

البحث العاشر:

آليات مقترحة لمراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات
اليمنية

إهداء:

أ.د/ نبيل أحمد محمد العفيري
أستاذ الإدارة الاستراتيجية المشارك كلية التربية، جامعة إب، اليمن
أ.د/ ياسمين محمد مبارك عوض
أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المشارك كلية التربية، جامعة عدن، اليمن

آليات مقترحة لمراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية

أ.د/ نبيل أحمد محمد العفيري

أستاذ الإدارة الاستراتيجية المشارك كلية التربية، جامعة إب، اليمن

أ.د/ ياسمين محمد مبارك عوض

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المشارك كلية التربية، جامعة عدن، اليمن

• المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم آليات مقترحة لمراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (25) خبيراً، تم اختيارها بطريقة قصديه، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات، واعتمد الباحثان على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن واقع صناعة القرارات الاستراتيجية يعتره الضعف والقصور، وأظهرت تصورات الخبراء موافقة كبيرة حول مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية؛ وذلك بدلالة الوسط المرجح العام (2.92)؛ ووزن مئوي (97.33)، وقد حصلت عمليات التشخيص الاستراتيجي على المرتبة الأولى، بوسط مرجح (2.97)؛ ووزن مئوي (98.93). وحصلت عمليات المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية على المرتبة الثانية، بوسط مرجح (2.94)؛ ووزن مئوي (98.00). وحصلت عمليات تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية على المرتبة الثالثة، بوسط مرجح (2.92)؛ ووزن مئوي (97.67). بينما حصلت عمليات تنفيذ القرار الاستراتيجي على المرتبة الرابعة، بوسط مرجح (2.89)؛ ووزن مئوي (96.33). وأخيراً حصلت عمليات المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي على المرتبة الخامسة، بوسط مرجح (2.87)؛ ووزن مئوي (95.67). وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الآليات الإجرائية لمساعدة الإدارة العليا للجامعات اليمنية في صناعة قرارات استراتيجية أكثر رشداً.

الكلمات المفتاحية: الآليات، صناعة القرارات الاستراتيجية، المراحل، العمليات، الجامعات اليمنية.

Proposed Mechanisms for Stages of strategic decision-making in Yemeni universities

Dr.Nabeel Ahmad Mohammed AL-Ofiry & Dr.Yasmin Mohammed Mubark Awad

Abstract:

This study aimed at presenting proposed mechanisms for stages of strategic decision-making in Yemeni universities. The researchers have used descriptive survey method. The research sample consisted of (25) experts selected purposefully according to a number of criteria. The researchers have used the questionnaire as a tool for data collection. It was applied through modified Delphi technique. Moreover, the researchers have used the statistical package for Social Sciences (SPSS) in analyzing the data. The study has reached a number of results, the most important of which are: reality of strategic decision-making in Yemeni universities was weak and deficient. Experts' perceptions showed broad agreement about the stages of strategic decision-

making in Yemeni universities in terms of the general weighted mean (2.92); and percentage weight (97.33). The processes of Strategic analysis were ranked first, with a weighted mean (2.97); and a percentage weight (98.93). The processes of comparison and selection among alternatives to strategic decisions ranked second, with a weighted mean (2.94); and a percentage weight (98.00). The processes of formulation of strategic decision alternatives were ranked third, with a weighted mean (2.92); and a percentage weight (97.67). The processes of implementation of strategic decision were ranked fourth, with a weighted mean (2.89); and a percentage weight (96.33). Finally, the follow-up and evaluation processes for implementation of strategic decision ranked fifth, with a weighted mean (2.87); And percentage weight (95.67). The study has concluded that a set of procedural mechanisms had been introduced to help the higher administration of Yemeni universities in making more rational strategic decisions.

Keywords: mechanisms, strategic decision-making, stages, processes, Yemeni universities.

• المقدمة:

تُعدُّ عملية صناعة القرارات الاستراتيجية من أصعب القرارات الإدارية التي تواجه المؤسسات؛ وتُفرض على إدارة المؤسسات إدراك العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وفهم القوى المؤثرة في مسيرتها المستقبلية؛ لتمكينهم من تحديد الفرص التي يمكن استثمارها لتطوير المؤسسة، وتحديد التهديدات والمخاطر التي تعرقل نشاط المؤسسة، إضافة إلى تمكينهم من تشخيص عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية؛ لتبني قرارات استراتيجية ناجحة تحقق أهداف المؤسسة.

ويمثل القرار الاستراتيجي الاختيار الأمثل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب المؤسسة، وهي قرارات رئيسة تتعلق بأداء رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وقرارات طويلة المدى، وذات تأثير مهم على المؤسسة، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم للمؤسسة (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٧٧)، وتعتمد القرارات الاستراتيجية الناجحة على الملائمة بين عناصر فرص وتهديدات البيئة الخارجية مع عناصر قوة وضعف البيئة الداخلية للمؤسسة (الغالب، ٢٠١٢، ٨٣)، وأن تركز على فهم واضح لقدرات المؤسسة، وأن تعكس الوعي الخاص بالتناسب الأفضل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية (أيخمن وآخرون، ٢٠١٢، ٣٤)، وتتطلب الرؤية الشاملة والابتكارية التي تتعدى حدود البيروقراطية وتتحرك منها (عبد المنعم، ٢٠١١، ٣٥٠)؛ وأن يمتلك قادة المؤسسات الوعي المعلوماتي؛ لكي يصبحوا قادرين على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات البيئية واقتناص الفرص والاستفادة منها في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية المناسبة (دينو وآخرون، ٢٠١٩، ٢٣٨)؛

ويتمتعون بقدرات عالية في التفكير والتحليل والتشخيص وتقييم البدائل والتنبؤ بالمستقبل، ورؤية ثاقبة وواضحة، وثقة عالية بقدراتهم في الوصول إلى مستويات أداء عالية وفعالة، تمكنهم من وضع أهداف طموحة تتميز بالتحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة (العديلي، ٢٠١٨، ٦٢). حيث أكدت دراسة (Nooraie, 2008) على تشجيع المؤسسات العقلانية في عملية صنع القرار، خاصة عندما يكون القرار الذي سوف يتم اتخاذه استراتيجياً؛ له تأثير على الأجزاء المختلفة من المؤسسة. وتوصلت دراسة (Rahimnia & Molavi, 2021) إلى أن للإتصال الفعال تأثير على نجاح اتخاذ القرار الاستراتيجي السريع، وأن تأجيل القرارات الاستراتيجية بسبب نقص التواصل الفعال للحصول على المعلومات. وقد حظي موضوع صناعة القرارات الاستراتيجية باهتمام كبير لدى الجامعات العربية والدولية، وتناوله بالدراسة والبحث عدد من الباحثين والأكاديميين، إلا أنه لا يزال يشكل نقصاً في الجامعات اليمنية، وغائباً عن تناول أبحاث ودراسات الباحثين والأكاديميين، ويمثل فجوة بحثية جديرة بالبحث والدراسة، وتأتي هذه الدراسة محاولة علمية جادة لاستقصاء آراء الخبراء في الجامعات اليمنية حول مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية، واقتراح مجموعة من الآليات تتضمن الأنشطة والوسائل والأساليب المساعدة على صناعة قرارات استراتيجية ناجحة.

• مشكلة البحث:

يشير واقع الجامعات اليمنية إلى النقص في الخبرات والمهارات الإدارية، والقدرات القيادية لدى بعض قيادة الجامعات، وعلى اتخاذ قرارات غير مناسبة، وإقصاء مشاركة الجهات ذات العلاقة في صنع القرارات المستقبلية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦، ١٩)، وافتقار القيادة العليا لهامش المناورة والمفاوضة مع الأطراف والقوى الخارجية والداخلية، وغياب ثقافة الحوار والنقاش، أثناء صناعة القرارات المستقبلية (العضيري، ٢٠٢٢، ٤٤). ناهيك عن ما تواجه قيادة الجامعات اليمنية من تحديات كبيرة في ظل حالة الغموض واللايقين والتعقيد في التغيرات المستمرة للعوامل البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة على صناعة القرارات المستقبلية، وترتفع مخاطر تلك التحديات في ظل ضبابية معرفة وإدراك طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات والعوامل، ويتطلب الأمر من قيادة الجامعات اليمنية جهداً كبيراً في تشخيص المشكلة وفهم أسبابها وأعراضها، وتحليل مؤشرات عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة عليها، وامتلاك قدرة ومهارة عالية في ابتكار وتصميم بدائل الحلول المناسبة للمشكلة، ناهيك عن ضعف جدوى الخبرات السابقة والتفكير الفردي والمحدود في تقرير معايير بدائل القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى غياب الوعي والمعرفة باستخدام الأساليب والطرق الكمية والنوعية المناسبة في عملية التقييم والمفاضلة بين بدائل القرارات الاستراتيجية.

والذي قد يترتب عليه الاستعجال والارتجال والمخاطرة غير المحسوبة في تقرير اختيار بديل القرار الاستراتيجي الغير مناسب، ويعرض الجامعة لاحتمالية ظهور الأزمات المتكررة أو حدوث الصدمات أو وقوع الكوارث، ومن المتوقع أن يلحق تطبيق بديل القرار الاستراتيجي الخاطئ الضرر بمستقبل الجامعة، ويؤثر على مكانتها وسمعتها في المجتمع، ويهدر مواردها ومقدراتها البشرية والمادية، ويفقدها مركزها التنافسي في السوق المحلية والدولية.

وتبرز الحاجة الملحة للبحث في قيام الباحثين بمحاولة علمية لاستقصاء آراء الخبراء في الجامعات اليمنية حول مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية، واقتراح آليات عمل إجرائية قد تنير الطريق أمام الإدارة العليا للجامعات اليمنية في صناعة قرارات استراتيجية أكثر رشداً.

• أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من خلال الآتي:

« عرض المؤشرات النظرية ذات العلاقة بواقع صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؛ لمساعدة الإدارة العليا للجامعات في الوقوف على أبرز ملامحها.

« إلقاء الضوء على مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية، لرفع معدل الوعي والإدراك لدى الإدارة العليا للجامعات اليمنية حول المنهجية العلمية السليمة لتلك المراحل.

« تشخيص عمليات أبعاد المشكلة أو موضوع القرار؛ وفهم أسبابها والظروف المحيطة بها؛ لتنمية الوعي لدى الإدارة العليا للجامعات اليمنية في تخطي الغموض واللايقين في المعلومات.

« تقديم المعلومات حول عمليات تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية الملائمة، لتطوير قدرات الإدارة العليا للجامعات اليمنية في بناء قرارات استراتيجية ناجحة.

« توجيه أنظار الإدارة العليا للجامعات اليمنية نحو حساسية عمليات المفاضلة بين بدائل القرارات الاستراتيجية؛ لرفع كفاءتهم في اختيار بديل القرار الاستراتيجي المناسب.

« المساهمة في توضيح عمليات تنفيذ القرار الاستراتيجي، وتقييم ومتابعة تنفيذه؛ لزيادة ثقة الإدارة العليا للجامعات في نجاح تنفيذ القرارات المستقبلية.

« تقديم مجموعة من الآليات والإجراءات لمساعدة الإدارة العليا في صناعة قرارات استراتيجية أكثر رشداً.

• أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تقديم آليات مقترحة لمراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- ◀◀ ما واقع صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية في ضوء مؤشرات الدراسات والأبحاث والتقارير والخطط والاستراتيجيات للجامعات اليمنية؟
- ◀◀ ما تصورات الخبراء حول مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؟
- ◀◀ ما تصورات الخبراء حول عمليات التشخيص الاستراتيجي للمشكلة أو موضوع القرار في الجامعات اليمنية؟
- ◀◀ ما تصورات الخبراء حول عمليات تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة في الجامعات اليمنية؟
- ◀◀ ما تصورات الخبراء حول عمليات المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة في الجامعات اليمنية؟
- ◀◀ ما تصورات الخبراء حول عمليات تنفيذ القرار الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؟
- ◀◀ ما تصورات الخبراء حول عمليات المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؟
- ◀◀ ما الآليات المقترحة لمراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؟

• حدود البحث:

يقتصر البحث على تقديم آليات مقترحة لمراحل صناعة القرارات الاستراتيجية (التشخيص الاستراتيجي، تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة، المفاضلة والاختيار بين البدائل، تنفيذ القرار الاستراتيجي، المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي) في الجامعات اليمنية الحكومية، وفقا لآراء عينة قصدية من الخبراء، خلال العام 2021-2022.

• مصطلحات البحث:

• الآليات:

هي مجموعة من الإجراءات العملية التي تساعد الإدارة العليا للجامعات اليمنية في تنفيذ مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية، عبر الأنشطة والوسائل والأساليب المناسبة.

• القرارات الاستراتيجية:

◀◀ يعرف القرار الاستراتيجي بأنه: ذلك القرار الذي يحدد مسيرة المؤسسة الأساس واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تحدث في البيئة المحيطة (Mintzberg & Quinn, 1996).

◀◀ ويعرف القرار الاستراتيجي بأنه: البديل المختار الذي يؤثر في العوامل التي تحسم استراتيجية المؤسسة، ويؤثر في مستقبلها في الأمد البعيد (عثمان والبياتي، 2010، 90).

ويعرف الباحثان القرار الاستراتيجي إجرائياً بأنه: القرار المتعلق بالقضايا ذات التأثير المحوري في نجاح الجامعة وتحديد مسارها المستقبلي الذي تتوافق فيه العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالجامعة مع العوامل البيئية الداخلية في المحافظة على بقاء واستمرار الجامعة وتطورها.

• الإطار النظري:

يمكن عرض أبرز الملامح ذات العلاقة بطبيعة البحث، من حيث مفهوم القرارات الاستراتيجية، وأهميتها، وخصائصها، ومراحلها، والمعوقات التي تحول دون نجاحها، كالآتي:

• مفهوم صناعة القرارات الاستراتيجية:

حظي مفهوم صناعة القرار الاستراتيجي باهتمام كثير من الباحثين والمفكرين في مجال العلوم الإدارية؛ حيث عرف بأنه القرار الذي يمثل الاختيار الأفضل للإدارة العليا في مواجهة موقف أو مشكلة استراتيجية تخص المحافظة على استمرارية نشاط المؤسسة وتقدمه (Macmillan & Tampoe, 2000, 12)، وعرف القرار الاستراتيجي بأنه: ذلك الذي يحتمل أن يضع المؤسسة موضع السؤال في وجودها وفي استقلالها وفي مهماتها وفي حقل أنشطتها الأساسية (غودي والهمامي، ٢٠٠٥، ١١).

كما عرفت بأنها: قرارات تأخذ بالاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمؤسسة (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧)، وعرفت بأنها: قرارات غير مبرمجة، وتتضمن وضع الأهداف بعيدة المدى، وتعالج مشكلات غامضة وغير مألوفة، والمعلومات المتوفرة حولها قليلة، وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي خلاق، وتقود الإدارة العليا بصناعة تلك القرارات (حريم، ٢٠٠٩). وعلى الرغم من تنوع مفااهيم صناعة القرار الاستراتيجي وتعددتها فإن هناك عناصر تتمحور حولها تتعلق بموضوعات كبرى يشوبها الغموض وعدم اليقين، وأهداف بعيدة المدى، وتعدد وتغير العوامل البيئية الخارجية والداخلية، ومحاولة استشراف المستقبل، وتوقع المستقبلات البديلة.

• أهمية صناعة القرارات الاستراتيجية:

تكمن أهمية القرارات الاستراتيجية في كونها تتعامل مع عنصر اللاتأكد واللايقين في البيئة الخارجية للمؤسسة، لما تتخللها من تغيرات سريعة تتطلب أن تتكيف معها المؤسسة، وتتطلب قدرات مميزة ونظرة شمولية للمستقبل (Jacob, 2015)، وتحدد القرارات الاستراتيجية اتجاه المؤسسة الأساسية ومسيرتها بالاستناد إلى منهج وتصور مرتبط بالتغيرات الحاصلة والمتوقعة في بيئة عمل المؤسسة الخارجية والحراك الداخلي فيها (Mintzberg & Quinn, 1996, 5-9)، وتعدُّ مرتكزاً أساسياً لنجاح المؤسسة وتفوقها على المدى البعيد، فإذا كان القرار خاطئاً فإن الجهود المبذولة في عمليات التنفيذ ستكون غير مجدية في بلوغ

المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية المرغوبة (الغالي، ٢٠١٢، ٨١)، وكونها تحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ولها تأثير شامل في كل أبعاد المؤسسة، وتتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، والمنتجات والخدمات التي تقدمها (العاني وجواد، ٢٠٠٨).

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية صناعة القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، والفوائد التي تحققها على المدى البعيد، وما تواجهه من تحديات وصعوبات كبيرة، وحاجتها إلى الاستعانة بمنهجية أو تقنية أو أسلوب يعزز فرص بناء قرارات استراتيجية أكثر كفاءة وقدرة في التعامل مع حالات اللايقين في ظل سرعة تغير الظروف الخارجية وتفاعلاتها المتداخلة.

• خصائص صناعة القرارات الاستراتيجية:

تتميز القرارات الاستراتيجية بعدد من الخصائص، من أهمها: المركزية؛ حيث تصنع في أعلى المستويات الإدارية، وتتميز بالندرة؛ فهي غير عادية وليس لها أسبقيات تستعين بها، وطويلة المدى؛ إذ تغطي فترة زمنية طويلة (السالم، ٢٠٠٥)؛ وتتناول المتغيرات ذات العلاقة طويلة الأجل بأداء المؤسسة، وذات التأثير المحوري في استمرار ونجاح المؤسسة (غراب، ١٩٨٧، ٧).

كما أنها حتمية؛ يتوجب أن تتخذ مسبقاً حتى تبنى عليها القرارات الإدارية التشغيلية الأخرى (Pearce II, 2003)، وتتميز بالشمول، أي: تتعلق بالمنظمة بشكل عام، وعادة ما تمثل نقاطاً متكاملة في خدمة الوحدات الإدارية ومختلف الإدارات والأقسام، وتتميز بالانفتاح على البيئة الخارجية؛ حيث تستمد منها مواردها المالية والبشرية التي تحدد بشكل كبير مدى استمرارها واستقرارها في تلك البيئة (العارف، ٢٠٠٥، ٥٥)؛ الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا للجامعة إدراك خصائص القرارات الاستراتيجية؛ وفقاً لرؤية شاملة للعوامل الخارجية والداخلية المؤثرة فيها، وقراءة استباقية للأثار السلبية والايجابية المحتملة أو المتوقعة مستقبلاً.

• مراحل صناعة القرار الاستراتيجي:

لا تزال مراحل صناعة القرارات موضع جدل ونقاش واختلاف لدى كثير من الباحثين والمهتمين بموضوع صناعة القرارات، ولعل أهم ما يثار حول موضوع مراحل صناعة القرارات هو مدى صحة افتراض ترتيبها وتعاقبها على النحو الذي تناوله كتابات الباحثين وعلماء الإدارة؛ وذلك لأن تلك المراحل كثيرة ومتعددة ومتباينة، وفقاً لخلفيات الباحثين والدارسين في هذا المجال من جهة، وصعوبة التوفيق والمواءمة بين الجوانب النظرية والممارسات العملية من جهة أخرى (ياغي، ١٩٨٩، ٥١). حيث يرى جيمس (James, 1971) أن صناعة القرار تمر عبر ست مراحل هي: التعرف على المشكلة، تحديد العوامل المؤثرة على المشكلة، وضع

الحلول البديلة المناسبة، تقييم البدائل المتاحة، انتقاء أفضل الحلول، اتخاذ القرارات والبدء بالتنفيذ.. في حين حدد منتزبرج وزملاؤه (Mintzberg,H. et.all, 1976) ثلاث مراحل عامة لصناعة القرارات الاستراتيجية، وكل مرحلة تتضمن عدد من الخطوات، وهي: المرحلة الأولى: التعريف، وتشمل: 1- تمييز القرار، 2- التشخيص. المرحلة الثانية: التطوير، وتشمل: 3- البحث، 4- التصميم. المرحلة الثالثة: الاختيار، وتشمل: 5- التصفية والتنقية، 6- التقييم، 7- التفويض. في حين حدد كلا من هوفر وشنديل (Hofer & chendel, 1978) سبع مراحل لصناعة القرارات الاستراتيجية، هي: التعريف الاستراتيجي، التحليل البيئي، تحليل الموارد، تحليل الفجوة، البدائل الاستراتيجية، تقييم البدائل الاستراتيجية، الاختيار الاستراتيجي. وقد قام إيرنست آرشر Earnest R Archer بعديد من الدراسات والأبحاث، وكان من نتائج هذه الدراسات أن عملية اتخاذ أو صناعة القرارات تتم وفق تسع مراحل هي: فهم ومراقبة بيئة القرار، تحديد المشكلة، تحديد أهداف القرار، تشخيص المشكلة، تطوير بدائل الحلول، تأسيس معايير أو طريقة لتقييم البدائل، تقييم بدائل الحلول، اختيار أفضل البدائل، تنفيذ أفضل البدائل (Archer, 1980, 54). بينما حدد شونيك (Schwenk, C.R, 1984) أربع مراحل تمر بها صناعة القرارات الاستراتيجية، وهي: صياغة الهدف وتعريف المشكلة، تكوين البدائل الاستراتيجية، التقييم والاختيار، التطبيق.

ويلاحظ على الرغم من تعدد آراء علماء الإدارة والباحثين حول مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية، وتباين افتراضات ترتيبها وتعاقبها في كتاباتهم، إلا أن ذلك لا يعني اختلافا جوهريا في مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية، وإنما يقتصر على جوانب التفصيل والاختزال للمراحل والخطوات، وأن هناك قواسم مشتركة تجمع بينها، ويمكن المقارنة بينها وبلورتها في خمس مراحل: المرحلة الأولى: التشخيص الاستراتيجي، المرحلة الثانية: تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية، المرحلة الثالثة: المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية، المرحلة الرابعة: تنفيذ بديل القرار الاستراتيجي، المرحلة الخامسة: المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي، ويمكن عرضها كالتالي:

• مرحلة التشخيص الاستراتيجي:

تُعدُّ من أدق مراحل صنع القرار على أساس أنَّ القرار الذي سوف يصنع يتعلق بهذه المشكلة أو الهدف موضوع القرار، وهذا يرجع إلى أنَّ إدراك المشكلة وتشخيصها هو نصف حلها (Jiri, 2014)، وأن التشخيص الخاطئ للمشكلة أو الأهداف يؤدي إلى صناعة قرار استراتيجي خاطئ (Nummela, Saarenketo. et. al, 2014). وتتطلب تحديد المصادر الأساسية والثانوية اللازمة للحصول على المعلومات الاستراتيجية الداخلية والخارجية للمؤسسة (Muller, 2004,23) وجمع بيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة ذات معني تكون سهلة الاستخدام في صناعة القرارات الاستراتيجية (83, 2003, Daft)، وتسهم في تقديم إندارات مبكرة

أو تحذيرات موقوته، تسمح لصانع القرار أن يضع المؤسسة على نحو تفاعلي مع العوامل البيئية المحيطة بها (Parker & Nites, 2006). حيث يحدد أنموذج ماكزني 7S سبعة عناصر داخلية للمؤسسة يجب أن تكون متسقة إذا أريد لها أن تكون ناجحة وفاعلة، هي: الاستراتيجية Strategy، العاملون Staff، الهيكل Structure، المهارات Skills، القيم المشتركة Shared Values، أسلوب الإدارة Style of Management، الأنظمة System (الكرخي، ٢٠١٤، ٢١٩)، وتحدد العوامل البيئية الخارجية العامة المحيطة بالمؤسسة وفقاً لأسلوب PESTEL بالعوامل السياسية Political، والاقتصادية Economic، والاجتماعية Social، والتكنولوجية Technological، والقانونية E، والبيئية (L) (الكرخي، ٢٠١٤، ٢٠١٢). ويعد أسلوب سوات SWOT أحد أساليب التحليل البيئي الاستراتيجي الذي يمكن قادة المؤسسات من صناعة القرارات الاستراتيجية. إذ يساعد في تحليل العوامل البيئية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية؛ وتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (الحسيني، ٢٠٠٦، ٢٧١). وفي ضوء ما سبق يتطلب من الإدارة العليا للجامعات اليمنية توفير أنظمة بيانات ومعلومات شاملة، واستقطاب خبراء متخصصين في أساليب وبرامج التحليل الكمية، وتنويع الأساليب النوعية عبر عقد مقابلات جماعية، وورش نوعية، وإجراء نقاشات وحوارات يشارك فيها ذوي العلاقة في الجامعات وأصحاب المصالح الخارجيين، في تحليل العوامل البيئية الداخلية إلى عناصر قوة وضعف، وتحليل العوامل الخارجية العامة والخاصة إلى فرص وتهديدات، لضمان الحصول على معلومات متنوعة وموثوقة، يعتمد عليها في تحديد بدائل القرارات المستقبلية للجامعات.

• مرحلة تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة:

يتوقف تكوين البدائل على عدد من العوامل منها: مدى استعداد صانع القرار على الابتكار وتوقعاته، ووضع المؤسسة وفلسفتها وأسلوب قياداتها وخلفياتهم واتجاهاتهم، والسياسات التي تأخذ بها المؤسسة وامكاناتها المادية والبشرية، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، وظروف البيئة الخارجية والداخلية (غراب، ١٩٨٧، ٢٨- ٢٩)، وتتطلب عملية تحديد البدائل من صانع القرار الخبرة وتوافر المعلومات والاستعانة بالمستشارين والمساعدین (Montero, 2017). وتتألف القرارات الاستراتيجية من خيارات حرجة ونادرة ومترابطة، تستلزم استثمار الموارد، ولها تأثير طويل الأجل على أداء المؤسسة وتمكينها من البقاء (Vera & Tabesh, 2020). وهناك عدد من الأدوات التي تستخدم في توليد بدائل القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ولعل من أبرزها مصفوفة توز (TOWS). وتستخدم مصفوفة (TOWS) تحليل البيئة الخارجية (التهديدات والفرص)، والبيئة الداخلية (نقاط الضعف والقوة)، من أجل رسم الاستراتيجيات والرؤى لصانعي القرار في المؤسسة (Alaaraj & Sallahuddin, 2014, 184)، عبر المزاوجة بين نقاط القوة والفرص، ونقاط القوة والتهديدات، ونقاط الضعف والفرص، ونقاط الضعف والتهديدات من أجل توليد بدائل قرارات استراتيجية (Wehrich, 1982, 63).

البيئة الداخلية		
نقاط الضعف (Weaknesses)	نقاط القوة (Strength)	البيئة الخارجية
WO	SO	الفرص (Opportunities)
بدائل قرارات استراتيجية استقلال الفرص للتغلب على جوانب الضعف.	بدائل قرارات استراتيجية استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص.	-
WT	ST	التحديات (Threats)
بدائل قرارات استراتيجية تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات.	بدائل قرارات استراتيجية الاستفادة من نقاط القوة لتجنب التهديدات.	-

شكل (١) مصفوفة البدائل الاستراتيجية توز (TOWS Strategic Alternatives Matrix).

ومن خلال شكل (١)، وفي ضوء ما سبق يتطلب من الإدارة العليا للجامعات اليمينية عقد مجموعة بؤرية، يشارك فيها خبراء من خلفيات علمية وفكرية متنوعة، وإجراء نقاشات وحوارات وتبادل وجهات النظر وعصف ذهني، لتوليد بدائل قرارات استراتيجية متنوعة، تحقق التوافق والمواءمة في توليد بدائل قرارات استراتيجية: استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص (SO)، والاستفادة من نقاط القوة لتجنب التهديدات (ST)، واستغلال الفرص للتغلب على جوانب الضعف (WO)، وتقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات (WT).

• مرحلة المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية:

وفي هذه المرحلة يقوم صانع القرار بالمقارنة بين البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وإسهامها في تحقيق الهدف وحل المشكلة، ومدى ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة (أبو الغنم، ٢٠١٦، ١٥٤)، كما تتم المفاضلة من حيث: الآثار الاجتماعية، واستجابة العاملين، والتوقيت، والسرعة (الشمري والعبادي، ٢٠٠٦، ٩٨). ويستعان في هذه المرحلة بأساليب التحليل الكمية والنوعية في عملية تقييم البدائل، من أجل تسهيل عملية المفاضلة بينها. إلا أن هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، ذلك أن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة أو سهلة؛ إذ لا تظهر مزايا كل بديل وعيوبه وقت بحثها، ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً، كما تتضمن تلك العملية عناصر غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، فضلاً عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاستكشاف النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة (كنعان، ١٩٨٣)، ويؤدي في هذه المرحلة التقدير الشخصي لصانع القرار دوراً كبيراً والذي يتأثر بالتقييم والمعتقدات الأخلاقية والإجراءات التنظيمية (Smith & Winterhalder, 2017)، ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الذي يمثل الحل الأنسب للمشكلة المطروحة (النعيمي، ٢٠٠٧، ٧٥)، ويحقق الهدف، ويتناسب مع الظروف البيئية المحيطة (أبو الغنم، ٢٠١٦، ١٥٤)؛ حيث تحدد إدارة المؤسسة تفضيلها لبديل من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة على أساس مناسبتها لجوانب القوة والضعف في المؤسسة

والفرص والمخاطر التي تواجهها (غراب، ١٩٨٧، ٩). الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا للجامعات اليمنية اشراك خبراء متخصصين في اعتماد معايير للمفاضلة بين بدائل القرارات الاستراتيجية، ولتحاشي الارتجال والعشوائية، وإخضاعها لموافقة الإدارة العليا للجامعة وذوي العلاقة الداخليين والخارجيين، لتقرير اختيار بديل القرار الاستراتيجي الأفضل، من أجل نجاح عملية التنفيذ.

• مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي:

وتتطلب هذه المرحلة تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لوضع القرار موضع التنفيذ أو التطبيق (ياغي، ١٩٨٩، ٥٩)، عبر خطة دقيقة للتنفيذ تحدد خطوات واحتياجات تنفيذ القرار من موارد بشرية ومالية ومادية، وجدول زمني لمراحل التنفيذ، وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات على العاملين، بحيث يدرك كل فرد منهم العمل المطلوب منه والنتائج المتوقعة (مرسي، ١٩٨٥، ١٧)، وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في مدى نجاح تنفيذ القرار؛ منها طريقة صياغة القرار، واختيار الوقت المناسب لإعلانه، وتهيئة البيئة الداخلية والخارجية، وتوفير الموارد للتأكد من الالتزام بتنفيذ القرار (متروك، ٢٠١٢). الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا للجامعة حشد الموارد والإمكانات المادية المتاحة، وتوظيف القدرات البشرية المناسبة، ومنحهم قدر من الصلاحيات والمسؤوليات الكافية، وفتح قنوات الاتصال الرأسية والأفقية، وتقديم الدعم والمساندة المادية والمعنوية، وتشجيع المشاركة الجماعية في تقديم الآراء والأفكار والمقترحات؛ لضمان نجاح تنفيذ القرار الاستراتيجي.

• مرحلة المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي:

ويتم في هذه المرحلة وضع خطة لمتابعة وتقييم نتائج كل قرار استراتيجي بعد تنفيذه، يحدد فيها مستويات الأداء المطلوبة، والطرق والوسائل المناسبة لقياس الأداء، والانحرافات عن مستويات الأداء المطلوبة، والبحث عن أسباب الانحرافات عن الأداء، ووضع بدائل الحلول المناسبة لتلك الانحرافات، وتحديد الصلاحيات لاختيار الحلول الأنسب لتلك الانحرافات، والإشراف على تنفيذها (مرسي، ١٩٨٥، ١٧). وتفرض هذه المرحلة على الإدارة العليا للجامعة تشكيل لجنة من خبراء متخصصين، يدار بينهم حوار ونقاش وتبادل آراء لإقرار معايير المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي، والمساهمة في اقتراح الحلول والمعالجات لجوانب الانحراف، ورفع التقارير الدورية للإدارة العليا للجامعة.

• معوقات صناعة القرارات الاستراتيجية:

تعترض صناعة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات عدد من المعوقات منها: وجود اعتقادات وقناعات سابقة لدى الإدارة العليا في المؤسسات، والتفافهم نحو سياسة معينة، وترشيحهم المعلومات المساندة لتلك السياسة، وتقديراتهم المبالغ فيها في السيطرة، والثقة المفرطة بقدراتهم، وتجاهلهم مناقشة الافتراضات المهمة ذات الصلة، وقيامهم بتقديم المبررات الحقيقية وغير الحقيقية لقراراتهم، وتغليب

المحابة والابتعاد عن الموضوعية (هل وجونز، ٢٠٠١، ٦٠-٦٣). وضعف إدراك إدارة المؤسسة للمشكلة وتحديدها بدقة، ووقوع إدارة المؤسسة تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية، وصعوبة تقييم البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وندرة وجود حل واحد سليم أو صحيح للمشكلة المعروضة، وضعف القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من عملية صنع القرار (المغربي، ٢٠١٦، ٢٦٣)، وضعف الأنظمة الإدارية المعمول بها داخل المؤسسات، وضعف كفاءة نظامي المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة، وسيادة المركزية الإدارية، وضعف شخصية متخذ القرار (جرار وأبو بهاء، ٢٠١٤).

وفي ضوء ما سبق ينبغي على الإدارة العليا للجامعة تجاوز معوقات صناعة قراراتها المستقبلية؛ والاعتماد على أنظمة معلومات شاملة ودقيقة في تحليل العوامل الخارجية والداخلية للجامعة، من أجل فهم وإدراك طبيعة المشاكل والموضوعات المتعلقة بالقرارات، وإشراك استشاريين متخصصين في تحديد بدائل القرارات المناسبة، والمفاضلة بين تلك البدائل وفقاً لمعايير علمية سليمة، واختيار بدائل القرارات التي تساعد في نجاح الجامعة وتطورها.

• واقع صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية: (للإجابة عن السؤال الأول).

تشير الاستراتيجيات والدراسات والأبحاث والتقارير إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في أداء الجامعات اليمنية، والذي تتجلى بعض مظاهرها في: سيادة المركزية الإدارية، وضعف الالتزام بالقوانين واللوائح، والنظم، وضعف الالتزام بالتقاليد والأعراف الأكاديمية، وقد أدى ذلك إلى انعدام المرونة، وتعقيد الإجراءات، وبطء اتخاذ القرارات، وجعل قيادة الجامعات عاجزة عن اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير نشاطها بشكل فعال، كما أن النقص في الخبرات والمهارات الإدارية، والقدرات القيادية لدى بعض قيادة الجامعات أدى إلى الانخفاض من الاستقلالية، وعلى اتخاذ قرارات غير مناسبة، وغياب مشاركة القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة في صنع القرار في الجامعات اليمنية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦، ١٩)، إضافة إلى ضعف إشراك العاملين في صناعة القرارات، وقصور في تشكيل لجان متخصصة لتحليل المعلومات اللازمة لإعداد القرار، والقصور في مشاركة العاملين في صناعة القرارات المستقبلية، وقصور الاعتماد على معلومات دقيقة لاتخاذ القرار، وقصور مناقشة مقترحات أعضاء المجالس خلال الاجتماعات، وقصور في تجسيد مبدأ المشاركة الجماعية في صناعة القرارات المستقبلية (العفيري، ٢٠٠٦، ٩٢-٩٣)، وعدم وجود نظام واضح وفعال للمسائلة والمتابعة والتقييم، وضعف الأداء المؤسسي (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠٠٦-٢٠٠٧، ١٠٨)، وتخبط في اختيار بديل القرارات الاستراتيجية المناسبة، وارتجال في مقارنة بدائل القرارات الاستراتيجية بالإمكانات المتاحة، وضبابية في تحديد بدائل القرارات الاستراتيجية الملائمة (العفيري، ٢٠١٨، ١٨٤).

وأن إدارة الجامعات اليمينية يعترها العجز والخلل، وتواجه تحديات ومؤثرات في صناعة القرارات الاستراتيجية؛ ترتب عليها انحراف العملية التعليمية والإدارية عن مسارها المرسوم (قايد، ٢٠١٣). إضافة إلى الارتجال والعشوائية، والتركيز على الموضوعات والقضايا الهامشية، وتجاهل الموضوعات والقضايا المفصلية، وبطء وتأخر في صنع بعض القرارات المستقبلية، والمخاطرة دون توفر أنظمة معلومات وبيانات دقيقة، وبروز الصراعات بين الإدارة العليا أثناء صناعة القرارات المستقبلية (العفيري، ٢٠٢٢، ٤٤).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمينية يعترها الضعف والقصور جراء غياب البيانات والمعلومات، وغموض المشكلة أو موضوع القرار، وضعف المهارات والقدرات لدى قيادة الجامعات في صنع القرارات الاستراتيجية، وقصور في إدراك العوامل والقوى الخارجية والداخلية المؤثرة في صناعة القرارات المستقبلية، وتواجه مخاطرة في ظل عدم التأكد أو اللايقين، ويترتب عليه ضعف القدرة في توقع بدائل القرارات المناسبة، وصعوبة وضع معايير دقيقة للمفاضلة بين البدائل، وتعقد اختيار بديل القرار المناسب، وغموض توقع النتائج المترتبة على اختيار البديل المناسب، وسوء اختيار بديل القرار المناسب، وزيادة معدل احتمال تعرض الجامعات اليمينية لأثار سلبية، أو صدمات مفاجئة في المستقبل.

• الدراسات السابقة:

اطلع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة القريبة من موضوع بحثهما، ويمكن عرضها كالآتي:

• استعراض الدراسات السابقة:

• دراسة كاظم (2013):

هدفت إلى قياس تأثير العلاقة بين المعرفة الكمية وأدواتها وأساليبها في صنع القرارات الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من عمداء ورؤساء الأقسام في الكليات والمعاهد التقنية، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، واعتمدت الدراسة على البرنامج الاحصائي (Spss) في تحليل البيانات، وخلصت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها: أن عمادات المعاهد التقنية قد استخدموا التحليل المتأني في بناء القرارات الاستراتيجية، وأن عمادات المعاهد التقنية اعتمدت على التفكير المسنود بالمعرفة الكمية في صنع القرارات الاستراتيجية، وأن الخبرة في استخدام أدوات المعرفة الكمية لها الدور الأكبر في صنع القرارات الاستراتيجية الصائبة، وأن عمداء المعاهد الذين يمتلكون مهارات توطيد العلاقة لها الدور الأكبر في صنع القرارات الاستراتيجية، وأن المشاركة الفعالة من قبل العمداء ورؤساء الأقسام لها الدور الفعال في بناء القرار الصائب.

• دراسة جزار وأبو بهاء (2013):

هدفت إلى قياس العلاقة بين دينامية صنع القرارات الاستراتيجية والأداء الكلي للمنظمات الأهلية الفلسطينية من جهة أخرى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن المنظمات الأهلية الفلسطينية تتبنى المنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الاستراتيجية، وأن العديد من المنظمات لا تزال تستخدم النموذجين التكييفي والريادي اللذين يعتمدان على ردود الأفعال والتفرد في صنع القرار الاستراتيجي، وأن العديد من المنظمات لا يزال مستوى انخراط مجالس إدارتها في صنع القرارات الاستراتيجية شكلياً ووهيمياً، أن تبني المنظمات الأهلية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الاستراتيجية، واستخدام النمطين التخطيطي والتفاعلي في صنع القرارات الاستراتيجية، والانخراط العالي لأعضاء مجالس الإدارة في صنع القرارات الاستراتيجية أدى إلى زيادة رضا العاملين والمستفيدين والمجتمع، ومن ثم تحسن الأداء الحالي للمنظمات الأهلية، ولا يوجد اختلاف في أنماط صنع القرارات الاستراتيجية، ومستوى انخراط مجالس الإدارة في صنعها في المنظمات الأهلية الفلسطينية بصرف النظر عن مجال عملها.

• دراسة (Carter 2015):

وهدفت إلى تشخيص أهمية المعرفة لدى من يصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات، والتحقق من مدى استخدام إدارة المنظمات لعمليات إدارة المعرفة في صناعة القرارات الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة بمنظمات القطاع الصناعي المختلط في الولايات المتحدة الأمريكية، واختيرت عينة تمثلت بـ (6) منظمات، واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات والمعلومات، واستخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات من أبرزها: وضوح الدور الفاعل والمؤثر لإدارة المعرفة في تحقيق تفوق المنظمة على المنظمات المنافسة.

• دراسة قربة (2017):

هدفت الدراسة إلى التعريف بالتشخيص الاستراتيجي والدور الذي يلعبه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كونه يمكن المؤسسة من تكوين قاعدة هامة للمعلومات يعتمد عليها نتيجة لعملية المسح البيئي وتحليل الآثار التي تتركها مخرجات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى أن التشخيص الاستراتيجي يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في توفير المعلومات الضرورية عن البيئة المحيطة بها، باستخدام أدوات تحليل ممثلة في تحليل المحفظة، وتحليل الفجوة، وأسلوب التحليل الرباعي SWOT، التي يمكن اعتبارها كمدخل لاتخاذ القرارات المستقبلية.

• دراسة دينو وآخرين (2019):

هدفت إلى معرفة دور الوعي المعلوماتي في فاعلية القرارات الاستراتيجية لدى القادة الإداريين في جامعة زاخو"، وتكون مجتمع البحث من جميع القادة الإداريين في الجامعة، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عمدية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (Spss) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها: كلما زاد امتلاك القادة الإداريين في الجامعة للوعي المعلوماتي عزز ذلك من قدراتهم على صناعة قرارات استراتيجية فاعلة تحقق للمؤسسة أهدافها المطلوبة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعة بالمحافظة على نشر ثقافة الوعي المعلوماتي بين أفرادها بشكل عام وقادتها الإداريين بشكل خاص من خلال تضمين ذلك في رسالة الجامعة، واستمرارية تنظيم برامج تدريبية وورش عمل داعمة لذلك المجال.

• دراسة الشهري (2020):

هدفت إلى تتبع الكيفية التي تصنع بها القرارات الاستراتيجية، والتعرف على العوامل المؤثرة في هذه القرارات، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، واعتمدت على المقابلة، وتحليل الوثائق لجمع البيانات التي لها ارتباط بالقرارات الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن القرارات الاستراتيجية تصنع في ضوء أزمة معلومات، وأن أكثر العوامل الديناميكية المؤثرة في القرارات الاستراتيجية هي: عوامل تأخير الجدولة، وعوامل التوقيت، وأن التعقيد أكثر العوامل البيئية العامة تأثيراً في صنع القرارات الاستراتيجية، وهيكل وزارة التعليم أكثر العوامل المنظمة تأثيراً في صنع القرارات الاستراتيجية.

• دراسة مخدوم (2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفجوة القائمة في المهارات الأساسية اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد متطلبات بناء واستكمال المهارات الأساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد متطلبات تطوير آلية صناعة القرارات الاستراتيجية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لآراء (272) من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية. وأظهرت نتائجها أن هناك كفاءة في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية التي تتم وفق إجراءات محددة وواضحة وتميل إلى إشراك المستويات الإدارية ذات العلاقة فيها من خلال أسلوب القيادة الجماعية؛ وهو ما أسهم في زيادة كفاءة التخطيط الاستراتيجي فيها وتحسين الأداء بشكل عام. وأن النظرة طويلة المدى ومهارات الحوار والنقاش والقدرة على التشاور والتعاون وتحديد واختيار البدائل وتحديد التكلفة والعائد هي من أهم مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية.

• دراسة فالكنس وآخرون (2021) Valks, B. et. al :

هدفت الدراسة إلى معرفة استخدام الفضاء للمساحات التعليمية وأماكن الدراسة في جامعة (Tu Delft)، وكيف تعلم عملية صنع القرار الاستراتيجي في الحرم الجامعي، واستخدمت الدراسة تصميم دراسة الحالة، واعتمدت الدراسة

على جمع البيانات والمعلومات عن المساحات التعليمية وأماكن الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن المساحات التعليمية بالجامعة تؤدي أداء جيد من حيث معدلات التردد ويمكن تحسينها من حيث معدلات الإشغال. وساعدت المعلومات في دعم اتخاذ القرار على المدى القصير والطويل لاستيعاب العدد المتزايد من الطلبة. تتمتع أماكن الدراسة بالجامعة بإشغال مرضي في بعض أنواع أماكن الدراسة. بينما يوجد مجال للتحسين في أماكن أخرى.

• دراسة كارلسون والكسندر (Karlsson & Alexander (2022):

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية اتخاذ الإدارة العليا القرارات الاستراتيجية أثناء الاضطرابات الاقتصادية، واتبعت الدراسة أسلوب البحث النوعي مع النهج الاستقرائي، واعتمدت على المقابلة شبه المنظمة التي أجريت مع ثمانية من كبار المديرين من ثلاث شركات مختلفة في الصناعة التحويلية السويدية، وتم تحليل المعلومات وربطها بالأدبيات ذات الصلة. وقد خلصت الدراسة إلى: أن كبار المديرين يعتمدون على جوانب الخبرة والشعور والبرتوكولات لاتخاذ قرارات استراتيجية وإيجاد معنى لها، وأدت الاضطرابات الاقتصادية إلى معلومات مبعثرة ومحدودة، مما جعل كبار المديرين يعقدون اجتماعات ومناقشات متكررة مع بعضهم البعض. ولم تتغير عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل كبير خلال الاضطرابات الاقتصادية حيث كانت مجموعات إدارة التكنولوجيا متوافقة مع استراتيجياتها طويلة الأجل، فضلاً عن الاعتماد على إجراءاتها الروتينية، مثل اجتماعات مجلس الإدارة والتوجيهات والبرتوكولات، وقلل ذلك من حاجة كل مدير أعلى إلى الاعتماد على منطقتة الخاصة من خلال الخبرة والبحث عن المعلومات.

• جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث من الدراسات السابقة في عدد من جوانبها، لا سيما فيما يتعلق بعرض المقدمة، وتوضيح المشكلة، وإبراز أهميتها، وبلورة مضامينها النظرية، وتوضيح مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وطريقة عرض النتائج وتفسيرها.

• ما تميز به البحث عن الدراسات السابقة:

تميز البحث عن الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

« أن بعض الدراسات اقتصر على دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة (المعرفة الكمية، والأداء الكلي للمؤسسات، الوعي المعلوماتي، ...) والقرارات الاستراتيجية؛ بينما الدراسة الحالية تميزت بالتركيز على مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية؛ وعمليات كل مرحلة في وحدة كلية متكاملة.

« أن أغلب الدراسات اقتصر على تقديم نتائج كمية محددة، بينما الدراسة الحالية تعدت تقديم النتائج الكمية إلى تقديم آليات، تتضمن مجموعة من الإجراءات المتنوعة لعمليات مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية.

« أن بعض الدراسات اقتصر على تناول مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية بشكل نظري؛ بينما الدراسة الحالية تتفرد بالربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

• منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي؛ القائم على استقصاء تصورات الخبراء حول مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وعملياتها؛ واقتراح آليات تتضمن مجموعة من الإجراءات العملية لمساعدة الإدارة العليا للجامعة في صناعة قرارات مستقبلية أكثر رشداً.

• مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث وعينته من مجموعة من الخبراء في عدد من الجامعات اليمنية الحكومية، تم اختيارهم بطريقة قصديه وفقاً لعدد من المعايير، هي الأول: أن جميع أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراه، الثاني: تنوع تخصصات أفراد عينة الدراسة لضمان الحصول على آراء وأفكار متعددة، الثالث: موافقة الخبراء على الاستجابة على فقرات الأداة؛ حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (25) خبيراً.

جدول (١) عدد أفراد العينة من الخبراء في الجامعات اليمنية الحكومية.

م	الجامعة	العدد	النسبة	م	الجامعة	العدد	النسبة
1	صنعاء	3	0.21	7	حجة	2	0.14
2	عدن	3	0.21	8	لحج	1	0.10
3	تعز	2	0.14	9	البيضاء	2	0.14
4	حزموت	2	0.14	10	عمران	2	0.14
5	إب	2	0.14	11	الحديدة	2	0.14
6	ذمار	2	0.14	12	سبأ	2	0.14
	المجموع	14	0.56		المجموع	11	0.44

الإجمالي العام = 25 فرداً من الخبراء الأكاديميين.

المصدر: إعداد الباحثين

• أداة البحث:

تم إعداد الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد اعتمد الباحثان في إعداد الأداة على الأدب النظري، والدراسات السابقة، والاستبانات والمقاييس، وقد تألفت الأداة في صورتها الأولية من (23) فقرة، موزعة على خمس مراحل، واستخدم الباحثان التدرج الثلاثي (كبيرة (3)، متوسطة (2)، ضعيفة (1)).

• صدق الأداة:

من خلال عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (10) محكمين من المتخصصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات اليمنية: جامعة صنعاء، جامعة عدن، جامعة إب، جامعة ذمار، جامعة حجة، جامعة الحديدة، لتقرير ما إذا كانت كل فقرة في الاستبانة صالحة أو غير صالحة، ومنتمة أو غير منتمة، والحاجة للتعديل، وإمكانية إضافة بعض الفقرات، وفي ضوء ملاحظاتهم ونسبة اتفاق (80%) بوصفها معياراً لقبول الفقرة تم إعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (23) فقرة.

• ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة ومجالاتها وإجمالي الأداة؛ وذلك عن طريق استجابات العينة من الخبراء؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لإجمالي الأداة (0.81)، وهي قيمة يمكن الوثوق بها لتطبيق أداة البحث.

جدول (٢) حساب ثبات الأداة بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

م	المراحل	معامل (ألفا كرونباخ).
1	التشخيص الاستراتيجي للمشكلة أو موضوع القرار.	0.88
2	تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة.	0.83
3	المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية.	0.83
4	تنفيذ القرار الاستراتيجي.	0.78
5	المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي.	0.74
	إجمالي الأداة	0.81

• المعالجة الإحصائية:

استعان الباحثان ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات بأسلوب الإحصاء الوصفي؛ إذ استخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، والتكرارات والوسط المرجح والوزن المثوي لحساب تقديرات أفراد العينة على فقرات الأداة.

• عرض النتائج وتفسيرها:

توصل الباحثان إلى جملة من النتائج في ضوء أسئلة البحث، وتسهيلاً لعرض تلك النتائج ومناقشتها تم تصنيفها إلى مجموعات على النحو الآتي:

• للإجابة عن السؤال الرئيسي الأول: ما تصورات الخبراء حول مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؟

جدول (٣) عدد الخبراء، وترتيب المجالات والوسط المرجح، والوزن المثوي والدلالة اللفظية لكل مجال، وإجمالي الأداة.

م	المراحل	الخبراء	الترتيب ب	الوسط المرجح	الوزن المثوي	الدلالة اللفظية
1	التشخيص الاستراتيجي للمشكلة أو موضوع القرار.	25	1	2.97	98.93	كبيرة
2	تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة.	25	2	2.92	97.67	كبيرة
3	المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية.	25	2	2.94	98.00	كبيرة
4	تنفيذ القرار الاستراتيجي.	25	3	2.89	96.33	كبيرة
5	المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي.	25	4	2.87	95.67	كبيرة
	إجمالي الأداة			2.92	97.33	كبيرة

أظهرت تصورات الخبراء موافقة على مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية بشكل عام بدرجة كبيرة؛ وذلك بدلالة الوسط المرجح العام (2.92)، والوزن المثوي (97.33)؛ وهذا يعني إجماع آراء الخبراء حول مراحل صناعة

القرارات الاستراتيجية؛ ويعزى ذلك إلى اتساق آراء الخبراء، وتقارب وجهات نظرهم حول مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية.

كما أظهرت تصورات الخبراء تصدر مرحلة "التشخيص الاستراتيجي"، المرتبة الأولى، بوسط مرجح (2.97) ووزن مئوي (98.93)، في حين جاءت مرحلة "المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية" في المرتبة الثانية، بوسط مرجح (2.94) ووزن مئوي (98.00). بينما جاءت مرحلة "تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة"، في المرتبة الثالثة، بوسط مرجح (2.92)، ووزن مئوي (97.67). بينما جاءت مرحلة "تنفيذ القرار الاستراتيجي" في المرتبة الرابعة، بوسط مرجح (2.89) ووزن مئوي (96.33). وأخيراً جاءت مرحلة "المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي"، في المرتبة الخامسة، بوسط مرجح (2.87) ووزن مئوي (95.67). ويلاحظ تطابق آراء الخبراء في ترتيب مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية مع الترتيب العلمي للأدب النظري والدراسات والنماذج؛ ويعزى ذلك إلى منطوقية الترتيب، وموضوعيته، وتسلسله بشكل سليم، وملاءمته المستقبلية للتطبيق الفعلي في الجامعات اليمنية.

• للإجابة عن السؤال الرئيس الثاني: ما تصورات الخبراء حول عمليات مرحلة التشخيص الاستراتيجي للمشكلة أو موضوع القرار في الجامعات اليمنية؟
جدول (٤) حساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن المئوي والدلالة اللفظية؛ لعمليات مرحلة التشخيص الاستراتيجي للمشكلة أو موضوع القرار في الجامعات اليمنية.

م	العمليات	التكرارات			الوزن المئوي	الوسط المرجح	الدلالة اللفظية
		1ك	2ك	3ك			
1	تحديد المشكلة أو موضوع القرار.	0	0	25	3	100	كبيرة
2	حصر العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في المشكلة أو موضوع القرار.	0	2	23	2.92	97.33	كبيرة
3	جمع بيانات ومعلومات حول المشكلة أو موضوع القرار.	0	0	25	3	100	كبيرة
4	تحديد عناصر الفرص والتهديدات الخارجية المؤثرة في المشكلة أو موضوع القرار.	0	1	24	2.96	98.67	كبيرة
5	تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية المؤثرة في المشكلة أو موضوع القرار.	0	1	24	2.96	98.67	كبيرة
	إجمالي المجال				2.97	98.93	كبيرة

أظهرت تصورات الخبراء موافقة كبيرة حول عمليات التشخيص الاستراتيجي للمشكلة أو موضوع القرار في الجامعات اليمنية بشكل عام بدرجة كبيرة؛ وذلك بدلالة الوسط المرجح (2.97)، والوزن المئوي (98.93)؛ وهذا يعني إدراك الخبراء أولوية مرحلة التشخيص الاستراتيجي؛ ويعزى ذلك إلى أهمية مرحلة التشخيص الاستراتيجي. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (قرية، ٢٠١٧) أن التشخيص الاستراتيجي يعد ركيزة أساسية لتوفير المعلومات عن البيئة المحيطة باستخدام أساليب منها أسلوب SWOT.

أما على مستوى العمليات فقد حصلت جميع العمليات على موافقة الخبراء بدرجة كبيرة، ويمكن فرزها وفق الترتيب الآتي:

« أن الفقرتين (3، 1) احتلتا المرتبة الأولى وفقاً لتصورات الخبراء، بوسط مرجح (3) ووزن مئوي (100%)؛ حيث حصلت "تحديد المشكلة أو موضوع القرار" و "جمع بيانات ومعلومات حول المشكلة أو موضوع القرار الاستراتيجي"، على موافقة كبيرة؛ وهذا يعني إجماع آراء الخبراء، وتتطابق ثقافتهم حول أولوية عملية تحديد المشكلة أو موضوع القرار الاستراتيجي وجمع بيانات ومعلومات حول المشكلة أو موضوع القرار الاستراتيجي؛ ويعزى إلى إدراك الإدارة العليا وأولوية تحديد المشكلة أو موضوع القرار والدور الفاعل لجمع البيانات والمعلومات في صناعة القرارات الاستراتيجية الناجحة في الجامعات اليمنية. ويتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Valks, B. et.al, 2021) ساعدت المعلومات في دعم اتخاذ القرار على المدى القصير والطويل. ويتفق مع ما خلصت إليه دراسة (Carter, 2015) الدور الفاعل والمؤثر للمعرفة في صناعة القرارات الاستراتيجية.

« أن الفقرتين (5، 4) احتلتا المرتبة الثانية حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.96) ووزن مئوي (98.67)؛ حيث حصلت عملية "تحديد عناصر الفرض (P) والتهديدات (T) للعوامل الخارجية المؤثرة في القرار الاستراتيجي" و "تحديد عناصر القوة (S) والضعف (W) للعوامل الداخلية المؤثرة في القرار الاستراتيجي" على موافقة كبيرة؛ وهذا يعني اتفاق آراء الخبراء، وتقارب ثقافتهم حول ضرورة عملية تحديد عناصر الفرض والتهديدات وتحديد عناصر القوة والضعف في تشخيص المشكلة؛ ويعزى ذلك إلى ضرورة استقراء مؤشرات عناصر العوامل الخارجية والعوامل الداخلية في عملية تشخيص المشكلة لصناعة قرارات مستقبلية ناجحة. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (قريه، ٢٠١٧) أن أداة التحليل الرباعي SWOT من أهم أساليب صناعة القرارات الاستراتيجية.

« أن الفقرة (2) احتلت المرتبة الثالثة وفقاً لتصورات الخبراء بوسط مرجح (2.92)، ووزن مئوي (97.33)؛ حيث حصلت عملية "حصر العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في المشكلة أو موضوع القرار" على درجة موافقة كبيرة؛ ويعني ذلك إجماع آراء الخبراء وتقارب ثقافتهم حول أهمية عملية تحديد العوامل الخارجية والداخلية في مرحلة تشخيص المشكلة؛ ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء لتأثير العوامل الخارجية والداخلية في صنع القرارات المستقبلية؛ وضرورة أخذها بالحسبان لتحاكي تعرض الجامعات للصدمات مستقبلاً. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (الشهري، 2020) أن تعقد العوامل البيئية العامة أكثر تأثيراً في صناعة القرارات الاستراتيجية.

• للإجابة عن السؤال الرئيس الثالث: ما تصورات الخبراء حول عمليات تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة في الجامعات اليمنية؟ جدول (٥) حساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن المثوي والدلالة اللفظية لعمليات مرحلة تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة في الجامعات اليمنية.

م	العمليات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المثوي	الدلالة اللفظية
		1ك	2ك	3ك			
1	المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.	0	0	25	3	100	كبيرة
2	توليد بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة.	0	1	24	2.96	98.67	كبيرة
3	ابتكار بدائل قرارات استراتيجية ريادية.	0	4	21	2.84	94.67	كبيرة
4	تصنيف بدائل القرارات الاستراتيجية.	0	2	23	2.92	97.33	كبيرة
	إجمالي المجال				2.92	97.67	كبيرة

أظهرت تصورات الخبراء اتفاق حول عمليات تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة في الجامعات اليمنية بشكل عام بدرجة كبيرة؛ وذلك بدلالة الوسط المرجح (2.92)، والوزن المثوي (97.67)؛ وهذا يعني إجماع آراء الخبراء حول عمليات تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية؛ ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء ضرورة انتهاز مسار علمي سليم في تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية، لتحاشي الارتجال والبعد عن العشوائية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (مخدوم، 2020) أن تكوين البدائل من أهم مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية. أما على مستوى العمليات فقد حصلت على إجماع الخبراء بدرجة كبيرة، ويمكن فرزها وفق الترتيب الآتي:

« أن الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (3) ووزن مثوي (100%)، حيث حصلت عملية المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات" على موافقة كبيرة؛ وهذا يعني إجماع آراء الخبراء، وتقارب اهتمامهم حول أهمية عملية المواءمة؛ ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء ضرورة عملية المواءمة في تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية.

« أن الفقرة (2) احتلت المرتبة الثانية حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.96) ووزن مثوي (98.67)؛ حيث حصلت عملية "توليد بدائل القرارات المستقبلية المناسبة"، على اتساق آراء الخبراء وتقارب تقديراتهم؛ ويعزى ذلك إلى أهمية إنتاج عدد من بدائل القرارات المنطقية لضمان نجاح القرار الاستراتيجي.

« أن الفقرة (3) احتلت المرتبة الرابعة حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.84) ووزن مثوي (94.67)؛ حيث حصلت عملية "ابتكار بدائل قرارات استراتيجية ريادية" على موافقة كبيرة؛ وهذا يعني إجماع آراء الخبراء، وتطابق ثقافتهم حول أهمية عملية ابتكار بدائل قرارات ريادية؛ ويعزى ذلك وفقاً لتصورات الخبراء إلى أهمية نوعية البدائل لضمان جودة القرارات الاستراتيجية، ولتحاشي الرتابة والتقليدية والنمطية والشكلية في بدائل القرارات.

« أن الفقرة (4) احتلت المرتبة الثالثة حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.92)، ووزن مئوي (97.33)؛ حيث حصلت عملية "تصنيف بدائل القرارات الاستراتيجية" على إجماع آراء الخبراء واتساق وجهات نظرهم؛ ويعزى ذلك إلى ضرورة تصنيف بدائل القرارات لضمان نجاح تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة.

• للإجابة عن السؤال الرئيس الرابع: ما تصورات الخبراء حول عمليات المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؟
جدول (٦) حساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن المئوي والدلالة اللفظية؛ لعمليات مرحلة المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

م	العمليات	التكرارات			الوزن المئوي	الدلالة اللفظية
		1ك	2ك	3ك		
1	تحديد معايير علمية للمفاضلة بين بدائل القرارات.	0	2	23	97.33	كبيرة
2	المقارنة بين بدائل القرارات الاستراتيجية.	0	0	25	100	كبيرة
3	تحديد النتائج المتوقعة لبدايل القرارات.	0	3	22	96.00	كبيرة
4	اختيار القرار الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.	0	1	24	98.67	كبيرة
	إجمالي المجال				98.00	كبيرة

أظهرت تصورات الخبراء موافقة حول عمليات المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية بشكل عام بدرجة كبيرة؛ وذلك بدلالة الوسط المرجح (2.94)، والوزن المئوي (98.00)؛ وهذا يعني إجماع الخبراء حول عمليات المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية؛ ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء للدور الفاعل والحساس لعمليات المفاضلة بين بدائل القرارات الاستراتيجية في اختيار القرار الأفضل. وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة (كاظم، 2013) استخدام الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية التحليل المتأني في بناء القرارات الاستراتيجية.

أما على مستوى العمليات فقد حصلت على إجماع الخبراء بدرجة كبيرة، ويمكن فرزها وفق الترتيب الآتي:

« أن الفقرة (2) احتلت المرتبة الأولى حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (3) ووزن مئوي بلغ (100%)؛ حيث حصلت عملية "المقارنة بين بدائل القرارات الاستراتيجية" على موافقة كبيرة؛ وهذا يعني إجماع آراء الخبراء، وتقارب وجهات نظرهم حول أولوية عملية المقارنة بين بدائل القرارات في مرحلة المفاضلة والاختيار؛ ويعزى ذلك وفقاً لتصورات الخبراء إلى دورها الجوهرية في حسم المفاضلة وتقرير الاختيار بين بدائل القرارات المستقبلية. وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة (كاظم، 2013) أن الخبرة في استخدام أدوات المعرفة الكمية لها الدور الأكبر في صنع القرارات الاستراتيجية.

« أن الفقرة (4) احتلت المرتبة الثانية حسب تصورات الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح (2.96) ووزن مئوي (98.67)؛ حيث حصلت عملية "اختيار القرار

الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة"، على موافقة كبيرة، وهذا يعني تقارب آراء الخبراء، واتساق وجهات نظرهم حول عملية الاختيار للقرار الاستراتيجي الأفضل؛ ويعزى ذلك إلى تصدر عملية اختيار القرار الاستراتيجي الأفضل قائمة الأولويات في مرحلة المفاضلة بين البدائل، واعتبارها عملية حساسة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة مستقبلاً.

«أن الفقرة (1) احتلت المرتبة الثالثة حسب تصورات الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح (2.92)، ووزن مئوي (97.33)؛ حيث حصلت عملية "تحديد المعايير المناسبة للمفاضلة بين بدائل القرارات" على إجماع آراء الخبراء واتساق وجهات نظرهم حول تحديد المعايير العلمية للمفاضلة، إلا أنها تأخرت عن الترتيب العلمي والنظري والمنطقي لعمليات المفاضلة؛ ويعزى ذلك إلى فلسفة الخبراء المدركة لبيئة الجامعات اليمنية.

«أن الفقرة (3) احتلت المرتبة الرابعة حسب تصورات الخبراء الأكاديميين بوسط مرجح (2.88)، ووزن مئوي (96.00)، حيث حصلت عملية "تحديد النتائج المتوقعة لبدائل القرارات" على اتساق آراء الخبراء، وتقارب ثقافتهم حول عملية تحديد النتائج المتوقعة؛ ويعزى ذلك إلى ضرورة التنبؤ بالأحداث والآثار المترتبة وردود الفعل المحتملة لتجاوز مخاطر القرارات المستقبلية.

• للإجابة عن السؤال الرئيس الرابع: ما تصورات الخبراء حول عمليات تنفيذ القرار الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؟

جدول (٧) حساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن المئوي والدلالة اللفظية؛ لعمليات مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.

م	العمليات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المئوي	الدلالة اللفظية
		1ك	2ك	3ك			
1	وضع خطة محددة لتنفيذ القرار الاستراتيجي.	0	1	24	2.96	98.67	كبيرة
2	تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ القرار الاستراتيجي.	0	2	23	2.92	97.33	كبيرة
3	توزيع المهام والمسؤوليات على المعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي.	0	3	22	2.88	96.00	كبيرة
4	تفعيل قنوات اتصال بين جميع المعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي.	0	4	21	2.84	94.67	كبيرة
5	وضع نظام للحوافز والمكافآت للمعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي.	1	2	22	2.84	94.67	كبيرة
	إجمالي المجال				2.89	96.33	كبيرة

أظهرت تصورات الخبراء موافقة حول عمليات تنفيذ القرار الاستراتيجي في الجامعات اليمنية بشكل عام بدرجة كبيرة، وذلك بدلالة الوسط المرجح (2.89)، والوزن المثوي (96.33)، وهذا يعني إجماع الخبراء حول عمليات تنفيذ القرار الاستراتيجي؛ ويعزى ذلك إلى أهمية عمليات تنفيذ القرار الاستراتيجي في ترجمة مراحل صناعة القرار الاستراتيجي إلى واقع عملي فعلي. أما على مستوى العمليات فقد حصلت على إجماع الخبراء بدرجة كبيرة، ويمكن فرزها وفق الترتيب الآتي:

« أن الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.96)، ووزن مثوي (98.67)؛ حيث حصلت عملية "وضع خطة محددة لتنفيذ القرار الاستراتيجي" على إجماع آراء الخبراء واتساق وجهات نظرهم؛ ويعزى ذلك إلى ضرورة وضوح الإجراءات للمعنيين في تنفيذ القرار الاستراتيجي؛ لتحاشي الارتجال والعشوائية التي قد تؤدي إلى فشل تنفيذ القرار الاستراتيجي.

« أن الفقرة (2) احتلت المرتبة الثانية حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.92)، ووزن مثوي (97.33)، حيث حصلت عملية "تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ القرار الاستراتيجي" على اتفاق آراء الخبراء؛ وتقارب ثقافتهم حول أهمية عملية تحديد الموارد؛ ويعزى ذلك وفقاً لوجهات نظر الخبراء إلى ضرورة حشد وتوجيه الموارد البشرية والمادية لضمان نجاح تنفيذ القرار الاستراتيجي. ويتفق هذا مع ما توصلت إليه دراسة (مخدوم، 2020) أن تحديد تكلفة البديل المناسب من أهم مهارات صناعة القرارات الاستراتيجية.

« أن الفقرة (3) احتلت المرتبة الثالثة حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.88) ووزن مثوي (96.00)؛ حيث حصلت عملية "توزيع المهام والمسؤوليات على المعنيين في تنفيذ القرار الاستراتيجي"، على اتساق آراء الخبراء وتقارب تقديراتهم؛ ويعزى ذلك إلى تأكيد الخبراء على ضرورة وضوح توزيع المهام والمسؤوليات؛ لضمان نجاح تنفيذ القرار الاستراتيجي؛ ولتحاشي الازدواجية والتداخل بين المعنيين في تنفيذ القرار الاستراتيجي.

« أن الفقرتين (4، 5) احتلتا المرتبة الرابعة حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.84) ووزن مثوي (94.67)؛ حيث حصلت عملية "وضع نظام للحوافز والمكافآت للمعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي" وعملية "تفعيل قنوات اتصال بين جميع المعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي"، على اتساق آراء الخبراء وتقارب تقديراتهم؛ ويعزى ذلك إلى ضرورة تفعيل نظام الحوافز والمكافآت، وفتح قنوات الاتصال بين المعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي لضمان نجاح القرارات.

• للإجابة عن السؤال الرئيس الخامس: ما درجة موافقة الخبراء حول عمليات مرحلة المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؟

جدول (٨) حساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن المثوي والدلالة اللفظية، لعمليات مرحلة المتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.

م	العمليات	التكرارات			الوسط المرجح	الوزن المثوي	الدلالة اللفظية
		1ك	2ك	3ك			
1	وضع معايير لمتابعة وتقييم نتائج كل قرار استراتيجي بعد تنفيذه.	0	0	25	3	100	كبيرة
2	مقارنة نتائج تنفيذ القرار الاستراتيجي مع المعايير.	1	3	21	2.80	93.33	كبيرة
3	تحديد أسباب حدوث الانحرافات في تنفيذ القرار الاستراتيجي.	1	4	20	2.76	92.00	كبيرة
4	التغذية الراجعة لنتائج تنفيذ القرار الاستراتيجي.	0	2	32	2.92	97.33	كبيرة
	إجمالي المجال				2.87	95.67	كبيرة

أظهرت تصورات الخبراء موافقة حول عمليات المتابعة والتقييم للقرار الاستراتيجي بعد تنفيذه في الجامعات اليمنية بشكل عام بدرجة كبيرة، وذلك بدلالة الوسط المرجح (2.87)، والوزن المثوي (95.67)، وهذا يعني إجماع الخبراء حول عمليات المتابعة والتقييم للقرار الاستراتيجي بعد تنفيذه؛ ويعزى ذلك إلى أهمية عمليات المتابعة والتقييم في التأكد من نجاح تنفيذ القرار الاستراتيجي.

أما على مستوى العمليات فقد حصلت على إجماع الخبراء بدرجة كبيرة، ويمكن فرزها وفق الترتيب الآتي:

« أن الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (3) ووزن مثوي (100)؛ حيث حصلت عملية "وضع معايير لمتابعة وتقييم نتائج كل قرار استراتيجي بعد تنفيذه" على موافقة كبيرة؛ وهذا يعني إجماع آراء الخبراء، وتطابق وجهات نظرهم حول أولوية عملية وضع معايير لمتابعة وتقييم نتائج كل قرار استراتيجي بعد تنفيذه؛ ويعزى ذلك وفق تصورات الخبراء إلى أهمية الاستناد إلى محكات علمية مرجعية للتأكد من تحقيق أهداف القرار الاستراتيجي.

« أن الفقرة (4) احتلت المرتبة الثانية حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.92)، ووزن مثوي (97.33)؛ حيث حصلت عملية "التغذية الراجعة لنتائج تنفيذ القرار الاستراتيجي" على إجماع آراء الخبراء واتساق وجهات نظرهم؛ ويعزى ذلك إلى ضرورة رفع المعنيين بتنفيذ القرار المشاكل والصعوبات التي واجهت تنفيذ القرار للإدارة العليا لضمان تصويب مسار القرار الاستراتيجي بالاتجاه السليم.

« أن الفقرة (2) احتلت المرتبة الثالثة حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.80) ووزن مئوي (93.33)؛ حيث حصلت عملية "مقارنة نتائج تنفيذ القرار الاستراتيجي مع المعايير"، على اتساق آراء الخبراء وتقارب تقديراتهم؛ ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء ضرورة عملية المطابقة بين نتائج تنفيذ القرار مع المعايير، لتحديد الانحرافات في تنفيذ القرار عن الأهداف.

« أن الفقرة (3) احتلت المرتبة الخامسة حسب تصورات الخبراء بوسط مرجح (2.76) ووزن مئوي (92.00)؛ حيث حصلت عملية "تحديد أسباب حدوث الانحرافات في تنفيذ القرار الاستراتيجي"، على موافقة كبيرة؛ ويعزى ذلك وفق آراء الخبراء إلى ضرورة تشخيص أسباب الانحرافات في عمليات تنفيذ القرار الاستراتيجي من أجل وضع المعالجات السليمة.

• الآليات المقترحة لعمليات صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية:

في ضوء الأدب النظري، واقع صناعة القرارات الاستراتيجية، والدراسات السابقة، ونتائج عرض وتحليل آراء الخبراء حول مراحل وعمليات صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، يمكن تقديم مجموعة من الآليات والإجراءات التفصيلية لضمان نجاح صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؛ وذلك كالآتي:

• المحور الأول: آليات تتعلق بعمليات تشخيص المشكلة أو موضوع القرار:

« إشراك الإدارة العليا للجامعة عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وممثلين عن نقابة الأكاديميين والإداريين، واتحاد الطلبة، وذوي العلاقة الخارجيين للقيام بالإجراءات الآتية:

- ✓ تحديد المشكلة أو موضوع القرار الاستراتيجي بشكل دقيق.
- ✓ توضيح أبعاد المشكلة أو موضوع القرار الاستراتيجي.
- ✓ كشف أسباب المشكلة أو موضوع القرار الاستراتيجي.
- ✓ تحليل أعراض المشكلة أو موضوع القرار الاستراتيجي.

« عقد الإدارة العليا للجامعة ورش نوعية، وندوات مفتوحة، ومؤتمرات مصغرة، ومقابلات جماعية يدار فيها نقاشات، وحوارات، وتبادل آراء، يشارك فيها خبراء متخصصين، وذوي العلاقة الداخليين والخارجيين، للقيام بالإجراءات الآتية:

- ✓ تحليل مؤشرات العوامل البيئية الخارجية وفقاً لأسلوب PASTEL (السياسية Political، والاقتصادية Economic، والاجتماعية Social، والتكنولوجية Technological، والقانونية E، والبيئية L) المؤثرة على المشكلة أو موضوع القرار الاستراتيجي، وفرزها إلى فرص وتهديدات.
- ✓ تحليل مؤشرات العوامل البيئية الداخلية وفقاً لأنموذج ماكينزي للعناصر السبعة 7S (الاستراتيجية Strategy، العاملون Staff، الهيكل Structure، المهارات Skills، القيم المشتركة Shared Values، أسلوب

- الإدارة (*Style of Management*، الأنظمة *System*) المؤثرة على المشكلة أو موضوع القرار الاستراتيجي، وفرزها إلى عناصر قوة وضعف.
- ✓ تشكيل مصفوفة التحليل الرباعية سوات (*SWOT*)، لعناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات.
- ✓ استخدام الأساليب الكمية في تقييم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- ✓ تحديد الفجوات الاستراتيجية بين الفرص والتهديدات والقوة والضعف.

• **المحور الثاني: آليات تتعلق بتكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة:**

وتتحدد الآليات بقيام الإدارة العليا للجامعة بتشكيل مجموعة بؤرية من خبراء في تخصصات متنوعة، وإدارة نقاشات وحوارات وتبادل آراء وعصف ذهني بينهم، بهدف المواءمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وذلك للقيام بالإجراءات الآتية:

- ◀ دمج عناصر القوة (*S*) والضعف (*W*) الداخلية مع الفرص (*O*) والتهديدات (*T*) الخارجية.
- ◀ تعزيز عناصر القوة (*S*) واستثمار الفرص (*O*) لتوليد البدائل الاستراتيجية (*S.O*).
- ◀ تعزيز عناصر القوة (*S*) وتحييد التهديدات (*T*) لتوليد بدائل القرارات الاستراتيجية (*S.T*).
- ◀ استثمار الفرص (*O*) ومعالجة الضعف (*W*) لتوليد بدائل القرارات الاستراتيجية (*W.O*).
- ◀ معالجة الضعف (*W*) وتحييد التهديدات (*T*) لتوليد بدائل القرارات الاستراتيجية (*W.T*).
- ◀ استخدام الأساليب الكمية والنوعية في ترتيب بدائل القرارات الاستراتيجية (*S.O*)، (*S.T*)، (*W.O*)، (*W.T*).

• **المحور الثالث: آليات تتعلق بالمفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية:**

- وتتحد الآليات بقيام الإدارة العليا للجامعة بتشكيل لجنة من مجموعة من الخبراء المتخصصين، وذوى العلاقة الداخليين والخارجين، للمشاركة في المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية، من خلال الإجراءات الآتية:
- ◀ تقييم مدى مساهمة بدائل القرارات الاستراتيجية (*S.O*)، (*S.T*)، (*W.O*)، (*W.T*) في حل المشكلة أو تحقيق الأهداف.
- ◀ التأكد من مدى ملائمة بدائل القرارات الاستراتيجية (*S.O*)، (*S.T*)، (*W.O*)، (*W.T*) للظروف المحيطة.
- ◀ فحص مدى توافق بدائل القرارات الاستراتيجية (*S.O*)، (*S.T*)، (*W.O*)، (*W.T*) مع الإمكانيات المتاحة.

◀◀ تقصي مدى قابلية بدائل القرارات الاستراتيجية (W.T)،(W.O)،(S.T)،(S.O) للتطبيق.

◀◀ مراجعة مدى ملائمة بدائل القرارات الاستراتيجية (W.T)،(W.O)،(S.T)،(S.O) مع الهيكل التنظيمي.

◀◀ تقييم مزايا وعيوب بدائل القرارات الاستراتيجية (W.T)،(W.O)،(S.T)،(S.O).

◀◀ تقييم كلفة كل بديل من البدائل الاستراتيجية (W.T)،(W.O)،(S.T)،(S.O).

◀◀ تقييم مدى ملائمة كل بديل من البدائل الاستراتيجية (W.T)،(W.O)،(S.T)،(S.O) للوقت المتاح.

◀◀ تقييم الأحداث المترتبة على بدائل القرارات الاستراتيجية (W.T)،(W.O)،(S.T)،(S.O).

◀◀ تقييم الآثار المترتبة على بدائل القرارات الاستراتيجية (W.T)،(W.O)،(S.T)،(S.O).

◀◀ توقع ردود الفعل المترتبة على الأحداث لبدايل القرارات الاستراتيجية (W.T)،(W.O)،(S.T)،(S.O).

◀◀ تقرير بديل القرار الاستراتيجي الذي تتوافق عليه الإدارة العليا للجامعة.

◀◀ اختيار بديل القرار الاستراتيجي المرضي لأصحاب المصالح.

• المحور الرابع: آليات تتعلق بعمليات تنفيذ القرار الاستراتيجي:

وتتحد الآليات بقيام الإدارة العليا للجامعة بتشكيل فريق لتنفيذ القرار الاستراتيجي، وذلك للقيام بالإجراءات الآتية:

◀◀ المشاركة الجماعية في وضع خطة لتنفيذ القرار الاستراتيجي .

◀◀ تحديد أهداف تنفيذ القرار الاستراتيجي .

◀◀ وضع السياسات المناسبة لتنفيذ القرار الاستراتيجي .

◀◀ تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ القرار الاستراتيجي .

◀◀ تحديد البرنامج الزمني المناسب لتنفيذ القرار الاستراتيجي .

◀◀ تحديد الأفراد المسؤولين عن التنفيذ للقرار الاستراتيجي .

◀◀ تفويض المسؤوليات والصلاحيات للأفراد المعنيين بالتنفيذ للقرار الاستراتيجي .

◀◀ تحديد أدوار الأفراد المسؤولين عن التنفيذ للقرار الاستراتيجي .

◀◀ تفعيل قنوات اتصال أفقية بين المعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي .

◀◀ تفعيل قنوات اتصال رأسية مع الإدارة العليا للجامعة حول تنفيذ القرار الاستراتيجي .

◀◀ رصد المكافآت المالية للمعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي .

◀◀ اعتماد الحوافز المالية للمعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي .

◀◀ منح المعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي شهادات التقدير .

- **المحور الخامس: آليات تتعلق بالمتابعة والتقييم لتنفيذ القرار الاستراتيجي:**
وتحدد الآليات بقيام الإدارة العليا للجامعة بتشكيل لجنة من الخبراء، للقيام بالإجراءات الآتية:
« تحديد معايير متابعة وتقييم نتائج تنفيذ القرار الاستراتيجي.
« تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لمتابعة وتقييم تنفيذ القرار الاستراتيجي.
« وضع البرنامج الزمني المناسب لمتابعة وتقييم تنفيذ القرار الاستراتيجي.
« تقييم مستوى تنفيذ القرار الاستراتيجي.
« مقارنة مستوى التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بالمعايير المحددة.
« تحديد الانحرافات في تنفيذ القرار الاستراتيجي.
« ترتيب درجة أهمية أسباب حدوث الانحرافات في تنفيذ القرار الاستراتيجي.
« تحديد أولويات معالجة الانحرافات في تنفيذ القرار الاستراتيجي.
« اقتراح الحلول المناسبة لمعالجة الانحرافات في تنفيذ القرار الاستراتيجي.
« اختيار أفضل الحلول لمعالجة الانحرافات في تنفيذ القرار الاستراتيجي.
« رصد ردود الأفعال بعد تنفيذ القرار الاستراتيجي.
« تقصي آثار تنفيذ للقرار الاستراتيجي.
« اقتراح الحلول المناسبة لمعالجة آثار تنفيذ القرار الاستراتيجي.

• **النتائج:**

- **خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها الآتي:**
« أن واقع صناعة القرارات الاستراتيجية يشوبها الضعف والقصور وفق مؤشرات الدراسات والأبحاث والتقارير والخطط والاستراتيجيات للجامعات اليمنية.
« أظهرت تصورات الخبراء موافقة كبيرة على مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؛ وذلك بدلالة الوسط المرجح العام (2.92)، والوزن المثوي (97.33).
« أظهرت تصورات الخبراء موافقة كبيرة حول مرحلة التشخيص الاستراتيجي للمشكلة أو موضوع القرار في الجامعات اليمنية؛ وذلك بدلالة الوسط المرجح (2.97)، والوزن المثوي (98.93).
« أظهرت تصورات الخبراء موافقة كبيرة حول مرحلة تكوين بدائل القرارات الاستراتيجية المناسبة في الجامعات اليمنية؛ وذلك بدلالة الوسط المرجح (2.92)، والوزن المثوي (97.67).
« أظهرت تصورات الخبراء موافقة كبيرة حول مرحلة المفاضلة والاختيار بين بدائل القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؛ وذلك بدلالة الوسط المرجح (2.94)، والوزن المثوي (98.00).
« أظهرت تصورات الخبراء موافقة كبيرة حول مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، وذلك بدلالة الوسط المرجح (2.89)، والوزن المثوي (96.33).

« أظهرت تصورات الخبراء موافقة كبيرة حول مرحلة المتابعة والتقييم للقرار الاستراتيجي بعد تنفيذه في الجامعات اليمنية، وذلك بدلالة الوسط المرجح (2.87)، والوزن المثوي (95.67).

« قدم الباحثان مجموعة من الآليات لمراحل وعمليات صناعة القرارات الاستراتيجية لمساعدة الإدارة العليا للجامعات اليمنية في صناعة قرارات استراتيجية أكثر رشداً.

• التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان الإدارة العليا للجامعات اليمنية القيام بالآتي:

« التوقف عن ممارسة الأساليب التقليدية والشكلية في صناعة القرارات الاستراتيجية.

« الالتزام بتطبيق مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية التي أجمع عليها الخبراء.

« ضرورة تطبيق عمليات كل مرحلة من مراحل صناعة القرارات الاستراتيجية.

« تنفيذ الآليات والإجراءات لمراحل وعمليات صناعة القرارات الاستراتيجية.

« تكوين مركز لنظم المعلومات المساند لصناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

« تشكيل لجنة استشارية من المتخصصين في صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

« عقد برنامج تدريبي لتطوير قدرات الإدارة العليا للجامعات اليمنية في صناعة القرارات المستقبلية.

• المقترحات:

في ضوء النتائج والتوصيات يقترح الباحثان إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

« بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات قيادة الجامعات اليمنية في صناعة القرارات الاستراتيجية.

« بناء دليل إرشادي لصناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

« تصميم هيكل لصناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

« بناء أنموذج لصناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

« تصميم خريطة لصناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

• المراجع:

- أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز. (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية القدس، 2(5)، 139-171.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. الطبعة الأولى، المحموعة العربية للتدريس والنشر، القاهرة.
- اخمص، نانس، شطه، وآخرون (2012). التفكير الاستراتيجي، في خدمة التصور. ترجمة: مرزوق الحلبي، ط 1، شتيل - خدمات دعم ومشورة المنظمات للتغيير الاجتماعي، إسرائيل.

- جرار، ذياب وأبو بهاء، خالد. (2014). العلاقة بين دينامية صنع القرار الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(1)، 15-54.
- حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. (ط3). دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- الحسيني، فلاح حسن عداي. (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها. دار وائل، عمان، الأردن.
- دينو، جيا عصمت وعبد الله، على عبد اللطيف ومحمد، روش إبراهيم. (2019). دور أبعاد الوعي المعلوماتي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينات من القيادات الإدارية في جامعة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية، إقليم كردستان، 7(2)، 226-244.
- السالم، مؤيد. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الشهري، زانة عبد الرحمن مغرم. (2020). صنع القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- الشمري، محمد جبار والعبادي، على رزان. (2006). استخدام نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة دراسات إدارية جامعة البصرة، 1(2)، 87-116.
- العارف، نادية. (2005). الإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية للنشر، مصر.
- عبد المنعم، عبد المنعم محمد. (2011). توازن القوى والنموذج المتكامل لصنع القرار الاستراتيجي المصري. دار المنظومة، مصر.
- عثمان، أيمن حمدي والبياتي، بيضاء ستار. (2010). دور الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بحث استطلاع، لآراء عينات من رؤساء وأعضاء مجالس الكليات ذات التخصص الإداري. المحلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 7(26)، 90-117.
- العديلي، إبراهيم. (2018). فن الإدارة الاستراتيجية. دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- العفيري، نبيل أحمد محمد. (2006). مدى تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- العفيري، نبيل أحمد محمد. (2018). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة الجزيرة، اليمن، 1(1)، 163-193.
- العفيري، نبيل أحمد محمد. (2022). تخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب. مجلة العلوم التربوية والنفسية، فلسطين، 6(58)، 32-56.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل. (2007). الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور. (2012). مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء - دراسة تطبيقية في منظمات عراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 8(29)، 80-112.
- غراب، كامل السيد. (1987). نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة العامة الرياض، السعودية، (56).
- غودي، ميشال والهمامي، قيس. (2005). الاستشراف الاستراتيجي: المشاكل والمناهج. (ط6). كراس لبيسور، باريس، فرنسا.
- فهمي، محمد سيف الدين. (2003). التخطيط التربوي - أسسه وأساليبه ومشكلاته. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- قايد، على عبد الخالق عبد الله. (2013). صناعة القرار في الجامعات اليمنية تصور مقترح للتطوير في ضوء التحولات الإدارية في مجتمع المعرفة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

- قربة، معمر محمد. (2017). التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، العدد 16، 197-209. <http://searh.mandumah.com/Record/880128>
- كاظم، دنيا طالب. (2013). أثر استخدام المعرفة الكمية في عملية صنع القرار الاستراتيجي في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني. *رسالة ماجستير غير منشورة*، (94)، 400-422.
- الكرخي، مجيد. (2014). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. وزارة الثقافة والفنون والتراث، الريان، الطبعة الأولى، قطر، الدوحة.
- كنعان، نواف. (1983). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. الرياض، السعودية.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2006/2007). *مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل - أنواعه المختلفة*. الإصدار السادس، صنعاء، اليمن.
- المجلس السياسي الأعلى. (2019). *الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (2019-2030)*. صنعاء، اليمن.
- متروك، إ.ا. (2012). *المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي*. الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- مخدوم، هند كرامت الله. (2020). مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (9)، 100-130.
- مرسي، محمود. (1985). استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وتحليل الحالات الإدارية. *مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض*، 24، (48)، 9-32.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2014). *مبادئ الإدارة*. دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2007). *المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين*. إثناء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، عمان.
- هل، شارلز وجونز، جاريت. (2001). *الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل*. ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال. دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 36- ياغي، محمد عبد الفتاح. (1989). اختبار المراحل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على الخطوط الملكية الأردنية. *مجلة الإدارة العامة معهد الإدارة العامة، الرياض*، (62)، 51-75.
- وزارة الشؤون القانونية. (2000). *قانون الجامعات اليمنية*. صنعاء، اليمن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006). *الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي وخطة العمل المستقبلية: 2006-2010*. مشروع تطوير التعليم العالي، صنعاء، اليمن.
- Alaaraj, H., & Sallahuddin, H. (2014). Developing SWOT/ TOWS Strategic Matrix for E-government in Lebanon. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, Vol. 1, NO. (7), pp. 181-186.
- Archer, Earnest R. (1980). How to Make A Business Decision; An Analyses of theory and practice. *Management Review, American Management Association*, p.54.
- Carter, S. C. (2015). Strategic Decision Making. *Journal of Management*. Vol. 81, No. (-), pp. 471-493.

- Daft, Richard L. (2003). *Management, 6th Thomson*. South-Western West U.S.A.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Co, New York.
- Jacob, F. (2015). Strategic Implications of Decision Comprehensiveness, *Academy of Management Review*, Vol. 82, No. (13), pp. 361-376.
- James A, Kelly, F. (1971). Decision Making. Police Reverence Note Book. *The International Association of Chiefs of police*, Unit it H.
- Jiri, P. (2014). Strategic Decision-Making Process, *Business Technology Journal*, Vol. 14, No. (3), pp. 49-53.
- Karlsson, J & Alexander, S. (2022). *Exploring Strategic Decision - Making: A qualitative study Of How Top Management Respond to Economic Turbulences*. Bachelor Thesis, International Management, Jonkoping University.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management: Process, Content and Implementation*, Oxford University Press Inc., New York, USA.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1996). *The strategy process concepts, context, cases*. Prentice – Hall Inc. U.S.A.
- Mintzberg, H. P. R., & Theoret, A. (1976). The Structure of Unstructured Decision Processes, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 246-275.
- Montero. S. (2017). Developing People Through Decision Making: A Power Case Study, *Business Case Studies*, Vol. 12, No. (-), pp. 30-44.
- Muller, M. L & Hones, B.A. (2004). *The Development of Competitive Intelligence in South Africa with Special Reference to the Ciparetices in A Pharmaceutical Company*. Dissertation Submitted to the University of Johannesburg, South Africa.
- Nooraie, M. (2008). Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output: The mediating impact of rationality of the decision-making process. *Management Decision*, Vol. 46, No. (4), pp. 640-655.
- Nummela, N., Saarenketo, S., & Jokela, p., & Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study from Three Small Open Economies. *Management International Review*, Vol. 54, No. (4), pp. 527-550.

- Parker, K. R.,&Nites, P. S. (2006). *Competitive Intelligence Gathering*. Idea Group Publishing, Inc, U.S.A.
- Pearce, II, John, A., &Robinson, R. B. (2003).*Strategic Management, Formulation, Implementation and Control, 8th*. McGraw- Hill/ Irwin. New York- America.
- Rahimnia, F. &Molavi, H. (2021). A model for examining the effects of Communication on innovation Performance: emphasis on the intermediary role of Strategic decision-making speed. *European Journal of Innovation Management, Vol. 24, No. (3), pp. 1035-1056*.
- Schwenk, C.R. (1984). Cognitive Simplification Processes In strategic decision-Making. *strategic Management Journal, Vol.5,pp.111-128*.
- Smith, E. A. & B. Winterhalder. (2017). *Natural selection and decision-making: Some fundamental principles*. Evolutionary ecology and human behavior, Rutledge.
- Valks, B. et. al (2021). Supporting Strategic decision-making on the future campus with space utilization studies: a case study. *Emerald Insight, TU Delft, <https://www.emerald.com/insigh/0263-7472.htm>*

