



# التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية

## Organizational Development in Egyptian Universities in light of the Strategic Vigilance Approach

إعداد

أ.م.د/منى عرفه حامد عمر

أستاذ مساعد ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية- جامعة أسوان



**التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية**

أ.م.د/منى عرفه حامد عمر

أستاذ مساعد ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية- جامعة أسوان

**مستخلص البحث:**

هدف البحث إلى التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات المصرية، و إلى التعرف على درجة إسهام اليقظة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الجامعية ، ثم الخروج بالتوصيات المقترحة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية كمدخل للتطوير التنظيمي في الجامعات المصرية ، واستخدم المنهج الوصفي ، تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الجامعية بجامعة (أسوان ، وسوهاج ، وأسيوط)، واستخدم البحث استبانة طبقت على عينة الدراسة من (٢٠٠) قائداً جامعياً ، ومن أهم النتائج التي ظهرت ما يلي : وظهرت النتائج ما يلي:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات المصرية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الجامعية على بُعد إجراءات العمل (٣.٥٩) وانحراف معياري (١.٢٣)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل بالجامعات المصرية "إجراء تعديلات مستمرة على إجراءات العمل لمواكبة التغييرات البيئية الخارجية.

أظهرت نتائج البحث أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات المصرية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد التكنولوجيا (٢.٧٠) ، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات المصرية "اعتبار الجودة عاملاً رئيساً في تقديم خدماتها الإلكترونية"

أظهرت نتائج البحث أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الجامعية على بُعد التعلم والنمو (٢.٣٠)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية " الاستفادة من خبرات كوادرها البشرية في عملياتها التطويرية " .

أظهرت نتائج البحث أن مستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات المصرية (الكلية) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد اليقظة التنافسية (٢.٨٣)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة اليقظة (التنافسية) السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال التنبؤ بالمستقبل، التنافس مع الجامعات الأخرى ضمن التصنيفات التنافسية العالمية للجامعات. أظهرت نتائج البحث أن مستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات المصرية (الكلية) جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد اليقظة التكنولوجية (٢.٥٥) وكانت أعلى المؤشرات الدالة اليقظة (التكنولوجية) "الاهتمام بتوفير درجة عالية من أمن المعلومات للحفاظ على سرية بيانات الجامعة

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، اليقظة الاستراتيجية، الجامعات المصرية.

## Organizational Development in Egyptian Universities in light of the Strategic Vigilance Approach

### Abstract

The research aimed to identify the reality of strategic vigilance and organizational development in Egyptian universities, and to identify the degree to which strategic vigilance contributes to organizational development in Egyptian universities from the point of view of university leaders, then come up with suggested recommendations for applying strategic vigilance as an approach to organizational development in Egyptian universities, and used The descriptive approach with its two approaches (survey and correlational), the study population consisted of all university leaders at the University of (Aswan, Sohag, and Assiut), and the research used a questionnaire that was applied to the study sample of (200) university leaders, and the results showed the following:

The results of the research showed that the level of organizational development in the work procedures dimension in Egyptian universities was high, as the arithmetic mean of university leaders' responses to the work procedures dimension reached (3.59) and a standard deviation of (1.23), and the highest indicators indicating organizational development were in the work procedures dimension in universities. "Making continuous adjustments to work procedures to keep pace with external environmental changes.

The research results showed that the level of organizational development in the technology dimension in Egyptian universities was high, as the arithmetic average of academic leaders' responses to the technology dimension was (2.70), and the highest indicators indicating organizational development in the technology dimension in Egyptian universities was "considering quality a major factor in Providing electronic services

The results of the research showed that the level of organizational development in the learning and growth dimension in Egyptian universities was high, as the arithmetic average of university leaders' responses to the learning and growth dimension was (2.30), and the highest indicators indicating organizational development were in the

learning and growth dimension in Egyptian universities. The experiences of its human cadres in its development processes.

The results of the research showed that the level of (competitive) alertness in Egyptian universities (overall) was high, as the arithmetic average of academic leaders' responses to the competitive alertness dimension reached (2.83), and the highest significant indicator of (competitive) alertness was the pursuit of a competitive advantage through prediction. In the future, competing with other universities within the global competitive rankings of universities.

The results of the research showed that the level of (technological) alertness in Egyptian universities (overall) was average, as the arithmetic average of academic leaders' responses on the technological alertness dimension was (2.55), and the highest indicator of (technological alertness) was "interest in providing a high degree of information security to maintain The confidentiality of university data

**Keywords:**, organizational development, strategic vigilance - Egyptian universities.

#### مقدمة:

يواجه العالم اليوم تغييرات مستمرة، وتداعيات سريعة، وتحديات متلاحقة، على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، لاسيما في مجال الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية، وما صاحبها من إحداث تغييرات كمية وكيفية، واستجابة لذلك اتجهت مصر متمثلة في وزارة التعليم العالي، حيث عملت على تسخير الجهود والإمكانات ووفرت كافة الأدوات والآليات والاستراتيجيات التي من شأنها المساهمة في رفع مكانة الجامعات المصرية ودخولها ضمن التصنيف العالمي، فقد فرضت وزارة التعليم على الجامعات ضرورة إعداد خطة استراتيجية تقوم على المسح البيئي المستمر، وتحديد الرؤية المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية لتحقيق تلك الرؤى.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة في مراحل التعليم ومستوياته المختلفة، إلا أن إدارة التعليم الجامعي لها أهميتها الخاصة التي تستمدتها من كون التعليم الجامعي يحظى بموقع الصدارة في المجتمعات كافة، لأنها تقوم بمهام عديدة ومسؤوليات كبيرة من خلال ما تقوم به الجامعات من خدمات تلبي احتياجات المجتمع من الكفاءات العلمية المتخصصة في المجالات كافة، وكذا

دورها في تدعيم القيم الاجتماعية، وفي استقرار المجتمع وتماسكه ونموه ومعالجة مشكلاته، فضلاً عن دورها في تنمية المعرفة ونشرها .

وتعتمد عملية الإصلاح في أداء المؤسسات أياً كانت طبيعتها على سلوك العنصر البشري الذي يعد من أهم موارد هذه المؤسسات وأصلاً من أصولها، فهذا العنصر يضطلع بدور حيوي في كافة مستويات الأداء، بدءاً من الأعمال التنفيذية إلى أعمال الإدارة العليا، كما أن جوهر الإصلاح الإداري الذي استحدثت الزيادة قدرة المؤسسات على الوفاء بمهامها بدرجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية يتمثل في العنصر البشري ومدى قدرته على المشاركة الفاعلة في الأنشطة.

ولكي تتقدم المؤسسات الجامعية وتتطور وفقاً لما تمليه عليها ظروف البيئة المحلية والدولية، ومتطلبات الاقتصاد واحتياجات سوق العمل، فإن الأمر مرهون بطبيعة وحجم ما تؤديه القيادات الإدارية من دور في تطوير أداء هذه المؤسسات، والرفع من كفاءتها وفعاليتها، والتحسين المستمر لمؤشرات الأداء الفعال لهذه المؤسسات من جودة ونمو ورضا ... إلخ، إذ أن القيادات الإدارية المؤهلة والقادرة على إدارة هذا النوع من المؤسسات - التي تختلف بطبيعة الحال عن غيرها من المؤسسات الأخرى بما يحقق في المحصلة أهدافها هي بلا شك القيادات الإدارية التي يتم تأهيلها وإعدادها وتكوينها وتنميتها وتطويرها كماً وكيفاً، واختيارها وفق الأساليب والطرق العلمية والموضوعية التي سوف تفرز حتماً القيادات الإدارية التي بمقدورها لعب دور مهم في تطوير المؤسسات التي تقودها من خلال مواردها البشرية والمادية (عامر عاشور أبو دية ، ٣، ٢٠١٠).

وفي أواخر القرن الماضي، تعالت أصوات داعية إلى تطوير الجامعات، في ضوء مسؤولية التعليم العالي ودوره في مواكبة التطورات العلمية والتقنية، التي حدثت في النصف الثاني من القرن العشرين، لهذا يقع على مؤسسات التعليم العالي، مسؤولية كبيرة ومهام أعلى من تلك المنوطة بالشركات وحتى الحكومات لأن الجامعة بوسائلها وأساليبها العديدة تقدم المنافع العامة وتحقق الخير للمجتمع ، ويعد التطوير التنظيمي من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل ، كما يقترن بالتغيير، حيث يعد التطوير التنظيمي أسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقع حدوثها في مستقبل

المنظمة (حنان إسماعيل أحمد ، ٢٠٠٨ ، ١٤٧)؛ لذا يركز التطوير التنظيمي علي التغيير المخطط والموجه والمتسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلى الهدف المنشود، ويتسع مفهوم تطوير المؤسسات التعليمية ليشمل جميع جوانبها، من إدارة وعمليات في نسق تطوير متكامل أجزاؤه بما يحقق أهدافها.

ومن هنا تتبع أهمية التطوير التنظيمي للجامعات، الذي ينظر إليه في الواقع العملي، على أنه خطة إيجابية يتمثل هدفها وموضوعها في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية (أحمد ماهر ، ٢٠١٠م، ٦٣).

كما يعد التطوير التنظيمي، أحد مناهج صناعة المستقبل، الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية، والانتقال من النظرية إلى التطبيق والممارسة من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً إلى الصورة المستقبلية عبر التحرك إلى مستقبل مشرق (طاهر الغالبي، وأحمد صالح ، ٢٠١٠م، ٩١).

وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بأداء المؤسسات الجامعية يتوافق مع الاهتمامات العالمية المعاصرة، لأنه ثمة شعور سائد لدى الكثير من المفكرين والمشتغلين بشؤون التعليم الجامعي بأن الجامعات على مستوى العالم، وحتى الجامعات الكبرى المتميزة منها، لم تعد قادرة على حل مشكلاتها المتزايدة، وبدأت الشكوك تراود الأذهان حول مدى ملاءمة الجامعات بتكوينها ونظمها وترتيباتها ولوائحها وقواعدها الحالية لمواجهة المتغيرات المعاصرة .

ووفقاً لهذه التحولات؛ باتت المنظمات عامة والتعليمية خاصة تطمح إلى النماء والتفوق، لتلبية متطلبات التواجد الريادي على الساحة المحلية والدولية، لتحتل مكانة استراتيجية تنافسية متميزة تكفل لها الديمومة والاستمرار، وهذا ما يفرض على المنظمات أن تؤمن لمستقبلها رؤية بعيدة الأمد (حنان الروبي محمد ، ٢٠١٩).

إذ تُعدّ اليقظة الاستراتيجية أسلوباً من أساليب التخطيط الحديث، والذي يمد المنظمة بالمعطيات اللازمة كمورد استراتيجي مهم وبتطبيقه والعمل بمقتضياته سيكفل للمنظمات البقاء والنمو، فالغاية من اليقظة الكشف عن الدلائل الخفية والتحويلات المحتملة، القائمة على رصد ومعالجة المعلومات في طابع استباقي توقعي لمسايرة التغيرات البيئية في اتخاذ القرار، وبالتالي ضمان التطوير التنظيمي بكافة مجالاته وعملياته، ودعم ممارسات التعلم والابتكار (إبراهيم الزهيري ، ٢٠١٨، ص ٧١ ، وأحمد بن محمد خلف ، ٢٠١٩ ، ٣٢٥) .



وترى كل من سويد راضية، وفوزية زغدي (٢٠١٨، ٣)، وأسماء عبد الحميد نصر (٢٠٢١، ٩٠٤) أن اليقظة الاستراتيجية أسلوب عصري، وطريقة تفكير راقية للتخطيط، تستند إلى دعم المنظمة ببنك من المعلومات المعالجة التي تساعدها في إرساء الثقافة المحفزة للتطوير، وخلق بيئة مناسبة للابتكار، وتحسين الأداء التنافسي، كما أضاف شوميكر وداي (p52, Schoemaker & Day, 2019) بأن اليقظة الاستراتيجية نظام يُساعد على اتخاذ القرارات وتطوير بيئة العمل المُنظمي، بالاستناد على المعلومات الاستراتيجية كأساس، والتي تزو للرد الدائم للمعلومات ذات الأهمية للمنظمة الاستراتيجية .

بناءً على ما ذكر من دور بناء لليقظة الاستراتيجية باعتبارها مدخلاً مهماً من مداخل التطوير التنظيمي في وقت يعد فيه تحسين أداء المنظمات وتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملياتها ونتائجها من أبرز القضايا الإدارية المعاصرة، وعلى ناصية اهتمام واضعي السياسات التطويرية والتنمية، لاتصالها بالكثير من المجالات التنظيمية، كالنظم والهياكل والبرامج وغيرها، والتي لها تأثير بعيد الأمد في تحقيق أهداف المنظمة وخططها المستقبلية (محمود حسين صرصور ، ٢٠١٧، ٢) (Burmansah et al., 2019, 51).

وفي ضوء ما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية .  
مشكلة البحث:

لاشك أن الاتجاهات أو المداخل المعاصرة للتطوير التنظيمي قد جعلت من الأنظمة الإدارية التقليدية للجامعات ارثاً مشكوكاً في فعاليته، سواء في مكوناته البشرية أو الإدارية أو في علاقاته مع البيئة المحيطة، حيث مازالت هذه الأنظمة تعتمد على طرائق وأساليب عفا عليها الزمن.

وإن التحديات المعاصرة تجعل من الضروري بمكان الاهتمام بالتطوير التنظيمي للجامعات المصرية، باعتباره مدخلاً تطويرياً متكاملًا شاملاً يعمل على زيادة فاعلية المؤسسات بشكل مستمر ومخطط، ويستطيع مواجهه التغيرات المستقبلية (سعيد محمد الغامدي ، ٢٠٢٠ ، ٧٤). ومن هنا اقتصر الباحث التطوير التنظيمي للجامعات بهذا البحث على مجالي الهيكل التنظيمي وهذا لان أي تطوير سيؤثر حتماً على هيكلها التنظيمي والبحث العلمي كأحد وظائف

الجامعة الرئيسية، فجاءت الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "آفاق"، التي وضعتها وزارة التعليم العالي سابقاً .

وعلى الرغم من التقدم الهائل الذي يشهده قطاع التعليم العالي في مصر، إلا أن المُحلل للواقع التنظيمي للجامعات المصرية يجد العديد من الدعوات التي تنادي بضرورة التحديث التنظيمي لهذا القطاع باعتباره مازال دون مُستوى التطلعات والجهود التي تبذلها الدولة، مما يفرض على الجامعات ضرورة تبني ممارسات تنظيمية مخططة طويلة الأجل تعتمد على قاعدة معلوماتية ذات مميزات تنبؤية استراتيجية تتسق مع مطالب التنمية المستدامة.

كما أن هناك فجوة واضحة بين الأهداف المُعلنة المنشودة للجامعات، والواقع الفعلي خاصة على المستوى الإجرائي التنفيذي، وهذا يؤكد حاجة الجامعات إلى ممارسة استراتيجيات حديثة ومداخل مبتكرة للتطوير، تُستشرف من خلالها المستقبل وتتوقع أحداثه بناء على مورد استراتيجي للمعلومات والبيانات، كأسلوب اليقظة الاستراتيجية ، والذي يجعل من البيئة الجامعية في حالة تيقظ وانتباه دائم للوصول إلى أهدافها المأمولة، ومن خلال ما تعكسه نتائج تطبيقه من جودة في مخرجاتها في جميع جوانبها ، في هذا الصدد أكدت دراسة (تركي بن كديميس العتيبي، و غادة عبد الله القحطاني ٢٠١٥، ص ٧٥) أن القادة التربويين بحاجة وبشكل كبير إلى تحسين الواقع الحالي للجامعات لرفع مستوى الأداء المؤسسي فيها، ويعتمد ذلك على مستوى ممارساتهم لليقظة الاستراتيجية ، كما أكدت نتائج دراسة (نجلاء عبد العال، ٢٠١٨، ص ٣) أن بعض القادة لديهم قصور في مُستوى التيقظ الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية، والذي انعكس سلباً على مستوى الأداء التنظيمي.

وبما أن الجامعات هي منظمات صناعة المستقبل القائمة على رؤية تنتقل بالنظرية إلى التطبيق لتحقيق الأهداف وصولاً إلى الصورة المستقبلية لها، لذا جاءت هذه الدراسة من أجل أليات مقترحة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية كمدخلاً للتطوير التنظيمي في الجامعات المصرية.

### أسئلة البحث

تمثلت أسئلة البحث الحالية فيما يلي:

ما الأسس النظرية للتطوير التنظيمي في الجامعات المصرية ؟

ما الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية ؟

ما واقع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية ؟

ما التوصيات المقترحة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية؟

#### أهداف البحث:

التعرف على الأسس النظرية للتطوير التنظيمي في الجامعات المصرية.  
التعرف على الأسس لليقظة الاستراتيجية في المصرية في الجامعات المصرية .  
الكشف عن واقع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية .

التوصل إلى بعض التوصيات المقترحة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية .

#### أهمية البحث:

تتلخّص أهمية البحث فيما يلي:

أولاً: من الناحية النظرية:

تناولت هذه الدراسة موضوع التطوير التنظيمي، الذي يُعدّ من الموضوعات المهمة في ساحة التعليم بشكل عام، وفي ساحة التعليم الجامعي بشكل خاص، حيث يُعدّ من المداخل الرئيسية التي تحقق للتعليم صفة مواكبة روح العصر وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسساته.

تكتسب الدراسة أهميتها من كون موضوع " اليقظة الاستراتيجية موضوعاً مهماً وحيوياً، خاصة في المجال المطبق عليه ألا وهو مجال التعليم. تأصيل الفكر النظري المفاهيم اليقظة الاستراتيجية، وأهميتها في قطاع الخدمات التربوية والتعليمية، وبذلك يتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي، وتكون مرجعاً للباحثين في هذا المجال

تعريف الباحثين والعاملين في الميدان التربوي وأصحاب القرار والمهتمين باليقظة الاستراتيجية ودورها في تطوير قطاع التعليم الجامعي.

تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات، والتي قد تفتح المجال أمام الباحثين للقيام بأبحاث مشابهة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق أسلوب اليقظة الاستراتيجية بأبعادها باعتبارها مُتطلباً مهماً لتطوير المنظمات في كافة مستوياتها وبخاصة في الجامعات.

تكمّن أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية، في أن نتائجها يمكن أن تعين متخذي القرار في التعرف على الواقع الفعلي لليقظة الاستراتيجية والمتطلبات اللازمة لتفعيلها في الجامعات ومؤسسات التعليم والصعوبات التي قد تواجههم ومحاولة الحد منها، وذلك من خلال التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات بهدف تطوير المنظمات.

يمكن أن تُسهم هذه الدراسة في إكساب المنظمات القدرة على تطوير إمكاناتها لمواجهة التهديدات والمخاطر الداخلية والخارجية من خلال تبني أسلوب اليقظة الاستراتيجية وفقاً للأبعاد المختارة في الدراسة.

يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في الجامعات المصرية، على اتخاذ الإجراءات العملية السليمة، والاستراتيجيات المناسبة للتطوير التنظيمي لها.

#### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

حدود الموضوع: اقتصرّت الدراسة على موضوع اليقظة الاستراتيجية بأبعادها: (التكنولوجية، التنافسية، والبيئية) كمدخلاً للتطوير التنظيمي بأبعاده: (التكنولوجيا، التعلم والنمو، وإجراءات العمل).

حدود المكان: اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على الجامعات المصرية (جامعة أسوان، وجامعة سوهاج، وجامعة أسيوط).

حدود الزمان: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م.

الحدود البشرية: القيادات الجامعات (جامعة أسوان، وجامعة سوهاج، وجامعة أسيوط) وهم: (وكيل الجامعة للتطوير، وعمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام

مصطلحات البحث: تمثلت أهم المصطلحات فيما يلي

#### التطوير التنظيمي: Organizational development:

يُعرف بأنه عملية شاملة ومستمرة للنظام بأكمله، وتظهر نتائجها في المستقبل القريب أو بعيد المدى، كما يهتم بالتجديد الذاتي للمؤسسة من أجل تحسين فاعليتها وقدرتها على التوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية (بدرية صالح الشمري، ٢٠١٨، ص ٧٠).

التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي: هو مجموعة العمليات التي تقوم بها القيادات الجامعية العليا في الجامعة، لتطوير كل من الهياكل التنظيمية من حيث العوامل المؤثرة في إعادة

تشكيلها، والبحث العلمي من حيث الشراكات الدولية وزيادة الإنتاج العلمي، والذي جاء في المسار الرابع من أصل ثمانية مسارات في الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي "أفاق" وندرجت تحته أربعة أهداف، أكدت على زيادة الطاقة الإنتاجية البحثية ورفع جودتها بالشراكات الدولية، ما يعزز منهجية إدارة البحث العلمي وتوفير البيئة المحفزة لها.

#### اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance) :

تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: نظام معلوماتي دقيق تهدف المنظمة من خلاله إلى تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال التردد الاستراتيجي للتغيرات بهدف خفض حالات عدم التأكد والتحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، عن طريق جمع الكم الهائل من البيانات من المصادر الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات اللحظية والدقيقة لرفع المعرفة التنظيمية ودعم متخذي القرارات داخل المنظمات". (مريم بلحاج، ٢٠١٢، ٣٩).

كما تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها : "عملية منظمة تسعى فيها المؤسسة لرصد التغيرات الحالية والمحتملة التي تحيط بالمؤسسة، 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 لتحقيق رؤيتها الريادية" (عبد نجلاء العال، ٢٠١٨، ٧).

وتعرف إجرائياً: عملية مستمرة تقوم على جمع وتحليل المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، مما يساعد القيادات الأكاديمية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، واكتشاف الفرص والتهديدات ومواجهة التحولات المحتملة.

**الدراسات السابقة:** تكتب جملة تمهيدية لما سوف تمهد لما سوف يتم تناوله

تم ترتيب من الأحدث إلى الأقدم

#### أولاً: الدراسات العربية

دراسة على (٢٠٢٣) هدف البحث إلى كشف العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية كأسلوب إداري حديث لم يأخذ الحيز المفترض له من الدراسات والبحوث في مجال الإدارة الاستراتيجية في العراق على النحو الذي يتناسب وأهميته، وعلاقته بتحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق على المصرف العراقي للتجارة (TBI) في فرعه الكائن في محافظة إربيل/ إقليم كردستان العراق،

ولتحقيق هذا الهدف اختار الباحث عينة من موظفي المصرف أعلاه تألفت من (٣٠) فرد من كلا الجنسين. وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المصرف العراقي للتجارة فرع إربيل. دراسة عبد الحميد (٢٠٢١): هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، وأن مفهوم اليقظة الاستراتيجية مفهوم واسع متعدد الأبعاد يتضمن اليقظة التنافسية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتسويقية والبيئية. ، وأن من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتنمية الموارد البشرية، وتشجيع الإبداع. في الأخير توجد مؤشرات أساسية لقياس الميزة التنافسية أهمها ترتيب الجامعة في التصنيفات الدولية وحصولها على جوائز التميز الأكاديمي، وسمعتها الأكاديمية الجيدة، وقدرتها في بناء مجتمع المعرفة، وتطوير الشراكة مع المجتمع المحلي والدولي.

هدفت دراسة سمير الجمل (٢٠٢٠) دراسة تهدف إلى التعرف على درجة اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦) أكاديمي في الجامعات الحكومية والخاصة في جنوب الضفة الغربية في فلسطين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعة وجاءت على الترتيب التالي : اليقظة التكنولوجية اليقظة التنافسية اليقظة الاجتماعية، اليقظة البيئية وأثبتت الدراسة وجود ارتباط دال إحصائياً بين اليقظة الاستراتيجية بكافة مجالاتها والميزة التنافسية.

دراسة إبراهيم (٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١١١) من المديرين ومساعديهم والمعلمين الأوائل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، وجاءت في المرتبة الأولى المعوقات الخاصة بالجانب الإداري، تليها معوقات

تتعلق بالجانب البشري، وأخيراً جاءت المعوقات الخاصة بالجانب التقني. أما أبرز معوقات الأجنب الإداري، فكانت قلة الدعم المالي المخصص لبرنامج التطوير التنظيمي. دراسة يونس وعاشوري (٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية بالتطوير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، وتم الاعتماد على أداة الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٦٠) عاملاً على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل وتم استخدام المنهج الوصفي، وبعض الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠): هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطويرها من قبل الباحثة، وتطبيقها على عينة من (٤٥) عضو هيئة تدريس من القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن جامعة السلطان قابوس تعتمد على عدة مصادر للمعلومات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وجاءت التغيرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لمصادر معلومات اليقظة، بينما جاء المنافسون الحاليون أو المرتقبون في المرتبة الأخيرة، وأن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس جاء بدرجة متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى اليقظة البيئية ضمن المستوى المتوسط، تلتها اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة التجارية. بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة.

وهدفنا دراسة الأكلبي (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية، والتحقق من مستوى الحوكمة في جامعة شقراء وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والوصول إلى نوع وطبيعة العلاقة بينهما، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (٢٠٨) من الذكور، و(١٤٤) من الإناث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء، وتوصلت الدراسة أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة شقراء جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بينهما، في حين تبين أن أبعاد النقطة الاستراتيجية تؤثر كل منها في الحوكمة بدرجة متفاوتة

كما هدفت دراسة عطية (٢٠١٧) إلى تحديد أهم الأسس الفكرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية في الجامعات، وتحديد درجة ممارسة قيادات جامعة الإسكندرية لأنشطة اليقظة الاستراتيجية، واستخدام المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩) قياديا بجامعة الإسكندرية، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة قيادات جامعة الإسكندرية لأنشطة اليقظة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة وجاءت على الترتيب التالي: اليقظة التنظيمية، ثم البيئية، ثم الوثائقية، ثم التكنولوجية، ثم التسويقية، ثم التنافسية) وتوصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات القيادات بجامعة الإسكندرية تعزى إلى اختلاف نوع الكلية (عملية نظرية عملية نظرية) وإلى اختلاف عدد سنوات الخبرة

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة جاز وجمال (Jaaz & Jamal, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي لفنادق الدرجة الأولى في بغداد كدراسة تطبيقية. وتوضيح العلاقة بينهما، حيث اعتمدت الباحثتان من خلال دراستهما الحالية المنهج الوصفي الاستكشافي لتحقيق أهداف الدراسة، وهي الإجابة عن هل كانت فنادق الدرجة الممتازة قادرة من خلال اليقظة الاستراتيجية على الوصول إلى التميز التنظيمي؟ وقد بلغت عينة الدراسة (٩٣) مبحوثاً يمثلهم قادة مجتمع الدراسة في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد متمثلة في فندق جراند عشتار، وفندق المنصور، وفندق الرشيد رويال تولىب، وفندق فلسطين الدولي، وفندق بغداد. وفيما يتعلق باليقظة الاستراتيجية فقد تبنت فنادق الدرجة الممتازة العمل وفق فكر الدولة. والفلسفة الاقتصادية والقوانين التي تضعها في يقظتها البيئية. كما ظهرت في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد مراقبة نشاطات وتحركات منافسيها من الفنادق الأخرى حسب بيئتهم التنافسية، إلا أنه لا توجد خطط واضحة حول كيفية مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية، كما أن الفنادق لا تعطي توازناً في الاهتمام بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية مقارنة اليقظة البيئية.

دراسة مظهر وإيريدا والاسدي (Mezher, Iredha & Al-asadi, 2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء واليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي، من خلال مسح آراء القيادات الإدارية بجامعة المثنى حول تنفيذ البرنامج الحكومي للعام ٢٠١٨ - ٢٠٢٢. ركزت الدراسة على موضوعات ذات أهمية كبيرة للمنظمات وهي الذكاء الاستراتيجي واليقظة



وأثرها على النجاح التنظيمي. حيث اعتمدت الدراسة النهج التحليلي في تنفيذ البرنامج الحكومي لرئيس مجلس الوزراء للفترة (٢٠١٨ - ٢٠٢٢)، ووزارة التعليم العالي وتطبيقها في جامعة المثلى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول عملية تنفيذ البرنامج الحكومي، حيث تم توزيع (٣٠) استمارة على القيادات الإدارية ممثلة برئيس الجامعة ومساعد علمي ومساعد إداري و(١٥) عميداً بالكلية و(١٢) رئيس قسم في رئاسة الجامعة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي الذي تمتلكه القيادات في الجامعة عند تواجده مع اليقظة الاستراتيجية معاً يكون تأثيره غير معنوي في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث إن وجود اليقظة يقلل من تأثيره، بينما اليقظة الاستراتيجية وتوفير ورصد المعلومات الاستباقية يكون لها تأثير معنوي في تحقيق النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف البرنامج التنظيمي عند عملها معاً مع الذكاء الاستراتيجي. وتوصل البحث إلى وجود علاقة تأثير معنوي بين متغيرات البحث.

و هدفت دراسة دافين، كولير، (Daven, Collier, 2008) إلى قياس أثر نظام اليقظة الاستراتيجية على نجاح المنظمة من خلال أداء عمليات الأعمال والأداء التنظيمي الكلي، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، الاستبيان أداة الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (١٧٨٣) مديراً على مستوى مجموعة من المنظمات بلغ عددها (٦١٢) من مختلف القطاعات في استراليا، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن نظام اليقظة الاستراتيجية يساعد على توفير المعلومات اللحظية والدقيقة لمتخذي القرار، وإلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وأداء عمليات الأعمال، وبين أداء عمليات الأعمال والأداء التنظيمي الكلي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

أ- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: اتفقت الدراسة الحالية مع كلٍ من: دراسة عبد الحميد (٢٠٢١)، ودراسة صلاح الدين (٢٠٢٠)، ودراسة مزهر، رضا، الأسدي (Mezher , Iredha , Al-asadi, 2020) في منهج الدراسة الوصفي، و في الاستبانة كأداة للدراسة، اتفقت الدراسة الحالية مع كلٍ من: دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) في اختيار القيادات الأكاديمية كعينة للدراسة، وفي تطبيق الدراسة على مؤسسات التعليم العالي (الجامعات).

ب-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:  
تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية بما يلي:  
تحديد الفجوة البحثية وتدعيم مشكلة الدراسة.  
صياغة وبلورة الإطار النظري، والربط والتحليل مع نتائج الدراسة الحالية .  
اختيار منهج البحث وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

### مخطط البحث :

سار البحث وفق المحاور والعناصر الآتية :  
الإطلاع على بعض الكتب والدراسات والأبحاث الخاصة بالتطوير التنظيمي واليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية في الجامعات المصرية.  
إعداد الإطار النظري في ضوء الدراسات السابقة وعلى ضوء الأدبيات التربوية والأبحاث التي تم الإطلاع عليها.  
دراسة ميدانية للكشف عن واقع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية.  
استخلاص أبرز النتائج، وتقديم تصوراً مقترحاً قد يُساعد في تطبيق اليقظة الاستراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية.  
وفيما يلي تناول ماسبق

### الإطار النظري للبحث

المحور الأول : الأسس النظرية للتطوير التنظيمي في الجامعات المصرية.  
تعتمد عملية الإصلاح في أداء المؤسسات أياً كانت طبيعتها على سلوك العنصر البشري الذي يعد من أهم موارد هذه المؤسسات وأصلاً من أصولها، فهذا العنصر يضطلع بدور حيوي في كافة مستويات الأداء، بدءاً من الأعمال التنفيذية إلى أعمال الإدارة العليا، كما أن جوهر الإصلاح الإداري الذي استحدثت الزيادة قدرة المؤسسات على الوفاء بمهامها بدرجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية يتمثل في العنصر البشري ومدى قدرته على المشاركة الفاعلة في الأنشطة.

## أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي:

عرفه محمود حسين صرصور (٢٠١٧، ١١) بأنه: "جهود مخططة تشمل أبعادًا متعددة للمنظمة، تمكنها من مواجهة المتغيرات والمشكلات لضمان استمرارية عملها وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية".

وعرف طارق بويرب (٢٠١٥، ١٠) التطوير التنظيمي اصطلاحاً بأنه: "إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدراتها على حل المشكلات، لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة تتطلب الأمر تغييرها، والاعتماد على الجهود التعاونية بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية".

وعرف كابور (Kapur, 2018, 1) التطوير التنظيمي بأنه: جهد مخطط له، بهدف زيادة فعالية المنظمة من خلال التدخلات المخطط لها في عمليات المنظمة وتحسين الأبعاد التنظيمية، مثل: البيئة الخارجية، والرسالة، والاستراتيجية، والقيادة، والثقافة، والهيكل، ونظم المعلومات والمكافآت.

كما تعرف الباحثة التطوير التنظيمي في منظمات التعليم الجامعي بأنه: "عملية منظمة ومخططة يتم من خلالها تطوير الجامعات المصرية عن طريق تطبيق الإجراءات الإدارية الحديثة والمرنة، والاهتمام بتدريب العاملين، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، لتتمكن من تطبيق رسالتها التربوية، والمحافظة على استمراريتها وبقائها".

ثانياً: أهمية التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية:

إن للتطوير التنظيمي أهمية بالغة يكتسبها من خلال الدور الجوهري الذي يقوم به داخل المنظمة، والذي من الممكن استباق الأحداث المستقبلية من خلال مداخله وخطته، إذ يعتبر التطوير التنظيمي المحرك الأساسي للطاقت البشرية التي تؤثر في المستوى الأول على الأداء وتحقيق الإنتاجية العالية في المنظمة، كما أنها تُعد نقطة البداية من أجل تحقيق التغيير في المنظمة (صورية معموري ، ٢٠٠٨ ، ٩).

ويشير كل من شاندراسيكار وفيلوسامي (Chandrasekar & Velusamy, 2017, 6) أيضاً إلى أهمية التطوير التنظيمي لدى العاملين، والتي تظهر تبعاً للتغيرات التي تعيشها بيئة الأعمال في أواخر القرن المنصرم، حيث زاد اهتمام العلماء بإدارة الموارد البشرية وزيادة

الدعوات المساندة لإشباع رغبات العاملين وحاجاتهم ومتطلباتهم، والعمل على امتثال روح العمل التشاركي، والدعوة لتحقيق جودة حياة العمل والعاملين عبر إجراء التطورات التي تتوافق ومتطلبات بيئة العمل داخل وخارج المنظمة.

ثالثاً: معوقات التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية:

قد وضع حمد آل فطيح (٢٠٠٨، ٧٨-٨١) أبرز تلك المعوقات، والتي جاءت على النحو الآتي:

المعوقات الإدارية: وتكمن في عدم دقة الاختصاصات والمهام في العديد من الإدارات، وفي ضعف توضيح غايات التطوير التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، بالإضافة إلى عدم الإلمام بأنماط الإدارة الحديثة وأساليبها، بالإضافة إلى عدم توفر الموارد البشرية والمادية الكافية والمؤهلة التي تتسم بالكفاءة العالية، مع انخفاض المهارات الإدارية للقيادات.

المعوقات التقنية: وتكمن في عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات المتطورة، وعدم المعرفة الكافية بتكنولوجيا التطوير التنظيمي، وتدني مستوى القدرة على مسايرة التطورات والمستجدات التقنية الحديثة، والنقص في البرامج التدريبية التي تعمل على تدريب العاملين في المنظمة على برامج نظم المعلومات والبرمجة، بالإضافة إلى زيادة التكلفة لأجهزة الحاسوب الحديثة والبرامج التي تتسم بالجودة العالية، وقلة الكوادر البشرية المتخصصة بالمعرفة التقنية.

المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتكمن في مدى تأثير القيم والعادات الاجتماعية الموروثة في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، وتدني مستوى التفاعل الاجتماعي بين الفرق والمجموعات في المنظمة، والاختلاف في المعايير والقيم عند الأفراد، وأيضاً عدم الثقة بالخبرات والقدرات التي يمتلكها المستشارون والاختصاصيون، بالإضافة إلى سوء الفهم عند بعض الإداريين والقياديين وقلة معرفتهم بفلسفة التطوير التنظيمي، ومقاومة التغيير والتطوير من قبل العاملين في المنظمة خوفاً من المجهول، وأحياناً انتشار الفساد الإداري وعدم التوافق بين أعضاء الفريق الواحد في وضع خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها.

تستخلص الباحثة مما سبق، أنه على الرغم من النظر إلى معوقات التطوير التنظيمي على أنها سلبية، إلا أن لها نواحي إيجابية وبالتطبيق على الجامعات نجد أنها تعمل على تشجيع الإدارة العليا في الجامعة على تفحص مقترحاتها بجدية وعمق للتأكد من مناسبتها للعاملين والمستفيدين والمجتمع ككل وإتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التطوير بصورة أكبر

حتى يتفهموه ويتقبلوه بشكل أفضل. وتبني أساليب واستراتيجيات تطويرية أكثر مرونة، وذلك بالكشف عن نقاط الضعف التي تعترى المنظمة ومحاولة تحسين خطط التطوير لمعالجة المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة في المنظمة، مما يسهم في رفع مستوى الجامعات في تيسير إجراءاتها واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل وقوع المشكلات، ومن ثم بذل المزيد من الجهد والاهتمام في نشر ثقافة التطوير التنظيمي وأهميته داخل الجامعة، مما يؤدي إلى تقبله والتخفيف من مقاومته.

المحور الثاني : الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية

### مفهوم اليقظة الاستراتيجية "Strategic Vigilance concept":

مفهوم اليقظة لغةً:

في اللغة نقول يقظ ويقظ يقظاً، ونقول كذلك تيقظ تيقظاً لشيء ما أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضاً اليقظ والمتيقظ، وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة، ويستعمل "التيقظ أيضاً بغض النظر عن الحالة العادية للشخص؛ للإشارة إلى الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنطبق كلمة "اليقظ" على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين، وللذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما، والحفاظ عليه (معجم المعاني الجامع ، ٢٠١٦، ص ٨٢).

أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية اصطلاحاً:

تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: "الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين" (عمر عابد، ٢٠١٧، ص ٥).

كذلك عرفت بأنها: "أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسياتها، بجمع ومعالجة ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)، هذا المنهج الذي يسهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، ويجند العمال، ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية" (هبة علاوة سحنون ، ٢٠١٨، ص ١٩٠).

ويرى أحمد بن خليفة، وزلاسي سامر (٢٠١٨، ص ٤٤١) أن اليقظة الاستراتيجية هي: "نشاط يساعد مُتخذ القرار لتنظيم (رؤيته) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب، وفي

الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، وذلك خلال عملية البحث والتحليل والانتقاء، للمعلومة لتحقيق التفوق المستمر.

ويذكر محمد منهل العيساوي، و هيلين حطاب المالكي (٢٠١٨، ٣١٢) تعريفًا بأنها: "عملية مستمرة تنفذ بشكل جماعي، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية وبشكل استباقي واستخدام المعلومات التي تخص التغيرات البيئية التي قد تحدث في البيئة الخارجية، وذلك من أجل إيجاد فرص الأعمال والحد من المخاطر وحالة اللاتأكد التي تسمح للمنظمة بسرعة التصرف وفي الوقت المناسب".

بينما عرفت الشاعر (Alshaer, 2020, 84) اليقظة الاستراتيجية بأنها: عملية مستمرة تتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، كما يتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص؛ للاستيلاء عليها، والتهديدات؛ لتجنبها وتقليلها تأثيراتها.

في حين عرفها أسماء نصر عبد الحميد (٢٠٢١، ٩١٣) بأنها: "عملية استراتيجية تقوم بها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية، وتعتمد على جمع المعلومات وتحليلها، واكتشاف الفرص المتاحة، والتأهب لمواجهة المخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية، من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وتطور من مستوى أدائها".

في ضوء ما سبق تستنتج الباحثة مفهوم اليقظة الاستراتيجية في الجامعات بأنها: قدرة قادة الجامعات المصرية على تكوين نظرة شمولية عن البيئة الخارجية والداخلية لمختلف المجالات والوظائف، وذلك من خلال أسلوب استراتيجي لرصد المعلومات ومعالجتها وتحليلها، وخفض حالات عدم التأكد، وبالتالي تطوير الجامعات واستشراف مستقبلها والاستعداد للأحداث، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في عدة مجالات: تنافسية، وتكنولوجية، وبيئية.

ثانياً: أهداف اليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية :

تعيش المؤسسات التربوية في عصر تشوبه المنافسة الشديدة في قطاعات الحياة كافة، ولهذا أصبح على عاتق المؤسسات التربوية مهمة صعبة وهي الدخول في دوائر التنافسية المحلية والعالمية، وبالتالي كان لزاماً عليها تبني أسلوب اليقظة الاستراتيجية كعملية استراتيجية فكرياً وعملاً لكي تراقب وترصد كل صغيرة وكبيرة حول بيئة الجامعة (الداخلية والخارجية)، ومن ثم يتزود المحيط الداخلي للجامعة بالمعلومات (عبر ممثلي اليقظة) التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس، ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس والتطوير،

وعليه حدد (أسماء نصر عبد الحميد ، ٢٠٢١ ، ٩١٦) عدة أهداف لليقظة الاستراتيجية، أهمها:

- ١- هدف معلوماتي: يتمثل في توفير نظام معلوماتي استراتيجي لكل جوانب المؤسسة ومعالجتها، ونشرها وتقديمها لمتخذي القرار.
  - ٢- هدف تنافسي: ويتضمن تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة الحفاظ على الميزة التنافسية في المستقبل عن طريق مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المنافسة ومحاولة تطوير أدائها.
  - ٣- هدف بيئي: لمحاولة رصد الفرص المتاحة في البيئة المحيطة واستثمارها، وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة وتحليل البيئة التكنولوجية.
  - ٤- هدف تخطيطي: ويتضمن تحديد رؤية واضحة للمؤسسة ومراقبة أنشطة المنافسين من أجل الاستمرار في التجديد والتطوير التكنولوجي وتحقيق ميزة تنافسية.
  - ٥- هدف علمي: لتشجيع البحث والابتكار لتطوير المؤسسة وتسجيل براءات اختراع.
  - ٦- هدف منهجي: ويتضمن توظيف أحدث الأساليب العلمية في التقييم الموضوعي لموقع المؤسسة الحالي، وتحليل البيئة التكنولوجية للمؤسسة، وتفعيل اليقظة الاستراتيجية .
  - ٧- هدف اقتصادي: ويركز على العائد الاقتصادي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وزيادة الأرباح عن طريق توسيع مجالات الخدمات وتطويرها وتحسين جودتها.
- كما يمكننا أن نستنتج مما سبق أن الجامعات تهدف من خلال تبني أسلوب اليقظة الاستراتيجية إلى رصد التغيرات الحالية والمحتملة التي تحيط بالجامعة، مع توفير نظام معلوماتي دقيق يسهم في رفع مستوى المعرفة، ويساعد في التنبؤ المستقبلي والاستشعار للمشكلات والمخاطر التي يمكن أن تحدث بالبيئة الجامعية، كذلك يسهم في الاستبصار الاستراتيجي للكشف عن التغيرات التي تحيط بالمؤسسة الجامعية والجامعات الأخرى المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي، وبذلك تمتلك الجامعة القدرة على الاستباقية في صنع واتخاذ قرارات تعمل على تحقيق الأهداف التطويرية المنشودة.

ثالثاً: أهمية اليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية:

انطلاقاً من الدور الفعال للقيادة الجامعية في عصر المعلومات، باعتبارها المحرك للطاقت جميع العاملين بالجامعة، ولها تأثير واضح في زيادة حركة التغيير والتطوير في المجتمع، لذا

عليها أن تواكب أفكار وتقنيات العصر بأن تتبنى هذه المفاهيم والمداخل الجديدة في الإدارة للوصول إلى المعلومة الاستراتيجية الذكية والتي تساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، لذا فإن اعتمادها على اليقظة الاستراتيجية بعد أمراً حيوياً وقوة حقيقة 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 (نهلة عبد القادر هاشم ، مرفت صالح ناصف ٢٠١٧، ١٩٧)

تُعد اليقظة الاستراتيجية أسلوباً فعّالاً باعتباره عاملاً أساسياً في استمرارية الأداء الاستراتيجي للمنظمات والمؤسسات التربوية ورصد المتغيرات المحيطة بها وجعلها في حالة من تنبؤ استشرافي، استباقي، مستدام، ذلك التفكير القائم على بناء معرفي ومعلوماتي متوافر بصورة ملموسة في المنظمة، والتي تستطيع القيادة الأكاديمية من خلاله أن تحلل البيئة المحيطة، وتتخذ القرارات وتحقق الأهداف بكفاءة واقتدار، وهي بذلك تمثل امتيازاً تنافسياً بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تماثلها.

"إذا كان التخطيط الاستراتيجي يبدو منطقياً باعتماده على تحليل ما هو ممكن وغير ممكن، ومن ثم تحديد الأهداف ووضع الخطوات لتنفيذها وتحقيق النتائج المرجوة لنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع المرغوب، كل ذلك بافتراض أن العالم مستقر ويمكن التنبؤ به إلى حد كبير، أما اليقظة الاستراتيجية فهي تُعنى بافتراض أن بقاء الحال من المألوف وأن التغييرات وإن بدت صغيرة إلا أنها مهمة ومؤثرة" (إبراهيم الزهيري ، ٢٠١٨ ، ٣).

وتكتسب اليقظة الاستراتيجية أهمية بالغة لدى المؤسسة كما ذكر وأحمد بن خليفة، وزلاسي سامر (٢٠١٨، ١٤٠) من خلال:

دعم التخطيط: اليقظة الاستراتيجية تدعم سيورة التخطيط وتسهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.

دعم الاستجابة: اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعي ودراية بتطورات المنافسين، وفهم تغيرات المحيط الخارجي، وتحليل التحديات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أجهزة الاستجابة بسرعة متناهية.



دعم الإبداع والابتكار: تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة المنظمة بنظيراتها مما يحفز الابتكار والإبداع، وتقديم منتجات ذات جودة أعلى، ومن ثمة دعم موقعها التنافسي. دعم القرارات: تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات بيانات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، فهي بذلك تقلل من حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات وعلى فهم المشكلات وحلها.

استباق الأحداث: تفعل اليقظة الاستراتيجية حواس المنظمة لاقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا مختلفة للفرص المتاحة، والسرعة في العمل، وتقليل تأثير الأخطار المحتملة.

رابعاً: أبعاد اليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية:

تتكون النقطة الاستراتيجية من عدة أبعاد متكاملة تمثل النقطة الشاملة التي تعطي للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب وبفعالية، ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد اليقظة الاستراتيجية نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية، فقد اتجه البعض إلى اعتبارها ثلاثية الأبعاد، فيما اعتبرها البعض الآخر رباعية وخماسية وسداسية الأبعاد، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة كلا من (تركي العتيبي ، وغادة القحطاني، ٢٠١٥)، (أحمد الزايدى ، ٢٠١٩) في التركيز على أربعة أبعاد لليقظة الاستراتيجية وهي ما يلي:

اليقظة التنظيمية: الأنشطة التي تقوم بها الجامعة لتحسين رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وسياساتها، وخططها، واستراتيجياتها، وعملياتها، وهيكلها التنظيمي، وإجراءاتها، ونظم الاتصال، وبرامجها، وخدماتها، ومواردها المادية المالية والبشرية والتقنية، والمعلوماتية وغيرها؛ مما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

اليقظة البيئية: ويقصد بها متابعة الجامعة باستمرار لأحدث التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية، والتشريعية والثقافية والدينية والإعلامية وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وترجمتها، والاستفادة منها مما يساعد على اتصال الجامعة ببيتها الخارجية، وتلبية احتياجاتها المختلفة.

اليقظة التكنولوجية: تشير إلى الجهود المبذولة من طرف الجامعة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية، والتي تعني الجامعة حالياً، أو مستقبلاً" (أفكار عطية ، ٢٠١٧ ، ٨٣٨)

اليقظة التنافسية: تشير إلى "النشاط الذي من خلاله تتعرف الجامعة على منافسيها الحاليين والمحتملين، بتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف. واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالجامعة، وتهدف إلى معرفة كل ما يتعلق بالجامعات المنافسة من حيث الأداء، الاستراتيجيات والأهداف القدرات، وماهية القدرات التي لا يستطيعون تحقيقها، وما مستقبل المنافسين (عايض الأكلبي، ٢٠١٩، ١٠)

خامساً: مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية

تمر اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل المتتابعة والمتداخلة إلى حد كبير، فقد حددتها دراسة إبراهيم عباس الزهيري (٢٠١٨) في أربع مراحل هي: جمع المعلومات، والتركيب والتحليل والنشر واتخاذ القرار، والمراجعة، في حين حددتها دراسة (نهلة عبد القادر هاشم، مرفت صالح ناصف، ٢٠١٧) في خمس مراحل هي: تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات، وتحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة، والبحث عن المعلومات وجمعها من مصادرها المختلفة، ومعالجة البيانات حسب الاحتياجات المحددة واستخراج المهم منها، ونشرها، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

ويتطلب من المؤسسة لكي تبني نظاماً فعالاً لليقظة الاستراتيجية، أن تسير وفقاً لمجموعة من الخطوات تجعلها تستثمر الوقت والجهد في الوصول إلى المعلومات الحيوية والجوهرية لها، وقد أشار عايض بن شافي الأكلبي (٢٠١٩) إلى أن عملية اليقظة الاستراتيجية تمر بأربع مراحل أساسية، تتدرج تحتها مجموعة من المراحل الفرعية، تتمثل هذه المراحل في عدة نقاط: أولاً: جمع المعلومات: في هذه المرحلة تعني المؤسسة بمحاولة المعرفة الجيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المعلومات المستهدفة، التي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليها، وبالتالي يجب الإجابة عن مجموعة من التساؤلات المهمة مثل: من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبع عملية الحصر لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل، وتحديد مصادر المعلومات.

ثانياً: مرحلة التحليل والتركيب: تلي مرحلة جمع المعلومات، حيث يتكون لدى المؤسسة رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات التي تم جمعها، وهي مرحلة صعبة وتحتاج من يقوم بترجمة المعلومات وتقديمها على شكل تقارير أو جداول أو

أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات، بحيث لا يتم الاحتفاظ إلا بالمعلومات الملائمة التي تساعد في اتخاذ القرار وتعطي قيمة أكبر لتلك العملية.

ثالثاً: مرحلة النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب يتم الحصول على معلومات معالجة، ولا يكون لها أي قيمة إذا تم احتجازها، ولم يتم نشرها ورفعها في الوقت المناسب إلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار.

رابعاً: مرحلة التقييم والمراجعة: التقييم والمراجعة للأثار الناجمة عن القرار المُتخذ، وفي هذه المرحلة تتم متابعة القرارات والبيئة من جديد للتوفيق بين القرارات المتخذة والتغيرات التي قد تحدث بالبيئة، ويتطلب هنا توافر قدر كبير من المرونة والنظرة الثاقبة لتبعات وآثار القرارات المتخذة.

أما هبة علاوة سحنون و نوة ثلاثية (٢٠١٨) فقد تطرقا إلى المراحل الأساسية لعملية اليقظة الاستراتيجية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

١- تحديد الحاجة من المعلومات: تعبر هذه المرحلة عن الهدف من استخدام اليقظة، وذلك بتحديد مجال البحث عن المعلومات، وتحديد المصادر الموثوقة بهدف تركيز الاهتمام وتجنب تشتيت الذهن.

٢- جمع المعلومات: بعد تحديد نوع المعلومات التي تحتاجها المنظمة يتم اختيار أشكال البحث عن المعلومة من مختلف المصادر الرسمية وغير الرسمية.

٣- معالجة المعلومات: يتم فيها فرز المعلومات وتحليلها وتفسير دلالاتها والتنبؤ بالأفكار المستقبلية من خلالها.

٤- نشر المعلومات: يتم إعطاء قيمة للمعلومة عبر بثها داخل المؤسسة، حتى تعمل على خلق قيمة مضافة وتسهم في صنع واتخاذ القرارات.

في حين قسم مراحل اليقظة (نهلة عبد القادر هاشم و صالح ناصف، ٢٠١٧، ص ٢٠٠) إلى خمس مراحل:

١- تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات.

٢- تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة.

٣- البحث عن المعلومات وجمعها من مصادرها المختلفة.

٤- معالجة المعلومات حسب الاحتياجات المحددة، واستخراج المهم منها ومصادقته.

٥ - نشر المعلومات بسرعة لمستخدميها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تستنتج الباحثة بناء على ما سبق، أن اليقظة الاستراتيجية تعد عملية جماعية يقوم بها فريق اليقظة والذي يمثل جميع العاملين بالجامعة، وحتى تحقق استراتيجية اليقظة أهدافها المرجوة منها لا بد على القادة الأكاديميين من اتباع أحد المنهجيات أو النماذج المرحلية لأسلوب اليقظة الاستراتيجي وبمهارة عالية وإتقان مع الالتزام والجدية، فأى خطأ قد تتعرض له إحدى هذه المراحل قد يؤدي إلى فشل عملية اليقظة بمجملها، وبالتالي تعطل أو تأخير توفير المعلومات الدقيقة واللازمة للمنظمة وضعف قدرتها على صنع واتخاذ القرارات اللازمة لعمليات التطوير التنظيمي في المنظمة ومتابعة أثارها.

سادساً: معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية:

هناك العديد من المعوقات التي تؤثر على تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المنظمات وهي كما ذكرها صلاح الدين، ٢٠٢٠، ٢١٨-٢٢٢) عدم وجود خلية لممارسة أسلوب اليقظة الاستراتيجية أو عدم تفعيلها في حالة وجودها بصورة جيدة.

عدم الاعتراف بالدور الاستراتيجي لأسلوب اليقظة الاستراتيجية وضعف الاتصال الإداري بين أفراد المنظمة، وبالتالي الاستحواذ على المعلومات وعدم نشرها. انعدام وعي أفراد المنظمة، وعدم إحساسهم بأهمية الدور الاستراتيجي للمعلومة بالنسبة لحاضر المنظمة ومستقبلها.

عدم القدرة على تحديد المعلومات التي تحتاجها المنظمة.

صعوبة ترجمة النتائج التي تكون بشكل تقريبي.

صعوبة مراقبة بيئة واسعة ومتعددة في حالة النشاطات المختلفة.

تصديق بعض المعلومات ضعيفة الأهمية المحصلة من عملية اليقظة الاستراتيجية وجعلها ذات قيمة.

نقص الإمكانيات المادية والبشرية لممارسة أسلوب اليقظة وتنميتها.

وترى الباحثة أنه يمكن للقيادات الجامعية في تجاوز المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية، وذلك ببناء ثقافة تنظيمية داعمة لأسلوب اليقظة من خلال توفير بيئة جاذبة للإبداع ومناخ تنظيمي له انعكاسات واضحة على الأداء، وتبني اللامركزية في

وضع الخطط وتنفيذ البرامج، والسعي لبناء نظام اتصال فعال في الجامعة بالإضافة إلى تأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم واستثمار طاقاتهم مع توفير لوائح للمكافآت والحوافز. سابقاً: متطلبات تحقيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات:

تمثل اليقظة الاستراتيجية فكراً جديداً يؤثر في جمع نواحي التطوير بالجامعات، فلا يتم بناء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بمجرد استحداث قسم أو خلية لليقظة لها إدارة خاصة تشرف عليها، وتوفر لها الإمكانيات المادية والتكنولوجية، وتتبع خطوات ومنهجية محددة، وإنما الأمر أبعد من ذلك؛ فهي تغيير كامل في طريقة العمل، تتوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجية والداخلي للمؤسسة (Revelli,2018,12) ولن يتم ذلك إلا بتوافر مجموعة من المتطلبات اللازمة تتمثل فيما يلي:

متطلبات تنظيمية: تتمثل فيما يلي:

مراجعة البناء التنظيمي القائم قبل القيام بإعادة الهيكلة لا بد أولاً من تقييم الوضع الحالي ومراجعة الواقع التنظيمي في ضوء متطلبات بناء اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، ومراجعة الهياكل التنظيمية والعلاقات القائمة وتقييم فعاليتها في أداء اليقظة (نور العابدين فوجيل، ٢٠١٢، ١٦١) إعادة الهيكلة التنظيمية بما يتناسب مع مكانة كل فرد، وإسهامه في تحقيق الأهداف، وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام، وتحديد أنماط التفاعل. وتحديد آليات التنسيق الرسمية بين المستويات الإدارية بالتنظيم، والاعتماد على هيكل تنظيمي مرن، وتحسين العلاقات العامة، والاهتمام بالموارد البشرية، وبناء الكفاءات.

تبنى رؤية ورسالة واضحة تكون موجهة نحو بناء نظام لليقظة الاستراتيجية، والعمل على تقديم الدعم المطلق لهذا النظام. وضع استراتيجية سريعة لنشر المعلومات ودراسة تحديات نظام اليقظة الاستراتيجية، والفائدة المنتظرة منه (أحمد بخوش ، ٢٠٠٧، ٥٥)

تحسين العلاقات العامة: إقامة علاقات مع الأطراف الخارجية الفاعلة، وأصحاب المصلحة باعتبارهم مصادر للمعلومات التي تغذي اليقظة الاستراتيجية، والتعرف على رغبات المستفيدين وسلوكيات المنافسين باستمرار، والتعرف على البيئة الداخلية للجامعة، وتقييم مدى تقبل أفرادها لما قدمته ( نهلة عبد القادر هاشم ، مرفت صالح ناصف، ٢٠١٧، ٢٠٢٠)

متطلبات بشرية تتمثل فيما يلي:

بناء الكفاءات البشرية: تفعيل اليقظة الاستراتيجية يتوقف على كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها، وتعيين أفراد لديهم مهارات وقدرة على اقتناص المعلومات والمعالجة الجيدة والاستغلال الأمثل للمعلومات (نهلة عبد القادر هاشم ، مرفت صالح ناصف، ٢٠١٧، ٢٠٢٠) والقدرة على التحكم في مصادر المعلومات وجمعها وترتيبها، وخبراء لليقظة يقومون بتنشيط حالة اليقظة باستعمال أدوات متطورة، ومتيقظون يقومون بمتابعة التطورات في المحيط الخارجي. الإرادة القوية والعمل بروح الفريق لتطبيق اليقظة الاستراتيجية، واعتبارها وظيفة إدارية والعمل على تنفيذها بروح الفريق بين جميع العاملين. (Revelli, 2017,12)

متطلبات مادية: تتمثل فيما يلي:

توفير وسائل الاتصال التي تساعد على انتقال المعلومات إلى جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة توفير الموارد المادية والمالية، والتقنية اللازمة لدعم فريق اليقظة الاستراتيجية تحديد المجال الذي يجب مراقبته، واختيار وتحديد الأدوات التي تسمح بالبحث وجمع المعلومات واستخلاصها ونشرها ( أحمد بخوش ، ٢٠٠٧ ، ٥٥ )

متطلبات تكنولوجية: تتمثل فيما يلي:

إعادة النظر في طبيعة تدفق المعلومات والاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة بالتنظيم، مع ضرورة امتلاك المؤسسة موارد ومصادر تكنولوجية مختلفة مثل: (الشبكات الإلكترونية شبكات الاتصال، نظم المعلومات فضلاً عن تشجيع (المؤتمرات واللقاءات بين مختلف الأقسام، مما يساعد على تسهيل مشاركة المعلومات، وتقليل تكلفة الاتصال، والحصول على المعلومات في الوقت المناسب.

من العرض السابق للأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية يتضح أنها توفر للجامعة نظاماً معلوماتياً يمكنها من تكوين نظرة شاملة عن بيتها الداخلية والخارجية، ويساعدها في التنبؤ المستقبلي بالتعبيرات البيئية. كما يساعدها على التطوير في استراتيجياتها وخططها وبرامجها وسياساتها ورؤيتها ورسالتها، والاهتمام بالأفراد وبكفاءاتهم واستعداداتهم ودعم العمل الجماعي والمشاركة الكاملة، كما تركز على توفير الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية اللازمة، فهي تعمل على تحقيق أهداف الجامعة بصورة منهجية ومدروسة.

ثامناً: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتطوير التنظيمي:

تستنتج الباحثة من خلال الأطر النظرية والدارسات العلمية أنّ المعلومات الاستراتيجية ما هي إلا ترجمة ومحصلة لتطبيق أسلوب اليقظة الاستراتيجية التي تلقي الضوء على ما يدور في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)، وتقدم مؤشرات ودلالات تُسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتوافق وأهداف المنظمة. فهي تُعدّ من أهم الأدوات والوسائل الحديثة والفاعلة في تطوير المنظمات، وحيث يحظى تطبيق هذا الأسلوب باهتمام شديد من قيادات ومسؤولي المنظمات الريادية العالمية. وذلك لإسهام الاستراتيجية اليقظة في تغيير أساليب التخطيط الإداري التقليدي، في ضوء ما تواجهه المنظمات عامة والجامعات خاصة من تحديات كبيرة نتيجة للنمو في حجمها وتنوع أنشطتها وتعقدها والتطلع للتميز والريادة، وبخاصة مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية، والتطورات التكنولوجية السريعة المتلاحقة كالذكاء الاصطناعي والثورة الصناعية.

ويمكن أن نصف العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي بأنها علاقة تكاملية، فاليقظة الاستراتيجية ما هي إلا أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي الهادفة للتطوير التنظيمي، وما يثمر عنه من ميزة تنافسية وتواجد ريادي على مستوى المنظمات الأخرى، كما نستطيع القول: إن أسلوب اليقظة يختلف عن المداخل والأساليب التطويرية الأخرى في كونه يُسهم في تغيير وتحسين بيئة المنظمة وأنشطتها من خلال ما يقدمه من معلومات وبيانات للكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ والاستباق وتمكين المنظمة من الاستعداد والتميز لمواجهة التحديات والمنافسين (Schoemaker & Day, 2019, 1).

وحيث اتجهت المنظمات التعليمية عامة والجامعات خاصة إلى تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة، وبما أن البيئة الجامعية تتميز بشدة المنافسة وكثرة التغييرات، والاستباق التكنولوجي والتقني والمعرفي جعلتها أكثر اهتماماً بالتطوير عن غيرها لخلق أنماط جديدة في الجامعات وتدفق للتصورات وطرح أفكار بناءة للمجتمع ككل (Salam, 2013).

ومن هنا يمكن القول: إن اليقظة الاستراتيجية تُعدّ وظيفة رئيسية لا غنى عنها ضمن الاستراتيجيات المتبعة في الجامعات والمنظمات التعليمية بهدف التطوير التنظيمي وما يتبعه من استحواد المنظمة على ميزات وقدرة عالية على اتخاذ القرارات الرشيدة، وإدارة ذكية للأزمات واستباق للأحداث .

لقد أكد كل من الشاعر (Alshaer, 2020,83) على وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية وتطوير المؤسسة، كما بين كل منهما أن تطوير أداء المؤسسة مرتبط بقدرتها على توصيف وتكييف استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي مع البيئة المحيطة، وهذا لا يتم إلا من خلال قدرتها على الحصول على معلومات مهمة حول البيئة الحالية والمستقبلية التي تنشط فيها، كما يعتبر غوزلين وبينتز (Gauzelin & Bentz, 2017, p42) أن ممارسة اليقظة تؤثر في تحسين الأداء والأنشطة الداعمة له، والتي تسمح بتكيف وأقلمة التنظيم، وهي ضرورية لتشكيل وبلورة قواعد واستراتيجيات أساسية، وبالتالي فهي نشاط مهم في سيرورة الإدارة الاستراتيجية، كما أن اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على تركيز خططها الاستراتيجية والتكتيكية على القوى الخارجية التي من الممكن أن تهدد توازنها، كما تمكن المنظمة من تحويل التهديدات المحتملة إلى مزايا تنافسية.

ولتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات يستلزم ذلك القيام بعدة إجراءات أولها: عملية تحسين الأداء والتي يتم من خلالها تحديد الأداء ومعرفة الوضع المرغوب والوضع الفعلي، ثم البحث عن جذور المسببات واختيار وسيلة التدخل أو المعالجة ومن ثم التطبيق، وأخيراً مراقبة وتقييم الأداء، ولا يمكن النجاح في تنفيذ تلك الخطوات إلا في ضوء اليقظة الاستراتيجية، فالنجاح هنا مرهون بما تمتلكه المنظمة من معرفة وتكنولوجيا متقدمة وثروة بشرية متعلمة قادرة على الإبداع والإنتاج والمنافسة، وتحقيق أفضل المؤشرات في مجال التنمية البشرية والاستثمار الإيجابي للثروات والإمكانات، فالمنظمة العارفة هي القوية والتي تؤمن قادتتها بأن القطاع التربوي والتعليمي يشكل أحد الأعمدة الرئيسة في تطور المجتمع وتلبية احتياج سوق العمل.

### إجراءات البحث

منهج البحث: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، واستناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي .

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الجامعية: (وكيل الجامعة / عمداء الكليات / وكلاء ، رؤساء الأقسام) في ثلاث جامعات مصرية، هي: (جامعة أسوان ، جامعة سوهاج ، جامعة أسيوط)، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٦٧٣) قائداً أكاديمياً حسب



الإحصائيات التي توصلت إليها الباحثة من خلال المخاطبات الرسمية مع الجامعات الثلاث ومواقعها الإلكترونية، في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م). عيّنة الدراسة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من (٢٠٠) القيادات الجامعية بجامعة (أسوان ، سوهاج ، أسيوط).

#### عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) من أعضاء هيئة التدريس في (جامعة أسوان ، جامعة سوهاج ، جامعة أسيوط) ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم التطبيق عليهم في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٥ هـ.

#### والجدول التالي (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة والتي

#### بنيت عليها مؤشرات دلالات التحليلات المختلفة المتعلقة بأسئلة الدراسة

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	١٢٤	%٦٢.٠
إناث	٧٦	%٣٨.٠
سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢٨	%١٤.٠
من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٥٩	%٢٩.٥
من ١٠ سنوات لأكثر	١١٣	%٥٦.٥

ينضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث كانوا من الذكور بنسبة %٦٢.٠ مقارنة بالإناث بالنسبة لسنوات الخبرة تبين أن النسبة الأكبر كانوا من (١٠ سنوات فأكثر) حيث بلغت النسبة %٥٦.٥ ، يليه أصحاب سنوات الخبرة من (٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) بنسبة %٢٩,٥ ، وأخيراً أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بنسبة %١٤.٠ .

أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، حيث تم إعداد الاستبانة بناءً على أهداف الدراسة، والأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تضمنت الاستبانة في صورتها الأولية جزأين، كما يلي:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (مكان العمل، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة العملية، والوظيفة الحالية).

الجزء الثاني: ويحتوي على ( ٢٨ ) عبارة مُوزَّعة في محورين، كما يلي:

أ. المحور الأول: يقيس واقع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الجامعية، ويشتمل على ( ١٥ ) عبارة مُوزَّعة على ثلاثة أبعاد فرعية، كالاتي:

البُعد الأول: يتكون من (٥) عبارات تقيس إجراءات العمل في الجامعات المصرية.

البُعد الثاني: يتكون من (٥) عبارة تقيس التكنولوجيا في الجامعات المصرية.

البُعد الثالث: يتكون من (٥) عبارة تقيس التعلم والنمو في الجامعات المصرية.

المحور الثاني: يقيس واقع اليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على ( ١٣ ) عبارة . مُوزَّعة على بعدين ، كالاتي:

البُعد الأول: يتكون من (٧) عبارات تقيس اليقظة (التنافسية) في الجامعات المصرية.

البُعد الثاني: يتكون من (٦) عبارة تقيس اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات المصرية.

وقد تصدَّر الاستبانة لغايات التحكيم خطاب مُوجَّه للمحكم، طلبت فيه الباحثة قراءة عبارات الاستبانة، وبيان الرأي من حيث مناسبة العبارات لمضمون الاستبانة وانتمائها إلى المحور الواردة فيه، بالإضافة إلى الحكم على مدى وضوحها وصياغتها اللغوية.

#### صدق الأداة:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٧) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية المتخصصين، وتم التعديل بناء على مقترحاتهم.

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتراوحت نسبة الارتباط لعبارات بعد " إجراءات العمل ما بين ( ٠.٧٧٣ ) ، ( -٠.٨٧٢ ) ، وبُعد التكنولوجيا من التطوير التنظيمي ما بين (٠.٧٨٣) و(٠.٨٨٣)، وبُعد التعلم والنمو من التطوير التنظيمي ما بين (٠.٧٣١) و(٠.٨٣٠) ، ولبعد اليقظة التنافسية ما بين (٠.٦٩٣) و(٠.٨٥٢)، وبعد اليقظة التكنولوجية بين (٠.٧٧٢) و(٠.٨٧٢)، وبعد وهو ما يدل على ان عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، وصالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة: أن معاملات الثبات لمحوري الأداة وأبعادهما كانت مرتفعة، ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية؛ لأنها تزيد على (٦٠٪)، إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية (٠.٩٥٢)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور اليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية (٠.٩٣٠).

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج المحور الأول: المحور الأول: النتائج الخاصة بواقع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الجامعية  
النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات المصرية:

### الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات المصرية

رقم العبارة	التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
	الاتجاه إلى اللامركزية في اتخاذ قراراتها.	٢.٣٦	٠.٦٧	متوسط	٥
	إسهام إجراءات العمل في فاعلية تبادل المعلومات بين العاملين.	٢.٦٤	٠.٨٩	مرتفع	٣
	إجراء تعديلات مستمرة على إجراءات العمل لمواكبة التغييرات البيئية الخارجية.	٢.٧٩	٠.٣٤	مرتفع	١
	اتسام إجراءات العمل بالسرعة الملائمة لطبيعة وظائفها.	٢.٣٩	١.١٢	متوسط	٤
	تطبيق المرونة في إجراءات العمل دون انتهاك لقواعدها التنظيمية.	٢.٧٧	٠.٧٨	مرتفع	٢
	المتوسط العام لمستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل	٢.٥٩	١.٢٣	مرتفع	-

يُبين الجدول (٢) أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات المصرية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الجامعية على بُعد إجراءات العمل (٣.٥٩) وانحراف معياري (١.٢٣)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة المرتفعة إلى إدراك

إدارات الجامعات المصرية أهمية تبسيط إجراءات العمل، واهتمامها بدراسة الأنشطة داخل الجامعة بشكل متعمق ودقيق لوضع خطط العمل والإجراءات الكفيلة بتبسيطها.

وبالنسبة للعبارات، فقد تراوحت استجابات القيادات الجامعية ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت عبارتين بمستوى متوسط، و(٣) عبارات بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٣٦) و(٢.٨٣)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٣٤) و(١.١٢)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل بالجامعات المصرية، ما ورد في العبارة (٣): "إجراء تعديلات مستمرة على إجراءات العمل لمواكبة التغييرات البيئية الخارجية" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٧٩) وانحراف معياري (٠.٣٤) وبمستوى مرتفع، وهذه النتيجة تتزامن مع تحول التعليم من التعليم المباشر إلى التعليم الإلكتروني عن بُعد. وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (٥): "تطبيق المرونة في إجراءات العمل دون انتهاك لقواعدها التنظيمية" بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وانحراف معياري (٠.٧٨) وبمستوى مرتفع .

أما أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل بالجامعات المصرية، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (١): "الاتجاه إلى اللامركزية في اتخاذ قراراتها" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وانحراف معياري (٠.٦٧) وبمستوى متوسط ، وفي الترتيب قبل الأخير جاء المؤشر الوارد في العبارة (٤): "اتسام إجراءات العمل بالسرعة الملائمة لطبيعة وظائفها" بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (١.٠١) وبمستوى متوسط، وقد يرجع ذلك إلى إدراك القيادات الجامعية أن التخطيط يحتاج إلى مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تطوير عملية إعادة تصميم عملياتها، والتي يمكن معها تهيئة البيئة المناسبة لممارسة إجراءات العمل وفق الأساليب الحديثة، وهو ما يمكن إحداثه وفق مدخل إعادة هندسة العمليات .

النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات المصرية:

**الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات المصرية**

رقم العبارة	التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
	توظيف أحدث البرامج التكنولوجية الحديثة في عملياتها.	٢.٦٨	٠.٩٨	مرتفع	٣
	إسهام التكنولوجيا في زيادة فاعلية أرشفة البيانات.	٢.٥٩	١.٠٢	مرتفع	٥
	الاستفادة من التكنولوجيا في تطوير أنماط الاتصال بين موظفي الجامعة.	٢.٦٧	٠.٩٤	مرتفع	٤
	الحرص على استخدام برامج تحمي المستفيدين من الجرائم الإلكترونية.	٢.٧٧	١.١٠	مرتفع	٢
	اعتبار الجودة عاملاً رئيساً في تقديم خدماتها الإلكترونية.	٢.٨٠	٠.٩٥	مرتفع	١
	المتوسط العام لمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا	٣.٧٠	٠.٨٨	مرتفع	-

يشير الجدول (٣) إلى أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات المصرية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد التكنولوجيا (٢.٧٠) وانحراف معياري (٠.٨٨)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة المرتفعة إلى قيام الجامعة بالعمل على تحسين البنى التحتية التكنولوجية والاهتمام بموقعها الإلكتروني، واستفادة الجامعة من التطبيقات التكنولوجية في تسير نشر المعرفة التنظيمية بين العاملين في الجامعة، وذلك لإدراك المسؤولين في الجامعة ما تتميز به عملية تطوير الأدوات التكنولوجية في الجامعة من الإسهام في حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الكليات والأقسام والدوائر المختلفة، وأهمية الاستجابة للتغيرات التكنولوجية في زيادة فاعلية الأداء في العمل، نظراً للارتباط الوثيق للتكنولوجيا في العصر الحالي مع المتطلبات الرئيسية للعمل.

أما بالنسبة للعبارة، فقد تراوحت استجابات القيادات الجامعي بمستوى "مرتفع"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (٢.٥٩) و(٢.٨٠)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠.٩٤) و(١.١٠)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا بالجامعات المصرية، ما ورد في العبارة (٥): " اعتبار الجودة عاملاً رئيساً في تقديم خدماتها الإلكترونية " التي حلت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٨٠) وانحراف

معياري (٠.٩٥) وبمستوى مرتفع. وتعود هذه النتيجة إلى أن إدراك الجامعات المصرية ب أهمية تحقيق شروط جودة الخدمات الإلكترونية والعمل على تحقيقه من خلال سهولة الدخول إلى مواقع الجامعات الإلكترونية وسرعة التعامل مع آليات الذاكرة، والتصميم الفني لمواقع الخدمات بحيث يضمن جذب المستخدمين من دخول الموقع الإلكتروني، وتقليل فترة الاستجابة للمستخدم حتى لا ينصرف إلى موقع آخر. وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (٤): "الحرص على استخدام برامج تحمي المستخدمين من الجرائم الإلكترونية" بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وانحراف معياري (١.١٠) وبمستوى مرتفع. وتعود هذه النتيجة إلى محاولة الجامعات المصرية الاحتفاظ بولاء المستخدمين من خلال حماية بياناتهم، وبخاصة مع ازدياد الجرائم الإلكترونية على مستوى العالم، أما أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا بالجامعات المصرية، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (٢): "إسهام التكنولوجيا في زيادة فاعلية أرشفة البيانات" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٥٩) وانحراف معياري (١.٠٢) وبمستوى مرتفع، وجاء في الترتيب قبل الأخير المؤشر الوارد في العبارة (٣): الاستفادة من التكنولوجيا في تطوير أنماط الاتصال بين موظفي الجامعة. بمتوسط حسابي (٢.٦٧) وانحراف معياري (٠.٩٤) وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية:

#### الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الجامعية حول مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية

رقم العبارة	التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
٣	تحفيز منسوبها على التفكير الإبداعي في أداء أعمالهم.	٢.٣٤	٠.٨٨	متوسط	٣
٤	استثمار أفكار منسوبها من خلال تحويلها لمنتجات تخدم المجتمع.	٣.٢٨	٠.٩٤	متوسط	٤
١	الاستفادة من خبرات كوادرها البشرية في عملياتها التطويرية.	٢.٧٠	١.١٢	مرتفع	١
٢	الاهتمام بالتطوير المهني لمنسوبها من خلال خطط تدريبية واضحة.	٢.٦٩	٠.٨٩	مرتفع	٢

رقم العبارة	التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
	توفير آليات واضحة لتقييم الحاجات التدريبية للعاملين.	٢.٢٧	٠.٩١	متوسط	٥
	المتوسط العام لمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو	٢.٣٠	٠.٨٤	متوسط	-

يُبين الجدول (٤) أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الجامعية على بُعد التعلم والنمو (٢.٣٠) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة المرتفعة إلى تراجع في عمليات التدريب المباشر اللازم لتطوير مهارات العاملين في الجامعات، كما أن التوسع في البنى التحتية في الجامعات نظراً للتزايد الكبير في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات قد ترتب عليه تراجع في الميزانيات المخصصة للتدريب وتطوير مهارات العاملين، وما ترتب على ذلك من بعض الروتين وضعف التنوع والابتكار في استخدام أساليب التدريب الحديثة، بالإضافة إلى ضعف في انتداب منسوبي الجامعات المصرية لدورات خارجية بهدف الاطلاع على الخبرات الحديثة في التعلم والنمو المهني بالدول المتقدمة ونقلها للجامعات المصرية للارتقاء بأدائها.

وبالنسبة للعبارة، فقد تراوحت استجابات القيادات الجامعية ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت (٣) عبارات بمستوى متوسط، وعبارتان بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (٢.٢٧) و(٢.٦٩)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠.٨٩) و(١.١٢)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو بالجامعات المصرية، ما ورد في العبارة (٣): "الاستفادة من خبرات كوادرها البشرية في عملياتها التطويرية" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٧٠) وانحراف معياري (٠.٧٩) وبمستوى مرتفع. ويعود السبب في ذلك إلى محاولة الجامعات المصرية الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس كل حسب تخصصه، حيث إن التطوير في العمل يميل إلى التخصصية، وتجنب التبديد في الطاقات والجهود والوقت، وهذا يتحقق بشكل أو بآخر من خلال توزيع الواجبات الوظيفية وفقاً للمؤهلات والخبرات في مجال التخصص. وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (٤): "الاهتمام بالتطوير المهني لمنسوبيها من خلال خطط تدريبية واضحة" بمتوسط حسابي (٢.٦٩) وانحراف معياري (٠.٨١) وبمستوى

مرتفع. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات المصرية تعتمد الى وضع الخطط التدريبية الملائمة أكاديمياً أو إدارياً أو تقنياً، في جميع مجالات العمل الجامعي، ومن ثم توضع هذه الخطط في موضع التنفيذ حتى تحقق الاستفادة منها في ارتقاء مستوى التعلم والنمو المهني لدى منتسبي الجامعات المصرية.

أما أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو بالجامعات المصرية، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (٥): "توفير آليات واضحة لتقييم الحاجات التدريبية للعاملين". في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٢٧) وانحراف معياري (٠.٨٤) وبمستوى متوسط، وتعود هذه النتيجة إلى ضعف ممارسة الجامعات المصرية للاتصال والتنسيق مع الجهات المستفيدة من الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وقلة خبرة تلك الجامعات في التسويق الإعلامي للإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس. وجاء في الترتيب قبل الأخير المؤشر الوارد في العبارة (٢): "استثمار أفكار منسوبيها من خلال تحويلها لمنتجات تخدم المجتمع". بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٧٥) وبمستوى متوسط. وقد تعود هذه النتيجة إلى عدم وجود جهة متخصصة بالجامعات المصرية لإدارة المعرفة، والإشراف على عملياتها، وضعف الاهتمام بتأهيل منتسبي الجامعات في مجال إدارة المعرفة، بالإضافة إلى قلة تركيز اللوائح والقوانين على تشجيع العصف الذهني لمنتسبي الجامعات بهدف توليد الأفكار الابداعية.

وتتفق هذه النتيجة المتوسطة لمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو، مع دراسة إبراهيم بن حنش الزهراني (٢٠١٨) التي أظهرت أن قدرات التعلم التنظيمي متوفرة بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة أسماء القحطاني (٢٠١٥)، في حين تختلف مع دراسة أمنية مصطفى عدلي (٢٠١٩)، ودراسة ماجدة ماجد صباح (٢٠١٨)، ودراسة الشمري (٢٠١٨)، ودراسة ميهيلا وآخرين (Mihaela, et al., 2011).



نتائج المحور الثانى : النتائج الخاصة بواقع اليقظة الاستراتيجية بالجامعات المصرية ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بمستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات المصرية:

### الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الجامعية حول مستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات المصرية

رقم العبارة	اليقظة (التنافسية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال التنبؤ بالمستقبل.	٢.٩٠	٠.٦١	مرتفع	١
٢	مقارنة مستوى أدائها بمستوى الجامعات المنافسة.	٢.٨٨	٠.٨٨	مرتفع	٣
٣	السعي إلى تقديم تخصصات جديدة ذات سبق تنافسي وفقاً لمتطلبات محيطها.	٢.٧٧	١.١٠	مرتفع	٧
٤	الحرص على تقديم خدمات متميزة لمنسوبي الجامعة.	٢.٧٩	٠.٩٥	مرتفع	٦
٥	إنشاء علاقات مع كافة أصحاب المصلحة.	٢.٨٠	٠.٨٩	مرتفع	٥
٦	تحديد العملاء الذين تريد استهدافهم ببرامجها.	٢.٨٢	١.٢٠	مرتفع	٤
٧	التنافس مع الجامعات الأخرى ضمن التصنيفات التنافسية العالمية للجامعات.	٢.٨٩	٠.٩٤	مرتفع	٢
-	المتوسط العام لمستوى اليقظة (التنافسية)	٢.٨٣	٠.٨٧	مرتفع	-

يُظهر الجدول (٥) أن مستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات المصرية (الكلية) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد اليقظة التنافسية (٢.٨٣) وانحراف معياري (٠.٨٧)، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة باهتمام الجامعات المصرية في تحقيق اليقظة التنافسية من خلال اتخاذ إجراءات تنافسية مع الجامعات الأخرى في مصر، حتى تكون مؤهلة لتصبح ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في التصنيف العالمي بحلول (٢٠٣٠م)، من خلال الاهتمام بالتنبؤ بالمستقبل، وتحديد العملاء المستهدفين ببرامج الجامعة، والتوسع في إنشاء العلاقات مع جميع المستفيدين من خدمات الجامعة، وتقديم الشراكات المميزة لهم، وتوفير تخصصات دراسية تواكب متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع المحيط بها، من خلال الاستفادة من برامج وأنشطة الجامعات العالمية.

وقد جاءت جميع استجابات القيادات الجامعية بمستوى "مرتفع"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٧٧) و (٢.٩٠)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٦١) و (١.٢٠)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على اليقظة التنافسية في الجامعات المصرية، ما ورد في العبارة (١): "السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال التنبؤ بالمستقبل" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٩٠) وانحراف معياري (٠.٦١) وبمستوى مرتفع. وقد يعود السبب إلى تبني الجامعات الاتجاهات العلمية التنبؤية خلال تصميم الخطط الاستراتيجية للجامعات من خلال إجراء الدراسة المسحية للواقع الحالي وتحليل البيئتين: الداخلية والخارجية بالاعتماد على الدراسات التنبؤية لمستقبل وظائف الجامعة (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع). وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (٧): "التنافس مع الجامعات الأخرى ضمن التصنيفات التنافسية العالمية للجامعات" بمتوسط حسابي (٢.٨٩) وانحراف معياري (٠.٩٤) وبمستوى مرتفع. وتعدّ هذه النتيجة منطوقية؛ كون دخول الجامعة في التصنيفات التنافسية العالمية للجامعات هو معيار معتمد في الحكم على تقدم وتطور الجامعة في تحقيق أهدافها وتحقيق مكانة متقدمة لها، وتغرس الولاء لها عند المنتسبين لها والمتعاملين معها.

وتتفق هذه النتيجة المرتفعة لمستوى اليقظة التنافسية في الجامعات المصرية، مع دراسة الشاعر (Alshaer, 2020, pp82-89) التي أظهرت أن مستويات اليقظة التنافسية جاءت بدرجة عالية، في حين تختلف مع دراسة نسرین محمد صلاح الدين، ٢٠٢٠، ص ١٧٧ - ٢٦٠) التي أظهرت أن مستوى ممارسة اليقظة التنافسية بجامعة السلطان قابوس جاء بدرجة متوسطة، كما تختلف مع دراسة نجلاء عبد العال (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن مستوى اليقظة التنافسية داخل جامعة بني سويف كان ضعيفاً، كذلك تختلف مع دراسة الموراردي (Almawardieh, 2019) التي أظهرت وجود درجة متوسطة من الموافقة على اليقظة التنافسية بين أفراد الدراسة.

١- النتائج المتعلقة بمستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات المصرية:

**الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الجامعية حول مستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات المصرية**

رقم العبارة	اليقظة (التكنولوجية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	المتابعة المستمرة للمستجدات التقنية والتكنولوجية.	٢.٥٠	٠.٧٨	مرتفع	٥
٢	توفير شبكة اتصالات لخدمة نظم المعلومات بالجامعة.	٢.٦٣	١.٣٢	مرتفع	٢
٣	تحديث بنيتها التحتية بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة	٢.٦٠	٠.٨٩	مرتفع	٣
٤	رصد المعلومات التكنولوجية لاستثمارها في إبداعات تطويرية تنافسية.	٢.٣٠	٠.٩٥	متوسط	٦
٥	الحصول على شراكات مع الجهات الرائدة تكنولوجياً.	٢.٥٥	٠.٧٦	مرتفع	٤
٦	الاهتمام بتوفير درجة عالية من أمن المعلومات للحفاظ على سرية بيانات الجامعة.	٢.٧٤	١.٢٠	مرتفع	١
-	المتوسط العام لمستوى اليقظة (التكنولوجية)	٢.٥٥	٠.٨٦	متوسط	-

يشير الجدول (٦) إلى أن مستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات المصرية (الكلية) جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد اليقظة التكنولوجية (٢.٥٥) وانحراف معياري (٠.٨٦)، ويمكن تفسير المستوى المتوسط لليقظة التكنولوجية في الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الجامعية، إلى ما واجهته الجامعات المصرية من ضغط على الخدمات التكنولوجية في ظل التحول إلى التعليم عن بُعد والتحول الرقمي، وما ترتب عليه من ضعف عمليات التدريب المستمر والمباشر لمنسوبي الجامعات في استخدام التكنولوجيا أو حضور الملتقيات العلمية التكنولوجية، كما يمكن تفسير النتيجة بأن القيادات الجامعية في الجامعات عينة الدراسة عكسوا الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة بصورة أكثر إبداعاً بحيث تحقق اليقظة التكنولوجية في الجامعات، كالحاجة إلى التوسع في استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها، وتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة وحضور الملتقيات العلمية التكنولوجية، واستثمار المعلومات التكنولوجية في تقديم إبداعات تطويرية تنافسية.

بالنسبة للعبارات، فقد تراوحت استجابات القيادات الجامعية ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت العبارات بمستوى مرتفع ما عدا عبارة جاءت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢.٣٠) و(٢.٧٤)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠.٧٦) و(١.٣٢)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على اليقظة التكنولوجية في الجامعات المصرية، ما ورد في العبارة (٦): "الاهتمام بتوفير درجة عالية من أمن المعلومات للحفاظ على سرية بيانات الجامعة" التي حلت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٧٤) وانحراف معياري (١.٢٠) وبمستوى مرتفع. ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى محاولة الجامعات حماية معلوماتها من اطلاع المنافسين عليها، والمحافظة على إمكانياتها وقدراتها التي تحقق لها ميزة تنافسية. وفي الترتيب الثاني جاء المؤشر الوارد في العبارة (٢): "توفير شبكة اتصالات لخدمة نظم المعلومات بالجامعة" بمتوسط حسابي (٢.٦٣) وانحراف معياري (١.٣٢) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك قناعة لدى الجامعات أن نظم المعلومات باعتبارها حلقة الوصل بين مختلف المستويات القيادية تحتاج إلى توفير شبكة اتصالات فعالة وبخاصة في حالة اليقظة الاستراتيجية التي تحتاج إلى التنسيق والتكامل بين كافة القيادات الجامعية في الجامعة، واتباعها أحدث الآليات التي تدعم عملية الاتصال، بما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة.

أما أقل المؤشرات الدالة على اليقظة التكنولوجية في الجامعات المصرية، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (٤): "رصد المعلومات التكنولوجية لاستثمارها في إبداعات تطويرية تنافسية." في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٣٠) وانحراف معياري (٠.٩٥) وبمستوى متوسط، وقد يعود السبب في ذلك إلى ضعف توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق متطلبات براءات الاختراع من حيث قلة الخطط التي تهتم براءات الاختراع، وتسجيلها، وتسويقها بالطرق الملائمة، وقلة الاهتمام بتوفير نظام للحوافز في بحوث التكنولوجيا، وقلة الاختراعات من قبل أعضاء هيئة التدريس وبخاصة في الكليات الإنسانية.

تتفق هذه النتيجة المتوسطة لمستوى اليقظة التكنولوجية في الجامعات المصرية، مع دراسة نسرين محمد صلاح الدين ٢٠٢٠، ص ١٧٧ - ٢٦٠) التي أظهرت أن مستوى ممارسة اليقظة التكنولوجية بجامعة السلطان قابوس جاء بدرجة متوسطة.

العلاقة بين (اليقظة الاستراتيجية) و(التطوير التنظيمي)

الجدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين (اليقظة الاستراتيجية) و (التطوير التنظيمي)

أبعاد التطوير التنظيمي				الإحصائي	أبعاد اليقظة الاستراتيجية
التطوير التنظيمي (الكلي)	التعلم والنمو	التكنولوجيا	إجراءات العمل		
٠.٨٧١	٠.٨٥٤	٠.٨٨٢	٠.٨٥٣	معامل الارتباط	اليقظة التنافسية
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
	قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوة العلاقة	
٠.٩٠٢	٠.٨٨١	٠.٨٦١	٠.٨٩٢	معامل الارتباط	اليقظة التكنولوجية
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
	قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوة العلاقة	
٠.٩١٣	٠.٩١٣	٠.٨٩٢	٠.٩٠١	معامل الارتباط	اليقظة الاستراتيجية (الكلي)
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى الدلالة	
	قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوة العلاقة	

يشير الجدول (٧) إلى أن العلاقات الارتباطية بين اليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية بشكل عام وفي أبعاد (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية) من جهة، وبين التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية بشكل عام وفي أبعاد (إجراءات التكنولوجيا، والتعلم والنمو، العمل) من جهة أخرى، كانت وفقًا لمعيار إيفانز (Evans, 1996)، على النحو الآتي:

اليقظة الاستراتيجية (الكلي): ترتبط اليقظة الاستراتيجية (الكلي)، مع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية بشكل عام وفي الأبعاد الثلاثة (إجراءات التكنولوجيا، والتعلم والنمو، العمل)، بعلاقة إيجابية (طردية) قوية جدًا، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية بشكل عام وبين التطوير التنظيمي بشكل عام، وفي الأبعاد الثلاثة ما بين (٠.٨٧١) و (٠.٩١٣)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

اليقظة التكنولوجية: ترتبط اليقظة التكنولوجية، مع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية بشكل عام وفي الأبعاد الثلاثة (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل)، بعلاقة إيجابية

(طردية) قوية جدًا، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين اليقظة التكنولوجية وبين التطوير التنظيمي بشكل عام، وفي الأبعاد الثلاثة ما بين (٠.٨١٧) و (٠.٨٦٧)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اليقظة التنافسية: ترتبط اليقظة التنافسية، مع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية بشكل عام وفي الأبعاد الثلاثة (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل)، بعلاقة إيجابية (طردية) قوية جدًا، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين اليقظة التنافسية وبين التطوير التنظيمي بشكل عام، وفي الأبعاد الثلاثة ما بين (٠.٨٥٣) و (٠.٨٨٢)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تدلّ هذه النتائج على أن العلاقات الارتباطية بين اليقظة الاستراتيجية بشكل عام وفي أبعاد (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية) من جهة، وبين التطوير التنظيمي بشكل عام وفي أبعاد (إجراءات العمل، والتكنولوجيا، والتعلم والنمو) هي علاقات قوية جدًا وإيجابية الاتجاه (طردية).

#### ملخص النتائج:

النتائج الخاصة بواقع التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية من وجهة نظر القيادات الجامعية

النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات المصرية أظهرت نتائج البحث أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات المصرية جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الجامعية على بُعد إجراءات العمل (٣.٥٩) وانحراف معياري (١.٢٣)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل بالجامعات المصرية "إجراء تعديلات مستمرة على إجراءات العمل لمواكبة التغييرات البيئية الخارجية، وتطبيق المرونة في إجراءات العمل دون انتهاك لقواعدها التنظيمية، أما أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل بالجامعات المصرية، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الاتجاه إلى اللامركزية في اتخاذ قراراتها"، واتسام إجراءات العمل بالسرعة الملائمة لطبيعة وظائفها".

النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات المصرية:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات المصرية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد التكنولوجيا (٢.٧٠) ، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات المصرية "اعتبار الجودة عاملاً رئيساً في تقديم خدماتها الإلكترونية"، و "حرص على استخدام برامج تحمي المستخدمين من الجرائم الإلكترونية"

النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية: أظهرت نتائج البحث أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الجامعية على بُعد التعلم والنمو في (٢.٣٠)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية " الاستفادة من خبرات كوادرها البشرية في عملياتها التطويرية " ، و " الاهتمام بالتطوير المهني لمنسوبيها من خلال خطط تدريبية واضحة"، أما أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات المصرية " توفير آليات واضحة لتقييم الحاجات التدريبية للعاملين " .

النتائج الخاصة بواقع اليقظة الاستراتيجية بالجامعات المصرية النتائج المتعلقة بمستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات المصرية أظهرت نتائج البحث أن مستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات المصرية (الكلية) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد اليقظة التنافسية (٢.٨٣)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة اليقظة (التنافسية) السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال التنبؤ بالمستقبل، التنافس مع الجامعات الأخرى ضمن التصنيفات التنافسية العالمية للجامعات. النتائج المتعلقة بمستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات المصرية:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات المصرية (الكلية) جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد اليقظة التكنولوجية (٢.٥٥) وكانت أعلى المؤشرات الدالة اليقظة (التكنولوجية) "الاهتمام بتوفير درجة عالية من أمن المعلومات للحفاظ على سرية بيانات الجامعة"، و " توفير شبكة اتصالات لخدمة

نظم المعلومات بالجامعة"، أما أقل المؤشرات الدالة على اليقظة التكنولوجية في الجامعات المصرية "رصد المعلومات التكنولوجية لاستثمارها في إبداعات تطويرية تنافسية" النتائج المتعلقة بإسهام اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) وقوية جدًا، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية بشكل عام وفي أبعاد (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية) من جهة، وبين التطوير التنظيمي في الجامعات المصرية بشكل عام وفي أبعاد (إجراءات العمل التكنولوجي، والتعلم والنمو)، من جهة أخرى. التوصيات المقترحة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الدراسة تُوصي بالآتي:  
إقامة دورات تدريبية، وملتقيات داخلية وخارجية لجميع العاملين، تتضمن برامج وطرق ومراحل وأساليب اليقظة الاستراتيجية ومالها من أثر إيجابي على مجمل أداؤها.

الاتجاه إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات.  
إدخال وتدريس جوانب اليقظة الاستراتيجية في مقررات الإدارة الاستراتيجية في الجامعة لزيادة وعي الطلبة والطالبات بأهمية هذا النظام.

استثمار أفكار منسوبي الجامعات من خلال تحويلها لمنتجات تخدم المجتمع.  
استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها.

الاستعانة بخبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية لنشر هذا المفهوم الإداري بشكل أكبر، وجعل الجامعة على يقظة تامة بكل ما يدور حولها.

الاعتماد على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعد الجامعة في التعامل مع متغيرات البيئة

إنشاء وحدة تنفيذية لليقظة الاستراتيجية تكون مدرجة ضمن الهيكل التنظيمي مجهزة بالإمكانات المادية والبشرية والتقنية الضرورية.

الاهتمام بإجراءات العمل بحيث تتسم بالسرعة الملائمة لطبيعة وظائف الجام

الاهتمام بتسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس.

الاهتمام بتنمية المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.



الاهتمام بقياس درجة التهديد التي يفرضها المنافسون.  
بت ثقافة اليقظة الاستراتيجية، واشعار جميع العاملين بأنها أصبحت ضرورية لتنافس الجامعات الأخرى، مما يكسب ثقافة تنظيمية مناسبة وتحفيزهم مادياً ومعنوياً للقيام بها تحفيز منسوبي الجامعات على التفكير الإبداعي في أداء أعمالهم.  
تشجيع المنسوبين لحضور الملتقيات العلمية التكنولوجية.  
تشجيع منسوبي الجامعات على العصف الذهني لتوليد الأفكار.  
تصمم برامج إلكترونية مواكبة للتطورات التقنية المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة.  
تعزيز القدرة على إعادة تصميم عمليات الجامعة.  
تعزيز القدرة على الترقب والانتباه لمنافسيها.  
توفير آليات لإنجاز العمل بطريقة تكسب بها رضا المستفيدين.  
توفير آليات واضحة لتقييم الحاجات التدريبية للعاملين.  
توفير خدمات إلكترونية للمستفيدين لسهولة متابعة معاملاتهم.  
الحرص على التدريب المستمر لمنسوبيها بهدف استخدام التكنولوجيا الحديثة.  
رصد المعلومات التكنولوجية لاستثمارها في إبداعات تطويرية تنافسية.  
رصد تأثير مخرجات الجامعة على القطاعات التنموية بالمجتمع المحلي.  
رصد كل ما يتعلق باستراتيجيات المنافسين.  
السعي لتحقيق براءات اختراع في المجال التكنولوجي.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم الزهيري (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية : مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. المجلة التربوية، ع (٥٢)، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، ١-٣٩.
- إبراهيم بن حنش الزهراني (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، مج(٢) ، ع(٤٢) ، جامعة الإمارات ، ص١٨٩-٢٣٨.
- أحمد الزايدى (٢٠١٩) اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العاملة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالقيمة التعليمية المضافة المدارس التعليم العام مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ ،مج(٤) ، ع(١٩) ، ص ٣٢١-٣٨٨ .
- أحمد بخوش (٢٠٠٧). دور النقطة الاستراتيجية وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجزائر.
- أحمد بن خليفة، وزلاسي سامر (٢٠١٨). فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات الوادي. مجلة آفاق للبحوث والدراسات: المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي ع٢، ٤٣٦ - ٤٥٠ .
- أحمد بن محمد خلف (٢٠١٩). اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالقيمة التعليمية المضافة لمدارس التعليم العام. مجلة كلية التربية،. مج١٩، ع٤ ، جامعة كفر الشيخ. ٣٢١ - ٣٨٨ .
- أحمد ماهر (٢٠١٠). السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الإسكندرية.
- أسماء القحطاني (٢٠١٥). المهارات الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- أسماء عبد الحميد نصر (٢٠٢١) "تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية " المجلة التربوية، ج٨٣ ، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، ٩٠١ - ٩٥٣ .
- أفكار عطية (٢٠١٧) تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية ، مج(١) ، ع(٢٣). جامعة حلوان، كلية التربية، ص ٧٩٣ - ٩٠٣ .
- أمنية مصطفى عدلي ، (٢٠١٩). أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا. مجلة البحث في التربية وعلم النفس. العدد ٣٤، كلية التربية ، جامعة المنيا ص ٦٤-١٠١ .

بدرية صالح الشمري (٢٠١٨م). تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق، مجلة العلوم التربوية، ج(٣)، ع٤٤، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية، ١٠٩-٥٥.

تركي بن كديميس العتيبي، غادة عبد الله القحطاني (٢٠١٥م). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي، دراسات عربية وإسلامية، مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات، ع (١٣)، جمعية الثقافة من أجل التنمية - مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات، إبريل، ٧٥-٢٤٢.

حمد آل فطيح (٢٠٠٨م). دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.  
حنان إسماعيل أحمد (٢٠٠٨م). التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل. مجلة التربية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (٢٢)، ٢١٣-١٤١.

حنان الروبي محمد (٢٠١٩م). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، مج (١٩)، ع (١)، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مصر.  
سعيد محمد الغامدي (٢٠٢٠م). التطوير التنظيمي، الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

سمير الجمل (٢٠٢٠م). اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها، دفاثر البحوث العلمية مج(٢)، ع(٨)، جامعة القدس المفتوحة.

سويد راضية، وفوزية زغدي، (٢٠١٨م). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس - بالوادي - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.

صورية معموري (٢٠٠٨م). التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حسنية بن علي، الجزائر.

طاهر الغالبي، وأحمد صالح (٢٠١٠م). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. عمان دار وائل للنشر والتوزيع.  
عامر عاشور أبو دية (٢٠١٠م). دور القيادات الإدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي " دراسة ميدانية لدور القيادات الإدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي. دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات)، المنعقد في القاهرة، في الفترة من ٢١ - ٢٢ ديسمبر.

عايض الأكلبي (٢٠١٩م) العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ دراسة تطبيقية، مجلة جامعة شقراء، مج(٨)، ع(١٢)، جامعة شقراء.

- عمر عابد (٢٠١٧م). "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف". مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ع ١٧ ، ٣ - ١٥.
- ماجدة ماجد صباح (٢٠١٨م). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- محمد منهل العيساوي، و هيلين حطاب المالكي (٢٠١٨م). تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث تحليلي لأراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مج (١٠)، ع (٢٠)، العراق، ٣٠٢-٣٣٢.
- محمود حسين صرصور (٢٠١٧م). رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- معجم المعاني الجامع (٢٠١٦م) . Avalibleon: <http://www.almaany.com>
- نجلاء عبد العال (٢٠١٨م). خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف. مجلة كلية التربية-جامعة بني سويف، ج(١)، ع(أكتوبر)، ١-٦٦.
- نسرين محمد صلاح الدين (٢٠٢٠م). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: جامعة عين شمس، مج ٤٤، ع ١٧٧٤، ٤ - ٢٦٠.
- نعمان علي ، داود محمد (٢٠٢٣)، اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة المصرف العراقي للتجارة /TBI فرع اربيل، مجلة الدراسات المستدامة ، مج ٥، ع ٤٤، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة العراق ، ٤٠٧ - ٤٣٢.
- نهلة عبد القادر هاشم ، مرفت صالح ناصف (٢٠١٧) ، القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي الوقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يناير، ١٩٧-٢٠٦
- نور العابدين فوجيل (٢٠١٢). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة وبينها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار بعناية.
- هبة علاوة سحنون (٢٠١٨م). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المؤسسات الجزائرية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية: ع ٤٣ ، جامعة القدس المفتوحة، ١٣٥ - ١٤٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alshaer, S. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 14(6), 82-89.
- Burmansah, B., Rugaiyah, R., Mukhtar, M., Nabilah, S., Ripki, A., & Fatayan, A. (2019). Mindful Leadership: The Ability of the Leader to Develop Compassion and Attention without Judgment - A Case Study of the Leader of Buddhist Higher Education Institute. *European Journal of Educational Research*, 9(1), 51 - 65.
- Chandrasekar, J., & Velusamy, M. (2017). Impact Of Organizational Development Interventions. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 7(6), 1-6.
- Collier A, & Davem, J. (2008). Measuring the Effects of Business Intelligence Practices and firm Performance. *Almadinah International University Journal Court in Malaysia*. 3 (61)
- Gauzelin, Sophian and Bentz, Hugo (2017). An examination of the impact of business intelligence systems on organizational decision-making and performance: The case of France. *Journal of Intelligence Studies in Business* Vol. 7, No. 2 (2017) pp. 40-50.
- Kapur, R. (2018). Organization Development. Article available at: [https://www.researchgate.net/publication/323825290\\_Organization\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/323825290_Organization_Development)
- Mihaela, S., Adela, M., Elena, T., & Monica, F. (2011). An organizational development program in the preschool educational institution. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15 (1), pp. 998–1002.
- Revelli, C. (2017). Intelligence Strategiquesur Internet Comment Developer des Activites de Veilleet D'intelligence Economiauesur le Web. Editions Dunod, 12