركة، يمكن للفرق التخفيف من الآثار السلبية للاستقطاب السياسي على صنع القرار.

وباستقراء الدراسات السابقة يمكن الخروج ببعض الموجهات والتي يمكن أن تعتبر منطلقات للدراسة الحالية، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

- أن اختيار أسلوب ما من أساليب صنع القرار يتأثر بالعديد من العوامل والتي منها ما ذكرته دارسة (Baile , Peck :2013) حيث أبرزت العوامل التالية: النماذج العقلية المشتركة، وعلاقات القوة المتوازنة بين أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، ومهارات قيادة رئيس مجلس الإدارة.
- تعدد الأدوات التي يمكن استخدامها في كل مرحلة من مراحل صنع القرار الاستراتيجي وهو ما بينته دراسة (Divjak and Redep : 2015) في دورتها المقترحة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في التعليم العالي.
- من العوامل المؤثرة في جودة القرارات الاستراتيجية؛ التشخيص الاستراتيجي، وهو ما أبرزته دراسة (قربة، ٢٠١٧)، وتحليل البيئة الخارجية وهو ما أكدته دراسة (السويط، ٢٠١٩)، والذكاء الاستراتيجي، وهو ما جاء في دراسة (عبد القاسم، ٢٠١٩)، واليقظة الاستراتيجية وهو ما بينته دراسة (خليل، ٢٠١٩)، ومستوى التجانس المعرفي لفريق الإدارة، وهو ما برز في دراسة (Wang and Hu, 2020)، والعقل الاستراتيجي للقادة، كما جاء في دراسة (ياسين، عبدالله، ٢٠٢١)، والاستشراف الاستراتيجي، وهو ما أكدته دراسة (حمود، العطوي، ٢٠٢٢)، والاختلافات السياسية للمديرين التنفيذيين، وهو ما بينته دراسة (De Bode et.al, 2023).
- من أهم مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية النظرة طويلة المدى ومهارات الحوار والنقاش والقدرة على التشاور والتعاون وتحديد واختيار البدائل وتحديد التكلفة والعائد، وهو ما بينته دراسة (مخدوم، ٢٠٢٠).

- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي مع أدوات مختلفة كالمقابلات المقننة وغير المقننة، والاستبانات، وطبقت على عينات عشوائية وبعضها على عينات قصدية.
- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إطارها النظري، وتحديد أدوات الدراسة وبنائها.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في تركيزها على ديناميات صنع القرار الاستراتيجي، والتطبيق على جامعة الأزهر.

وفيما يلي عرضاً للإطار النظري للدراسة من خلال عرض ماهية القرارات الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، والمهارات اللازمة لصناعتها، ومداخل صنعها، وأبعاد جودتها، ثم تحليل الإدارة العليا لجامعة الأزهر من حيث تشكيلاتها ومهامها وآليات صنع القرار بها، وذلك فيما يلي:

أولاً: ماهية القرار الاستراتيجية

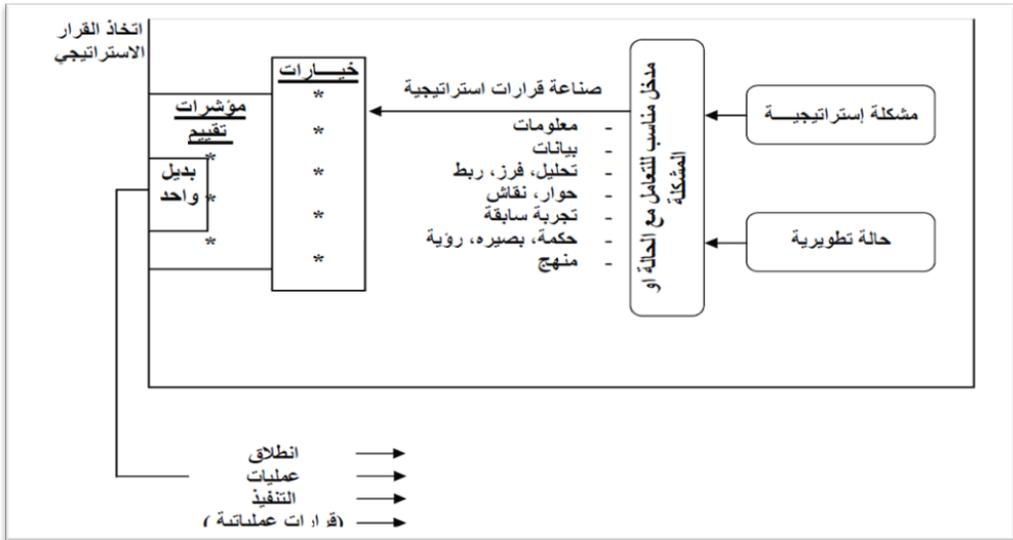
تعرف القرارات الاستراتيجية بأنها قرارات غير مبرمجة، وتتضمن وضع الأهداف بعيدة المدى، وتعالج مشكلات غامضة وغير مألوفة، والمعلومات المتوفرة حولها قليلة، وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات. (حريم، ٢٠٠٩)، وهي قرارات غير روتينية وتتضمن كل من فن القيادة والإدارة. (Allen, et, al, 2009:4)

ويري عبد المنعم (٢٠١١) أن المدى الطويل هو المنظور الأساسي للقرار الاستراتيجي، بسبب مراعاته لظاهرة التغير في بيئة صنع القرار وهي ظاهرة مستمرة، وأن حسابات النظرة المستقبلية يجب أن تشمل كل ما يمكن التنبؤ به أو ما لا يمكن التنبؤ به وهو ما يتطلب تطوير النماذج التحليلية التي تستعين بها مجموعات صنع القرار لتتناسب ذلك بدقة. كما ينظر للقرارات الاستراتيجية باعتبارها "قرارات جوهرية

تمس الوظائف الرئيسية ورسالة المنظمة تتصف بكونها طويلة الأجل وتقع عادة على عاتق الإدارة العليا ويتم من خلالها تحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتجنب التهديدات". (جميل، أحمد، ٢٠١٩: ٢٢٣)

وللقرارات الاستراتيجية أهمية خاصة، حيث إنها تتمتع بخمس خصائص تميزها عن القرارات الأخرى (١) هذه القرارات عادة ما تكون محفوفة بالمخاطر وصعبة التنفيذ، (٢) لها تأثيرات طويلة المدى، (٣) تمثل عادةً الجسر بين الاستراتيجية المدروسة والناشئة، (٤) يمكن أن تكون مصدرًا رئيسيًا للتعلم التنظيمي، (٥) تلعب دورًا مهمًا في تطوير قدرات المديرين. (Papadakis and Barwise, 1997; Papadakis et al., 1998).

والشكل التالي يوضح أهمية القرارات الاستراتيجية باعتبارها الأساس الذي تبني عليه القرارات التكتيكية والتشغيلية:



شكل (١) صناعة القرار الاستراتيجي مدخل للقرارات العملية
(الغالب، ٢٠١٢، ٨٢)

ويظهر من الشكل السابق أن القرارات الاستراتيجية هي الأساس والمدخل للقرارات العملية بالمؤسسة وفي ضوءها يتم تحقيق الأغراض الرئيسة لها، وتبدأ القرارات الاستراتيجية من مشكلة استراتيجية أو حالة تطويرية، ثم اختيار مدخل ملائم للعمل مع المشكلة أو الحالة والمرور بخطوات محددة مقرنة بالحوار والمناقشة والحكمة والبصيرة والرؤية في ضوء منهجية محددة، ويتم توليد خيارات وبدائل متعددة والمفاضلة بينها في ضوء معايير ملزمة، وتبني إحداها ووضع موضع التنفيذ وتظهر قرارات عملياتية باعتبار أن القرارات الاستراتيجية هي قاعدة انطلاق للقرارات التشغيلية، ووضع مؤشرات للتحقق من تحققها.

وتختلف القرارات الاستراتيجية عن القرارات غير الاستراتيجية، وأهمية التفرقة هي إظهار الاختلاف بين المنظمات التي تدار استراتيجيا والمنظمات التي لا تدار استراتيجيا، وهناك جوانب تميز القرارات الاستراتيجية منها ما يلي (عوض، ٢٠٠٣)

- الاهتمام بالمستفيد: تسعى القرارات الاستراتيجية إلى زيادة رضا المستفيد ومحاولة جذبته إلى المؤسسة، وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه، وفي سبيل ذلك تتخذ القرارات في كل المجالات لتحقيق هذه الغاية، وقد تعدل تصميم الهيكل التنظيمي من أجل المستفيد، فالقرارات الاستراتيجية محورها المستفيد ومعيار نجاحها رضا المستفيد.
- الاهتمام بالتغيرات البيئية: تهتم القرارات الاستراتيجية برصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وقياس حجم وقوة هذا التغيير، ومن ثم تحديد الفرص والتهديدات المحتملة سواء أكان تغييرا داخليا وخارجيا.
- التحول الجذري في ممارسات المؤسسة: يتضمن التخطيط الاستراتيجي قرارات تمثل تحولا جذريا في ممارسات المؤسسة وليس مجرد تغيير فيها.
- الاعتماد على المزايا التنافسية: يركز القرار الاستراتيجي على نقطة قوة أو ميزة تنافسية مثل الجودة أو القدرة على تقديم تسهيلات أفضل، أما القرارات

غير الاستراتيجية فهي لا تبني حول نقطة قوة لأنها لا تهدف إلى زيادة قوة المنظمة التنافسية وزيادة قيمتها، ويلاحظ أن هناك أكثر من مجال للقرارات الاستراتيجية نظرا لأن المنظمة تنافس معتمدة على مجموعة من المزايا التنافسية، وليس على ميزة تنافسية واحدة، ولا يمنع ذلك من وجود ميزة رئيسية تدعمها مجموعة أخرى من المزايا المكملة.

- الحشد الكبير للموارد: يتطلب تطبيق القرارات الاستراتيجية عادة حشدا كبيرا للموارد البشرية والمادية إذا قورنت بمقدار الموارد المطلوبة لتنفيذ القرارات غير الاستراتيجية.

كما تتسم القرارات الاستراتيجية ببعض الخصائص المميزة، ومنها ما يلي:
(السالم، ٢٠٠٤) (Nickols, 2015)

- الاتجاه: القرارات الاستراتيجية تغير أو تؤكد اتجاه المنظمة.
- المالية: عادة ما يكون للقرارات الاستراتيجية آثار مالية كبيرة.
- الناس: غالبًا ما يكون للقرارات الاستراتيجية آثار عميقة على الأشخاص الذين يشغلون الأدوار التنظيمية الرئيسية ويمكن أن تؤثر على معنوياتهم.
- المركزية : يتم أخذ القرار الاستراتيجي في أعلى المستويات الإدارية بالمؤسسة، وذلك لإلمامهم بإمكانات المؤسسة ومواردها والظروف البيئية المحيطة بها.
- الندرة وعدم التكرار: يمتاز القرار الاستراتيجي بالندرة فهو غير عادي وليس لديه أسبقيات يستعين بها.
- طويلة المدى: يغطي القرار الاستراتيجي فترة زمنية طويلة، وقد تمتد بعض القرارات الاستراتيجية لتشغل حياة المؤسسة بأكملها.
- الحتمية: يعد القرار الاستراتيجي قرارا حتميا يتوجب على المؤسسة أن تتخذه مسبقا حتى تتمكن من أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى،

فهي قرارات موجهة إذ تكون سابقة للقرارات الأخرى في كل أنحاء المؤسسة وقليلة العدد قياسا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول.

وفيما يتعلق بالمهارات الأساسية للمشاركة في صناعة القرارات الاستراتيجية فقد أشارت دراسة (مخدوم، ٢٠٢٠: ١٢٧) أنها تتمثل في مهارات (صياغة الأهداف، والتخطيط طويل الأجل، دراسة المشكلات، التفاوض، التنبؤ بالمستقبل، إدارة التغيير، تقدير المخاطر والتعامل معها)، كما بينت أن جودة القرارات الاستراتيجية تتطلب:

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

وباستقراء ما سبق يمكن القول أن للقرارات الاستراتيجية خصائص تميزها عن غيرها من القرارات ومنها؛ اتساع مدى تأثيرها سواء زمنيا أو مكانيا وماليا وبشريا، وارتباطها بالقضايا الجوهرية للمؤسسة وأصحاب المصلحة المرتبطين بها، ويتم أخذها في أعلى مستويات إدارة المؤسسة، فضلا عن حتميتها رغم ندرتها فهي تمثل نقطة تفرع القرارات التشغيلية والتكتيكية والتقائها، كما أنها ترتبط بالتغيرات البيئية، ولذا فهي تحتاج إلى مهارات خاصة لصناعتها.

ثانياً: مداخل صنع القرارات الاستراتيجية

تتعدد مداخل صنع القرار تبعا لتعدد التوجهات في صنع القرار فهناك من يعتمد على التوجه الكمي والأساليب والنماذج الرياضية، وهناك من يهتم بالمدخل النوعي كالمقابلات والخبرات الشخصية بل والحدس، وهناك من يدمج بين الكم والنوع، كذلك تختلف وفقا لاختلاف مستويات المشاركة ودرجاتها، وأنماط القيادة، والجدول التالي يوضح أهم مداخل صنع القرار الاستراتيجي:

جدول (١) مداخل صنع القرار الاستراتيجي

(Allen.et. all ,2009) ، (الغالبي، ٢٠١٢)، (دحاك، ٢٠١٨)

المدخل	معناه وافترضاته	الاجبايات	السلبيات
المدخل (الرشيدي) العقلاني/ الشمولي / التخطيطي	- نموذج كلاسيكي (أقدم مداخل صنع القرار) يعود بشكل أساسي إلى نموذج جون ديوي لحل المشكلات، ويركز على التحليل المنطقي لاتخاذ القرار. وتمر خطوات عملية صنع القرار بتحديد الهدف وتشخيص المشكلة، وجمع المعلومات وتحليلها، وتحديد البدائل والمفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل وتنفيذه ومتابعته	- مناسب بشكل أكبر للمشاكل البسيطة، التي تتوفر عنها المعلومات وفي بيئة تأكد. - خطواته محددة بشكل منطقي متسلسل.	- يفترض أن متخذ القرار يقع في نطاق مغلق مريح وبعيد عن تأثيرات البيئة. - صعوبة توفير كامل المعلومات وحصر كل البدائل المتاحة. - اغفال العنصر الإنساني وتأثيره في عملية صنع القرار
مدخل العقلانية المحدودة	- اقترح هذا النموذج هربرت سيمون عام ١٩٤٧ ويقوم هذا المدخل على فرضية أن متخذ القرار قد يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل وهنا برز مفهوم - العقلانية	- نموذج أكثر واقعية في وصف اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد. - يهتم بإيجاد نوع من التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف	- تركيزها على الحلول المرضية أكثر من الملائمة والمنطقية

المدخل	معناه وافترضاته	الايجابيات	السلبيات
	<p>المحدودة- الذي يؤكد على أن متخذ القرار يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا محدودا من النتائج لكل بديل وهو بذلك يستهدف الحلول المرضية وليست تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج ولذا سميت قرارته بالقرارات المرضية.</p> <p>- زيادة فعالية العقلانية من خلال تقسيم اتخاذ القرار إلى مراحل هي : التحري، التصميم، الاختيار، يتخلهم التغذية العكسية، ثم تأتي مرحلة الفعل يليها التقييم</p>	<p>الجماعة.</p>	
<p>المدخل السياسي / السلوكي "نموذج المساومة"</p>	<p>- يقوم هذا المدخل على منطق مصادر القوة وينظر للمنظمة وفق هذا المدخل ككيان سياسي سلوكي، تتعدد فيه الجماعات والمصالح، ويمارس الافراد والمجموعات تصرفات يدعمون من خلالها قوة تأثيرهم في عمليات صناعة القرار، ومن هنا تنشأ التحالفات والضغط وتمارس اجراءات الاحتفاظ بالأسرار والسيطرة على المعلومات، ويعكس القرار رغبات الافراد والمجموعات وقوتهم .وتتوقف جودة القرار وفقا لهذا لمدخل على مستوى وعي الإدارة العليا لطبيعة الصراع والمساومة وإدارته بين مختلف الاقطاب المؤثرة في</p>	<p>- تحديده لمصادر القوى الداخلية والخارجية ومستوى تأثيرها.</p> <p>- اهتمامه بالفهم العميق للعلاقات التبادلية بين الاطراف كافة باعتباره ضروري لتوازن المصالح والحفاظ على المنظمة.</p>	<p>- اتخاذ القرار وفقا لهذا المدخل لا يوعي الأهداف المحددة سلفا.</p> <p>- الاخذ بالحل التوافقي الذي لا يكون الحل الأنسب.</p>

المدخل	معناه وافتراضاته	الاجابيات	السلبيات
	القرار .		
المدخل التدريجي/ العملي	- يجمع هذا المدخل والذي طوره Quinn بين المدخل العقلاني والسياسي ويقوم على افتراضات ثلاث هي : أن صناعات القرار يمتلكون معلومات محدودة، وأن المؤسسة كيان اجتماعي سياسي، وأن القرار الاستراتيجي ينتج عن مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية.	- رؤيته لصناعة القرار الاستراتيجي باعتباره يمثل اجراءات غير شاملة توطر بتفاعلات سلوكية وعلاقات مصالح مختلفة	- تجزئة القرار؛ حيث تتمثل عملية صنع القرار فيه بمحاولة التجربة والتصحيح التي تأتي في بعض الاحيان خارج إطار رؤية مستقبلية بعيدة لتطوير المنظمة
المدخل التشاركي/ التفاعلي	- يمثل توسيعا لنهج التفاوض ويوفر خيارا ليشمل جميع المتأثرين بشكل مباشر بالقرار	- يمثل الشكل الأكثر ديموقراطية لاتخاذ القرار	- رمزية المشاركة في حالة عدم التمثيل المناسب لكل الأطراف. - يستلزم وقت أطول لاتخاذ القرار .
المدخل الحدسي / العاطفي	- يعتمد على التجربة والخبرة والاختصاص والعمليات العقلانية واللاشعورية، والتي يتم تحفيزها من خلال العصف الفكري، ويتضمن مراحل هي : التخلي، التوقع، الإبداع . - تحتاج القرارات الاستراتيجية إلى التقدير المبني على الحدس خاصة عند عدم تكامل المعلومات، وضبابية الموقف، لاسيما في بيئة ديناميكية متغيرة فمن الصعب تحديد متغيرات	- يقوم على فهم عميق للوضع، ويتجاوز نقص المعلومات، يمنح فرصا أكبر للإبداع.	- يمكن أن تتأثر بالاستدلال والتحيز .

المدخل	معناه وافترضاته	الإيجابيات	السلبيات
	معينة ووضع المعادلات الكمية المساعدة في اتخاذ القرار		
مدخل صندوق القمامة	- طور مارش وكوهين وأولسن فكرة أن القرارات يتم اتخاذها بناءً على الصدفة، والتفاعلات غير المنتظمة بين الجهات الفاعلة والفرص، والتوافر الحالي للموارد ويستند هذا المدخل على نظرية الفوضى التنظيمية. - افترض مارش وزملاؤه أن المنظمات تنتج العديد من الحلول التي لا توجد لها مشاكل الاحتفاظ بهذه القرارات في متناول اليد أو يتم إلغاؤها في سلة المهملات لاستخدامها في المستقبل.	- سلة المهملات هي في الحقيقة مخزن للفرص حيث يحتفظ "بالحلول" سوف تتطلبها مشاكل تنشأ في المستقبل، وأن البحث في "القمامة" سيؤدي إلى تطابق مع أحد الحلول المعدة مسبقاً	- اعتمادها على الصدفة والفوضى التنظيمية.
مدخل الاختيار الطبيعي/ التكيفي	- يقوم هذا المدخل على أن لضغوط البيئة والفرص المتوافرة فيها وسرعة وعشوائية التغيرات قد لا تترك أمام الإدارة العليا حرية واسعة في تطوير بدائل ممكنة واختيار المناسب منها.	- يريح الإدارة العليا ويجعلها تلتقي بعيوب نتائجها على ضغوط البيئة.	- سلبية الإدارة وعدم أخذها كمحرك أساسي لعمل المنظمة، والركون فقط الى معطيات البيئة
مدخل أصحاب الرؤى/ الريادي	- يمثل هذا المدخل رؤية شخصية المدير الكارزمية او التحويلية لصناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة، ويتم يتم الركون لهذا المدخل لصناعة القرار دون الحاجة الى الدخول في تفاصيل تخطيطية نظامية.	- وجود التفاه حول القرار لالتفاهم حول القائد. - التحليلات منطقية تؤيد صدقه وصحته.	- قد يؤدي إلى نتائج كارثية إذا لم يدعم القرار بتحليلات منطقية تؤيد صدقه وصحته.
المدخل التكاملية	- ويعني أنه امام المديرين للجمع بين اكثر من مدخل في صناعة القرار الاستراتيجي	- الاستفادة من جميع مصادر القوة في المداخل المختلفة.	- ليس كل القرارات تحتاج الى كل المداخل والامر

المدخل	معناه وافتراضاته	الإيجابيات	السلبيات
			يتوقف على مهارات صنع القرار.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه لا يوجد مدخل واحد لصنع القرار الاستراتيجي، ولكل مدخل مجموعة من المزايا والعيوب، ويتوقف اختيار المدخل المناسب على طبيعة الموقف وطريقة تعامل المؤسسة مع المتغيرات البيئية، فضلا عن فلسفتها من حيث المبادرة وصناعة التغيير أو تبني سياسة الانتظار ورد الفعل، وكل ذلك مرتبط بقدرات ومهارات صنع القرار وامكانياتهم.

ثالثاً: جودة القرارات الاستراتيجية

وضح السويط (٢٠١٩: ٦) أن القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء الجامعة، ويتم قياس جودتها من خلال ثلاثة محكات أساسية هي؛ الاستثنائية والاستمرارية والتوجيهية، والاستثنائية تشير إلى أن حدوثها لا يكون بشكل متكرر، والاستمرارية تعني القدر الكبير من الموارد المخصصة للقرارات والتزام الجميع بها وعلى كافة المستويات، والتوجيهية تتمثل بالإجراءات والأفعال المستقبلية داخل الجامعة لإنجاح القرارات المتخذة.

وتتعدد العوامل المؤثرة على جودة القرارات الاستراتيجية فقد حلت دراسة Papadakis, et. al (1998) عملية صنع القرار الاستراتيجي عبر سبعة أبعاد تمثلت في العقلانية، وإعداد التقارير المالية، وإضفاء الطابع الرسمي على عملية صنع القرار، واللامركزية الهرمية، والتواصل الجانبي، والتسييس، وحل الخلافات، وأكدت دراسة Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas (2012) والتي أجريت في تشيلي بين ٨٨ شركة إلى أن متغيرات العقلانية والتسييس والصراع والمرونة والعدالة الإجرائية تمثل ٨٢.٩٪ من جودة القرارات الاستراتيجية.

ويرى العبادي (٢٠١٧: ٢٥٦) أن جودة القرار الاستراتيجي تتمثل في القدرة على توفير الخيارات والبدائل المتعددة، وقياس صحة القرارات المتخذة أو مدى انحرافها، مع امكانية توليد الافكار الجديدة وتقويمها، فضلاً عن تحديد مدى ملاءمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها، وحدد (حمود، ٢٠٢٢) أن أبعاد جودة القرارات الاستراتيجية تتمثل في؛ بُعد الإدراك: ويعني وعي صناع القرار بالبيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من الفوائد المختلفة التي توفرها وتجنب مزالقها، وبُعد الإجراءات العقلانية: وتعني أن صانع القرار لم يتصرف تحت أي درجة من عدم التأكد وإنما اتخذ القرار بعد تحديد المشكلة أو الفرصة، وبُعد العدالة الإجرائية ويقصد به مدى شعور العاملين بعدالة القرار واجرائته، وبُعد الالتزام بالقرار: ويرتكز حول إحساس العاملين بامتلاك القرار ومشاركتهم فيه وسعيهم لتنفيذه وعدم مقاومته، وتبنت دراسة خالصة، وعبدالقادر (٢٠٢٢) أبعاد جودة صنع القرار الاستراتيجي والمتمثلة في؛ قابلية التطبيق، والاستمرارية، والتوجيه، بينما أشارت دراسة صبري ومحمد (٢٠٢٣) إلى أن أبعاد جودة القرار الاستراتيجي تتمثل في :

- التركيز على المستقبل: من خلال تشخيص التغيرات ذات التأثير في مستقبل عملها، فضلاً عن التوجه إلى ادخال تغيير جذري في أنشطتها وبما يؤهلها للتكيف مع البيئة.
- المعلومات الموثوقة: من خلال البحث والتقصي عن البيانات والمعلومات الدقيقة والرصينة منها، وبما يسهم في صنع قرارات فاعلة عن طريق جمع وتنظيم ومعالجة البيانات الملائمة وفي الوقت المناسب.
- الإجراءات العقلانية: من خلال البحث عن الوسائل والمعايير المستندة إلى المعلومات ذات المصدقية عند اختيار البديل الأفضل لاتخاذ القرار.

- إطار العمل المناسب: من خلال تحديد أصحاب المصالح المشتركة عند اتخاذ القرارات ودعم الحلول الفاعلة عند التنفيذ، وصولاً إلى التشخيص الدقيق للقضايا الاستراتيجية التي يتم التعامل معها.
 - الالتزام بالقرار: من خلال اعتماد سلوكيات توجه بدقة عند تنفيذ القرارات وفقاً للمعايير، والحرص على اكساب منسوبيها المعرفة والخبرة والتعلم المستمر من خلال اختيار برامج التدريب الملائمة.
- ويتضح مما سبق أن من أهم مؤشرات جودة القرارات الاستراتيجية؛ تركيزها على المستقبل، والاعتماد على معلومات موثوقة ومحدثة وتأتي في التوقيت السليم، واعتماد الإجراءات العقلانية المقرونة بالقدرات الحسية، ومشاركة المعنيين والمتأثرين بنطاق القرار، والالتزام بالقرار وتنفيذه ومتابعته.

رابعاً: اختصاصات مجلس جامعة الأزهر واللجان المنبثقة منه:

ورد في المادة (٤٧) من القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ أنه يتكون مجلس الجامعة من رئيس الجامعة، وله رئاسة المجلس، أو لمن ينوب عنه من نوابه، وبعضوية كل من: نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات، وممثل لوزارة التربية والتعليم يختاره الوزير من بين كبار موظفيها، وثلاثة أعضاء على الأكثر من بين أعضاء مجمع البحوث الإسلامية، يرشحهم المجمع ويصدر بتعيينهم قرار من الوزير المختص، وذلك لمدة سنتين، وثلاثة أعضاء من ذوي الخبرة في شئون التعليم الجامعي والشئون العامة المتعلقة به، ويعينون بقرار من الوزير المختص بشئون الأزهر، وذلك لمدة سنتين (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤: ٣٦)، ويختص مجلس الجامعة بالعديد من الاختصاصات وفي مقدمتها وفقاً لما جاء في المادة رقم (٤٨) من ذات القانون: (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤: ٣٧-٣٨)

١. "وضع خطط الدراسة.

٢. وضع النظام العام للدروس والمحاضرات والبحوث والاشغال العلمية وتوزيع الدروس والمحاضرات بالكليات.
٣. تعيين مدة الدراسة ومدة الامتحان ومدة العطلة.
٤. شروط قبول الطلاب فى الجامعة ونظام تأديبهم.
٥. المكافآت والامتحانات المالية على اختلاف أنواعها.
٦. إدارة حركة الامتحانات وتشمل مدة اشتغال الممتحنين ولجان الامتحان ومقدار مكافآتهم وكيفية تعيينهم وواجباتهم.
٧. منح الدرجات العلمية والشهادات.
٨. تنظيم الشئون الاجتماعية للطلاب.
٩. وضع اللوائح الخاصة بالمتاحف والمكتبات ومساكن الطلاب وغيرها من المنشآت الجامعية.
١٠. تتبع النشاط العلمى للكليات والمعاهد والتنسيق بين الدراسات والبحوث القائمة بها.
١١. تنظيم البحث العلمى وتوفير الامكانيات اللازمة له.
١٢. انشاء كراسي الأستاذية.
١٣. تعيين أعضاء هيئات التدريس بالجامعة ونقلهم وايفادهم فى المهمات العلمية.
١٤. اعداد مشروعات الميزانية والحساب الختامى
١٥. إقامة أبنية الجامعة وترميمها.
١٦. منح العالمية الفخرية للجامعة او إحدى كلياتها، بناء على اقتراح مجلسها وموافقة المجلس الأعلى للأزهر، ويصدر بذلك قرار على رئيس الجمهورية.
١٧. إبداء الرأى فيما يتعلق بجميع مسائل التعليم فى درجاته المختلفة.
١٨. الترخيص لمدير الجامعة فى اجراء التصرفات القانونية.

١٩. وقف الدراسة بالكليات ومعاهد الجامعة الموضوعات التي يحيلها عليه الوزير المختص أو شيخ الأزهر الموضوعات الأخرى التي تتصل باختصاص الجامعة وفقا لهذا القانون".

ويؤلف مجلس الجامعة من بين أعضائه ومن غيرهم من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين لجانا فنية دائمة أو مؤقتة لبحث الموضوعات التي تدخل في اختصاصه. ونصت المادة (٤٩) على أنه "لمجلس الجامعة إلغاء القرارات الصادرة من مجالس الكليات أو المعاهد التابعة للجامعة إذا كانت مخالفة للقوانين واللوائح أو القرارات التنظيمية التي تعمل بها الجامعة".

وبالنسبة للجان المنبثقة من مجلس الجامعة فقد نصت المادة (١١٥) من اللائحة التنفيذية لقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ م على "يؤلف مجلس الجامعة أعضائه ومن بين غيرهم من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين لجانا فنية لبحث الموضوعات التي تدخل في اختصاصاته واقتراح ما يلزم بنانها وعلى الأخص اللجان الآتية): (١) لجنة الدراسات العليا والبحوث . (٢) لجنة إحياء التراث . (٣) لجنة المعامل والأجهزة العلمية (٤) لجنة المواد العلمية (٥) لجنة البعثات والإجازات الدراسية والمهام العلمية والمؤتمرات (٦) لجنة التأليف والترجمة والنشر والمكتبات الجامعية (٧) لجنة شئون الطلاب. (٨) لجنة المنشآت الجامعية (٩) لجنة معادلة الدرجات العلمية. ولرئيس الجامعة أو أحد وكيلها أن يحضر اجتماعات هذه اللجان، وفي هذه الحالة تكون له رئاستها. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤: ١٣٣)

ومن حيث اختصاصات تلك اللجان فهي كالتالي كما وردت في اللائحة (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤: ١٣٣-١٤٠)

مادة ١١٦ - تتولى لجنة الدراسات العليا والبحوث بحث المسائل الآتية:

١. التنسيق بين برامج البحوث المقترحة في الكليات المختلفة والعمل على توفير الإمكانيات اللازمة لها.
٢. وضع برنامج لاستكمال أعضاء هيئة التدريس في داخل الجامعة أو خارجها ولتكوين فرق متكاملة من الباحثين في التخصصات المختلفة .
٣. متابعة برنامج ونظم الدراسات العليا والدرجات الجامعية وفي هذه الحالة تكون له رئاستها .
٤. تنسيق البحث العلمي بين المكافآت المختلفة والعمل على تنشيط البحث المشترك بين أكثر من كلية من كليات الجامعة للتعاون على حل كل المشكلات العلمية .
٥. تلقي المشكلات العلمية من الهيئات العلمية والفنية المختلفة في البلاد والعمل على توزيعها على الكليات المختلفة لإجراء البحوث اللازمة ومتابعة سيرها .
٦. إعداد مشروع ميزانية البحث العلمي في الجامعة وتوزيعها وفقا للبرامج المقترحة ووضع النظم العامة لطريقة التصرف في بنودها المختلفة .
٧. العمل على جمع البحوث العلمية وتشجيع نشرها وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتبادلها مع الهيئات العلمية والمتخصصين في الجمهورية وخارجها .
٨. دراسة التقارير العلمية الخاصة برسائل الدرجات العلمية العليا وإعداد تقرير سنوي عن أوجه النشاط الخاص بهذه الدراسات والبحوث في كليات الجامعة ومدى ما وصلت إليه في داخل الباحثين في من نتائج .

مادة ١١٧ - تتولى لجنة إحياء التراث بصفة خاصة بحث المسائل الآتية:

١. توجيه نشاط الجامعة وهيئات التدريس في دراسة التراث غير المنشور والبحث عنه حيثما وجد .

٢. إصدار التوصيات اللازمة بالنسبة لما يجب فحصه وتحقيقه ونشره من المخطوطات الإسلامية وغيرها.

مادة ١١٨ - تتولى لجنة المعامل والأجهزة العلمية بحث المسائل الآتية :

١. وضع نظام ثابت بمعدل ما يستهلكه طالب الجامعة في الكليات العلمية من المواد المستهلكة والأجهزة الزجاجية وتوزيعها تصرف في المستديمة الشائعة الاستعمال نشرها.
٢. وضع برنامج طويل لتدعيم المعامل والأجهزة والأدوات بما من شأنه رفع مستوى الدراسات بالكليات.
٣. وضع نظام لتوريد الأجهزة والمواد اللازمة سنويا على أن ووضع نظام ومتابعة الاستهلاك الشهري للأصناف المختلفة.
٤. حصر الأجهزة التي تستخدم في كل كلية وتقرير مدى ذلك قبل وضع مشروع الميزانية بوقت كاف ينتهي.
٥. وضع نظام لحصر ما تحتويه المخازن من مواد وأجهزة يكفل تحقيق التعاون بين مخازن الكليات المختلفة.
٦. تحديد الأصناف التي يمكن الحصول عليها من السوق المحلية والأصناف التي يجب شراؤها من الخارج حتى يمكن اتخاذ الإجراءات للحصول عليها في المواعيد المناسبة صلاحيتها للاستعمال ووضع نظام لاستكمالها وتجديدها وتنظيم الاستفادة منها.
٧. وضع نظام لاستخدام الأجهزة العلمية النادرة المرتفعة الثمن لتيسير استعمالها بين أقسام الكليات العملية المختلفة.
٨. تنظيم صيانة وإصلاح الأجهزة العلمية بمعرفة الأخصائيين والفنيين .
٩. إعداد مشروع ميزانية المعامل سنويا وتوزيعا بين كليات الجامعة.

مادة ١١٩ - تتولى **لجان المواد العلمية** : التنسيق بين برامج الدراسة لكل مادة في الأقسام المختلفة التي تدرس فيها المادة والعمل على رفع مستواها بما يساير التقدم العلمي الحديث كما تقوم باقتراح الوسائل الكفيلة بتنشيط البحوث العلمية في المادة والتنسيق بينها وتوفير الإمكانات اللازمة لها وعقد المؤتمرات العلمية في دائرة تخصصها

مادة ١٢٠ - تتولى **لجنة البعثات والإجازات الدراسية والمهمات العلمية والمؤتمرات** بصفة خاصة بحث المسائل الآتية:

١. وضع برامج لبعثات الجامعة وإجازتها الدراسية وفقا لما تقترحه الكليات بما من شأنه تزويد الجامعة بحاجتها من المتخصصين في النواحي المختلفة طبقا لما يقتضيه التطور العلمي الحديث
٢. وضع سياسة لإيفاد أعضاء هيئة التدريس في مهمات علمية لمتابعة التقدم العلمي الحديث في مجال تخصصهم والتنسيق بين برامج هذه المهمات بما يكفل التكامل بينها وتحقيق أقصى فائدة علمية كما تقوم اللجنة بدراسة التقارير والمقترحات التي يقدمها أعضاء هذه المهمات وتوزيعها على الجهات المختلفة التي قد تستفيد منها سواء داخل الجامعة أو خارجها.
٣. اقتراح برنامج عام للمؤتمرات والندوات العلمية والحلقات الدراسية التي تشترك فيها الجامعة بممثلين عنها وتنظيم اشتراك أعضاء هيئة التدريس ببحوث علمية أو بصفتهم الشخصية فيما يعقد منها في الداخل والخارج وتقوم اللجنة بدراسة التقارير المقدمة عن المؤتمرات والعمل على توزيعها داخل الجامعة وخارجها.
٤. تقديم تقرير سنوي عن أوجه النشاط الداخلة في اختصاص اللجنة وما تراه من مقترحات في شأنها.

مادة ١٢١ - تتولى لجنة التأليف والترجمة والنشر والمكتبات الجامعية بصفة خاصة بحث المسائل الآتية:

١. وضع النظم التي تكفل تأليف الكتب الجامعية ونشرها وتداولها وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تأليف الكتب والمراجع وتيسير حصول الطلاب عليها
٢. وضع سياسة عامة لتشجيع ترجمة الكتب والمراجع الأجنبية ذات المستوى الجامعي .
٣. وضع سياسة لاستكمال الكتب والمراجع والدوريات اللازمة للكليات المختلفة والعمل على تزويدها بالمستحدث منها وتدعيم مكنتاتها
٤. تقديم تقرير سنوي عن أعمال اللجنة ومقترحاتها.

مادة ١٢٢ - تتولى لجنة شؤون الطلاب بصفة خاصة بحث المسائل الآتي:

١. تنظيم التدريب العلمي للطلاب .
٢. تتبع نتائج الامتحانات ودراسة الإحصاءات الخاصة بها وتقارير لجان الامتحان عن مستوياتها وتقديم التوصيات اللازمة إلى مجلس الجامعة في شأنها.
٣. تنظيم المكافآت والمنح الدراسية.
٤. تتبع النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي للطلاب وتقديم الاقتراحات الكفيلة برفع مستواه.

مادة ١٢٣ - تتولى لجنة المنشآت الجامعية بحث المسائل الآتية :

١. دراسة اقتراحات الكليات في شأن المنشآت الجديدة التي تتطلبها الدراسة فيها أو إجراء تعديلات في المنشآت القائمة والتنسيق بينها وإعداد برامج لتنفيذها .

٢. دراسة المواصفات الحديثة للمنشآت الجامعية واقتراح ما تراه من توصيات لتطبيقها على منشآت الجامعة الجديدة أو القائمة
٣. العمل على وضع سياسة لصيانة منشآت الجامعة ومعالجتها وإجراء الترميمات اللازمة لها.
٤. إبداء الرأي في تصميم المنشآت الجامعية.

مادة ١٢٤ - تتولى لجنة معادلة الدرجات العلمية: بحث الدرجات الجامعية والشهادات العليا (الدبلومات) التي تمنحها الجامعات والمعاهد الوطنية والأجنبية بالدرجات العلمية والشهادات العليا (الدبلومات) التي تمنحها جامعة الأزهر

ووفقا لللائحة التنفيذية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥م لقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م جاء في المادة رقم (١١٣) ما نصه "يدعو رئيس الجامعة مجلس الجامعة إلى الاجتماع مرة على الأقل كل شهر أثناء السنة الجامعية، كما يدعو إلى الاجتماع بناء على طلب أغلبية أعضائه بكتاب مسبب، ويقوم أمين عام الجامعة بأعمال أمانة مجلس الجامعة وتحرير محاضر جلساته وإثبات قراراته في سجل خاص، دون أن يكون له صوت في هذه القرارات. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤: ١٣٢)

أما عن آلية اتخاذ القرار بكل مجالس جامعة الأزهر في مختلف مستويات الإدارة، فقد نصت المادة (١٤٤) من اللائحة التنفيذية لقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م على "لا تكون المداولات صحيحة إلا بحضور الأغلبية المطلقة لعدد أعضائه، وتصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين فإذا تساوت رجح الجانب الذي منه الرئيس" وبينت المادة (١٤٦) من ذات اللائحة أنه؛ " لكل عضو من أعضاء المجلس أن يقدم ما يراه من اقتراحات كتابة إلى الرئيس أثناء الجلسة وتتلّى فيها، ثم يقرر المجلس في الجلسة التالية ما إذا كان ثمة محل للمداولات في شأنها". (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤: ١٥٣)

الإطار الميداني للدراسة

(أ) أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة من خلال اطارها الميداني إلى الكشف عن ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر؛ من خلال تحديد المداخل/ الآليات الأكثر شيوعا في صنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة، وطبيعة (التفاعل والمشاركة/ توافر مهارات صنع القرار الاستراتيجي) لدى أعضاء مجلس الجامعة، والوقوف على مستوى جودة صنع القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة، واقتراح آليات لتطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي مما ينعكس إيجابا على جودة القرار الاستراتيجي.

(ب) أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية المقننة Structured Interview كأداة للإطار الميداني، كون هذا النوع من المقابلات يفتح مجالاً خصباً للحصول علي كثير من البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة، إذ توفر هذه الأداة الحرية الكافية للمُستجيب للتعبير عن رأيه، ضمن حدود السؤال المطروح للمقابلة، وكذلك حرية من يجري المقابلة. (جبران وآخرون، ٢٠١٨، ٥٥١-٥٥٢) وقد تم إجراء هذه المقابلات الشخصية مع عينة قصدية، تتألف من (٤٠) عضواً من أعضاء مجلس الجامعة السابقين وبلغ عددهم (١٨) عميداً، والحاليين وبلغ عددهم (٢٢) عميداً، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها:

جدول (٢) وصف عينة الدراسة

قطاع الكلية	بنين	بنات	إجمالي
القاهرة	١٠	٧	١٧
قبلي	٦	٤	١٠

بحري	٨	٥	١٣
إجمالي	٢٤	١٦	٤٠

وتم صياغة أسئلة المقابلة في صورتها الأولية، وعرضها على السادة المحكمين من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمتها للغرض منهما، ومدى وضوح وسلامة الصياغة، ومدى كفاية الأسئلة، والإضافة إليها أو الحذف منها، وتم تجميع ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وكان من أهم هذه التعديلات دمج بعض الأسئلة وإعادة صياغة بعضها، وصولاً للصورة النهائية لاستمارة المقابلة، وقد تم تطبيقها خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م.

وتكونت المقابلة من (٢٩) عبارة مغلقة تم توزيعها على ثلاثة محاور؛ كما اشتملت الدراسة على سؤالين مفتوحين الأول ركز على التعرف على أكثر الممارسات شيوعاً في صنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة، والآخر أهتم بمعرفة مقترحات المشاركين حول متطلبات تحسين جودة صنع القرار الاستراتيجي بمجلس جامعة الأزهر، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣) محاور المقابلة المقننة وعدد أسئلتها المغلقة

م	المحور	عدد العبارات
١	المداخل/ الآليات الأكثر شيوعاً في صنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة	١١
٢	طبيعة (التفاعل والمشاركة/ توافر مهارات صنع القرار الاستراتيجي) لدى أعضاء مجلس الجامعة	٩
٣	مستوى جودة صنع القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة	٩

وقد روعي بيان الهدف الرئيس من المقابلات من أجل بناء جسور الثقة والتعاون، وتجنب الامتناع عن تقديم استجابات دقيقة، بالإضافة إلي عرض ما تم كتابته وتدوينه من استجابات على المستجيبين، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية للنتائج التي تم التوصل إليها. وفي إطار ما سبق؛ يمكن عرض نتائج المقابلات الشخصية ومناقشتها، وذلك من خلال الأبعاد التالية:

البُعد الأول: المداخل/ الآليات الأكثر شيوعا في صُنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة:

في ضوء مشاركة سيادتكم في اجتماعات مجلس الجامعة أي الممارسات التالية هي الأكثر شيوعا في صُنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة؟

جدول (٤) استجابات عينة الدراسة حول المداخل/ الآليات الأكثر شيوعا في صُنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة

م	العبارة	درجة شيوعها								
		نادرة		قليلة		متوسطة		كبيرة		دائما
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
١	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعد اجراء دراسة شاملة (تشخيص - تحليل - تحديد بدائل - اختيار بديل أمثل - التنفيذ والمتابعة) مدعمة بالبيانات والمعلومات	٥٠	١٥	٣٧.٥	٥	١٢.٥	-	-	-	
٢	توجد لدينا مؤشرات واضحة ودقيقة لتحديد طبيعة ونوع القرار المراد تطويره واتخاذها	٢٥	٢٠	٥٠	١٠	٢٥	-	-	-	
٣	يهتم المجلس بتعميق المرونة ومواجهة	٣٧.٥	١٥	٥٠	٥	١٢.٥	-	-	-	

م	العبارة	درجة شيوعها												
		نادرة		قليلة		متوسطة		كبيرة		دائما				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	البيروقراطية السلبية في تطوير القرارات المهمة بالمبادرات الفردية أو الجماعية للإدارة													
٤	يملك مجلس الجامعة وحدات تنظيمية تساعد على تطوير القرارات الاستراتيجية، وتعتمد على أسلوب حسب الموقف	٨	٢٠	١٦	٤٠	١٦	٤٠	-	-	-	-	-	-	-
٥	يسعى المجلس إلى أن تكون القرارات مرضية وتوازن مصالح الفئات المهمة حتى لو لم تكن تتوافق مع الحالة المثلى	-	-	٦	١٥	١٥	٣٧.٥	١٩	٤٧.٥	-	-	-	-	-
٦	في جميع القرارات المهمة لا نمتلك البيانات والمعلومات الكاملة، بل محدودة نكتفي بها لصناعة القرار	-	-	٩	٢٢.٥	١٢	٣٠	١٩	٤٧.٥	-	-	-	-	-
٧	تأتي القرارات الاستراتيجية في حالات كثيرة كمبادرات من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بالجامعة.	٥	١٢.٥	١٥	٣٧.٥	١٣	٣٢.٥	٧	١٧.٥	-	-	-	-	-
٨	لا يبادر مجلس الجامعة في صناعة القرارات الاستراتيجية إلا بعد ظهور أحداث وضغوط البيئة الخارجية تلزمه بذلك	٤	١٠	٩	٢٢.٥	٩	٢٢.٥	١٠	٢٥	٨	٢٠	-	-	-
٩	يناقش المجلس بصفة دورية التحديات التي تواجه الجامعة ويتخذ قرارات لمواجهةها	١٥	٣٧.٥	٢٠	٥٠	٥	١٢.٥	-	-	-	-	-	-	-

م	العبارة	درجة شيوعها									
		نادرة		قليلة		متوسطة		كبيرة		دائما	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١٠	تركز القرارات الاستراتيجية للجامعة على مزاياها التنافسية.	١٢	٣٠	١٢	٣٠	٦	١٥	٧	١٥	٤	١٠

يتضح من الجدول السابق أن :

- ضعف استخدام المدخل (الرشيد) العقلاني/ الشمولي / التخطيطي) والذي فيه يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعد اجراء دراسة شاملة (تشخيص- تحليل- تحديد بدائل- اختيار بديل أمثل- التنفيذ والمتابعة) مدعمة بالبيانات والمعلومات، فضلا عن قلة وجود مؤشرات واضحة ودقيقة لتحديد طبيعة ونوع القرار المراد تطويره واتخاذها بمجلس الجامعة، الأمر الذي يؤثر على عملية صنع القرار الاستراتيجية وجودتها.
- من أكثر الممارسات شيوعاً، مدخلي الاختيار الطبيعي/ التكيفي، والمدخل السياسي السلوكي " نموذج المساومة"؛ حيث في مدخل الاختيار الطبيعي/ التكيفي لا يبادر مجلس في صناعة القرار الاستراتيجية إلا بعد ظهور أحداث وضغوط البيئة الخارجية تلزمه بذلك، كما يظهر ضعف قيام مجلس الجامعة بمناقشة التحديات التي تواجه الجامعة ويتخذ قرارات لمواجهةها بصفة دورية، فضلا عن قلة تركيز القرارات الاستراتيجية للجامعة على مزاياها التنافسية، ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة عبدالحميد (٢٠٢١: ٩٣٨) أن معظم مؤشرات الميزة التنافسية غير متوفرة في جامعة الأزهر، وهذا يتطلب يقظة استراتيجية من جامعة الأزهر كي تحدد موقعها بالنسبة للجامعات العالمية، وتبذل مزيدا من الجهد لمواجهة كافة التحديات، لتطوير أدائها وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على

مستوى العالم، وفقا لإطار نظام مؤسسي يتسم بالكفاءة والاستدامة مع تحقيق التوازن بين المحافظة والتجديد، ويتفق مع ما أشارت إليه دراسة (نوفل، وآخران، ٢٠٢١: ٦٣٦) من أن جامعة الأزهر تعاني من ضعف استثمار أصولها الاستراتيجية، وإهدارها؛ مما يؤدي إلى صعوبة تحولها لجامعة منتجة وتحقيق استدامتها ماليا، نظراً لحدوث فجوة كبيرة بين متطلبات سوق العمل المتغيرة بفعل التقدم التكنولوجي والمعرفي ومخرجات التعليم الجامعي الأزهرى غير القادرة علي اللحاق بهذا الركب من التقدم في ظل محدودية الموارد، كما يتفق مع دراسة (علي، ٢٠٢٣) والتي دعت إلى ضرورة اهتمام الجامعة بالتوجهات الاستراتيجية، وعقد التحالفات الاستراتيجية الملائمة لتنفيذها. أما المدخل الأخر الأكثر شيوعاً فهو المدخل السياسي " نموذج المساومة" فيظهر في سعي المجلس إلى أن تكون القرارات مرضية وتوازن مصالح الفئات المهمة حتى لو لم تكن تتوافق مع الحالة المثلى.

- على الرغم من وجود إدارة عامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار إلا أن تأثيرها في عملية صنع القرارات الاستراتيجية دون المستوى المرجو في القيام بدراسات وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة واستشراف مستقبلها، وتقديم بدائل مختلفة للاستفادة من نقاط القوة بالجامعة وعلاج نقاط ضعفها، استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في بيئتها الخارجية، فضلا عن استثمار مزاياها التنافسية، ويظهر ذلك في أن استجابة عينة الدراسة حول عبارة "جميع القرارات المهمة لا نمتلك البيانات والمعلومات الكاملة، بل محدودة نكتفي بها لصناعة القرار" والتي جاءت أكبر نسبة فيها بدرجة كبيرة بنسبة (٤٧.٥%)، كما أشارت دراسة مسعود (٢٠٢١) إلى عدم إصدار تقارير دورية حول الأداء المؤسسي للجامعة، كما دعت دراسة حسين (٢٠٢٣) إلى ضرورة انشاء مركز

للدراستات المستقبلية بجامعة الأزهر في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة، ووضعت تصورا لذلك.

- قلة اهتمام المجلس بتعميق المرونة ومواجهة البيروقراطية السلبية في تطوير القرارات المهمة بالمبادرات الفردية أو الجماعية للإدارة، وهو ما يتفق مع ما أكدته دراسة مسعود (٢٠٢١: ١٥٢) والتي أشارت وجود مشكلات تتعلق بالقيادات الأكاديمية بالجامعة ومنها شيوع مركزية الإدارة، وقلة إتاحة فرص الابتكار والتجديد، وازدواجية وتكرار الاختصاصات بين القيادات الأكاديمية، كما أن جامعة الأزهر لا تقوم بتأهيل القيادات الأكاديمية للقيام بالمهام الموكلة إليهم، خاصة وأن الجامعة حتى الآن لا توجد بها برامج أو استراتيجية.

البُعد الثاني: طبيعة (التفاعل والمشاركة/ توافر مهارات صنع القرار الاستراتيجي) لدى أعضاء مجلس الجامعة:

في ضوء مشاركة سيادتكم في اجتماعات مجلس الجامعة ما طبيعة (التفاعل والمشاركة/ توافر مهارات صنع القرار الاستراتيجي) لدى أعضاء مجلس الجامعة:

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة حول طبيعة (التفاعل والمشاركة/ توافر مهارات صنع القرار الاستراتيجي) لدى أعضاء مجلس الجامعة:

م	العبارة	درجة تحققها									
		نادرة		قليلة		متوسطة		كبيرة		دائما	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	يوجد مناخ عمل تشاركي لاتخاذ القرارات بمجلس الجامعة	-	-	١٠	٢٥	٢٣	٥٧.٥	٧	١٧.٥	-	-
٢.	تتسم جميع مراحل صنع القرارات الاستراتيجية بالوضوح والشفافية	-	-	٢٥	٦٢.٥	١٥	٣٧.٥	-	-	-	-

م	العبارة	درجة تحققها									
		نادرة		قليلة		متوسطة		كبيرة		دائما	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٣.	يتم التأكد من اقتناع ومشاركة الجميع في صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها	١٠	٢٥	١٥	٣٧.٥	١٥	٣٧.٥	-	-	-	-
٤.	يتوفر لدى صناع القرارات مهارات التخطيط طويل المدى	١٢	٣٠	١٣	٣٢.٥	١٥	٣٧.٥	-	-	-	-
٥.	يلتزم صناع القرار بالتنبؤ بالمستقبل واستشرافه	٢٠	٥٠	١٥	٣٧.٥	٥	١٢.٥	-	-	-	-
٦.	يراعي صناع القرار بين المخاطرة والمبادرة في صنع القرارات الاستراتيجية	١٣	٣٢.٥	١٤	٣٥	٢٣	٥٧.٥	-	-	-	-
٧.	يتم تقدير كلفة القرارات الاستراتيجية وجدولتها قبل إعلانها	٢٠	٥٠	١٥	٣٧.٥	٥	١٢.٥	-	-	-	-
٨.	يتم تدريب أعضاء المجلس على مهارات صنع القرارات الاستراتيجية	٢٠	٥٠	١٠	٢٥	١٠	٢٥	-	-	-	-
٩.	يدير صناع القرارات الاستراتيجية عملية التغيير بكفاءة وفعالية	١٠	٢٥	١٠	٢٥	٢٠	٥٠	-	-	-	-

يتضح من الجدول السابق أن:

- قلة توافر مهارات التخطيط طويل المدى لدى صناع القرارات، وضعف التزام صناع القرار بالتنبؤ بالمستقبل واستشرافه، ونقص مراعاة المجلس بصناعة قرارات استراتيجية تجمع بين المخاطرة والمبادرة، وهو ما يتفق مع دراسة عربانو (٢٠١٧: ١٩٩) حيث توصلت إلى ضعف ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر، وأن هذا يرجع إلى أسباب منها ما هو شخصي يرجع إلى شخصية القائد الأكاديمي من حيث المعارف التي يمتلكها،

والمهارات التي يتقنها، والقيم والاتجاهات التي يتبناها ويؤمن بها، كاعتقاد القيادات الأكاديمية بإمكانية بناء توقعات مستقبلية عن طريق الخبرة، وتبني القيادات الأكاديمية طرق تفكير تقليدية، فضلا عن قلة الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة في موضوع التفكير الاستراتيجي وممارساته، ومنها ما هو تنظيمي يرجع إلى ظروف الجامعة وإمكانياتها ونظام العمل بها مثل جمود الهيكل التنظيمي بالجامعة والمركزية، وسيادة النمط القيادي المتحفظ بالجامعة، صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية، والاهتمام بالتخطيط قصير المدى أكثر من الاهتمام بالتخطيط طويل المدى، ومنها ما هو خارجي يرجع إلى ظروف البيئة الخارجية وخصائصها كالتغير السريع والمستمر في البيئة الخارجية، والتعقيد والغموض في البيئة الخارجية. كما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (سليم، ومتولي، ٢٠٢٢) من ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية بجامعة الأزهر، ويتفق مع ما أشارت إليه دراسة (عبدالرحيم، محمد، ٢٠٢٣: ٤٧٤) فقد بينت أن معظم القيادات الأكاديمية ليسوا على استعداد للتعامل مع المستجدات نظرا لضعف المراجعة المستمرة للسياسات والاستراتيجيات.

- ضعف الاهتمام بتدريب أعضاء المجلس على مهارات صنع القرارات الاستراتيجية، فلا يقدم أي برامج تدريبية تتعلق بمهامه، وأن أغلب البرامج التدريبية في الجامعة تتمثل فيما يتلقاه أعضاء هيئة التدريس للترقية، وهو ما يتفق مع ما أظهرته دراسة الأشقر، ويوسف (٢٠٢٤: ٦٦) والتي أكدت ضبابية رؤية الجامعة المتعلقة بالاحتياجات المستقبلية من القيادات الأكاديمية؛ بما يؤثر بشكل كبير على عملية استقطاب وإعداد وتنمية القيادات المستقبلية التي تتماشى مع الأولويات الاستراتيجية للجامعة، وقلة فعالية عملية التخطيط للتعاقب القيادي رغم توافر العدد الكافي من المرشحين المحتملين للمناصب

القيادية؛ بما يزيد من احتمالات تعيين بعض القيادات الذين قد لا يمتلكون المهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية، إضافة إلى غياب توظيف التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية عامة والتعاقب القيادي بخاصة.

- وجاءت عبارة " يوجد مناخ عمل تشاركي لاتخاذ القرارات بمجلس الجامعة" بنسبة تحقق (٥٧.٥%) لدرجة متوسطة، وعبارة " تتسم جميع مراحل صنع القرارات الاستراتيجية بالوضوح والشفافية" بنسبة تحقق (٣٧.٥%) لدرجة متوسطة، وعبارة " يتم التأكد من اقتناع ومشاركة الجميع في صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها" بنسبة تحقق (٣٧.٥%) لدرجة متوسطة، الأمر الذي يشير إلى ضرورة العمل على إيجاد سبل وطرق لزيادة مشاركة كافة الأعضاء في عملية صنع القرارات بشكل عام والاستراتيجية بشكل خاص، مع الالتزام بالشفافية والوضوح في جميع مراحل عملية صنع القرارات.

وجاءت استجابات عينة الدراسة حول السؤال المفتوح الأول : هل هناك ممارست أخرى شائعة في عملية صنع القرار الاستراتيجي بالجامعة ، إذا كانت هناك ممارسات أخرى من فضلك صف لنا تلك الممارسات؟

- تفرد السلطة في اتخاذ بعض القرارات، وظهور سطوة لبعض الشخصيات داخل المجلس، وعدم السماح بحرية التعبير في كثير من القرارات، وتأثر صناعة القرارات ببعض المؤسسات النافذة.

- تأخير القرار.

- أغلب القرارات تأتي من أعلى إلى أسفل، وضعف مشاركة المستويات الأقل في تقديم مبادرات لصنع القرارات الاستراتيجية.

- ضعف الاهتمام بمناقشة وتلبية مصالح واحتياجات المستفيدين من الجامعة جنباً إلى جنب المصالح التنظيمية للجامعة.

- الميل إلى عدم المخاطرة والاستباقية وتفضيل التحرك في نطاق آمن ومريح، فمجلس الجامعة يقوم في قراراته كرد فعل لا كفاعل ومبادر ومحرك للبيئة الداخلية وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة بالجامعة.
- ضعف المناقشة المتعمقة للقرارات بمجلس الجامعة خاصة مع زيادة عدد أعضائه، فالجامعة بها على سبيل المثال (٨٨) كلية كلها ممثلة في مجلس الجامعة.
- كثرة عدد الموضوعات الروتينية التي يتم مناقشتها بالمجلس؛ الأمر الذي يؤثر على مستوى المناقشات، وإعطاء وقت كاف للموضوعات المهمة.
- صعوبات الانتقال لحضور اجتماع مجلس الجامعة خاصة وأن كليات جامعة الأزهر تنتشر في أغلب محافظات الجمهورية من أقصى الجنوب إلى أقصى الشمال، والاجتماع يتم شهريا بالمقر الرئيس للجامعة بمدينة نصر القاهرة.
- طول فترة الاجتماع والذي يستمر في الأغلب من الساعة العاشرة صباحًا، وحتى الرابعة عصرا.
- لا يتلاءم جدول أعمال المجلس مع الوقت المخصص للجلسة، وضعف تنظيم وقت المجلس بما يتناسب مع الموضوعات المعروضة عليه.
- ضعف عمليات التواصل مع الأطراف ذات الصلة من أصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين الذين يؤثرون ويتأثرون بقرارات الجامعة.
- نقص توفير دراسات متعمقة من اللجان المنبثقة من مجلس الجامعة والإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار للبدائل التي يمكن في ضوءها اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقديمها لمجلس الجامعة للموازنة بينها واختيار أنسبها.

البُعد الثالث: مستوى جودة صنع القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة

في ضوء مشاركة سيادتكم في اجتماعات مجلس الجامعة ما مستوى جودة
صنع القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة:

جدول (٦) استجابات عينة الدراسة حول مستوى جودة صنع القرارات
الاستراتيجية بمجلس الجامعة

م	العبارة	درجة تحققها									
		نادرة		قليلة		متوسطة		كبيرة		دائما	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١.	تسهل القرارات الاستراتيجية في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها	١٦	٤٠	١٤	٣٥	١٠	٢٥	-	-	-	-
٢.	يمكن تطبيق القرارات في ظل ما تمتلكه المؤسسة من موارد معرفية، مالية وبشرية	-	-	٨	٢٠	١٥	٣٧.٥	١٧	٤٢.٥	-	-
٣.	تواجه القرارات الاستراتيجية القضايا الرئيسية التي تعمل معها الجامعة داخليا وخارجيا	١٠	٢٥	١٧	٤٢.٥	١٣	٣٢.٥	-	-	-	-
٤.	تتسم القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها بالمرونة الكافية	-	-	١٣	٣٢.٥	١٩	٤٧.٥	٨	٢٠	-	-
٥.	تقترن القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها بخطط واضحة للتنفيذ	١٣	٣٢.٥	١٤	٣٥	١٣	٣٢.٥	-	-	-	-
٦.	تتميز القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها بالمبادرة	١٥	٣٧.٥	١٥	٣٧.٥	١٠	٢٥	-	-	-	-
٧.	تعد القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها ملائمة من ناحية التوقيت	٩	٢٢.٥	١٣	٣٢.٥	١٢	٣٠	٦	١٥	-	-
٨.	تمكن القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من حل المشكلات	٨	٢٠	١٠	٢٥	١٨	٤٥	٤	١٠	-	-

م	العبارة	درجة تحققها									
		نادرة		قليلة		متوسطة		كبيرة		دائما	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٩.	يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء معلومات دقيقة وشاملة	١٧	٤٢.٥	١٣	٣٢.٥	١٠	٢٥	-	-	-	-

يتضح من الجدول السابق أن:

- ضعف ارتباط القرارات الاستراتيجية للجامعة بخطتها الاستراتيجية وتوجهها الاستراتيجي، الأمر الذي يشير أن الخطة الاستراتيجية للجامعة مجرد مستند موجود وغير فعال، وأن ذلك يجعل الجامعة غير موجهة استراتيجيا، وذلك يؤكد على غياب ثقافة إدارة الأداء الاستراتيجي للجامعة وبالتالي يؤثر على مستوى تنفيذ خطتها، وهو ما يتفق مع ما أشارت دراسة أحمد (٢٠٢٣): (١٢٢ - ١٢٤) إلي أنه "بتحليل محاضر مجالس الجامعة في الفترة من يناير ٢٠١١ - مارس ٢٠٢٣ م لم ترد أية موضوعات أو تقارير عن الخطتين الاستراتيجيتين للجامعة توضح مستوى الإنجاز وقياس مؤشرات الأداء الاستراتيجي، ومدى تحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية، وما هي مواطن الخلل وسبل التعامل معها، وأن الجامعة اقتصرت على وضع الاستراتيجية دون العمل على تحويلها إلى واقع ملموس، ولم تتطرق من قريب أو بعيد لتنفيذ الخطة وتقييم الأداء الاستراتيجي، كما أنه لا يتوفر بالجامعة أدوات للتأكد من واقع أداء الاستراتيجية وراقبتها".

- جاءت عبارة " يمكن تطبيق القرارات في ظل ما تمتلكه المؤسسة من موارد معرفية، مالية وبشرية" ، بنسبة تحقق (٤٧.٥%) لدرجة كبيرة، الأمر الذي يشير إلى إيمان أعضاء مجلس الجامعة بالقدرات المؤسسية التي تمتلكها جامعة الأزهر فضلا عن عراققتها وعالميتها وبالتالي قدرتها على استثمار

مزاياها التنافسية وتحقيق توجهها الاستراتيجي. ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (نوفل، وآخران، ٢٠٢١: ٦٣٦) من أن جامعة الأزهر تمتلك عددًا من الأصول الاستراتيجية التي يمكن استثمارها، وتحقيق الاستفادة منها في التحول نحو الجامعة المنتجة وتحقيق الاستدامة المالية نظرًا لامتدادها الواسع في جميع أنحاء الوطن، وكثرة عدد الكليات والمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لها.

- ضعف التركيز على أن تواجه القرارات الاستراتيجية القضايا الرئيسية التي تتعامل معها الجامعة داخليا وخارجيا، الأمر الذي يشير إلى ضعف الاهتمام بتحديد القضايا الرئيسية التي تواجه الجامعة والعمل على مناقشتها في مجلس الجامعة ووضع سيناريوهات استباقية للتعامل معها، كما أن استجابات العينة أشارت إلى ضعف ملائمة القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من ناحية التوقيت؛ حيث جاءت درجتي نادرة وقليلة بنسبة تحقق (٥٥%) مما يعني تأخر القرارات وعدم استباقيتها الأمر الذي يؤثر على قبولها وتنفيذها.

كما يشير الجدول بشكل عام إلى ضعف مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة من حيث ارتباطها بالتوجه الاستراتيجي للجامعة، ومرونتها، وتعاملها مع القضايا الرئيسية التي تواجه الجامعة، وتوقيتها، واستباقيتها، واتخاذها في ضوء معلومات دقيقة وشاملة، وتمكنها من حل المشكلات التي تتخذ حلاً لها، فضلا عن ضعف اقتران القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها بخطط واضحة للتنفيذ.

وجاءت استجابات عينة الدراسة حول السؤال المفتوح الثاني : ما مقترحات سيادتكم لتحسين جودة صنع القرار الاستراتيجية بمجلس الجامعة :

- إضافة خبراء من رؤساء الجامعة السابقين ونوابهم.
- الوضوح والشفافية وعدم المحسوبية والمشاركة الحقيقية في صنع القرارات.

- تطوير الإدارة العامة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بحيث تقدم دراسات استشرافية حول الفرص والتحديات التي تواجه الجامعة، وتقوم بالتحليل العلمي للمعلومات والبيانات والاستفادة من نتائجها ورصد متطلبات تنفيذها مع وضع الخطط بعيدة المدى ومتابعة تنفيذها وتقييمها بشكل مستمر .
- وضع معايير موضوعية في اختيار القيادات الجامعية تعتمد على الكفاءة، وتقديم دورات تدريبية لها بما يعزز مهارات صنع القرارات الاستراتيجية لديها.
- العمل على رؤية جميع القرارات والاستماع لكافة الرؤى.
- زيادة التشارك في اتخاذ القرارات.
- إعادة تنظيم مجلس الجامعة خاصة مع تزايد عدد الكليات وانتشارها في أرجاء مصر، وبالتالي يحتاج إلى توزيع مجلس الجامعة فمن الممكن عمل مجلس للجامعة لكليات وجه بحري، وآخر لكليات وجه قبلي وكذلك لكليات القاهرة، أو توزيعها وفقا للقطاعات الثلاث الرئيسة للجامعة وهي الكليات الشرعية والعربية - والكليات النظرية الإنسانية، والكليات العملية التطبيقية، وتختص تلك المجالس بالقرارات الروتينية والتصديق على محاضر اللجان، مع جعل المجلس الحالي مجلس أعلى للجامعة يمثل فيه من كل قطاعات الجامعة ويختص بمناقشة القضايا الرئيسة للجامعة وقراراتها الاستراتيجية.

آليات مقترحة لتطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بمجلس جامعة الأزهر:
 في ضوء الإطارين النظري والميداني للدراسة، يمكن اقتراح آليات لتطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة بما يحقق توجهها الاستراتيجية،

ويحسن من استثمارها لميزاتها التنافسية، بناء على قدراتها المؤسسية، فضلا عن تطوير قدرة جامعة الأزهر على استشرف المستقبل والاستعداد له، ومواجهات المخاطر والتحديات، وإدارة التغيير بصورة فعالة، ويمكن تصنيف تلك الآليات إلى المحاور التالية:

أولاً: آليات تنظيمية لتطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بمجلس جامعة الأزهر:

أ. تطوير الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار لتعزيز قدراتها في تحليل البيانات وتقديم المعلومات اللازمة لدعم عملية صنع القرارات بالجامعة، وتحقيق التدفق السريع والدقيق للبيانات والمعلومات من أسفل لأعلى وبالعكس، وفي الاتجاه الأفقي في الجامعة بجميع مستوياتها التنظيمية للاستفادة منها في صياغة مؤشرات واضحة ودقيقة لتحديد طبيعة ونوع القرار المراد تطويره واتخاذها.

ب. إنشاء مركز للدراسات الاستشرافية بالجامعة في تقديم دراسات حول البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومصادر الفرص والتهديدات، بما يمكن قيادات الجامعة والقائمين عليها في بلورة الخيارات والمفاضلة بينها عند صنع القرار الجامعي واتخاذها بما توفره من إمكانيات تنبؤية واستشرافية تعمل على التخطيط الأفضل للموارد الجامعية على اختلاف أنواعها.

ج. تطوير عملية إدارة الاجتماعات بمجلس جامعة الأزهر من خلال الالتزام بمبادئ كل مرحلة من مراحل إدارة الاجتماعات (ما قبل عقد مجلس الجامعة من إمام المشاركين بكافة الموضوعات التي سيتم مناقشتها والاستعداد لها، أثناء مجلس الجامعة بما يوفر المناخ الملائم لمناقشة الموضوعات بفعالية

والتفاعل والمشاركة واتخاذ قرارات بشأنها، ما بعد مجلس الجامعة لمتابعة القرارات ومستوى تنفيذها).

د. إعادة تنظيم مجلس الجامعة بما يساهم في القضاء على البيروقراطية، والتخفيف من المركزية الشديدة وتقليل العبء على مجلس الجامعة، والعمل بمبدأ تفويض السلطات لتخفيف تصعيد الأعمال التنفيذية من المستويات الإدارية الأدنى إلى مستوى الإدارة العليا - خاصة مع العدد الكبير لكليات الجامعة والآخذ في التزايد-، ويمكن تنظيم مجلس الجامعة كما يلي بأحد الطرق التالية:

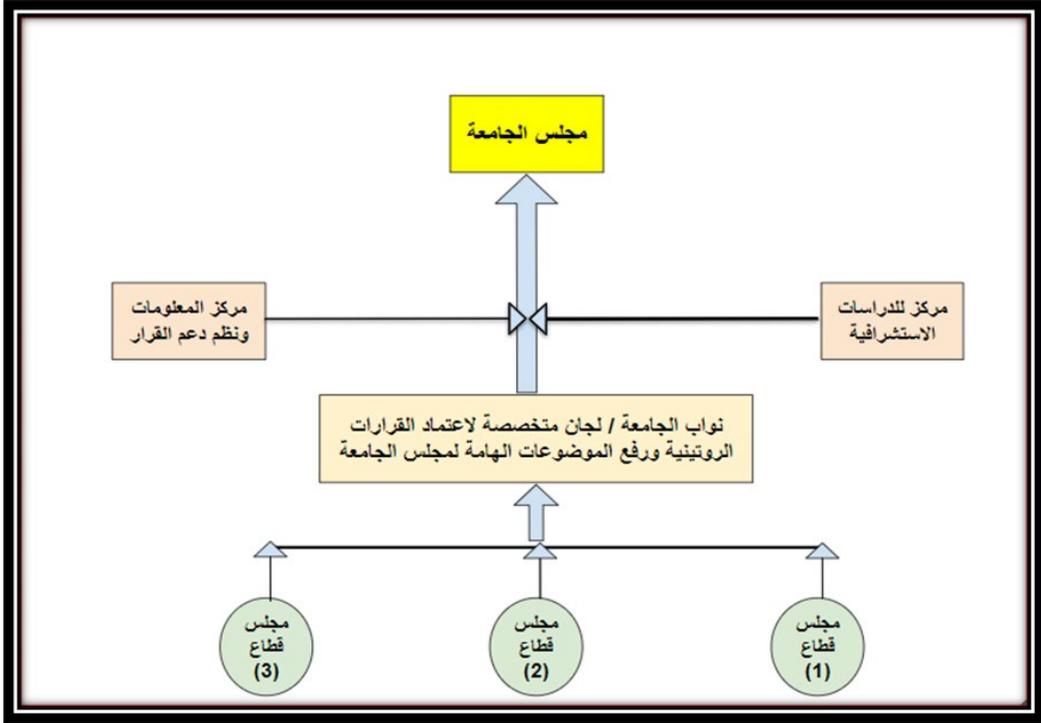
١. تنظيم مجالس فرعية للجامعة وفقا للقطاع الجغرافي بحيث يتم:
 - إنشاء مجلس جامعة مصغر لقطاع كليات لوجه البحري: يختص باتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بكليات الوجه البحري، ويقترح القضايا الاستراتيجية التي يمكن مناقشتها بمجلس الجامعة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بها.
 - إنشاء مجلس جامعة مصغر يرأسه نائب الجامعة للوجه القبلي: يختص باتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بكليات الوجه القبلي، ويقترح القضايا الاستراتيجية التي يمكن مناقشتها بمجلس الجامعة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بها.
 - إنشاء مجلس جامعة مصغر يرأسه نائب الجامعة للقاهرة: يختص باتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بكليات القاهرة، ويقترح القضايا الاستراتيجية التي يمكن مناقشتها بمجلس الجامعة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بها.
٢. تنظيم مجالس فرعية للجامعة وفقا لمتغير النوع (بنين - بنات) بحيث يتم:

- إنشاء مجلس جامعة مصغر لقطاع كليات البنين: يختص باتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بكليات البنين، ويقترح القضايا الاستراتيجية التي يمكن مناقشتها بمجلس الجامعة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بها.
- إنشاء مجلس جامعة مصغر لقطاع كليات البنات: يختص باتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بكليات البنات، ويقترح القضايا الاستراتيجية التي يمكن مناقشتها بمجلس الجامعة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بها.
- ٣. تنظيم مجالس فرعية للجامعة وفقا لتخصص الكلية بحيث يتم:
 - إنشاء مجلس جامعة مصغر لقطاع الكليات الشرعية والعربية: يختص باتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بالكليات الشرعية والعربية، ويقترح القضايا الاستراتيجية التي يمكن مناقشتها بمجلس الجامعة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بها.
 - إنشاء مجلس جامعة مصغر لقطاع الكليات العملية: يختص باتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بالكليات العملية، ويقترح القضايا الاستراتيجية التي يمكن مناقشتها بمجلس الجامعة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بها.
 - إنشاء مجلس جامعة مصغر لقطاع الكليات النظرية والانسانية: يختص باتخاذ القرارات الروتينية المتعلقة بالكليات النظرية والانسانية، ويقترح القضايا الاستراتيجية التي يمكن مناقشتها بمجلس الجامعة لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بها.

ويتم تشكيل المجلس الأعلى للجامعة من ممثلين للمجالس المقترحة وفقا لأحد الأنماط المذكورة، وتكون مهمته مناقشا القضايا الاستراتيجية للجامعة والمقترحة من المجالس المصغرة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

هـ. إعطاء صلاحيات أكبر للجان المنبثقة من مجلس الجامعة بما يمكنها من اتخاذ القرارات في الموضوعات الروتينية في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة، ويصدق مجلس الجامعة على محاضرها بشكل عام بما يوفر وقت المجلس لمناقشة القرارات الأكثر أهمية.

والشكل التالي يوضح الهيكل المقترح لإعادة تنظيم مجلس جامعة الأزهر في ضوء تقسيم المجلس الحالي على مجالس قطاعية تكون مهمتها مناقشة الموضوعات المتعلقة بقطاعها واتخاذ قرارات في الموضوعات الروتينية والأوقل أهمية، ودراسة الموضوعات الأكثر أهمية وتقديم تقارير تشمل علنكل ما يتعلق بها وبدائل مقترحة لها، ثم ترفع هذه الموضوعات إلى نواب الجامعة / اللجان المتخصصة، لاعتماد القرارات الروتينية وتجهيز تقارير الموضوعات الهامة لعرضها على مجلس الجامعة لدراستها ومناقشتها، والاستعانة بمركزي الدراسات الاستشرافية، و نظم المعلومات ودعم القرار، لتحديد البدائل واختيار البديل الأمثل منها ووضع موضع تنفيذ ومتابعته



شكل (٢) الهيكل المقترح لإعادة تنظيم مجلس جامعة الأزهر

ثانياً: آليات طبيعة (التفاعل والمشاركة/ توافر مهارات صنع القرار الاستراتيجي) لدى أعضاء مجلس الجامعة:

أ. تبني المنهج التكاملي في صنع القرارات الاستراتيجية بحيث يتم الاستفادة من مصادر القوة بكل مداخل صنع القرارات الاستراتيجية (المدخل العقلاني، مدخل العقلانية المحدودة، المدخل السياسي / السلوكي "نموذج المساومة"، المدخل التدريجي/ العملي، المدخل التشاركي/ التفاعلي، المدخل الحدسي / العاطفي، مدخل صندوق القمامة، مدخل الاختيار الطبيعي/ التكيفي، مدخل أصحاب الرؤى/ الريادي) وذلك بما يتناسب مع طبيعة الموقف المطلوب اتخاذ قرار بشأنه.

ب. اختيار القيادات الأكاديمية في ضوء الجدارات والمعايير التي تتناسب مع طبيعة المهام والمسؤوليات المنوطة بهم.

ج. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتنمية قدرات القيادات الأكاديمية ومهاراتهم والمتعلقة بصنع القرارات بصفة عامة ك (الحوار، المناقشة، كيفية تبادل المعلومات مع الآخرين، العمل من خلال فريق العمل، وتحليل المشكلات، وصياغة البدائل، والمفاضلة بينها)، والقرارات الاستراتيجية بصفة خاصة (الاستشراف والرؤية المستقبلية، التخطيط الاستراتيجي، النظرة الشمولية، تقدير الاحتمالات، تحديد احتياجات أصحاب المصلحة والتواصل معهم، إدارة التغيير، تقدير المخاطر والتعامل معها).

د. العمل على إيجاد مناخ عمل تشاركي لاتخاذ القرارات بمجلس الجامعة يتم فيه التأكد من اقتناع ومشاركة الجميع في صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها، مع الالتزام بالشفافية والوضوح.

ثالثاً: آليات تتعلق بتحسين جودة القرارات الاستراتيجية بمجلس جامعة الأزهر:
بحيث تتوفر في القرارات الاستراتيجية المؤشرات الآتية:

١. مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي للجامعة وتسهم في تنفيذه.
٢. يوازن بين المبادرة والاستباقية/ والمخاطرة
٣. يلتزم صناعه بالتنبؤ بالمستقبل واستشرافه
٤. يتم تقدير كلفة القرارات الاستراتيجية وجدولتها قبل إعلانها.
٥. مبني على دراسة شاملة ومعلومات دقيقة.
٦. مشاركة واسعة في عملية صنعه من الأطراف أصحاب المصلحة.
٧. قابلة للتطبيق في ظل ما تملكه الجامعة من موارد معرفية، ومالية، وبشرية، ومادية، ومعنوية.
٨. يواجه القضايا الرئيسية التي تتعمل معاها الجامعة داخليا وخارجيا

٩. يتسم بالمرونة للتعامل مع المتغيرات الطارئة.
١٠. يقترن بخطط تشغيلية واضحة للتنفيذ
١١. ملائم من ناحية التوقيت
١٢. يُمكن من حل المشكلات

المراجع

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (٢٠١٥). فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل. مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، محمود مصطفى أحمد. (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج (١٤)، ع (١٠)، ٤٠٦ - ٤٧٣.
- أحمد، محمود مصطفى أحمد. (٢٠٢٣). تصور مقترح لإدارة الأداء الاستراتيجي بجامعة الأزهر. التربية (الأزهر) مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ع (٢٠٠)، ج (١)، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٩٠ - ١٥٣.
- الأشقر، أحمد محمد عباسلام، يوسف، محمد سعد زكي. (٢٠٢٤). تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي "رؤية مستقبلية". التربية (الأزهر) مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ع ٢٠١، ج ٢، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٦٥ - ١٣٥.
- أوحيد، بثينة حسين علي. (٢٠٢٣). الدور الفعال للقيادات الأكاديمية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في اتخاذ القرار الإداري الحاسم من وجهة عضو هيئة

التدريس.مجلة علوم التربية الرياضية، مج ١٦، ع ٣، جامعة بابل، كلية التربية الرياضية، ٥٤٣-٥٥٨.

بزيو، حليلة السعدية، بلمختار، محمد رضا (٢٠١٩). دينامية الجماعة التربوية ودورها في أداء الفاعلين في التعليم الثانوي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ١٨(٤)، جامعة جيجل - محمد الصديق بن يحيى، الجزائر ٤٠٨-٣٧٣

بكوش، عبد اللطيف. (٢٠١٠). النمط القيادي لدى مدير مؤسسة التعليم الثانوي وعلاقته بدينامية الجماعة التربوية . رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر.

جلال، شاذلي يونس علي، الهنداوي، أحمد عبدالفتاح حمدي.(٢٠١٩). تطوير سياسات الشراكة المجتمعية بجامعة الأزهر في ضوء توجهها الاستراتيجي. التربية (الأزهر) مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ع(١٨٢)، ج(٢)، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٧٤٥-٨١٣.

جمهورية مصر العربية.(٢٠١٠). اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥م، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية.(٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعة ولائحته التنفيذية وفقا لأخر تعديلات، الطبعة الرابعة والعشرون المعدلة، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية.(٢٠١٤). قانون تنظيم الازهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، والقوانين المكملة له، إعداد ومراجعة أسامة انور، القاهرة، دار العربي للنشر.

جميل، عمر قيس، أحمد، سامر نيسان. (٢٠١٩). أنماط الاتصالات الإدارية وتأثيرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية الأنبا. مجلة الدنانير، ع (١٥)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، ٢٠٨ - ٢٣٥.

حاتم علي عبد الله وهدى سامي ياسين. ٢٠٢١. أثر أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج. ١٧، ع. ٥٦، ج. ٢، ١٤٧-١٦١.

حريم، حسين. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
حمود، عدنان رحيم والعطوي، مهند حميد ياسر. (٢٠٢٢). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية : دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة. آداب الكوفة، مج. ١٤، ع. ٥٢، ج. ١، ٤٧٥-٤٩٦.

حسين، محمد عبد الحميد حسن. (٢٠٢٣). تصور مقترح لإنشاء مركز للدراسات المستقبلية بجامعة الأزهر في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة. رسالة دكتوراه، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

خالصة، فتح الله، عبدالقادر، بن عيسي. (٢٠٢٢). تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية باستخدام نظم دعم القرارات -دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج ٦، ع ٢، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ١٥٣-١٧١.

- خليل، أريج سعيد. (٢٠١٩). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في جودة القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية في مجلس القضاء الأعلى "الدائرة المالية والإدارية". *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، مج ١١، ع ٢٤، جامعة بغداد - مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، ١-١٦.
- دحاك، عبد النور. (٢٠١٨). تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الاستراتيجية. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، مج. ١، ع. ١، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، ٥٩-٧١.
- الرقب، توفيق زايد محمد. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز أثارالقرارات القيادية على التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. *المجلة التربوية*، ج ١٠٩، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٤٧٩ - ٥٣٦.
- زيدان، همام بدرابي. (٢٠٠٥). أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية، *مجلة كلية التربية*، مج ٨، ع ١٧، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- السالم، مؤيد السعيد. (٢٠٠٤). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*. عمان، دار وائل للنشر.
- السويط، جراح سعود غيث. (٢٠١٩). *أثر تحليل البيئة الخارجية في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن*. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- سليم، حسن مختار حسين، و متولي، التهامي محمد إبراهيم. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي ٢٠٢٠ م. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مج ٤٦، ع ٣، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣٨١ - ٥١٨.

صبري، على حيدر، محمد ، نسرين جاسم .(٢٠٢٣). جودة القرارات الاستراتيجية بحث تحليلي في وزارة الداخلية العراقية. مجلة إيني لي للعلاقات العامة والإعلام، السنة الثالثة، المجلد الثالث، العدد الخامس، ٩٠-١٠٧.

العبادي، حيدر محمد .(٢٠١٧). توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتحسين جودة القرارات الاستراتيجية : الدور الوسيط للإجماع الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة لعينة من الشركات الصناعية العراقية. مجلة دراسات إدارية، ٩ (١٨)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، ٢٩٢-٢٤٢

عبدالرحيم، محمد عباس محمد، و محمد، محمد ماهر أبو النصر .(٢٠٢٣). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري. التربية (الأزهر) مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ١٩٩٤، ج٤، ٤١٣ - ٥٠٨

عبد المولى، الطيب محمد إبراهيم.(٢٠١٣). تصور مقترح لتطوير جامعة الأزهر في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. رسالة دكتوراه، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر

عبدالحميد، أسماء عبدالفتاح نصر.(٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. المجلة التربوية، ج ١٣، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٩٠١ - ٩٥٣.

عبدالقاسم، عبير مخلد.(٢٠١٩) أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلام العالمية، عمان.

عبدالله، حاتم علي، ياسين، هدى سامي.(٢٠٢١). أثر أبعاد العقل الاستراتيجي للقادة في القرارات الاستراتيجية : دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة

تكريت .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،مج. ١٧، ع. ٥٦، ج. ٢،
١٤٧-١٦١.

عبدالمنعم، عبدالمنعم محمد. (٢٠١١). البعد المنهجي في دراسة صنع القرار
الاستراتيجي.المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ع٢، جامعة
حلوان - كلية التجارة وإدارة الاعمال، 394 - 231

عربانو، محمد عبد الحميد رزق.(٢٠١٧). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة
الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" دراسة
ميدانية". رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر.

العطوي، مهند حميد ياسر. (٢٠٢٠). تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات
الاستراتيجية : دراسة لأراء القيادات العليا في جامعة الكوفة .مجلة مركز
دراسات الكوفة، ع. ٥٨، ٣٩٥-٤١٧.

العفيري، نبيل أحمد محمد، عوض، ياسمين مبارك محمد. (٢٠٢٣). آليات مقترحة
لمراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية. دراسات عربية
في التربية وعلم النفس، ع ١٤٧، ج ١، رابطة التربويين العرب، ٣٣٣-
٣٦٦.

علي محمد جبران و آخرون. (٢٠١٨م). تصورات القيادات التربوية العليا في الأردن
للقيم النهضوية المجتمعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية
والنفسية، ٥ (٢٦)، الجامعة الإسلامية بغزة، ٥٤٦ - ٥٧٥

علي، محمود صلاح أحمد.(٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة
الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، التربية (الأزهر) مجلة علمية
محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، المجلد ٤٢، العدد ١٩٧،
الجزء ٣، يناير، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر، ٢٥٤ - ٢٩٤.

عوض، محمد أحمد. (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

عيسي، ثروت عبد الحميد عبد الحافظ. (٢٠٠٣). ديناميات عملية صناعة القرار بمجالس الأقسام والكليات في بعض كليات جامعة الأزهر "دراسة ميدانية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

غاجي، علي حسن، حسن، فاضل عباس. (٢٠٢١). تأثير مداخل القرار الاستراتيجي في أداء العمليات دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين القطاع الصحي في محافظة ميسان. مجلة الاقتصادي الخليجي، ع (٤٩)، جامعة البصرة مركز دراسات البصرة و الخليج العربي، العراق، ١٣٠-١٧٣.

الغالبى، طاهر محسن منصور. (٢٠١٢). مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية. العلوم الاقتصادية، مج. ٨، ع. ٢٩، ٨٠-١١٢.

قربة، معمر. (٢٠١٧). التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، (٨) ١، مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية، جامعة البليدة، الجزائر، ١٩٧-٢٠٩.

قاموس المعاني. متاح على الرابط التالي، تم الدخول على الموقع بتاريخ ١ / ١٢ / ٢٠٢٣م.

<https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%AF%D9%8A%D9/%86%D8%A7%D9%85%D9%8A>

مخدوم، هند كرامة الله. (٢٠٢٠). مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع ٩، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ١٠٠-١٣١.

مسعود، بدر حامد على (٢٠٢١). تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر في ضوء بعض النماذج الأجنبية. رسالة دكتوراه، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

ميزونوف، ج. (١٩٨٣). *دينامية الجماعات*. ترجمة فريد أنطونيوس، دار منشورات عويدات، بيروت.

نوفل، إيمان محمد محمد، عيسى، ثروت عبدالحميد عبدالحافظ، و كفاقي، إيمان مصطفى محمد (2021). *إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة الأزهر كمدخل للتحويل نحو الجامعة المنتجة وتحقيق الاستدامة المالية*. *التربية (الأزهر) مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، ١٩٢ع، ٥٩٩ - ٦٤٧.

يوسف، محمد سعد زكي (٢٠١٦). *تطوير الأقسام الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة التحويلية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

المراجع الأجنبية:

- Ahmed, H.(2022).Improving the quality of strategic decision-making process in universities through employing expert systems: A case study from a developing country, *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(2) 2022, Pages: 81-94
- Allen, C. D., Coates, B. E., & Woods III, G. J. (2009). Strategic decision-making paradigms: A primer for senior leaders. *US Army War College*.
- Bailey, B. C., & Peck, S. I. (2013). Boardroom strategic decision-making style: Understanding the antecedents. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 131-146.

- Buehring, J., & Bishop, P. C. (2020). Foresight and design: New support for strategic decision making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(3), 408-432.
- DeBode, J. D., Fox, C. J., & McSweeney, J. J. (2023). Top Management Team Political Polarization and Its Implications for Strategic Decision-Making. *Small Group Research*, 10464964231152234.
- Divjak, B. (2016). Challenges of strategic decision-making within higher education and evaluation of strategic decisions. In *Central European conference on information and intelligent systems* (p. 41). Faculty of Organization and Informatics Varazdin.
- Divjak, B., & Redep, N. B. (2015). Strategic Decision-Making Cycle in Higher Education: Case Study of E-Learning. *International Association for Development of the Information Society*.
- Kadoić, N., Redep, N. B., & Divjak, B. (2018). A new method for strategic decision-making in higher education. *Central European Journal of Operations Research*, 26, 611-628.
- Mohammad, Sh., & Wafa, H.M., and Nada, F. (2021). The Impact of the Strategic Direction of the University and Its Role in Activating the Requirements of the Quality of Academic Accreditation: A Field Study (in Arabic). *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 12 (4), 104-128.
- Nickols, F. W. (٢٠١٥). Strategic Decision Making-Commitment to Strategic Action. *Distance Consulting*. Retrieved January 10, 2011.
- Papadakis V and Barwise P (1997). Strategic decisions: An introduction. In: Papadakis V and Barwise P (Eds.), *Strategic decisions: 1-15*. Springer, Boston, USA. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6195-8_1
- Papadakis VM, Lioukas S, and Chambers D (1998). Strategic decision-making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2): 115-147.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic management journal*, 19(2), 115-147.

- Planellas, M., & Muni, A. (2019). *Strategic decisions: The 30 most useful models*. Cambridge University Press.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2012). Quality of strategic decision making: An empirical study of behavioral variables. *African Journal of Business Management*, 6(34), 9704.
- Tsotsolas, N., & Alexopoulos, S. (2018). MCDA Approaches for Efficient Strategic Decision Making. *Preference Disaggregation in Multiple Criteria Decision Analysis: Essays in Honor of Yannis Siskos*, 17-58.
- Wang, Q., Ge, Y., & Hu, C. (2020). A relationship model between top management team cognitive heterogeneity and strategic decision quality and its implications for sustainability. *Complexity*, 1-12.