

خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف

د/ نجلاء عبد التواب عيسي عبد العال

مدرس أصول التربية- كلية التربية - جامعة بني سويف

ملخص البحث

استهدف البحث التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية بجامعة بني سويف، ثم وضع خريطة استراتيجية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة بني سويف في ضوء أبعادها (البعد المالي- بعد العملاء- بعد العمليات الداخلية- بعد التعليم والنمو)، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستعينا باستمارة مقابلة، وتم تحديد عينة البحث بنحو (٢٢) من القيادات الجامعية بالجامعة، وتوصل البحث إلى ضعف مستوي اليقظة الاستراتيجية داخل جامعة بني سويف وتم وضع خريطة استراتيجية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات بصفة عامة.

الكلمات المفتاحية:

اليقظة الاستراتيجية- الخريطة الاستراتيجية- اليقظة التنافسية- اليقظة التكنولوجية- جامعة بني سويف- أبعاد الخريطة الاستراتيجية.

Abstract

The aim of this study is to determine the strategic vigilance at the University of Beni Suef, and develop a strategic map to achieve strategic vigilance at Beni Suef University in light of its dimensions (financial dimension– clients dimension – internal processes dimension– education and growth dimension), The research relied on the descriptive approach, The research sample was determined by (22) of the university leaders at the university, and the research reached to The weakness of the level of strategic vigilance within the University of Beni Suef and a strategic map was developed to achieve strategic vigilance at the universities in general.

key words:

Strategic vigilance – competitive vigilance – technological vigilance – Beni Suef University – strategic map dimensions.

خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف

مقدمة:

تعمل المؤسسة الجامعية في بيئة تتميز بالتطور السريع في مختلف المجالات نتيجة للثورات المعلوماتية والتكنولوجية وما ترتب عليها من وجود تنافسية مستدامة، الأمر الذي استلزم المتابعة اللحظية والترقب المستمر لكل ما يدور في البيئة الخارجية لتحسين مستوى الأداء في البيئة الداخلية لتلبية متطلبات التواجد الريادي على الساحة المحلية والإقليمية والدولية.

ويعد نظام اليقظة الاستراتيجية أسلوبًا منظمًا يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات، التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها، من خلال خطوات عمل مدروسة بدءًا من جمع المعلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وهذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية (عبود وآخرون، ٢٠١٤، ٣)، وهي بذلك تمثل امتيازًا تنافسيًا بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تمارسها، فأصبح تطبيقها ضرورة لمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للإعداد واستباق الأحداث للتقليل من آثارها (الزهيري، ٢٠١٨، ٢)، بما في ذلك المؤسسة الجامعية التي تسعى باستمرار إلى تحقيق التميز.

وبالتالي لا بد من حدوث توافق بين استراتيجية العمل داخل المؤسسة وتحقيق عناصر اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة لتوفير المعرفة وتكوين المهارات ونشر ثقافة اليقظة، ويتم ذلك بدمج الأفراد مع خطوات عمل الاستراتيجية داخل المؤسسة الجامعية، والذي يمكن أن يتم بالاستعانة بالخريطة الاستراتيجية لتتم عملية توحيد الفكر الاستراتيجي الداعم لليقظة الاستراتيجية بين أفراد المؤسسة الجامعية.

حيث تعد الخريطة الاستراتيجية أسلوبًا لوصف استراتيجية المؤسسة؛ فهي تساعد الأفراد المنفذين داخل المنظمة على توفير إطار عمل لوصف وإدارة الاستراتيجية في ظل العمل في اقتصاد المعرفة، وبالتالي فإنها تصف عمليات تحويل الأصول غير الملموسة

إلى نتائج ملموسة للمحور المالي ومحور العميل (محمد، ٢٠٠٨، ٥٣٨)، كما أن الخريطة الاستراتيجية هي إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل استراتيجية المؤسسة وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق هذه الاستراتيجية، أي أنها توفر الحلقة المفقودة بين عملية وصف الاستراتيجية وتنفيذها (قنطاس وغلاب، ٢٠١٧، ١٦٥)، لذا تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق اليقظة الاستراتيجية لجامعة بني سويف بالاعتماد على الخريطة الاستراتيجية كنظام يساعد على ترجمة اتجاهات الجامعة الاستراتيجية إلى خطط عمل لمحاور الأداء على مستوى المؤسسة الجامعية تحقيقاً لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية.

مشكلة البحث

تفرض التطورات المتلاحقة وغير المتوقعة للأحداث في عصر المعلوماتية والضغط الهائل لقوى المنافسة المحلية والعالمية على الجامعات ضرورة الانفتاح على البيئة المحيطة بها باستمرار، ومراقبة أهم التغيرات التي تطرأ عليها وانعكاس هذه التغيرات على نشاطات عملها؛ بما يسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحادثة في البيئة وتحقيق الامتياز التنافسي والذي يأتي من قدرتها على الاستباق وهو ما تحققه اليقظة الاستراتيجية.

لذا يعد اعتماد الجامعات على اليقظة الاستراتيجية أمراً حيوياً حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل، فهي لا تسمح فقط باستغلال الفرص وتجنب التهديدات بل تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية وتأمين الحماية لها وتحقيق مصالحها (هاشم وناصف، ٢٠١٧، ١٩٨).

وقد أشارت الدراسات الحديثة أن من أسباب تراجع الجامعات المصرية عن الوضع التنافسي المتوقع منها هو غياب اليقظة الاستراتيجية، فمن المفترض أن تصبح اليقظة مطلباً رئيسياً للجامعات المصرية، حيث تسمح بالاطلاع المستمر على ما يحدث في البيئة الخارجية على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وتوقع التغيرات قبل أن

تحدث، فلا تكفي الجامعات المصرية بالاستجابة للتغيرات بل يجب قيادة هذه التغيرات (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٣٥)، وتعد حيازة المعلومات وحسن استغلالها من نقاط القوة لدي المؤسسات بصفة عامة، لذا يتوجب على الجامعات بناء نظام لليقظة الاستراتيجية يمكنها من مواكبة التطورات التي تحدث في محيطها ويحقق رؤيتها في تحقيق البقاء والاستمرارية في الوضع الريادي.

كما أن وجود استراتيجية داخل المؤسسة يتطلب ضمان مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في السعي نحو تحقيقها، ويتحقق هذا الأمر من وضوح الأهداف الاستراتيجية وشموليتها وتحديد واضح لأدوار الأفراد في تحقيق الاستراتيجية ويأتي هذا من وضوح العلاقة السببية بين أدوار جميع العاملين لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وبالتالي فإن وجود تصور جيد عن تنفيذ الاستراتيجية يساهم في الحث والدعم على بذل المزيد من الجهد للوصول إلى كفاءة جميع عناصر المنظومة الجامعية لتحقيق استراتيجياتها الريادية، وهو ما يؤكد علي أهمية تواجد توافق بين الخطط الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة مع التنفيذ والمؤشرات الفعلية للأداء من خلال الربط بمبدأ السبب والنتيجة، والذي يمكن أن يتم بالاعتماد على وجود خريطة استراتيجية للمؤسسة الجامعية.

لذا تكمن المشكلة الأساسية في أن الجامعات بصفة عامة قد يحدث بها فجوة بين ثلاثية: توافر الخطط الاستراتيجية، ووجود نظام لليقظة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تواجد أداة للربط بين الخطط الاستراتيجية واليقظة الاستراتيجية تنطلق من أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي؛ بما يساعد الجامعة على تحقيق سعيها نحو الريادة المستدامة بين الجامعات الإقليمية والعالمية، لذا تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد ملامح هذه الفجوة بجامعة بني سويف وكيفية التغلب عليها.

تأسيساً على ما سبق تتضح معالم مشكلة البحث في التعرف علي: كيف يمكن أن تساهم الخريطة الاستراتيجية في تفعيل اليقظة الاستراتيجية للجامعات ؟
ويتفرع من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية وهي:

- ١- ما الاطار الفكري لليقظة الاستراتيجية في الجامعات؟
- ٢- ما ماهية الخريطة الاستراتيجية ودورها في تحقيق اليقظة الاستراتيجية؟
- ٣- ما واقع اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف؟
- ٤- ما الخريطة المقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف؟

أهداف البحث:

يسعي البحث الحالي إلى تحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف من خلال أبعاد الخريطة الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال التعرف علي واقع اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف، وتحديد دور أبعاد الخريطة الاستراتيجية في تحقيقها داخل الجامعات، ثم وضع خريطة مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في إلقاء الضوء على ضرورة إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية يساعد في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية للارتقاء بالمنظومة الجامعية والرفع من مستوي تنافسيتها في ضوء التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بها، كما يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية التركيز على الخريطة الاستراتيجية كأداة فعالة تضمن فعالية عمليات التنفيذ لاستراتيجيات المؤسسة الجامعية، كما أن وضع خريطة استراتيجية يساهم في تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية لتوجيه صناعة القرار الاستراتيجي الجامعي؛ بما يرفع من جودة تنافسية الجامعات بصفة عامة وجامعة بني سويف بصفة خاصة، وتظهر الأهمية العملية للبحث في دعم القدرة المؤسسية للجامعات من خلال الربط بين الخريطة الاستراتيجية كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية كدالة في الأداء التشغيلي للمؤسسة.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث، حيث تم تحليل ماهية متغيري البحث، ودراسة واقع أشكال اليقظة الاستراتيجية (التنافسية والتكنولوجية والتجارية والبيئية) في جامعة بني سويف، وبالاتماد على المقابلة الشخصية مع القيادات الجامعية تم جمع المعلومات اللازمة للوقوف علي الواقع، ثم وضع خريطة استراتيجية لتفعيل اليقظة الاستراتيجية في الجامعة.

مصطلحات البحث:

يتناول البحث المصطلحات الأساسية التالية:

- اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance) :

اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)، مما يساهم في اتخاذ القرارات واستخدام وسائل معينة لاستقطاب العاملين والتركيز على الأنشطة الداخلية والخارجية (هاشم وناصف، ٢٠١٧، ١٩٨).

اليقظة الاستراتيجية هي أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار في تطوير المؤسسة من خلال خطوات منظمة تبدأ بجمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وذلك في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية (عمر ولمين، ٢٠١٧، ٤).

وتعرف اليقظة الاستراتيجية إجرائياً بأنها:

عملية منظمة تسعى فيها جامعة بني سويف لرصد التغيرات الحالية والمحتملة التي تحيط بالمؤسسة الجامعية، ثم توفيرها في صورة نظام معلوماتي دقيق لرفع مستوى المعرفة وخفض حالات عدم التأكد ثم معالجة هذه المعلومات ونشرها بما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة الجامعية لتحقيق رؤيتها الريادية.

- الخريطة الاستراتيجية (Strategy Map):

الخريطة الاستراتيجية هي نموذج افتراضي متكامل للأنشطة الرباعية التي تقوم بها المؤسسات وللأطراف الرباعية التي تؤثر في طريقة عملها (كابلان ونورتون، ٢٠٠٤، ٤). الخريطة الاستراتيجية هي رسم تخطيطي من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به بشكل جيد (في شكل أهداف) في كل من المنظورات الأربعة (المنظور المالي - منظور العملاء - منظور العمليات الداخلية - منظور التعلم والنمو) من أجل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح (Niven, 2006, 99).

الخريطة الاستراتيجية هي إطار عمل مرئي للأهداف المتكاملة للمنشأة على مستوى المحاور الأربعة لقياس الأداء المتوازن BSC، وتحدد من زاوية أخرى قدرات وإمكانيات الأصول غير الملموسة: رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي المطلوبة لتدعيم وتنفيذ استراتيجية المنشأة (العزازي، ٢٠١٣، ٨٢).
التعريف الإجرائي للخريطة الاستراتيجية:

هي رسم تخطيطي يوضح طريقة تحقيق الجامعة لأهدافها بالاعتماد علي أبعاد الخريطة الاستراتيجية (البعد المالي - بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو) من خلال سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين هذه الأبعاد الأربعة لإنجاز أهداف اليقظة الاستراتيجية وتحقيق التميز للمؤسسة الجامعية.
الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية المختلفة وعلاقتها بتحسين الأداء أو بتتمية الميزة التنافسية لدي المؤسسات، إلا أن الدراسات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية في التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة كانت قليلة جداً، واقتصرت -على حد علم الباحثة - على الدراسات التالية: دراسة (تلياني وبوقريو، ٢٠١٤) عن تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وذلك بأخذ جامعتي كونستانس بألمانيا وماكوراى بأستراليا كنموذج، ودراسة (العتيبي

والقطحاني، ٢٠١٥) للتعرف على درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن أثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، وأوضحت الدراسة أن لليقظة الاستراتيجية أثراً كبيراً على الأداء المؤسسي بجميع معاييرها، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠١٦) لتحديد متطلبات اليقظة الاستراتيجية للجامعات المصرية ودور نماذج الأقطاب التكنولوجية في تحقيق هذه المتطلبات، ودراسة (الزهيري، ٢٠١٨) لمعرفة كيف يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية بمصر من خلال اليقظة الاستراتيجية.

أما الدراسات التي تناولت الخريطة الاستراتيجية في التعليم جاءت ضمنياً في دراسات بطاقة الأداء المتوازن بصورة كبيرة، إلا أن الدراسات التي ركزت على الخريطة الاستراتيجية كمدخل منفصل فكانت محدودة -على حد علم الباحثة-، ومنها: دراسة (الحدراوي والزهيري، ٢٠١٣) للكشف عن العلاقة بين الحدس والخريطة الاستراتيجية من خلال المنظورات الأربعة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ومدي اعتماد القيادات في فروع مصرف الرافدين بالعراق على الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية، ودراسة (العزازي، ٢٠١٣) للوصول إلى نموذج مقترح لقياس ورقابة مكونات رأس المال الفكري من خلال استخدام أسلوب الخرائط الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن ومعرفة أثره على استحداث قيمة مقترحة للعميل، ودراسة (قنطاس وغلاب، ٢٠١٧) لوضع نموذج خريطة استراتيجية لوصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية (استراتيجية الميزة الأقل واستراتيجية التمايز) وهي نماذج عامة لأي مؤسسة، ودراسة (Tohidi, 2010) لتوضيح كيف يتم وضع خريطة استراتيجية للمنظمات التعليمية الإيرانية لعلاج معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وحل مشكلات التنظيم التعليمي وزيادة فعاليته وكفاءته في النتائج، وتوصل إلى وضع خريطة استراتيجية تعمل على زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار والتنسيق بين خطط العمل السنوية والتركيز على بعض الخدمات التعليمية الاستراتيجية بدلاً من تقديم العديد من الخدمات منخفضة

الجودة، ودراسة (Radomska, 2015) لدراسة العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية ونظام الإدارة وإدخال التغيرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوصلت الدراسة إلى ضرورة استخدام الخريطة الاستراتيجية في عمليات صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، كما أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام الخريطة الاستراتيجية والأنشطة المرتبطة بمشاركة الموظفين وكذلك بين الخريطة الاستراتيجية وأدوات تنفيذ استراتيجية المؤسسة، مثل: بطاقة الأداء المتوازن وبرامج التنفيذ وبرامج مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، وبالتالي يمكن استخدام الخريطة الاستراتيجية كأداة تسهل اتخاذ إجراءات تهدف إلى زيادة مدي مشاركة العاملين بالمؤسسة، ودراسة (Nurcahyo, et.al, 2018) لتقديم خريطة استراتيجية تقوم على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للصناعة التحويلية في إندونيسيا لتحسين استدامة الشركات، وتم استخدام طريقة تقييم اتخاذ القرار (DEMATEL) لتحديد العوامل المركزية الأكثر تأثيرًا في تحسين استدامة الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم ثلاثة مؤشرات لتحقيق الاستدامة هي: جائزة الاستدامة، وموافقة البيئة والمعايير الاجتماعية، وإنتاجية الموارد.

ويشير تحليل الدراسات السابقة إلي ضعف الاهتمام باستخدام الخريطة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم والتي تمثل متغيرات مستقلة على تحسين مكونات اليقظة الاستراتيجية للجامعة والمتمثلة في اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية واليقظة التجارية واليقظة البيئية وهو ما يهدف إليه البحث الحالي.

مباحث البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم العمل من خلال ثلاثة محاور، جاءت على النحو التالي:
المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية للجامعات: ويتضمن ماهية اليقظة الاستراتيجية وأنواع اليقظة الاستراتيجية، وتحقيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات، والعوامل المؤثرة علي عملية اليقظة الاستراتيجية.

المحور الثاني: الخريطة الاستراتيجية: ويتضمن ماهية الخريطة الاستراتيجية وأبعادها وآلية بناءها.

المحور الثالث: اليقظة الاستراتيجية بجامعة بني سويف: ويتضمن الدراسة الميدانية والخريطة الاستراتيجية المقترحة.

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية للجامعات

يتناول هذا المحور ماهية اليقظة الاستراتيجية من حيث نشأتها ومفهومها وأهميتها للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة، ثم التعرف على أنواع اليقظة الاستراتيجية، وكيفية تحقيق اليقظة الاستراتيجية داخل الجامعات، والعوامل التي تؤثر سلبياً على اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة وكيفية التغلب عليها، والعوامل التي تعمل على تفعيل عملية اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة.

١- ماهية اليقظة الاستراتيجية

تعد اليقظة الاستراتيجية مصطلحاً حديث النشأة في الأدبيات التربوية، وارتبط بمراقبة بيئة المنظمة لتوفير معلومات وتسييرها للوصول إلى وضع وقائي يسمح للمؤسسة بمعرفة المستجدات والمتغيرات التي تؤثر في طريقة عملها ووضعها بين المؤسسات المماثلة بما يسمح لها بالاستجابة المناسبة للمطالب والتغيرات في البيئة، ويقبل من حالة عدم التيقن من أهمية القرار وتداعياته على الوضع المؤسسي الحالي والمستقبلي.

ولقد انتقل مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي مع نهاية خمسينيات القرن الماضي ويعتبر أجرا (Aguilar) من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه "The Business Environment Scanning"، يليه الباحث الفرنسي امبرت لسكا (Humbert Lesca) والذي يعد من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه "Système D'information Pour Le management Stratégique" في طبعته الأولى سنة ١٩٨٦، ومنذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين والسياسيين (صبرينة، ٢٠١٥، ٣-٤).

ولقد ظهر مفهوم اليقظة الاستراتيجية كوظيفة من الوظائف المهمة للمؤسسة في العصر الحديث لسببين أساسيين، وهما: العولمة وما نتج عنها من اضطراب وتغير مستمر وغير متحكم فيه في بيئة المنظمة مما وضعها في مواجهة التهديدات وعدم القدرة على اتخاذ القرارات، والأهمية الكبيرة التي اكتسبتها المعلومة كأحد الموارد الأساسية بالنسبة للمنظمة حيث تعمل نظم المعلومات كوسيلة ضرورية من أجل إدارة المعلومات في المنظمة وتوفيرها لمتخذ القرار بالشكل وفي الوقت المناسبين (ملاحي وآخرون، ٢٠١٤، ٢)، وتعتبر اليقظة عن وجود حالة من الفضول والتنبه والرغبة في العمل على معلومات غير كاملة، تتمثل في إشارات ضعيفة وغير متوقعة تؤدي إلى إدراك فرص جديدة للنمو أو توقع التهديدات الخطرة قبل أن تصبح خطرة للغاية، لذا تعد اليقظة جزءاً أساسياً من نظام إدارة المخاطر الاستراتيجية للمؤسسة (Day, Schoemaker, 2008,44).

حيث يتم تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسياتها بجمع ومعالجة المعلومات، ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات والفرص)، وهذا المنهج الذي يساهم في اتخاذ القرارات يستعمل وسائل معينة ويجند الأفراد ويركز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية (غلاب وزعيب، ٢٠١٢، ١٥٨)، ويرى (الزهيري، ٢٠١٨، ٥) أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء والتنافسية به.

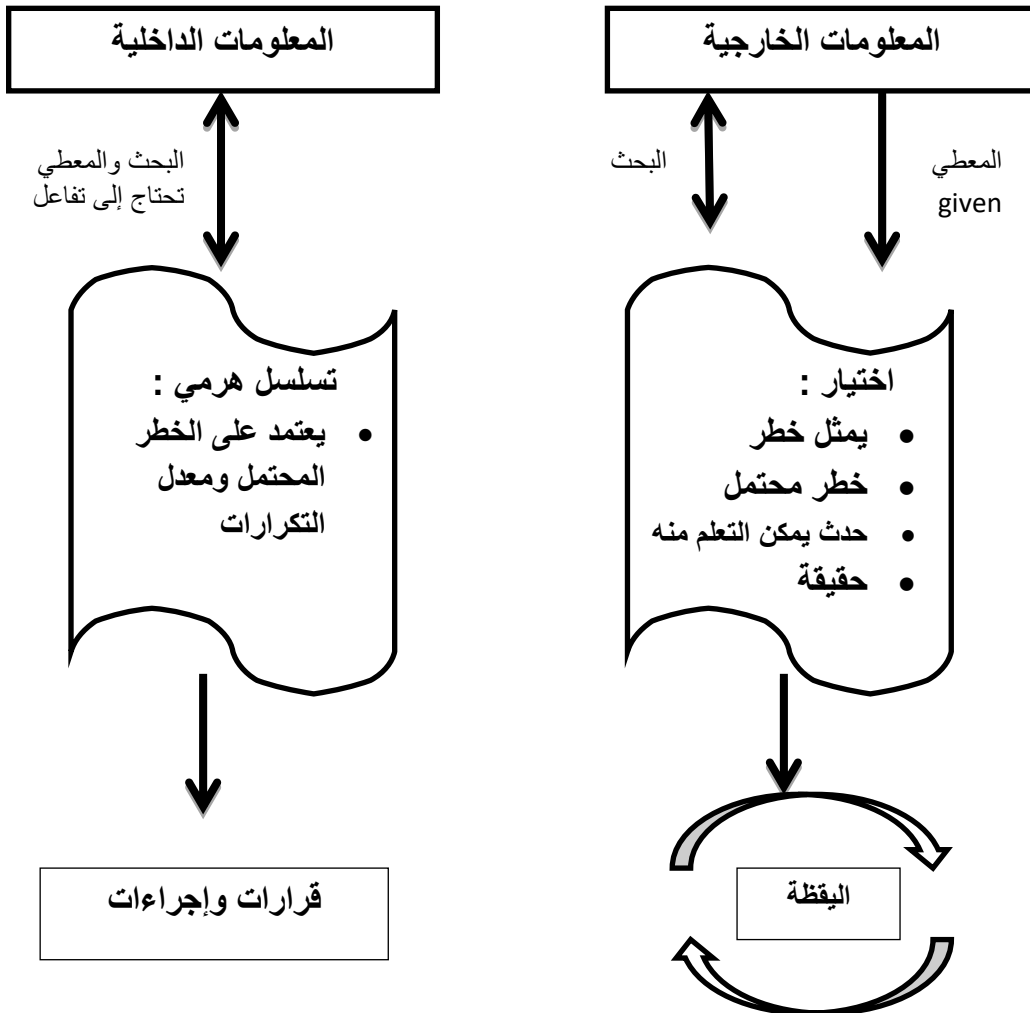
كما تشير اليقظة الاستراتيجية إلى قدرة النظام على اكتشاف وتفسير الإشارات والإنذارات الضعيفة التي توجد في البيئة المحيطة وفي ضوء ذلك يتم تطوير قدراتها المتوقعة (Brizon, Wybo, 2006, 46).

إلا أن اليقظة الاستراتيجية ليست مجرد عمل سلبي محدود بمراقبة بسيطة للمحيط بل هي عمل تطوعي، وقد يطلق عليه البعض مصطلح المسح البيئي أو الذكاء التنافسي فهي تعمل كرادار لأنها تسعى دوماً إلى التنبؤ في الوقت المناسب (بوخمخم ومصباح، ٢٠١٠، ٨).

والمنظمة اليقظة هي منظمة لديها القدرة على الرؤية الفائقة لكل المتغيرات المحيطة بها، والاستجابة المناسبة له في ضوء المؤشرات المبكرة للتهديدات والفرص المحتملة، وهذه القدرة تتكون من خمسة عناصر جاءت علي النحو التالي
(Day, Schoemaker, 2006, 5):

- القيادة اليقظة التي تشجع التركيز على بيئة المؤسسة لتقدير التحذيرات المبكرة وتعبئة جهود المنظمة للعمل في ضوءها.
- ثقافة مرنة وفضولية، تسمح باستكشاف عناصر محورية في البيئة المحيطة وتشجع الأفراد على البحث في القضايا الناشئة، كما أنها تقوم على احترام أفكار الأفراد.
- نهج منظم في صنع الاستراتيجية حيث تُركز الجهود على التحديات المحددة، بدلاً من هدر الطاقة على العناصر غير المثيرة للاهتمام، مع الاستمرار في تعزيز الوعي واسع النطاق.
- توفر أنظمة للمعرفة تسمح بمتابعة الإشارات الضعيفة، والتعامل معها بشكل نشط قبل أن تصبح هذه الإشارات أكثر وضوحاً.
- البناء التنظيمي الذي يشجع على استكشاف المحيط الخارجي، ويقوم على المساءلة والشفافية أثناء تنفيذ الاستراتيجية وتحديد واضح للمسئوليات وتوفير حوافز لتشجيع العمل المميز.

وبالتالي ينبغي تنظيم اليقظة كنظام ينطوي على عدة أشخاص في المنظمة وقد يمتد الأمر إلى إشراك جميع أعضاء المنظمة، وهو ما يتطلب وجود مناخ من الثقة والتواصل الذي يسهل عمل الاستراتيجية من القاعدة إلى القمة، وتتكون عملية اليقظة من قدرات اليقظة المرتبطة بمصادر المعلومات، وقد تأتي هذه المعلومات من خارج النظام أو من النظام نفسه، ووظيفة مدير المؤسسة أن يكون يقظ لجميع أنواع المعلومات (Brizon, 2006, 49) والشكل التالي رقم (١) يوضح إدارة المعلومات الخارجية والداخلية للمنظمة اليقظة.



شكل رقم (١)

إدارة المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسة
Source: Brizon, Wybo, 2006, 49-50

ويتضح من الشكل رقم (١) ضرورة توافر المعلومات الخارجية للوصول إلى نظام اليقظة، حيث يتم البحث عن هذه المعلومات وتجميعها لتتم عملية الفرز لها وتقسيمها إلى معلومات عن خطر فعلى أو معلومات عن خطر محتمل أو مجرد حدث يمكن التعلم منه

أو أن هذه المعلومات تمثل حقائق ثابتة يجب التعامل على أساسها، ويساهم تحليل المعلومات الخارجية في حدوث اليقظة، في حين أن المعلومات الداخلية يتم معالجتها بترتيب هرمي حسب معدل تكرار الخطر وهي التي تدفع إلى اتخاذ القرارات والإجراءات. وهناك وعي متزايد بين المنظمات حول الحاجة إلى اليقظة في عالم يزداد تعقيداً وتغييراً سريعاً، حيث تأتي التطورات الجديدة المهمة من خارج المجال، وتمثل البيئة الخارجية ما يسمى "تأثير الفراشة" وهي فكرة نظرية الفوضى التي تقول أن خفق أجنحة الفراشة في الصين مثلاً قد يتسبب في إعصار على الجانب الآخر من العالم، وتعد المؤشرات المبكرة بمثابة نقاط انعطاف استراتيجي تتطلب تحولاً جذرياً في استراتيجية المؤسسة (Day, Schoemaker, 2008,44).

لذا تعد اليقظة الاستراتيجية عملية منظمة ومستمرة قائمة على الاستبصار الاستراتيجي للكشف عن التغيرات التي تحيط بالمؤسسة من منظور فضولي وبنظرة احتمالية عميقة لهذه التغيرات، ثم توفيرها في صورة نظام للمعلومات يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تجعل المؤسسة أكثر انتباهاً للإشكاليات المتوقعة وأكثر جودة في صناعة هذه القرارات؛ بما يحافظ على بقاء واستمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية، ويشير (الزهيري، ٢٠١٨، ٥-٦) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تتميز بمجموعة من السمات، وهي:

- الاستراتيجية: فهي مسؤولة عن توجيه المنظمة نحو المستقبل، وتساعد على اتخاذ القرارات غير المتكررة والتي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.
- تطوعية: فهي ليست مفروضة على الأفراد ولكنها مستمدة من رغبة أفراد المؤسسة ووعيهم بالأحداث السابقة للمتغيرات المستقبلية، والانتباه الحاد بتنشيط كل الحواس للبحث عن المعلومات.
- الذكاء الجماعي: فهي تعتمد على ذكاء مجموعة من الأفراد والتي تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط وإعطائها معني معين لتحقيق هدف العمل الجماعي للفريق.

- المحيط: وهو يمثل العوامل المؤثرة بطريقة عملية على المؤسسة، وهو ليس مفهوماً مجرداً أو تعبيراً إحصائياً، ويتكون المحيط من جوانب مختلفة: اقتصادية وثقافية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية.
 - العملية الإبداعية: حيث يرتبط تفسير إشارات الإنذار المبكر بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية لا تصف أيّاً من الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات.
 - التوقع: وهو البحث عن المعلومات التي تمتلك ميزات تنبؤيه بحيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل في المحيط المرتبط بالمستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.
- وعلى مستوى الجامعات تتمثل اليقظة الاستراتيجية في تواجد نظام معلومات داخل الجامعة، يقوم برصد جميع متغيرات البيئة الخارجية بصفة مستمرة من أجل الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات لاستثمارها والاستفادة منها، ومحاولة تجنب التهديدات التي تواجهها من خلال تقدم منافسيها، وأيضاً من أجل التنبؤ بما قد يحدث في الجامعات الأخرى من أجل اتخاذ القرارات التي تساعد الجامعات المصرية في التعامل مع المتغيرات المستقبلية (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٣٣).
- إن وجود نظام لليقظة داخل المؤسسة يدفع الأفراد أنفسهم إلى تحسين أداءهم الأكاديمي والسعي نحو الإبداع في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى التجديد والتطوير داخل المؤسسة لزيادة قدرتها التنافسية، حيث تتحول البيئة المحيطة بها من بيئة مضطربة ضبابية إلى بيئة بسيطة ومتوقعة ومحددة الفرص والتهديدات، ويمكن تحديد أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها تهدف إلي:
١. تحسين الأداء المؤسسي: من خلال التجديد والتحسين المستمر في الخدمات وفق ما ترتضيه المعايير السائدة للوصول إلى أفضل الممارسات التي يجب أن تتبعها المؤسسة في نشاطات عملها.

٢. المعالجة التخطيطية الهادفة للمعلومات: حيث يتم رسم مسار معلوماتي يبدأ بتحديد مصادر المعلومات لينتهي إلى مرور المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية المعنية بها.

٣. التسيير الاستراتيجي لنشاط المؤسسة حيث تسعى للكشف باستمرار عن الفرص والتهديدات مما يسمح للمؤسسة بتغيير المسار الاستراتيجي وفقاً للمعلومات الاستراتيجية المتاحة.

٤. المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما تقدمه من تحليل لمحيط المؤسسة وتحديد العوامل المؤثرة من تهديدات وفرص تطويرية.

٥. تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة لأنها تدفع المؤسسة باستمرار لتحسين علاقاتها مع عملائها ومورديها وتوفير المعلومات عن الأداء الحالي للمنافسين وتقديم لصناع القرار الفرضيات التي تحكم عمل المنافسين واستراتيجياتهم التنافسية.

تأسيساً على ما سبق فإن اليقظة الاستراتيجية للجامعة تساعد في تحديد التوجهات الاستراتيجية وتحقيق الاستباقية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعد مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة بالنظر إلى البيئة المحيطة للكشف عن الفرص والتقليل من التهديدات، وتحديد التطورات اللازمة لتقليل مخاطر عدم السيطرة على المستقبل، وبهذا يتحقق التكيف مع البيئة بشكل أفضل وتتحقق معها التميز التنافسي والريادي على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

٢- أنواع اليقظة الاستراتيجية:

تعد اليقظة الاستراتيجية شاملة لكافة نشاطات المؤسسة نظراً لتنوع مجالات البيئة المحيطة بالمؤسسة، لذا تم تصنيف أنواع اليقظة الاستراتيجية حسب ميدان النشاط المستهدف والتي تمثل مكونات البيئة المحيطة، وفيما يلي تناول هذه الأنواع:

اليقظة التنافسية :

تبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة (رملبي، ٢٠١٤، ٢٦٠)، وتسمح اليقظة التنافسية بالبحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها، وكذلك الفهم الجيد للتغيرات الحادثة في بيئة العمل ثم التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي (حديد وحديد، ٢٠٠٥، ١٩٧).

ويوضح (الزهيري، ٢٠١٨، ٣٣-٣٤) أن لليقظة الاستراتيجية دورًا ملموسًا في رفع تنافسية المؤسسات التعليمية وذلك من خلال: معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية، للعمل علي تكيف المنتج التعليمي مع التغيرات الجديدة، ورفع القدرة المؤسسية وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات، بالإضافة إلى الحصول على مورد وافر من المعلومات والخبرة لدعم معرفة المؤسسة وتطويرها، وضمان سريان جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال: عملية التوقع لأنشطة المنافسين أو تغيرات البيئة المحيطة، وعملية اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين لإقامة شراكات تطويرية معهم، واكتشاف فرص جديدة في بيئة المؤسسة الخارجية يمكن استثمارها، وعملية مراقبة تطورات الخدمات التعليمية، والتطورات التكنولوجية، ثم عملية التعلم: ويتم فيها تعلم خصائص الأسواق الجديدة ونجاحات وأخطاء المنافسين الحاليين أو المحتملين.

وتسهم اليقظة التنافسية في الجامعات في تحقيق مزايا تنافسية للجامعة بين الجامعات المناظرة من خلال دراسة النقاط التنافسية في البيئة المحيطة، ومحاولة التفوق في مجالاتها البحثية والتعليمية والخدمية، وقد تساهم الخريطة الاستراتيجية من خلال أبعادها الأربعة في تحسين وضعية الجامعة التنافسية وتحسين القدرات التنافسية للخريجين وأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع الأداء الحالي للمنافسين.

اليقظة التكنولوجية:

تكمن اليقظة التكنولوجية في المراقبة والتتبع والتحليل المستمر لكل ما يتعلق بالمحيط التكنولوجي من تطورات علمية وتقنية حالية ومستقبلية في إطار نشاط المؤسسة، وتقاس اليقظة التكنولوجية من خلال مدى معرفة وفهم وقدرة المؤسسة على مواجهة النمو الإبداعي لدي المنافسين، والاستعانة بالتقنيات الجديدة في مجال التكنولوجيا (بلحاج، ٢٠١٢، ٨).

وتمكن اليقظة التكنولوجية المؤسسة من الإجابة عن عدة تساؤلات وهي: ماهي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟، وما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟، وما هي المؤسسات المتطورة في هذا القطاع؟، وما هي المعايير المعمول بها حالياً في المجال التكنولوجي؟ (الزهيري، ٢٠١٨، ٨).

وبالتالي يتمثل دور اليقظة التكنولوجية في الجامعة في تحديد كل إبداع علمي أو تقني في الميدان التكنولوجي الذي يخدم الجامعة، وكيف يمكن أن يحسن من وضع الجامعة الريادي في مجالاتها التعليمية والخدمية والبحثية، والسعي نحو تفعيل الشراكات والاتفاقيات التعاونية مع الهيئات التي تساهم في نشر التكنولوجيا داخل الجامعة، وتساعد الخريطة الاستراتيجية على تحقق ذلك بتنمية المهارات المحورية المناسبة للتعامل مع هذه التكنولوجيا في بعد التعليم والنمو وتمكين العمل من خلال التكنولوجيا في بعد العمليات بما يناسب متطلبات العملاء واستغلال ذلك لزيادة موارد الجامعة.

اليقظة التجارية :

تهتم اليقظة التجارية بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها، وتطور سوق المؤسسة وسلوك العميل ومحاور اتصال منافسيها، والتنبؤ بتغير احتياجات سوق العمل، وتسمح اليقظة التجارية باكتشاف أسواق جديدة واقتراح منتجات جديدة على العملاء وتتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة في السوق (غلاب وزغيب، ٢٠١٢، ١٦١).

وتتمثل اليقظة التجارية في الجامعات في التعرف على احتياجات سوق العمل وأصحاب المصلحة والمهارات الجديدة التي تتطلبها هذه الاحتياجات، ومحاولة تحقيق هذه المتطلبات بجودة عالية ومتابعة تطور هذه الاحتياجات ومعرفة مدي الرضا عن الخدمات المقدمة، بما يسمح ببناء سمعة أكاديمية بين الجامعات الإقليمية والعالمية، وقد تسهم الخريطة الاستراتيجية في تحقيق ذلك بتوجيه جهود العمل نحو تنمية مهارات الخريجين بما يناسب سوق العمل، وتحديث البرامج التعليمية وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة والعمل على تلبية احتياجات العملاء ومؤسسات المجتمع المدني وعمل شراكات مع المجتمع لزيادة التمويل الخارجي للجامعة.

اليقظة المحيطة (البيئية):

تهتم اليقظة البيئية بباقي مكونات المحيط - ما عدا السابق ذكرهم- أي باقي محيط المؤسسة، وهي العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية، والتي تؤثر على المعايير الاقتصادية والمالية، وهو ما يدفع المسيرين إلى تطوير الوسائل الأساسية التي تسمح بمراقبة هذه العوامل (زرقين وآخرون، ٢٠١٤، ٨)، واليقظة البيئية تسمح بمراقبة التطورات القانونية والشروط المنظمة للسوق وتغير المواقف وسلوك المستهلكين ومخاطر الفوضى والصراع وما إلى ذلك (خلفلاوي، ٢٠١٧، ٢٩١).

وتتمثل اليقظة البيئية للجامعات في إدراك التغيرات الثقافية والسياسية والاجتماعية والقانونية التي تحدث داخل المجتمع، وانعكاس هذه التغيرات على أدائها لأدوارها وكيفية الاستفادة من الفرص المتاحة داخل هذه التغيرات والتقليل من مخاطرها، وتساعد الخريطة الاستراتيجية من خلال أبعادها الأربعة في التعامل وفق هذه التغيرات.

وبالتالي تعد اليقظة الاستراتيجية منظومة متكاملة تتمثل مدخلاتها في المعلومات الواردة من البيئة وعملياتها في معالجة هذه المعلومات بما يحقق التطور والتنافسية والديناميكية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبالتالي فإن المحصلة هي تحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية.

٣- تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية

ينطوي تحقيق عملية اليقظة الاستراتيجية على توافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية، ويمكن أن توجد اليقظة داخل المؤسسة التعليمية بشكل ضمنى داخل كل دور من أدوارها، حيث يقوم كل فرد بالتقصي عن المعلومات التي تجعل عمله يتكيف مع التغيرات المحيطة والمعايير السائدة في دوره الوظيفي، ولكن يتم ذلك بصورة منفردة وغير مخطط لها وبالتالي لا يمكن قياس جدواه، وقد توجد اليقظة في تنظيم رسمي يطلق عليه "خلية اليقظة" وهذا النظام قد يكون مركزياً على مستوى الجامعة ككل أو نظام غير مركزي على مستوى الكليات في ضوء الأهداف الاستراتيجية للجامعة، بحيث يتم العمل وفق منهجية محددة الأهداف والوسائل والطرق المتبعة للقيام بعملية اليقظة، لذا عند إرساء نظام لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية يجب تحقق الآتي:

- تحديد مستوى اليقظة الاستراتيجية المطلوبة.
- تنظيم خلية اليقظة داخل المؤسسة الجامعية.
- تحديد ممثلو عملية اليقظة وأدوارهم داخل الجامعة.
- تنفيذ مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية.

وبتحقق هذه العناصر تتحقق عملية اليقظة الاستراتيجية داخل الجامعة، وفيما يلي تتناول هذه العناصر:

أ- تحديد مستوى اليقظة المطلوب داخل الجامعة:

لكل مؤسسة نظام يقظة خاص بها إلا أن اليقظة تمارس بنفس الطريقة وأول مهمة هي تحديد مستوى اليقظة المراد تحقيقه، ثم تبدأ عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات، ثم نشرها لاتخاذ القرارات وخلية اليقظة هي المسؤولة عن القيام بهذه العمليات التي تتطلب توفر مجموعة من الصفات في القائمين باليقظة، ويمكن تحديد مستويات اليقظة في (بوخمخ ومحمد، ٢٠١٢، ٣٤٨-٣٤٩):

- المستوى التشغيلي (التكتيكي): في هذا المستوى تتعلق اليقظة بالأحداث الجارية للحفاظ على الميزة التنافسية، ويتضمن ذلك تحديد وتحليل الأحداث مثل تطور السوق واستراتيجيات السعر، إذ أن المعرفة حول اللوجستيات الداخلية والخارجية والعمليات والموارد البشرية وغيرها ستقوم بتغذية اليقظة، وهذا المستوى يمكن أن يكون دفاعياً أي معرفة كل شيء عن المنافسين في مجال منتجات المؤسسات، أو هجومياً بإطلاق استراتيجية جديدة استباقاً لدخول منافس إلى السوق.

- المستوى الاستراتيجي: يهدف هذا المستوى إلى تطوير وتنفيذ الاستراتيجية، فبتوجه هجومي تشرع المؤسسة في القيام بالأنشطة التحليلية التي من شأنها التأثير على القرارات الاستراتيجية مستقبلاً، فإثناء العمل على تطوير رأس المال التنافسي للمؤسسة، يمكن لفريق اليقظة استكشاف أمور مهمة مثل التغيرات المنتظمة في السوق والتغيرات الاستراتيجية كظهور تطبيقات جديدة لتكنولوجيا المعلومات .

- المستوى الاستشرافي: هذا المستوى يتجاوز مفهوم كيف علينا أن ننافس في المستقبل إلى مفهوم كيف يمكننا تغيير قواعد المنافسة واستشراف فرص التنافس، ويتضمن المستوى الاستشرافي -من الواجهة التنافسية- معرفة وفهم المنافس بصورة جيدة للتمكن من التنبؤ بالتحركات الاستراتيجية والتكتيكية التي يمكنه القيام بها ، كما يتضمن هذا المستوى امتلاك المعرفة الكافية وفهم هذه المعرفة للدرجة التي تسمح ببناء بعض الاحتمالات حول البيئة المستقبلية التي ستمارس فيها نشاطها، الأمر الذي يمكنها من إحداث التغير في البيئة.

ب-تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية داخل الجامعة:

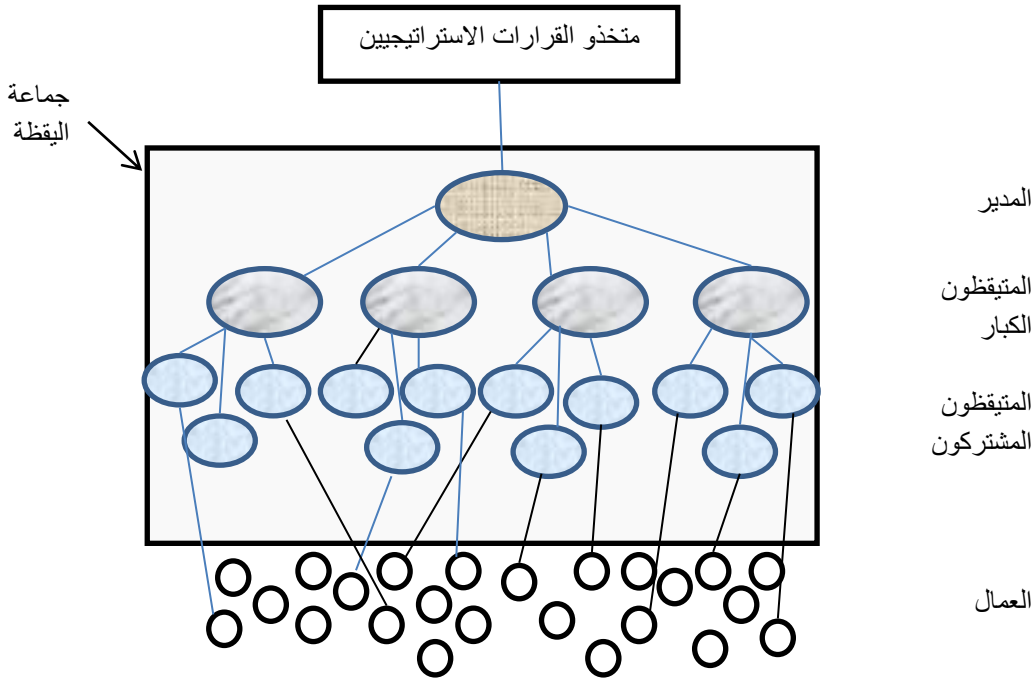
يعد تنظيم خلية لليقظة داخل المؤسسة عملية جوهرية تمكنها من الوصول إلى أهدافها بسلاسة، ومن اكتشاف الإشارات الضعيفة واغتنام الفرص المتاحة لها وتفادي التهديدات التي تتعقب طريقها، وتنظيم خلية اليقظة يمر عبر أربعة مراحل تتمثل في (حمو، ٢٠١٤، ٨٣-٨٤):

- ١- معرفة المؤسسة لمراحل التطوير: وتتعلق بتنسيقها صناعة المحيط وعمل المؤسسة واستعمال الثنائيات مثل: المنتج- السوق، وإنتاج- تكنولوجيا، والمالية- التمويل، وسياسة- النظام.
 - ٢- تشخيص ووضع مخطط البحث لنظام المعلومة: ويتعلق بترسيخ نظام تنظيمي للمعلومات حيث ينطلق التشخيص من قياس الآراء والاستبيانات والمقابلات الشخصية، ثم وضع مخطط بحث عن المعلومات، ففي كل محور تطوير يتم تبين دور المعلومة التي تعنيها الاحتياجات، وتعريف مصادر المتعاملين وتجميع المعلومات والمصادقة عليها ومن ثم التحليل وإعداد مستودع للمعلومات ثم النشر والتخزين.
 - ٣- تنظيم نظام اليقظة الاستراتيجية: وتتعلق بوضع توصيات وإجراءات المعلومة المنتقاة سلفاً، وإضافة دور منشط اليقظة الاستراتيجية، ثم وضع خطط البحث حيز التنفيذ أي تطبيق عملية البحث عن أنشطة للمعلومات، ومن ثم تتبعها مرحلة تجميع وتحليل بطريقة مثلي لكل محور تطوير.
 - ٤- حماية الممتلكات والمعلومات وتبادل الخبرات: وتأتي هذه المرحلة بالموازاة مع المراحل السابقة وتهدف إلى تنبيه المؤسسات لضرورة حماية معارفهم ومراقبة عملية نشر المعلومات، وكذلك تبادل الخبرات لتتبع نظام إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية لدي المؤسسات الأخرى.
- كما يتحدد مجال عمل خلية اليقظة في مراقبة المحيط الخارجي في أنواع اليقظات الأربعة والحصول على معلومات استباقية ذات طابع استراتيجي وإعداد منظومة من الدراسات والمعلومات الاستشرافية ثم وضع هذه المعلومات قيد التنفيذ ، لذا كان لابد من إدماج نظام اليقظة الاستراتيجية داخل هيكل المؤسسة لتفعيل دورها في تحقيق استدامة التنافسية والوصول للوضع الريادي.

ج - تحديد ممثلو عملية اليقظة وأدوارهم داخل الجامعة.

تعد اليقظة الاستراتيجية عملية منهجية لجمع المعلومات وتحليلها لاستغلالها في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسة الذي يدفع إلى استمرار تنافسية المؤسسة، والتي هي مسئولية جميع أفراد المؤسسة بشكل عام، ولكي تتم مراحل اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة بكفاءة لابد من وجود أفراد مختصين يقومون بعملية اليقظة لهم خصائص معينة، وهم من يطلق عليهم ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية.

ويعد المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته ومهمته الرئيسية تتبلور في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، والمتيقظ لا يعمل وحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي (حديد وحديد، ٢٠٠٥، ١٩٣)، ويوضح الشكل التالي رقم (٢) الأفراد المكونين لجماعة اليقظة.



شكل رقم (٢)

جماعة اليقظة الاستراتيجية - المصدر: حديد وحديد، ٢٠٠٥، ١٩٣

ويتضح من الشكل السابق رقم (٢) أن هناك ثلاث مستويات لممثلي اليقظة الاستراتيجية تمثل مستوي تصاعدي من حيث العدد، وتتمثل جماعة اليقظة في المدير والمتيقظون الكبار والمتيقظون المشتركون، ويعمل المدير علي توصيل نتائج مراحل اليقظة الاستراتيجية إلي متخذي القرار ويعمل المتيقظون المشتركون علي توجيه العمال إلي ما تتطلبه مراحل اليقظة، كما يوجد اتصال متبادل بين كل مستوي والمستوي الذي يليه داخل جماعة اليقظة وخارجها، كما يختلف كل مستوي عن المستويات الأخرى من حيث الأدوار والخصائص، ولقد تم تحديد أدوارهم وخصائصهم، وتوزيعهم علي مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية علي النحو الذي يوضحه الجدول التالي رقم (١):

جدول رقم (١)

ممثلو اليقظة الاستراتيجية ومراحل اليقظة تبعا لممثلي اليقظة داخل المؤسسة

مراحل عملية اليقظة	الأدوار	الخصائص	ممثلو اليقظة
النشر واتخاذ القرار	- يعرضون علي جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة الاستراتيجية التي تقدم لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار. - البحث عن الإبداع، أي إيجاد أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	- تحديد دقيق لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحادثة في البيئة الخارجية للمؤسسة.	متخذو القرارات الاستراتيجية
النشر واتخاذ القرار	- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة الاستراتيجية. - إعداد والإشراف علي دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الاستراتيجية.	- منشط جماعة اليقظة مع القدرة علي العمل الجماعي. - مهارات إدارية والقدرة علي تسير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة علي اتخاذ القرارات.	المدير
التحليل والتركيب	- تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمع. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.	- القدرة علي العمل الجماعي وعلی التفكير الاستراتيجي. - القدرة علي التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة علي الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.	المتيقظون الكبار
جمع المعلومات	- تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع عمل ترجمة وتصفية أولية لها.	- الملاحظة الجيدة (القدرة علي البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية. - امتلاك مصادر المعلومات الاستراتيجية والقدرة علي مشاطرة المعلومات فيما بينهم - قدرة التحكم في فائض المعلومات.	المتيقظون المشتركون
جمع	- من بين العمل يوجد مستخدمون دورهم دعم اليقظة الاستراتيجية	- نشاط حيوي دائم في العمل.	العمال

مراحل عملية اليقظة	الأدوار	الخصائص	ممثلو اليقظة
المعلومات	كأمين المكتبة وكاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات في الموزع وذلك دعماً لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات. كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمختصين في الجانب المعلوماتي.	-روح عمل جماعية عالية.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلي (عمر ولمين، ٢٠١٧، ٨)، (رفيق، ٢٠٠٤، ١٦٦)

ويوضح الجدول السابق خصائص وأدوار ممثلي اليقظة وموقعهم داخل مراحل عملية اليقظة، حيث تتدفق المعلومات التي تم جمعها بواسطة المتقظون المشتركين والعمال داخل المؤسسة إلى المتقظون الكبار الذين يقومون بعملية التحليل والترتيب ثم يقوم المدير ومتخذي القرار بعملية اتخاذ القرار، ثم نشر نتائج اليقظة مرة أخرى إلي المستويات التالية، ليكونوا على اطلاع بالمعلومات التي يجب أن تقدم في المراحل التالية. إلا أنه لا يوجد نموذج واحد تتبعه المؤسسة حتي تؤدي اليقظة الاستراتيجية عملها بفعالية، فقد تنشئ المؤسسة مصلحة اليقظة الاستراتيجية تضم عددًا من المستخدمين تقسم إلى ثلاث مجموعات وتكون كل مجموعة مسؤولة على مرحلة من مراحل اليقظة الاستراتيجية، أو تكلف مهام اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة إلى مستخدمين يعملون في مناصب عمل أخرى أو تجمع بين النموذجين، وتقوم المؤسسة بالاختيار ما بين النموذجين تبعًا للمتاح لها من الموارد البشرية والمالية والوقت وبحسب حاجتها من المعلومات، مع العلم بأن خلية اليقظة تحتاج في أداء عملها إلى موارد بشرية وموارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة (عمر ولمين، ٢٠١٧، ٩).

د- تنفيذ اليقظة الاستراتيجية:

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى تخطيط استراتيجي للمؤسسة قائم على المعلومة بشكل أساسي ينطلق من التعرف على وضع المؤسسة داخل البيئة وصولاً إلى وضع استباقي يسمح للمؤسسة بالريادة داخل البيئة أو على الأقل استدامة الوضع التنافسي.

وتعتمد مراحل اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي على دورة المعلومات بشكل أساسي والتي تتكون من: تحديد الاحتياج من المعلومة، ثم البحث عن المعلومة وجمعها، يليه تحليل ومعالجة المعلومات، ثم تخزين المعلومات، لتأتي مرحلة نشر المعلومات واستخدامها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وأخيرا تقييم ومراجعة القرار والبدء مرة أخرى في هذه المراحل (العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥، ١١٣)، لذا يمكن تحديد مراحل تنفيذ عملية اليقظة الاستراتيجية داخل الجامعة لتتمثل في :

مرحلة البحث عن المعلومات:

تتمثل هذه المرحلة في بناء المعرفة الجيدة عن بيئة العمل؛ حيث تتركز كل الجهود على تحديد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها الموثوقة، والوسائل التي تسمح بجمع المعلومة وتحديد من المسئول عن جمعها، وبنهاية هذه المرحلة يكون لدينا كم هائل من البيانات والمعلومات التي يستشعر الفرد المتيقظ بقيمتها، ويحدد (تلياني وبوقريو، ٢٠١٤، ١١-١٢) عددًا من الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للبحث عن المعلومة بكفاءة وفعالية التي تحتاجها عملية اليقظة:

- المصادر الإلكترونية (الإنترنت): وهي شبكة المعلومات الإلكترونية التي يمكن أن تستغلها المؤسسة كمصادر للمعلومات ومنها: خدمات البريد الإلكتروني، خدمات بروتوكول نقل الملفات، خدمات الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات، محركات وأدلة البحث، مواقع الوسائط الاجتماعية، مواقع الويب، والاجتماعات والمؤتمرات.
- الوثائق: ويطلق عليها اليقظة الوثائقية وتتمثل في الصحافة والتلفاز والكتب والإذاعة وبنك المعلومات والتقارير والمعلومات القانونية والدراسات العامة.
- الميدان: يتم الحصول على معلومات اليقظة عن طريق المنافسين والندوات والمؤتمرات والموردين والمعارض والأبحاث بالاعتماد على ثلاثة مصادر، وهي:
 - المصدر الأبيض: مصدر هذه المعلومات رسمي ومشروع وهي متواجدة بكميات كبيرة تصل إلى ٨٠% ولكن قيمتها لا تتعدى ١٥%.

- المصدر الرمادي: يتميز بصعوبة الحصول على المعلومات وتتوفر بحجم ١٥% ولكن قيمتها تبلغ ٨٠% من المعلومات المهمة.
- المصدر الأسود: وهي معلومات سرية ومحمية من طرف القانون ويستغرق الحصول عليها مدة أكبر وهي مخصصة لأشخاص محددين.

مرحلة معالجة المعلومات:

يتم في هذه المرحلة تصفية المعلومات وفقا لمدي أهميتها في الوقت الحالي واستشعار خطورتها في المستقبل وترجمة تلك المعلومات المهمة إلى تقارير ومؤشرات يمكن استخدامها بشكل مباشر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، أي أننا نحصل بنهاية هذه المرحلة على معلومات معالجة جاهزة للاستفادة منها، ويوضح (بوخمخ محمد، ٢٠١٢، ٣٥٠) أنه بعد جمع كم من المعلومات تأتي مرحلة التحليل والتركيب والتي تشمل :

- فرز وترتيب المعلومات بالاحتفاظ بتلك الملائمة والمفيدة وترتيبها حسب أهميتها.
- تحليل المعلومات بتفسير دلالاتها الحالية والتنبؤ بآثارها المستقبلية.
- تركيب ما تم التوصل إليه من تحاليل بهدف الخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية.

مرحلة النشر والمتابعة:

يتم في هذه المرحلة وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العمليين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والهدف من هذه المرحلة هو وضع المعلومات المناسبة تحت تصرف الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب ليتم استخدامها بشكل فردي أو جماعي، مما يتولد عنه تحديد للمجالات والمعلومات الجديدة التي يجب البحث عنها (رملی، ٢٠١٤، ٢٦٣-٢٦٤)، ويؤكد (بوخمخ محمد، ٢٠١٢، ٣٥٨) أن بث المعلومة غير كاف ويجب التأكد على تحويل المعلومات إلى فعلاً معبراً عن ذلك بمعادلة قيمة المعلومة، والتي يمكن صياغتها كما يلي:

قيمة المعلومة = تحليل جيد للاحتياج + صحة ونوعية المصدر + نوعية التحليل + البث والتغذية المرجعية + عملية

لخصت هذه المعادلة مراحل اليقظة الاستراتيجية من خلال تحديد المتطلبات اللازمة للاستفادة من المعلومة، فبتحديد المعلومات المطلوبة تحديداً جيداً وفقاً لاحتياجات المؤسسة وتحديد مصادرها الموثوقة بها، والتي يمكن بها تغطية جميع الجوانب المطلوبة تحديدها ثم معالجة هذه المعلومات المعالجة المناسبة لاستيعابها بطريقة موضوعية وشاملة، لتتم عمليات النشر والمتابعة والحماية بعد ذلك لتحقيق هدف اليقظة الاستراتيجية.

٤- العوامل المؤثرة علي عملية اليقظة الاستراتيجية:

تؤثر علي عملية اليقظة الاستراتيجية مجموعة من العوامل، قد تكون معوقات تحول دون تطبيق عملية اليقظة الاستراتيجية أثناء تنفيذ عمليات اليقظة سواء داخل المؤسسة أو أثناء عملية تحديد وجمع المعلومات خارج المؤسسة ولا بد من التغلب عليها، أو عوامل إيجابية يجب التركيز عليها لتفعيل عملية اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة. وتمثل اليقظة عمل جميع أعضاء النظام وعلى كل فرد أن يستمع ويتحدث عما يدركه من إشارات خارجية تؤثر على المنظمة، وقد تواجه عملية اليقظة داخل المؤسسة عدد من الصعوبات التي تضعف من تنفيذها ويجب وضع الحلول لها، ويمكن تحديد هذه الصعوبات والحلول المقترحة لها علي النحو التالي (Brizon, Wybo, 2006, 51-52):

- حاجز المحتويات: ويشير إلى عدم الاحترافية في الكشف عن الإشارات والبيانات التي تعبر عن خطر محتمل، ولتقليل هذا الحاجز يتم ممارسة تدريبات منظمة لجعل الأفراد أكثر حساسية لبيئة العمل، وتنمية قدراتهم على كشف الأمور الغير طبيعية فيها.
- الحاجز الروتيني: حيث يتم تقليل ادراك المخاطر من قبل بعض الأفراد، حيث يتم تقليل أهمية بيانات معينة لأنها ليس داخل نطاق الوضع الحالي، كما أن ادراك الخطر ليس دائماً فطرياً ويلزم تعلمه، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق التدريب

على التفاعل المنظم مع أفراد ذوي كفاءة في كشف الإشارات والمعلومات التي تمثل خطراً محتملاً.

- حاجز الاتصالات: وهو حاجز تنظيمي أكثر منه حاجز فردي، لأنه قد يكون الفرد على استعداد لنقل المعلومات ولكن لا يستطيع توصيلها لنظرائه ومديره، ويمكن التغلب على هذا الحاجز عن طريق تعزيز الحوار والثقة بين الأفراد. وفي المقابل توجد عدد من النقاط التي يجب الاهتمام بها عند الأفراد أو بالنسبة للمؤسسة ككل لتنفيذ اليقظة الاستراتيجية، ولقد حدد (Day, Schoemaker, 2008,49) بعض الخطوات لزيادة اليقظة لدى الأفراد ومنها:

- تقييم اليقظة الخاصة بالفرد.
 - إحياء الفضول الفطري من خلال السفر والقراءة. الخ.
 - البحث عن وجهات نظر متنوعة.
 - بناء شبكات عميقة وواسعة خارج وداخل المؤسسة.
 - تعميق وجهات النظر حول القضايا الرئيسية.
 - تعزيز بيئة التنبؤ بالإنذارات.
 - طرح الأسئلة الحدية.
 - ترك مساحة كبيرة للحوار والتحقيقات. - زيادة الموارد لتعزيز اليقظة.
 - التسامح مع وجهات النظر المتطرفة والغريبة بين الأفراد داخل المؤسسة.
- ويشير (Brizon, Wybo, 2006, 52) أن هناك ثلاث قواعد للترويج لسلوك يقظ داخل المؤسسة وهي: اطلاع الأفراد على المخاطر المحتملة بحيث تكون واضحة لدي الجميع، ويمكن تقديم المعلومات عن طريق التدريب أو برنامج كمبيوترى تتبعي، وأن يشمل البحث عن المعلومات جميع أعضاء النظام لأنهم على دراية بالإشارات السابقة التي مثلت خطراً محتملاً، مع الأخذ بالأسباب العملية قبل النتائج وأن احتاج الأمر لمزيد من الوقت والجهد والمال.

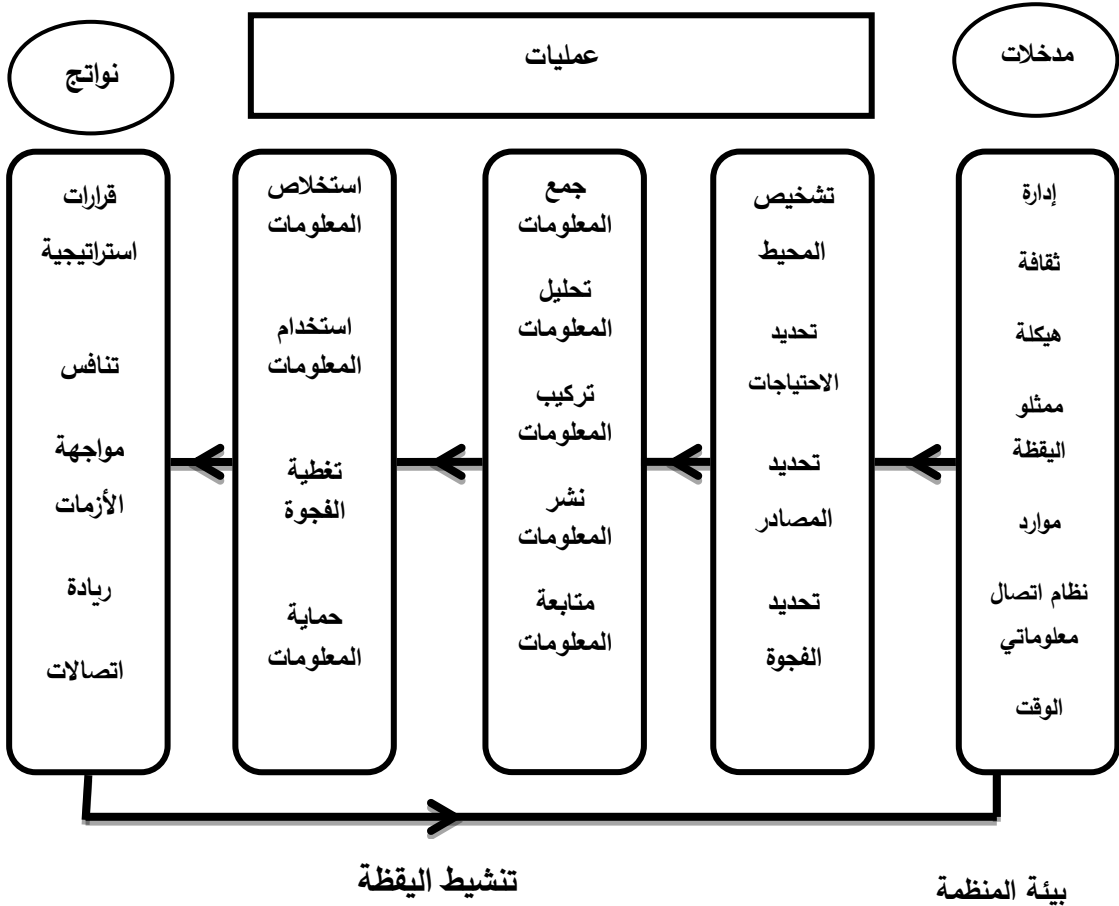
كما حدد (Day, Schoemaker, 2008,49) بعض الخطوات التي يمكن أن تتخذها القادة لزيادة اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة، ومنها: وضع نهج للتخطيط يركز على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل، وتنظيم فرق للبحث عن أفكار جديدة، وعقد اجتماعات للحصول على أفكار متنوعة، وتحديد أوقات للتدريب، ورصد المكافآت، وتحديد الثغرات في الشبكات التنظيمية، وتعزيز الأفراد المستقلين، ودراسة عيوب الماضي، وتصميم برامج تدريبية.

بناء على ما سبق تتمحور أهم العوامل التي يجب توافرها داخل الجامعة لتفعيل اليقظة الاستراتيجية بها في التالي:

- توافر الوعي والمعرفة: بأهمية وجود نظام لليقظة داخل المؤسسة الجامعية لدراسة التغيرات البيئية الخارجية التي لها تأثير على قرارات وأهداف المؤسسة، وكذلك الحرص على بناء ثقافة اليقظة الاستراتيجية بين جميع أفراد المنظومة الجامعية، فحيث تتوفر الثقافة تكون المشاركة فعالة من الجميع في إنجاح عملية اليقظة الاستراتيجية.
- تحديد واضح للهيكل التنظيمي لليقظة الاستراتيجية: وهي مرتبطة بمنهجية اليقظة التي تتبناها المؤسسة لتحقيق رؤية المؤسسة وموضع خلية اليقظة الاستراتيجية كصيغة رسمية داخل الهيكل التنظيمي، وتتضمن تحديد للأهداف والإجراءات التي يجب أن تتم لتحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة، وتوفر هيكلًا لليقظة يتمثل في تحديد ممثلي اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة على كافة مستويات الخلية، وهم من يسند إليهم تطبيق مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- الاهتمام ببناء المهارات والكفاءات البشرية: لبناء متيقظ نشط متمكن من أساليب وتقنيات جمع المعلومات، وكيفية التعامل معها بالإضافة إلى مهارته في استخدام شبكات الاتصال ونظم المعلومات المختلفة، وتشجيع الطاقات الإبداعية لدى الأفراد والعمل كفريق، وتقدير الجهود المتميزة لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم اليقظة الاستراتيجية.

- توفير الموارد المادية والوسائل المساعدة لعملية اليقظة: والمتمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وأنظمة المعلومات ووسائل جمع المعلومات، وتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

والشكل التالي يوضح آلية عمل منظومة اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الجامعية:



شكل رقم (٣)

منظومة اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الجامعية

الشكل من إعداد الباحثة

ويتضح من الشكل السابق رقم (٣) أن عملية اليقظة الاستراتيجية تتم في شكل حلقة ديناميكية مستمرة تبدأ بتوفر متطلبات نظام اليقظة والمتمثل في إدارة متعاونة، وتوفر ثقافة لليقظة مع ضرورة تواجد الموارد المادية ونظام اتصال معلوماتي جيد في ضوء محددات مورد الوقت، لتبدأ مراحل اليقظة الاستراتيجية بجمع المعلومات والمتمثلة في: تشخيص البيئة المحيطة لتحديد الاحتياجات ومصادر المعلومات في ضوء الفجوة بين الواقع والفرص المحيطة والتهديدات التي قد تسبب مشاكل مستقبلية للجامعة، ثم تأتي مرحلة المعالجة لتشمل تحليل المعلومات وتركيبها ونشرها للمستويات المعنية لاستعمالها، لتتم المرحلة الأخيرة من استخلاص للمعلومات الأساسية واستخدامها لتغطية الفجوة الحالية والمستقبلية.

وينتج في نهاية المنظومة تحقق أهداف اليقظة الاستراتيجية من اتخاذ القرارات الاستراتيجية والاتصالات لتحقيق الريادة والتنافسية، ومن هذه النتائج يتم تحديد جديد للمعلومات المطلوبة والفجوة التي يجب السعي لتقليصها والتخلص منها لتتم عملية تنشيط لليقظة الاستراتيجية مرة أخرى، والمسئول عن ذلك هو فريق اليقظة الاستراتيجية أو خلية اليقظة الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.

المحور الثاني: الخريطة الاستراتيجية

يتضمن هذا المحور ماهية الخريطة الاستراتيجية من خلال تحديد المقصود منها وتوضيح أهميتها داخل المؤسسة، ثم تناول أبعاد الخريطة الاستراتيجية، وآلية بناء الخريطة الاستراتيجية.

١. ماهية الخريطة الاستراتيجية:

ظهرت الخريطة الاستراتيجية كجزء من مراحل تطور نموذج الأداء المتوازن رباعي الأبعاد، لتضيف وضع استراتيجية المؤسسة في شكل توضيحي لتحسين درجة وضوحها وفهم الأفراد لها بطريقة بسيطة وسهلة بوضعها في صورة أهداف ومقاييس على محاور بطاقة الأداء المتوازن لتوفير منصات اتصال لتنفيذ الاستراتيجية.

وتعد الخريطة الاستراتيجية أداة ذات درجة أقل تعقيدًا من بطاقة الأداء المتوازن وليس من الضروري الجمع بين هاتين الأداتين في وقت واحد، بل يمكن استخدام الخريطة الاستراتيجية كنموذج مستقل يساعد في تنفيذ الاستراتيجية حيث أن استكمال استراتيجية التواصل مع العنصر المرئي يساعد على تحقيق تأثيرات أفضل، لذا فإن الخريطة الاستراتيجية هي طريقة شاملة تستخدم في مرحلة صياغة الاستراتيجية وفي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية (Radomska, 2015, 58).

وتنشأ الخريطة الاستراتيجية حيث بعض العلاقات السببية التي يجب مراعاتها لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وتتكون الخريطة الاستراتيجية من الأهداف والخطوات التي توضح الاستراتيجية العامة للمؤسسة معتمدة على العلاقات السببية (Saghaei, 2009, 1033).

حيث تعرض الخريطة الاستراتيجية مؤشرات مختارة وقيم مخططة لهذه المؤشرات في شكل أهداف ومحركات قادرة على التأثير على القيم لكل عميل للمنظمة، كما تحدد بوضوح الأدوار والمسئوليات لتنفيذها، لذا تعد الخريطة الاستراتيجية أداة توفر للموظفين فكرة واضحة عن اتجاه عملهم الإضافي من أجل تحقيق أهداف العمل كما تسمح لهم بتنسيق العمل وتوجيهه إلى الهدف المطلوب، وتتكون الخريطة الاستراتيجية من: الأهداف الاستراتيجية لأربعة منظورات أساسية، ومؤشرات المخرجات الاستراتيجية لجميع الأهداف الاستراتيجية، والدوافع الاستراتيجية لمؤشرات النواتج، والتوازن بين مؤشرات المخرجات الاستراتيجية والدوافع عن طريق مؤشرات تشخيصية ترصد وسائل تحقيق المؤشرات الاستراتيجية، وسلاسل من الروابط السببية لأهداف المؤسسة والمؤشرات، وبين المؤشرات ودوافعها (Kádárová, et.al, 2015, 1120).

ويوضح (Niven, 2006, 101) أن أقل من ١٠% فقط من المنظمات قادرة على تنفيذ استراتيجياتها، وقد يرجع ذلك إلى أن عدد قليل من أعضاء المنظمة هم من يفهمونها، بالإضافة إلى أن شرح الاستراتيجية للغالبية العظمى من أفراد المؤسسة سوف

يأخذ من وقت وجهد المؤسسة لأن الخطة الاستراتيجية النموذجية لأي مؤسسة تقع ما بين ٥٠ إلى ١٠٠ صفحة، ويكمن التحدي في استخلاص جوهر الاستراتيجية ونقطة الوضوح التي يبحث عنها جميع أفراد المؤسسة وتقاسمها على كل مستوي من مستويات المنظمة بحيث تمكنهم من العمل على المعرفة وتحويلها إلى قيمة للمنظمة، لذا فإن الجزء المفقود في هذه الاستراتيجيات هو الخرائط الاستراتيجية والتي تعمل بمثابة عدسة قوية تحول الاستراتيجيات العميقة إلى صورة واضحة من خلال ترجمة العناصر المركبة والغامضة إلى أهداف محددة في لغة سهلة وبسيطة بطريقة حرفية، كما تعد الخريطة الاستراتيجية بمثابة نظام إنذار مبكر لاستراتيجية المنظمة عندما تشير المؤشرات إلى وجود مشكلة في أي عنصر من عناصر الخطة، وإجمالاً فتصميم خريطة استراتيجية يعمل على رفع مستوى المنظمة إلى النجاح والرفاهية.

ولقد ثبت نجاح الخرائط الاستراتيجية في المؤسسات الربحية وغير الربحية باختلاف أنواع وأحجام هذه المؤسسات، حيث تعتمد في وضع استراتيجيتها من فرضيات تشمل الأسباب والتأثيرات، فتعبر الخرائط الاستراتيجية عن العلاقات السببية في صورة تسلسل، تمثل سلاسل السبب والتأثير بين جميع العوامل (أي مؤشرات الأداء) من خلال وجهات النظر الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن BSC والتي تساهم في تغيير الاستراتيجيات الفعالة لتزويد المنظمة بطرق مختلفة لإيجاد القيمة (Wu, 2012, 307-308).

لذا تعد الخريطة الاستراتيجية أداة بسيطة في التخطيط لترجمة الاستراتيجية من رؤية المنظمة ورسالتها، فهي تساهم في نقل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى الجهات المعنية بهدف قيادة الأداء التنظيمي (Hafnika, et.al, 2016,104).

كما يمكن أن تساعد الخرائط الاستراتيجية على إعادة تعريف الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة على أنها طريقة المؤسسة في صناعة القيمة موزعة على الأطراف الأربعة الأساسية: الموردين- الموظفين- العملاء- المساهمين، عبر مجالاتها الأربعة الأساسية: المالية والتشغيلية والتسويقية والتطويرية (التدريبية) (كابلان ونورتون، ٢٠٠٤، ٥).

وبالتالي فإن وجود الخرائط الاستراتيجية داخل المؤسسة يساهم في تحسين تنفيذ وإدارة استراتيجياتها في ضوء التغيرات المستمرة أثناء تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديدها للعلاقات السببية بين مؤشرات الأداء المختلفة أثناء تنفيذ الاستراتيجية الحالية للمؤسسة، وبالتالي بإمكانها أن تمثل دليلاً للاستراتيجيات المستقبلية المقترحة للمؤسسة بناء على هذه العلاقات التي أوضحتها الخريطة الاستراتيجية وأسهمت في توضيح تناقضات الاستراتيجيات السابقة.

ولقد حدد (كابلان ونورتون، ٢٠٠٤، ٨) الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى إعداد خريطة استراتيجية واضحة لصناعة القيمة التي تقدمها لعملائها في الآتي:

- صناعة القيمة في المؤسسة تتم بشكل غير مباشر: فهناك خطوات كثيرة ومعقدة تقود المؤسسة إلى صناعة القيمة التي تقدمها لعملائها، وتتم هذه الخطوات في مجالات كثيرة، ولا يمكن فهمها دون دراسة مستفيضة وخبرة معقولة، فمثلاً تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع العملاء، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة رضا العملاء بما يزيد من قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء، فيقود بطريقة غير مباشرة إلى ضمان حد أدنى من الإيرادات للمؤسسة في الأجل الطويل.
- تضارب السياسات التي توضع بمعزل عن الاستراتيجية: إذا كانت المؤسسة تعمل في سوق يتميز بارتفاع جودة المخرجات، فإن تبنيها لسياسة الهدرة وتقليص النفقات قد يضرها، لأنه يؤثر على الجودة، وإذا كانت الشركة تعمل في سوق يتميز بانخفاض وحروب الأسعار فإن تبنيها لسياسة الجودة الشاملة وستة سيجما قد يضرها، لأنه يرفع تكاليف الإنتاج بينما تتنافس السوق على الأسعار، الأفضل أن تبني المؤسسة الأولى السياسة الثانية والمؤسسة الثانية السياسة الأولى، أي لا بد من التنسيق بين السياسات والخيارات الإدارية التي تبين استراتيجية المؤسسة، ولا يمكن لهذا أن يتم دون وجود خريطة استراتيجية واضحة بين المجالات الأربعة الأساسية.

■ تكمن قيمة المؤسسة في قدرتها على صناعة القيمة: فالقيمة الحقيقية لا تكمن في القيمة السوقية أو القيمة النقدية للأصول التي تمتلكها، بل في قدرتها على توليد قيمة من المخرجات التي تقدمها للعملاء، ومن غير الممكن أن تزداد قدرة المؤسسة على توليد قيمة لعملائها دون تطوير استراتيجيتها ووضع خريطة استراتيجية محددة المسارات.

وأوضح (علام وصدقي، ٢٠٠٩، ٣٣٤) الفوائد الرئيسية للخريطة الاستراتيجية في الآتي:

- مساعدة المؤسسة في إيجاد القيمة لكل من المستفيدين وأصحاب المصالح.
- توضح الخريطة الاستراتيجية العلاقة بين المخرجات وعوامل دعم الأداء المختلفة.
- توفر رؤية واضحة لأدوار الأفراد ضمن نطاق المؤسسات الفرعية فرق العمل، والأفراد بوجه عام.
- تعميم مفهوم قياس الأداء المتوازن على جميع وحدات المؤسسة، وضمان التنسيق بين تلك الوحدات عن طريق وضع خطة استراتيجية واضحة تربط وظائف الوحدات بالرؤية والرسالة المؤسسية.

إن الموقع المستقبلي للمؤسسة الذي ترغب في تحقيقه هو الناتج عن الخريطة الاستراتيجية لذا من الضروري تحديد إمكانيات المؤسسة للأداء المالي المستقبلي وكفاءة المهام والأهداف المستقبلية لها في ضوء التغييرات المستحدثة، وتعتبر الخريطة الاستراتيجية عن الطريقة التي تريد بها المؤسسة تحويل موارد المؤسسة المختلفة إلى النتائج المرجوة (Kádárová, et.al, 2015, 1120).

٢. أبعاد الخريطة الاستراتيجية:

وتعد الخريطة الاستراتيجية جزء من بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي تتماثل أبعادها مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتمثل أبعاد الخريطة الاستراتيجية إطار عمل تطبيقي لتحقيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة للوصول إلى النمو المستمر بتحقيق الكفاءة في

العمليات المالية والعمليات الداخلية وأساليب التعليم والنمو في ضوء احتياجات العملاء، وترتكز الخريطة الاستراتيجية على أربعة محاور ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة وهي:

البعد المالي :

يعد البعد المالي هو محصلة عمل جميع مؤشرات وأهداف الأبعاد الأخرى، بما يساهم في زيادة عائدات المؤسسة، والمؤسسة الجامعية لا تهدف إلى الربحية وإنما تريد الوصول إلى الرضا العام والبعد المالي موجود ضمناً في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وبالتالي يتمثل هدف البعد المالي في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لزيادة إنتاجية المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة لتحقيق الرضا العام عن أداء المؤسسة الجامعية.

ويجد (Kalamo, 2012, 21) أنه من المفيد دائماً تحديد متطلبات أصحاب المصلحة الرئيسيين في الوقت الحالي وفي المستقبل؛ لأن الافتراضات حول الاحتياجات قد تكون مضللة، كما أن فحص احتياجات أصحاب المصالح عملية مفيدة لأنها توضح التناقضات والصراعات وتتيح إمكانية فهمها، وتختلف الأهداف المالية تبعاً لدورة عمل المنظمة، ففي مرحلة النمو تعمل المنظمات عادة على تخصيص موارد كبيرة لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات الجيدة وبناء قدرات التشغيل والاستثمار في الأنظمة والبنية التحتية، وفي مرحلة الدعم تعمل المؤسسات على جذب الاستثمارات والعمل على نمو حصتها في السوق أو على الأقل الحفاظ عليها، في مرحلة الحصاد تحاول المؤسسات زيادة تدفقها المالي، كما يركز البعد المالي على كيفية تحقيق هذه الأهداف دون حدوث خسارة للمؤسسة بمعنى آخر كيفية التوفيق بين احتياجات أصحاب المصالح ومصالح المؤسسة.

وحدد (جادو، ٢٠١٣، ١١٨٧-١١٨٨) أهم الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات بالنسبة لهذا البعد في:

- تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية وتغطية كافة التكاليف للعملية التعليمية المطلوبة: ومن مؤشرات هذا الهدف: نسبة مبالغ التمويل الموجهة لدعم الطلاب إلى الإجمالي، نسبة مبالغ التمويل للبرامج إلى الإجمالي، نسبة تكلفة الطالب إلى

نصيب الطالب من إجمالي الدخل، متوسط تكلفة الطالب (إجمالي الإنفاق على مراحل الدراسة إلى إجمالي عدد الطلاب المقيدين)، متوسط نفقات التجهيزات لكل طالب، معدل الزيادة السنوية في الرسوم المدفوعة من الطلاب.

- الاستخدام الكفاء للموارد: وتتمثل مؤشرات هذا الهدف في: نفقات تطوير هيئة التدريس إلى إجمالي نفقات التشغيل، نفقات تطوير التعليم وطرق التدريس إلى إجمالي نفقات التشغيل، نسبة برامج التعليم التي يتم تمويلها كنسبة إلى إجمالي التمويل المطلوب.

- تعظيم الموارد الذاتية: وتتمثل مؤشرات هذا الهدف في: نسبة الإيرادات التي يتم اكتسابها من المجتمع الإجمالي، نسبة الدخل من رسوم التعليم إلى إجمالي نفقات التشغيل، نسبة الأموال التي يتم الحصول عليها من الصناديق الخاصة إلى الإجمالي، نسبة التبرعات إلى الخريجين، نسبة المنح السنوية إلى إجمالي الموارد، نسبة قيمة التبرعات من المؤسسات إلى إجمالي الموارد.

ويمكن تحديد أهم عناصر البعد المالي في الجامعات فيما يلي (الهاهي والشايح، ٢٠١٧، ٣٥٨):

- تحديد مواطن القوة المالية والقصور الناتجة عن السياسات والقرارات الصادرة.
- تحقيق قدرة الجامعة على النمو والابتكار.
- التأكد من مدي قيام الجامعة بتوظيف مواردها بكفاءة عالية.

بعد العملاء :

تركز المنظمات التعليمية رسالتها على إيجاد القيمة للعميل، وتحدد كل مؤسسة قطاعات العملاء التي تقع في دائرة عملها، وتبحث عن معايير الأداء التي تجعلها تحصل على رضا العملاء، ويحدد (بلحاج، ٢٠١٢، ١٠) أن بعد العملاء يعكس قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، وسرعة التتبع المستمر للتطورات المتعلقة بتفضيلاتهم وسلوكياتهم سعياً لإرضائهم ورفع درجات الولاء لديهم، وحدد (جادو، ٢٠١٣، ١١٨١) أصحاب المصالح للمؤسسة الجامعية في الفئات التالية:

- الطلاب وأولياء الأمور: وهم الفئة المستهدفة من الخدمة التعليمية المقدمة لهم.
 - المجتمع والمستخدمين وسوق العمل: وهم الفئة التي تمثل المستخدم النهائي للخدمة التعليمية التي يتم تقديمها، وسوق العمل هو الذي يستلم الخريجين الجدد لتوظيفهم ومتطلبات أصحاب المصالح الآخرين.
 - الجامعة وأعضاء هيئة التدريس: وهم الفئة التي تساهم في تحقيق متطلبات أصحاب المصالح الآخرين.
 - الخريجين: وهم الفئة التي تمثل المخرجات النهائية للمؤسسة الجامعية.
- وتسعي معظم الجامعات المعاصرة لوضع متطلبات وحاجات الطلاب في أولوية أهدافها الاستراتيجية لما لهذا البعد من أهمية كبيرة في تحقيق الجامعة للجودة التنافسية لمخرجاتها، وتتمثل عناصر هذا البعد في (الهادي والشايع، ٢٠١٧، ٣٥٨):
- عدد الطلاب المقبولين وفق المواصفات والشروط العالمية.
 - توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلاب.
 - رضا الطلاب عن الأداء الأكاديمي والإداري والخدمي.

بعد العمليات الداخلية:

لكي تحقق المؤسسة الجامعية رضا العملاء وأصحاب المصالح يجب أن تركز على تحسين عملياتها الداخلية والتفوق فيها . ويتضمن بعد العمليات جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها ويقوم هذا المنظور بدرجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن، إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة والإنتاجية (حسن وأحمد، ٢٠١١، ١٧٥).

ويركز هذا البعد في الجامعة على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تساهم في وصول الجامعة إلى درجة من التميز في كافة المجالات المالية والأكاديمية والخدمية، والإسهام في قياس الأداء المستقبلي للجامعة لتحقيق الغايات المنشودة، وبذلك

فإن هذا البعد يحقق زيادة لإيرادات الجامعة، ويركز على تحديد الحلقات التي تحقق الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الطلبة، ويمكن تحديد عناصر هذا البعد في الآتي (الهادي والشايح، ٢٠١٧، ٣٦٠):

- تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- القدرة السريعة في الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات.
- التخلص من الهدر في الموارد ورفع معدلات الإنتاجية.
- ترشيد الإنفاق وخفض كلفة العمليات التشغيلية.

بعد التعليم والنمو:

إن بيئة العمل تتغير باستمرار مع توفر وانتشار التكنولوجيا في العمل أصبح ما يميز مؤسسة عن الأخرى هو الجدارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد لتحقيق أداء على مستوى عالي يسمح بتفرد المؤسسة على منافسيها، وبمعنى آخر أن الاستثمار الأفضل يكون في الأصول غير الملموسة والمتمثلة في الموارد البشرية.

ويعبر هذا البعد عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لإيجاد التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، وذلك بالاعتماد على الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً عالياً، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتعمق روح العصر (حسن وأحمد، ٢٠١١، ١٧٦)، وتتمثل عناصر هذا البعد في (الهادي والشايح، ٢٠١٧، ٣٦١):

- التحسين المستمر في كل العمليات.
- التركيز على البحث والتطوير.
- تعزيز قيم الإبداع والابتكار.
- تكوين مخزون معرفي للجامعة عالي المستوى.

٣. آلية بناء الخريطة الاستراتيجية:

تعتمد الخريطة الاستراتيجية علي التسلسل السببي بين الأهداف الاستراتيجية في الأبعاد الأربعة، بناء علي العلاقة المنطقية بين هذه الأبعاد فما يحدث في بعد التعليم والنمو يؤثر علي بعد العمليات وما يحدث في بعد العمليات يؤثر بشكل مباشر علي رضا

العملاء وهكذا، ويشير (Armitage, Scholey, 2006) إن المنطق والجودة البصرية التي توفرها الخريطة الاستراتيجية أدت إلى تحسين القدرة على تسريع الأهداف الاستراتيجية وصولاً إلى تدابير محددة لتوفير رؤية متكاملة للاستراتيجية، موضحاً أنه يمكن وضع الخريطة الاستراتيجية من خلال الخطوات التالية:

١. حدد الهدف الرئيسي: على أن يكون هدفاً محدداً وقابلًا للقياس وللتحقيق وله مدة زمنية.
٢. اختيار القيمة المقترحة: لا يمكن لأي منظمة أن تحقق كل الاحتياجات في نفس الوقت، ولكن لا بد من التركيز على قيمة مهيمنة توفر قيمة متميزة للتفوق فيها.
٣. اختيار الاستراتيجيات المالية: اتخاذ قرار بشأن القيمة المهيمنة يوجه اختيارك للاستراتيجيات المالية
٤. اختيار استراتيجيات العملاء: لمواصلة التميز يجب اختيار استراتيجيات تعمل على الاحتفاظ بالعملاء وإضافة عملاء جدد بالإضافة إلى زيادة إيرادات كل عميل.
٥. التنفيذ من خلال استراتيجيات المنظور الداخلي: بمجرد تحديد الاستراتيجيات المالية واستراتيجيات العملاء المناسبة فإن "ما" نريد تحقيقه يصبح "كيف"، فيتم التركيز وتحديد أولويات الجهد المبذول على العمليات الداخلية الهامة.
٦. تخطيط استراتيجيات التعلم والنمو: حيث يتم اختيار استراتيجيات لتنمية مهارات وقدرات المعرفة اللازمة لدي للتنفيذ في ثلاثة مجالات رئيسية وهي رأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي ورأس المال التنظيمي.

ويقترح (Tohidi, et.al, 2010, 5545) خطوات بناء خريطة استراتيجية كما يلي:

- أولاً: يجب على المنظمة تحديد موضوعها الاستراتيجي وتحليلها للعثور على أفضل ٢٠% من الأجزاء التي تساهم في تحقيق المنظمة ٨٠% من أهدافها (مبدأ باريتو).
- ثانياً: لكل موضوع، يجب تحديد المبادرات والإجراءات ذات الصلة، ولكل مبادرة، يجب تحديد المؤشرات والأهداف والموارد المالية المطلوبة في إطار "خطط العمل".

- ثالثاً: يجب وضع خريطة لعلاقات السبب والأثر بين هذه المبادرات في خريطة الاستراتيجية.

ويحدد (هباش، ٢٠١٧، ١٣١-١٣٥) أن بعد صياغة رسالة ورؤية المؤسسة واستراتيجياتها تبدأ مرحلة ترجمة الاستراتيجية إلى خريطة استراتيجية من خلال عدد من الخطوات، وهي :

١- تحديد واختيار منظورات البطاقة: لكل مؤسسة حرية اختيار المنظورات القادرة على تحقيق التفوق واكتساب الميزة التنافسية.

٢- تحديد أهداف كل منظور: وترتبط الأهداف المختار لمنظورات البطاقة بالرؤية والرسالة وقيم المؤسسة وكذلك بالأهداف العامة الخاصة بكل وحدة عمل استراتيجية.

٣- تحديد مؤشرات كل منظور: وهي معايير تستخدم لتقييم الأداء ومراقبة النتائج المتوقعة، وهناك نوعان من المؤشرات: مؤشرات السبب وتمثل محركات الأداء والتي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة وتركز على نتائج نهاية الفترة، ومؤشرات النتيجة وتوضح نتائج أداء العمليات والأنشطة المختلفة.

وبطريقة شاملة حدد (زغلول، ٢٠١٠، ١٠٨-١٠٩) متطلبات التصميم الهيكلي للخريطة الاستراتيجية في تعيين مجموعة العناصر الأساسية المكونة لها، وكيفية الربط سببياً بين هذه العناصر من أعلى إلى أدنى، وذلك على النحو التالي:

- ١- تحديد رؤية تنظيم الأعمال واستراتيجيته في تحقيق هذه الرؤية.
- ٢- تعيين الهدف الاستراتيجي الفرعي لمنظور الأداء المالي باعتباره منظور النواتج النهائية لمقياس الأداء المتوازن، هذا الهدف الاستراتيجي قد يتمثل في الوصول بمعدل العائد على رأس المال المستثمر إلى مستوى معين، وقد يتمثل في الوصول بمعدل العائد على حقوق الملكية إلى مستوى معين، وقد يتمثل في الوفاء بمتطلبات كل الأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.

٣- تعيين الهدف الاستراتيجي الفرعي لمنظور العلاقات مع العملاء، باعتبار أن هذا الهدف الفرعي والمتمثل في إيجاد القيمة للعملاء يعد المسبب لتحقيق الهدف الاستراتيجي الفرعي لمنظور الأداء المالي.

٤- تناغم عمليات التشغيل الداخلية في مسارات تحقق الهدف الاستراتيجي الفرعي لمنظور العلاقات مع العملاء.

٥- توليد واقتناء الأصول الفكرية التي تدعم عمليات التشغيل الداخلية.

٦- إجراء التحليلات الاستراتيجية الداخلية والخارجية، انطلاقاً من أن إعداد مصفوفة لربط الأهداف الاستراتيجية الفرعية بكل من مصادر القوي ومصادر الضعف والفرص والتحديات يعطي دعماً واقعياً للأهداف الاستراتيجية الفرعية.

٧- تعيين الروابط الرأسية التي تعكس علاقات السبب والنتيجة للأهداف الاستراتيجية الفرعية لكل منظور.

٨- تصميم الخريطة الاستراتيجية وفقاً لإجراءات محددة تحدد مسارات علاقات السبب والنتيجة وتبدأ بالمسببات وتنتهي بالنواتج أي أنها تبدأ من أدنى إلى أعلى.

تأسيساً على ما سبق يمكن تحديد خطوات بناء الخريطة في:

١- تحديد الهدف العام الذي تسعى الخريطة لتحقيق القيمة التي تأتي في أولويات عمل المؤسسة من خلاله.

٢- تحديد أبعاد الخريطة الملائمة لطبيعة عمل المؤسسة لتنفيذ هذا الهدف.

٣- تحديد أهداف فرعية في كل بعد في ضوء الأهداف العام التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

٤- تعيين العلاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الفرعية بين المنظورات المحددة.

٥- رسم شكل توضيحي للعلاقات السببية بين أهداف الأبعاد الأربعة.

المحور الثالث: اليقظة الاستراتيجية بجامعة بني سويف (الدراسة الميدانية والخريطة الاستراتيجية المقترحة)

يتناول هذا المحور الدراسة الميدانية والخريطة الاستراتيجية المقترحة والنتائج والتوصيات.

أولاً: الدراسة الميدانية:

تتضمن الدراسة الميدانية تحديداً للهدف من إجرائها، ووصفا لمجتمع وعينة البحث وأداة البحث ثم تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، وذلك علي النحو التالي:
هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الجامعية داخل جامعة بني سويف.
مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية بجامعة بني سويف، من نواب رئيس الجامعة (٣ نواب) وعمداء الكليات (٣١ عميد) بالجامعة ومديري الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة (٢٣ مدير وحدة)، وبذلك يكون العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة هو (٥٥)، وقد تم عمل المقابلة مع (٢٢) قيادياً من القيادات الأكاديمية بالجامعة موزعة على الفئات الثلاثة من المجتمع الأصلي، ولم تشمل مجتمع العينة وكلاء الكليات لأن هدف الدراسة الميدانية هو معرفة واقع اليقظة داخل الكلية أو الوحدات ذات الطابع الخاص والتي يحددها عميد الكلية أو مدير الوحدة، والجدول التالي رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة الميدانية وفق متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة الميدانية وفق متغير المسمى الوظيفي ونسبتها للمجتمع الأصلي

النسبة المئوية من المجتمع الأصلي %	مجتمع العينة	مجتمع الأصلي	المسمى الوظيفي
٣٣,٣	١	٣	نائب رئيس الجامعة
٣٨,٧	١٢	٣١	عميد كلية
٣٩,١	٩	٢٣	مدير وحدة
٤٠	٢٢	٥٥	المجموع

بيانات المجتمع الأصلي من: جامعة بني سويف، قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، اللائحة المالية والإدارية للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص
أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية المرتبطة بموضوع اليقظة الاستراتيجية وفي ضوء ما جاء في الاطار النظري للبحث تم إعداد استمارة مقابلة مقننة كأداة لجمع البيانات اللازمة.

إجراءات تطبيق المقابلة:

كانت إجراءات المقابلة الشخصية على النحو التالي:

(١) تحديد الهدف من المقابلة: هدفت المقابلة إلى رصد واقع اليقظة الاستراتيجية بجامعة بني سويف.

(٢) تحديد العينة المستهدفة: تم اختيار عدد من القيادات الجامعية، ولقد تمت المقابلة مع عينة ممثلة من القيادات المختلفة بجامعة بني سويف.

٣) تصميم استمارة المقابلة: تم تصميم الاستمارة بحيث تكونت من صفحة واحدة اشتملت على المسمى الوظيفي، كما تضمنت خمسة أسئلة رئيسية يتبعها عدد من العبارات التوضيحية.

٤) تم عرض استمارة المقابلة علي عدد من أعضاء هيئة التدريس للتأكد من صدقها بالاعتماد علي صدق المحكمين.

٥) تطبيق المقابلة: تم عمل المقابلة في شهر سبتمبر/ ٢٠١٨م.
نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تمثل تفسير نتائج الدراسة الميدانية في تحليل الاستجابات علي أسئلة استمارة المقابلة، والتي جاءت على النحو التالي:
تحليل الاستجابات على السؤال الأول:

كان هدف السؤال الأول هو التعرف على واقع اليقظة التكنولوجية بجامعة بني سويف، والذي جاء بصيغة: هل تعمل الجامعة (الكلية أو الوحدة) على رصد المستجدات والتطورات التكنولوجية التي تهتم مجال تخصصها؟، وبعد أخذ الاستجابة يتم استكمال السؤال: وهل يشمل ذلك أي من:

- رصد المعايير التكنولوجية في الجامعات الرائدة.
- رصد نتائج البحوث المتعلقة بالجامعة (الكلية أو الوحدة).

وكانت تحليل نتيجة المقابلة على هذا السؤال على النحو التالي:

أجابت عينة الدراسة على السؤال الأول بنسبة ٥٠% نعم و ٥٠% لا، وكانت الاستجابة التي أجابت بنعم تتضمن أن الجامعة (الكلية أو الوحدة) تسعى إلى تنفيذ كل ما هو جديد في نشاط عملها وأوضح مديري الوحدات بأمثلة لأنشطة جديدة تسعى الوحدات إلى تنفيذها وأن طبيعة الوحدات تتطلب السعي نحو كل ما هو جديد، ولكن الاستجابات التي أجابت ب (لا) كان النصيب الأكبر منها للكليات النظرية وقد يرجع ذلك إلى طبيعة التخصصات الأدبية، وكانت استجابات قيادات الوحدات والكليات العملية أنه لا يتم ذلك

إلا بصور فردية وارجع أفراد العينة أسباب عدم القيام برصد المستجدات التكنولوجية إلى ضعف الموارد المادية وعدم تواجد فرق العمل والقيود الإدارية.

وعند السؤال عن مدي رصد المعايير التكنولوجية في الجامعات الرائدة، كانت هناك استجابتان بنعم على أن ذلك قد يتم على المستوي الإقليمي فقط أو بالاعتماد على إصدارات المجلس الأعلى للجامعات، ولم تكن هناك أي استجابة بنعم على السعي نحو رصد نتائج البحوث المتعلقة بالجامعة (الكلية أو الوحدة).

وهو ما يوضح وجود توجهات لرصد المستجدات التكنولوجية والتعامل في ضوءها ، ولكن مع غياب وضوح آليات العمل أو توافر التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق هذه الغاية، وهو ما يوضح ضرورة الاعتماد علي الخريطة الاستراتيجية لتحقيق هدف الوصول للريادة في ضوء التطورات التكنولوجية.

تحليل الاستجابات على السؤال الثاني:

كان هدف السؤال الثاني هو التعرف على واقع اليقظة التنافسية بجامعة بني سويف، والذي جاء بصيغة: هل تتوفر لدي الجامعة (الكلية أو الوحدة) خطة للبقاء في الوضع التنافسي المحلي والدولي ؟ وهل يشمل ذلك :

- البحث عن معلومات عن أداء الجامعات (الكليات أو الوحدات) المناظرة بصورة مستمرة.
- تحليل الخطط الاستراتيجية للجامعات (الكليات أو الوحدات) المناظرة العالمية والإقليمية المتميزة.
- تسعي الجامعة (الكلية أو الوحدة) لتوفير معلومات عن الاستراتيجيات التنافسية للجامعات الأخرى.

أجابت عينة الدراسة على السؤال الثاني بنسبة ٦٢,٥% (نعم) و ٣٧,٥% (لا)، وكانت الاستجابة التي أجابت بنعم تتضمن أن الجامعة (الكلية أو الوحدة) تسعي للحفاظ على الوضع التنافسي ولدي مديري الوحدات أنشطة عديدة للتنافسية، وأشار عمداء

الكلديات إلى الدور الملموس الذي تقوم به وحدات الجودة بالكلديات للوصول إلى مستوى أفضل دائماً، وكانت الاستجابات التي إجابات ب (لا) جميعها من عمداء الكلديات عينة الدراسة، والتي أوضحت أنه قد يرجع ذلك إلى الضغوط التي تقع علي الكلديات لتسيير العملية التعليمية والإدارية وهي أعباء كثيرة، بالإضافة إلى أن ذلك ليس ضمن نطاق عملها وقد تختص به وحدات داخل الجامعة.

وعند السؤال عن اذا كان ذلك يشمل "البحث عن معلومات عن أداء الجامعات (الكلديات أو الوحدات) المناظرة بصورة مستمرة"، أشارت الإجابات الإيجابية ونسبتها ٦٢,٥% إلى أن ذلك يتم عند الحاجة فقط، وقد يتم بصورة فردية، أو قد يطلب ولا ينفذ، وقد يرجع ذلك لعدم وجود وقت كافي أو هيئة رسمية لطلب ذلك، وكانت الاستجابات على "تحليل الخطط الاستراتيجية للجامعات (الكلديات أو الوحدات) المناظرة العالمية والإقليمية المتميزة" بأن ذلك يتم ولكن علي مستوى محدود أثناء وضع الخطط الاستراتيجية وهي مسئولية وحدة الجودة إلا أن الاستفادة الفعلية من هذه الخطط ضعيفة، وكانت الاستجابة على "تسعي الجامعة (الوحدة) لتوفير معلومات عن الاستراتيجيات التنافسية للجامعات الأخرى" أنه ذلك لا يحدث، وأضاف أحد أفراد العينة بأن الحصول على الاستراتيجيات التنافسية أمر صعب ولا يمكن الوصول إليه.

مما يدل علي ضعف التركيز علي الحصول علي معلومات اليقظة التنافسية، وإن كان يتم ذلك بشكل فردي غير منتظم في ضوء غياب أسلوب العمل الجماعي.

تحليل الاستجابات على السؤال الثالث:

كان هدف السؤال الثالث هو التعرف على واقع اليقظة التجارية بجامعة بني سويف، والذي جاء بصيغة: تضع الجامعة (الكلية أو الوحدة) استراتيجية عملها لتلبية احتياجات سوق العمل من الخدمات التعليمية والبحثية، وهل يشمل ذلك :

- قيام الجامعة (الكلية أو الوحدة) بدراسات متواصلة حول الاحتياجات التنموية للمجتمع المطلوبة منها.

- رصد الجامعة (الكلية أو الوحدة) مدي رضا المجتمع عن مخرجاتها (كفاءة الخريجين- نتائج البحث العلمي- الخدمات المجتمعية).
- تقييم الجامعة (الكلية أو الوحدة) علاقاتها مع القطاعات التنموية بالمجتمع للتعرف على احتياجاتها، وتغيير البرامج التعليمية في ضوءها.
- أجابت عينة الدراسة على السؤال الثالث بنسبة ٢٥% (نعم) و ٧٥% (لا)، وكانت الاستجابات التي أجابت بنعم تتضمن أن ذلك يتم من خلال البرامج الجديدة، التي قامت الجامعة بتفعيلها لتلبية احتياجات المجتمع المحلي وسوق العمل، وكانت الاستجابات ب (لا) مبررة ذلك أن هناك خطة للعمل داخل الكلية وهي محدده سلفا ولا يتم عليها أي تعديل، ولقد أجاب أحد المستجيبين بأن "العملية البحثية ماشية حسب رغبة الباحث أو رئيس القسم وهدفها الأساسي الحصول على الترقيات"، الأمر الذي يشير إلي ضعف عملية ربط البحوث بالاحتياجات التنموية للمجتمع.
- وعند السؤال عما اذا كانت عملية تلبية الاحتياجات في ضوء دراسات حول الاحتياجات التنموية كانت كل الإجابات ب (لا)، وفي إشارة إلى أن هذا ليس بتخصصهم أو ليس ضمن نطاق عملهم، وعن رصد الجامعة أو الوحدة لمدي رضا المجتمع عن مخرجاتها أو تقييم العلاقة مع القطاعات التنموية كانت كل الاستجابات ب (لا) ، وكان تعليق أحد المستجيبين أن ذلك لن يتم إلا بأمر إداري مباشر وملزم لعمل ذلك غير ذلك كل واحد مشغول بأبحاثه الخاصة ومسؤولياته .
- مما يدل على أن الخدمات التعليمية والبرامج الجديدة التي استحدثتها الجامعة تعمل على تحقيق سمعة تجارية جيدة للجامعة، إلا أن الدور البحثي للجامعة ما زال في حاجة إلي مزيد من التركيز ليكون هدف البحث العلمي هو خدمة المجتمع وليس الترقيات فقط.

تحليل الاستجابات على السؤال الرابع:

كان هدف السؤال الرابع هو التعرف على واقع اليقظة البيئية بجامعة بني سويف، والذي جاء بصيغة: تعمل الكلية (الجامعة) على المراقبة المستمرة وجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومدى انعكاسها على استراتيجية عملها، وهل يتضمن ذلك

- تحليل الفرص والتهديدات المحيطة بالكلية (الجامعة) والتعامل معها.
- تتابع الكلية (الجامعة) باستمرار المؤتمرات المجتمعية للاستفادة من توجهات الخبراء.
- تراعي الكلية (الجامعة) التغيرات الحادثة في بنية وثقافة المجتمع.
- تقوم الجامعة بتحليل القوانين والتشريعات الموجودة داخل المجتمع والمؤثرة على أدائها.

أجاب عينة الدراسة على السؤال الثالث بنسبة ٦% نعم و ٩٤% لا ، وكانت الاستجابة التي أجابت بنعم تتضمن أن ذلك يتم بصورة فردية، ولكن عند سؤالهم: هل يتضمن ذلك تحليل الفرص والتهديدات المحيطة بالكلية، كانت الإجابة أن ذلك يتم أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية للكلية وأنه كان لغرض إعداد الخطة فقط إلا أنه لم تتحقق منه أي استفادة فعلية، مما يدل على ضعف تركيز أفراد الجامعة علي البيئة الخارجية للجامعة الأمر الذي يزيد من الفجوة بين الجامعة والمجتمع المحيط.

تحليل الاستجابات على السؤال الخامس:

- كان هدف السؤال الخامس هو التعرف على مراحل اليقظة التكنولوجية التي قد تتم بجامعة بني سويف، والذي جاء بصيغة: هل تقوم الكلية (الجامعة) بإحداث تغييرات استباقية بناء على جمع المعلومات الكافية في كافة المجالات التي لها انعكاس على موقعها التنافسي والريادي داخل المجتمع؟ وهل تم ذلك من خلال المراحل التالية:
- إنشاء شبكة معلوماتية بالكلية (الجامعة) لجمع المعلومات الكافية عن محيطها الخارجي.

- تحليل المعلومات التي تم جمعها لاتخاذ القرارات على أساسها.
- نشر المعلومات المستخلصة ووضعها تحت تصرف إدارات الكلية (الجامعة) للاستفادة منها.

أجابت عينة الدراسة بنسبة ١٠٠% ب (لا) فذلك لا يحدث وكذلك العبارات التي تعكس المراحل لا يتم أي منها، الأمر الذي يوضح ضعف الاستراتيجيات الدفاعية لدي الجامعة وقد يقتصر الأمر علي أسلوب رد الفعل ، وهناك حاجة إلي ضرورة التأكيد علي وجود نظام لليقظة داخل الجامعة بشكل رسمي.

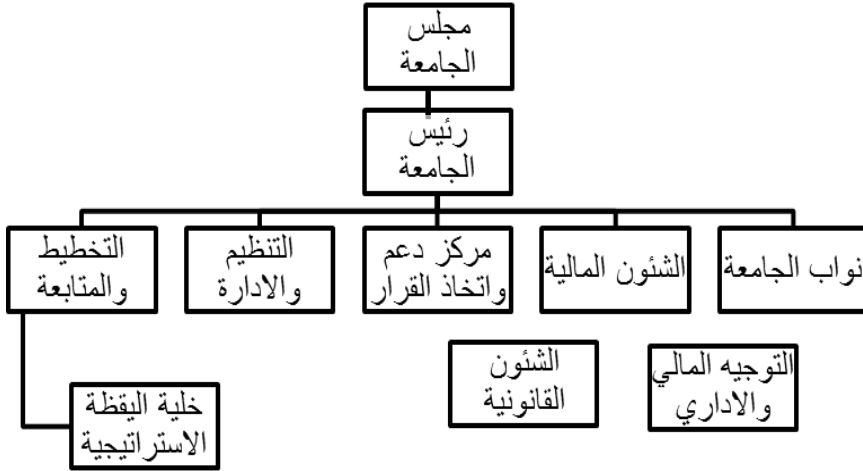
وبناء علي التحليل السابق يتضح أن مستوي اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف هو مستوي ضعيف، وان ما يتم من عمليات لجمع البيانات تتم بجهود فردية أو عند الحاجة فقط بطلب من الرئيس المباشر .

ثانياً: خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف

يتطلب عمل خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات تحديد موقع نظام اليقظة الاستراتيجية داخل الجامعة، ثم تحديد كيف يمكن أن تساهم أبعاد الخريطة الاستراتيجية في تحقيق اليقظة الاستراتيجية وأخيراً رسم الخريطة الاستراتيجية المقترحة بناء علي ما سبق، وهو ما سوف يتم تناوله علي النحو التالي:

أ- موقع اليقظة الاستراتيجية داخل جامعة بني سويف

يمكن اقتراح موقع خلية اليقظة الاستراتيجية داخل الهيكل التنظيمي للجامعة بحيث تكون وحدة تابعة للتخطيط والمتابعة ، في الشكل التالي رقم (٤)



شكل رقم (٤)

موقع خلية اليقظة الاستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة

الشكل من إعداد الباحثة بناء علي الهيكل التنظيمي لجامعة بني سويف

الشكل السابق رقم(٤) يوضح مكانة خلية اليقظة الاستراتيجية داخل الهيكل

التنظيمي لجامعة بني سويف، حيث تقع كوحدة تابعة لوحدة التخطيط والمتابعة، ويمكن أن تتكون خلية اليقظة من خلية يقظة مركزية على مستوى الجامعة وتمثل الوحدة الأساسية التي تتولي نظام اليقظة الاستراتيجية للجامعة ككل، ومتابعة خلايا اليقظة الاستراتيجية على مستوى الكليات المختلفة حيث تختلف نوعية المعلومات في ظل الأهداف الاستراتيجية لكل كلية، على أن تتبع الوحدات داخل الكليات نفس المنهجية التي تتبعها خلية اليقظة المركزية ونفس المراحل التي تتخذها في البحث عن المعلومات ونشرها على أن يعمل بها أفراد لهم نفس صفات المتقظين في الخلية الأساسية، وتعمل وفق خطوات تحقيق اليقظة السابق ذكرها في الاطار النظري للبحث.

ب- تحقيق اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعاد الخريطة الاستراتيجية :

يسهم بعد التعلم والنمو في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات من خلال:

- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين لأداء مهامهم كأفراد متيقظين، ومنها مهارات إدارة المعرفة ونشرها، ومهارات التواصل والفضول المعرفي.
- نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية وما تتطلبه من تحسين الأداء في ضوء المعايير العالمية.
- إكساب أعضاء هيئة التدريس معرفة بمتطلبات ومراحل وأهداف عملية اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الجامعية.
- التدريب على استخدام شبكات الاتصال ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات للوصول بالمنظمة إلى وضع التعلم المستمر.
- تشجيع الإبداع والابتكار في الأفكار التنافسية والفكر الاستراتيجي للمؤسسة لتطوير الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- تنمية مهارات القيادات الجامعية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- يساهم بعد العمليات الداخلية في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات من خلال :
- تفعيل عمل وحدة لليقظة الاستراتيجية تأخذ الشكل الرسمي ومحددة الأهداف ونتائج الأداء المطلوبة.
- تطوير البرامج الدراسية وتوجيه البحوث العلمية لتلبية احتياجات المجتمع وأصحاب المصالح بما يحقق الرضا عن الخدمات الجامعية وتحقيقها لمتطلبات التنمية في المجتمع.
- تطوير تكنولوجيا المعلومات بالجامعة وتوفير شبكات الاتصال.
- تحسين الأداء المؤسسي للجامعة في ضوء المعايير العالمية.
- يساهم بعد العملاء في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات من خلال التركيز على :
- العمل على تحقيق رضا أصحاب المصالح من خلال تقويم البرامج الدراسية والبحوث العلمي في احتياجات التنمية المجتمعية وسوق العمل.

- توسيع العلاقات والشراكات مع الجامعات الرائدة والكليات المتميزة لبناء سمعة أكاديمية للجامعة.
- رصد مدي رضا المجتمع عن مخرجات الجامعة من خلال متابعة الخريجين وربط البحوث بالصناعة وتقديم خدمات مجتمعية بناء على تحليل الاحتياجات الفعلية.
- تحليل القوانين والتشريعات الموجودة داخل المجتمع والعمل على الاستفادة منها وتجنب التهديدات الناتجة عنها.
- يساهم البعد المالي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات من خلال التركيز علي:
 - توظيف موارد الجامعة بكفاءة عالية تتفق مع المعايير المحلية والعالمية بما يحقق التنافسية.
 - تحقيق التميز في الأداء وتوفير الجهود في إعادة البحث عن معلومات متوفرة داخل المؤسسة أو عن أدوار قد تمت بالفعل من خلال شبكة معلومات اليقظة الاستراتيجية.

ج- رسم الخريطة الاستراتيجية المقترحة:

- تعمل الخريطة الاستراتيجية على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مؤشرات كمية في الأبعاد الأربعة، وتتمثل الخريطة الاستراتيجية في رسم توضيحي لما يجب فعله على شكل أهداف في كل بعد، ومن الاطار النظري للبحث تم تطبيق خطوات بناء الخريطة الاستراتيجية في البحث الحالي وفق الخطوات التالية:
- ١- تم تحديد الهدف العام الذي تسعى الخريطة لتحقيقه في "تحقيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعة"
 - ٢- تم تحديد أبعاد الخريطة الملائمة لطبيعة عمل المؤسسة لتنفيذ هذا الهدف في الأبعاد الأربعة للخرائط الاستراتيجية دون حذف أي منها لملائمتها لطبيعة المؤسسة الجامعية والهدف العام.

٣- تم تحديد الأهداف الإجرائية في كل بعد في ضوء الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتحديد الأنشطة في كل بعد من الأبعاد على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (٣).

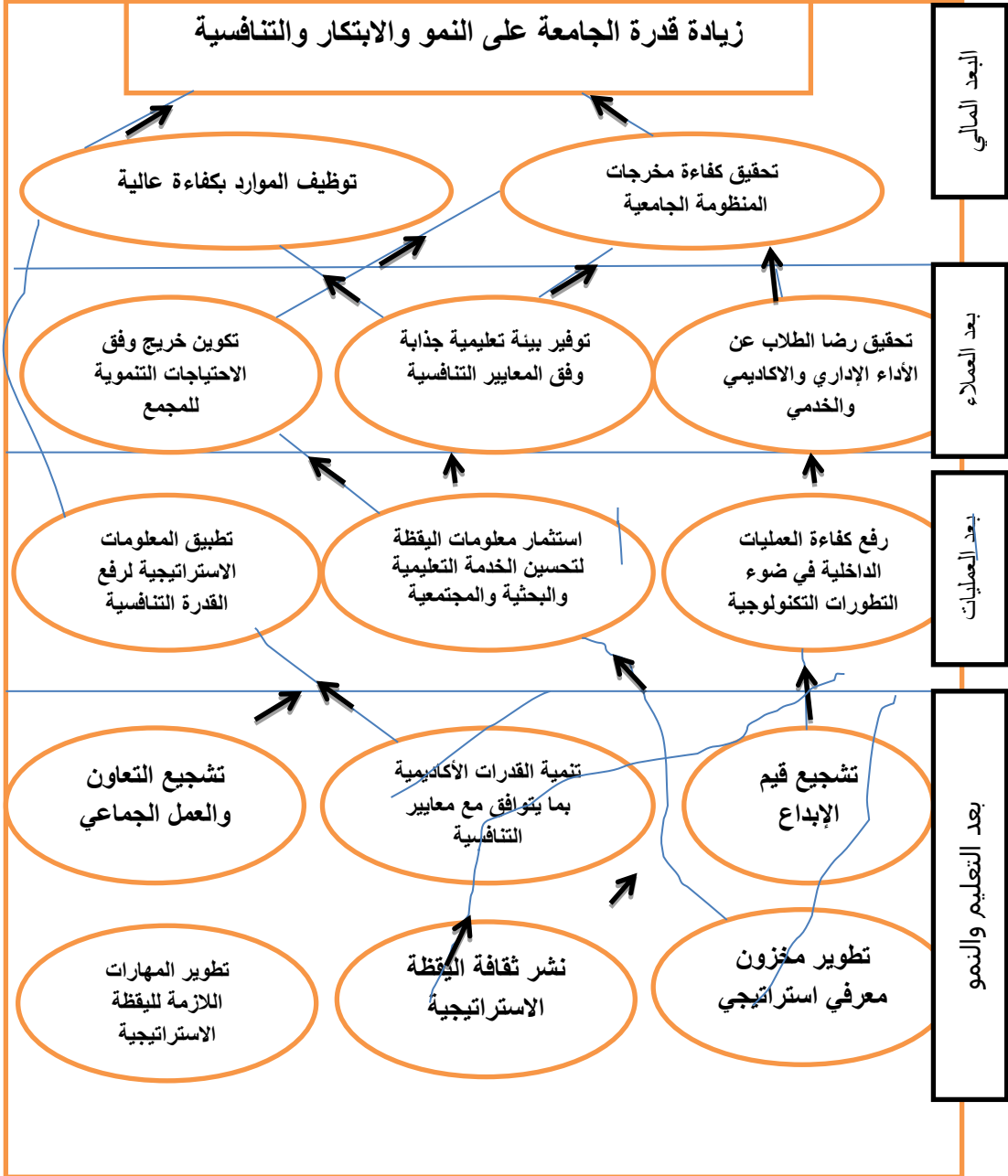
جدول رقم (٣)

الأهداف الإجرائية والأنشطة لأبعاد الخريطة الاستراتيجية

الأبعاد	الأهداف الإجرائية	الأنشطة
المالي	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق كفاءة مخرجات المنظومة - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والشراكات مع هيئات المجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة ضمن قاعدة معلومات اليقظة - العمل على زيادة إيرادات الجامعة - عمل تقديرات للتكلفة المالية المستقبلية للعمليات التعليمية بشكل مناسب
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> - تلبية احتياجات المجتمع التنموية من مخرجات الجامعة. - رفع مستوى رضا أصحاب المصالح عن مستوى مخرجات الجامعة. - توفير بيئة تعليمية جذابة وفق المعايير التنافسية. - تحقيق رضا الطلاب عن الأداء الإداري والأكاديمي والخدمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - استحداث برامج دراسية وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع والتي تمت من خلال معلومات اليقظة الاستراتيجية. - عمل دراسات واستطلاعات رأي لتقييم مدي رضا المجتمع عن مخرجات الجامعة. - نشر المعلومات المستخلصة ووضعها تحت تصرف المسئولين لتحسين مستوى الخدمات الجامعية.
العمليات	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير العملية التدريسية والبحثية وفق معلومات اليقظة التكنولوجية. - تعزيز التواصل الفعال بين أفراد الجامعة لنشر معلومات اليقظة الاستراتيجية - رفع كفاءة العمليات الداخلية في ضوء التطورات التكنولوجية والمعايير التنافسية . 	<ul style="list-style-type: none"> - تفعيل عمل وحدة اليقظة الاستراتيجية - رصد المستجدات التكنولوجية في الجامعات الرائدة - عمل دراسات لتحليل التطورات السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية - تحليل وتركيب معلومات اليقظة الاستراتيجية التي تم جمعها لتحديد احتياجات المجتمع من الجامعة. - عمل خطة لاستدامة الوضع التنافسي للجامعة.
التعلم والنمو	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير مهارات اليقظة الاستراتيجية لدى الأفراد - بناء معرفة حول متطلبات اليقظة الاستراتيجية - بناء ثقافة اليقظة الاستراتيجية - تنمية مهارات اتخاذ القرارات لدى القيادات 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء شبكة معلوماتية بالوحدة لجمع المعلومات عن المحيط الخارجي - التدريب على استخدام شبكات الاتصال ونظم المعلومات - توفير شبكة معلومات اليقظة لشكل مستمر لجميع المسئولين عن اتخاذ القرارات الجامعية. - تقديم برامج تدريبية داخل الكليات المختلفة تشجع الإبداع في الأفكار لتطوير الخدمات الجامعية.

٤- تعيين علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف الفرعية بين الأبعاد المحددة على

الخريطة الاستراتيجية كما يوضحها الشكل التالي رقم (٥)



شكل رقم (٥) خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعة

النتائج والتوصيات:

بناء على ما سبق في الاطار النظري والميداني للبحث يمكن استخلاص أهم النتائج التالية، ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج:

النتائج النظرية:

- تشير الأدبيات البحثية في مجال اليقظة الاستراتيجية إلى ضرورة وجود نظام لليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية لما لها من أهمية كبيرة في تكوين قاعدة بيانات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة بما يعمل على تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، ويمكن اقتراح تكوين خلية لليقظة الاستراتيجية كوحدة تابعة لوحدة التخطيط ومتابعة الخطة بالهيكل التنظيمي لجامعة بني سويف، تكون وظيفتها التنظيم لمراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- يوجد أربعة مجالات أساسية لليقظة الاستراتيجية وهي اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية، وقد تختلف هذه المجالات في تسمياتها عبر مختلف الكتابات التربوية.
- تمر اليقظة الاستراتيجية بثلاث مراحل أساسية، وهي: جمع المعلومات، التحليل والتركيب، ثم النشر والمتابعة، وتنفيذ هذه المراحل الثلاثة يضمن بقاء المؤسسة في الوضع التنافسي واتخاذها لموقع ريادي في نشاط عملها.
- توجد عدة متطلبات لنجاح اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة ومنها: وجود قناعة ووعي لدى جميع أفراد المؤسسة بأهمية توفر نظام لليقظة الاستراتيجية، وتوافر موارد بشرية على مستوى من الكفاءة، وموارد مادية اللازمة لإنجاح عملية اليقظة، ووجود تنظيم رسمي لليقظة داخل المؤسسة.
- تساعد الخريطة الاستراتيجية على استيضاح الصورة الاستراتيجية للمؤسسة بشكل تخطيطي يوضح علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- الخريطة الاستراتيجية تساعد المؤسسات في إيجاد وصناعة القيمة لكل من المستفيدين وأصحاب المصلحة، كما تعمل علي ربط تخطيط الاستراتيجية بتنفيذها.

نتائج الدراسة الميدانية:

- أن مستوي اليقظة الاستراتيجية داخل جامعة بني سويف ضعيف، فهي غير منتظمة ولا تأخذ طابعاً رسمياً، وبعض حالات المراقبة للبيئة ليس هدفها تغذية القرارات الاستراتيجية بالجامعة وإنما تكون كرد فعل لما قد يحدث.
- كانت اليقظة التنافسية ثم اليقظة التكنولوجية هي أكثر الأنواع ممارسة داخل الجامعة - وإن كان بجهود فردية وغير منتظمة- مقارنة باليقظة التجارية واليقظة البيئية.
- تخضع عملية جمع المعلومات المطلوبة عن البيئة المحيطة لمدي الحاجة إليها وتتم بشكل فردي وغير منظم وليست ضمن نطاق عمل لجنة مختصة لتحليل ومعالجة المعلومات المحصلة، وبالتالي قد تتم مرحلة جمع المعلومات بطريقة عشوائية عند الحاجة إليها ولكن الأمر لا يصل إلى مرحلة المعالجة أو النشر.

التوصيات :

- على المؤسسة الجامعية أن تسعى لتبني نظام لليقظة الاستراتيجية، لما لها من أهمية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على معلومات اليقظة الاستراتيجية التي يوفرها هذا النظام.
- ضرورة نشر الوعي بين الأفراد داخل الجامعات بأهمية تطبيق الخريطة الاستراتيجية في ترجمة رؤية وأهداف المؤسسة الجامعية.
- عمل ندوات توعية وورش عمل تدريبية حول كل نوع من أنواع اليقظة الاستراتيجية وحول أدوات اليقظة الاستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة الجامعة .

- إصدار نشرات دورية تنشر نتائج عمل اليقظة الاستراتيجية وما توصلت إليه من رصد التطورات التي رصدتها خلية اليقظة بالجامعة.
- تنظيم دورات لبناء خلايا اليقظة الاستراتيجية.
- عقد مؤتمرات ترسخ فكر وثقافة اليقظة الاستراتيجية في الجامعات.
- العمل على تعميم الخريطة الاستراتيجية المقترحة لتمثل أداة اتصال بين أفراد المؤسسة الجامعية لتعزيز تحقيق الأهداف التشغيلية.

بحوث مقترحة :

- اليقظة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة.
- اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
- اليقظة الاستراتيجية في منظمات البحث والتطوير.
- اليقظة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.
- الخريطة الاستراتيجية كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية في الجامعة.
- الخريطة الاستراتيجية والقدرة التنافسية للجامعة.
- تحقيق الريادة في التعليم العالي في ضوء أبعاد الخريطة الاستراتيجية.

المراجع

- بلحاج، مريم. (٢٠١٢). أثر اليقظة الاستراتيجية على أداء المنظمة: دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية، رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، الأردن
- بوخمخ، عبد الفتاح، ومصباح، عائشة. (٢٠١٠). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، ٨-٩ نوفمبر، ٢١-١
- تليلاني، فاطمة الزهراء وبوقريو، مريم نسرين. (٢٠١٤). تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي- جامعتي كونستانس بألمانيا وماكوراى بأستراليا كنموذج، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، الجزائر، ٢٠-١
- جادو، سماسم كامل موسي. (٢٠١٣). مدي فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة- جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع٢، ١١٥٣-١٢٢٨
- الحدراوي، رافد حميد عباس، والزهيري، مروة عبد الكريم. (٢٠١٣). استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري الاقتصادية والإدارية- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة- العراق
- حديد، رتيبة، وحديد، نوفيل. (٢٠٠٥). اليقظة التنافسية وسيلة تسييره حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، من ٨-٩ مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، ١٨٨-١٩٩

- حسن، علاء أحمد، وأحمد، ميسون عبد الله. (٢٠١١). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، مج ٧، ٢٨٤، ١٥٩-١٩٩
- حمو، مريم. (٢٠١٤). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر
- خلفاوي، شمس ضيات. (٢٠١٧). تثمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث- جامعة الجلفة- الجزائر، ع ٢٦٤، ٢٨٦ - ٣٠١
- رفيق، عليوات. (٢٠٠٤). إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر
- رملي، حمزة. (٢٠١٤). دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، ع ٢٤، ٢٥٣-٢٧٥
- زرقين، عبود. وفيروز، مدفوني. ويزيد، تفرات. (٢٠١٤). نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة لإحداث التغيير بالمؤسسة. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح- الأردن، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، ١ - ١٦
- زغلول، جودة عبد الرؤوف محمد. (٢٠١٠). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجية والتشغيلي للأصول الفكرية دراسة حالة، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة- جامعة طنطا، ٨٧-١٥٨
- الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية - مصر، ج ٥٢، ١ - ٣٩

- صبرينة، حمزاوي. (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر البنكية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر
- عبد العزيز، أحمد محمد محمد. (٢٠١٦). دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Poles Techno بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية: منظور استراتيجي، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، عدد خاص بالمؤتمر الدولي لكلية التربية بجامعة عين شمس بعنوان: توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل، ١٦٨-١٣
- عبود، زرقين وآخرون. (٢٠١٤). نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة لإحداث التغيير بالمؤسسة، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، ١٦-١
- العتيبي، تركي كديميس، والقحطاني، غادة فهد عبد الله. (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي، دراسات عربية وإسلامية - مصر، مج ٦، ع ١٣، ٧٥ - ٢٤٢
- العزازي، الحسين محمد. (٢٠١٣). نموذج تجريبي مقترح يتأسس على الخرائط الاستراتيجية لقياس ورقابة راس المال الفكري وانعكاساته على استحداث قيمة مقترحة لقطاعات العملاء المستهدفة مع دراسة حالة، مجلة البحوث المالية والتجارية - كلية التجارة جامعة بور سعيد، ع ١٤، ٧٩-١٤١
- علام، عبد الرحيم، وصدقي، عمرو. (٢٠٠٩). مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة. أعمال ملتقيات وندوات (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٢٧ - ٣٤١

- عمر، ولد عابد ولمين، علواطي. (٢٠١٧). آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، ع٣، ١٧-١٥
- غلاب، نعيمة، وزغيب، مليكة. (٢٠١٢). واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية- دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة)، ٢٣-٢٦ أبريل، جامعة الزيتونة، الأردن، ١٥٦-١٦٩
- قنطاس، عبلة، وغلاب، نعيمة. (٢٠١٧). استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية- نموذج مقترح، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد ٤، ع١، ١٦٥-١٩٢
- كابلان، روبرت، ونورتون، ديفيد. (٢٠٠٤). الخرائط الاستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثانية عشر، ع٩، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، ١-١٢
- محمد، عبد الرحيم. (٢٠٠٨). خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق. أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام ٢٠٠٥م، ٢٠٠٦م، ٢٠٠٧م- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٥٣٣ - ٥٥٢
- ملاحى، رقية. ونسيمة، غلاي. وآسية، حجار. (٢٠١٤). التغيير في المنظمات كمدخل لتطبيق اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح- الأردن، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح، ١ - ٣٠
- الهادي، شرف الدين إبراهيم، والشايح، على صالح. (٢٠١٧). تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر

القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية-

السعودية، ١٢ع، ٣٣٣-٤٤٠

• هاشم، نهلة عبد القادر وناصف، مرفت صالح. (٢٠١٧). القيادة الجامعية واليقظة

الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن

العربي: الواقع والرؤى المستقبلية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،

١٩٧-٢٠٦

• هباش، سامي. (٢٠١٧). مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك

الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر

- Armitage, Howard M. & Scholey, Cameron. (2006). Using Strategy Maps to drive performance, CMA, AICPA, CMA, Canada, www.cimaglobal.com/.../Tech_MAG_Strategy_Mapping_March07.p
- Brizon, A., & Wybo, J. L. (2006, November). Vigilance: a process contributing to the resilience of organizations. In 2nd Symposium on Resilience Engineering (pp. 46-52)
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2006). Leading the vigilant organization. *Strategy & Leadership*, 34(5), 4-10 .
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2008). Are you a 'vigilant Leader'?. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 43.
- Hafnika, Fina. et.al. (2016). STRATEGY MAP FORMULATION FOR DESIGNING STRATEGIC PLAN IN INDONESIAN TRANSPORTATION ORGANIZATION, *Asia Pacific journal of Advanced Business and Social Studies (APIAR)*, 2(2), 103-112
- Kádárová, J., Mihalčová, B., Kádár, G., & Vida, M. (2015). Strategy map for the crisis communication. *Procedia economics and finance*, 23, 1119-1124.

- Kalamo, R.K. (2012), "The balanced scorecard as a connection between strategic and operational management", available at: <http://evstmobility.eu/projectuploads/42/Balanced%20Scorecard%20as%20connection%20between%20strategic%20and%20operational%20management> (accessed 9, 2018). (Google Scholar)
- Niven, Paul R. (2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Nurcahyo, R., Pustiwari, S., & Gabriel, D. S. (2018). Developing A Strategy Map Based on Sustainability Balanced Scorecard Framework for Manufacturing Industry in Indonesia. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.34), 48-51.
- Radomska, J. (2015). Interrelation between strategy maps and other implementation tools and actions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 58-65.
- Saghaei, A., Ghasemi, R. (2009). Using Structural Equation Modeling in Causal Relationship Design for Balanced-Scorecards' Strategic Map , *World Academy of Science, Engineering and Technology* ,49, 1032- 1038
- Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar, A. A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5544-5548
- Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303-320.