



Strategic Dialogue and its impact on Strategic Transparency
A survey study of the opinions of a sample of leaders at the
Northern Technical University

Mryam Monem Al-Halawjy

University of Mosul - College of Economics and Administration

mryam.monem@uomosul.edu.iq

Key words:

Strategic Dialogue, Strategic Transparency, Northern Technical University, Administrative Leadership.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 16 Aug. 2025

Accepted | 31 Aug. 2025

Available online | 31 Dec. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Mryam Monem Al-Halawjy
University of Mosul

Abstract:

The aim of the present research was to show the impact of strategic dialogue on strategic transparency at the Northern Technical University, and the importance of strategic dialogue because of the possibilities it provides for the exchange of ideas between all parties in various institutions in general and in the educational aspect in Iraqi universities in particular, as the data was collected from the community of the Northern Technical University in Mosul and an intentional sample of administrative leaders in the mentioned university was selected and amounted to (83) leaders, and the questionnaire was adopted as the main source of data collection in order to analyze it statistically to prove the validity of the hypotheses. The research through the (AMOS V24) program in the aggregate format, in addition to the use of a number of statistical means such as arithmetic mean, standard deviation, percentage, relative importance, and difference testing, which resulted in the most prominent results that were represented in the existence of a significant impact between strategic dialogue and strategic transparency in the researched university and the reliance of its administrative leaders on strategic dialogue and considering it as a basis for achieving strategic transparency by making policies, regulations, laws and directives clear to everyone. Discussing a set of proposals, including: the need to adopt and develop a strategic vision in order to open new horizons for strategic dialogue and consolidate the work culture with strategic transparency so that the work is clear and based on cooperation by sharing information with all beneficiaries to build strategic transparency and make the work between all parties clear and understandable and away from random individual interpretation.

الحوار الاستراتيجي وتأثيره في الشفافية الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في الجامعة التقنية الشمالية

م.م. مريم منعم مال الله الحلاوي
جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد

mryam.monem@uomosul.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان تأثير الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة التقنية الشمالية، إذ جمعت البيانات من مجتمع الجامعة التقنية الشمالية في الموصل، إذ تم اختيار عينة قصدية من القيادات الإدارية في الجامعة المذكورة وبلغت (83) قيادياً، وتم اعتماد الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات من اجل تحليلها إحصائياً لاثبات صحة فرضيات البحث عبر برنامج (AMOS V24) بالصيغة التجميعية، والتي تمخض عنها ابرز النتائج التي تمثلت بوجود تأثير معنوي بين الحوار الاستراتيجي والشفافية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة واعتماد القيادات الإدارية فيها على الحوار الاستراتيجي واعتبارها متركزاً لتحقيق الشفافية الاستراتيجية من خلال جعل السياسات واللوائح والقوانين والتوجيهات واضحة امام الجميع، ويختتم البحث بمجموعة من المقترحات منها: ضرورة تبني رؤية استراتيجية وتطويرها من اجل فتح افاق جديدة للحوار الاستراتيجي وترسيخ ثقافة العمل بشفافية استراتيجية ليكون العمل واضح ومبني على التعاون عن طريق مشاركة المعلومات مع جميع المستفيدين لبناء شفافية استراتيجية وجعل العمل بين جميع الأطراف واضح ومفهوم وبعيد عن التفسير الفردي العشوائي.

الكلمات المفتاحية: الحوار الاستراتيجي، الشفافية الاستراتيجية، الجامعة التقنية الشمالية.

المقدمة:

في بيئة العمل المعاصرة تُعد الشفافية الاستراتيجية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تعزيز الفاعلية التنظيمية وترسيخ ثقافة تقوم على الوضوح والمساءلة والمشاركة، فالشفافية الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على توضيح الأهداف والرؤى والخطط المستقبلية، وإتاحة المعلومات ذات الصلة لكافة الأطراف ذات العلاقة، مما يُسهم في تحقيق التوافق بين توجهات القيادة العليا وتطلعات العاملين، وتزداد أهمية هذا المفهوم في المؤسسات التعليمية والمعرفية، وعلى وجه الخصوص في الجامعة التقنية الشمالية، التي تمثل ميدان هذا البحث، نظراً لما تشهده من تحولات وتحديات تتطلب مستوى عالياً من الانفتاح والتواصل الاستراتيجي الفعال.

وفي هذا الإطار يبرز الحوار الاستراتيجي بوصفه أداة فعالة لتفعيل الشفافية الاستراتيجية وتعزيزها داخل المنظمة، فالحوار لا يُعد مجرد عملية تواصل تقليدية، بل هو آلية تفاعلية تهدف إلى تبادل المعرفة، وبناء التفاهات، وتوحيد الرؤى بين مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية. كما يُعد من أبرز المحركات التي تُسهم في توجيه السياسات وصياغة القرارات، خاصة في البيئات التي تعتمد على المشاركة والتعاون كسمات أساسية لنجاحها.

وتتبع أهمية هذا البحث من الحاجة المتزايدة إلى معرفة تأثير الحوار الاستراتيجي وابعاده في الشفافية الاستراتيجية، ودور هذا التأثير في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة الانفتاح والحوكمة الرشيدة داخل الجامعات، كما يسعى البحث إلى تسليط الضوء على العوامل التي تُعزز أو تُعيق هذا التأثير داخل الجامعة التقنية الشمالية، بما يُمكن القيادات الجامعية من تطوير استراتيجيات تواصل وحوار تُسهم في رفع كفاءة العمل المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وبناءً على ذلك تم تقسيم هذا البحث، فيما تناول المبحث الثالث الجانب العملي، أما المبحث الرابع فقد خصص لعرض النتائج ومناقشتها، إلى جانب تقديم الاستنتاجات وأبرز المقترحات وآليات تنفيذها.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه مؤسساتنا التعليمية مشكلات مختلفة نتيجة التغيرات في بيئة عملها، إذ تتطلب وجود شفافية استراتيجية من قبل صانعي القرار فيها والحد من الغموض وعدم التأكد، إذ أصبح ضرورة للتطور والنجاح عن طريق فتح أفق للحوار الاستراتيجي وجعله طريقاً لطرح أفكار جديدة وتبادلها، وأصبح أيضاً هناك مسؤولية على القيادات الأكاديمية للموائمة بين استمرار نجاح مؤسساتها ومتطلبات المنافسة والنمو المستمر والمتابعة المستمرة للبيئة الخارجية التي تحيط بها، وعلى الرغم من اهتمام الجامعات العراقية عن طريق العديد من حلقات النقاش والمؤتمرات والندوات المُقامة والتي تتبادل فيها الخبرات والحوارات بكل شفافية وموضوعية والتي تتمخض عنها وضع المقترحات المطلوبة لتطويرها ورفع مستوى المؤسسات التعليمية، إلا أن موضوع الحوار الاستراتيجي والشفافية الاستراتيجية ما زال يُعد من المحاور الحيوية التي تستدعي المزيد من التركيز والتطبيق العملي داخل البيئة الأكاديمية، كونه يمثل ركيزة مهمة في تعزيز فعالية القيادة الأكاديمية، وتحقيق التكيف مع المتغيرات، ومواكبة متطلبات التنافس والنمو المستدام في المجال التعليمي.

وبناءً على ماتقدم تتبلور مشكلة البحث الحالي من خلال بيان تأثير الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة التقنية الشمالية وتفرع منها تساؤلات منها:

- 1- مدى توافر ابعاد كلا المتغيرين (الحوار الاستراتيجي، الشفافية الاستراتيجية) في الجامعة المبحوثة.
- 2- هل هناك اثر معنوي لابعاد الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

ثانياً: أهمية البحث

يتم توضيح أهمية البحث الحالي من خلال تتبع أهميته من الجانب الفكري الى جانب أهميته التطبيقية المرتكزة على الجانب العملي للبحث وعلى النحو الاتي:

1- الأهمية الفكرية والمتمثلة بالجانب النظري للبحث

- تكمن الأهمية الفكرية للبحث في سعي الباحثة الى بيان التأثير الفاعل لإحدى الأدوات الاستراتيجية الرئيسية الا وهو (الحوار الاستراتيجي) في (الشفافية الاستراتيجية) في المؤسسات كوسيلة فعالة لمواجهة التحديات المعاصرة.
- تتبع أهمية البحث النظرية من أهمية الموضوع بمتغيريه (الحوار الاستراتيجي والشفافية الاستراتيجية) وابعادهما الرئيسة، إذ يمثل الحوار الاستراتيجي ركيزة أساسية تقف عليها الجامعات الحكومية والأهلية لاعطاء فرصة تبادل الأفكار لتوليد أفكار جديدة تحمل مسؤولية القرارات الاستراتيجية التي تتخذها، فضلاً عن أهمية (الشفافية الاستراتيجية) التي تمثل دوراً بارزاً لايضاح كافة اللوائح والتشريعات وإبرازها امام الجميع من اجل الاستفادة الشاملة من المعلومات المتاحة.

2- الأهمية التطبيقية والمتمثلة بالجانب العملي للبحث

- برزت الأهمية العملية للبحث عن طريق مناقشتها داخل اهم المؤسسات الحكومية التعليمية وهي الجامعة التقنية الشمالية، وتتجلى أهميتها الميدانية في تقييم تأثير الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية بوصفه ميدان البحث.

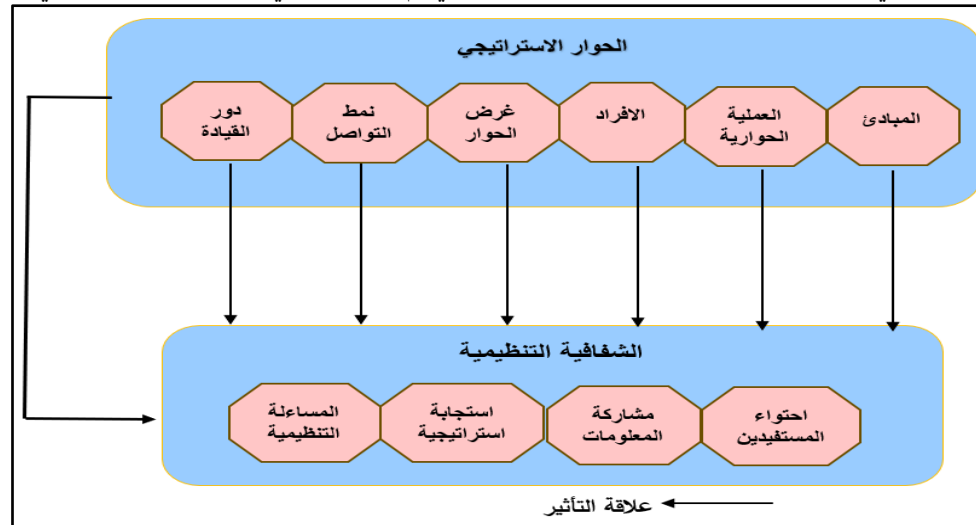
- تكمن أهمية البحث في توجيهه انظار القادة في الجامعة المبحوثة نحو أهمية الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية وتأثيرها في جعل المعلومات والقرارات مكشوفة امام التدريسيين والموظفين وحتى فيما يخص أمور الطلبة.

ثالثاً: اهداف البحث

- يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- التعريف بمفهوم بمفهوم (الحوار الاستراتيجي والشفافية الاستراتيجية).
 - 2- بيان مدى توافر ابعاد الحوار الاستراتيجي والشفافية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
 - 3- بيان تأثير ابعاد الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
 - 4- تتطلع الباحثة لاعتماد البحث الحالي كنقطة انطلاق لاجراء المزيد من البحوث المستقبلية التي تسهم في تطوير الحوار الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والأهلية، وجعل المعلومات المقدمة من القيادات الاكاديمية بعد خروجها من طاولة الحوار واضحة للجميع ومن دون غموض.
 - 5- الخروج بمجموعة من المقترحات التي من شأنها ترفد الجامعة المبحوثة والباحثين اللاحقين بآليات تنفيذ تفيدهم في المستقبل.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

ويصمم الإطار النظري للبحث وبحثه الميداني مخططاً افتراضياً، ويشير إلى وجود تأثير للحوار الاستراتيجي كمتغير مستقل في الشفافية الاستراتيجية كمتغير معتمد، ويعبر عن الحلول المتاحة التي تقترحها الباحثة للإجابة على التساؤلات التي تم توضيحها في مشكلة البحث، وكالاتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثة.

خامساً: فرضيات البحث

ينبثق من المخطط الفرضي أعلاه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكالاتي:

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية على المستوى الكلي للجامعة المبحوثة.

- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الحوار الاستراتيجي (منفردة) والشفافية والشفافية الاستراتيجية (مجتمعة) في الجامعة المبحوثة، وتنطبق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبُعد المبادئ في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبُعد العملية الحوارية في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبُعد الافراد في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبُعد غرض الحوار في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبُعد نمط التواصل في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لبُعد دور القيادة في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

سادساً: عينة البحث

من المعتاد تعميم نتائج المسح بالعينة على أفراد المجتمع الذي أخذت منه، لذا يجب اختيار العينة بعناية لتكون ممثلة لمجتمعها قدر الإمكان (عدس، 1999: 245). لذا، أخذت العينة قسدية من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وبلغ إجمالي عدد العينة (83) قيادياً. والجدول (1) يبين الخصائص الشخصية لعينة البحث وكالاتي:

الجدول (1) العدد والنسبة لتوزيع الافراد المبحوثين حسب تقسيمات المعلومات الشخصية

المعلومات الشخصية									
الجنس									
ذكور					اناث				
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
57	69	26	31						
المؤهل العلمي									
ماجستير					دكتوراه				
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
0	0	83	100						
العمر									
30 سنة فما دون		40-31 سنة		50-41 سنة		60-51 سنة		61 سنة فأكثر	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
0	0	20	24	38	46	22	26	3	4
المنصب الحالي									
عميد			معاون عميد			رئيس قسم			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
13	16	12	14	58	70				
عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي									
5 سنوات فأقل			6-10 سنوات			11 سنة فأكثر			
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
24	29	42	51	17	20				

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=83

سابعاً: أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لانجاز البحث الحالي، اما فيما يخص الاطار النظري: اعتمدت الباحثة على عدة مصادر علمية تختص بالإدارة الاستراتيجية وبما يسهم في تغطية الجانب النظري لإثراء الفكر الإداري بمجموعة معلومات تُضيف الى علم الإدارة بصمة في هذا المجال، اما فيما يخص الاطار الميداني: اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبانة والتي صممت لهذا الغرض بدقة ومضمونية بقصد توجيهها الى عينة من (العمداء ومعاونين العمداء، ورؤساء الأقسام) في الجامعة التقنية الشمالية في الموصل، إذ استخدم مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لاتفق، لاتفق بشدة) وكما موضح في الجدول (2) وكالاتي:

الجدول (2): استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات	الأبعاد	تسلسل الفقرات	المصادر
	المعلومات الديمغرافية	المعلومات الخاصة بالمستجيب	5	إعداد الباحثة
1.	الحوار الاستراتيجي	المبادئ	X1-X4	(dembczyk and zaoral,2014:17) و (الكرعاوي وعوجة، 2018)
		العملية الحوارية	X5-X9	
		الأفراد	X10-X14	
		غرض الحوار	X15-X18	
		نمط التواصل	X19-X22	
		دور القيادة	X23-X28	
2.	الشفافية الاستراتيجية	احتواء المستفيدين	X1-X5	(Bourgoin & Bencherki,2018) (عباس، 2020) (يارالله ومحمد، 2023) (الجوعاني والمعاضيدي، 2025)
		مشاركة المعلومات	X6-X10	
		الاستجابة السريعة	X11-X15	
		المسائلة التنظيمية	X16-X19	

المصدر: إعداد الباحثة.

ثامناً: قياس ثبات الاستبيان Reliability test

يعرف الثبات بأنه "قدرة اداة الاستبيان على اعطاء نفس النتائج اذا تم تكرار القياس على نفس العينة في نفس الظروف" وهناك عدة طرق لقياس الثبات منها (طريقة الاختبار واعادة الاختبار، طريقة التجزئة النصفية، معامل الفا كرونباخ) ، وفي بحثنا هذا قمنا باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار اليه (Feldt & Brennan, 1989) والذي صنف قيم معامل الثبات الى مستويين ، فالقيم ما بين (80%-1) تعتبر ممتازة والقيم ما بين (70%-79%) تعتبر جيدة والقيم ما بين (60%-69%) تعتبر مقبولة في حين القيم الاقل من (60%) تعتبر ضعيفة وغير مقبولة ، ويبين الجدول (3) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بُعد بالإضافة الى نفس المعامل لكل متغير ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، حيث تشير النتائج الى ان قيمة معامل ألفا الطبقي بلغت قيمته (0.90) ، كما ان قيمة الثبات على مستوى الأبعاد بلغت ما بين (0.66-0.81) اما على مستوى المتغيرات فقد ظهرت ما بين (0.85-0.87) ، وهذا يدل على قوة ثبات الاستمارة بشكل عام.

$$\alpha_{st.} = 1 - \left[\frac{\sum_{i=1}^m \sigma_i^2 (1 - \alpha_i)}{\sigma_c^2} \right]$$

اذ ان:

σ_i^2 : تباين كل بعد (تباين مركبة مجموع الأسئلة لكل بعد).

σ_c^2 : تباين مركبة مجموع الأبعاد.

α_i : معامل كرومباخ الفا لكل بعد.

m : عدد الابعاد.

الجدول (3) قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغير	الابعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد α_i	معامل كرونباخ الفا لكل متغير	معامل الفا الطبيقي للابعاد مجتمعة $\alpha_{st.}$	
الحوار الاستراتيجي	المبادئ	X11-X15	0.66	0.87	0.90	
	العمليات	X21-X25	0.71			
	الافراد	X31-X35	0.74			
	غرض الحوار	X41-X45	0.72			
	نمط التواصل	X51-X55	0.75			
	دور القيادة	X61-X65	0.80			
الشفافية الاستراتيجية	احتواء المستفيدين:	Y11-Y15	0.81	0.85		
	مشاركة المعلومات	Y21-Y25	0.77			
	الاستجابة الاستراتيجية	Y31-Y34	0.69			
	المساءلة التنظيمية	Y41-Y44	0.74			

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=83

تاسعاً : الاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد البحث

يعرف الاتساق الداخلي بأنه "ارتباط الفقرة بالبعد التي هي عليه، ومدى ترابط البعد بالمتغير الذي هو عليه، فإذا كان الارتباط موجباً وذو دلالة معنوية فإنه يمكننا القول بأن هناك اتساقاً داخلياً، ما لم تكن الفقرات مرمزة بشكل عكسي فإنه يجب أن تكون قيم الارتباط (قوية او متوسطة الى مرتفعة) عكسية وذات دلالة معنوية.

أ. الاتساق الداخلي على مستوى البعد :تشير نتائج الجدول (4) الى كل مما يلي:

1-وجود اتساق داخلي على مستوى كل بُعد من أبعاد الحوار الاستراتيجي وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط بين فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبعد، حيث بلغت ما بين (0.41-0.77) وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى المعنوية (0.01).

2-وجود اتساق داخلي على مستوى كل بُعد من أبعاد الشفافية الاستراتيجية، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط بين فقرات كل بُعد مع الدرجة الكلية للبعد، حيث بلغت ما بين (0.49-0.85) وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى المعنوية (0.01).

جدول (4) قيم الاتساق الداخلي على مستوى ابعاد البحث

الاتساق الداخلي							
تسلسل الفقرات						الابعاد الفرعية	المتغيرات
السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الاولى		
درجة ارتباط الفقرة بالبعد (P-value)						المبادئ	الاستراتيجية
---	----	0.64** (0.000)	0.74** (0.000)	0.54** (0.000)	0.62** (0.000)		
---	0.67** (0.000)	0.48** (0.000)	0.66** (0.000)	0.50** (0.000)	0.56** (0.000)	العملية الحوارية	

الافراد	0.41** (0.000)	0.66** (0.000)	0.66** (0.000)	0.77** (0.000)	0.64 (0.000)	---
غرض الحوار	0.75** (0.000)	0.77** (0.000)	0.73** (0.000)	0.65** (0.000)	---	---
نمط التواصل	0.57** (0.000)	0.72** (0.000)	0.65** (0.000)	0.42** (0.000)	---	---
دور القيادة	0.60** (0.000)	0.74** (0.000)	0.64** (0.000)	0.72** (0.000)	0.61** (0.000)	0.48** (0.000)
احتواء المستفيدين	0.58** (0.000)	0.79** (0.000)	0.56** (0.000)	0.66** (0.000)	0.74** (0.000)	----
مشاركة المعلومات	0.73** (0.000)	0.77** (0.000)	0.67** (0.000)	0.73** (0.000)	0.49** (0.000)	----
الاستجابة الاستراتيجية	0.52** (0.000)	0.59** (0.000)	0.85** (0.000)	0.69** (0.000)	0.61** (0.000)	----
المساءلة التنظيمية	0.53** (0.000)	0.60** (0.000)	0.75** (0.000)	0.74** (0.000)	----	----

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=83

ب. الاتساق الداخلي على مستوى المتغير

تشير نتائج الجدول (5) الى وجود اتساق داخلي على مستوى كل متغير، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط بين أبعاد كل متغير مع الدرجة الكلية للمتغير، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير الحوار الاستراتيجي والدرجة الكلية له ما بين (0.61-0.82) وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى معنوية (0.01)، كما بلغت قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير الشفافية الاستراتيجية والدرجة الكلية له ما بين (0.74-0.81) وهي ذات دلالة احصائية عالية عند مستوى معنوية (0.01).

جدول (5) قيم الاتساق الداخلي على مستوى متغيرات البحث

الاتساق الداخلي						
تسلسل الابعاد						المتغيرات
الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	
درجة ارتباط البُعد بالمتغير (P-value)						
0.61** (0.000)	0.71** (0.000)	0.76** (0.000)	0.82** (0.000)	0.76** (0.000)	0.76** (0.000)	الحوار الاستراتيجي
0.80** (0.000)	0.74** (0.000)	0.78** (0.000)	0.81** (0.000)	---	---	الشفافية الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=83

المبحث الثاني: الجانب النظري

الحوار الاستراتيجي

يعد الحوار الاستراتيجي وسيلة للتواصل بين الأطراف لتعزيز القدرة للتفاهم والتعاون فعن طريقه يتم تبادل الأفكار والمقترحات لتسهيل الإجراءات وتحديد الأولويات المهمة لوضع الخطط التي تساعد على سد الفجوات ومواجهة التحديات المستقبلية، فهو يعد اطاراً شاملاً وليس فقط وسيلة اتصال بل يمثل شكل من اشكال التواصل الشفوي يرسم خريطة النجاح للمنظمة ووضعه المستقبلية،

إذ يعد وسيلة لتبادل الحديث والآراء وتبادل للمعرفة وحتى المعتقدات والاحاسيس والخبرات وابداء الرأي ، كما يدعم الحوار الاستراتيجي عملية اتخاذ القرار وتوازن المصالح المشتركة.

أولاً: مفهوم الحوار الاستراتيجي

برزت دراسات الحوار كمجال بحثي متميز خلال العقود الثلاثة الماضية، وذلك بفضل تطور العديد من التخصصات ذات الصلة، وخاصة علم الاجتماع اللغوي، وتحليل الخطاب، والحوار في اللغة، والذي يشتق من (حوار)، أي العودة من شيء إلى شيء انفصل عنه والحوار هو نقاش بين طرفين أو أكثر بقصد تصحيح الكلام، وبيان الحجج والحق، وإزالة الشكوك، والرد على الباطل في الكلام (عربي، 2022: 92)، ويعني بالحوار الاستراتيجي عملية الاتصال والتفاعل المنظم بين الإدارة التنظيمية والقادة إلى تطوير وتعزيز الاستراتيجيات المشتركة وتبادل المعرفة وتعزيز التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة. ويتضمن أيضاً مناقشات حول الابتكار والتوسع في أسواق جديدة والتكنولوجيا والتحول الرقمي، بالإضافة إلى التحديات البيئية والاجتماعية (الجوعاني والمعاويدي، 2025: 1266).

وأشار (Garbuio et al., 2015:363) الى مفهوم الحوار الاستراتيجي على انه "الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والخبرة اللازمة للمشاركة في مناقشات شفافة ومفتوحة ومبنية على الحقائق لمعالجة القرارات الاستراتيجية كجزء من القرارات الحالية الأوسع للمنظمة ومناقشة الافتراضات وراء التنبؤ بعدم اليقين في البيئة المستقبلية".

في حين اكد (ALSiede, 2017:2236) "انها عملية تعلم التغذية الراجعة الجماعية لتبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد والمجموعات لتوليد نماذج ذهنية تنظيمية أمر أساسي لأي عملية تفكير وتطوير وتنفيذ استراتيجية ناجحة"، ويرى (Capogna & Nardone, 2020: 1) انه "التنقل بين اللغة التناظرية والرقمية، ويستخدم الأمثلة والاقتباسات، ويرشد المشاركين في المحادثة نحو تجارب عاطفية تصحيحية تؤدي إلى التغيير".

ووصفه (Hlehel&Muhammad, 2022: 73) بأنه "مجموعة من الإجراءات التي تهدف الى بناء شبكة من التحفيز الفكري المستمر مع الاحداث لتمكين العاملين من تحسين أساليب أدائهم وترجمة قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم".

ويشير (عباس، 2020: 58) الى الحوار الاستراتيجي على انه "نهج تفاعلي هادف يعزز المناقشة المفتوحة والبناءة لوجهات النظر المتعارضة حول الجوانب الجيدة والسينة لمختلف القضايا والمسائل الاستراتيجية لتوليد معنى وفهم مشترك يصب في مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتطبيق قوة التفكير عالي الجودة في عملية صنع الاستراتيجية وتوليد البدائل الاستراتيجية بطريقة أكثر فاعلية وإبداعاً بناءً على الأفراد والمبادئ والعملية الحوارية".

وترى الباحثة ان **الحوار الاستراتيجي** يعني "هو المحرك التفاعلي لتحسين الفهم الاستراتيجي بين الأفراد والمجموعات ويتضمن هذا الحوار تبادل الأفكار والتصورات والآراء للوصول الى فهم أعمق للتفاصيل المهمة، مما يؤدي إلى التعاون بين جميع الاطراف".

ثانياً: أهمية الحوار الاستراتيجي

إن أهمية الحوار الاستراتيجي تكمن في مبدأ التشاور المتبادل والسعي إلى التفاهم المتبادل بين طرفين أو أكثر من خلال الاستماع الفعال والمتعاطف لاكتشاف أوجه التشابه وفهم الاختلافات بين وجهات النظر المختلفة، إن هذه الأهمية لا تقتصر على النقاش أو النقاش العادي، وليس لها علاقة بإقناع الآخرين بالموافقة على وجهة نظرهم أو تغيير معتقداتهم، بل إن هدف الحوار هو التغلب على حواجز سوء الفهم وتبديد الصور النمطية من أجل تعزيز التفاهم المتبادل مع التركيز على تعزيز الاحترام المتبادل لبناء علاقات مستدامة وسد الفجوة بين الأشخاص ذوي الآراء المختلفة، ويهدف إلى تحويل العلاقات الشخصية القائمة على الجهل والتعصب إلى فهم أعمق واحترام للأشياء المشتركة وغير المشتركة (يارالله ومحمد، 2023: 78)، وتكمن أهمية الحوار

الاستراتيجي أيضاً بكونه وسيلة للاتصال ذات ابعاد واتجاهات متعددة تعمل على تكامل القصد الاستراتيجي للادارات العليا في إطار واقع المنظمة التي تعيشه في ضل البيئة التنافسية .
وانفق كل من (proka alet., 2018:3) و (عباس، 2020: 61) بأن أهمية الحوار تتمثل في الأتي:

- 1- يُسهم في تحليل وتحفيز وإدارة العمليات من خلال توفير المعرفة العلمية والرؤى حول ديناميات التغيير ووجهات النظر الاستراتيجية.
 - 2- يُعزز دور النشاطات في تطوير رؤية العمليات والاستراتيجيات والتدخلات اللازمة لتخطيط التغيير في سياق العمل التنظيمي.
 - 3- يُحسن الحوار الاستراتيجي قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية تُعتبر أساساً للتغيير التنظيمي والتجديد الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تحقيق الاستدامة والتوازن التنظيمي على المدى الطويل.
 - 4- يُعمق الوعي لدى الأفراد بعمليات التفكير الجماعي ويعزز من تقاسمهم لمسؤولية القيادة بشكل متسق، مما يزيد من إدراكهم لطبيعة التغييرات البيئية السريعة وفهمهم لحالة عدم اليقين المرتبطة بها بروية واضحة.
 - 5- يعزز من قدرة المنظمة على توليد بيئة ملائمة للحوار الحر، مما يسهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي وتفعيله.
 - 6- يعد وسيلة لإشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد والاستماع إلى وجهات نظر متعددة، مما يعزز التعاون ويساعد في معالجة القضايا المعقدة.
 - 7- يساهم في بناء المهارات ويعد عملية مفتوحة وشاملة لها تأثيرات كبيرة على المدى الطويل، ليس فقط على الأفراد أو المجموعات المشاركة، بل أيضاً في كشف العديد من المشكلات التي قد تنشأ داخل المنظمة نتيجة لعدم القدرة على التواصل الفعال.
- ومما سبق **تلخص الباحثة** أهمية الحوار الاستراتيجي من كونه يعزز قدرات الافراد على التعلم والتفاعل من خلال إعادة تشكيل معارفهم وتنسيقها، مما يمكنهم من زيادة قدراتهم ومهاراتهم والتي تنعكس بالإيجاب لتحقيق مرونة في تبادل الأفكار والآراء، وهذا يزيد من الشعور بالانخراط في نشاطات المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرار مما يشعرهم بالرضا التام، فضلاً عن ان الحوار الاستراتيجي يكشف امام الإدارة العليا عن حدوث أي فوضى اوصراع داخل المنظمة مما يمكنها من حل المعضلات الاستراتيجية والتحكم بالسلسلة الهرمية مما يساعدها على توليد مناخ يتمتع بحوار حر ومفتوح مما يسهم في تحقيق بيئة منظمة مستقرة.

ثالثاً: ابعاد الحوار الاستراتيجي

هناك العديد من الدراسات الحديثة التي حددت ابعاد الحوار الاستراتيجي ومنها دراسة (Bourgoin, & Bencherki, 2018) و(عباس، 2020) و(يارالله ومحمد، 2023) و(الجوعاني والمعاويدي، 2025)، والتي تتمثل بـ (المبادئ، العملية الحوارية، الافراد، غرض القرار، نمط التواصل، دور القيادة) وتستعرضها الباحثة كالآتي:

1-المبادئ: تنبع الحوارات الاستراتيجية من الرغبة في التفاعل والتواصل بدلاً من الاختلاف والتقاطع، لأن التنوع ضروري ومبدأ أساسي للحوارات الاستراتيجية، ويهدف إلى التحرك نحو رؤية تعزز المرونة الاستراتيجية للمنظمة والمشاركة الواسعة والمستمرة لوجهات نظر وأفكار الأعضاء من مختلف الخلفيات الثقافية والدينية والوطنية والفكرية، لرؤية المشاكل والشؤون التنظيمية بطرق جديدة وواضحة، وتوفير مساحة لحوارات صحية ومستدامة وعلى الأفراد المشاركة بشكل مشترك في تحديد الأهداف والقيم، عليها إعادة التفاوض على الهوية التنظيمية، بحيث يمكن للحوارات الاستراتيجية المصممة بطريقة متداخلة ثقافياً أن تولد أفكاراً مبتكرة وإبداعية من شأنها أن تمكن المنظمة دائماً من حل مشاكلها المستدامة أو الناشئة (Kauffman, 2016:21)،

2- العملية الحوارية (العمليات): تتطلب عملية الحوار فردًا أو قائدًا لإدارة الحوار، وفردًا آخر لإدارة الحوار مع الحفاظ على استمراره وضمان نجاحه عن طريق إعداد الخلفية والأساس المنطقي والمعلومات الرئيسية والعمليات اللازمة بوضوح، ومراقبة تقدم الحوار، وتتاح للمشاركين فرصة التأمل في عملية الحوار ومحتواها وأساليب تيسيرها، ومشاركة النتائج والابتكارات مع فريق العمل ويتمتع المشاركون بأصوات متساوية من حيث التأثير والتوازن، مما يضمن تحدث كل مشارك في الوقت المخصص له في جلسة الحوار، وتسجيل الاتفاق في محضر الاجتماع (الجوعاني والمعاذبيدي، 2025: 1266).

3- الأفراد: تُعد عملية الحوار عملية مهمة تحقق غايات كل من (القادة، وأصحاب المصلحة)، إذ من خلالها يفهمون أهمية المورد البشري باعتباره ركيزة أساسية بالإضافة إلى الركيزتين الأخرتين ويأخذونها (المبادئ، والعملية الحوارية)، إذ على قادة الحوار الوعي بأهمية الفرد واعتباره عنصر أساسي وحاسم كمشارك في برامج التطوير المتنوعة، مما يقوي التطور ويساند بقية الأشخاص المشتركين بغرض استكشاف خبراتهم، ومتطلباتهم، وأخلاقياتهم، وغيرها من العوامل النفسية العاطفية التي تجسد انتمائهم في بيئة العمل (Roper, 2019: 25-26)، ولقد حدد علماء النفس أنشطة القيادة بعمليات (المعرفة، والتواصل، والجوانب الاجتماعية للفرد) هي متطلبات أساسية ينبغي أن يمتلكها قائد الحوار من أجل تحقيق الجودة والكفاءة في عملية الحوار، إذ يعتمد القادة عدسة تحليل الحوار كمدخل قيادي في تواصلهم مع مرؤوسيه، ذلك أن الممارسات الحوارية تمكن القادة من تحقيق ذاتهم، وثابت هويتهم كقادة إلهام وبصيرة، وفهم الكيفية التي يتحدثون بها، وتأثير حوارهم في الآخرين (Cardenas, 2019: 8).

4- غرض الحوار: هو العملية التي تحدد النتائج النهائية التي تجمع المتحاورون عندها ويُرَاد منها الوصول للمعلومات والمعرفة وتبادلها أمام الآخرين للوصول إلى أفضل البدائل وأفضلها، وعلية فإن هدف الحوار الاستراتيجي يتركز في بيئة عمل إيجابية تتيح أما الأفراد المشاركة للمعارف والخبرات والمعلومات وتعلمه، مما يعزز الفهم بقضايا وموضوعات منهجية معقدة وصياغة للمشاكل بطرائق مبتكرة، مما يطور طرق التفكير الذي يضمن موائمة الرؤى والأفكار المتنوعة، وهذا يحد من الصراعات التنظيمية التي تتولد من اختلاف القيم والمعتقدات من شخص لآخر، وبناء علاقة عمل يسودها التعاون والثقة والاحترام المتبادل وعلى جميع المستويات التنظيمية، فقد تم وضع العديد من الشروط المهمة لاجراء الحوار الاستراتيجي والذي يرتبط بوجود ثقافة المنظمة القائمة على أساس الانفتاح والثقة والاحترام ونمط ادارتها الذي يعتمد على ريادة الاعمال والرقابة الذاتية والمشاركة في العمليات الاستراتيجية من الادني الى الاعلى (Blair, 2010: 9).

5- نمط التواصل: يعني الحفاظ على الحوار الاستراتيجي منضبطاً في مساره فكل حوار نمط تواصل خاص به، فعلى سبيل المثال يتطلب بناء التحالف السياسي نمطاً من التواصل الاستكشافي، حيث تُجرى حوارات مفتوحة ومفصلة تُعبر فيها الأطراف عن قيمهم واهتماماتهم ومصالحهم. الهدف هو إقامة علاقة بين شخصين أو أكثر، وليس من الضروري أن تكون هناك تفاصيل دقيقة، بل الأهم هو تعزيز الرغبة في تقوية التحالف المحتمل من خلال اللقاءات التقليدية خارج أروقة المكاتب (Bourgoin et al., 2018: 6)، ويشير نمط التواصل على أنها نشاطات وسلوكيات تعتمد على عدد من التقنيات والوسائل لتسهيل عملية الحوار مع ضمان بقاء الحقائق والمعلومات المتعلقة بالحوار واساليبها دون أي اختلاف أو تمويه (يارالله ومحمد، 2023: 80).

6- دور القيادة: تتعلق عملية تأثير وإدارة الجلسة الحوارية بتحقيق الأهداف المحددة لها، من خلال التعامل مع المعلومات والحقائق والأفراد عبر النفوذ والسلطة، بالإضافة إلى ذلك، تشمل هذه العملية العلاقات غير الرسمية التي تساهم في تحقيق أهداف الحوار، وضمان تنفيذ الاتفاقات، وتحديد الوقت والمكان والأشخاص المعنيين في الحوار، إذ يتطلب الحوار الاستراتيجي وجود شخص يقوم بتأطير المحادثة وتنظيم التبادل وحمل الموضوعات الرئيسية. لذا، يعتمد النجاح على اختيار الفرد المناسب لتولي هذا الدور، إذ يجب أن تتناسب صورته المهنية في المنظمة مع هدف القرار وأسلوب التواصل

المتبع في بيئة الحوار. يرتبط الدور القيادي ارتباطاً وثيقاً بالشرعية المكتسبة، والتي يمكن أن تُستمد من المؤهلات والشبكات والعلاقات الهرمية والخبرة العملية. ومع ذلك، قد لا تكون مصادر الشرعية هذه فاعلة في جميع السياقات، وإن تطبيق الحوار ومفهومها في القيادة يعزز من رسالة واهداف المنظمات (Atemba & Okello, 2018: 20-21).

الشفافية الاستراتيجية:

برز مصطلح الشفافية مع ظهور العولمة، ويُعدّ من أهم عناصرها ومتطلباتها، ففي ظلّ التطورات المتعددة التي شملت معظم المجالات، لا سيما قطاع الأعمال، أصبحت الشفافية إنجازاً هاماً، ويتجلى ذلك في إطلاع الجمهور على السياسات واللوائح والتوجيهات والقوانين والقرارات، من خلال صياغتها الواضحة وتطورها بما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، كما يتماشى ذلك مع روح العصر، حيث يُعدّ تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وتعزيز الوصول إليها من السمات الأساسية لهذا التوجه. (كاظم واحمد، 2020: 47).

أولاً: مفهوم الشفافية الاستراتيجية:

يُشتق مفهوم الشفافية من الإطار الاستراتيجي، الذي يُقسّم الاستراتيجية إلى عدة مكونات وعناصر وفقاً لأهداف المنظمة، تتميز هذه المكونات بالشفافية وسهولة التنفيذ، وهو أمر أساسي لنجاح استراتيجية المنظمة، وهذا ما يُسمى "الشفافية الاستراتيجية"، تحقق المنظمات المتقدمة النجاح من خلال عوامل متعددة، وتضع القدرة على توفير المعلومات المتعلقة باستراتيجيتها على رأس أولوياتها، لما لها من تأثير مباشر على قدراتها الاستراتيجية (الكناني، 2020: 82)، والجدول (6) يوضح بعض من الطروحات الأدبية التي تناولت مفهوم الشفافية الاستراتيجية وكالاتي:

جدول (6) مفاهيم الشفافية الاستراتيجية

ت	المصدر	المفهوم
1	Sturges, (2007:3)	"مجموعة من المبادئ التي لا تسمح فقط بنشر الحقائق، بل أيضاً بالمشاركة في الإجراءات والعمليات المصممة لتحسين بيئة العمل، وبناء الثقة واللباقة مع من يطلبون ويهتمون في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وخاصة أولئك الذين يشاركون مباشرة في عملية التنفيذ".
2	(Wehmeier, & Raaz, 2012)	"درجة الشفافية وتبادل المعلومات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية داخل المنظمة، وتشمل هذه الشفافية الإفصاح عن الأهداف والسياسات والعمليات التي تؤثر على فاعلية المنظمة بشكل عام، تُعد هذه الممارسة أساسية لبناء الثقة بين الإدارة والموظفين، وتحسين التنسيق الداخلي، وتشجيع الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية".
3	1841) Atiya, 2019: (Hussain	"قدرة المنظمة على تقديم المشورات والمعلومات في الوقت المناسب لأصحاب المصالح والمساهمين والأطراف الأخرى".
4	(الجنابي والعبيدي، 557: 2024)	"مجموعة واسعة من الأنشطة التي تمكن المنظمة من إضافة قيمة من خلال الكشف عن عملها وممارساتها وعلاقاتها مع الأطراف ذات الصلة داخل بيئتها الداخلية والخارجية".
5	(ثابت وعليوي، 236، 2025)	"توفير المعلومات الضرورية والمفيدة لمختلف المستخدمين، داخل الموقع التجاري وخارجه، بما يعكس صورة واضحة عن الفرص والتهديدات التي تواجه الكيان التجاري في بيئته الخارجية، ونقاط قوته وضعفه في بيئته الداخلية، والاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص وتعظيم الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وهذا يُسهم في الحفاظ على استمرارية الموقع التجاري في مجاله، ويعمل على الحفاظ على حصته السوقية وزيادتها".

المصدر: من اعداد الباحثة

وتُعرف الباحثة الشفافية الاستراتيجية اجرائياً بأنها "عملية لها دور بارز في تحفيز الافراد العاملين لتجسيد الأفكار وتوجيهها نحو تطوير الاعمال داخل المنظمة ليكون لها دور في المساهمة الفاعلة في احداث التغييرات عبر تقديم منتجات وخدمات وطرائق عمل جديدة لحل

المشكلات وجعل العمل والقرارات المتخذة مكشوفة أمام الجميع لتسهيل العمل ضمن معلومات مكشوفة ليسهل تبادلها والتشارك فيها.

ثانياً: أهمية الشفافية الاستراتيجية

للشفافية أهمية بالغة إذ أصبحت اليوم ذات أهمية عالمية ومحلية، وهو ما يؤثر اهتمام المنظمات كافة، تعمل الشفافية على الحد من الغموض وعدم اليقين، وتسهم في القضاء على الفساد وغموض التشريعات، لأن غياب الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي يُتيح للموظف حرية تفسيرها ووضع العراقيل الإدارية لذلك، يجب أن تكون الشفافية حاضرة لمنع مخاطر التخصيص في العقود وسوء تطبيق التشريعات (صالح، 2017: 733)، كما أشار (Arvidson, 2014:5) الى ان أهمية الشفافية الاستراتيجية تتلخص في الآتي:

١. الكشف عن حقيقة أداء المنظمة.
 ٢. تشجيع الموظفين على الإفصاح عن حقيقة أدائهم.
 ٣. بناء الدعم التنظيمي للشفافية الاستراتيجية.
- لذلك، تعد المنظمات التي تتمتع بالشفافية الاستراتيجية أنظمة تتمتع بدرجة عالية من التطور والنزاهة والتحضر، وبالتالي، تتمتع بصحة جيدة ومستويات إنتاجية عالية، بخصائص نوعية وكمية تلبي متطلبات العصر الحديث، وتتجلى أهمية الشفافية الاستراتيجية أيضاً في الفوائد التي تقدمها لمنظمات الأعمال منها:

١. تُساعد الشفافية الاستراتيجية على جذب الاستثمار الأجنبي.
 ٢. تُحفز الأسواق المالية من خلال معاملات موثوقة.
 ٣. تُساعد على تسهيل عمليات تقييم الأداء.
 ٤. تُعتبر الشفافية الاستراتيجية قضية أساسية في عملية التطوير.
- ويمكن تلخيص أهمية الشفافية الاستراتيجية بكونها تفتح افاق جديدة وانفتاح أمام العاملين من خلال المشاركة بالمعلومات وتبادلها مما يعزز الولاء التنظيمي لديهم والتفاعل مع الإدارة العليا مما يزيد من ابتكاراتهم وابداعهم بالعمل كونهم يعدون انفسهم جزءاً من المنظمة نفسها.

ثالثاً: مستويات الشفافية الاستراتيجية

هناك عدة مستويات للشفافية الاستراتيجية، منها: Berggren & (Bernshteyn, 2007:412)

(1) المستوى الأول، وهو عدم إفصاح المنظمة عن استراتيجيتها لموظفيها، ويُعد غياب الشفافية إجراءً احترازيًا تتخذه المنظمة لمنع المنافسين من الحصول على معلومات استراتيجية من مصادر داخلية. من الممكن أن يحدث هذا عندما يجهل الموظف عمداً استراتيجية العمل، ويشمل ذلك الاحتكارات والقلّة الاحتكارية التي تتمتع بحماية تنظيمية لا تشجع الشفافية الاستراتيجية في مؤسساتها.

(2) يُعرّف المستوى الثاني من الشفافية باستراتيجية غير واضحة تُفسّر بحرية من قِبل إدارة المنظمة، يجب على الإدارة فهم استراتيجية المنظمة في المقام الأول من حيث تأثيرها المباشر عليها، ونتيجة لذلك، لا تكون استراتيجية العمل العامة متسقة عبر التسلسل الهرمي التنظيمي، يُعد هذا المستوى من الشفافية نموذجياً للشركات الدولية الكبيرة ذات خطوط الأعمال المختلفة التي تضم استراتيجيات متباينة.

(3) يُلاحظ المستوى الثالث من الشفافية في المنظمات التي وضعت استراتيجية واضحة، وهذا أمر شائع بين الشركات الكبيرة التي تضم موظفين في الخطوط الأمامية يقدمون خدمة الزبائن، على سبيل المثال، تمتلك شركات التجزئة وشركات الطيران قوى عاملة كبيرة تتفاعل بكثافة مع الزبائن، لذا، يكمن التحدي أمام الإدارة في تطبيق استراتيجية الشركة من خلال مدخلات الموظفين الأدنى مرتبة، ومع ذلك، غالباً ما يكون الزبائن أكثر ثقافة ومعرفةً بمنتجات الشركة وخدماتها من الموظفين أنفسهم، الذين يرونهم أحياناً عقبات أمام إتمام المعاملات.

(4) في المستوى الرابع من الشفافية، تمتلك الشركة استراتيجية واضحة ومُفصَّلة إلى أهداف قابلة للتنفيذ لكل موظف، وقد وُضعت أهداف طويلة المدى لدورة حياة الموظف، بدءًا من عمليات التوظيف المتعددة، مرورًا باستقطاب الموظفين الجدد، ووصولًا إلى إدارة تطويرهم المستمر وأدائهم وإمكانات خلافتهم، والتي تتزايد أهميتها كمصدر للميزة التنافسية.

رابعاً: أبعاد الشفافية الاستراتيجية

تم تحديد أبعاد الشفافية الاستراتيجية حسب دراسة (dembczyk and zaoral, 2014:17) و (الكرعاوي وعوجة: 2018) وكالاتي:

- 1 **احتواء المستفيدين:** إشراك أصحاب المصلحة هو ممارسة تتبناها المنظمة لإشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة في معظم أنشطتها التنظيمية، بموضوعية وعقلانية، ويشمل ذلك بناء علاقات بين المنظمات والمستفيدين على نحو يضمن تكافؤ الفرص، وفي هذا الصدد، يتبنى النهج المعاصر للمنظمات في العالم الحديث نهجاً قائماً على تبني رؤية المستفيدين وإدارة علاقاتهم كأصول طويلة الأجل (3: 2015, Aho)، وغالباً ما يشير مفهوم إشراك أصحاب المصلحة إلى فكرة مشاركة أصحاب المصلحة في العمليات التنظيمية، وصنع القرار، وحوكمة الشركات (Matten & Crane, 2005:6)
- 2 **مشاركة المعلومات:** تتميز المنظمات بالانفتاح على البيئة الخارجية، وتستخدم قنوات اتصال مناسبة ومتنوعة، وتهتم بدقة المعلومات المنشورة وموثوقيتها وكميتها. ولا تتعامل بسرية تامة مع جميع الأطراف المعنية، وتتميز بانفتاح وشفافية نظام اتصالاتها، وتبدي اهتماماً ومشاركةً، وتبدي استعداداً لاستخدام التغذية الراجعة، وتعد منظمات تتمتع بدرجة عالية من الشفافية (Das&Vaccaro, 2013: 639–648).
- 3 **الاستجابة الاستراتيجية:** هي الإجراءات المتخذة لمواجهة التحديات في بيئة الأعمال، وهي تتضمن تغييرات في أساليب العمل وإجراءاته وعملياته لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تعد مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تُمكن الشركة من صياغة وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها، وتعتبر الطرق التي تتفاعل بها الشركة مع الضغوط الخارجية التي تؤثر على صياغة وتنفيذ وتقييم خططها لتحقيق أهدافها المحددة مسبقاً، وهي نهج استراتيجي تستخدمه الشركة لصياغة وتنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات التنظيمية التي تساعد على التكيف مع التغيرات في البيئة أو الامتثال لها أو التكيف معها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وتحليل البيئة ومواجهتها، باستخدام مواردها الملموسة وغير الملموسة، مما يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على حصتها السوقية (Kathanya et, 2020:44).
- 4 **المساءلة التنظيمية:** وصف المساءلة التنظيمية ببساطة بأنها وسيلة لمحاسبة الإخفاقات والتأكيد على قدرة أصحاب المصلحة على فرض العقوبات، كما تُفهم المساءلة على أنها مسؤولية المنظمة واستعدادها لتقديم تفسيرات ومبررات لأصحاب المصلحة المعنيين فيما يتعلق بأحكام المنظمة ونواياها وأفعالها وتفاعسها عند طلب ذلك، ويكمن أهمية هذا المفهوم في تركيزه على قدرة أصحاب المصلحة على فهم المساءلة التنظيمية بشكل أشمل (Mcshane & Sabadoz, 2016: 36) وتعني بأنها مدى ملاحظة الآخرين لسلوك الشخص وتقييمهم له من خلال المكافآت والعقوبات وهي مهمة تعتمد على هذه التقييمات (Han & Hong, 2019: 5).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: وصف العمل الإحصائي

يركز هذا المبحث على عدة تطبيقات، منها وصف عينة البحث، وتلخيص متغيراته، وتشخيصها من خلال تحليل استجابات المستجيبين، ممثلة بعينة من القيادات في الجامعة التقنية الشمالية، باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V26) وذلك من خلال الاستدلال على النسب المئوية

والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (AMOS V24) بالصيغة التجميعية لاختبار فرضيات التأثير.

ثانياً: خلاصة وصف وتشخيص ابعاد ومتغيرات البحث .

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن متوسط الاستجابات لكل من متغيري البحث (الحوار الاستراتيجي) و (الشفافية الاستراتيجية) كان أعلى بشكل ملحوظ من المتوسط الحسابي الافتراضي (3)، كما هو موضح بالقيمة المحسوبة (T) والتي بلغت (21.86) و (16.32) لكل متغير على التوالي، وهي أكبر من القيمة الجدولية (T) (1.96) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهي ارقام مرتفعة مقارنة بالقيمة الجدولية مما يفسر ان هناك فرقاً حقيقياً وإيجابياً بين متوسط استجابات المبحوثين والمتوسط الافتراضي أي ان الافراد المبحوثين يرون ان الحوار الاستراتيجي والشفافية الاستراتيجية متوافران في الجامعة التقنية الشمالية، كما تشير النتيجة نفسها إلى أن قيمة الاحتمال (p-value) المصاحبة لقيمة الاختبار والتي بلغت (0.000) لكلا المتغيرين، وهي أقل من (0.05). وهذا يوفر دليلاً على أن المتغيرات يتم تطبيقها في الجامعة التقنية الشمالية من وجهة نظر عينة من القادة الإداريين في الجامعة التقنية الشمالية، ومن حيث مستوى الأهمية النسبية لأبعاد كل متغير، فقد احتل البعد (المبادئ) المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لمتغير (الحوار الاستراتيجي)، وبدل على ذلك قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (4.00) بانحراف معياري (0.49) وأهمية نسبية (0.80) وهذا يفسر ان القادة الإداريين في الجامعة المبحوث يرون ان المبادئ الأساسية للحوار واضحة ومعتمدة، يليه بعد (غرض الحوار) بقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.98) بانحراف معياري (0.63) وأهمية نسبية (0.80). وفي المرتبة الثالثة بعد (العملية الحوارية) بقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.88) بانحراف معياري (0.43) وأهمية نسبية (0.78)، وفي المرتبة الرابعة بعد (الافراد) بقيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.88) بانحراف معياري (0.50) وأهمية نسبية (0.78)، وجاء بُعد (نمط التواصل) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.48)، وأهميته النسبية (0.77)، أما بُعد (دور القيادة) فقد جاء في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.53)، وأهميته النسبية (0.77) وها يفسر ان دعم القادة في دعم الحوار اقل من المتوقع.

من حيث ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المتغير (الشفافية الاستراتيجية)، فقد احتل بُعد (مشاركة المعلومات) المرتبة الأولى من حيث متوسطه الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.61) وأهمية نسبية (0.74) وهذا يفسر ان المعلومات تشارك داخل الجامعة المبحوثة بشكل جيد. ثم جاء بُعد (الاستجابة الاستراتيجية) من حيث متوسطه الحسابي (3.81) بانحراف معياري (0.53) وأهمية نسبية (0.76). وجاء في المركز الثالث بُعد (المساءلة التنظيمية) من حيث متوسطه الحسابي (3.73) بانحراف معياري (0.56) وأهمية نسبية (0.75). أما المركز الرابع والأخير فكان من نصيب بُعد (احتواء المستفيدين) من حيث متوسطه الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.61) وأهمية نسبية (0.74) مما يشير إلى أن مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين (كالطلبة أو المجتمع) بحاجة إلى تعزيز أكبر، إذ جاءت هذه النتيجة متوافقة مع مجاءات به دراسة (كاظم وشهناز، 2020) إذ جاءت بعد (احتواء المستفيدين) في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية اقل من باقي الابعاد بلغت (75,5 %).

الجدول (7) خلاصة الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	T (p-value)
الحوار الاستراتيجي	المبادئ	4.00	0.49	0.80	1	18.60 (0.000)
	العملية الحوارية	3.88	0.43	0.78	3	18.76 (0.000)

16.25 (0.000)	4	0.78	0.50	3.88	الأفراد	
14.13 (0.000)	2	0.80	0.63	3.98	غرض الحوار	
16.13 (0.000)	5	0.77	0.48	3.86	نمط التواصل	
15.01 (0.000)	6	0.77	0.53	3.87	دور القيادة	
10.31 (0.000)	4	0.74	0.61	3.69	احتواء المستفيدين:	الشفافية الاستراتيجية
15.88 (0.000)	1	0.78	0.50	3.88	مشاركة المعلومات	
14.02 (0.000)	2	0.76	0.53	3.81	الاستجابة الاستراتيجية	
11.87 (0.000)	3	0.75	0.56	3.73	المساءلة التنظيمية	
21.86 (0.000)	---	0.78	0.38	3.91	الحوار الاستراتيجي	
16.32 (0.000)	---	0.76	0.43	3.78	الشفافية الاستراتيجية	

قيمة (T) الجدولية تساوي 1.96

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=83

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية

يبين الجدول (8) والشكل (2) كل مما يلي :

1. وجود تأثير للحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.546) وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) والتي ظهر فيها كل من الحد الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) بنفس الإشارة .

2. تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (23%) من التغيرات الحاصلة في (الشفافية الاستراتيجية) سببه (الحوار الاستراتيجي) وان النسبة المتبقية والبالغة (77%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

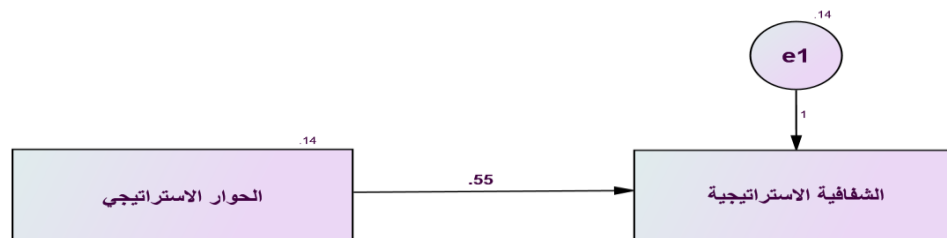
خلاصة النتائج اعلاه تقودنا الى قبول الفرضية القائلة: ان هناك تأثير للحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية وهذا التأثير طردي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (8) نتائج تأثير الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية P-value	حدود الثقة 95% Confidence Interval		معامل التحديد R ²	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower						
0.00	0.742	0.357	0.23	0.112	0.55	الشفافية الاستراتيجية	←	الحوار الاستراتيجي

القيمة الجدولية (t_{Tab}=1.96)

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24
 n=83



الشكل (2) تأثير الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24
 n=83

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ من وجهة نظر عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية .

يبين الجدول (9) والشكل (3) كل مما يلي :

- وجود تأثير طردي للمبادئ في الشفافية الاستراتيجية، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.22) الا ان هذا التأثير غير معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.074) وهي اكبر من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) حيث ظهرت اشارات الحدين مختلفة، اذ ظهر الحد الادنى (Lower) بإشارة سالبة والاعلى (Upper) بإشارة موجبة.
- وجود تأثير طردي لكل من الابعاد [العملية الحوارية)، (الافراد)، (غرض الحوار)، (نمط التواصل)، (دور القيادة)] في الشفافية الاستراتيجية ، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت [(0.43) ، (0.23) ، (0.24) ، (0.36) و (0.37)] على التوالي وهذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت [(0.014) ، (0.020) ، (0.005) ، (0.011) و (0.011)] على التوالي وهي اقل من (0.05)، كما تؤثر نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) والتي ظهر فيها كل من الحد الادنى (Lower) والاعلى (Upper) بنفس الإشارة .
- تباين ابعاد الحوار الاستراتيجي من حيث قوة التأثير في الشفافية الاستراتيجية من وجهة نظر عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية ، حيث تبين لدينا ومن خلال

قيمة معامل الانحدار المعياري ان بُعد (دور القيادة) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث الترتيب في قوة التأثير وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري (SRW) والتي بلغت (0.450)، ويليه في قوة التأثير بُعد (العملية الحوارية) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.424)، اما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب بُعد (نمط التواصل) وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.404)، في حين جاء محور (غرض الحوار) في المرتبة الرابعة وبقية معامل انحدار معياري بلغت (0.349)، اما المرتبة الخامسة والاخيرة فقد كانت من نصيب بُعد (الافراد) بدلالة قيمة معامل الانحدار المعياري والذي بلغ (0.264).

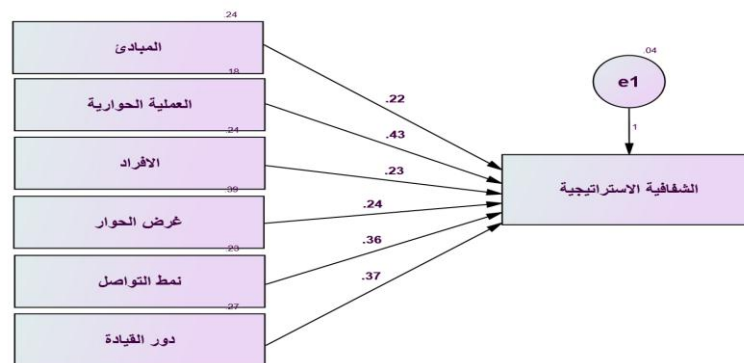
4. تبين قيمة معامل التحديد (R-Square) أن (52%) من التغيرات الحاصلة في (الشفافية الاستراتيجية) سببه ابعاد الحوار الاستراتيجي (وان النسبة المتبقية والبالغة (48%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تضمن في نموذج الانحدار.

الجدول (9) نتائج تأثير ابعاد الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية P-value	معامل التحديد R ²	حدود الثقة 95% Confidence Interval		معامل الانحدار المعياري Std.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		Upper	Lower					
0.074	0.52	0.471	0.008	0.245	0.136	الشفافية الاستراتيجية	←	المبادئ
0.014		0.639	0.212	0.424	0.303		←	العملية الحوارية
0.020		0.499	0.055	0.264	0.102		←	الافراد
0.005		0.399	0.121	0.349	0.040		←	غرض الحوار
0.011		0.139	0.567	0.404	0.240		←	نمط التواصل
0.011		0.573	0.181	0.450	0.147		←	دور القيادة

القيمة الجدولية (t_{Tab}=1.96)

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24
 n=83



الشكل (3) تأثير ابعاد الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24
 n=83

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- إن الجامعة التقنية الشمالية تعتمد تطبيق (الشفافية الاستراتيجية) في عملها داخل الجامعة وخارجها بعيداً عن اللبس والغموض في إجراءاتها وقراراتها.
- 2- اشارت النتائج إلى ان قيادات الجامعة التقنية الشمالية تعتمد (الحوار الاستراتيجي) لتحقيق شفافية في عملها وممارساتها وعلاقتها مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية، مما يظهر وجود بيئة داعمة للحوار بمايسهم في تحقيق اهداف الجامعة.
- 3- تبين ان قيادات الجامعة التقنية الشمالية قد وظفت ابعاد(الحوار الاستراتيجي) مجتمعة لتعزيز العمل بشكل شفاف وعلى المدى البعيد (الشفافية الاستراتيجية)، وهذا يفسر تأثير الحوار الاستراتيجي في الجلسات والاجتماعات التي تعتمد على الحوار في جعل عمل الجامعة شفاف وواضح امام جميع الأطراف المشتركة ويخرج بنتائج واقعية وتحقق الهدف.
- 4- أظهرت الجامعة المبحوثة تبنيها بعد(المبادئ) والذي جاء بالترتيب الأول بمايسهم في توفير مساحات لإجراء الحوار بشكل مشترك لتحديد اهداف وقيم الجامعة وتحديد هويتها التنظيمية، بينما جاء بعد(دور القيادة) في الترتيب الأخير مقارنةً بالابعاد الأخرى، وهذا يفسر الى وجود بعض الفجوات في الممارسات القيادية التي تسهل عملية الحوار.
- 5- اشترت النتائج الى توافر ابعاد (الشفافية الاستراتيجية) في الجامعة المبحوثة من وجهة نظر القيادات فيها، إذ اشترت النتائج عن وجود نسبة اتفاق جيدة من القيادات المبحوثة على اجمالي الفقرات ، وهذا يفسر توجهها الإيجابي في حواراتها التي تعتمد على الشفافية في العمل واعتمادها مبدأ إطلاع الجمهور على السياسات واللوائح والتوجيهات والقوانين والقرارات التي تخص الجامعة .
- 6- حقق بعد (مشاركة المعلومات) اعلى نسبة اتفاق بين إجابات المبحوثين وحاز على المرتبة الأولى، مما يفسر استخدام الجامعة لقنوات اتصال متعددة ومتنوعة تتيح المجال امامها للتواصل مع البيئة المحيطة بها، ثم تلاه بعد (الاستجابة الاستراتيجية)، وفي المرتبة الثالثة بعد (المساءلة التنظيمية)، وفي المرتبة الأخيرة (احتواء المستفيدين).
- 7- شخصت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير معنوية وطردية للحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة التقنية الشمالية، الامر الذي يفسر ان الحوار الاستراتيجي يؤدي الى زيادة فاعلية الشفافية الاستراتيجية، إذ يساهم الحوار الاستراتيجي في تعزيز دور القيادات في الجامعة على تنظيم العمل بشكل مفتوح وقابل للنقاش ومشاركة جميع الأطراف مما يعزز من قدرة الجامعة على جعل الشفافية الاستراتيجية في عملها وعلى المدى البعيد وجعل قرارات الجامعة ولوائحها وقوانينها والاجتماعات التي تدار داخلها واضحة وامام المستفيدين.
- 8- افرزت نتائج تحليل التباين لتأثير ابعاد الحوار الاستراتيجي في الشفافية الاستراتيجية في الجامعة التقنية الشمالية ، تبين ان هناك تباين بين كل من ابعاد الحوار الاستراتيجي من حيث تأثيره في الشفافية الاستراتيجية ، إذ جاء بعد (دور القيادة) في المرتبة الأولى وبعد(الافراد) في المرتبة الأخيرة، مما يفسر تأثير القيادات في الجامعة على الآخرين من خلال استخدام لغة الحوار في حل المشاكل وتخطيط المشاريع واتخاذ القرارات اكثر من تركيزهم على (الافراد) فقط في العملية الحوارية.
- 9- تشير النتائج ان بعد (المبادئ) لم يؤثر تأثير معنوي وطردية على الشفافية الاستراتيجية ، مما يفسر ضعف في ترجمة الحوار الى التزام فعلي بالمبادئ وكيفية ترسيخها من خلال المشاركة بشكل مشترك في تحديد الأهداف والقيم ، أي ان وجود مبادئ ثابتة في العملية الحوارية لا يؤثر في شفافية عمل الجامعة مالم يكن هناك عملية حوارية، بالإضافة الى وجود غرض

للحوار وتحديد نتائج نهائية التي تجمع المتحاورون عندها ونمط للتواصل لتسهيل عملية الحوار.

ثانياً: المقترحات

- 1 التركيز على بناء ثقافة الشفافية الاستراتيجية في الجامعة التقنية الشمالية لجعل بيئة الجامعة بيئة مبنية على التعاون والوضوح في انجاز الاعمال، وجعل طاولة الحوار مفتوحة امام الجميع.
- 2 تعزيز العمل بالمبادئ لكونه أمراً أساسياً لضمان بيئة تعليمية قوية تُركز على احترام القيم، وتُعزز العلاقات الجيدة بين الجامعة وبينتها الداخلية والخارجية.
- آلية التنفيذ: من خلال إعداد وثيقة رسمية تتضمن ميثاقاً للمبادئ الأخلاقية وقيم الجامعة، كالنزاهة والعدالة والمساءلة واحترام التنوع والمسؤولية الاجتماعية، ومن خلال إشراك جميع الجهات المعنية، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة، في صياغة هذه المبادئ ومراجعتها.
- 3 توعية القادة بأهمية دورهم في إدارة الحوار الاستراتيجي وتطوير مهاراتهم في هذا المجال.
- آلية التنفيذ: من خلال تطوير برنامج تدريبي متخصص لقيادات الجامعة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الحوار واتخاذ القرارات.
- 4 زيادة الاهتمام بتبادل المعلومات، لما له من أثر واضح في تعزيز الشفافية الاستراتيجية داخل الجامعة محل التقييم، والحد من المعلومات المضللة والغامضة، وجعل الجامعة بيئة أكثر استقراراً.
- آلية التنفيذ: إنشاء نظام معلومات يُمكن جميع المستفيدين وأصحاب المصلحة من التواصل والتفاعل من خلال تبادل المعلومات.
- 5 ضرورة إنشاء آلية تواصل مستدامة وتشاركية بين الجامعة والمستفيدين منها، تضمن سماع آرائهم وتعليقاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار.
- آلية التنفيذ: إنشاء منصة تواصل رقمية موحدة مخصصة حصرياً للمستفيدين من الجامعة. ستعمل هذه المنصة على جمع الملاحظات، وتقييم اقتراحاتهم وشكاواهم، وربطها بنظام تحليل بيانات لتوليد مؤشرات الأداء وإجراء استطلاعات دورية.
- 6 من الضروري جعل الحوار الاستراتيجي مبدأً أساسياً للقيادة في الجامعة التقنية الشمالية، إذ يُسهم في بناء بيئة جامعية تفاعلية تُشجع على المشاركة وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات على أساس الشفافية والمساءلة.
- آلية التنفيذ: من خلال إنشاء منصة مؤسسية للحوار التعليمي تُسمى "منتدى الشفافية والتخطيط الاستراتيجي"، تشمل أهدافها ما يلي:
 - تعزيز الشفافية في القرارات الاستراتيجية على جميع المستويات.
 - إشراك أصحاب المصلحة، بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريون والمجتمع المحلي، في صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.

المصادر:

أ- باللغة العربية:

- 1- الجنابي، ثائر جاسم محمد والعبودي، فائق مشعل قدوري، (2024)، تأثير الشفافية الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من

- الجامعات العراقية (جامعة تكريت، جامعة الأنبار، جامعة كركوك)، **مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية**، المجلد (6)، العدد (2)، 1-17.
- 2- الجوعاني، احمد فواز كردي والمعاضيدي، معن وعداالله، (2025)، دور الحوار الاستراتيجي في تحسين جاهزية التحول الرقمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في ديوان محافظة نينوى والوحدات التابعة لها، **مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية**، العدد (17)، 1258-1281.
- 3- ثابت، علي ناصر وعليوي، زهرة حسن، (2025)، تأثير الشفافية الاستراتيجية في تحسين جودة الإبلاغ المالي لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، **المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية**، العدد (85)، 260-278.
- 4- عباس، زياد علي، (2020)، دور الحوار الاستراتيجي في السلوك الريادي الدور الوسيط لبوصلة الاستراتيجية الريادية - بحث تحليلي في وزارة الخارجية ، رسالة دكتوراه في فلسفة علوم الإدارة العامة ، قسم الادارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد **جامعة بغداد**، العراق.
- 5- عرابي رفاعي ممدوح عبد النبي (2022)، إشكالات الحوار وأفاق التعاون، **المؤتمر العلمي الدولي الأول بكلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بمدينة السادات**، جامعة الأزهر.
- 6- كاظم، حيدر حسن و احمد، شهناز فاضل، (2020)، الشفافية الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التكوينات التنافسي، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (126)، 43-56.
- 7- الكرعوي، محمد ثابت وعوجة، ازهار مراد، (2018)، ترسيخ مبادئ الشفافية الاستراتيجية وفق استخدام ممارسات القيادة الخادمة في ظل المتغيرات الأمنية: بحث تطبيقي لعينة من مديري امراكز قوى الامن الداخلي في محافظة النجف الاشرف، **Iraqi Journal for Administrative Science**، 256-276، (55)، 14.
- 8- الكنان، حيدر حسن، (2020)، الشفافية الاستراتيجية وتأثيرها في السيادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، **جامعة المستنصرية**، العراق.
- 9- كاطع صالح. (2017)، أثر استراتيجية الشفافية في مكافحة الفساد الاداري: دراسة ميدانية على بعض الوزارات العراقية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، (ملحق العدد الثالث)، 750-780.
- 10- يارالله، منتهى رشيد، محمد، نسرين جاسم، (2023)، قياس مستوى الحوار الاستراتيجي بحث تحليلي في مستشارية الأمن القومي، **مجلة ايفي لي للعلاقات العامة والإعلام**، المجلد (3)، العدد (5)، 73-89.

ب- باللغة الأجنبية:

- 1- ALSiede, Y. A. H. (2017). Facing Uncertainty Dimensions by Depending on Strategic Conversation. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, 6(6).
- 2- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 25(4), 869–886.
- 3- Aho, Vilma Luoma, (2015) " Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hate holders & Fake holders", **Research Journal of the Institute for Public Relations**, Vol (2), No (1).
- 4- Atemba, M. K., & Okello, B. O. (2018). Influence Of Dialogue Facilitation As A Strategic Leadership Initiative On Workplace HarmonY In Kakamega CountY, KenYa. **International Journal of Business Management and Economic Review**.1(6).

- 5- Atiya, Abbas Gatea & Hussain, Asahaq Naser, (2019), Strategic Lens Practices and their Role in Achieving Strategic Transparency, **Journal of Adv research in dynamical & control systems**, Vol.11, No.1, pp.1837 1847.
- 6- Blair , Simone, Campbell , Claire & Campbell, Matt (2010), A case study of a strategic conversation about fire in Victoria, Australia, Fire and adaptive management, report no. 79, **The State of Victoria Department of Sustainability and Environment**,2010, p9-10.
- 7- Bourgoin, A., Marchessaux, F., & Bencherki, N. (2018). We need to talk about strategY: How to conduct effective strategic dialogue. **Business Horizons**, 61(4).
- 8- Capogna, G., Capogna, E., & Nardone, G. (2020). The strategic debriefing. Incorporating strategic dialogue in the standard debriefing after the scenario. **National Center for Biotechnology Information**, 9.
- 9- Dembczyk, A., & Zaoral, J. (2014). Stakeholder engagement in sustainable entrepreneurship and innovation: An exploratory study on start-ups from Germany and Sweden in renewable energy and energy efficiency.
- 10- Das, J. C., & Vaccaro, A. (2013). *Corporate transparency: A perspective from Thomas Aquinas' Summa Theologiae*. Journal of Business Ethics, 113(4), 639–648.
- 11- Feldt, L. S., & Brennan, R. L. (1989). Reliability. In R. L. Linn (Ed.), **Educational measurement** (pp. 105–146). Macmillan Publishing Co; Inc; American Council on Education.
- 12- Garbuio, M., Lovallo, D., & Sibony, O. (2015). Evidence doesn't argue for itself: the value of disinterested dialogue in strategic decision-making. **Long Range Planning**, 48(6).
- 13- Kauffman, J. R. (2016). Leading in the middle: Conversations and dialogic leadership in higher education .Doctoral dissertation, **Bowling Green State University**.
- 14- Mustafa Sabah Hlehel & . Nasreen Jassim Muhammad.(2022). the role of dialogue leadership in building strategic partnership. **World Economics & Finance Bulletin (WEFB)** . Vol. 11 . 72-80.
- 15- Proka, A., Loorbach, D., & Hisschemöller, M. (2018). Leading from the Niche: Insights from a strategic dialogue of renewable energy cooperatives in the Netherlands. **Sustainability**, 10(11), 4106.
- 16- Cardenas, J. A. (2019). Conversational leadership behaviors of exemplary unified school district superintendents (**Doctoral dissertation, Brandman University**). https://digitalcommons.umassglobal.edu/edd_dissertations/255/
- 17- Roper, L. D. (2019). The power of dialogue and conversation in higher education. **New directions for student leadership**, 2019(163), 15-28.
- 18- Sabadoz, Cameron & Lindsay, McShane, (2016), Organizational accountability relations: de facto or de jure, Downloaded by La Trobe University, **Social Responsibility Journal**, Vol. 12 No.1, pp. 32–53.
- 19- Sturges, P. (2007). *What is this absence called transparency?* **International Review of Information Ethics**, 7(7),

- 20- Han, Yousueng & Hong, Sounman, (2019), The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy, *Journal Review of Public Personnel Administration*, Vol.39, No.1, PP.3 23.
- 21- Kathenya·C.M.& Ndegwa·P.W. & Oringo·J.M.(2020) Strategic Responses and Orgnizational Performance of Public Universities in Nairobi Country ·Kenya" *InternationalJournalofScientificEngineeringaScience·ISSN(Online)*, Vol(4)· Issue(10).
- 22- Matten, D., & Crane, A, (2005),"What is stakeholder democracy? Perspectives and issues", *Business Ethics: A European Review*, Vol (14), No(1).
- 23- 20- Wu· M. et al. (2016). Educational measurement for applied researchers. Singapore:Springer Nature Singapore Ltd.
- 24- 21- Wehmeier, S., & Raaz, O. (2012). Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Review*, 38(5), 746–748.