

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية
في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية
بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

إعداد

د/ شيرين محمد وسيم محمود يوسف

مدرس أصول التربية تخصص الإدارة التربوية
كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

د/ شيرين محمد وسيم محمود يوسف*

المستخلص:

استهدف البحث الحالي كيفية تحقيق فاعلية عمليتي صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها بالجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية ؛ وذلك من خلال تحليل الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية، وإبراز الأسس الفكرية للقرارات الاستراتيجية بالجامعات، مع التركيز على دراسة واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وواقع فاعلية عمليتي صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها بجامعة المنصورة، ودور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها بجامعة المنصورة، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستعيناً باستبانة لجمع البيانات التي تم تطبيقها على عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (٢٠٩) عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي منها: تُطبق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة بدرجة كبيرة، وتتحقق فاعلية عمليتي صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها بجامعة المنصورة بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية تُسهم في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة بدرجة كبيرة، وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتحقيق فاعلية عمليتي صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية.

الكلمات الرئيسية: اليقظة الاستراتيجية، القرارات الاستراتيجية، التعليم الجامعي.

* د/ شيرين محمد وسيم محمود يوسف: مدرس أصول التربية تخصص الإدارة التربوية- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة.

A Proposed Vision for the Role of Strategic Vigilance in Achieving the Effectiveness of Strategic Decision-Making and Decision-Taking Processes in Egyptian Universities: A Field Study at Mansoura University

The current research aims to explore how to achieve the effectiveness of strategic decision-making and decision-taking processes in Egyptian universities by leveraging strategic vigilance. This is achieved through analyzing the conceptual framework of strategic vigilance, highlighting the intellectual foundations of strategic decisions in universities, and focusing on studying the reality of applying the dimensions of strategic vigilance and the effectiveness of strategic decision-making and decision-taking processes at Mansoura University. Additionally, the study examines the role of strategic vigilance in achieving the effectiveness of these processes at Mansoura University. To achieve this objective, the research adopted a descriptive approach, utilizing a questionnaire to collect data from a sample of 209 faculty members at Mansoura University. The study reached several findings, including: the dimensions of strategic vigilance are highly applied at Mansoura University, the effectiveness of strategic decision-making and decision-taking processes is significantly achieved at Mansoura University, and strategic vigilance significantly contributes to achieving the effectiveness of these processes at Mansoura University. The study concluded by proposing a framework to enhance the effectiveness of strategic decision-making and decision-taking processes at Mansoura University through the utilization of strategic vigilance.

Keywords: Strategic vigilance, strategic decisions, university education.

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ

القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

مقدمة:

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق النجاح والتفوق المستمر في أداؤها؛ للحفاظ على مكانتها التنافسية ولتحقيق ذلك، يتعين عليها اتباع استراتيجيات علمية مدروسة تُسهم في تحقيق الأهداف المرجوة خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار، وهذه التغيرات فرضت على المؤسسات التعليمية ضرورة تبني توجهات إدارية حديثة لمواجهة التحديات البيئية، ومن أبرزها اليقظة الاستراتيجية، التي تؤدي دورًا حيويًا في توفير المعلومات الضرورية للمؤسسات التعليمية، مما يعزز من قدرتها على توقع المستقبل، وبهذا يمكنها استثمار الفرص وتفادي التهديدات؛ مما يجعلها تمتلك قوة حقيقية تساعدها على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة.

وتُعد اليقظة الاستراتيجية أحد أهم الأساليب الفعّالة في الإدارة الاستراتيجية حيث تختص بإدارة المعلومات بشكل أمثل؛ مما يساعد على صنع واتخاذ القرارات الصائبة، وتحتاج المؤسسات التعليمية إلى العديد من المعلومات الدقيقة والمهمة خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والفكرية والاجتماعية. (عمران وأبو نجيم، ٢٠١٩، ٨٨)

وتتزايد أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات بسبب طبيعة بيئتها التنظيمية واحتياجها الملح للمعلومات الدقيقة التي تساعدها في وضع خططها واستراتيجياتها، بالإضافة إلى اتخاذ قراراتها الحالية والمستقبلية. كما أن اليقظة الاستراتيجية تُعين الجامعات على مواجهة التحديات التي قد تعترض تنفيذ خططها، وعلاوة على ذلك تتحمل الجامعات مسؤولية إعداد الكوادر البشرية في مختلف المجالات، مما يستدعي ضرورة متابعة جميع التغيرات البيئية المحيطة بها بشكل مستمر، والاستعداد للتكيف معها، وهذا يمكنها من استثمار الفرص المتاحة وتفادي المخاطر المحتملة؛ مما يعزز قدرتها على أداء مهامها بكفاءة وفعالية. (عطية، ٢٠١٧، ٨٠٣-٨٠٤)

وتأكيدًا على أهمية اليقظة الاستراتيجية، فإن دراسة (رجيمي، ٢٠٢١، ١٦١-١٦٢)، ودراسة (عمر ولمين، ٢٠١٧، ١٥)، ودراسة (العيساوي والملكي، ٢٠١٨، ٣٢٢)، ودراسة (عبد الحميد، ٢٠٢١، ٩٠٢) تؤكد أن اليقظة الاستراتيجية تُسهم في تحسين الأداء التنافسي للجامعات، وتعزيز أداؤها الاستراتيجي، وتوفير بيئة مناسبة للابتكار، من خلال رصد جميع

التغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والاستجابة لها بشكل يضمن لها البقاء والاستمرارية.

وفي هذا السياق، أوصت دراسة (عبد العال، ٢٠١٨، ٥٩) بضرورة تبني الجامعات لنظام اليقظة الاستراتيجية، لما لها من أهمية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يوفرها هذا النظام، كما أوصت دراسة (عمر، ٢٠١٧، ٣٤٢) بضرورة وضع آليات لتطبيق اليقظة الاستراتيجية؛ نظرًا لأنها تُحفز على استثمار الفرص وتُقلص من اتخاذ القرارات العشوائية.

مشكلة البحث:

تواجه الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين العديد من التحديات نتيجة للتطورات الإقليمية والعالمية، ومن أبرز هذه التحديات: العولمة، والثورة العلمية، والتكنولوجية، التي أدت إلى إيجاد بيئة جديدة من المنافسة وزيادة عدد المؤسسات الجامعية وتنوع أنشطتها وتعقيدها مما جعل عملية صنع القرارات الجامعية واتخاذها أكثر صعوبة، فكلما اتسعت وتعددت مهام ووظائف الجامعات، وكثرت الجامعات المنافسة؛ استوجب ذلك تعدد القرارات الجامعية، والحاجة إلى اتخاذ قرارات سليمة تتلاءم مع الأوضاع المتغيرة والمتجددة. وتعد عملية صنع واتخاذ القرارات من أولويات النجاح في الجامعات، وذلك لكونها تنتج عقولاً وخبرات تخدم المجتمع، بالإضافة إلى كونها مؤسسات لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها الخاصة؛ ومن ثم يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه تلك الجامعات على فعالية وكفاءة القرارات المتخذة، ومدى توافق تلك القرارات مع الأهداف المحددة. (مصطفى ولاشين، ٢٠١٩، ١٥١)

وهذا يحتم على الجامعات المصرية اعتماد نظام معلومات يتناسب مع التغيرات البيئية السريعة والمعقدة يُعرف بنظام اليقظة الاستراتيجية، هذا النظام المعلوماتي يُمكن الجامعات من التنبؤ ورصد وتتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها، مما قد يؤثر على أنشطتها ومستقبلها؛ لذا، أصبحت اليقظة الاستراتيجية ضرورة ملحة وليست خيارًا، نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المستمرة وشدة المنافسة بين الجامعات، فهي توفر المعلومات الضرورية حول المنافسين الحاليين والمحتملين، مما يساعد في اتخاذ قرارات مدروسة وصائبة.

ويُعد الهدف الأساسي من اليقظة الاستراتيجية هو كشف الإشارات الخفية والتغيرات المحتملة والتحويلات العميقة التي ترتكز على جمع وتحليل ونشر المعلومات المناسبة والضرورية لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمثل امتيازًا تنافسيًا للمؤسسات التعليمية التي تطبقها حيث أصبح من الضروري اعتمادها بشكل مستمر من خلال قيام الجامعات بمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للإعداد، وربما استباق الأحداث لتقليل آثارها، أو عند مستوى أعلى من التفكير والتطوير

التنظيمي، واستحداث أساليب أو خدمات أو منتجات جديدة تُغيّر أنماط الاستهلاك وأساليب الحياة (الزهيري، ٢٠١٨، ٢).

ولما كانت اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية تزود الجامعات بالمعلومات التي تعد موردًا استراتيجيًا وسلاحًا تنافسيًا يُسهم في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Rascão, 2021, 489)، فإن الجامعات تحتاج إلى تبني نظام فعّال لليقظة الاستراتيجية يساعدها على متابعة ورصد سير العمل داخلها، مع ضبط علاقتها بالبيئة التي تعمل فيها، خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، ويتطلب ذلك دراسة الرائدتين في السوق وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، بالإضافة إلى فهم أهدافهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم الاستراتيجية، وكذلك من الضروري جمع المعلومات ذات الصلة وإيصالها بشكل دقيق ومناسب إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات (الزهيري، ٢٠١٨، ٤). وتوصي دراسة (حسانين، ٢٠٢٠، ٤٤١) بضرورة الاستثمار الأمثل لوسائل التكنولوجيا الحديثة في تطبيق استراتيجيات اتخاذ القرار بجامعة المنصورة، وتجهيز البنية التحتية التكنولوجية والوسائط الرقمية اللازمة لذلك.

يتضح مما سبق عرضه ضرورة توفير نظام لليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة وتطبيقه، نظام يهتم برصد جميع التغيرات المحيطة بها، وجمع مختلف المعلومات، وإدارتها والاستفادة منها حيث إن هذا النظام قد ينعكس إيجابًا على كفاءة جامعة المنصورة في وضع خططها الاستراتيجية، وتميز قياداتها في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة؛ مما يساعدها على ضمان البقاء والمحافظة على مركزها التنافسي في بيئة متغيرة باستمرار؛ لذا، تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية بالجامعات؟
٢. ما الأسس الفكرية لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات؟
٣. ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية لتحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة؟
٤. ما المعوقات التي تحول دون الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة؟
٥. ما التصور المقترح اللازم لتحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من مدخل اليقظة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:
١. تعرف الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية من حيث مفهومها، وأهميتها، وأنواعها.

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

٢. إبراز الأسس الفكرية للقرارات الاستراتيجية بالجامعات من حيث مفهوماها، وخصائصها، وعمليات صناعة القرارات واتخاذها.
٣. دراسة واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. تعرف درجة فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.
٥. تحديد المعوقات التي تحول دون الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.
٦. تقديم تصور مقترح يساعد القيادات الجامعية على كيفية الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

١. إبراز أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها في الجامعات، لا سيما في ظل البيئة المعقدة التي تتسم بعدم اليقين والمخاطر العالية، والتي تعمل فيها الجامعات.
٢. تقديم تصور مقترح يُمكن القيادات الجامعية من صنع واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تُسهم في تحقيق أهداف الجامعة خاصة مع التغيرات المتسارعة والمستمرة في البيئة الخارجية للجامعات المصرية.
٣. تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز وعي القيادات الجامعية بالأساليب العلمية المنهجية لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية.
٤. إثراء المكتبة العربية من خلال هذه الدراسة، التي تُعد إضافة نوعية في مجال الدراسات الاستشرافية.

منهج البحث:

سار البحث الحالي في محاولته للإجابة عن تساؤلاته وفقاً للمنهج الوصفي؛ الذي يهدف إلى وصف الجوانب المختلفة لمشكلة البحث، وقد ركز البحث على توضيح ماهية اليقظة الاستراتيجية، وإبراز الأسس الفكرية للقرارات الاستراتيجية في الجامعات، بالإضافة إلى ذلك، تناول البحث دراسة واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ودراسة واقع فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعة، كما تناول البحث دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية هاتين العمليتين، والمعوقات التي تحول دون الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات

الاستراتيجية بجامعة المنصورة، واختتم البحث بوضع تصور مقترح لتحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية.

مصطلحات البحث:

تقتصر مصطلحات البحث الحالي على مصطلحين هما: اليقظة الاستراتيجية، وفاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية وسيتم عرض هذين المصطلحين بالتفصيل في الإطار النظري للدراسة، وفيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية:

١- اليقظة الاستراتيجية:

تُعرف اليقظة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: "عملية استراتيجية تهدف إلى رصد البيئة الداخلية والخارجية لجامعة المنصورة، متبوع بنشر مستهدف للمعلومات بعد تحليلها ومعالجتها للكشف المبكر عن التغيرات المحتمل حدوثها بهدف استثمار الفرص وتجنب التهديدات؛ ومن ثم صناعة واتخاذ قرارات استراتيجية صائبة".

٢- فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تُعرف فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية إجرائياً بأنها: "جودة القرارات الاستراتيجية والتي تكون مقبولة لدى من ينفذونها، وتتحقق هذه الفاعلية من خلال عدة عمليات متسلسلة وهي: (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الاستراتيجية، توليد البدائل الاستراتيجية، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي)".

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية. تعرض الباحثة هذه الدراسات ضمن محورين، مع ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

المحور الأول- الدراسات السابقة الخاصة باليقظة الاستراتيجية:

أولاً- الدراسات العربية:

١.دراسة (أبو رعيان، ٢٠٢٤)، هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى بعض القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة من القيادات الأكاديمية بالجامعة بلغ عددها (١٢٠) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة متوسطة، حيث جاءت مجالات اليقظة الاستراتيجية مرتبة كما يلي: (اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

التسويقية)، كما جاءت موافقة أفراد العينة على معيقات تحقيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، مرتبة على النحو التالي: (المعيقات التنظيمية، المعوقات الإدارية الوظيفية، المعوقات المالية).

٢.دراسة (المزروع والعمود، ٢٠٢٤)، هدفت إلى استكشاف واقع ممارسة قيادات الجامعات السعودية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية، والتي تشمل اليقظة: التقنية، البيئية، التنافسية، والتسويقية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٣٦٨) فردًا من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية، وهي: جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادات لأبعاد اليقظة الاستراتيجية كان بشكل عام متوسطًا، حيث احتل بُعد اليقظة التقنية المرتبة الأولى، يليه بُعد اليقظة التنافسية، ثم بُعد اليقظة البيئية، وأخيرًا جاء بُعد اليقظة التسويقية في المرتبة الأخيرة.

٣.دراسة (الجهني والعتيبي، ٢٠٢٣): هدفت إلى تعرف مستوى اليقظة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى تحديد درجة إسهام اليقظة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٧٨٩) قائدًا أكاديميًا في ثلاث جامعات سعودية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن مستوى اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية كان مرتفعًا بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، مع ترتيب أبعادها كالتالي: اليقظة البيئية (مستوى مرتفع)، اليقظة التنافسية (مستوى مرتفع)، اليقظة التكنولوجية (مستوى متوسط)، كما أظهرت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية كان مرتفعًا أيضًا بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، وأكدت نتائج تحليل الانحدار أن اليقظة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية.

٤.دراسة (الجنابي والعبودي، ٢٠٢٣)، هدفت إلى تحديد أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في بعض الجامعات العراقية، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٢٠٩) قائدًا أكاديميًا يعملون في الجامعات العراقية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جدًا بين اليقظة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي

في الجامعات العراقية حيث تسهم اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الصحيحة والصائبة في ظل الظروف المضطربة؛ مما يساعد في استثمار الفرص ومعالجة التهديدات.

٥.دراسة (أبو عزيز وآخرون، ٢٠٢٢)، هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة والأثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي في الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية بالمحافظات الجنوبية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٤٨) فردًا يشغلون وظائف إشرافية (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مدير دائرة، رئيس شعبة). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي لدى الكليات التقنية الحكومية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية) والتوجه الريادي، وأوصت الدراسة بضرورة سعي إدارة الكليات بشكل مستمر إلى امتلاك أحدث التقنيات التكنولوجية التي تساعدها على الاستمرارية والتميز في أدائها، خاصة وأن هذه الكليات تُعد كليات تقنية.

٦.دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢١)، هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر باستخدام مفهوم اليقظة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج، منها: قلة توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، كما قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة من خلال عدة محاور أساسية، أهمها: تفعيل أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وتطوير أساليب الإعلام والترويج للخدمات الجامعية، وقياس مؤشرات الميزة التنافسية.

٧.دراسة (الجميل، ٢٠٢٠)، هدفت إلى تعرف واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٦٦) أكاديميًا يعملون في الجامعات العامة والخاصة والحكومية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن درجة تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية مرتفعة، حيث تُطبق اليقظة التكنولوجية بدرجة مرتفعة جدًا، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية بكافة مجالاتها وتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن تقوم الجامعات بمتابعة أهداف الجامعات المنافسة قبل تحديد

أهدافها، كما أن اليقظة الاستراتيجية تُعد أحد أهم أساليب التسيير الحديثة في علم الإدارة، والتي تهدف إلى المراقبة المستمرة لمحيط المؤسسة الجامعية لاستغلال الفرص الإيجابية وتجنب التهديدات والنتائج السلبية.

٨.دراسة (جابر، ٢٠١٩): هدفت إلى اقتراح مجموعة من الآليات اللازمة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استمارة استطلاع رأي كأداة رئيسية لجمع آراء (٤٣) خبيرًا في مجالي الجودة والإدارة التعليمية حول آليات تحقيق هذا التكامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات التي تشمل: تطوير العمليات الداخلية بالجامعة، ومراقبة تغيرات البيئة الخارجية، وتنمية الموارد البشرية، ورصد التغيرات البيئية الخارجية، بالإضافة إلى تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة.

٩.دراسة (الزايدي، ٢٠١٩): هدفت إلى تعرف درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمكة المكرمة، ودرجة توافر مؤشرات القيمة التعليمية المضافة بمدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين، بالإضافة إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين اليقظة الاستراتيجية ومؤشرات القيمة التعليمية المضافة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٤٨٠) مشرفًا ومشرفة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، منها: أن درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة كانت عالية، كما وجدت علاقة ارتباط قوية بين ممارسة اليقظة الاستراتيجية وتوافر مؤشرات القيمة التعليمية المضافة.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

١.دراسة حسن (Hasan, 2022)، هدفت إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الأداء العالي لشركات الاتصالات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (١٢٠) قائدًا في شركة آسيا سيلكور للاتصالات، بما في ذلك المدير التنفيذي، مساعد المدير، رئيس القسم، وضابط الشعبة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: أن شركات الاتصالات تهتم باليقظة الاستراتيجية والأداء العالي، كما تمكنت من تحسين قدرتها على الأداء العالي من خلال توظيف اليقظة الاستراتيجية بشكل فعال.

٢.دراسة جالود، حسن وحسين (Jalod, Hasan, & Hussain, 2021)، هدفت إلى إظهار تأثير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة المتمثلة في: (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، واليقظة البيئية) للمديرين في شركة أور العامة على

أداء ريادة الأعمال، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها وأداته استبانة طبقت على عينة مكونة من (١٢٣) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود أثر كبير لأبعاد اليقظة الاستراتيجية على تحقيق ريادة الأعمال بالشركة، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الشركة لنظام معلومات حديث بتقنيات متطورة قادر على جمع البيانات المتعلقة بالعملاء وتحديثها بشكل مستمر لدعم متخذي القرار بالمعلومات التي تعزز حالة اليقظة والحذر والانتباه لها وتفسير الإشارات الضعيفة القادمة من البيئة في جميع الأوقات بدقة عالية.

٣.دراسة مهدي وحمام (Mahdi & Hammad, 2021)، هدفت إلى تحليل دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة: التكلفة، المرونة، والجودة في التعليم الجامعي كما يراها أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (٦٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية حيث تُسهم في تعزيز: المرونة، وخفض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات الجامعية، مما يساعد على تحقيق مكانة متميزة في سوق التعليم العالي، كما أظهرت النتائج أن اليقظة التكنولوجية تساهم في؛ تقليل تكاليف الأداء من خلال تحسين عمليات المتابعة، ومراقبة البيانات، وإعداد التقارير، وقياس الأداء الفعلي.

٤.دراسة الشاعر (Alshaer, 2020)، هدفت إلى تحليل أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية بالبنوك التجارية الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٧١) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن اليقظة الاستراتيجية تسهم بشكل فعال في تحقيق البراعة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتوظيف لجان وفرق متخصصة في اليقظة الاستراتيجية وتزويدها بالموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية مع التأكيد على ضرورة اهتمام البنوك بالتسويق واليقظة التكنولوجية لتمكينها من فهم ظروف السوق وتوقعات العملاء حول المنتجات؛ مما يعزز قدرتها التنافسية.

٥.دراسة محمود، فارس، والدهان (Mahmood, Faris, & Al-dahan, 2020)، هدفت إلى تحليل أثر قيادة البقع العمياء على تحقيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في كربلاء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة من رؤساء الأقسام في تلك الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج،

أهمها وجود تأثير عكسي واضح ودال إحصائياً لقيادة البقع العمياء على اليقظة الاستراتيجية؛ مما يؤثر سلباً على قدرة الجامعات على إدراك الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد القيادات الجامعية على الحكم الدقيق والمعلومات الكافية لاتخاذ قرارات موضوعية خالية من الذاتية؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقديم حلول فعالة للمشكلات البيئية المتعددة.

المحور الثاني- الدراسات السابقة الخاصة بالقرارات الاستراتيجية: أولاً- الدراسات العربية:

١. دراسة (جلال وأحمد، ٢٠٢٤)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن آليات تطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة؛ وذلك من خلال تحديد المداخل الأكثر شيوعاً في صنع القرار الاستراتيجي بمجلس الجامعة، وطبيعة التفاعل والمشاركة، ومدى توافر مهارات صنع القرار الاستراتيجي لدى أعضاء مجلس الجامعة، والوقوف على مستوى جودة صنع القرارات الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، حيث تم تطبيق مقابلات شخصية مقننة (ذات أسئلة مغلقة ومفتوحة) على عينة قصدية بلغت (٤٠) عضواً من أعضاء مجلس الجامعة السابقين والحاليين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن أكثر المداخل شيوعاً في صنع القرارات الاستراتيجية بمجلس الجامعة هما: مدخل الاختيار الطبيعي التكيفي، والمدخل السياسي السلوكي، كما أظهرت النتائج ضعفاً في التفاعل والمشاركة، وقلة توافر المهارات الاستراتيجية، وضعف الالتزام بالتنبؤ المستقبلي واستشرافه، بالإضافة إلى ضعف التركيز على توجيه القرارات نحو القضايا الرئيسية التي تواجه الجامعة داخلياً وخارجياً. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المدخل التكامل في صنع القرارات الاستراتيجية، وتنظيم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية؛ بما يتوافق مع المهام الموكلة إليهم والتوجه الاستراتيجي للجامعة.

٢. دراسة (العفيري وعوض، ٢٠٢٣)، هدفت إلى تقديم آليات لتحسين صناعة القرارات الاستراتيجية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي مع عينة مكونة من (٢٥) خبيراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع صناعة القرارات الاستراتيجية يعاني من ضعف وقصور، مع موافقة كبيرة من الخبراء على مراحل صناعة القرارات بدلالة وسط مرجح عام (٢.٩٢) ووزن مؤني (٩٧.٣٣%) حيث تصدرت عمليات التشخيص الاستراتيجي المرتبة الأولى بوزن مؤني (٩٨.٩٣%)، تليها عمليات المفاضلة والاختيار بين البدائل في المرتبة الثانية بوزن مؤني (٩٨.٠٠%)، ثم تكوين البدائل في

المرتبة الثالثة بوزن مؤوي (٩٧.٦٧%)، بينما جاء تنفيذ القرار في المرتبة الرابعة بوزن مؤوي (٩٦.٣٣%)، وحلت عمليات المتابعة والتقييم في المرتبة الخامسة بوزن مؤوي (٩٥.٦٧%)، وقدمت الدراسة آليات إجرائية لمساعدة الإدارة العليا في صناعة قرارات استراتيجية أكثر فاعلية ورشداً.

٣.دراسة (العكش والدهدار والطويل، ٢٠٢٢)، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداته استبانة طبقت على مجموعة من العاملين بالشؤون الادارية والبالغ عددهم (١٤١) موظفاً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية بين دور اللوحة القيادية وتحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى، كما تبين أن الجامعة تأخذ قراراتها الاستراتيجية بدرجة كفاءة متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي للموافقة بنحو (٦٠.٤%)، كما تبين أن الإدارة بالجامعة تعمل على تحليل البيئة المحيطة بالعمل بها قبل اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ وزنها النسبي (٥٩.٣%)، كما تبين قصور لدى إدارة الجامعة في اشراك كافة الأقسام لديها قبل اتخاذ قراراتها الهامة حيث بلغ وزنها النسبي (٥٧.١%).

٤. دراسة (النعمي وآخرون، ٢٠٢٢)، هدفت الدراسة إلى تحديد المراحل التي تسهم في نجاح القرارات الاستراتيجية، والطرق التي تعزز فاعليتها في المؤسسات عامة وديوان محافظة صلاح الدين خاصة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة من (٢٠) مختصاً في المجال الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية تشمل: تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحديد الموقف الاستراتيجي، وتوليد البدائل وتقييمها، واختيار البديل الأمثل، والتنفيذ الفعلي للقرار مع متابعته وتقييمه، كما حددت الدراسة سبل زيادة فاعلية القرارات، ومنها: تحديد الأهداف بدقة، وجمع المعلومات الكافية، وإعداد قائمة بإيجابيات وسلبيات القرار، والاستفادة من التجارب السابقة، ومراقبة النتائج، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، والتصور الدقيق للمشكلة، وتوليد البدائل، وتحديد معوقات كل بديل، واختبار القرار قبل تنفيذه. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المراحل والسبل التي توصلت إليها لضمان نجاح القرارات الاستراتيجية وزيادة فاعليتها.

٥.دراسة (عبد العاطي، ٢٠٢٠)، هدفت إلى إبراز العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الاستراتيجية،

توليد البدائل الاستراتيجية، اختيار البديل الاستراتيجي، والتنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي) في جامعة حفر الباطن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (١٧٢) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: ارتفاع درجة ممارسة الإدارة بالتجوال بالجامعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفاعلية القرارات الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات فاعلية القرارات الاستراتيجية تراوحت بين (٣.٤٢-٤.١٨)، مع انحرافات معيارية تراوحت بين (٠.٨٩٨-١.٢٨١)؛ مما يشير إلى أن مستوى إدراك أفراد العينة لفاعلية القرارات الاستراتيجية كان متوسطاً. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المناقشة وتبادل الرأي بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس على جميع المستويات الإدارية لخلق مناخ من الثقة المتبادلة، وإشراك أعضاء هيئة التدريس والعاملين في عملية اتخاذ القرارات.

٦. دراسة (مخدوم، ٢٠٢٠)، هدفت إلى تحديد متطلبات تطوير آليات صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٢٧٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات السعودية تتميز بالكفاءة، حيث تتم وفق إجراءات محددة وواضحة، مع إشراك المستويات الإدارية ذات العلاقة من خلال أسلوب القيادة الجماعية، مما ساهم في زيادة كفاءة التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء بشكل عام. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية الإدارية في الإعلان عن المعلومات المتعلقة بالقرارات، واتباع المنهج العلمي في صناعة القرارات الاستراتيجية على مستوى القيادات الجامعية، وتدريبهم على مهارات إدارة التغيير وتقييم المخاطر، بالإضافة إلى إيجاد آلية واضحة لتقييم القرارات ومتابعة نتائجها وتعديلها عند الحاجة، وتعميم الخبرات الناجحة لتحقيق جودة أعلى في القرارات الاستراتيجية المتخذة.

٧. دراسة (الشغري، ٢٠١٨)، هدفت إلى تحليل درجة تأثير التكيف والتغير البيئي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في جامعة الجنان ببلبنان، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأداته استبانة طبقت على عينة مكونة من (١٥) إدارياً بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التغيير والتكيف في البيئة الداخلية للجامعة يسهم بشكل إيجابي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة.

ثانياً -الدراسات الأجنبية:

١. دراسة صالح وآخرون (Saleh et al., 2022)، هدفت إلى تحليل دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق قرارات استراتيجية ناجحة في ظل التغيرات السريعة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٣٩) فرداً من رؤساء الإدارات والوحدات بجامعة الموصل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً رئيسياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الناجحة، مما يمكن المؤسسات من تحقيق أداء متميز.

٢. دراسة الرمضان وآخرون (Alramdhan et al., 2021)، هدفت إلى تعرف درجة تأثير المهارات السياسية التي يمتلكها كبار المسؤولين والقيادات في مديريات التربية والتعليم في محافظة بغداد على صنع القرار الاستراتيجي. ولتحقيق هذا الهدف، تم بناء نموذج بحثي افتراضي يحدد طبيعة العلاقة وتأثيرها بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالمهارات السياسية (الذكاء الاجتماعي، التأثير الشخصي، القدرة على التواصل، الإخلاص الظاهر) والمتغير التابع صنع القرارات الاستراتيجية (العقلانية، الحدس، السلوك السياسي). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، باستخدام استبانة طبقت على عينة مكونة من (١٨) فرداً من كبار القيادات في مديريات التربية والتعليم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: امتلاك المبحوثين للمهارات السياسية التي تؤثر إيجابياً على زيادة قدراتهم على صنع القرار الاستراتيجي، مما يلعب دوراً رئيسياً في نجاح المديريات وازدهارها. وأوصت الدراسة بضرورة إدخال أنظمة تقنية المعلومات التي تساعد القيادات في الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ومن مصادرها الأصلية، لتحسين صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى توجيه كبار القادة للتركيز على أهمية الحدس في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يسهل على صانع القرار إجراء التحليل اللازم لحل المشكلات، وتقليل الجهد، والحصول على المعلومات الجيدة التي تسهم في اختيار بديل مناسب لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

٣. دراسة بولانين رايلي وآخرون (Pollanen Raili et al., 2017)، هدفت إلى تعرف دور مقاييس الأداء الاستراتيجي (SPM) في صنع القرارات الاستراتيجية وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي للمؤسسات العامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق هدفها، باستخدام استبانة طبقت على عينة من كبار المسؤولين في المؤسسات العامة الكندية، والبالغ عددهم (١٤٣) مسئولاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن إدارة الأداء الاستراتيجي تسهم في صناعة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية التي تتصف دائماً بالتعقيد.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح مما سبق عرضه من دراسات سابقة في مجال اليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية وجود أوجه شبه وأوجه اختلاف، بالإضافة إلى أوجه إفادة يمكن استخلاصها من هذه الدراسات. وتتمثل هذه النقاط في الآتي:

- **أوجه الاتفاق:** اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الاهتمام بموضوعي اليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية، كما اتفق مع معظمها في استخدام المنهج الوصفي، مثل دراسة (أبو رعيان، ٢٠٢٤)، ودراسة (المزروع والعمود، ٢٠٢٤)، ودراسة (الجهني والعتيبي، ٢٠٢٣)، ودراسة (الجنابي والعبيدي، ٢٠٢٣)، ودراسة (Hasan, 2022)، ودراسة (Saleh et al., 2022)، ودراسة (Alshaer, 2020)، ودراسة (Alramdhan et al., 2021)، في حين اختلف مع دراسة (جلال وأحمد، ٢٠٢٤) التي استخدمت أسلوب دراسة الحالة. ومن حيث أدوات جمع البيانات، اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية، بينما استخدمت دراسة (جلال وأحمد، ٢٠٢٤) أسلوب المقابلات الشخصية المقننة. كما اتفق البحث الحالي مع دراسة (مخدوم، ٢٠٢٠)، ودراسة (عبد العاطي، ٢٠٢٠)، ودراسة (Mahdi & Hammad, 2021) في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات.
- **أوجه الاختلاف:** اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الأهداف الأساسية، حيث يركز على اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة. وهذا الموضوع - على حد علم الباحثة - لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر.
- **أوجه الإفادة:** استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها: كتابة الإطار النظري للبحث، واختيار منهج البحث المناسب، وتحديد عينة البحث، وتصميم أداة البحث (الاستبانة)، وتحديد الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة. وبذلك، يُعتبر البحث الحالي امتداداً للجهود السابقة في هذا المجال، مع إضافة جديدة تتمثل في التركيز على دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز فاعلية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات.

مخطط البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي، ووفقاً للمنهجية المتبعة، فإن خطواته سارت على النحو الفكري الآتي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية بالجامعات.

المحور الثاني: الإطار الفكري لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها.

المحور الرابع: تصور مقترح لتحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة

المنصورة في ضوء الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية.

وفيما يلي، سنتناول الباحثة كل محور من هذه المحاور بشيء من التفصيل.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية بالجامعات

جاء المحور الحالي ليتضمن إطاراً مفاهيمياً في ضوء ما تمّ التوصل إليه من خلال الأدبيات العلمية المتخصصة؛ من أجل التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وأهدافها وأهميتها، وأنواعها، وأبعادها، ومراحلها ومتطلبات تطبيقها وتفعيلها بالجامعات. وفيما يلي، نتناول الباحثة هذا المحور بشيء من التفصيل.

أولاً- مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

يُعرف العنبي والقحطاني (٢٠١٥، ٨٧) اليقظة الاستراتيجية بأنها مدى قدرة الجامعة على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية بمختلف الأنشطة والوظائف، وبيئتها الخارجية من خلال دورة معلوماتية تبدأ بالرصد الاستراتيجي للتغيرات، وتنتهي بتوفير المعلومات للحظية والدقيقة، بهدف خفض حالات عدم التأكد، والتحليل الحالي، والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، ورفع المعرفة التنظيمية، ودعم متخذي القرارات الاستراتيجية داخل الجامعة، حيث تتكوّن اليقظة الاستراتيجية من عدة أنواع، هي: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة الوثائقية، واليقظة البيئية، واليقظة الداخلية التنظيمية.

كما تُعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها توجه علمي هادف للبحث المستمر عن المعلومات والمعرفة الخارجية التي تُعزّز من قدرة المؤسسة على رصد وتتبع التغيرات المستمرة التي تحدث في محيط المنظمة، مما يُمكنها في النهاية من اتخاذ كافة الاحتياطات اللازمة للاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات الناتجة عن الأنشطة التي تقوم بها المنافسون، بهدف تعزيز القدرة على تحقيق الاستقرار التنظيمي والتسويقي والاستراتيجي، والبقاء في الأسواق التي تواجه مستوى عالياً من المنافسة لأطول مدة ممكنة. (الكلابي والموسوي والحدراوي، ٢٠١٨، ٣٥٧)

وتُعرف اليقظة الاستراتيجية أيضاً بأنها: مهارة أو تقنية تُتيح للمؤسسة أداء أعمالها بطريقة مميزة، مما تُصعّب على منافسيها الوصول إلى المستوى الذي تصل إليه في أداء مهامها. (الجمال، ٢٠٢٠، ٤)

يتضح مما سبق عرضه أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية يتمثل في عدة جوانب أساسية:

١. نشاط جماعي استباقي: يعتمد على جمع المعلومات المتعلقة ببيئة الجامعة وتحليلها لاكتشاف التغيرات المحتملة مبكرًا، مما يُساعد في استغلال الفرص وتفادي التهديدات، واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة وفعّالة.
٢. حلقة وصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: حيث تعمل على تحويل الأفكار والمعلومات إلى خطط ومشاريع وبرامج وسياسات ملموسة.
٣. أداة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية: تُتيح للجامعة تحديد نقاط القوة والضعف لديها، والتنبؤ بالتحديات أو العقبات المحتملة؛ مما يساهم في تحقيق تفوق تنافسي على المستويين الإقليمي والدولي.
٤. نظام متكامل للمعلومات: يهدف إلى تكوين رؤية شاملة عن البيئة الداخلية للجامعة (من خلال أنشطتها ووظائفها) وبيئتها الخارجية، بدءًا من رصد التغيرات الاستراتيجية وانتهاءً بتوفير معلومات دقيقة وفورية؛ هذا النظام يساهم في تقليل حالات عدم اليقين، وتحليل الوضع الحالي، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتعزيز المعرفة التنظيمية، ودعم صناع القرار الاستراتيجي داخل الجامعة.

ثانيًا - أهداف تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات:

١. التنبؤ بالفرص وحسن استثمارها، ومواجهة التهديدات وتأثيراتها.
٢. تشخيص أفضل الممارسات التي تساعد الجامعات على مواجهة المنافسة.
٣. تحقيق الكفاءة الشاملة لنظم المعلومات الاستراتيجية.
٤. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات.
٥. مقارنة أداء الجامعات مع منافسيها؛ من أجل تطوير الجامعات وإكسابها مزايا تنافسية مستدامة.
٦. التقييم الموضوعي للمركز التنافسي الحالي والمستقبلي للجامعات تجاه المنافسين.
٧. تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبطة للمنافسين، والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
٨. الاهتمام المستمر بالتطوير والتجديد التكنولوجي، وتسجيل براءات الاختراع.
٩. تحسين وتطوير وتوسيع أنشطة الجامعات.
١٠. تطوير المنتجات التعليمية وتحسين جودتها، ودخول أسواق جديدة وجذب مستفيدين جدد.

(بوخمخ ومصباح، ٢٠١٠، ٢٠-٢١)

ثالثاً- أهمية اليقظة الاستراتيجية بالجامعات:

تُسهّم اليقظة الاستراتيجية بشكل كبير في نجاح الجامعات، حيث تمكنها من التنبؤ بالتحديات والعقبات المستقبلية التي ستواجهها، والاستجابة السريعة للتغيرات. كما تُعد بمثابة أداة تنافسية تسمح بتوقع المنافسين والتفوق عليهم؛ ومن ثم تتمكن الجامعات من تطوير عدد من المزايا التنافسية، والتحسين المستمر للخدمات، وبالتالي تتجح في الاستجابة الجيدة لاحتياجات العملاء واكتشاف أسواق جديدة؛ هذا فضلاً عن أنها تسهم في تحسين قدرتها الابتكارية، والحد من مخاطر عدم اليقين البيئي، ورفع مستوى السلامة. (Dawood & Abbas, 2018, 4)

وتتضح أهمية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الجامعية في النقاط التالية:

١. تواجد منظومة معرفية بالجامعات: تُسهّم في توفير كافة المعلومات اللازمة عن البيئة الخارجية للجامعات، سواء كانت تكنولوجية أو علمية أو تسويقية أو تجارية، مما يُمكن الجامعات من دراسة المنافسين وتحليل استراتيجياتهم، كما تُساعد المخططين في تصميم الخطط الاستراتيجية للجامعات.

٢. مواجهة المخاطر المتوقع حدوثها: حيث تُساعد نظم اليقظة الاستراتيجية الجامعات على توقع المخاطر التي قد تواجهها، مما يُمكن الجامعات المصرية من التواجد على الخريطة العالمية وفق العديد من التصنيفات، وتقليل الفجوة بينها وبين الجامعات الإقليمية والعالمية.

٣. المساهمة في تقديم أفكار ابتكارية جديدة: حيث يُساعد نظام اليقظة الاستراتيجية بالجامعات على تعزيز العمل الجماعي، وتكوين فرق عمل تُسهّم في التعامل مع المعلومات المتاحة لتقديم أفكار ابتكارية لمواجهة التهديدات الداخلية والخارجية التي تُهدد كيان الجامعات.

٤. اتخاذ القرارات: تُسهّم نظم اليقظة الاستراتيجية في توفير كافة المعلومات التي تُساعد على اتخاذ قرارات تُمكن الجامعات من الارتقاء بأدائها على جميع المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

٥. تحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية: حيث يُساعد نظام اليقظة الاستراتيجية بالجامعات المصرية على امتلاك قدرة تنافسية عالية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة لها. (عبدالعزيز، ٢٠١٦، ٤٤-٤٥)

كما تُعد اليقظة الاستراتيجية عنصراً بالغ الأهمية لمؤسسات التعليم الجامعي، حيث تحقق العديد من الفوائد التي تسهم في تعزيز مكانتها وقدرتها على التميز في بيئة تنافسية متغيرة. ومن أبرز هذه الفوائد:

- **نظام رادار للجامعات:** تُعد اليقظة الاستراتيجية بمثابة نظام رادار للجامعات، حيث تُبقيها على اطلاع دائم بكافة التحديات والمستجدات في البيئة المحيطة. كما تساعدها على البقاء متصلة بتلك البيئة بشكل مستمر، مما يمكنها من اختيار المعلومات الضرورية، وفرزها، وتحليلها، والتحقق من دقتها، ونشرها بشكل فعال؛ هذا الأمر يُسهم في تحقيق البقاء والتميز والريادة للجامعات في ظل مجتمع يتسم بالتنافسية الشديدة.
- **تزويد صناع القرار بالمعلومات اللازمة:** توفر اليقظة الاستراتيجية المعلومات اللازمة لصناع القرار في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، مما يجعلها أداة استراتيجية فعالة لصنع القرارات الجامعية. كما تسهم في تقليل درجة عدم اليقين؛ مما ينعكس إيجاباً على تحسين عملية صنع القرارات واتخاذها، ويزيد من قدرة الجامعات على إدارة الأزمات بنجاح وحل المشكلات المتعددة.
- **إدارة التغيير وقيادته بنجاح:** تدعم اليقظة الاستراتيجية إدارة التغيير وقيادته بشكل فعال، بما يتوافق مع طبيعة التغيرات المستقبلية من جهة، واحتياجات سوق العمل وتطلعات العملاء الخارجيين من جهة أخرى. كما تعمل على توفير التدابير اللازمة لضمان نجاح التغيير دون التسبب في أي خلل في أداء الجامعات؛ مما يسهم في تحقيق التغيير المطلوب في الوقت والمكان المناسبين.
- **إدارة المعلومات الاستراتيجية:** تعتمد اليقظة الاستراتيجية على استخدام الأدوات والوسائل التقنية المناسبة لنقل الخبرات والمعلومات المختلفة إلى العاملين في الجامعات، ويسهم هذا في تطوير أدائهم وزيادة كفاءتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي؛ بالإضافة إلى ذلك، تساعد اليقظة الاستراتيجية في بناء قواعد معلومات يمكن استخدامها عند الحاجة، وتوظيفها في الأنشطة والعمليات المختلفة بالجامعات، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها المستقبلية.
- **زيادة وعي العاملين بالجامعات:** تسهم اليقظة الاستراتيجية في زيادة وعي الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالمستجدات والمتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات، وهذا يجعلهم أكثر إدراكاً لبيئة العمل وفهماً لمتطلباتها، مما يعزز مشاركتهم الإيجابية في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المختلفة، كما ينعكس ذلك على تطوير الأداء الجامعي وتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية.
- **دعم التخطيط الاستراتيجي:** تدعم اليقظة الاستراتيجية عملية التخطيط على المدى القصير والمتوسط والطويل، وتسهم في تشكيل الاستراتيجيات وتقييم الأهداف المترتبة عليها. هذا يعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي للجامعات ويساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة.

- تعزيز الإبداع والابتكار: تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضع الحالي للجامعة مع نظيراتها من الجامعات الأخرى، مما يحفز على الإبداع والابتكار والتكيف مع المتغيرات، كما تسهم في تقديم خدمات ذات قيمة أعلى، مما يدعم الموقع التنافسي للجامعة ويمكنها من تحقيق مزايا تنافسية إضافية. (عطية، ٢٠١٧، ٨٢٥-٨٢٦؛ سحنون ونوة، ٢٠١٨، ١٤٠-١٤١)

رابعاً- أنواع اليقظة الاستراتيجية وأبعادها بالجامعات:

تُعد اليقظة الاستراتيجية أسلوباً منظماً في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، حيث تركز على التسيير الأمثل للمعلومات التي تدعم صناع القرار في تطوير المؤسسة الجامعية، وضمان استمرارية نشاطها، وتعزيز تنافسيتها. ويتم ذلك من خلال خطوات عمل مدروسة تبدأ بجمع المعلومات من المحيط الخارجي للمؤسسة الجامعية، ثم معالجتها وتحليلها بدقة، يتبع ذلك نشرها واستخدامها بشكل فعال. وتهدف هذه العملية إلى استثمار الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وذلك في إطار نهج استباقي توفّعي يسهم في مسايرة التغيرات الخارجية بكفاءة. (زرقين وفيروز وتقرارت، ٢٠١٤، ٣). وتُصنف اليقظة الاستراتيجية إلى عدة أنواع وفقاً لمجالات تركيزها وأهدافها؛ وذلك لضمان تغطية جميع الجوانب الحيوية التي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الخارجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعّالة، ويوضح جدول (١) أبرز أنواع اليقظة الاستراتيجية:

جدول (١) أنواع اليقظة الاستراتيجية

المعيار	أنواع اليقظة
حسب نوع المحيط	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اليقظة الداخلية: تركز على مراقبة البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية. ❖ اليقظة الخارجية: تهتم بمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية.
حسب الزمن	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اليقظة الرجعية: تهتم بالماضي الذي تهتم به المؤسسة التعليمية. ❖ اليقظة الآنية: تركز على الحاضر برؤية كاملة. ❖ اليقظة الاستباقية: تهتم بتوقع التطورات وجمع المعلومات المستقبلية.
حسب درجة الاستهداف	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اليقظة السلبية: تقوم هذه اليقظة على جمع المعلومات المفيدة دون هدف محدد. ❖ اليقظة النشطة: تهدف هذه اليقظة إلى تحقيق هدف محدد وجمع معلومات جديدة مستهدفة. ❖ اليقظة شبه النشطة: تتميز بوضوح نسبي للأهداف، حيث يتم تحديد اتجاه عام للبحث وجمع المعلومات دون تحديد دقيق لكل التفاصيل.

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

المعيار	أنواع اليقظة
حسب طبيعة استجابتها للتغيرات في البيئة المحيطة	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اليقظة التفاعلية: وتهتم برصد تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية والتفاعل معها. ❖ اليقظة الاستباقية: تبنى على توقع واستباق التطورات قبل حدوثها.
حسب التدرج الهرمي	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اليقظة الاستراتيجية: تشير إلى عملية البحث عن المعلومات الاستراتيجية ومعالجتها ونشرها من أجل صنع واتخاذ قرارات تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية. ❖ اليقظة التشغيلية: وتُركِّز على مراقبة العمليات التشغيلية اليومية للمؤسسة التعليمية لضمان كفاءتها وفعاليتها. ❖ اليقظة التنفيذية: وتهدف إلى توفير المعلومات والتحليلات اللازمة لمساعدة المستوى التنفيذي في المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافه الاستراتيجية.
حسب مجال النشاط	<ul style="list-style-type: none"> ❖ اليقظة التسويقية: تتبع المعلومات المتعلقة بالبيئة التسويقية للمؤسسة التعليمية وتحليلها ومعالجتها ونشرها. ❖ اليقظة التنافسية: تقوم بمراقبة المحيط التنافسي للمؤسسة التعليمية بهدف معرفة كل ما يتعلق بالمنافسين من أجل تجنب التهديدات التنافسية. ❖ اليقظة التجارية: تهتم برصد المحيط التجاري للمؤسسة التعليمية من خلال جمع المعلومات عن المنافسين، والمستفيدين والعملاء والشركاء. ❖ اليقظة المرتبطة بالسمعة: تهتم بمراقبة صورة وسمعة المؤسسة أو علامتها التجارية والاستجابة السريعة لأي تهديدات قد تؤثر على صورتها العامة. ❖ اليقظة التكنولوجية والعلمية: تهتم بتتبع التطورات العلمية والتقنية الحالية والمتوقعة في المستقبل، والتي قد تؤثر على المؤسسة التعليمية. ❖ اليقظة القانونية: وتهتم بمراقبة التطورات في القوانين والمعايير القانونية والتقنية التي تنظم القطاع التعليمي، ضمان امتثال المؤسسة للقوانين، وتجنب المخاطر القانونية، والاستعداد للتغيرات التشريعية التي قد تؤثر على أنشطتها.

المصدر: (باية، ٢٠١٥، ٣٣٦).

وسوف تقتصر الباحثة على الأبعاد التالية: ١. اليقظة التكنولوجية:

تُسهم اليقظة التكنولوجية في تمكين المؤسسة الجامعية من الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، مما يدعم مركزها التنافسي، كما تتيح لها تحقيق مزايا تنافسية مستدامة من خلال تطوير استراتيجيات وخطط تعتمد على التعامل الاحترافي مع اليقظة التكنولوجية، واستخدام أنظمة المعلومات والتكنولوجيا لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل فعّال.

(Mahdi& Hammad, 2021,42)

كما تُعد اليقظة التكنولوجية أداةً أساسيةً للبحث عن التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، حيث تهتم بالإلمام الكامل بالاكتشافات الجديدة في هذه المجالات، كما تركز على تحليل عمليات الإنتاج الحالية لتحديد إمكانيات تطويرها وتحسينها باستخدام التقنيات المتقدمة، بالإضافة إلى ذلك تقوم بمراقبة الأجهزة والتقنيات الحديثة التي لا تملكها المؤسسة الجامعية بعد مع توقع استخدامها لأول مرة لتعزيز الأداء، ولا تقتصر اليقظة التكنولوجية على ذلك بل تشمل أيضًا متابعة التطورات في نظم المعلومات والاتصالات؛ مما يسهم في تعزيز كفاءة المؤسسة وقدرتها على الابتكار والمنافسة. (Mahdi& Hammad, 2021, 206-207)

يتضح مما سبق أن اليقظة التكنولوجية تهتم بمراقبة وتحليل البيئة العلمية والتكنولوجية والتقنية، مع التركيز على تحديد التقنيات الحديثة المرتبطة بنشاط المؤسسة الجامعية، وتسهم هذه اليقظة في استثمار الفرص التكنولوجية والعلمية المتاحة، إلى جانب تجنب التهديدات المحتملة من خلال إعادة تقييم وتطوير الاستراتيجيات التكنولوجية للمؤسسة؛ ونتيجةً لذلك توفر اليقظة التكنولوجية المعلومات الضرورية لصانعي ومتخذي القرارات الاستراتيجية، مما يمكنهم من صنع واتخاذ القرارات الصائبة والفعالة.

٢. اليقظة التنافسية:

تُعرّف اليقظة التنافسية بأنها النشاط الذي يُمكن المؤسسة الجامعية من إدراك المنافسين الحاليين والمحتملين، حيث تهتم بتطوير البيئة التنافسية من خلال جمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة، وتحليلها، واستخراج النتائج لاستخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة (Hasan, 2022, 3)، وتؤثر اليقظة التنافسية تأثيرًا مباشرًا على أداء المؤسسة الجامعية، إذ تسمح بتحقيق التميز من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتخفيض تكلفتها، بالإضافة إلى تدفق المعلومات بشكل فعال عبر المستويات التنظيمية المختلفة، مما يمكنها من مراقبة بيئتها بشكل مستمر، كما تُسهم في التنبؤ بالعقبات المستقبلية والتحذير منها؛ مما يجعلها أداة

استراتيجية فعّالة تكشف التهديدات والفرص التي قد تؤدي إلى تعديل استراتيجياتها. (نصور، ٢٠١٩، ٢٣٠)

٢- اليقظة التسويقية:

تُعرّف اليقظة التسويقية بأنها مجموعة الوسائل التي تسمح للقيادات بتبع التطورات التي تحدث في البيئة التسويقية للمؤسسة الجامعية، وتتبع أهميتها من قدرتها على تمكين صانعي القرار من توقع المواقف الصعبة والتحديات التي قد تواجه الجامعة، بالإضافة إلى مساعدتها في تحديد نقاط القوة والضعف، وفرص الوصول في البيئة التسويقية، وزيادة قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية، كما تُمكن المؤسسة الجامعية من توقع المخاطر المستقبلية؛ مما ينعكس على سرعة استجابتها للتغيرات، ويعزز من قدرتها الابتكارية. وعلاوة على ذلك، تمنح اليقظة التسويقية نظرة متعمقة للأسواق والمنافسة. (Ouafa et al., 2021, 64)

وتهدف اليقظة التسويقية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها:

- الاستفادة من المعلومات التسويقية الاستباقية للحد من الأزمات والاستعداد للتحديات المحتملة.
- تحديد الأهداف التسويقية بدقة؛ خاصةً فيما يتعلق بالعملاء المستهدفين، لضمان فعالية الحملات التسويقية.
- مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة التسويقية والتكيف معها بشكل سريع وفعّال.
- التعرف على الفرص التسويقية المتاحة واستثمارها لتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الواضحة والصارمة التي تحدد تطور السوق والفرص التسويقية.
- جمع المعلومات حول سوق العمل، والمنتج التعليمي والبحثي، والمستفيدين، والجامعات المنافسة، وتحليلها ونشرها لضمان سبق التطورات والاستجابة السريعة لها.
- التخطيط الجيد لمستقبل الأنشطة التسويقية، مما يضمن استمرارية تطوير الاستراتيجيات التسويقية. (خنشول، ٢٠٢٢، ٢٦٢)

٣- اليقظة البيئية:

تُعرّف اليقظة البيئية بأنها العملية التي تسعى من خلالها الجامعات إلى مراقبة كافة الظواهر الاجتماعية، مثل الصراعات وانتشار السلوكيات غير المرغوبة، بالإضافة إلى متابعة التشريعات والقوانين المرتبطة بالجامعات وأسواق العمل بشكل مباشر أو غير مباشر. كما تشمل متابعة الأحداث السياسية العالمية والمحلية، والتغيرات الاقتصادية والمناخية التي تؤثر على

نشاط الجامعة، مثل الاتجاهات الاقتصادية، والتضخم، والعرض والطلب. (أحمد وأمين، ٢٠٢١، ٧٩)

وتعتمد الجامعات على أنواع اليقظة البيئية المختلفة لمراقبة العوامل الخارجية التي قد تؤثر على نشاطها. وتساعد هذه الأنواع في تحديد الفرص والتحديات، وتمكين الجامعات من التكيف مع التغيرات البيئية واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. ومن أنواعها:

- **اليقظة الاجتماعية:** وتهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، مثل العادات، والتقاليد، والصراعات الدينية، والتركيبات الثقافية. تُعد هذه الظواهر عوامل قد تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمؤسسة التعليمية، مما يتطلب فهماً عميقاً لها لضمان التكيف الفعال مع التحديات الاجتماعية.

- **اليقظة السياسية والتشريعية:** والتي تهدف إلى على متابعة التطورات في البيئة السياسية، مثل القوانين، والإجراءات، والمعايير، والقرارات، والتسهيلات، والإعفاءات، وغيرها من الأمور السياسية والتشريعية. تهدف هذه اليقظة إلى فهم التأثيرات الحالية أو المستقبلية لهذه التطورات على نشاط المؤسسة التعليمية، مما يمكنها من الاستعداد للتغيرات التشريعية والسياسية. (النجار والشوابكة، ٢٠٢٠، ٥٠٨؛ الطه وحسون، ٢٠٢١، ٣٣٠)

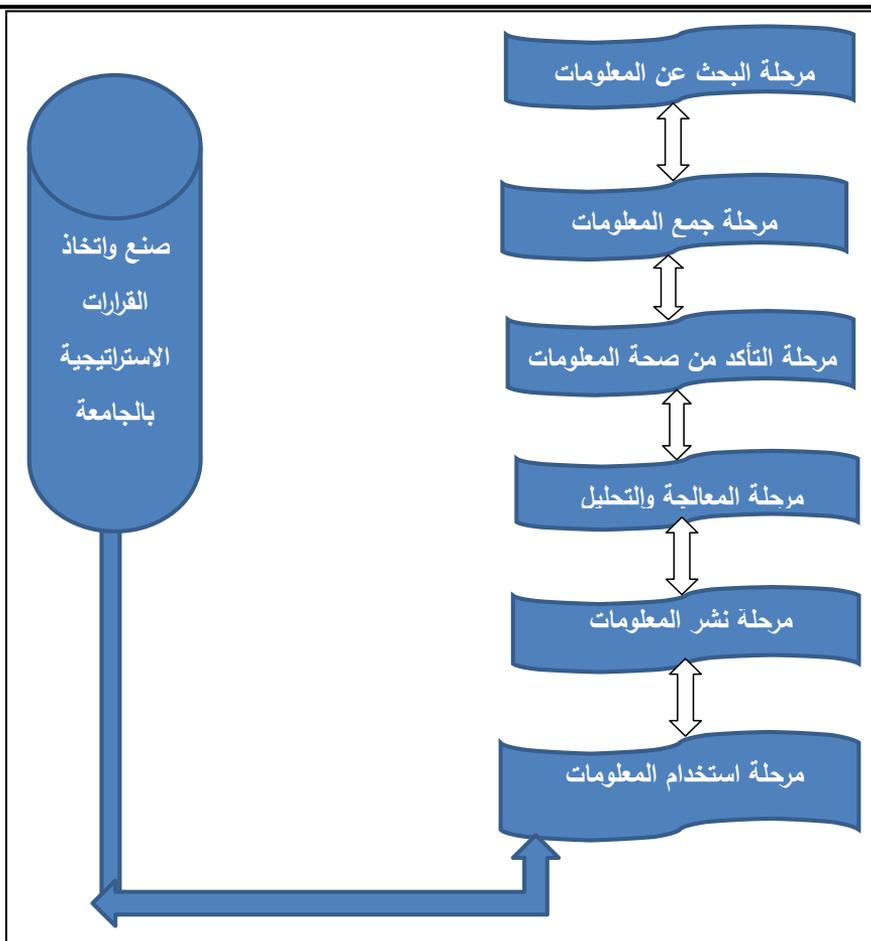
خامساً- مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات

يرى العتيبي والقحطاني (٢٠١٥، ص ١١٢-١١٤) أن على مؤسسات التعليم الجامعي، من أجل تنفيذ نشاط اليقظة الاستراتيجية كمنظومة لدعم قراراتها وتعزيز قدرتها التنافسية، أن تمر بالمراحل التالية:

١- مراحل اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي:

- تحديد الاحتياج من المعلومة.
- البحث عن المعلومات وجمعها.
- تحليل ومعالجة المعلومات.
- تخزين المعلومات.
- نشر المعلومات واستخدامها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- تقييم ومراجعة آثار هذا القرار والبدء مرة أخرى في هذه المراحل، ويوضحها شكل رقم (١).

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعة المنصورة
دراسة ميدانية بجامعة المنصورة



شكل رقم (١) مراحل اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة

٢- تحديد المجموعات المستهدفة في مؤسسات التعليم الجامعي:

يجب الحصول على معلومات ذات جودة عالية لضمان تنفيذ عملية اليقظة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مما يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع متغيرات البيئة التي غالباً ما تتسم بالديناميكية وعدم الاستقرار. ومن بين هذه المتغيرات، تحديد المجموعات المستهدفة للجامعة، وهي:

- ❖ **أعضاء هيئة التدريس:** تتمثل هذه المجموعة في الأساتذة والباحثين المتخصصين في مجالات التعليم المختلفة، حيث يلعبون دوراً رئيسياً في تشكيل الطلاب وفقاً لمجال دراستهم.

ويهدف استهداف هذه المجموعة إلى تحقيق الجودة والتميز في التعليم من خلال كوادري تدريبية قادرة على تصميم مناهج واقعية ومناسبة لكل مادة تعليمية. بالإضافة إلى ذلك، يسهم أعضاء هيئة التدريس في مساعدة الطلاب على تطوير إمكاناتهم في مجالات تخصصهم وتزويدهم بالتقنيات والمعارف اللازمة. ولتحقيق هذه الأهداف، يجب الربط بين الجانب النظري والعملية، وتعزيز مهارات الاكتشاف، والتحليل، واستخدام المفاهيم، واختبار المعارف، ودراسة الحالات، والمحاكاة، وطرق الإبداع لضمان التكامل بين النظرية والتطبيق.

ومن خلال اليقظة الاستراتيجية، يمكن لأعضاء هيئة التدريس القيام بالأدوار التالية:

- **الإشراف على الرسائل العلمية:** بهدف اكتشاف الجديد والتعاون مع الخبراء والمتخصصين.
- **المشاركة في المؤتمرات والملتقيات:** للحصول على الجديد في جميع المجالات والتخصصات.
- **ابتكار طرق تدريس جديدة:** تسهم في تعزيز الإبداع والابتكار والتواصل الفعال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- **الالتحاق بدورات متقدمة:** حيث تتطلب مؤسسات التعليم الجامعي أساتذة ذوي خبرة ومتمكنين في مجالات تخصصهم.

❖ **الطلاب:** تساعد مناهج التعليم الطلاب على التعلم من خبراتهم الفردية، وفي هذا المجال فإن طرق التدريس محورها المتعلم الذي يسعى لتحصيل المعلومات والمعارف لبناء مساره المهني، مما يستوجب متابعة الطالب منذ بداية مشواره الدراسي حسب التخصص والمجال الذي زالوه.

❖ **الدولة:** باعتبارها أحد الأطراف المستهدفة، تُسهم الدولة في تسهيل عملية التعليم الجامعي وتعزيز فاعليته من خلال إصدار القوانين، والقرارات التنفيذية، وغيرها من الإجراءات.

❖ **المؤسسات:** تعد المؤسسات والشركات مصدرًا رئيسيًا لتوفير مناصب العمل التي يسعى الطلاب إلى الالتحاق بها بعد التخرج؛ لذلك يتعين على هذه المؤسسات تحديد المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة لتشغيل هذه المناصب بكفاءة؛ ونتيجةً لذلك يلعب مبدأ الكفاءة دورًا أساسيًا في اختيار الأفراد المؤهلين والملائمين للعمل داخل هذه المؤسسات، مما يسهم في تحقيق أهدافها وتعزيز أدائها.

❖ **العلاقات:** بالإضافة إلى العناصر الأربعة المذكورة سابقًا، يتوجب وجود علاقات تفاعلية بين جميع هذه العناصر لضمان التواصل الفعال. يتم ذلك من خلال إقامة علاقات علمية ومهنية تربط بينها، مثل الشركات الأكاديمية والمهنية، والتواصل المستمر عبر المؤتمرات،

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

والندوات، والمنح الدراسية، والابتعاث، وغيرها من الآليات التي تعزز التعاون وتبادل الخبرات.

بينما يلخص كامل (٢٠١٨، ٢٧٣) مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية:

١. مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات، حيث يتم البحث عنها وجمعها من مختلف المصادر، وتستلزم هذه المرحلة تسخير كافة الطاقات والموارد اللازمة للبحث عن المعلومات، وتتكون من عدة خطوات، وهي:

٢. الاستهداف: تُعد هذه الخطوة ذات أهمية حاسمة للمؤسسة الجامعية حيث تهدف إلى تحديد جزء من محيط المؤسسة ووضعه تحت المراقبة، بالإضافة إلى تحديد المعلومات التي ينبغي جمعها، كما تهدف إلى تعزيز فعالية اليقظة الاستراتيجية من خلال تقليل التكاليف والجهود المبذولة.

- المتعاملون: يقصد بالمتعامل أي فرد مشارك في عملية صنع واتخاذ القرارات التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة التعليمية، سواء كان هذا التأثير مباشراً أو غير مباشر.
- المجالات: تعني هذه الخطوة معرفة المعلومات المتعلقة بالعملاء الحاليين أو المحتملين، بالإضافة إلى أي معلومات أخرى قد تفيد المؤسسة الجامعية في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

٣. معالجة المعلومات وتحليلها وتركيبها: في هذه المرحلة، يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل جداول أو تقارير أو رسوم بيانية، ويهدف ذلك إلى تصنيف المعلومات وتحليلها وترتيبها، بحيث يتم الاحتفاظ فقط بالمعلومات التي تضيف قيمة أكبر لاتخاذ القرارات؛ بعبارة أخرى، تتمثل نتيجة هذه المرحلة في تصنيف المعلومات وتحليلها، وتفسير أهميتها الحالية، والتنبؤ بالأفكار المستقبلية.

٤. نشر معلومات اليقظة واتخاذ القرارات: عند الانتهاء من مرحلة التحليل والتركيب، يتم الحصول على معلومات معالجة. ومع ذلك، لا قيمة لهذه المعلومات إذا تم احتكارها أو منع نشرها للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصائبة.

٥. التقييم ومراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ، تعتبر جميع المراحل السابقة غير مجدية إذا لم يتم نشر المعلومات بشكل فعال لتصل إلى صانع ومتخذ القرار في الجامعات.

سادساً- متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات:

يتطلب تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات تبني إجراءات تنظيمية وإدارية محددة. وفي حال تم تطبيق هذه الإجراءات بشكل صحيح، ستمكن الجامعات من تبني نظام فعال

لليقظة الاستراتيجية، ويمكن توضيح هذه الإجراءات على النحو التالي: (هاشم وناصف، ٢٠١٧، ٢٠٢-٢٠٥)

١. استحداث قسم أو إدارة خاصة باليقظة: يجب إنشاء قسم أو إدارة مخصصة لليقظة الاستراتيجية، تتوفر لها كافة الإمكانيات المادية والتكنولوجية، وتتبع خطوات واضحة ومنهجية محددة حيث تكون مسؤولية هذه الإدارة الإشراف على تسيير المعلومات داخل الجامعة، مما يضمن كفاءة وفعالية العملية.

٢. التزام الإدارة العليا ودعمها لليقظة: يقصد بذلك ضرورة التزام القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بإحداث تغيير جذري في فكرها وتوجهاتها الأساسية وآليات عملها. يجب إعادة النظر في رؤية الجامعة للبيئة الخارجية، وذلك من خلال تبني رؤية ورسالة واضحة موجهة نحو بناء نظام لليقظة الاستراتيجية، مع العمل على تأييد هذا النظام بشكل مطلق.

٣. تغيير دور القيادات الجامعية وتوجهاتهم، ويشمل: تغيير دور القيادات الجامعية من خلال تبني دور المدرب أو المعلم الذي يركز على التأثير في مرؤوسيه، والتعامل معهم باعتبارهم شركاء في العمل، بالإضافة إلى ذلك، يجب تغيير التوجهات والاستعدادات السلوكية للقيادات من خلال الاقتناع بأهمية التوجه نحو السوق، واستكشاف المستقبل ورسم صورة واضحة له، والتركيز على التطوير والتجديد المستمر، كما يتعين على القيادات الاقتناع بأهمية المعلومات والعمل على نشرها بشكل فعال لضمان وصولها إلى جميع الأطراف المعنية في الوقت المناسب.

٤. تبني هيكل تنظيمي مرن: وهذا يتطلب التخلي عن الهياكل التنظيمية الصارمة والنظم الثابتة التي لا تستجيب للتغيرات، واعتماد هياكل مرنة تتيح التكيف السريع مع التحديات والفرص الجديدة. كما يجب تعزيز الاتصالات الأفقية (بين الأقسام) والعمودية (بين المستويات الإدارية) لضمان تدفق المعلومات بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يتعين الاعتماد على اللامركزية في صنع القرارات؛ مما يمنح الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة لزيادة المرونة وسرعة الاستجابة.

٥. تحسين العلاقات العامة: ويتحقق ذلك من خلال إقامة علاقات قوية مع الأطراف الخارجية الفاعلة وأصحاب المصلحة حيث يُعتبرون مصادر مهمة للمعلومات التي تدعم اليقظة الاستراتيجية وتعزز فعاليتها، كما يجب التعرف على رغبات المستفيدين وسلوكيات المنافسين بشكل مستمر، ودراسة البيئة الداخلية للجامعة لتقييم درجة تقبل أفرادها للإجراءات والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى مقارنة ذلك بما يقدمه المنافسون لضمان تحقيق التميز والتفوق.

٦. الاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات، وهذا يتطلب تعيين أفراد ذوي القدرة على جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها والاستفادة منها في عمليتي صنع واتخاذ القرارات.
٧. إعادة تقييم وتطوير نظم المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، حيث تلعب هذه النظم دوراً محورياً في تعزيز قدرة القيادات الجامعية على صنع القرارات الصائبة.
٨. توافر المهارات القيادية اللازمة لبناء نظام لليقظة الاستراتيجية: يتطلب بناء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية توافر مهارات قيادية متخصصة، تتمثل في القدرة على البحث عن التحذيرات المبكرة القادمة من المحيط الخارجي وتقييمها بدقة، كما يجب على القيادات غرس ثقافة احترام الأفكار القادمة من خارج المؤسسة الجامعية، والاستفادة منها في تحسين العمليات واتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يتعين تشجيع العاملين بالجامعة على التفكير في المحيط الخارجي، والتركيز على الجوانب التي يمكن أن تُحدث تغييراً إيجابياً في مجال عملهم. وأخيراً، يجب على القيادات تبني التفكير الاستراتيجي، ووضع رؤية مستقبلية واضحة للجامعة، والسعي بجدية لتنفيذها لضمان تحقيق التميز والاستدامة.

٩. التركيز على الفئات المستهدفة من نظام اليقظة الاستراتيجية في الجامعات وتتمثل في

- عضو هيئة التدريس، الذي يجب أن يكون يقظاً دائماً للمعلومات الجديدة في مجال تخصصه، وقادراً على توظيفها لمساعدة الطلاب في تطوير ذاتهم وتزويدهم بالتقنيات والمعارف اللازمة.
- إدارة الجامعة: يوفر نظام اليقظة الاستراتيجية لإدارة الجامعة معلومات شاملة عن كافة قطاعات الجامعة، مثل: قطاع شؤون التعليم والطلاب (معلومات عن المتطلبات التعليمية للطلبة وأحدث المعايير العالمية لتصميم وإدارة المباني الجامعية)، وقطاع الدراسات العليا والبحوث (معلومات عن المستجندات العالمية العلمية والتربوية لتطوير التدريس الجامعي)، وقطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة (معلومات تساعد في وضع خطط لتنفيذ عمليات التمويل الذاتي)، بالإضافة إلى ذلك، يوفر النظام معلومات حول تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس لأداء أدوارهم المتعددة، ومتطلبات القبول والتسجيل للطلاب.

سابعاً- متطلبات تفعيل اليقظة الاستراتيجية بالجامعات:

١. الوعي والمعرفة بأهمية وجود نظام لليقظة داخل الجامعة لدراسة التغيرات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على صناعة القرارات الاستراتيجية. كما يتطلب الأمر الحرص على بناء ثقافة اليقظة الاستراتيجية بين جميع أفراد المنظومة الجامعية حيث إن توفر هذه الثقافة يُحفز المشاركة الفعالة من الجميع في إنجاح عملية اليقظة الاستراتيجية.

٢. تحديد واضح للهيكل التنظيمي الخاص باليقظة الاستراتيجية، ويرتبط ذلك بمنهجية اليقظة التي تتبناها الجامعة لتحقيق رؤيتها، وذلك من خلال وضع اليقظة الاستراتيجية كجزء رسمي داخل هيكلها التنظيمي، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية بالجامعة، وتوفير هيكل تنظيمي واضح لليقظة يتمثل في تعيين ممثلي اليقظة الاستراتيجية على كافة المستويات التنظيمية بالجامعة، والذين يُسند إليهم تطبيق مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية.

٣. الاهتمام بتنمية المهارات والكفاءات البشرية لبناء كوادر متيقظة وقادرة على استخدام أساليب وتقنيات جمع المعلومات، وكيفية التعامل معها بفعالية، كما يتطلب الأمر تطوير مهارات الأفراد في استخدام شبكات الاتصال ونظم المعلومات المختلفة، وتشجيع الطاقات الإبداعية لديهم، وتقدير الجهود المميزة التي تعزز الأداء الجيد لدعم اليقظة الاستراتيجية. (عبد العال، ٢٠١٨، ٣١)

يتضح مما سبق في هذا المحور أن اليقظة الاستراتيجية تُعد منهجاً منظماً في الإدارة الاستراتيجية يهدف إلى دفع الجامعات نحو التغيير الإيجابي بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل، وجمع نظام اليقظة الاستراتيجية بين أسلوبين متكاملين: الإنذار، الذي ينبه القيادات الجامعية إلى الظواهر الجديدة، والمتابعة، التي تتيح تتبع التطورات بشكل مستمر.

ومن أبرز أنواع اليقظة الاستراتيجية: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة البيئية؛ لذا، يتعين على الجامعات أن تتبنى أنظمة لليقظة الاستراتيجية تمكنها من جمع معلومات دقيقة عن بيئتها الداخلية والخارجية، مما يسهل عليها مراقبتها ومتابعتها. وهذا يساهم في التعرف على الفرص المتاحة لاستثمارها، والتهديدات المحتملة لتجنبها، مما يعزز قدرة القيادات الجامعية على إدارة الأزمات بفعالية، وتفادي اتخاذ قرارات عشوائية، واتخاذ قرارات استراتيجية صائبة تُساهم في خلق مزايا تنافسية مستدامة يصعب تقليدها، وستقوم الباحثة بتوضيح دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات بشيء من التفصيل في المحور التالي.

المحور الثاني: الإطار الفكري لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات

جاء المحور الحالي ليتضمن إطاراً مفاهيمياً في ضوء ما تمّ التوصل إليه من خلال الأدبيات العلمية المتخصصة؛ بهدف تعرّف مفهوم القرارات الاستراتيجية، وأهميتها، وخصائصها، ومراحل صنع واتخاذ هذه القرارات، وأبعاد فاعليتها، وأساليب تنفيذها، وعلاقتها باليقظة الاستراتيجية في الجامعات، وفيما يلي؛ سنتناول الباحثة هذا المحور بشيء من التفصيل.

أولاً- مفهوم القرارات الاستراتيجية:

يُعرف القرار الاستراتيجي بأنه الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب المؤسسة التعليمية التي يعمل بها. ومن ثم، فهي قرارات رئيسة تتعلق بأداء المؤسسة التعليمية وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المؤسسة التعليمية، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات الإدارة بالمؤسسة التعليمية. (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٧٧)

كما تُعرّف القرارات الاستراتيجية بأنها تلك القرارات التي تتعامل مع المستقبل على المدى البعيد في جميع جوانب المؤسسة، وتسهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهي قابلة للتنفيذ وتتميز باستقلاليته، بالإضافة إلى ارتفاع درجة المشاركة في اتخاذها. (النعمي والمومني، ٢٠١٢، ٧٢)

وتُعرف القرارات الاستراتيجية أيضاً بأنها قرارات بعيدة المدى في محتواها، وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعة لتحقيق الأهداف المحددة، مع الأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه. (إلياس، ٢٠٢٠، ٦٣)، كما تُعرّف بأنها تلك القرارات التي تحدد الاتجاه الرئيسي للجامعة ومسارها، معتمدة على منهج ورؤية تتعلق بجميع التغيرات الحالية والمتوقعة في بيئة عملها والحراك الداخلي؛ لذا، يجب على الجامعة أن تُولي اهتماماً خاصاً لضمان جودة هذه القرارات وملاءمتها لظروفها، بالإضافة إلى التأكد من تقبل العاملين لها، بل وإشراكهم في مناقشتها وصنعها. (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٥٩)

ويُعرّف المحمدي (٢٠٢٠، ١٠٩-١١٠) القرارات الاستراتيجية بأنها نتاج العملية التخطيطية الاستراتيجية التي تُبنى على أساس التنبؤ والاستشراف للمستقبل، وتساهم في تفعيل كافة موارد المؤسسة وتساعد على التكيف والانسجام مع المتغيرات البيئية، وتمتاز هذه القرارات بالحيوية والتطور، وتتطلب قيادة مهنية وإدارة كفاء تُدرك تماماً متطلبات المستقبل.

يتبين مما سبق أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية من مسؤوليات الإدارة العليا في قمة الهيكل التنظيمي للجامعة، وتتخذ هذه القرارات في ظل ظروف تتسم بالتعقيد وعدم اليقين البيئي، وهي قرارات مستقبلية طويلة الأمد تُسهم في تحقيق بقاء الجامعة واستمراريتها ونجاحها. كما تتعامل القرارات الاستراتيجية مع قضايا معقدة وغير تقليدية مثل: السياسات التعليمية، والتخطيط التربوي، والمناهج الدراسية، والتقويم التربوي، والامتحانات.

ثانياً- أهمية القرارات الاستراتيجية بالجامعات:

تُعتبر القرارات الاستراتيجية جوهر العملية الإدارية وأداة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، فهي تعتمد بشكل رئيسي على توقعات المستقبل في مختلف المجالات سواء على المدى المتوسط أو البعيد، ويتضمن محتواها تصوراً لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات محددة؛ لذلك تُعد هذه القرارات من العناصر الرئيسية للعملية الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية. ومن هنا، ترتبط عملياً صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بحاجة المؤسسة الجامعية إلى النمو والتطور والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ودائمة التغيير. (داودي وبن خليفة، ٢٠١٣، ٣٠؛ Papulova & Gazova, 2016, 576)

وتُعد القرارات الاستراتيجية العنصر الأساسي لنجاح المؤسسة الجامعية؛ حيث إن اتخاذ قرارات خاطئة يمكن أن يجعل الجهود المبذولة بلا قيمة، خاصة إذا كانت القرارات التشغيلية تعتمد على تلك الاستراتيجيات الخاطئة؛ لذا من الضروري أن تدعم القرارات الاستراتيجية بأنظمة قرارات تشغيلية فعالة لضمان التنفيذ الناجح. (الغالبى، ٢٠١٢، ٨١)

وكتسب عملية صنع القرارات الاستراتيجية أهمية بالغة؛ نظراً لارتباطها بالنشاط الهادف إلى تحديد أهداف جديدة أو تعديل الأهداف القائمة، ويحظى القرار الاستراتيجي بأهمية كبيرة كونه يُحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة الجامعية، ويؤثر بشكل شمولي على موقعها التنافسي والخدمات التي تقدمها، وتظهر أهميته في كونه قراراً يتعلق باختيار استراتيجية من بين بدائل متعددة، تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بشكل أكثر فاعلية، كما يركز هذا القرار على انتقاء الخيارات من بين عدد محدود من البدائل، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل الاختيار وتقييم الخيارات وفق معايير تضمن تبني الخيار الأكثر جدوى واستقراراً. (إبراهيم، ٢٠١٢، ٢٥٠)

وتُسهم القرارات الاستراتيجية بشكل كبير في تحقيق النجاح والتميز للجامعات حيث يتم اتخاذها لمواجهة التحديات والمشكلات الكبرى التي تواجه الجامعات، وتتميز بتأثيرها العميق على حياة متخذ القرار وعلى الأوضاع العامة للمؤسسة الجامعية، وتُعتبر هذه القرارات غير متكررة ومركزية للغاية في عملية صنعها، مما يجعلها ذات أهمية حيوية وكبيرة، كما أنها تتسم بالشمولية والتعقيد حيث تستمر آثارها لفترات طويلة، مما يُعطيها تأثيراً مستداماً على المؤسسة الجامعية، وتسهم عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في تحقيق العديد من الفوائد للجامعات، منها: تعزيز موقعها التنافسي، وتحسين الخدمات المقدمة، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية.

كما تُسهم عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في تحقيق العديد من الفوائد للجامعات منها: تحديد خارطة طريق واضحة تساعد في تحديد موقعها على خريطة الأعمال المستقبلية، وتعزيز قدرتها التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً، وتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استراتيجيات مبتكرة، كما تسهم هذه العملية في تمكين الجامعات من الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى تنمية قدرات القيادات الجامعية في التفكير الاستراتيجي الإبداعي، وتحفيزهم على اتخاذ قرارات استباقية تُسهم في تطوير الجامعات وضمان نجاحها في بيئة ديناميكية ومتغيرة، وهذه الفوائد مجتمعة تعزز مكانة الجامعات وضمان استدامتها وتميزها في تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة. (الضلاعين، ٢٠١٦، ٧١)

ثالثاً- خصائص القرارات الاستراتيجية بالجامعات:

تُتخذ القرارات الاستراتيجية في سياقات استثنائية ومعقدة بالمؤسسة الجامعية نتيجة للتعامل مع سرعة التغيرات البيئية التي قد تشمل تهديدات أو فرصاً مستقبلية؛ لذلك تتطلب صياغة هذه القرارات إعداداً مناسباً للمعلومات الدقيقة حول الظروف الداخلية للجامعة والمتغيرات البيئية المحيطة بها. (Wheelen & Hunger, 2008, 21)، وتحظى القرارات الاستراتيجية بعدة خصائص تميزها عن القرارات التكتيكية حيث تستمد هذه الخصائص من جوهر عمل الإدارة العليا في قيادتها للأنشطة الشاملة للمؤسسة الجامعية، كما أن فهم طبيعة خصائص القرارات الاستراتيجية يساعد المعنيين بها في تحليل العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى تحديد الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل فعال.

ومن الخصائص العامة التي أدت إلى تميز القرار الاستراتيجي بين الأنشطة التنظيمية

المختلفة ما يلي:

١. يسهم القرار الاستراتيجي بشكل مباشر في تحديد الاتجاه العام للمؤسسة الجامعية، حيث يُعد بمثابة دليل يُرشد الجامعة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
٢. تظهر آثار القرارات الاستراتيجية على نتائج المؤسسة الجامعية غالباً على المدى الطويل، مما يتطلب توخي الحذر في التحليل الاستراتيجي للأحداث لتقليل المفاجآت الناتجة عن الأزمات والتغيرات غير المتوقعة وما يحيط بها من غموض، ويعتمد نجاح المؤسسة الجامعية على دقة الاستشراف المستقبلي، وذلك من خلال معطيات القرار الاستراتيجي ومدى ملاءمة الأنشطة التنظيمية مع إمكانيات وموارد الجامعة حيث يمتد نطاق عمل القرار الاستراتيجي إلى ما هو أبعد من مجرد الاستعداد لمواجهة التهديدات البيئية أو استغلال الفرص المتاحة.

٣. تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقوى البيئية، ومدى توفر الموارد التنظيمية، وتوقعات وقيم الأطراف ذوي النفوذ والذين يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الاستراتيجية للجامعة. (المحمدي، ٢٠٢٠، ١١٨)، وهذه الخصائص تُبرز أهمية القرارات الاستراتيجية في تشكيل مستقبل المؤسسة الجامعية وضمان استدامتها ونجاحها في بيئة ديناميكية ومتغيرة. كما تُعد القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية ذات خصائص مميزة تجعلها مختلفة عن القرارات الأخرى، ومن أبرز هذه الخصائص:

١. المركزية: يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي في أعلى المستويات الإدارية بالجامعة، مثل مجلس الجامعة وأمين عام الجامعة ومعاونيه، وذلك نظراً لإدراكهم الجيد لإمكانات المؤسسة الجامعية ومواردها، بالإضافة إلى فهمهم للظروف البيئية المحيطة بها.

٢. الندرة وعدم التكرار: يتميز القرار الاستراتيجي بأنه غير عادي أو روتيني حيث يُتخذ في ظروف استثنائية ولا يتكرر بشكل دوري.

٣. الحتمية: يُعتبر القرار الاستراتيجي حتمياً، حيث يتعين على المؤسسة الجامعية اتخاذه مسبقاً لتمكينها من بناء القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى استناداً إليه، وهو يُعد قراراً توجيهياً يشكل أولوية للقرارات الأخرى على مختلف المستويات داخل المؤسسة.

٤. قليلة العدد: تتميز القرارات الاستراتيجية بأنها أقل عدداً مقارنةً بالقرارات التشغيلية، وذلك لأنها شاملة وتتعلق بحياة المؤسسة ووجودها، كما أنها ليست قرارات تفصيلية بل تحتوي على نقاط متعددة يتضمنها قرار استراتيجي واحد.

٥. التركيز على المستفيدين: تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى زيادة رضا العملاء وجذبهم إلى الجامعة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ لذلك، تُتخذ القرارات في جميع المجالات لتحقيق هذه الغاية حيث يكون المستفيدون محور القرارات الاستراتيجية، ويكون رضاهم معيار نجاحها.

٦. الاهتمام بالتغيرات البيئية: تهتم الإدارة الاستراتيجية برصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بها، مع قياس حجم وقوة هذه التغيرات؛ فالتغيير يُخلق فرصاً وتهديدات، وتعمل القرارات الاستراتيجية على تعديل اتجاهات الجامعة لتكون أكثر مواءمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة.

٧. طويلة المدى: تُعتبر القرارات الاستراتيجية ذات تأثير طويل الأمد، حيث يستمر أثرها لفترات طويلة، ويكون تغييرها صعباً ومكلفاً مقارنةً بالقرارات غير الاستراتيجية.

٨. الاعتماد على المزايا التنافسية: يعتمد القرار الاستراتيجي على نقاط القوة أو المزايا التنافسية التي تميز الجامعة عن غيرها، ويمكن للجامعة أن تتنافس باستخدام مجموعة من هذه المزايا لتحقيق التميز والتفوق. (الشديفات، ٢٠٢٠، ٨٣، ٤٤، Divjak, 2016).

وترى الباحثة أن هذه الخصائص تجعل القرارات الاستراتيجية أداة قوية لتوجيه المؤسسات الجامعية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها ونجاحها في بيئة متغيرة.

رابعاً- مراحل صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات:

لقد أجمعت الدراسات السابقة على وجود مراحل منهجية في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية، مع اختلاف الباحثين حول عدد هذه المراحل وطريقة تقسيمها، فبعض الاتجاهات تميل إلى الإيجاز وتبسيط المراحل، بينما يميل اتجاه آخر إلى التفصيل والتوسع في شرحها، ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يمكن القول بأن عملية صنع القرارات الاستراتيجية تتحدد في خمس مراحل رئيسية، وهي:

١. مرحلة تحديد المشكلة أو الأهداف الاستراتيجية: تتمثل هذه المرحلة في تحديد المشكلة الأساسية أو الأهداف الاستراتيجية التي تحتاج إلى قرار، مع تحديد أسبابها وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة، وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل صنع القرار الاستراتيجي حيث إن التشخيص الخاطئ للمشكلة أو الأهداف قد يؤدي إلى اتخاذ قرار غير مناسب أو غير فعال؛ لذا، يجب أن تكون عملية جمع البيانات وتحليلها دقيقة وشاملة لتجنب أي أخطاء في التقييم.

٢. مرحلة تحديد البدائل الاستراتيجية: في هذه المرحلة، يتم البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة وتقييمها، ويحتاج صانع القرار الاستراتيجي هنا إلى امتلاك خبرة ومعرفة شاملة حول موضوع القرار، بالإضافة إلى الاستعانة بالمستشارين والخبراء لتوليد بدائل متنوعة ومبتكرة؛ فكلما زادت جودة البدائل المطروحة، زادت احتمالية الوصول إلى قرار استراتيجي فعال.

٣. مرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة مقارنة البدائل المقترحة مع الأهداف التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، ويتم دراسة إيجابيات وسلبيات كل بديل، والمفاضلة بينها بناءً على معايير محددة مثل: الجدوى الاقتصادية، والتأثير على المؤسسة، والمخاطر المحتملة، والهدف من هذه المرحلة هو اختيار البديل الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية بأفضل طريقة ممكنة.

٤. مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي: تُعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل تعقيداً، حيث قد لا تتضح إيجابيات وسلبيات البدائل بشكل كامل إلا عند التنفيذ. كما أن ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار قد يؤثر على جودة الاختيار. بالإضافة إلى ذلك، ويعد التقدير الشخصي

لصانع القرار من العوامل المؤثرة بشكل كبير في هذه المرحلة حيث يتأثر القرار بالقيم والمعتقدات الأخلاقية، وكذلك بالإجراءات التنظيمية السائدة في المؤسسة.

٥. **مرحلة تنفيذ القرار الاستراتيجي:** تشمل هذه المرحلة الإعلان عن القرار وتنفيذه، وهناك عدة عوامل تؤثر على مدى نجاح تنفيذ القرار، منها: طريقة صياغة القرار، واختيار الوقت المناسب للإعلان عنه، وتهيئة البيئة الداخلية والخارجية، وتوفير الموارد اللازمة لضمان الالتزام بتنفيذ القرار. (مخدوم، ٢٠٢٠، ١١٢)

بينما أشار (Divjak & Redep, 2015,19-20) إلى أن عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تتم وفق أربع مراحل رئيسية، وهي:

١. **تحديد المشكلة والبحث فيها:** تهدف هذه المرحلة إلى تحديد المشكلة ودراستها بشكل دقيق، بالإضافة إلى تعديل وتنفيذ منهجيات متنوعة مثل تقييم الجاهزية وتعزيز الابتكار.
٢. **تصميم منهجية صنع القرار الاستراتيجي:** تركز هذه المرحلة على تحسين تحليل القرارات متعددة المعايير، وذلك لاتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية في مؤسسات التعليم العالي.
٣. **تنفيذ ومراقبة القرار الاستراتيجي:** تهدف هذه المرحلة إلى صنع القرارات الفردية والجماعية باستخدام أساليب صنع القرار متعددة المعايير، وتنفيذ القرارات المتخذة، وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية القرار الاستراتيجي، كما تشمل هذه المرحلة تصميم نموذج لقياس فعالية تنفيذ القرار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
٤. **تقييم آثار القرار الاستراتيجي:** تركز هذه المرحلة على تقييم نتائج القرارات الاستراتيجية المتخذة باستخدام طرق معيارية تشمل أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى التقييم والمواصلة مع الأهداف الاستراتيجية، كما يتم تطبيق النماذج السببية الهيكلية لتحديد تأثيرات القرار الاستراتيجي.

وترى الباحثة أن هذه المراحل تساعد القيادات الجامعية على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية من خلال منهجية واضحة، كما أنها تعزز القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بشكل مستدام.

خامساً- العوامل المؤثرة على فاعلية القرار الاستراتيجي بالجامعات:

تُصنف العوامل المؤثرة على فاعلية القرار الاستراتيجي إلى ثلاثة عوامل رئيسية، يتم التطرق إليها على النحو التالي:

١. العوامل الإنسانية، وتتمثل في:

- **شخصية متخذ القرار:** تُعتبر شخصية متخذ القرار من العوامل الأساسية في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تلعب عواطفه وقيمه وخبراته العملية ومكانته

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

الاجتماعية وحالته النفسية دورًا كبيرًا في فاعلية اتخاذ القرار. سواء كان متخذ القرار فردًا أو مجموعة أو عضوًا في مجتمع، فإنه يتأثر بالعوامل المحيطة به، وينعكس كل ذلك على سلوكه وقراراته.

- **المساعدون والمستشارون والمتخصصون:** يؤثر أسلوب تفكير هؤلاء الأفراد وطريقة عرضهم للموضوعات على فاعلية القرار؛ لذا، يجب على متخذ القرار اختيارهم من ذوي التوجهات المتنوعة؛ لخلق بيئة ملائمة لتوليد أفكار مبتكرة.

- **المروؤوسون:** ينبغي عدم النظر إلى المرؤوسين كأدوات ميكانيكية تفتقر إلى القدرة والمعرفة، بل يمكنهم المساهمة بأرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول، مما يساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأفضل.

٢. **العوامل التنظيمية (الإدارية):** تشمل المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات، وعدم وضوح الاختصاصات وتداخلها، وضعف الاتصالات الإدارية، ونطاق الإشراف الذي يحدد قدرة المدير على متابعة مرؤوسيه، مما يؤثر على كفاءة العمل الإداري.

٣. **العوامل البيئية:** تتضمن طبيعة النظام السياسي والاقتصادي، وانسجام القرارات مع الصالح العام، والتقاليد الاجتماعية والقيم الدينية، والنصوص التشريعية، والتقدم التكنولوجي، والضغوط الخارجية (كالرأي العام والعوامل الاقتصادية) والداخلية (كضغوط الرؤساء والتنظيمات غير الرسمية)، والتي تؤثر بشكل مباشر على عملية صنع القرار. (الشغري،

٢٠١٨، ١٤٦-١٤٧)

سادسًا - أبعاد فاعلية القرارات الاستراتيجية بالجامعات:

تتضمن فاعلية القرارات الاستراتيجية عدة أبعاد رئيسية، وهي:

١. **تحديد الموقف الاستراتيجي:** يعتمد تحديد الموقف الاستراتيجي للجامعة بشكل كبير على حجم المعرفة المتاحة، حيث تُعد المعلومات ومخرجاتها ذات تأثير كبير على ترشيد القرار، ويستند فهم صانع القرار للموقف إلى إدراكه له وإلى المعلومات المتوفرة؛ مما يمنحه القدرة على تحديد المشكلة والهدف المراد تحقيقه

ويحدد "بيتر دركر" ثلاثة عناصر أساسية للتعامل مع المشكلة، وهي:

- **تصنيف المشكلة:** تحديد ما إذا كانت المشكلة شائعة ومتكررة يمكن مواجهتها، أم أنها مشكلة جديدة يصعب معالجتها.

- **تعرف المشكلة:** يشمل ذلك تحديد المشكلة وتقديم التفسيرات المناسبة لها، وفهم جوهرها والعناصر الأساسية التي تشكل مفتاح حلها.

- **تحديد الحل للمشكلة:** يتم تقييم المشكلة وفق معايير واضحة، وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتحديد الأهداف التي يجب أن يسعى القرار لتحقيقها، مع مراعاة القيود المحيطة بالمشكلة وتحديد العناصر الأساسية اللازمة لمعالجته، ويتضمن الموقف الاستراتيجي مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على وضع المؤسسة الجامعية، وتُعد مؤشراً على قدرتها التنافسية، ويساعد تحليل هذه المتغيرات في تحديد الفرص والمخاطر التي تواجهها الجامعة؛ مما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعناصر الأساسية والمساندة التي تعزز قدرتها على المنافسة.

٢. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تمثل الأهداف الاستراتيجية الغاية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، حيث تركز على النواتج والمخرجات المطلوبة. وقد حدد "جون هاموند" ثلاثة جوانب رئيسية للتركيز على الأهداف لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة:

- تساعد الأهداف في تحديد المعلومات اللازمة، حيث يتم جمعها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات منطقية تدعم اتخاذ القرار.

- تحدد الأهداف أهمية القرار والوقت والجهد المطلوبين لتنفيذه، مع مراعاة الأمور غير المتوقعة، وقد يركز متخذ القرار على جوانب ضيقة، مما يؤدي إلى إهمال اعتبارات مهمة.

- يتم التركيز على الجوانب الملموسة والقابلة للقياس، مثل: التكاليف والتوافر، بينما قد تُهمل العوامل غير الملموسة، مثل: الجوانب الذاتية وسهولة الاستخدام.

٣. **توليد البدائل الاستراتيجية:** يُعد توليد البدائل الاستراتيجية من الأبعاد المهمة، حيث يتم تحديد البدائل الأكثر توافقاً مع متطلبات البيئة الداخلية للجامعة، وتُجرى عملية فرز البدائل وتحديد أولوياتها بناءً على دراسة مزاياها وعيوبها وتكاليفها، بالإضافة إلى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويشير الجنابي (٢٠١٩، ١٨١) إلى أن تقييم البدائل الاستراتيجية يتم وفق معايير

أساسية، وهي:

- **القبول، ويعنى:** أن تكون البدائل مقبولة لدى مختلف الفئات المعنية، وتؤدي إلى أقل مخاطر ممكنة مع تحقيق أكبر عوائد.

- **الإمكانية، ويقصد بها:** أن تكون البدائل قابلة للتنفيذ، مع توافر الموارد والإمكانات اللازمة.

- **التوافق، ويقصد به:** أن تتناسب البدائل مع رسالة الجامعة وبيئتها الداخلية وثقافتها، وأن تتوافق مع البيئة الخارجية ومتغيراتها.

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

- **الملاءمة، وتعنى:** أن تكون البدائل مناسبة للظروف التي تعمل فيها الجامعة، وقادرة على التكيف مع التوجهات المستقبلية.
٤. **اختيار البديل الاستراتيجي:** يشير هذا البعد إلى قدرة القيادات الجامعية على انتقاء البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، بحيث يكون الأكثر ملاءمة للوضع الداخلي للجامعة ويعزز تكيفها مع البيئة الخارجية، كما يجب أن يحظى البديل المختار بقبول العاملين وأن يكون مناسباً لإمكانيات الجامعة، مما يسهل تطبيقه على أرض الواقع.
٥. **التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي:** يشير هذا البعد إلى قدرة الجامعة على متابعة تنفيذ القرار الاستراتيجي وقياس التقدم في تنفيذ القرار الاستراتيجي أثناء وبعد التنفيذ، مع مراعاة الموارد المخصصة والآثار المترتبة على القرارات المتخذة، كما يجب الالتزام بالجدول الزمني للتنفيذ واستخدام الأساليب المناسبة للقياس، مع مقارنة النتائج الفعلية بالخطة الموضوعية لتحديد الإجراءات التصحيحية والوقائية عند الحاجة. (عبد العزيز، ٢٠٢٠، ٢٥٨؛ الفطارنة، ٢٠١٧، ١٨٣-١٨٤؛ النعيمى، ٢٠٢١، ٨١؛ حمدان وإدريس، ٢٠١٩، ١٤٢؛ Ahmed, 2022, 86).

سابعاً- أساليب تنفيذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات:

توجد عدة طرق يمكن من خلالها تنفيذ القرارات الاستراتيجية، ومن أبرزها:

١. **تحليل التكلفة والعائد:** يُعد تحليل التكلفة والعائد أداة تحليلية تعتمد على تقدير تكاليف وعوائد القرارات الاستراتيجية المتخذة، ومن ثم الإجابة على أسئلة مثل: هل عوائد هذا القرار الاستراتيجي تفوق تكاليف تنفيذه؟ هل يُحقق منافع أكبر مقارنة بالبدائل الاستراتيجية الأخرى؟ عند الانتهاء من هذا التحليل، تحصل الجامعة على نتائج ملموسة يمكن استخدامها لتطوير استنتاجات منطقية حول جدوى القرار، وتعتمد الجامعات على هذا النهج لأنه يوفر رؤية قائمة على الأدلة، بعيداً عن التأثيرات الشخصية أو الآراء المتحيزة؛ وبالتالي، يعد تحليل التكلفة والعائد أداة جيدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Allen, 2007, 34)
٢. **التجريب:** يمكن للجامعات تنفيذ القرارات الاستراتيجية من خلال إجراء تجارب محدودة، حيث يتم تطبيق القرار لفترة زمنية معينة ومراقبة آثاره على الجامعة، ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة للاختبار والتحقق من النتائج قبل الاعتماد الكلي على القرار، ويمكن للجامعة من خلال التجريب تحديد العواقب المحتملة وإجراء التعديلات اللازمة لتقليل الآثار السلبية إن وجدت، مما يضمن تنفيذاً أكثر فعالية للقرار.

٣. تحليل SWOT: يُعدُّ تحليل SWOT أداة أخرى تُستخدم في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يشير المصطلح إلى نقاط القوة (Strengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats). وتُستخدم هذه الأداة لمساعدة الجامعات في تحديد نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي قد تواجهها. ويساعد تحليل SWOT الجامعات على تحديد كفاءاتها الأساسية واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، كما يمكن استخدامه لتنفيذ القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية (Helms & Nixon, 2010, 216).

ثامناً - العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وعمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات:

تُعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة فعالة في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تُسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي وتعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة. كما تساعد على تجنب المفاجآت من خلال تعديل الاستراتيجيات بناءً على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وبمشاركة الأشخاص المعنيين باستخدامه، بالإضافة إلى ذلك تعزز اليقظة الاستراتيجية القدرة التنافسية للمؤسسة الجامعية وتضمن استمراريتها من خلال تتبع المعلومات الضرورية وقيادة عمليات التغيير والابتكار، وفيما يلي توضيح لدور اليقظة الاستراتيجية في هذه العمليات:

١. الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات:

تعد المعلومات بمثابة الشريان الرئيسي لعمل المؤسسات الجامعية في العصر الحديث حيث تعتمد القيادات الجامعية عليها في صناعة القرارات لتحقيق أهداف الجامعة؛ لذلك يجب على القيادات في جميع المستويات التنظيمية التأكد من جودة المعلومات، خاصة تلك التي تدخل في عملية صنع القرارات الاستراتيجية (تونى، ٢٠١٦، ٤٦٤).

تسهم جودة المعلومات في معالجة المشكلات الفنية والإدارية، مما يعزز تطوير المؤسسة الجامعية ويزيد من كفاءتها الإدارية، كما تساعد في تصحيح الانحرافات، حيث تُعتبر المعلومات وسيلة رقابية فعالة تُقلل من النفقات التي قد تتحملها المؤسسات نتيجة اتخاذ قرارات مبنية على معلومات غير دقيقة، بالإضافة إلى ذلك، تسهم جودة المعلومات في إزالة الحواجز بين قطاعات الجامعة (تونى، المرجع السابق، ٤٧٩).

تُعرّف معلومات اليقظة الاستراتيجية بأنها المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة الجامعية، والتي يتم تحليلها ومعالجتها لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتسهم هذه المعلومات

في الكشف عن الغموض، واكتشاف الفرص والتهديدات، والتعامل مع حالات عدم اليقين، ولأن جودة هذه المعلومات تؤثر بشكل مباشر على نوعية القرارات المتخذة، يجب أن تتمتع بعدة خصائص، منها:

- **التجدد والقيمة:** يجب أن تكون المعلومات متجددة وذات قيمة لدعم اتخاذ قرارات فاعلة، خاصة القرارات الاستراتيجية.
- **التركيز على البيئة الخارجية:** تساعد المعلومات في الكشف عن الفرص والتهديدات وحالات عدم اليقين التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.
- **التوقيت المناسب:** يجب أن تكون المعلومات متاحة في الوقت المناسب لتقديمها لمتخذ القرار عند الحاجة.
- **الاستباقية:** يجب أن تركز المعلومات على استشراف المستقبل.
- **الشمولية:** يجب أن تغطي المعلومات جميع الجوانب ذات الصلة بالقرار الاستراتيجي (فالتة، ٢٠١٤، ١٥٤).

يتضح مما سبق أن القرارات الاستراتيجية تفتقر إلى الأساس الجيد في غياب المعلومات اللازمة لدعمها، إذ يُعد توفر المعلومات المتكاملة عنصراً أساسياً لضمان استمرارية المنهجية التحليلية المتعلقة بالقرار الاستراتيجي ومشكلاته، وذلك خلال مراحل الاستدلال والاستنتاج والتقييم واختيار البديل الأفضل؛ لذا، يجب أن تتميز المعلومات بالموضوعية والدقة والشمولية، بالإضافة إلى كونها ملائمة لاحتياجات القرار الاستراتيجي.

٢- موقع معلومات اليقظة من مراحل عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات:

- **تحديد وتحليل المشكلة:** تُسهم المعلومات المقدمة من مختلف مجالات اليقظة في تحديد المشكلات وتحليلها، فالرصد المستمر للبيئة الداخلية والخارجية يُساعد على اكتشاف العقبات والثغرات المحتملة، مما يُمكن الجامعة من تحديد المشكلات قبل تفاقمها، ويتم تحليل هذه المشكلات وفقاً للسياق الذي تنتمي إليه، سواء كانت تكنولوجية أو تنافسية أو تجارية أو غيرها.
- **تحديد البدائل وتقييمها:** تعمل مجالات اليقظة على تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على المشكلة، مثل: الوقت المطلوب لحلها، والجهد المبذول، والتكاليف المتوقعة، وهذه العوامل تُسهم في تقييم البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها؛ فكلما كانت المعلومات المتاحة دقيقة وشاملة، كانت عملية تحديد البدائل أكثر فعالية.
- **اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار:** توفر معلومات اليقظة للقيادات رؤية واضحة حول أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة، سواء كانت مشكلة تكنولوجية أو تنافسية أو

علميةً أو تجاريةً أو اجتماعيةً، وتؤثر هذه المعلومات بشكل مباشر على عملية تنفيذ البديل المختار، وفي حال نقص المعلومات قد يؤدي ذلك إلى اختيار بديل غير مناسب أو ارتكاب أخطاء في عملية اتخاذ القرار، وبعد اتخاذ القرار يجب على المسؤولين القيام بعملية مراقبة وتقييم لتنفيذ القرار، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وتدخل هذه العملية ضمن إطار اليقظة الاستراتيجية، حيث يتم تتبع النتائج وإجراء التعديلات اللازمة لضمان نجاح القرار المتخذ (علوط والسيد، ٢٠١٨، ٢٠٧).

وفي هذا الصدد، تؤكد دراسة (Citroen, 2011, 493) أن استخدام المعلومات ؛ خاصة معلومات اليقظة في جميع مراحل عمليتي صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي يسهم في تقليل حالة عدم اليقين، مما يعزز فاعلية هاتين العمليتين.

يتضح مما سبق عرضه أن القرارات الاستراتيجية تُعد قرارات غير تقليدية ترتبط بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة، وتتميز هذه القرارات بعمقها وتعقيدها، وتتطلب إجراء بحث متعمق ودراسة شاملة ومفصلة تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها بشكل دقيق، كما تُعد القرارات الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة حيث إنها تمثل قرارات شاملة ومصيرية تؤثر على كافة جوانب المؤسسة الجامعية، سواء الداخلية أو الخارجية؛ ويرجع ذلك إلى أن تأثير هذه القرارات يمتد ليشمل نجاح أو فشل القرارات التكتيكية والتنفيذية في المستويات الوسطى والدنيا بالمؤسسة الجامعية؛ بالإضافة إلى ذلك، إذا تم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على أسس غير صحيحة أو بمعزل عن الظروف المحيطة بالمؤسسة الجامعية، فإن ذلك قد يؤثر عليها تأثيراً سلبياً.

وتبين أيضاً مما سبق عرضه أن المعلومات الناتجة عن مجالات اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها تساعد القيادات الجامعية على تحديد المشكلات المحتملة حدوثها؛ حيث إن دراسة البيئة الداخلية والخارجية للجامعة تمكنها من تحسس العقبات والثغرات المختلفة، وبالتالي تستطيع القيادات الجامعية تحديد المشكلات وتحليلها وفق السياق الذي تنتمي إليه، سواء كانت تكنولوجية أو تنافسية أو بيئية أو اجتماعية. كما تسهم اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها في تحديد العوامل التي قد تؤثر على المشكلة، مثل الوقت اللازم لحلها، والجهد المبذول، بالإضافة إلى التكاليف المطلوبة، وكل ذلك من شأنه أن يؤثر على عملية تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة، فالمعلومات الناتجة عن مجالات اليقظة الاستراتيجية تسهم في تحديد أفضل البدائل الاستراتيجية الممكنة والبديل الاستراتيجي المناسب لحل المشكلة؛ ومع ذلك، فإن هذه المعلومات قد تحمل درجة من الخطأ في البديل المختار؛ لذا فمن الضروري أن تُصنع القرارات الاستراتيجية في الجامعات استناداً إلى معلومات دقيقة وموثوقة، وأن تتطلق من أهداف واقعية قابلة للتحقيق.

كما يجب التركيز على المشاركة الفعلية من جميع المستويات الإدارية لضمان نجاح هذه القرارات.

ونظراً للأهمية الحيوية لليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية، ستقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بجامعة المنصورة لدراسة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها

يتضمن الإطار الميداني للدراسة عدة إجراءات تتمثل في:

أولاً- تحديد أهداف الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية التعرف على واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية وواقع فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تحديد أوجه الاستفادة والمعوقات التي تحول دون الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانياً- إعداد أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي تغطي كافة جوانب موضوع الدراسة، ووجهت إلى أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة المنصورة للإجابة على بنودها. وتم إعداد الاستبانة بشكلها المبني في ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري للدراسة، والإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة. وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور، يتضمن كل محور عدة أبعاد، وكل بعد يتضمن عدة عبارات روعي فيها التسلسل والانتماء بما يحقق أهداف الدراسة الميدانية.

ثالثاً- صدق الاستبانة:

اعتمدت الباحثة للتأكد من صدق الاستبانة على الطرق الآتية:

١-الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المختصين والخبراء التربويين بالجامعات المصرية لتحكيمها، وبلغ عددهم (١٠) محكمين كما هو موضح في ملحق رقم (١)؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، وتحديد مدى اتساق بنودها وعباراتها مع المحاور التي تنتمي إليها، ومدى سلامتها اللغوية، وبعد استيفاء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم، تم تعديل الاستبانة وإعدادها لتكون في صورتها النهائية، ويوضح جدول رقم (٢) محاور الاستبانة ومفرداتها.

جدول (٢) محاور الاستبانة ومفرداتها

عدد المفردات	المحور
٤١	المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣٨	المحور الثاني: واقع فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣٧	المحور الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
١١٦	الإجمالي

٢- مؤشر صدق التكوين (دق الاتساق الداخلي للاستبانة):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٣٠) فرداً من غير عينة الدراسة، وذلك من خلال:

• ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه: تم حساب معاملات ارتباط الارتباط بين درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالية:

جدول (٣)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الأول بالدرجة الكلية للبعد (ن=٣٠)

معامل الارتباط	رقم المفردة	الأبعاد	معامل الارتباط	رقم المفردة	الأبعاد
*.٠٨٧٨	٩	اليقظة التنافسية	*.٠٩٠٩	١	اليقظة التكنولوجية
*.٠٨٠٤	١٠		*.٠٨٣٢	٢	
.٠٨٧٢	١١		*.٠٦٥٦	٣	
*.٠٨٨	١	اليقظة التسويقية	*.٠٧٨١	٤	
*.٠٧٨٤	٢		*.٠٧٠٣	٥	
*.٠٧٤١	٣		*.٠٧٩٩	٦	
*.٠٩١٣	٤		*.٠٥٨١	٧	
*.٠٨٧٦	٥		*.٠٥٨٦	٨	
*.٠٨٨٤	٦		*.٠٦١٤	٩	
*.٠٨٦	٧		*.٠٧٩١	١٠	
*.٠٨٣	٨		*.٠٦٤٩	١١	
*.٠٦٢	٩		*.٠٥٣٢	١٢	
*.٠٦٦	١		اليقظة البيئية	*.٠٨٧٦	
*.٠٥٩	٢	*.٠٦٤٥		١	اليقظة التنافسية
*.٠٨٧	٣	*.٠٦١٦		٢	

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع

واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.					
الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط
	٤	*.٠.٨٧		٣	*.٠.٧٦٤
	٥	*.٠.٨٥٣		٤	*.٠.٧٣
	٦	*.٠.٦٢		٥	*.٠.٦٧
	٧	*.٠.٦٦		٦	*.٠.٧٣
	٨	*.٠.٧٧٥		٧	*.٠.٦٢
				٨	*.٠.٥٧

يتضح من جدول (٣) أن معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١) مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الأول والدرجة الكلية لأبعاده.

جدول (٤) قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد (ن=٣٠)

المحور الثاني: واقع فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.					
الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط	الأبعاد	رقم المفردة	معامل الارتباط
تحديد الموقف الاستراتيجي	١	*.٠.٧٦	توليد البدائل الاستراتيجية	٧	*.٠.٨١
	٢	*.٠.٨١		١	*.٠.٨١
	٣	*.٠.٧٦		٢	*.٠.٨١
	٤	*.٠.٧٢		٣	*.٠.٧٨
	٥	*.٠.٧٨		٤	*.٠.٧٤
	٦	*.٠.٧٢		٥	*.٠.٧١
	٧	*.٠.٦٨		٦	*.٠.٦٣
تحديد الأهداف الاستراتيجية	١	*.٠.٧٦	اختيار البديل الاستراتيجي	٧	*.٠.٨٢
	٢	*.٠.٦١		٨	*.٠.٨٦
	٣	*.٠.٧٨		٩	*.٠.٨٢
	٤	*.٠.٦٢		١	*.٠.٨٣
توليد البدائل الاستراتيجية	٥	*.٠.٥٨	التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي	٢	*.٠.٦٢
	٦	*.٠.٨٩		٣	*.٠.٦٦
	١	*.٠.٦٦		٤	*.٠.٥٩
	٢	*.٠.٦٩		٥	*.٠.٦٧
	٣	*.٠.٧٧		٦	*.٠.٨٧
	٤	*.٠.٧٣		٧	*.٠.٨٢
	٥	*.٠.٨٧	٨	*.٠.٨٢	
	٦	*.٠.٨١			

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الثاني والدرجة الكلية له.

جدول (٥) قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالمحور الثالث بالدرجة الكلية للبعد (ن=٣٠) المحور الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.

معامل الارتباط	رقم المفردة	الأبعاد	معامل الارتباط	رقم المفردة	الأبعاد
*.٥٥	٢٠	تابع أوجه الاستفادة	*.٧٨٨	١	أوجه الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة
*.٥٦	٢١		*.٨٣	٢	
.٦١	٢٢		*.٧٩	٣	
*.٦٨	٢٣		*.٧١	٤	
*.٦٤	٢٤		*.٨٦	٥	
*.٧١	١	*.٦٤	٦		
*.٥٣	٢	*.٦٦	٧		
*.٧٢	٣	*.٧٦	٨		
*.٩١	٤	*.٦٨	٩		
*.٧٢	٥	*.٨٨	١٠		
*.٧٣	٦	*.٩٢	١١		
*.٧٢	٧	*.٦٨	١٢		
*.٨٦	٨	*.٦٧	١٣		
*.٧٨	٩	*.٨٦	١٤		
*.٨٧	١٠	*.٨٩	١٥		
*.٨٣	١١	*.٨٧	١٦		
*.٦٢	١٢	*.٦٣	١٧		
*.٨٤	١٣	*.٧٨	١٨		
		*.٨٩	١٩		

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مفردات المحور الثالث والدرجة الكلية له.

- ارتباط درجة أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية له: تم حساب معاملات ارتباط درجة أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية له، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (٦) قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية له (ن=٣٠)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد المحور الأول
دال عند مستوى ٠.٠١	٠.٨٥	اليقظة التكنولوجية
	٠.٨٣	اليقظة التنافسية
	٠.٧٨	اليقظة التسويقية
	٠.٨٨٧	اليقظة البيئية

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية له، جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، مما يؤكد صدق الاتساق التكويني للمحور الأول.

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

جدول (٧) قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الثاني بالدرجة الكلية له (ن=٣٠)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد المحور الثاني
دال عند مستوى ٠.٠١	٠.٨٦	تحديد الموقف الاستراتيجي
	٠.٨٥	تحديد الأهداف الاستراتيجية
	٠.٦٨	توليد البدائل الاستراتيجية
	٠.٨٣٢	اختيار البديل الاستراتيجي
	٠.٨٠٩	التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني بالدرجة الكلية له، جاءت دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد صدق الاتساق التكويني للمحور الثاني.

جدول (٨) قيم معاملات ارتباط أبعاد المحور الثالث بالدرجة الكلية له (ن=٣٠)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد المحور الثالث
دال عند مستوى ٠.٠١	٠.٨٠٦	أوجه الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.
	٠.٧٨	معوقات الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.

يتضح من جدول (٨) أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثالث بالدرجة الكلية له، جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، مما يؤكد الاتساق التكويني للمحور الثالث.

• ارتباط درجة محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة: تم حساب معاملات ارتباط درجة محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (٩) قيم معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محاور الاستبانة
دال عند مستوى (٠.٠١)	٠.٩	المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
	٠.٩٠٤	المحور الثاني: واقع فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
	٠.٨٣	المحور الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.

يتضح من جدول (٩) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١، مما يدل على قوة العلاقة بين كافة محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، مما يؤكد الاتساق الداخلي لجميع محاور الاستبانة ككل، وهذا يدل على أن المحاور تتسم بدرجة عالية من التماسك والترابط في قياس البناء أو المفهوم الذي صُممت الاستبانة لقياسه؛ مما يعزز مصداقيتها وقدرتها على تقديم نتائج موثوقة.

رابعاً- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من خارج عينة البحث، وقامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة (ألفا - كرونباخ Alpha - Chornbach)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) V.22 (Statistical Package for Social Sciences)، من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ للمحاور وللاستبانة ككل، وكانت النتائج كما هي مبينة بجدول رقم (١٠).

جدول (١٠) قيم معاملات الثبات "ألفا" لمحاور الاستبانة وللاستبانة ككل

معامل ثبات ألفا	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٩٥٩	٤١	المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد البقطة الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٠.٩٣٨	٣٧	المحور الثاني: واقع فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٠.٩٠٥	٣٧	المحور الثالث: دور البقطة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
٠.٩٧٤	١١٥	الاستبانة ككل

يتضح من نتائج جدول (١٠) أن قيم معاملات الثبات للمحاور تراوحت بين (٠.٩٠٥)، (٠.٩٥٩)، كما بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة كاملة (٠.٩٧٤)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً؛ حيث إن أصغر قيمة مقبولة لمعامل ثبات ألفا Alpha هي (٠.٦)، وأفضل قيمة مقبولة تتراوح بين (٠.٧ - ٠.٨) وكلما زادت كان أفضل، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .
وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة باستخدام المعادلة الرياضية التالية:

$$\text{الثبات} = \sqrt{\text{الصدق}}$$

ويتطبيق هذه المعادلة، بلغت قيمة صدق الاستبانة ٠.٩٨٦، وتشير هذه القيمة إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعكس قدرتها على قياس البناء أو المفهوم المستهدف بدقة وموثوقية عالية، ويجعلها أداة مناسبة للتطبيق الميداني في الدراسة.

خامساً- مجتمع الدراسة وعينتها:

حرصت الباحثة عند اختيار عينة الدراسة الميدانية أن يتوافر فيها مجموعة من الشروط منها: أن يزيد عدد أفرادها عن (٣٠) فرداً، وأن تشمل على أكثر من (٥%) من مجتمع الدراسة أن يكون الاختيار عشوائياً قدر المستطاع، والحرص على تمثيل البيانات المختلفة والفئات المختلفة لمجتمع الدراسة بقدر الإمكان، ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

العاملين بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (٧٧١) فردًا كما هو موضح في ملحق رقم (٢)؛ أما عينة البحث فقد تم اختيارها عشوائيًا، وقد بلغ عددها (٢٠٩) فردًا والتي نسبتها (٢٧.١١%) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالكليات العملية: (العلوم والصيدلة)، والكليات النظرية: (الحقوق والآداب)، والكليات النظرية العملية: (كلية التربية وكلية التربية النوعية بفرعها بمنية النصر وميت غمر)، ويوضح جدول (١١) ذلك.

جدول (١١) توصيف عينة البحث حسب الكلية بالنسبة للمجتمع الأصلي

الكليات	الكليات	العدد الإجمالي	عدد أفراد العينة	نسبة العينة من حجم المجتمع الأصلي
العملية	الصيدلة	١٠٤	٢٣	%١١
	العلوم	١٩٠	٣٣	%١٥.٧٩
النظرية	الآداب	١٧٥	٣٧	%١٧.٧
	الحقوق	٣٠	١٢	%٥.٧٤
النظرية عملية	التربية	١٠٤	٤٥	%٢١.٥٣
	التربية النوعية بفرعها	١٦٨	٥٩	%٢٨.٢٣
	الإجمالي	٧٧١	٢٠٩	%١٠.٠

المصدر: إحصائية بأعداد أعضاء هيئة التدريس القائمين على رأس العمل بجامعة المنصورة حتى تاريخ ٢٠٢٢/١٢/١٤.

سادسًا - تطبيق أداة البحث:

قد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس العاملين بكليات (الصيدلة، العلوم، الآداب، الحقوق، التربية، والتربية النوعية بفرعها) بجامعة المنصورة مع مراعاة قواعد التطبيق الميداني وأخلاقياته، وذلك في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

سابعًا - المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية v.22 (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاً ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب، وقم تم حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة، وأعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي:

موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

$$\bullet \text{ التقدير الرقمي} = ١ \times ٣ + ٢ \times ٢ + ٣ \times ١$$

التقدير الرقمي $100 \times$

حساب الوزن النسبي =

ك ٣

ك ١، ك ٢، ك ٣: تكرارات الاستجابات (موافق - موافق إلي حد ما - غير موافق) على الترتيب.

ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

• تم حساب قيمة ك^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (موافق - موافق إلي حد ما - غير موافق) وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$كا^2 = \frac{(ت - ت م)^2}{ت م}$$

حيث إن ت = التكرار الملاحظ، ت م = التكرار المتوقع.

ثامناً - نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

١. واقع تطبيق اليقظة التكنولوجية بجامعة المنصورة.

جدول (١٢) واقع تطبيق اليقظة التكنولوجية بجامعة المنصورة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابة									
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تعتمد الجامعة على التقنيات والبرمجيات الحديثة في إتمام أعمالها.	٨٤	٤٠.١٩	٨٧	٤١.٦٣	٣٨	١٨.١٨	٧٤	٤	٢١.٦٥	٠.٠١
٢	تحرص الجامعة على تدريب منسوبيها على كل ما يستجد في مجالات التكنولوجيا المختلفة.	٨٥	٤٠.٦٧	٩٧	٤٦.٤١	٢٧	١٢.٩٢	٧٥.٩٢	٢	٤٠.٢٣	٠.٠١
٣	تمتلك الجامعة بنية تحتية تكنولوجية حديثة.	٩٠	٤٣.٠٦	٩٢	٤٤.٠٢	٢٧	١٢.٩٢	٧٦.٧١	١	٣٩.٢٢	٠.٠١
٤	تتابع الجامعة كل ما يستحدث في المجال التكنولوجي لتقديم خدماتها المتنوعة.	٨٠	٣٨.٢٨	٨٩	٤٢.٥٨	٤٠	١٩.١٤	٧٣.٠٥	٧	١٩.٥٣	٠.٠١

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع

واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

مستوى الدلالة	قيمة ٢كا	عدد البيانات	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات	م
				غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠١	١٨.٠٩	١٢	٧٠.٠٢	٢٢.٠١	٤٦	٤٥.٩٣	٩٦	٣٢.٠٦	٦٧	تعقد الجامعة شراكات مع مؤسسات الأعمال لتسويق بحوثها ومنتجاتها التقنية.	٥
٠.٠١	١٧.١٥	١٠	٧١.٧٧	٢٠.٥٧	٤٣	٤٣.٥٤	٩١	٣٥.٨٩	٧٥	تستجيب الجامعة بسرعة لأي تغيير يحدث في طلب الخدمات التعليمية والبحثية.	٦
٠.٠١	١٣.٦٢	١٣	٦٨.٤٢	٢٤.٨٨	٥٢	٤٤.٩٨	٩٤	٣٠.١٤	٦٣	تخصص الجامعة ميزانية كافية لتوفير بنية تحتية فعالة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.	٧
٠.٠١	٢٦.٣٣	٣	٧٤.٣٢	١٦.٧٥	٣٥	٤٣.٥٤	٩١	٣٩.٧١	٨٣	توفر الجامعة التقنيات اللازمة لتحقيق جودة الأداء التعليمي والبحثي.	٨
٠.٠١	٤٠.٣٧	٩	٧٢.٧٣	١٥.٣١	٣٢	٥١.٢	١٠٧	٣٣.٤٩	٧٠	تحرص الجامعة على عقد اتفاقيات تعاون مع الجهات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٩
٠.٠١	٣٩.٢٦	٨	٧٢.٨٩	١٥.٧٨	٤٣	٥٤.٥٥	١١٤	٢٩.٦٧	٦٢	يتوافر بالجامعة وسائل تكنولوجية حديثة تمكنها من تشغيل ومعالجة المعلومات في الوقت المناسب.	١٠
٠.٠١	٢٠.٥١	٦	٧٣.٥٢	١٨.٦٦	٣٩	٤٢.١١	٨٨	٣٩.٢٣	٨٢	تمتلك الجامعة براءات اختراع في أحد المجالات التكنولوجية المتعددة.	١١
٠.٠١	١٧.١٥	١٠	٧١.٧٧	٢٠.٥٧	٤٣	٤٣.٥٤	٩١	٣٥.٨٩	٧٥	تحرص الجامعة على تطبيق متطلبات الأمن السيبراني لحماية بيانات ومعلومات الجامعة من الاختراق أو الفقد.	١٢
٠.٠١	٣٩.١١	٤	٧٤	١٤.٣٦	٣٠	٤٩.٢٨	١٠٣	٣٦.٣٦	٧٦	تعتمد القيادات الجامعية في متابعة عملياتها الادارية على نظام إلكتروني محدد يسهل عملها لاتخاذ القرارات بطرق سريعة.	١٣

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

- جاءت قيم (كا^٢) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)،؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات المتعلقة بتطبيق اليقظة التكنولوجية في جامعة المنصورة، وذلك لصالح البديل "موافق إلى حد ما". كما يتضح أيضًا أنه لم يتفق أي من أفراد العينة على حصول أي عبارة من عبارات هذا البعد على درجة استجابة "موافق"، أما بالنسبة لعبارات واقع اليقظة التكنولوجية بالجامعة، فقد احتلت العبارة "تمتلك الجامعة بنية تحتية تكنولوجية حديثة" المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٦.٧١%)، تلتها العبارة "تحرص الجامعة على تدريب منسوبيها على كل ما يستجد في مجالات التكنولوجيا المختلفة" بوزن نسبي (٧٥.٩٢%) في المرتبة الثانية، ثم جاءت العبارة "توفر الجامعة التقنيات اللازمة لتحقيق جودة الأداء التعليمي والبحثي" بوزن نسبي (٧٤.٣٢%) في المرتبة الثالثة، أما العبارتان "تعتمد الجامعة على التقنيات والبرمجيات الحديثة في إتمام أعمالها" و"تعتمد القيادات الجامعية في متابعة عملياتها الإدارية على نظام إلكتروني محدد يسهل عملها لاتخاذ القرارات بطرق سريعة"، فقد حصلتا على وزن نسبي (٧٤%) في المرتبة الرابعة مكرر.
- وجاءت العبارتان "تحرص الجامعة على تطبيق متطلبات الأمن السيبراني لحماية بيانات ومعلومات الجامعة من الاختراق أو الفقد" و"تستجيب الجامعة بسرعة لأي تغيير يحدث في طلب الخدمات التعليمية والبحثية" في المرتبة العاشرة والعاشرة مكرر بوزن نسبي (٧١.٧%)؛ لذا يجب على الجامعة توفير نظام حماية قوي لبياناتها، خاصة في ظل زيادة معدلات الجرائم الإلكترونية عالميًا. وتُرجع الباحثة هذه النتيجة إلى كثرة التغيرات والتطورات التكنولوجية وصعوبة مواكبتها في ذات اللحظة.
- كما جاءت العبارة "تعقد الجامعة شراكات مع مؤسسات الأعمال لتسويق بحوثها ومنتجاتها التقنية" في المرتبة الثانية عشرة بوزن نسبي (٧٠.٠٢%)؛ مما يشير إلى قلة عدد الشراكات التي عقدتها جامعة المنصورة مع مؤسسات الأعمال في هذا المجال. وتُرجع الباحثة ذلك إلى ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة ومؤسسات الأعمال.
- أخيرًا، احتلت العبارة "تخصص الجامعة ميزانية كافية لتوفير بنية تحتية فعالة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات" المرتبة الأخيرة، والتي جاءت بوزن نسبي (٦٨.٤٢%)، وتُرجع الباحثة هذه النتيجة إلى قلة المخصصات والاعتمادات المالية اللازمة لتحقيق هذا الهدف بشكل كامل، حيث تُعد ضعف البنية التكنولوجية من أبرز التحديات التي تواجه القيادات الجامعية، مما قد يُؤثر سلبًا على أدائهم الإداري.
- وقد بلغ الوزن النسبي لبعد اليقظة التكنولوجية (٧٣%)؛ مما يعني أن تطبيق اليقظة التكنولوجية في جامعة المنصورة تتم بدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو

رعيان، ٢٠٢٤) التي أكدت أن مستوى ممارسة اليقظة التكنولوجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز كان بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة (المزروع والعمود، ٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن اليقظة التكنولوجية تُطبق بدرجة متوسطة في الجامعات السعودية، وتتناسب أيضًا مع توصية دراسة (أبو عزيز وآخرون، ٢٠٢٢) التي دعت إلى ضرورة سعي إدارة الكليات بشكل مستمر لامتلاك أحدث التقنيات التكنولوجية التي تساهم في استمرارها وتميزها، كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (جابر، ٢٠١٩) التي أكدت على ضرورة تطوير نظم المعلومات والاتصالات في الجامعة.

٢. واقع تطبيق اليقظة التنافسية بجامعة المنصورة.

جدول (١٣) استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع تطبيق اليقظة التنافسية بجامعة المنصورة (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابات						مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الدرجة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تمتلك الجامعة الخطط البديلة اللازمة لمواجهة التهديدات المتوقعة من الجامعات المنافسة بنجاح.	٩٤	٤٤.٩٨	٨٧	٤١.٦٣	٢٨	١٣.٣٩	٧٧.١٩	١٠	٣٧.٧٣	٠.٠١
٢	تحدد الجامعة نقاط الضعف بها لتحسينها.	١٠٥	٥٠.٢٤	٩٧	٤٦.٤١	٧	٣.٣٥	٨٢.٣	٤	٨٥.٠١	٠.٠١
٣	تغتتم الجامعة الفرص المتاحة في صياغة خططها المستقبلية.	١٢٠	٥٧.٤٢	٨٢	٣٩.٢٣	٧	٣.٣٥	٨٤.٦٩	٢	٩٤.٩١	٠.٠١
٤	تحدد الجامعة نقاط قوتها من خلال التحليل البيئي أثناء وضع الخطة الاستراتيجية لتعزيزها.	١٠٠	٤٧.٨٥	٨٩	٤٢.٥٨	٢٠	٩.٥٧	٧٩.٤٣	٧	٥٣.٩٨	٠.٠١
٥	يتوافر بالجامعة الخطط اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات المتوقع	٨٩	٤٢.٥٨	٩٦	٤٥.٩٣	٢٤	١١.٤٩	٧٧.٠٣	١١	٤٥.٢٥	٠.٠١

م	العبارات	الاستجابات									
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
	حدثها.										
٦	تعمل الجامعة على جمع المعلومات المتعلقة بأداء الجامعات المنافسة والعمل على استبقائهم.	٩٥	٤٥.٤٥	٩١	٤٣.٥٤	٢٣	١١.٠١	٧٨.١٥	٩	٤٧	٠.٠١
٧	تعتمد الجامعة على طريقة المقارنة المرجعية بجامعات أخرى محلية وإقليمية وعالمية لتقييم أداؤها الحالي.	٩٩	٤٧.٣٧	٩٤	٤٤.٩٨	١٦	٧.٦٥	٧٩.٩	٦	٦٢.١٩	٠.٠١
٨	تتابع الجامعة بشكل دائم سياسات واستراتيجيات الجامعات المنافسة.	١٠٣	٤٩.٢٨	٩١	٤٣.٥٤	١٥	٧.١٨	٨٠.٧	٥	٦٥.٣٧	٠.٠١
٩	تطلع الجامعة على أهداف الجامعات المنافسة قبيل تحديد أهدافها.	١٢٠	٥٧.٤٢	٨٧	٤١.٦٣	٢	٠.٩٥	٨٥.٤٩	١	١٠.٦.٤	٠.٠١
١٠	تسعى الجامعة إلى تحسين جودة خدماتها -التعليمية والبحثية والمجتمعية - ومنتجاتها لكسب مستفيدين جدد.	٨٤	٤٠.١٩	١١٤	٥٤.٥٥	١١	٥.٢٦	٧٨.٣١	٨	٨٠.٥٦	٠.٠١
١١	تشجع الجامعة منسوبيها للحصول على براءات اختراع في المجالات البحثية المختلفة.	١١٢	٥٣.٥٩	٨٨	٤٢.١١	٩	٤.٣	٨٣.٠٩	٣	٨٣.٣٧	٠.٠١

يتضح من جدول (١٣) أن استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع تطبيق اليقظة التنافسية بجامعة المنصورة، من وجهة نظرهم، أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

جميع العبارات لصالح البديل "موافق" ويعزى ذلك إلى تطلع جامعة المنصورة المستمر لتحقيق التميز والتفوق التنافسي على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، فقد تم تصنيف جامعة المنصورة ضمن أفضل (٤.٢%) من بين (٢٠,٩٦٦) جامعة على مستوى العالم في تصنيف "CWUR" المعني بتصنيف الجامعات حول العالم، كما حصلت الجامعة على المركز الثالث محلياً والمركز الحادي عشر في أفريقيا، حيث حققت المركز (٨٧٣) عالمياً وفقاً لنسخة ٢٠٢٤ من قائمة Global 2000 التي تستند إلى تصنيف الجامعات العالمية من قبل مركز تصنيف الجامعات العالمية. Available at: <https://cwur.org/2024.php>.

أما العبارتان رقم (١٠) و(٥)، فقد جاءت استجاباتهما لصالح البديل "موافق إلى حد ما"، حيث كانت قيم (كأ) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يُعد مؤشراً على ضرورة أن تولي جامعة المنصورة اهتماماً أكبر باستثمار عامل الزمن لسبق الفعل، ويشمل ذلك معرفة الأحداث قبل وقوعها وتوقع المخاطر المحتملة، مما يمكن الجامعة من وضع الخطط اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات المتوقع حدوثها، كما يجب على جامعة المنصورة أن تسعى إلى تبني استراتيجيات جديدة بصفة مستمرة لتحسين جودة خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية ومنتجاتها لكسب مستفيدين جدد، مما يسهم في تعزيز قدراتها التنافسية.

وقد بلغ الوزن النسبي لبعد اليقظة التنافسية (٨٠.٥٧%)؛ مما يعني أن اليقظة التنافسية تُطبق بدرجة كبيرة في جامعة المنصورة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجهني والعتيبي، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن اليقظة التنافسية تُطبق بمستوى مرتفع في الجامعات السعودية. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجمال، ١٦،٢٠٢٠) التي أكدت على أن اليقظة التنافسية تُطبق بدرجة كبيرة في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

وقد جاءت عبارات واقع تطبيق اليقظة التنافسية بجامعة المنصورة على النحو التالي:

- العبارة "تطلع الجامعة على أهداف الجامعات المنافسة قبيل تحديد أهدافها" ذات وزن نسبي (٨٥.٤٩%) في المرتبة الأولى، مما يشير إلى أن الجامعة تتبع استراتيجية لتعرف الأهداف والتوجهات الخاصة بالجامعات المنافسة قبل أن تحدد أهدافها الخاصة.
- العبارة "تغتتم الجامعة الفرص المتاحة في صياغة خططها المستقبلية" ذات وزن نسبي (٨٤.٦٩%) في المرتبة الثانية، وهذا يشير إلى قدرة الجامعة على التفاعل بشكل مرن مع التغيرات والفرص التي قد تساهم في تحسين أداءها وتحقيق أهدافها.
- العبارة "تشجع الجامعة منسوبيها للحصول على براءات اختراع في المجالات البحثية المختلفة" ذات وزن نسبي (٨٣.٠٩%) في المرتبة الثالثة، وتُعد هذه النتيجة مؤشراً على أن

جامعة المنصورة تدعم بشكل فعال جهود الابتكار في مجالات البحث العلمي المختلفة، مما يعزز من مكانتها الأكاديمية والبحثية.

- وأخيراً جاءت العبارة "يتوافر بالجامعة الخطط اللازمة لمواجهة الكوارث والأزمات المتوقع حدوثها" ذات وزن نسبي (٧٧.٠٣%) في المرتبة الأخيرة، ويعني هذا أن هذه العبارة حصلت على تقييم منخفض نسبياً مقارنة بالعبارات الأخرى في الدراسة، على الرغم من أن الجامعة تضع خططاً لمواجهة الأزمات، فإن هذا التقييم يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في هذا المجال، مثل تحديث الخطط أو تدريب فرق العمل بشكل أفضل، مما يساعد الجامعة على التعامل بشكل أكثر كفاءة مع الأزمات والطوارئ.

وتعد هذه النتائج مؤشراً على ضرورة أن تولي جامعة المنصورة اهتماماً أكبر بوحدة إدارة الأزمات بالجامعة؛ لذلك، ترى الباحثة ضرورة تدريب منسوبي هذه الوحدات على مهارات الذكاء الاستراتيجي لتنمية قدراتهم على إعداد الخطط ورسم السيناريوهات المستقبلية. وبذلك، تتمكن هذه الوحدات من إدارة الأزمات والطوارئ والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستمرة.

٣. واقع تطبيق اليقظة التسويقية بجامعة المنصورة:

جدول (١٤) استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع تطبيق اليقظة التسويقية

بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابة									
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تصنيف الجامعة استراتيجياتها بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل.	٩٧	٤٦.٤١	٨٩	٤٢.٥٨	٢٣	١١.٠١	٧٨.٤٧	٥	٤٧.٣٥	٠.٠١
٢	تطور الجامعة منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستفيدين.	٩٨	٤٦.٨٩	٩٥	٤٥.٤٥	١٦	٧.٦٦	٧٩.٧٤	٤	٦٢.٠٧	٠.٠١
٣	تحرص الجامعة على تقليل تكاليف خدماتها من أجل زيادة الطلب عليها.	١٠٥	٥٠.٢٤	٨٩	٤٢.٥٨	١٥	٧.١٨	٨١.٠٢	٣	٦٦.١٨	٠.٠١
٤	تلبى الجامعة رغبات عملائها بجودة وتميز.	١٢٠	٥٧.٤٢	٨٧	٤١.٦٣	٢	٠.٩٥	٨٥.٤٩	١	١٠٦.٤	٠.٠١

مستوى الدلالة	قيمة ٢كا	الترتيب ٣	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات	م
				غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠١	٨٠.٥٦	٦	٧٨.٣١	٥.٢٦	١١	٥٤.٥٥	١١٤	٤٠.١٩	٨٤	ترصد الجامعة احتياجات سوق العمل في التخصصات المختلفة.	٥
٠.٠١	٨٤.٠٩	٢	٨٣.٢٥	٤.٣	٩	٤١.٦٣	٨٧	٥٤.٠٧	١١٣	تعمل الجامعة على تحديد الفجوة بين خدماتها وحاجة السوق.	٦
٠.٠١	٢٠.٥١	٨	٧٣.٥٢	١٨.٦٦	٣٩	٤٢.١١	٨٨	٣٩.٢٣	٨٢	تعمل الجامعة على تطوير منتجاتها البحثية والتقنية ولا تتقيد بالتقليد.	٧
٠.٠١	١٧.١٥	٩	٧١.٧٧	٢٠.٥٧	٤٣	٤٣.٥٤	٩١	٣٥.٨٩	٧٥	تسعى الجامعة إلى تلبية احتياجات العملاء أفضل من المنافسين لها.	٨
٠.٠١	٣٩.١١	٧	٧٤	١٤.٣٦	٣٠	٤٩.٢٨	١٠٣	٣٦.٣٦	٧٦	تدرس الجامعة كافة التغييرات التي تحدث في سوق التعليم الجامعي من أجل التكيف معها.	٩

يتبين من جدول (١٤) أن جميع قيم (كا) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في درجة موافقتهم على جميع عبارات هذا البُعد لصالح البديل "موافق"، عدا العبارات (٥، ٧، ٨، ٩) التي كانت لصالح البديل "موافق إلى حد ما"، وتغزو الباحثة ذلك إلى كثرة التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في السوق، التي يصعب على جامعة المنصورة ملاحقتها في ذات اللحظة؛ لذا يجب على جامعة المنصورة مراقبة ديناميكيات السوق واستراتيجيات الجامعات المنافسة، وذلك لصنع واتخاذ قرارات استراتيجية تسويقية مستنيرة مما يمكنها من تكيف جهودها التسويقية بشكل استباقي مع ظروف السوق المتغيرة.

وقد جاءت اليقظة التسويقية بوزن نسبي (٧٨.٤%)؛ مما يعني أن اليقظة التسويقية تُطبق بدرجة كبيرة في جامعة المنصورة، وتتفق هذه النتيجة المرتفعة مع دراسة (الجهني والعتيبي، ٢٠٢٣) التي أظهرت أن درجة ممارسة اليقظة البيئية في الجامعات السعودية مرتفعة، بينما

تختلف مع دراسة (أبو رعيان، ٢٠٢٤) التي أظهرت أن درجة ممارسة اليقظة التسويقية في جامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة "تلبية الجامعة رغبات عملائها بجودة وتميز" ذات وزن نسبي (٨٥.٤٩%) في المرتبة الأولى، مما تشير إلى أن الجامعة تركز على تلبية احتياجات عملائها (مثل الطلاب، الباحثين، المجتمع) بجودة عالية وابتكار، مما يسهم في تعزيز رضا العملاء وتحقيق التميز، كما جاءت العبارة "تعمل الجامعة على تحديد الفجوة بين خدماتها وحاجة السوق" ذات وزن نسبي (٨٣.٢٥%) في المرتبة الثانية، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجامعة تسعى إلى تحديد الفجوات الموجودة بين الخدمات التي تقدمها واحتياجات السوق، مما يساعدها على تطوير وتحسين خدماتها بما يتماشى مع احتياجات الطلاب والمجتمع الأكاديمي.

وجاءت العبارة "تحرص الجامعة على تقليل تكاليف خدماتها من أجل زيادة الطلب عليها" ذات وزن نسبي (٨١.٠٢%) في المرتبة الثالثة بينما جاءت العبارة "تسعى الجامعة إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين لها" ذات وزن نسبي (٧١.٧٧%) في المرتبة الأخيرة، وتؤكد هذه النتيجة على حاجة جامعة المنصورة إلى تلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل من الجامعات المنافسة، مما يعزز من قدرتها التنافسية.

٤. واقع تطبيق اليقظة البيئية بجامعة المنصورة:

جدول (١٥) واقع تطبيق اليقظة البيئية بجامعة المنصورة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابة									
		موافق		غير موافق		موافق إلى حد ما					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	يتوافر بالجامعة قطاع أو إدارة متخصصة في دراسة أوضاع البيئة المحيطة بالجامعة.	١١٨	٥٦.٤٦	٧٥	٣٥.٨٩	١٦	٧.٦٥	٨٢.٩٣	٤	٣٩.١١	٠.٠١
٢	يتوافر بالجامعة مناخ تنظيمي يشجع على العمل الجماعي ويعالج الصراعات التنظيمية المختلفة.	١١٥	٥٥.٠٢	٧٩	٣٧.٨	١٥	٧.١٨	٨٢.٦٢	٥	٢٠٩.٠١	٠.٠١
٣	تعتمد الجامعة على أكثر من مصدر للحصول على المعلومات مثل شبكة	١٣٠	٦٢.٢	٧٧	٣٦.٨٤	٢	٠.٩٦	٨٧.٠٨	١	٧٥.٢٨	٠.٠١

م	العبارات	الاستجابة						مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الوزن النسبي	f _ع
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
	الإنترنت.										
٤	تستوعب الجامعة أيدولوجية الدولة وقوانينها الاقتصادية السائدة.	١١٤	٥٤.٥٥	٨٤	٤٠.١٩	١١	٥.٢٦	٨٣.٠٩	٣	٧٣.٦٤	
٥	تهتم الجامعة بمراقبة محيطها من الناحية الاجتماعية والثقافية.	١١٣	٥٤.٠٧	٨٧	٤١.٦٣	٩	٤.٣	٨٣.٢٥	٢	١١٨.٧٤	
٦	تحلل الجامعة بيئتها الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية.	٩٢	٤٤.٠٢	٧٢	٣٤.٤٥	٣٩	٢١.٥٣	٧٣.٢١	٨	٨٠.٥٦	
٧	تهتم الجامعة بتحليل بيئتها الداخلية لتعرف نقاط قوتها وضعفها.	٩١	٤٣.٥٤	٧٥	٣٥.٨٩	٤٣	٢٠.٥٧	٧٤.٣٢	٧	٨٤.٠٩	
٨	تشكل مراقبة بيئة العمل أولوية لدى الجامعة.	١١٣	٥٤.٠٧	٦٦	٣١.٥٨	٣٠	١٤.٣٥	٧٩.٩	٦	٢٠.٧٤	

يتبين من جدول (١٥) أن جميع قيم (كا^٢) دالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في درجة موافقتهم على جميع عبارات هذا البعد لصالح البديل (موافق)، اتفاق أفراد عينة البحث نحو واقع تطبيق اليقظة البيئية بجامعة المنصورة بمستوى مرتفع، وهذا يعكس تميز جامعة المنصورة في أداء وظيفتها الثالثة المتعلقة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ فجامعة المنصورة تلتزم بقوانين وفلسفة المجتمع وتهتم بعقد شراكات متنوعة مع مؤسسات المجتمع المختلفة مثل المجلس القومي للمرأة وهيئة تعليم الكبار والتعليم المستمر، والنقابات العمالية، كما تدعم الجامعة ريادة الأعمال، كما تتفق هذه النتيجة المرتفعة مع دراسة (الجمال، ٢٠٢٠، ١٦) التي أكدت على أن اليقظة البيئية تُطبق بدرجة كبيرة في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

وقد جاء واقع تطبيق اليقظة البيئية بوزن نسبي (٨٠.٨%)، وهذا يعني أن اليقظة البيئية تطبق بدرجة كبيرة حيث جاءت العبارة "تعتمد الجامعة على أكثر من مصدر للحصول على المعلومات مثل شبكة الإنترنت" ذات وزن نسبي (٨٧.٠٨%) في المرتبة الأولى، وجاءت العبارة "تهتم الجامعة بمراقبة محيطها من الناحية الاجتماعية والثقافية" ذات وزن نسبي (٨٣.٢٥%)

في المرتبة الثانية، وشغلت العبارة "تستوعب الجامعة أيديولوجية الدولة وقوانينها الاقتصادية السائدة" ذات وزن نسبي (٨٣.٠٩%) المرتبة الثالثة، بينما جاءت العبارة "تحلل الجامعة بيئتها الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية" ذات وزن نسبي (٧٣.٢١%) في المرتبة الأخيرة.

جدول (١٦) الأوزان النسبية لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الوزن النسبي	الأبعاد
٤	٧٣%	اليقظة التكنولوجية
٢	٨٠.٥٧%	اليقظة التنافسية
٣	٧٨.٤%	اليقظة التسويقية
١	٨٠.٨%	اليقظة البيئية

يتبين من جدول (١٦) أن اليقظة البيئية جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٠.٨%)، واليقظة التنافسية في المرتبة الثانية (٨٠.٥٧%)، ثم اليقظة التسويقية في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٨.٤%)، ثم اليقظة التكنولوجية في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٣%). نتائج المحور الثاني: واقع فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

١. واقع تحديد الموقف الاستراتيجي:

جدول (١٧)

استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع تحديد الموقف الاستراتيجي (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابة						مستوى الدلالة			
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
تحرص القيادات الجامعية على الممارسات التالية:											
١	وضع رؤية استراتيجية واضحة ومحددة الملامح للجامعة معتمدة ومعلنة لجميع منسوبي الجامعة.	٨٠	٣٨.٢٨	٨٩	٤٢.٥٨	٤٠	١٩.١٤	٧٣.٠٥	٧	١٩.٥٣	٠.٠١
٢	دراسة واقع الجامعة بصفة مستمرة؛ مما يسهم في فعالية القرارات الاستراتيجية.	٩٠	٤٣.٠٦	٩٦	٤٥.٩٣	٢٣	١١.٠١	٧٧.٣٥	٤	٤٧.١٥	٠.٠١

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع

واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

مستوى الدلالة	قيمة ٢كا	ن: ع: ج:	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات	م
				غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
٠.٠١	٣٥.٦٣	٦	٧٦.٢٤	١٣.٨٨	٢٩	٤٣.٥٤	٩١	٤٢.٥٨	٨٩	٣	توفير المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لكافة منسوبي الجامعة والتي تتلاءم مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية.
٠.٠١	٧٠.٥٤	٢	٨١.٣٤	٦.٢٢	١٣	٤٣.٥٤	٩١	٥٠.٢٤	١٠٥	٤	تبنى أسلوب القيادة التشاركية في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
٠.٠١	٨٤.٥٨	١	٨١.٨٢	٣.٣٥	٧	٤٧.٨٥	١٠٠	٤٨.٨	١٠٢	٥	مراجعة رسالة الجامعة وأهدافها العامة بصفة دورية.
٠.٠١	٣٥.٧٢	٥	٧٦.٧١	١٣.٨٧	٢٩	٤٢.١١	٨٨	٤٤.٠٢	٩٢	٦	تحليل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف على المتغيرات المختلفة - الفرص والتهديدات - التي يمكن أن تؤثر عليها مستقبلياً؛ ومن ثم صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
٠.٠١	٥٥.٧٣	٣	٧٩.٤٣	٩.٠٩	١٩	٤٣.٥٤	٩١	٤٧.٣٧	٩٩	٧	تحليل البيئة الداخلية للجامعة بصفة دائمة للتعرف على نقاط القوة والضعف بها؛ ومن ثم صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

يتضح من جدول (١٧) أن قيم ((كا^٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) لجميع عبارات بُعد تحديد الموقف الاستراتيجي حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٤، ٥، ٦، ٧) لصالح البديل (موافق)، وقد بلغ الوزن النسبي لتطبيق عملية تحديد الموقف الاستراتيجي (٧٨%)؛ مما يشير إلى أن هذه العملية تُطبق بدرجة كبيرة في جامعة المنصورة.

جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على مراجعة رسالة الجامعة وأهدافها العامة بصفة دورية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨١.٨٢%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جامعة المنصورة تسعى دائماً لتحقيق الريادة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، بالإضافة إلى كونها أول جامعة حكومية مصرية تحصل على شهادة الاعتماد المؤسسي، حيث تم اعتماد (٦٠%) من كلياتها وبرامجها التعليمية.

أما العبارة "تحرص القيادات الجامعية على تبني أسلوب القيادة التشاركية في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية"، فقد جاءت في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨١.٣٤%)، مما يعكس حرص القيادات الجامعية على تعزيز صناعة القرارات الجماعية، مما يسهم في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، ٢٠٢١، ١٥٥) التي أكدت على مشاركة العاملين بجامعة المنصورة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بدرجة كبيرة، كما تتفق مع دراسة (العدل، ٢٠٢٤، ٣٧٦) التي أشارت إلى أهمية تعزيز مشاركة أفراد المجتمع المحلي في صناعة القرار والتخطيط والتنفيذ للأنشطة والبرامج التي تخصهم؛ بالإضافة إلى ذلك، تتفق النتيجة مع دراسة (Muteti, 2015, 35-36) التي أكدت على أن إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية يعزز شعورهم بالانتماء للجامعة ويمكنهم من تقديم خبراتهم في صناعة القرارات، مما يسهم في فهم الآثار المترتبة على القرارات المتخذة.

من ناحية أخرى، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العكش والدهدار والطويل، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى وجود قصور في إشراك كافة الأقسام بجامعة الأقصى في صناعة القرارات الهامة. كما يتبين من الجدول رقم (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٢، ٣) لصالح البديل (موافق إلى حد ما)، وهي:

- "تحرص القيادات الجامعية على وضع رؤية استراتيجية واضحة ومحددة الملامح للجامعة معتمدة ومعلنة لجميع منسوبي الجامعة"، بوزن نسبي (٧٣.٠٥%).
- "تحرص القيادات الجامعية على دراسة واقع الجامعة بصفة مستمرة؛ مما يسهم في فعالية القرارات الاستراتيجية"، بوزن نسبي (٧٧.٣٥%).

- "توفير المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لكافة منسوبي الجامعة والتي تتلاءم مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية"، بوزن نسبي (٧٦.٢٤%).
وتُعزى هذه النتائج إلى ضعف قنوات الاتصال داخل الجامعة، مما يؤكد على ضرورة التزام القيادات الجامعية بالشفافية وتوفير المعلومات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية بشكل كافٍ، كما تشير النتائج إلى ضعف كفاءة وكفاية نظم المعلومات وقواعد البيانات بالجامعة؛ مما يؤثر سلبًا على عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
٢. واقع تحديد الأهداف الاستراتيجية:

جدول (١٨)

استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع تحديد الأهداف الاستراتيجية (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابة						مستوى الدلالة	قيمة تا	الوزن النسبي	ت.ع.ع.
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
تحرص القيادات الجامعية على الممارسات التالية:											
١	تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تلبى جميع احتياجات المستفيدين (الداخليين والخارجيين).	١٢٠	٥٧.٤٢	٨٩	٤٢.٥٨	٠	٠	٨٥.٨١	١	١١١.٣٩	٠.٠١
٢	ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل.	١٠٠	٤٧.٨٥	٩٦	٤٥.٩٣	١٣	٦.٢٢	٨٠.٥٤	٥	٦٩.٢٥	٠.٠١
٣	تحديد الأهداف بناء على الأداء الفعلي لمنسوبي الجامعة.	١٠٩	٥٢.١٥	٩١	٤٣.٥٤	٩	٤.٣١	٨٢.٦٢	٤	٨١.٥٧	٠.٠١
٤	إشراك منسوبي الجامعة في وضع أهداف الجامعة.	١١٠	٥٢.٦٣	٩١	٤٣.٥٤	٨	٣.٨٣	٨٢.٩٣	٣	٨٤.٤٦	٠.٠١
٥	تشجيع منسوبي الجامعة على إبداء آرائهم في عملية إعداد خطط العمل والبرامج الزمنية الخاصة بوظيفة كل منهم.	١٢٠	٥٧.٤٢	٨٨	٤٢.١١	١	٠.٤٧	٨٥.٦٥	٢	١٠٨.٨٧	٠.٠١
٦	تحديد الأهداف التي تغطي كافة وظائف الجامعة الأساسية والتكميلية.	٩٧	٤٦.٤١	٨٨	٤٢.١١	٢٤	١١.٤٨	٧٨.٣١	٦	٤٥.٤٨	٠.٠١

يتضح من جدول (١٨) أن قيم (كأ) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١) لجميع عبارات بُعد تحديد الأهداف الاستراتيجية، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق)، مما يؤكد وعي قيادات جامعة المنصورة بأهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وقد بلغ الوزن النسبي لواقع تحديد الأهداف الاستراتيجية (٨٢.٦٤%)؛ مما يعني أن بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية تُطبق بدرجة كبيرة.

وفيما يلي تفصيل لأبرز النتائج: جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تلبي جميع احتياجات المستفيدين (الداخليين والخارجيين)" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٥.٨١%)، مما يعكس التوجه نحو تحقيق التوازن بين المتطلبات الداخلية وتوقعات المستفيدين الخارجيين، ويعزز من فعالية الأهداف. كما جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على تشجيع منسوبي الجامعة على إبداء آرائهم في عملية إعداد خطط العمل والبرامج الزمنية الخاصة بوظيفة كل منهم" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٥.٦٥%)، مما يشير إلى تبني نمط الإدارة بالمشاركة، وحصلت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على إشراك منسوبي الجامعة في وضع أهداف الجامعة" على وزن نسبي (٨٢.٩٣%)، بينما حققت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على تحديد الأهداف بناءً على الأداء الفعلي لمنسوبي الجامعة" وزنًا نسبيًا (٨٢.٦٢%). وأخيرًا، حصلت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل" على وزن نسبي (٨٠.٥٤%)؛ مما يُفسر أن الأهداف الاستراتيجية مُصاغة بشكل جيد وسهلة التطبيق على أرض الواقع، بينما جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على تحديد الأهداف التي تغطي كافة وظائف الجامعة الأساسية والتكميلية" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٨.٣١%)؛ مما يدل على حرص القيادات الجامعية على أن تكون الأهداف شاملة لجميع قطاعات الجامعة وأنشطتها.

يتضح مما سبق عرضه أن قيادات جامعة المنصورة تدرك أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحرص على تطبيقها بشكل شامل وفعال، مع تبني أسلوب الإدارة بالمشاركة وإشراك منسوبي الجامعة في عملية وضع الأهداف وخطط العمل؛ مما يعزز من جودة الأهداف وسهولة تنفيذها.

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

٣. توليد البدائل الاستراتيجية:

جدول (١٩)

استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع توليد البدائل الاستراتيجية (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابة						م			
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
تحرص القيادات الجامعية على:											
١	إتاحة الفرصة لمشاركة منسوبي الجامعة في عملية وضع أفضل البدائل الممكنة.	٩٩	٤٧.٣٧	٧٧	٣٦.٨٤	٣٣	١٥.٧٩	٧٧.١٩	٦	٣٢.٤٢	٠.٠١
٢	بنى الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يحقق الميزة التنافسية للجامعة.	١١٣	٥٤.٠٧	٩٦	٤٥.٩٣	٠	٠	٨٤.٦٩	٢	١٠٦.٥٧	٠.٠١
٣	تحديد مزاي وعيوب كل بديل من بدائل القرار الاستراتيجي.	١٢٩	٦١.٧٢	٥١	٢٤.٤	٢٩	١٣.٨٨	٨٢.٦٢	٣	٧٩.٢٧	٠.٠١
٤	تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار الاستراتيجي.	١٦٥	٧٨.٩٥	٤١	١٩.٦٢	٣	١.٤٣	٩٢.٥	١	٢٠٦.٠٤	٠.٠١
٥	تحديد درجة اسهام كل بديل في تحقيق أهداف القرارات الاستراتيجية.	١٠٢	٤٨.٨	١٠٠	٤٧.٨٥	٧	٣.٣٥	٨١.٨٢	٤	٨٤.٥٨	٠.٠١
٦	استخدام الأهداف الاستراتيجية كمعايير لوضع البدائل الاستراتيجية.	٩٢	٤٤.٠٢	٨٨	٤٢.١١	٢٩	١٣.٨٧	٧٦.٧١	٧	٣٥.٧٢	٠.٠١
٧	تصنيف القرارات الاستراتيجية حسب أولوياتها ودرجة أهميتها.	٩٩	٤٧.٣٧	٩١	٤٣.٥٤	١٩	٩.٠٩	٧٩.٤٣	٥	٥٥.٧٣	٠.٠١

يتضح من جدول (١٩) أن قيم (كا) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) لجميع عبارات بُعد توليد البدائل الاستراتيجية، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق). وهذا يؤكد وعي قيادات جامعة المنصورة بأهمية توليد البدائل الاستراتيجية. وقد بلغ الوزن النسبي لواقع توليد البدائل الاستراتيجية (٨٢.١٤%)؛ مما يعني أن

عملية توليد البدائل الاستراتيجية تُطبق بدرجة كبيرة، وتُفسر هذه النتيجة بأن القيادات الجامعية تتبع المنهج العلمي الصحيح في عملية توليد البدائل الاستراتيجية، وهو ما سينعكس إيجابياً على جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة.

وقد جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على تحديد التكاليف المترتبة على كل بديل من بدائل القرار الاستراتيجي" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٩٢.٥%)؛ مما يشير إلى أن القيادات الجامعية تولي اهتماماً كبيراً لتقييم التكاليف المالية أو الموارد التي قد يتطلبها كل خيار استراتيجي عند اتخاذ القرار، وهو ما يُعد مؤشراً على جدتها في ضمان استخدام الموارد بشكل فعال، تلتها العبارة "تحرص القيادات الجامعية على تبني الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يحقق الميزة التنافسية للجامعة" بوزن نسبي (٨٤.٦٩%) في المرتبة الثانية؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي القيادات الجامعية بأهمية الاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز مكانة الجامعة على الصعيدين المحلي والدولي، ثم جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على تحديد مزايا وعيوب كل بديل من بدائل القرار الاستراتيجي" بوزن نسبي (٨٢.٦٢%) في المرتبة الثالثة، بينما جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على إتاحة الفرصة لمشاركة منسوبي الجامعة في عملية وضع أفضل البدائل الممكنة" في المرتبة السادسة بوزن نسبي (٧٧.١٩%)، وهذه النتيجة تختلف عما توصلت إليه دراسة (جلال وأحمد، ٢٠٢٤) التي أكدت ضعف التفاعل والمشاركة في عملية صنع القرار بجامعة الأزهر، وأخيراً، جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على استخدام الأهداف الاستراتيجية كمعايير لوضع البدائل الاستراتيجية" في المرتبة السابعة بوزن نسبي (٧٦.٧١%)، وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القيادات الجامعية تعتمد على الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً كمرجع أساسي لاختيار وتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة.

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

٤. اختيار البديل الاستراتيجي.

جدول (٢٠)

استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع اختيار البديل الاستراتيجي (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابة						مستوى الدلالة			
		موافق		غير موافق		الوزن النسبي	قيمة ٢كا				
		ك	%	ك	%						
تحرص القيادات الجامعية على اختيار البديل الاستراتيجي الذي:											
١	يتلاءم مع المقدرّة الاستراتيجية للجامعة ، حيث يمكن الجامعة من التكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية.	٩٠	٤٣.٠٦	٩٢	٤٤.٠٢	٢٧	١٢.٩٢	٧٦.٧١	١	٣٩.٢٢	٠.٠١
٢	يتناسب مع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالجامعة.	٨٠	٣٨.٢٨	٨٩	٤٢.٥٨	٤٠	١٩.١٤	٧٣.٠٥	٤	١٩.٥٣	٠.٠١
٣	يطبق بسهولة نظراً لتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لتطبيقه.	٦٧	٣٢.٠٦	٩٦	٤٥.٩٣	٤٦	٢٢.٠١	٧٠.٠٢	٨	١٨.٠٩	٠.٠١
٤	يحقق المنفعة للجامعة سواء كانت منفعة مادية أو مالية أو بشرية.	٧٥	٣٥.٨٩	٩١	٤٣.٥٤	٤٣	٢٠.٥٧	٧١.٧٧	٧	١٧.١٥	٠.٠١
٥	يتناسب مع عوامل البيئة الخارجية والداخلية للجامعة.	٦٣	٣٠.١٤	٩٤	٤٤.٩٨	٥٢	٢٤.٨٨	٦٨.٤٢	٩	١٣.٦٢	٠.٠١
٦	يحقق تطابقاً مع رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.	٨٣	٣٩.٧١	٩١	٤٣.٥٤	٣٥	١٦.٧٥	٧٤.٣٢	٢	٢٦.٣٣	٠.٠١
٧	يحظى بقبول الأطراف المتعاملة مع المؤسسة الجامعية.	٧٠	٣٣.٤٩	١٠٧	٥١.٢	٣٢	١٥.٣١	٧٢.٧٣	٦	٤٠.٣٧	٠.٠١
٨	يتناسب مع نقاط القوة بالجامعة وكذلك نقاط ضعفها.	٦٢	٢٩.٦٧	١١٤	٥٤.٥٥	٤٣	١٥.٧٨	٧٢.٨٩	٥	٣٩.٢٦	٠.٠١
٩	يسهم في الاستثمار الامثل لموارد الجامعة؛ مما يؤدي إلى تقليل المخاطر وتعظيم العوائد الممكنة.	٨٢	٣٩.٢٣	٨٨	٤٢.١١	٣٩	١٨.٦٦	٧٣.٥٢	٣	٢٠.٥١	٠.٠١

يتضح من جدول (٢٠) أن قيم (كا^٢) دالة احصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠٠١) لجميع عبارات بُعد اختيار البديل الاستراتيجي حيث توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع العبارات لصالح البديل (موافق إلى حد ما)؛ لذا يجب تدريب القيادات الجامعية على كيفية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

جاء واقع اختيار البديل الاستراتيجي بوزن نسبي (٧٢.٦%)؛ مما يعني أن عملية اختيار البديل الاستراتيجي تُطبق بدرجة متوسطة في جامعة المنصورة، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (الهاتف والشرحي، ٢٠٢٣، ٢٩)، التي أكدت على أن عملية اختيار البديل الأمثل تُطبق بدرجة كبيرة في جامعة العلوم والتكنولوجيا. وقد جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتلاءم مع المقدرّة الاستراتيجية للجامعة، مما يُمكن الجامعة من التكيف مع التغيرات المستقبلية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٧٦.٧١%)، مما يشير إلى أن القيادات الجامعية تولي أهمية كبيرة لاختيار البديل الاستراتيجي الذي يتناسب مع القدرات والموارد الاستراتيجية المتاحة في الجامعة، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

وجاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق تطابقاً مع رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٤.٣٢%)، مما يدل على أن القيادات الجامعية تعتبر توافق البدائل الاستراتيجية مع الرسالة والأهداف الاستراتيجية للجامعة أمراً أساسياً عند اتخاذ قرارات استراتيجية، كما جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على اختيار البديل الاستراتيجي الذي يسهم في الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة، مما يؤدي إلى تقليل المخاطر وتعظيم العوائد الممكنة" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٣.٥٢%)، مما يشير إلى حرص القيادات الجامعية على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تضمن تحقيق التوازن بين الاستثمار في الموارد والحد من المخاطر المحتملة. وأخيراً، جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتناسب مع عوامل البيئة الخارجية والداخلية للجامعة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦٨.٤٢%) بدرجة موافقة متوسطة؛ مما يدل على أن القيادات الجامعية بحاجة إلى مراعاة الظروف البيئية ودراساتها بشكل أعمق أثناء اختيار البديل الاستراتيجي لتوقع السيناريوهات المختلفة.

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

٥. التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي.

جدول (٢١)

استجابات أعضاء هيئة التدريس حول التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابة						مستوى الدلالة	قيمة كا	ن	الوزن النسبي
		موافق		غير موافق		موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
تحرص القيادات الجامعية على الممارسات التالية:											
١	مراعاة المرونة والدقة عند تنفيذ القرار المتخذ.	١٢٠	٥٧.٤٢	٨٢	٣٩.٢٣	٧	٣.٣٥	٨٤.٦٦	٢	٩٤.٩١	٠.٠١
٢	تطبيق القرارات الاستراتيجية بشكل جيد مما يسهم في تحسين الأداء الجامعي.	١٠٠	٤٧.٨٥	٨٩	٤٢.٥٨	٢٠	٩.٥٧	٧٩.٤٣	٦	٥٣.٩٨	٠.٠١
٣	اتخاذ التدابير التي تحقق من خلالها القرارات الاستراتيجية المتخذة النتائج المرجوة منها.	١٠٣	٤٩.٢٨	٩١	٤٣.٥٤	١٥	٧.١٨	٨٠.٧	٣	٤٥.٢٥	٠.٠١
٤	الحصول على المعلومات من مواقع العمل بشكل يخلق استجابة تنفيذية.	٩٥	٤٥.٤٥	٩١	٤٣.٥٤	٢٣	١١.٠١	٧٨.١٥	٨	٤٧	٠.٠١
٥	وضع معايير واضحة ومناسبة لقياس جودة ومردود القرارات الاستراتيجية.	٩٩	٤٧.٣٧	٩٤	٤٤.٩٨	١٦	٧.٦٥	٧٩.٩	٥	٦٢.١٩	٠.٠١
٦	الإشراف على عملية تنفيذ القرارات بجميع مراحلها .	١٠٣	٤٩.٢٨	٩١	٤٣.٥٤	١٥	٧.١٨	٨٠.٧	٣	٦٥.٣٧	٠.٠١
٧	متابعة تنفيذ القرارات لتصحيح الانحرافات وتلافي الوقوع في الخطأ بصفة مستمرة.	١٢٠	٥٧.٤٢	٨٧	٤١.٦٣	٢	٠.٩٥	٨٥.٤٩	١	١٠٦.٤	٠.٠١
٨	توجد آلية واضحة لتقييم ما يتم اتخاذه من قرارات استراتيجية في الجامعة.	٨٤	٤٠.١٩	١١٤	٥٤.٥٥	١١	٥.٢٦	٧٨.٣١	٧	٨٠.٥٦	٠.٠١

يتبين من جدول (٢١) أن جميع قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يعنى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد العينة في درجة موافقتهم على جميع عبارات هذا البعد لصالح البديل (موافق)، باستثناء العبارة رقم (٨) التي كانت لصالح البديل (موافق إلى حد ما).

جاء واقع تنفيذ القرار الاستراتيجي الفعلي بوزن نسبي قدره (٨٠.٩٢%)، مما يعني أن عملية التنفيذ الفعلي للقرارات الاستراتيجية تُطبق بشكل كبير، وتختلف هذه النتيجة عما توصلت إليه دراسة (العفيري وعوض، ٢٠٢٣)، التي أكدت أن واقع صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية يتسم بالضعف والقصور، أما بالنسبة لواقع التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي بجامعة المنصورة، فقد جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على متابعة تنفيذ القرارات لتصحيح الانحرافات وتلافي الوقوع في الخطأ بصفة مستمرة" في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٤.٦٩%)؛ مما يشير إلى حرص إدارة جامعة المنصورة على متابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية. وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (العكش والدهدار والطويل، ٢٠٢٢).

كما جاءت العبارة "تحرص القيادات الجامعية على مراعاة المرونة والدقة عند تنفيذ القرار المتخذ" في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٤.٦٩%)، مما يفسر وعي القيادات الجامعية بأهمية تحقيق الدقة والمرونة في تنفيذ القرارات الاستراتيجية المتخذة، للتكيف مع التغيرات البيئية المستمرة. حيث تسهم المرونة في تقليل احتمالية حدوث الأخطاء في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أما العبارة "تحرص القيادات الجامعية على اتخاذ التدابير التي تحقق من خلالها القرارات الاستراتيجية المتخذة النتائج المرجوة منها"، مما تشير إلى أن القيادات الجامعية تركز على تنفيذ القرارات بشكل فعال بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، مع استجابة إيجابية لاحتياجات ومتطلبات العملية الاستراتيجية.، فقد حصلت على وزن نسبي قدره (٨٠.٧%) في المرتبة الثالثة. بينما جاءت العبارة "توجد آلية واضحة لتقييم ما يتم اتخاذه من قرارات استراتيجية في الجامعة" بوزن نسبي قدره (٧٨.٣١%) في المرتبة السابعة، مما تشير إلى وجود آليات لتقييم القرارات الاستراتيجية المتخذة بجامعة المنصورة. وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (مخدوم، ٢٠٢٠، ١١)، التي أشارت إلى افتقار الجامعات السعودية لآلية واضحة لتقييم القرارات الاستراتيجية ومتابعتها نتائجها.

أما العبارة "تحرص القيادات الجامعية على الحصول على المعلومات من مواقع العمل بشكل يخلق استجابة تنفيذية"، فقد حصلت على وزن نسبي قدره (٧٨.١٥%) في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى حرص القيادات الجامعية على تحري دقة المعلومات ومصداقيتها من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة وموضوعية.

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

جدول (٢٢)

الأوزان النسبية لواقع فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية
بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الوزن النسبي	أبعاد فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية
٤	٧٨%	تحديد الموقف الاستراتيجي
١	٨٢.٦٤%	تحديد الأهداف الاستراتيجية
٢	٨٢.١٤%	توليد البدائل الاستراتيجية
٥	٧٢.٦%	اختيار البديل الاستراتيجي
٣	٨٠.٩٢%	التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي

يتبين من جدول (٢٢) أن واقع تحديد الأهداف الاستراتيجية جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٨٢.٦٤%)، مما يدل على أهمية ووضوح عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية في التنظيم المعني، تلاه في المرتبة الثانية توليد البدائل الاستراتيجية بوزن نسبي قدره (٨٢.١٤%)؛ مما يشير إلى الاهتمام بتوفير خيارات متنوعة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. أما التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي فجاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٨٠.٩٢%)، وهو ما يعكس أن التطبيق الفعلي للقرارات الاستراتيجية يتم بشكل جيد، ولكن قد تكون هناك مجالات للتحسين، وفي المرتبة الرابعة جاء واقع تحديد الموقف الاستراتيجي بوزن نسبي (٧٨%)، وهو ما يشير إلى أن تحديد الموقف الاستراتيجي له أهمية، لكن قد يكون هناك بعض التحديات أو الثغرات في هذه العملية. أما اختيار البديل الاستراتيجي، فقد حصل على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٢.٦%)؛ مما يدل على أن هذه العملية قد تحتاج إلى مزيد من التركيز أو التحسين، إذ أن درجة اهتمام القادة أو التركيز عليها أقل مقارنةً ببقية العمليات الاستراتيجية.

نتائج المحور الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.

❖ أوجه الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.

تتضح استجابات أعضاء هيئة التدريس حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة، من خلال الجداول التالية:

جدول (٢٣)

استجابات أعضاء هيئة التدريس حول أوجه الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابة						مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	ن	الوزن النسبي	الفرق %
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق						
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	إنتاج أفكار ابتكارية تمكن القيادات من صنع واتخاذ قرارات صائبة.	١٣٥	٦٤.٥٩	٧٠	٣٣.٤٩	٤	١.٩٢	٨٧.٥٦	٢١	١٢٣.١٦	٠.٠١	
٢	توفير كافة المعلومات في الوقت المناسب؛ التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.	١٤٥	٦٩.٣٨	٥٠	٢٣.٩٢	١٤	٦.٧	٨٧.٥٦	٢١م	١٣١.٤٩	٠.٠١	
٣	توفير معلومات استشرافية؛ ومن ثم تتمكن القيادات الجامعية من اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات واتخاذ قرارات استراتيجية صائبة.	١٦٠	٧٦.٥٦	٤٧	٢٢.٤٩	٢	٠.٩٥	٩١.٨٧	١٠	١٩٠.٢٢	٠.٠١	
٤	تمكن الجامعة من مسح جميع أجزاء البيئة المحيطة؛ ومن ثم يسهل عليها كشف أي علامات إنذار مبكرة وتفسير الإشارات الضعيفة باستمرار.	١٨٥	٨٨.٥٢	٢٤	١١.٤٨	٠	٠	٩٦.١٧	٢	٢٩٠.٥٢	٠.٠١	
٥	تحديد الصعوبات والقيود الاستراتيجية بشكل أكثر دقة من ذي قبل.	١٣٣	٦٣.٦٤	٥٠	٢٣.٩٢	٢٦	١٢.٤٤	٨٣.٧٣	٢٤	٩٠.٤٩	٠.٠١	
٦	تساعد القيادات على دراسة واقع المشكلات بسرعة أكبر.	١٥٧	٧٥.١٢	٤٧	٢٢.٤٩	٥	٢.٣٩	٩٠.٩١	١٢	١٧٦.٨٧	٠.٠١	
٧	تقديم البدائل الاستراتيجية اللازمة لحل المشكلات بكفاءة.	١٣٤	٦٤.١١	٧٥	٣٥.٨٩	٠	٠	٨٨.٠٤	١٧	١٢٩.٤٨	٠.٠١	
٨	تساعد القيادات على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة كحل للمشكلة.	١٦٩	٨٠.٨٦	٣٠	١٤.٣٥	١٠	٤.٧٩	٩٢.٠٣	٧م	٢١٥.٣١	٠.٠١	
٩	تمكن القيادات من اقتناص الفرص، والتقليل من اتخاذ القرارات العشوائية.	١٥٧	٧٥.١٢	٤٧	٢٢.٤٩	٥	٢.٣٩	٩٠.٩١	١٢م	١٧٦.٨٧	٠.٠١	
١٠	تمت متخذي القرارات بالمعلومات الاستباقية التي	١٣٤	٦٤.١١	٧٥	٣٥.٨٩	٠	٠	٨٨.٠٤	١٧م	١٢٩.٤٨	٠.٠١	

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع

واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

مستوى الدلالة	قيمة كا ^٢	الدرجة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات	م
				غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق			
				%	ك	%	ك	%	ك		
										تعزز من حالة اليقظة والحزر.	
٠.٠١	٢١٥.٣١	م٧	٩٢.٠٣	٤.٧٩	١٠	١٤.٣٥	٣٠	٨٠.٨٦	١٦٩	توفر المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين من أجل اتخاذ قرار صائب	١١
٠.٠١	١٧٦.٨٧	م١٢	٩٠.٩١	٢.٣٩	٥	٢٢.٤٩	٤٧	٧٥.١٢	١٥٧	رصد البيئة الداخلية والخارجية لجامعة المنصورة، متبوع بنشر مستهدف للمعلومات بعد تحليلها ومعالجتها.	١٢
٠.٠١	١٢٩.٤٨	م١٧	٨٨.٠٤	٠	٠	٣٥.٨٩	٧٥	٦٤.١١	١٣٤	تسهل المعلومات المقدمة من مختلف مجالات اليقظة في تحديد المشكلة قريبة الحدوث وتحليلها.	١٣
٠.٠١	٢٦٢.٩٦	٦	٩٣.٩٤	٤.٣١	٩	٩.٥٧	٢٠	٨٦.١٢	١٨٠	تسهل المعلومات المقدمة من مختلف مجالات اليقظة في تحديد أفضل البدائل الممكنة	١٤
٠.٠١	١٧٦.٨٧	م١٢	٩٠.٩١	٢.٣٩	٥	٢٢.٤٩	٤٧	٧٥.١٢	١٥٧	تعمل النظم الخبيرة على تنمية التفكير الإبداعي لمتخذي القرار.	١٥
٠.٠١	١٢٩.٤٨	م١٧	٨٨.٠٤	٠	٠	٣٥.٨٩	٧٥	٦٤.١١	١٣٤	تسهل النظم الادارية الالكترونية في تمكين القيادات من سرعة الاستجابة لأى تغيرات.	١٦
٠.٠١	٣١١.٧٦	٣	٩٥.٥٣	٤.٣١	٩	٤.٧٨	١٠	٩٠.٩١	١٩٠	تساعد الأنظمة الخبيرة على الإبداع في حل المشكلات وصنع القرارات على أسس علمية.	١٧
٠.٠١	٢٥٣.٦٦	٥	٩٤.٥٨	٠.٩٦	٢	١٤.٣٥	٣٠	٨٤.٦٩	١٧٧	تحسين نوعية القرارات المتخذة.	١٨
٠.٠١	١٢٧.٧٥	٢٣	٨٧.٢٤	٧.١٨	١٥	٢٣.٩٢	٥٠	٦٨.٩	١٤٤	زيادة سرعة تنفيذ القرارات.	١٩
٠.٠١	٢١٥.٣١	٧	٩٢.٠٣	٤.٧٩	١٠	١٤.٣٥	٣٠	٨٠.٨٦	١٦٩	زيادة سرعة تبادل المعلومات بين الكليات والأقسام المختلفة.	٢٠
٠.٠١	١٨٥.٧١	١١	٩١.٥٥	١.٤٣	٣	٢٢.٤٩	٤٧	٧٦.٠٨	١٥٩	تحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري.	٢١
٠.٠١	١٦١.٩٢	١٦	٨٩.٦٣	٤.٧٩	١٠	٢١.٥٣	٤٥	٧٣.٦٨	١٥٤	تسريع عملية صنع القرارات.	٢٢
٠.٠١	٣٠.٦.٦	٤	٩٥.٢٢	٤.٧٩	١٠	٤.٧٨	١٠	٩٠.٤٣	١٨٩	تقديم معلومات دقيقة وكافية	٢٣

م	العبارات	الاستجابة						مستوى الدلالة	قيمة كا ٢	f E	الوزن النسبي
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
	وشاملة.										
٢٤	تمكن المعلومات الناتجة عن مجالات اليقظة القيادات من تحديد أفضل البدائل الممكنة.	٢٠٠	٩٥.٦٩	٥	٢.٣٩	٤	١.٩٢	٩٧.٩٣	١	٣٦٥.٧٣	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن قيم (كا^٢) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) لصالح البديل (موافق)، كما تراوحت قيم الأوزان النسبية لأوجه الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة بين (٩٧.٩٣% إلى ٨٣.٧٣%)؛ مما يشير إلى تأكيد موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بدرجة كبيرة على أهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز فاعلية هاتين العمليتين.

وجاءت العبارة "تمكن المعلومات الناتجة عن مجالات اليقظة القيادات من تحديد أفضل البدائل الممكنة" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٩٧.٩٣%)، بينما حلت العبارة "تمكن الجامعة من مسح جميع أجزاء البيئة المحيطة؛ ومن ثم يسهل عليها كشف أي علامات إنذار مبكرة وتفسير الإشارات الضعيفة باستمرار" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٩٦.١٧%)، أما العبارة "تساعد الأنظمة الخبيرة على الإبداع في حل المشكلات وصنع القرارات على أسس علمية"، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٩٥.٥٣%).

وجاءت درجة موافقة عينة الدراسة على أوجه الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعة كبيرة حيث بلغ وزنها النسبي (٩١.٠٢%)، وتتفق نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة (MAHMOOD & AL-DAHAN, 2020, 572) والتي أكدت على أهمية اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق التفوق على المنافسين في ظل بيئة معتمة سريعة التغير، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من (الجنابي والعبدي، ٢٠٢٣، ٣٨٣) و (Bani Hani, 2023, 149) و (Jalod, Hasan & Hussain, 2021)، والتي أكدت على أن اليقظة الاستراتيجية تقدم الكثير من الفوائد للجامعات والتي على رأسها اتخاذ القرارات الصحيحة والصائبة في ظل الظروف المضطربة، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل استثمار الفرص ومعالجة التهديدات؛ لذا، ترى الباحثة أن عمليتي صنع واتخاذ القرارات تعتمد بشكل مباشر على توفر وجودة المعلومات حيث تسهم اليقظة الاستراتيجية في توفير المعلومات الصحيحة والتي تتميز بجودتها ودقتها وحداثتها؛ مما يساعد القيادات الجامعية على صنع واتخاذ القرار الأمثل.

❖ معوقات الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.

جدول (٢٤)

استجابات أعضاء هيئة التدريس حول معوقات الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق

فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة (ن=٢٠٩)

م	العبارات	الاستجابة						قيمة كاس	مستوى الدلالة
		موافق		غير موافق		الوزن النسبي	عدد		
		%	ك	%	ك				
١	افتقار بعض منسوبي الجامعة لمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ نتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٧٦.٥٦	٢٢.٤٩	٠.٩٥	٢	٩١.٨٧	٤	١٩٠.٢٢	٠.٠١
٢	قصر فترة تولى القيادات الجامعية للمناصب الادارية.	٧٥.١٢	٢٢.٤٩	٢.٣٩	٥	٩٠.٩١	٦	١٧٦.٨٧	٠.٠١
٣	انفراد بعض القيادات الجامعية العليا (رئيس الجامعة والنواب) باتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية.	٧٥.١٢	٢٢.٤٩	٢.٣٩	٥	٩٠.٩١	٦م	١٧٦.٨٧	٠.٠١
٤	ضعف الاستقلال المالي والإداري للجامعة.	٨٠.٨٦	١٤.٣٥	٤.٧٩	١٠	٩٢.٠٣	٢	٢١٥.٣١	٠.٠١
٥	ضعف وجود آلية واضحة لتقييم ما يتم اتخاذه من قرارات استراتيجية في الجامعة.	٧٥.١٢	٢٢.٤٩	٢.٣٩	٥	٩٠.٩١	٦م	١٧٦.٨٧	٠.٠١
٦	الافتقار إلى ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة ومشاركتها.	٦٤.١١	٣٥.٨٩	٠	٠	٨٨.٠٤	١٢م	١٢٩.٤٨	٠.٠١
٧	ضعف مشاركة منسوبي الجامعة في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.	٨٦.١٢	٩.٥٧	٤.٣١	٩	٩٣.٩٤	١	٢٦٢.٩٦	٠.٠١
٨	ضعف الاعتمادات المالية المطلوبة لتوفير وتحديث نظم المعلومات	٦٤.١١	٣٥.٨٩	٠	٠	٨٨.٠٤	١٢	١٢٩.٤٨	٠.٠١

م	العبارات	الاستجابة						مستوى الدلالة	قيمة كا	الوزن النسبي	الدرجة
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
	المحوسبة.										
٩	كثرة الاعطال بالأجهزة والشبكات وعدم توفير الصيانة الكافية.	١٦٩	٨٠.٨٦	٣٠	١٤.٣٥	١٠	٤.٧٩	٩٢.٠٣	٢	٢١٥.٣١	٠.٠١
١٠	ضعف اقتناع القيادات بضرورة استخدام نظم المعلومات الإدارية المعاصرة.	١٥٩	٧٦.٠٨	٤٧	٢٢.٤٩	٣	١.٤٣	٩١.٥٥	٥	١٨٥.٧١	٠.٠١
١١	كثرة الأعباء الوظيفية المسنودة للقيادات الجامعية.	١٥٤	٧٣.٦٨	٤٥	٢١.٥٣	١٠	٤.٧٩	٨٩.٦٣	٩	١٦١.٩٢	٠.٠١
١٢	ضعف قنوات الاتصال بين القيادات الجامعية ومنسوبي الجامعة.	١٥٤	٧٣.٦٨	٤٥	٢١.٥٣	١٠	٤.٧٩	٨٩.٦٣	٩	١٦١.٩٢	٠.٠١
١٣	مقاومة بعض القيادات الجامعية لعمليات التغيير والتطوير.	١٣٤	٦٤.١١	٧٥	٣٥.٨٩	٠	٠	٨٨.٠٤	١١	١٢٩.٤٨	٠.٠١

يتضح من جدول (٢٤) أن قيم (كا²) جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث أظهرت استجابة عينة الدراسة موافقة كبيرة على وجود معوقات تعيق الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (٨٨.٠٤% إلى ٩٣.٩٤%)، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد العينة على وجود عدة معوقات تحول دون الاستفادة الكاملة من اليقظة الاستراتيجية في تعزيز فاعلية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعة، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (يوسف، ٢٠٢١، ٣١٤) التي أكدت على وجود معوقات تحول دون تطبيق نظم دعم القرار بجامعة المنيا، ومن أبرزها: نقص توافر المعلومات والبيانات اللازمة لدعم القرار، وضعف شبكة الإنترنت داخل الجامعة.

كما يتضح من خلال الجدول السابق، تعدد المعوقات التي تعيق الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تفعيل عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة حيث جاءت العبارة "ضعف مشاركة منسوبي الجامعة في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٩٣.٩٤%)، وترى الباحثة أن ضعف مشاركة منسوبي الجامعة في هذه العمليات يؤدي إلى نقص في التغذية الراجعة والمعلومات المتعلقة بالقرارات، مما ينعكس سلبًا على جودة القرارات المتخذة. وجاءت العبارة "ضعف الاستقلال المالي والإداري

للجامعة" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (٩٢.٣%)؛ مما يشير إلى ضعف التمكين والتفويض الإداري بالجامعة، وهو ما قد يؤثر سلبًا على فاعلية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما جاءت العبارة "كثرة الأعطال بالأجهزة والشبكات وعدم توفير الصيانة الكافية" في المرتبة الثانية مكرر بوزن نسبي (٩٢.٠٣%) حيث ترى الباحثة أن كثرة الأعطال في شبكة الإنترنت وعدم توفر الصيانة الكافية تعيق نقل وتدفق المعلومات إلى صانعي القرار في الوقت المناسب، مما يؤثر سلبًا على فاعلية القرارات.

وفي المرتبة الرابعة، جاءت العبارة "افتقار بعض منسوبي الجامعة لمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" بوزن نسبي (٩١.٨٧%)، وترى الباحثة أن هذا الافتقار يؤثر سلبًا على قدرة العاملين على حفظ المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وتقديمها لصانعي ومتخذي القرارات بالشكل الأمثل، مما يضعف من جودة القرارات المتخذة، وهذا يشير إلى أن الدورات التدريبية المتوفرة بالجامعة في مجال تكنولوجيا المعلومات ذات تأثير محدود وغير مرتبط بدعم القرارات الاستراتيجية. أما العبارة "مقاومة بعض القيادات الجامعية لعمليات التغيير والتطوير"، فقد جاءت في المرتبة الحادية عشرة، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد بعض القيادات الجامعية أن التطوير قد يؤثر سلبًا على مراكزهم وسلطتهم، بالإضافة إلى نظرة متدنية لدور نظم المعلومات المحوسبة في صنع واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

من خلال ما سبق، يتضح تعدد المعوقات التي تعيق الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة؛ لذلك، توصي دراسة (حسانين، ٢٠٢٠) بضرورة الاستغلال الأمثل لوسائل التكنولوجيا الحديثة في تطبيق استراتيجيات صنع واتخاذ القرارات بالجامعة، كما تؤكد على أهمية تجهيز البنية التحتية التكنولوجية والوسائط الرقمية اللازمة لتحقيق ذلك.

المحور الرابع: تصور مقترح لتحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية

بناءً على ما تم عرضه من أسس نظرية حول اليقظة الاستراتيجية وفاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الجامعات، وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج تتعلق بواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في جامعة المنصورة، ودرجة فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بها، إضافة إلى الدور الذي تؤديه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق هذه الفاعلية وفقاً لرؤية أفراد عينة الدراسة، والمعوقات التي تحد من الاستفادة الكاملة من اليقظة الاستراتيجية في تعزيز فاعلية هاتين العمليتين، تُقدم الباحثة تصورًا مقترحًا لتحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية.

أولاً- مبررات التصور المقترح:

تتبقى مبررات التصور المقترح من النقاط التالية:

١. كثرة التحديات التي تواجه جامعة المنصورة، الناتجة عن التغيرات التي حدثت خلال الآونة الأخيرة على الصعيدين المحلي والعالمي، ومن أبرزها: زيادة حدة المنافسة بين جامعة المنصورة وغيرها من الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، والتقدم غير المسبوق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتبني الدولة فلسفة جودة التعليم العالي، وتغير حجم سوق العمل وتركيبته. وكل هذه التحديات تفرض على قادة الجامعة ضرورة صناعة واتخاذ قرارات استراتيجية صائبة لمواجهة ظروف عدم التأكد الناتجة عن التغير الدائم في ظل البيئة الخارجية. ولن تتمكن الجامعة من تحقيق ذلك دون تبني قياداتها للمداخل الإدارية الحديثة، مثل اليقظة الاستراتيجية، التي تُعد أمراً ضرورياً وليس اختيارياً لتعزيز فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات.
٢. تطلع جامعة المنصورة دائماً لتحسين أدائها والاستجابة للتغيير والتطوير الذي تطلبه المرحلة الحالية والمستقبلية.
٣. ضعف قدرة القيادات الجامعية على مواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة بالطرق التقليدية في الإدارة.
٤. زيادة حدة المنافسة بين جامعة المنصورة وغيرها من الجامعات أدت إلى تعدد أنشطة الجامعة وتعقدها، وأصبحت عمليتا صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في غاية التعقيد في ظل التطورات الإقليمية والعالمية المستمرة، مثل العولمة وتداعباتها، والثورة العلمية والتكنولوجية، والتحول الرقمي، وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.
٥. على الرغم من توجهات واستراتيجيات جامعة المنصورة وفق رؤية مصر ٢٠٣٠ للوصول إلى الريادية والتميز بين الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، إلا أنها ما زالت بحاجة إلى نظام إداري يساعدها على تحقيق ذلك. مما زاد الحاجة إلى البحث عن أنظمة معلومات ذكية تلتقط كافة التغيرات البيئية المحيطة بها، وهذا ما يوفره نظام اليقظة الاستراتيجية، مما يعزز من قدرتها على البقاء والاستمرارية.

ثانياً- أسس ومنطلقات التصور المقترح:

- تنطلق استراتيجية تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة من عدة منطلقات أساسية، وهي:
١. التوجه نحو تعزيز رؤية مصر ٢٠٣٠، وما تناولته في محور الابتكار والمعرفة والبحث العلمي من إرساء الثقافة البحثية في مجال استشراف المستقبل.

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع
واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

٢. تزايد أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسهيل عمل نظام اليقظة الاستراتيجية، خاصة في ظل التطور السريع للتكنولوجيا.
٣. أهمية القيادات الجامعية باعتبارهم المحرك الأساسي والعمود الفقري الذي ترتكز عليه مختلف الأنشطة الجامعية، والتي تسهم في تحقيق التميز بالجامعة.
- نتائج الدراسة النظرية والتي توصلت إلى عدة نتائج، من أبرزها: أن اليقظة الاستراتيجية تعمل على تحسين الأداء الاستراتيجي وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يساعد في تجنب المفاجآت واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، كما تسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستمرارية من خلال توفير المعلومات الضرورية وقيادة عمليات التغيير والابتكار، بالإضافة إلى صعوبة تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، كون هذه القرارات تتعلق بالمستقبل البعيد الذي يكون مليئاً بالمخاطر وسيادة حالات عدم التأكد البيئي، مما يؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة بالدقة والكمية المناسبة لاتخاذ هذا النوع من القرارات بشكل فاعل.

٤. نتائج الدراسة الميدانية:

- تُولي جامعة المنصورة اهتماماً كبيراً بتطبيق أبعاد اليقظة البيئية والتنافسية والتسويقية، بينما جاءت اليقظة التكنولوجية في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٣%)، مما يُشير إلى تطبيقها بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، ويعكس هذا الحاجة إلى تعزيز جهود جامعة المنصورة لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة واستخدامها بشكل فعال لتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية.
- تشير نتائج دراسة واقع فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى أن عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية حظيت بالمرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٨٢.٦٤%)، مما يعكس وضوحاً وقوة في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية للجامعة. وجاء توليد البدائل الاستراتيجية في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٨٢.١٤%)، مما يدل على قدرة الجامعة على استكشاف خيارات متنوعة وابتكارية لتحقيق أهدافها. أما التنفيذ الفعلي للقرارات الاستراتيجية فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٠.٩٢%)، مما يشير إلى كفاءة في ترجمة القرارات إلى إجراءات ملموسة، رغم وجود بعض التحديات التي قد تحتاج إلى معالجة. في المقابل، جاء تحديد الموقف الاستراتيجي في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٧٨%)، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز تحليل البيئة الداخلية والخارجية

للجامعة لاتخاذ قرارات أكثر استتارة. وأخيرًا، احتل اختيار البديل الاستراتيجي المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٧٢.٦%)، مما قد يعكس صعوبات في عملية الاختيار النهائي، ربما بسبب غياب معايير واضحة أو نقص في البيانات الداعمة. بشكل عام، تُظهر النتائج أن الجامعة لديها أساس متين في صنع القرارات الاستراتيجية، لكن هناك مجال لتحسين جوانب مثل تحديد الموقف الاستراتيجي واختيار البديل لتعزيز فاعلية القرارات وضمان تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة.

- أظهرت الدراسة وجود فوائد كبيرة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن أبرز هذه الفوائد: تمكين القيادات من تحديد أفضل البدائل الاستراتيجية، ومسح البيئة المحيطة لاكتشاف علامات الإنذار المبكر، وتحسين نوعية القرارات من خلال تقديم معلومات دقيقة وشاملة، كما تساعد اليقظة الاستراتيجية في زيادة سرعة تبادل المعلومات بين الكليات والأقسام، وتمكين القيادات من اختيار البديل الأفضل لحل المشكلات بالإضافة إلى ذلك؛ توفر اليقظة الاستراتيجية معلومات استشرافية عن المنافسين، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة واغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.

- من جهة أخرى، أظهرت الدراسة أن جامعة المنصورة تواجه عدة معوقات تُعيق الاستفادة الكاملة من اليقظة الاستراتيجية لتحقيق فاعلية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن أبرزها: ضعف مشاركة منسوبي الجامعة في صنع واتخاذ القرارات، وضعف الاستقلال المالي والإداري، وكثرة الأعطال في الأجهزة والشبكات، وافتقار بعض العاملين لمهارات تكنولوجيا المعلومات، وتستدعي هذه التحديات إيجاد حلول إجرائية فعالة لتعزيز فاعلية القرارات.

ثالثاً- أهداف التصور المقترح:

يتمثل الهدف العام للتصور المقترح في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة في ضوء الاستفادة من تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. توفير إطار عملي يساعد القيادات الجامعية في تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة.
٢. تقديم رؤية جديدة تمكن القيادات الجامعية من الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.
٣. مساعدة جامعة المنصورة في تعزيز قدرتها التنافسية، والوصول إلى العالمية المنشودة.

٤. تقديم آليات تساعد قيادات الجامعة على التغلب على المعوقات التي تحول دون الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة.

رابعاً- محددات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح إلى عدة محددات كما أظهرتها نتائج الدراسة النظرية والميدانية، وتتكون من مجموعة عناصر توجد بينها علاقات تفاعلية وتكاملية بحيث تكون فيما بينها الأساس المطلوب لنجاح التصور المقترح، إلا أنها لا تُعتبر حدًا فوقيًا، ولكنها متطلبات أساسية. وتتمثل هذه المحددات في أربعة محددات أساسية: **اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية**، لتحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بجامعة المنصورة. وتتمثل هذه المحددات في النقاط التالية:

١. اليقظة التكنولوجية:

تُعرف اليقظة التكنولوجية بأنها ذلك النشاط الذي تُراقب من خلاله جامعة المنصورة البيئة العلمية والتكنولوجية والتقنية، ومعرفة التقنيات الحديثة المتعلقة بنشاط الجامعة، بهدف رصد كل ما يستجد في المجال التكنولوجي، إضافة إلى حصرها لكافة التقنيات المستخدمة من قبل المستفيدين، وكذلك الجامعات الرائدة في المجال التكنولوجي، وذلك لمتابعة التطورات التي تؤثر على مستقبلها، مما يسهم في استثمار الفرص التكنولوجية والعلمية وتجنب التهديدات من خلال إعادة التفكير في استراتيجياتها التكنولوجية؛ ومن ثم تزويد قادة الجامعة بكافة المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ قرارات استراتيجية صائبة.

٢. اليقظة التنافسية:

تُعرف اليقظة التنافسية بأنها النشاط الذي يُمكن قيادات جامعة المنصورة من إدراك المنافسين الحاليين والمحتملين للجامعة، وتهتم أيضًا بتطوير البيئة التنافسية للجامعة، وذلك من خلال جمع المعلومات عن الجامعات المنافسة لها واستخراج النتائج التي تُمكن القيادات الجامعية من صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

٣. اليقظة التسويقية:

تُعرف اليقظة التسويقية بأنها مجموعة الوسائل التي تسمح بمراقبة التطورات الحادثة في البيئة التسويقية لجامعة المنصورة بشكل دائم، وتحليلها ومعالجتها، وتقديمها للقيادات الجامعية لتمكينها من صنع واتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة تتعلق بالتحديات الحالية والمستقبلية التي ستواجهها الجامعة، ووضع خطط إجرائية واستراتيجية لمواجهة تلك التحديات.

٤. اليقظة البيئية:

تُعرف اليقظة البيئية على أنها العملية التي تسعى جامعة المنصورة من خلالها إلى مراقبة كافة الظواهر الاجتماعية، ومتابعة التشريعات والقوانين التي ترتبط بالجامعات وأسواق العمل بشكل مباشر وغير مباشر، ومتابعة كافة الأحداث السياسية العالمية والمحلية، والتغيرات الاقتصادية والمناخية التي تؤثر على نشاط الجامعة، مثل الاتجاهات الاقتصادية، التضخم، العرض والطلب. وتهتم اليقظة البيئية بدراسة التطورات السياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية التي تؤثر على نشاط المؤسسة التعليمية. وتضم اليقظة البيئية في طياتها اليقظة الاجتماعية، وما يتعلق بباقي عناصر بيئة المؤسسة الجامعية وأبعادها الاقتصادية، والطبيعية، والاجتماعية، وكذلك التشريعية.

خامساً- مراحل التصور المقترح:

المرحلة الأولى: التهيئة وتوضيح الرؤية بأهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة ودورها في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تركز هذه المرحلة على إبراز أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، ودورها في تعزيز فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتهدف إلى تعميق الفهم حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية من حيث أهميتها، أهدافها، أنواعها، مراحلها، ومتطلبات تطبيقها بالجامعة. كما تسعى إلى تمكين قادة الجامعة من تبني هذا المفهوم لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، تسهم في إدارة الأزمات الاستراتيجية والتغيير المستقبلي بشكل فعال.

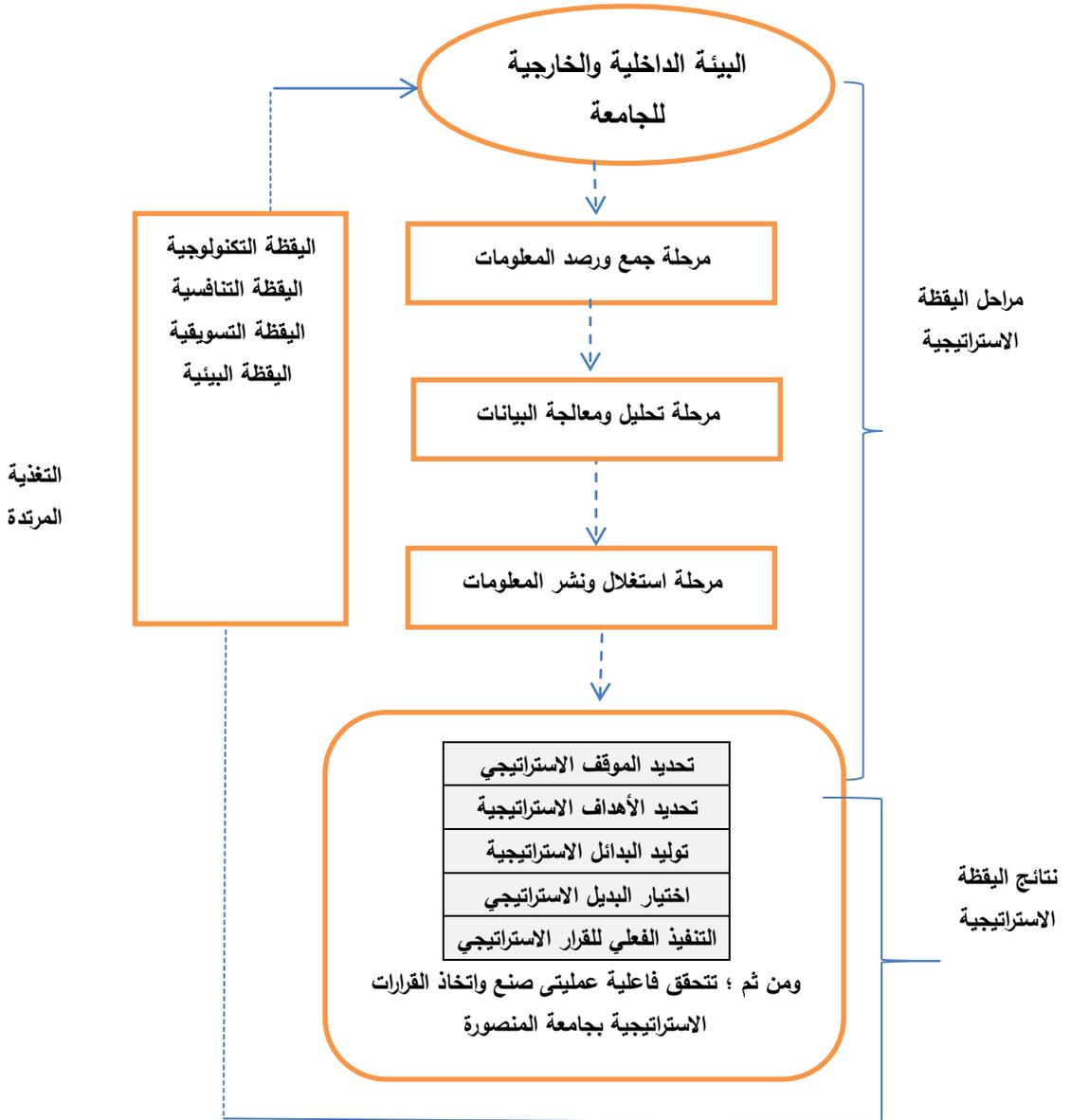
وتتطلب هذه المرحلة ضرورة إقناع قادة الجامعة بأهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى تدريبهم على تطبيقها بنجاح لتحقيق الأهداف المرجوة.

المرحلة الثانية: إرساء بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة والاستفادة منها في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تهدف هذه المرحلة إلى توفير البيئة التنظيمية الضرورية لضمان نجاح تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة. ولتحقيق هذا الهدف، تتطلب هذه المرحلة عدة متطلبات أساسية، تتمثل في:

١. التزام القيادات الجامعية بتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة.

٢. إرساء ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية، من خلال تعزيز ثقافة معلوماتية تشجع على الإبداع والابتكار، وتنبذ احتكار المعلومات، مع تعزيز مشاركتها بين منسوبي الجامعة، ودعم التعاون والمشاركة الفعالة لجميع الأفراد في الجامعة.
٣. اعتماد هيكل تنظيمي مرن يعزز من توفير المعلومات لجميع منسوبي الجامعة، مع التركيز على تبادل المعلومات بدلاً من إصدار الأوامر، ودعم اللامركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
٤. مراجعة توزيع الصلاحيات بين مراكز اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومواقع تنفيذها، والتحقق من فعالية الوضع الراهن في تسهيل تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بالجامعة، وتوفير المرونة التنظيمية اللازمة للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الطارئة.
٥. تطوير وتحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوفرة في الجامعة بشكل مستمر، بما يسهم في تسهيل مهام البحث عن المعلومات، واختيارها، ومعالجتها، ونشرها بأسرع وقت وأقل تكلفة، بما يمكن قادة الجامعة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
٦. حماية الملكية الفكرية لجميع البرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال سن قوانين صارمة لحمايتها، وتوفير نظم إلكترونية تدعم تنفيذ هذه الحماية.
٧. تدريب الكوادر البشرية على ممارسات اليقظة الاستراتيجية حيث يجب تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على ممارسات اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التسويقية) من خلال ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة، ويهدف هذا التدريب إلى تعزيز مهارات الموارد البشرية ومواكبة التغيرات في البيئة الأكاديمية والتنافسية، مع ضمان استمرارية التأهيل والتحديث الدوري للمعرفة والمهارات.
٨. إعادة هيكلة مجلس الجامعة بهدف تقليل المركزية وتخفيف الأعباء عن المجلس، والعمل بمبدأ تفويض السلطات لتقليل تمرير الأعمال التنفيذية من المستويات الإدارية الأدنى إلى الإدارة العليا، خاصة في ظل زيادة الأعباء الموكلة للإدارة العليا وتعقدتها.
- المرحلة الثالثة: تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التسويقية)، وتهدف هذه المرحلة إلى تعزيز قدرة جامعة المنصورة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وفعالة من خلال التطبيق الناجح لنظام اليقظة الإستراتيجية بجامعة المنصورة، ويوضح شكل رقم (٢) ذلك.



شكل رقم (٢)

العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وفاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية
المصدر: من إعداد الباحثة

وتتطلب هذه المرحلة تشكيل لجنة لنظام اليقظة الاستراتيجية بجامعة المنصورة (ممثلي اليقظة)، تكون مهمتها تطبيق مهام اليقظة الاستراتيجية بكافة أبعادها وتهيئة البيئة اللازمة لتنفيذها بالجامعة. تتبثق من هذه اللجنة أربع لجان فرعية، وهي: لجنة اليقظة التكنولوجية، لجنة اليقظة التنافسية، لجنة اليقظة التسويقية، ولجنة اليقظة البيئية، لضمان رصد شامل للبيئة. وتتكون كل لجنة من ثلاثة فرق، وهي:

- فريق تعقب المعلومات ورصد عناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ويتكون من أعضاء الجهاز الإداري بالجامعة ذوي التخصصات المختلفة.
 - فريق معالجة المعلومات وتحليلها وتفسيرها، ويتكون من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من ذوي الخبرة في مجالات الإحصاء، التكنولوجيا، النظم الخبيرة، نظم المعلومات، والإدارة الاستراتيجية.
 - فريق نشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة في الوقت المناسب، وتقديمها لصانعي ومتخذي القرارات الاستراتيجية بالجامعة، وذلك في الوقت المناسب.
- كما يوجد بين كل فريق تغذية راجعة. يوضح جدول (٢٥) هذه اللجان وأهدافها وأنشطتها.

جدول (٢٥) لجان اليقظة الاستراتيجية وأهدافها وأنشطتها

لجان اليقظة الاستراتيجية	أهدافها	أنشطتها
لجنة اليقظة التنافسية	- معرفة الأداء الحالي للجامعات المنافسة واستراتيجياتها وقدراتها من خلال إجراء الدراسات اللازمة لتعرف الجامعات المنافسة لجامعة المنصورة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. يتم ذلك عبر جمع المعلومات من مصادر موثوقة وتحليل نتائجها لمراقبة وتعقب الجامعات الرائدة، مثل التصنيفات العالمية للجامعات، بهدف التعرف على نقاط القوة التي تتميز بها تلك الجامعات والعمل على تعزيزها، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف ومعالجتها.	- الاطلاع على أهداف الجامعات المنافسة قبل تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة. - اغتنام الفرص المتاحة والاستفادة منها في صياغة خطط الجامعة المستقبلية. - دراسة نقاط ضعف الجامعة لتحسينها. - متابعة سياسات واستراتيجيات الجامعات المنافسة بشكل دائم. - الاعتماد على طريقة المقارنة المرجعية مع الجامعات المنافسة لتقييم الأداء الحالي للجامعة. - جمع المعلومات المتعلقة بأداء الجامعات المنافسة والعمل على استباقهم. - تحديد نقاط القوة التي تتميز بها الجامعة وتعزيزها. - وضع الخطط البديلة اللازمة لمواجهة التهديدات المتوقعة من الجامعات المنافسة بنجاح.
	ثم، تحليل هذه المعلومات واستخراج النتائج لتقديمها إلى القيادات الجامعية، للاستفادة منها في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة التي تسهم في تعزيز مكانة الجامعة التنافسية. ومن ثم، تزيد قدرة جامعة المنصورة على التفوق والتنافس مع نظيراتها من الجامعات الرائدة.	
	- مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتكنولوجية والتقنية، ومعرفة التقنيات الحديثة المتعلقة	- وضع الخطط اللازمة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية للجامعة بصفة دورية.

أنشطتها	أهدافها	لجان اليقظة الاستراتيجية
<p>-تصميم حقائب تدريبية لتدريب منسوبي الجامعة على كل ما يستجد في مجالات التكنولوجيا المختلفة.</p> <p>-توفير التقنيات اللازمة لتحقيق جودة الأداء الجامعي.</p> <p>-البحث عن أهم التقنيات والبرمجيات الحديثة اللازمة لتحقيق الاستمرارية والتفوق.</p> <p>-توفير نظام إلكتروني يسهل استخدامه وتحديثه بصفة دورية لدعم متخذي القرار بالمعلومات التي تعزز حالة اليقظة والحذر والانتباه لها، وتفسير الإشارات الضعيفة القادمة من البيئة في جميع الأوقات بدقة عالية.</p> <p>-متابعة كل ما يستجد في المجال التكنولوجي حتى تتمكن الجامعة من تقديم خدماتها المتنوعة.</p> <p>-توفير وسائل تكنولوجية حديثة تمكنها من تشغيل ومعالجة المعلومات في الوقت المناسب.</p> <p>-عقد اتفاقيات تعاون مع الجهات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p> <p>-تطبيق متطلبات الأمن السبراني لحماية بيانات ومعلومات الجامعة من الاختراق أو الفقد.</p>	<p>بنشاط عمل جامعة المنصورة، وتحليلها ومعالجتها، ثم تقديمها لصانعي ومتخذي القرارات الاستراتيجية.</p>	<p>لجان اليقظة الاستراتيجية</p> <p>لجنة اليقظة التكنولوجية</p>
<p>-الاعتماد على أكثر من مصدر للحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط البيئي للجامعة، مثل شبكة الإنترنت.</p> <p>-الاهتمام بمراقبة محيط الجامعة من الناحية الاجتماعية والثقافية.</p> <p>-استيعاب أيديولوجية الدولة وقوانينها الاقتصادية السائدة.</p> <p>-دراسة أوضاع البيئة المحيطة بالجامعة.</p> <p>-تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بشكل مستمر، ونشر المعلومات البيئية.</p>	<p>-تعزيز ارتباط جامعة المنصورة بالبيئة المحيطة بها وجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة وتحليلها ومعالجتها. وبذلك، تتمكن القيادات الجامعية من تحديد المشكلات البيئية المحتملة وتحليلها، وتحديد أفضل البدائل الممكنة، وتنفيذ البديل الأنسب لحل المشكلة، بالإضافة إلى مراقبة وتقييم تنفيذ القرارات الاستراتيجية.</p>	<p>لجنة اليقظة البيئية</p>
<p>-تتبع احتياجات ورغبات المستفيدين.</p> <p>-رصد احتياجات سوق العمل في التخصصات المختلفة.</p> <p>-تتبع كافة التغييرات التي تحدث في سوق التعليم الجامعي من أجل التكيف معها.</p> <p>-إجراء استطلاعات رأي لتقييم درجة رضا المجتمع عن مخرجات الجامعة.</p> <p>-وضع الخطط اللازمة لتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أفضل لاستدامة الوضع التنافسي لجامعة المنصورة.</p>	<p>-جمع المعلومات المتعلقة بسوق العمل، والمنتج التعليمي والبحثي، والمستفيدين، ثم تحليلها ونشرها وتقديمها للقيادات الجامعية لدعم عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة، بما يساعد على مواكبة التطورات وتحسين الخدمات الجامعية وتعزيز سمعة الجامعة.</p>	<p>لجنة اليقظة التسويقية</p>

ولضمان نجاح هذه المرحلة، يجب توفر عدة آليات:

تصور مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة المنصورة

١. تبني أسلوب القيادة التشاركية في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 ٢. تعزيز مشاركة أفراد وجهات المجتمع المحلي في صناعة القرار والتخطيط والتنفيذ للأنشطة والبرامج التي تخصهم.
 ٣. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بشكل دائم.
 ٤. توفير المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لكافة منسوبي الجامعة، بما يتلاءم مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية.
 ٥. تشجيع منسوبي الجامعة على إبداء آرائهم في عملية إعداد خطط العمل والبرامج الزمنية الخاصة بوظيفة كل منهم.
 ٦. ترجمة الأهداف الاستراتيجية للجامعة إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.
 ٧. تصنيف القرارات الاستراتيجية حسب أولوياتها ودرجة أهميتها.
 ٨. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتلاءم مع القدرة الاستراتيجية للجامعة، ويحقق تطابقاً مع رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، ويسهم في الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة.
- المرحلة الرابعة-تقييم نتائج اليقظة الاستراتيجية ومراجعة فاعلية القرارات الاستراتيجية المتخذة:**

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم جدوى القرارات الاستراتيجية المتخذة، من خلال تعرف الآثار الإيجابية والسلبية للقرار الاستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء؛ مما يسهم في تنشيط نظام اليقظة الاستراتيجية مرة أخرى.

ولضمان نجاح هذه المرحلة، يجب توفر عدة آليات:

١. مراعاة المرونة والدقة عند تنفيذ القرار المتخذ.
٢. الإشراف على عملية تنفيذ القرارات في جميع مراحلها.
٣. وضع معايير واضحة ومناسبة لقياس جودة ومردود القرارات الاستراتيجية.
٤. متابعة تنفيذ القرارات لتصحيح الانحرافات وتلافي الوقوع في الأخطاء بشكل مستمر.
٥. استخدام أساليب التقييم المناسبة للاستفادة من التغذية الراجعة عند تقييم آثار القرارات الاستراتيجية المتخذة.

سادساً- معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل مواجهتها:

تتوقع الباحثة وجود بعض المعوقات التي قد تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح، والتي ستوضحها الباحثة بالتفصيل في جدول (٢٦).

جدول (٢٦) معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل مواجهتها

الحلول المقترحة	معوقات التنفيذ
<p>- تنمية وعي وإدراك القيادات الجامعية بأهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية بكافة أبعادها من خلال: عقد سلسلة من الندوات والمؤتمرات والحلقات النقاشية الهادفة لإبراز الفوائد الناشئة عن تطبيق نهج اليقظة الاستراتيجية في الجامعة، ونشر القيم الداعمة لنجاحها.</p> <p>- إعادة النظر في فلسفة تدريب القيادات الجامعية وصياغتها من جديد وفق مفاهيم اليقظة الاستراتيجية، وصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.</p>	<p>- ضعف قناعة القيادات الجامعية بأهمية التصور المقترح وضرورة تطبيقه في جامعة المنصورة.</p>
<p>- تصميم برامج تدريبية جديدة تهدف إلى تنمية مهارات استشراف المستقبل لدى القيادات الجامعية، مثل مهارات: التوقع المستقبلي، والتخطيط المستقبلي، وحل المشكلات المستقبلية، واتخاذ القرارات المستقبلية، وإدارة الأزمات، بما يكفل تنمية قدراتهم ومهاراتهم.</p>	<p>- ضعف قدرة بعض قيادات الجامعة على الاستشراف المستقبلي.</p>
<p>- وضع خطط مستمرة لصيانة الأجهزة الإلكترونية، والتحديث المستمر للبرامج المستخدمة في جمع وتخزين المعلومات وتحليلها ومعالجتها.</p>	<p>- كثرة الأعطال في الأجهزة والشبكات وعدم توفير الصيانة الكافية.</p>
<p>- تفعيل صندوق الشكاوى والاقتراحات.</p> <p>- اتباع سياسة الباب المفتوح.</p> <p>- تبني النمط الديمقراطي في الإدارة لتحسين العلاقات الإنسانية بين القيادات الجامعية ومنسوبي الجامعة.</p> <p>- تبني سياسة التفويض والتمكين الإداري.</p> <p>- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي.</p> <p>- توفير قنوات اتصال جديدة بين القيادات الجامعية والمنسوبيين من داخل الجامعة وخارجها تسمح بنقل المعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة.</p> <p>- عقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية لتنمية وعيهم بأهمية مشاركة منسوبي الجامعة وتفويضهم لصناعة قرار أفضل.</p> <p>- ترسيخ ثقافة الشفافية.</p> <p>- تشجيع منسوبي الجامعة على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.</p>	<p>- ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.</p>
<p>- عقد دورات تدريبية لمنسوبي الجامعة لتدريبهم على أحدث الأساليب التكنولوجية وكيفية توظيفها لإنجاز المهام الموكلة إليهم.</p>	<p>- افتقار بعض منسوبي الجامعة لمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p>
<p>- تكثيف البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرة القيادات الجامعية على استخدام نظم المعلومات الإدارية بفعالية.</p> <p>- تنمية وعي القيادات بالفوائد المرجوة من استخدام نظم المعلومات الإدارية في عمليتي صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.</p>	<p>- ضعف قناعة القيادات بضرورة استخدام نظم المعلومات الإدارية المعاصرة.</p>
<p>- تدريب القيادات الجامعية على تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، كل حسب مجال تخصصه.</p>	<p>- كثرة الأعباء الوظيفية المسنودة للقيادات الجامعية.</p>
<p>- ابتكار سبل جديدة لزيادة الموارد المالية اللازمة لتوفير نظم المعلومات المحوسبة بجامعة المنصورة وتحديثها باستمرار.</p> <p>- ترسيخ فكرة أن زيادة الإنفاق على التقنية يُعد استثمارًا استراتيجيًا.</p>	<p>- ضعف الاعتمادات المالية المطلوبة لتوفير وتحديث نظم المعلومات المحوسبة.</p>

سابعًا - البحوث المقترحة:

تقترح الباحثة إجراء البحوث التالية:

١. اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية
٢. دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية لجامعة المنصورة.
٣. متطلبات تحسين جودة الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.

المراجع

- الشديفات، بكر ابراهيم عبد الله (٢٠٢٠). أثر الادارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط١.
- جلال، شاذلي يونس على وأحمد، محمود مصطفى أحمد (٢٠٢٤). آليات تطوير ديناميات صنع القرار الاستراتيجي بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء مجلس الجامعة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٨)، العدد (٤).
- الجمال، سمير سليمان (٢٠٢٠). اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها، مجلة دفاتر البحوث العلمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلد (٨)، العدد (٢).
- الجنابي، نائر والعبيدي، فائق (٢٠٢٣). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي بحث ميداني في مجموعة مختارة من الجامعات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (١٩)، العدد (٦٣).
- الجنابي، صاحب عبد مرزوك (٢٠١٩). استراتيجيات القيادة والاشراف، الأردن، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع .
- الجهني، أمل صالح عيد والعتيبي، تركي كديميس (٢٠٢٣). اليقظة الاستراتيجية مدخلا للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والانسانية المعاصرة، المجلد (٢)، العدد (٣).
- الزايدي، أحمد بن محمد خلف (٢٠١٩). اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالقيمة التعليمية المضافة لمدارس التعليم العام، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد (١٩)، العدد (٤).
- الزهيري، ابراهيم عباس (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٥٢).
- الشغري، رضوان نظيف (٢٠١٨). التغير والتكيف البيئي وأثره على فاعلية القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في جامعة الجنان، مجلة الجنان، مركز البحث العلمي، جامعة الجنان، لبنان، المجلد (١٠)، العدد (٥).

الضلاعين، على فلاح (٢٠١٦). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد (١٢)، العدد (١).

الطه، شهاب محمد وحسون، حسون هيثم (٢٠٢١). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز ريادة منظمات الأعمال/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الحداثة الجامعة، *مجلة تنمية الرافدين*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، المجلد (٤٠)، العدد (١٣٢).

العتيبي، تركي بن كديميس، والقحطاني، غادة بنت فهد بن عبدالله (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة دراسات عربية وإسلامية*، جمعية الثقافة من أجل التنمية - مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات، المجلد (٦)، العدد (١٣).

العدل، أحمد أنور. (٢٠٢٤). المسؤولية الاجتماعية لجامعة المنصورة تجاه المجتمع المحلي من منظور تنموي: دراسة ميدانية، *مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة*، المجلد (٧٥)، العدد (٧٥).

العفيري، نبيل أحمد محمد وعوض، ياسمين محمد مبارك. (٢٠٢٣). آليات مقترحة لمراحل صناعة القرارات الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، المجلد (١٤٧)، العدد (١).

العيساوي، محمد حسين منهل والمالكي، هيلين نعمة (٢٠١٨). تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيراً تفاعلياً: بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة، *مجلة دراسات إدارية*، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (١٠)، العدد (٢٠).

الغالب، طاهر محسن منصور (٢٠١٢)، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٨)، العدد (٢٩).

القطارنة، زياد حمد (٢٠١٧). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، الأردن، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الكلابي، أمير نعمة مخيف والموسوي، كوثر حميد هاني والحدراوي، رافد حميد عباس (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التسويقي للمنظمة: دراسة استطلاعية

لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد، مجلة كلية التربية، جامعة الكوفة، كلية التربية للنبات للعلوم الإنسانية، المجلد (١٢)، العدد (٢٢).

المحمدي، سعد علي ریحان (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة (التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض)، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المجلد (١) .

المزروع، شذى بنت مزروع والعمود، مها بنت صالح (٢٠٢٤). الممارسات الإدارية لقيادات الجامعات السعودية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الامارات للعلوم التربوية والنفسية، الإمارات العربية المتحدة، العدد (١١٢).

النجار، محمد فايز والشوابكة، خالد محمود (٢٠٢٠). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (٨)، العدد (٣٠).

النعيمي، مثنى سعد ياسين وجلال، أحمد قيس و إسكندر، زهراء جار الله حمو وعبد اللطيف، سلوى خالد (٢٠٢٢). مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين: دراسة تحليلية لآراء عينة من المختصين في المجال الاستراتيجي، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، الجزائر، جامعة ابن خلدون، الملحق الجامعية قصر الشلالة، المجلد (٥)، العدد (١).

النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٢١). الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

النعيمي، محمد عبد العال والمومني، هنادة ماجد (٢٠١٢). مدى تبني الحكمة الادارية وأثرها في فاعلة القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان، مجلة البصائر، جامعة البترا الخاصة، الاردن، المجلد (١٥)، العدد (١).

الهاتف، عائشة يحيى حسن والشرجي، عبد الرحمن محمد (٢٠٢٤)، العلاقة بين مستوى المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد (٤)، العدد (٢).

إبراهيم، السعيد مبروك (٢٠١٢). المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط ١.

إلياس، طارق (٢٠٢٠). التسويق الفعال لمواجهة تحديات السوق، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، ط ١.

- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط١.
- أبو رعيان، سحر عبدالله (٢٠٢٤). مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى بعض القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز، مجلة العلوم التربوية والنفسية والانسانية، كلية الإمارات للعلوم التربوية والنفسية، الإمارات العربية المتحدة، العدد (٣٥).
- أبو عزيز، محمد عبد الله وأسفا، حاتم محمد وأبو مصطفى، ياسر عادل (٢٠٢٢). العلاقة والأثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي: دراسة ميدانية على الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية، مجلة أبحاث جامعة فلسطين التقنية، المجلد (١٠)، العدد (٣).
- أحمد، نجاح رحومة أحمد وأمينة، مصطفى أحمد (٢٠٢١). تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية تصور مقترح، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس المجلد (٢٢)، العدد (٩).
- باية، وقنوني (٢٠١٥). أهمية شبكة الإنترنت في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، السنة العاشرة، المجلد (١٠)، العدد (١٨).
- بوخمخ، عبد الفتاح ومصباح، عائشة (٢٠١٠). دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم للملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا.
- تونى، محمد فتحي محمد (٢٠١٦): جودة المعلومات وأثرها في عملية صنع القرار داخل المنشآت الرياضية بمحافظات شمال الصعيد، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم جامعة حلوان، العدد (٧٦)، الجزء (٤).
- جابر، منار محمد (٢٠١٩). آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، المجلد (٢)، العدد (٢).
- حمدان، خالد محمد بنى وإدريس، وائل محمد (٢٠١٩). الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، الأردن، مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، ط١.

- حسانين، عبدالرحمن ممدوح أحمد (٢٠٢٠). دراسة استكشافية عن واقع ممارسة مراحل اتخاذ القرار من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة المنصورة، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد (١٠٩)، العدد (١).**
- خنشول، أسيا إيمان (٢٠٢٢). أثر اليقظة التسويقية على الأزمات التسويقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة الاتصالات سكيكة، **مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد (١٠)، العدد (١)، الجزائر.**
- داودي، الطيب وبن خليفة، أحمد (٢٠١٣). فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الاقتصاد لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد (١٣).**
- رجيمي، صفية (٢٠٢١). دور تطبيق أدوات اليقظة لضمان جودة التعليم العالي، **مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، برلين، المجلد (٥)، العدد (١٧).**
- زرقين، عبود وفيروز، مدفوني و تفرات، يزيد (٢٠١٤). نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة لإحداث التغيير بالمؤسسة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي العلمي بعنوان إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، عمان المنعقد في الفترة من ٢٨-٣٠ أكتوبر.
- سحنون، هبة ونوة، ثلاجية (٢٠١٨). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة (سيبوس - لبال عنابة)، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الانسانية والاجتماعية، جامعة القدس المفتوحة، المجلد (٢)، العدد (٤٣).**
- عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، **المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، العدد (٨٣)، الجزء (٢).**
- عبد الله، محمد عبد السلام (٢٠٢١). دور الإدارة في تحسين الجودة الشاملة بالجامعة دراسة ميدانية، **مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد (١)، العدد (٦).**
- عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى (٢٠١٨). تحقيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء أبعاد الخريطة الاستراتيجية، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بني سويف، المجلد (١٥)، العدد (٨٢).**

عبد العزيز، عبدالعاطي حلقان أحمد (٢٠٢٠). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن "دراسة ميدانية"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٧٢).

عبدالعزيز، أحمد محمد محمد (٢٠١٦). دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Poles Techno بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية: منظور إستراتيجي، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الأول بعنوان *توجهات إستراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل*، كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، المجلد (٢)، المنعقد في الفترة من ١٥ - ١٧ أكتوبر ٢٠١٦.

عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٧). تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (٢٣)، العدد (١).

علوط، فتيحة والسيد، أمين معين (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، الجزائر، جامعة زيان عاشور بالحلفة، العدد (٧).

عمر، مروة جمال (٢٠١٧). مدى وعى المديرين لأهمية اليقظة الاستراتيجية "دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (١٢)، العدد (٤٠).

عمر، ولد عابد، ولمين، علوطى (٢٠١٧). آليات اليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية بمؤسسة الأسمنت بالشلف، *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد (١٧).

عمران، حسن عبد السلام على وأبو نجيم، مسعود سالم على نصر (٢٠١٩). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في شركة ليبيا للهاتف المحمول سبها، *مجلة العلوم البحثية والتطبيقية*، ليبيا، جامعة سبها، المجلد (١٨)، العدد (٢).

فالتة، اليمين (٢٠١٤). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراة العلوم في تسيير المؤسسات، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- كامل، راضي عدلي (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية ودورها في بناء مجتمعات تعلم مهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الاداء الجامعي، جامعة المنصورة، المجلد (٧)، العدد (٢).
- مخدوم، هند كرامة الله (٢٠٢٠). مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد (٩).
- مصطفي، أميمه حلمي، و لاشين، كريمة محمد (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية بجامعة طنطا في ضوء نتائج تقييم الأداء بكلياتها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، المجلد (١٠٦)، العدد (١).
- نصور، ريزان (٢٠١٩). دور الاستخبارات التسويقية في خلق اليقظة التنافسية دراسة مقارنة بين فرع المصرف التجاري وفروع بنك بيمو في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٤١)، العدد (٣).
- يوسف، داليا محمود (٢٠٢١). معوقات تطبيق نظم دعم القرار بجامعة المنيا وسبل التغلب عليها على ضوء اليقظة التكنولوجية، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة بنى سويف، عدد يوليو، الجزء الثاني.
- Ahmed, H. O. K. (2022). Improving the quality of strategic decision-making process in universities through employing expert systems: A case study from a developing country, **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, volume.(9), Issue(2).
- Allen, D. 2007. Cost/benefit analysis for implementing ECM, BPM systems, **Journal of Information Management** , volume.(41), Issue (3).
- Alramdhan, S. A., & Sattar, H. S. A. (2021). The Impact of Political Skills on Strategic Decision-Making for Senior Leaders-Directorates of Education, **Review of International Geographical Education (RIGEO)**, volume.(11), Issue.(١٢).
- Alshaer, S. A. (2020). The effect of strategic vigilance on organizational ambidexterity in Jordanian commercial banks, **Journal of Modern Applied Science**, volume.(14), Issue.(6).
- Bani Hani, S. I. (2023). The Role of Strategic Vigilance as an Entrance to Achieving the Strategic Leadership in Saudi Universities, **Journal of Educational and Psychological Sciences**, volume.(7), Issue.(1).
- Dawood, F. S., & Abbas, A. F. (2018). The Role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field research in a sample

- of private banks, **European Journal of Business and Management**, volume.(10), Issue.(21).
- Divjak, B. (2016). Challenges of strategic decision-making within higher education and evaluation of the strategic decisions. In **Central European conference on information and intelligent systems** , Faculty of Organization and Informatics Varazdin.
- Hasan, M. A. (2022). The impact of strategic vigilance in high performance applied research in communication companies The impact of strategic vigilance in high performance applied research in communication companies(Asia cell ,Cork Telecom), **Journal of World Bulletin of Social Sciences**, Volume.(5), Issue. (1).
- Helms, M.M. and Nixon, J.(2010). Exploring SWOT analysis–where are we now? A review of academic research from the last decade,**Journal of strategy and management**, volume.(3), issue.(3).
- Jalod, K. M., Hasan, A. J., & Hussain, A. N. (2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq. **Journal of Multicultural Education**, volume.(7),issue.(1)
- Karima, K., & Zohra, D. (2021). The Impact of Strategic Vigilance on E-management in the National Railway Transport Company (SNTF). **Journal of Information Technology Management**, volume.(13),Issue.(2).
- Mahdi, H. R., & Hammad, T. A. (2021)., The role of technological vigilance to achieving the competitive advantage in university education among faculty members at al-aqsa university, **Malaysian Journal of Industrial Technology**, Volume.(6), No. (1), June, Special Issue on International Maghreb Conference: Sustainable Development.
- Mahmood, Z. M., Faris, A. A., & AL-DAHAN, J. M. (2020). The Blind Spots Leadership and Its Effect in Achieving the Strategic Vigilance. *Journal of Research on the Lepidoptera*, volume.(51),Issue.(2).
- Muteti, I. M. (2015). Strategic Decision Making At Kenyatta University in Kenya ,Doctoral dissertation, University of Nairobi.
- Ouafa, N., Abdelkader, B., & Samiha, B. (2021). An effective vigilance for a competitive enterprise The Vigilance and the Competitiveness reality in the Public Enterprise for Public Works (EPTP). **Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE**, Tahri Mohamed University Bechar, Algeria, Volume.(4), issue.(5).

-
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making, **Journal of Procedia Economics and Finance**, volume.(39).
- Pollanen, R., Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., & Mahama, H. (2017). Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations. **Journal of Public Management Review**, volume. (19),Issue.(5).
- Rascão, J.(2021). The Strategic Decision Making and Sources of Information, American **Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)**, Volume.(5), Issue.(1).
- Saleh, M. H., Shlash, A. J., & Ali, A. S. (2022). Impact of Information Technologies Capabilities in Strategic Decision- making: A Survey study in Mosul University. AL-Anbar University **journal of Economic and Administration Sciences**, volume.(13),Issue .(4).
- Shafie, A. S., Muhammad, N. M. N., & Ridzwan, R. R. (2017). Decision characteristics and strategic decision process for strategic decision output: A conceptual model, **Journal of Advanced Research in Business and Management Studies**, volume.(6),Issue .(2)
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D., (2008), **Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**, USA , New Jersey, Pearson Prentice-Hall, 11th