

الوعى الإستراتيجى لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره فى تحقيق النجاح المؤسسى : كلية التربية - جامعة الزقازيق نموذجا

د. سعاد محمد عيد

أستاذ التخطيط التربوى واقتصاديات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

Email; SMNassr@foe.zu.edu.eg

المستخلص:

هدف البحث الحالى بصورة أساسية إلى التعرف على دور الوعى الإستراتيجى من خلال بُعديه (الوعى الداخلى، والوعى الخارجى) فى تحقيق النجاح الإستراتيجى من خلال أبعاده الثلاثة (البقاء، والتكيف، والنمو)، وذلك بتحديد علاقات الارتباط والتأثير المباشرة وغير المباشرة بين الوعى الإستراتيجى والنجاح الإستراتيجى، وتحديد بُعد أو أبعاد الوعى الإستراتيجى ذات التأثير المرتفع فى تحقيق النجاح الإستراتيجى، والبُعد أو الأبعاد الأخرى ذات التأثير المنخفض. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى، واختيار الاستبانة لجمع البيانات، واشتملت الاستبانة على محورين يغطيان متغيرى البحث، وتكونت من (٤٩) مُفردة، منها (٣١) مُفردة تتعلق بالمحور الأول، (١٨) مُفردة تتعلق بالمحور الثانى. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها إلكترونياً على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق بلغ عددهم (٨٤) عضواً. وبعد إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة للبحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ارتفاع مستوى الوعى الإستراتيجى لدى أفراد العينة ككل، وأن الوعى الداخلى لدى أفراد العينة ككل جاء فى ترتيب مُتقدم على الوعى الخارجى. كما جاءت الأهمية النسبية للنجاح الإستراتيجى متوسطة، وكذلك الأمر بالنسبة لأبعاده الثلاثة. وبالنسبة لعلاقات الارتباط توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين (الوعى الداخلى،

والوعي الخارجي) كأبعاد للوعي الإستراتيجي والدرجة الكلية للوعي الإستراتيجي، وبين (البقاء، والتكيف، والنمو) كأبعاد للنجاح الإستراتيجي والدرجة الكلية للنجاح. أما فيما يتعلق بعلاقات التأثير فقد كان لأبعاد الوعي الإستراتيجي مجتمعة تأثير مباشر وكلّي موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) في النجاح الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الزقازيق، ومن المتوقع أن تصبح قدرة الوعي الإستراتيجي في تحقيق النجاح كبيرة. كما توصل البحث إلى وجود تأثير مباشر دال إحصائياً لكل بُعد من أبعاد الوعي الإستراتيجي في أبعاد النجاح الإستراتيجي، فيما عدا تأثير الوعي الخارجي على بُعد النمو فقد كان غائباً. وكانت أفضل التأثيرات لبُعد الوعي الداخلي، وبالمقابل كان الوعي الخارجي أقل تأثيراً. كما كانت أقوى علاقات التأثير بين أبعاد الوعي الإستراتيجي مجتمعة وأبعاد النجاح الإستراتيجي لبُعد البقاء، وأقل علاقة كانت لبُعد النمو.

الكلمات المفتاحية: الوعي الإستراتيجي، النجاح المؤسسي، النجاح الإستراتيجي.

Strategic Awareness among Teaching Staff and its Role in Achieving Institutional Success: Faculty of Education- Zagazig University as a Model

Dr. Soad Mohammed Eid,

Associate Professor of Educational Planning,

Faculty of Education - Zagazig University,

Email; SMNassr@foe.zu.edu.eg

Abstract:

The current research aims to identify the role of strategic awareness through its two dimensions (internal awareness and external awareness) in achieving strategic success through its three dimensions (survival, adaptation, and growth), by identifying the direct and indirect correlation and influence relationships between strategic awareness and strategic success, and identifying the dimension or dimensions of strategic awareness with a high impact in

achieving strategic success, and the other dimension or dimensions with a low impact. To achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was chosen to collect data. The questionnaire included two axes covering the research variables, and consisted of (49) items, of which (31) items related to the first axis, (18) items related to the second axis. After verifying its validity and reliability, it was applied electronically to a random sample of faculty members at the Faculty of Education, Zagazig University, numbering (84) members. After statistical processing of the research using statistical methods, reached to: a high level of strategic awareness among the sample members as a whole, and that internal awareness among the sample members as a whole came in an advanced order over external awareness. The relative importance of strategic success was also average, as was the case for its three dimensions. As for the correlation relationships, the research found a statistically significant correlation relationship at two levels of significance (0.01, 0.05) between (internal awareness and external awareness) as dimensions of strategic awareness and the total degree of strategic awareness, and between (survival, adaptation, and growth) as dimensions of strategic success and the total degree of success. As for the relationships of effect, the dimensions of strategic awareness combined had a direct and overall positive statistically significant effect at the level of significance (0.01) on strategic success at the Faculty of Education, Zagazig University, It is expected that the ability of the strategic awareness variable to achieve success will be great, The research also found direct and a statistically significant effect for each dimension of strategic awareness on the dimensions of strategic success, except for the effect of external awareness on the growth dimension, which was absent. The best effects were for the dimension of internal awareness, while external awareness had less effect. The strongest relationships of effect between the dimensions of strategic awareness combined and the dimensions of strategic success were for the survival dimension, and the least relationship was for the growth dimension.

Keywords: Strategic Awareness, Institutional Success, Strategic Success.

المقدمة:

تواجه المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص العديد من التطورات السريعة والديناميكية وشديدة التعقيد التي طرأت على العالم، وفرضت بدورها واقعاً جديداً عليها يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذه التطورات على نحو يحقق لها البقاء والاستمرارية في دائرة المنافسة. وانسجاماً مع ذلك، ظهرت أطر مفاهيمية ونماذج متنوعة لتمكين المؤسسات من الاستجابة بشكل أسهل وأسرع لحالات التغير غير المتوقعة التي تحدث في البيئة المحيطة، ومن ثم تحقيق أهدافها في ظل أوضاع وبيئات غير مستقرة، ومن بين هذه الأطر المفاهيمية: النجاح المؤسسي (بنى ياسين، ٢٠٢٠، ١)؛ الذي يعنى -من بين ما يحمل من معانٍ كثيرة- تحقيق مستوى جيد في أداء المؤسسة، بما يحقق لها النمو والمكانة التنافسية الجيدة، ومن ثم البقاء الفعال في بيئة عمل ديناميكية.

ويُعد النجاح المؤسسي الهدف الرئيس الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، ومن أجله يجب أن تتكاتف مختلف الجهود. كما يمثل النجاح المؤسسي المظلة التي تجمع بين طياتها العديد من المفاهيم التي تعكس جوانب ودرجات النجاح بصورة أو بأخرى. ومن بين هذه المفاهيم: النجاح الإستراتيجي؛ الذي ظهر كتطور لعددٍ من المفاهيم التي تصف نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، مثل: الكفاءة، والفعالية، والنجاح التنظيمي، والتميز المؤسسي، والميزة التنافسية، وغيرها. إلا أن النجاح الإستراتيجي كمفهوم ومعياري للحكم على النجاح المؤسسي يتميز عن غيره بالتركيز على عددٍ من المؤشرات التي يُستدل منها على مستوى أداء تلك المؤسسات، وقدرتها على البقاء والارتقاء، وهذه المؤشرات هي: البقاء، والتكيف، والنمو.

ولكى تتمكن الجامعات من تحقيق النجاح فإنها تحتاج إلى امتلاك العديد من المقومات يأتى فى مقدمتها مدى الوعي لدى جميع العاملين بها، خاصة القيادات الأكاديمية؛ باعتبارهم المسؤولين عن عملية اتخاذ القرار الفعال.

ولأهمية الوعى فى تحقيق النجاح تذكر الأدبيات أنه: لا يعوق التقدم -الذى يُعد شكلاً من أشكال النجاح -إلا افتقاد الوعى؛ لأن دائرة التقدم تبدأ بالوعى وتنتهى بالتغيير نحو الأفضل. فإذا أردنا تغيير الواقع على نحو أفضل لابد من تفسيره على نحو صحيح، ولفهم الواقع لابد من امتلاك القدرة على تحليله، ومن أجل تحليله لابد من امتلاك المعرفة العقلية التى تساعد فى القيام بهذا التحليل والتفسير، وقبل ذلك لابد من رصد هذا الواقع بكل متغيراته، وكل هذا لن يتسنى إلا إذا كان هناك وعى تام بهذا الواقع (مصطفى، ٢٠١٦، ٢٣). وكان هناك عملية مستمرة من الإثراء المتبادل بين الوعى والنجاح الإستراتيجى، مفادها أن: النجاح الإستراتيجى غاية وسيلتها الوعى.

فالوعى هو المعرفة التى لا تتوقف عند حد السلوك العقلى، بل معرفة تؤثر فى السلوك العملى، غايتها تغيير الواقع. فأن تكون واعياً يعنى: أن تعرف، ولكن.. معرفة ماذا؟، ولماذا؟، وكيف؟، وأى مستوى من النضج المعرفى يمثل حالة وعى؟، ومتى يكون الوعى وعياً إستراتيجياً؟، ولدى من يكون هذا النوع من الوعى؟، وكيف يتسنى الكشف عنه؟.

وجدير بالذكر، أن الوعى الإستراتيجى ينصرف إلى المعرفة الكاملة غير المنقوصة، المعرفة المتطورة غير الثابتة، بسياق المؤسسة الداخلى والخارجى، وبالأفاق الزمنية الحالية والمستقبلية، من أجل تحقيق التغيير الإستراتيجى للمؤسسة.

وبناءً على ما سبق، تتضح بعض من ملامح الرؤية النظرية لطبيعة العلاقة بين الوعى والنجاح الإستراتيجى للمؤسسات، ولكن.. إلى أى مدى تتحقق هذه الرؤية العلمية النظرية فى الواقع؟. وهو ما يسعى البحث الحالى إلى التَّحَقُّق منه ميدانياً.

الإحساس بمشكلة البحث وأسئلته:

انبثقت مشكلة البحث من مصدرين، أحدهما ذاتي^(*) يتعلق بملاحظات ومشاهدات الباحثة لما يحدث في الواقع؛ حيث المشاركات الضعيفة بل والسلبية أحياناً عند إعداد الخطة الإستراتيجية، مما يصعب معه تحديد التوجهات المستقبلية المنشودة للكلية، ووضع البديل الإستراتيجي موضع التنفيذ. ومرد ذلك، أن الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس باختلاف درجاتهم العلمية وما يشغلونه من مكانات أكاديمية بالكلية يفتقرون إلى إدراك المعاني الإستراتيجية وتأثير ذلك على الوضع المستقبلي للكلية، في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير شديدة التعقيد، إمكانية التنبؤ بها والاستعداد للتعامل معها على المدى البعيد من الصعب بمكان حال استمرار غياب الوعي الإستراتيجي بالمؤسسة.

فمما لا شك فيه، أن الوعي الإستراتيجي يُساعد في اتخاذ القرار الفعّال، ولذلك يُعد الوعي مفهوماً مهماً بالنسبة للمؤسسات لتكون أكثر إستراتيجية؛ فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن مجموعة من العمليات المبنية على أساس الوعي (Turkay & et.al., 2012, 9190- 9192)، من أجل الانتقال بالمؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل. وأنه كلما زاد الوعي الإستراتيجي انخفضت المخاطر الإستراتيجية؛ إذ تؤكد الأدبيات أن الوعي الإستراتيجي يؤثر في مدى إدراك القيادات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن ثم إمكانية تحديد وضعها الحالي والتنبؤ بوضعها المستقبلي، كما يؤثر في الأداء العام للمؤسسة ومكانتها في المجتمع؛ إذ يُعد الوعي الإستراتيجي دافعاً لتعزيز سلوك جميع العاملين في المؤسسة وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف (Al-Khatib, 2018, 20&132).

(*) وذلك من منطلق أن الباحثة تعمل عضو هيئة التدريس بكلية التربية، ومسئولة عن إعداد الخطة الإستراتيجية للكلية، وهناك تعامل مباشر مع القيادات الأكاديمية لتحديد الوضع المستقبلي للكلية وسبل الوصول إليه، بالإضافة إلى المشاركة في اللجان المسؤولة عن إعداد وتعديل اللوائح الداخلية للكلية بما يتناسب ومتطلبات سوق العمل.

ويُعزّد من قيمة الملاحظة السابقة -أيضاً- المصدر الثانى الذى يتعلق بما أسفرت عنه الدراسات والبحوث السابقة التى تناولت مُتغيّرا البحث، وأسفرت عن وجود علاقة ارتباط قوية بينهما على المستوى النظرى، وغيابها فى كثيرٍ من الأحيان فى الواقع. ومن هذه الدراسات -على سبيل المثال لا الحصر- دراسة (Davis & et.al. (2012) التى توصلت إلى وجود علاقة بين الوعى الإستراتيجى وتحسين الأداء، كما أظهرت دراسة عيد (٢٠١٩) أنه بالرغم من أن الاهتمام بتنمية الوعى الإستراتيجى يساعد على تحسين مستوى التميز المؤسسى، لما له من تأثير ملحوظ فى تحسين مستوى الالتزام التنظيمى، إلا أن الدراسة توصلت إلى انخفاض مستوى الوعى الإستراتيجى بصفة عامة، وانخفاض نسب الالتزام التنظيمى فى الجامعات (الحكومية والخاصة والأجنبية)، كما أشارت النتائج إلى انخفاض حالة التميز المؤسسى أيضاً، وأن الاختلاف حول توافر كل من الوعى الإستراتيجى والالتزام التنظيمى والتميز المؤسسى دال إحصائياً بصورة إجمالية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود تأثير للوعى الإستراتيجى على الالتزام التنظيمى بصورة مباشرة، وعلى التميز المؤسسى بصورة غير مباشرة.

وفى السياق ذاته، اهتم العديد من الباحثين بدراسة الوعى الإستراتيجى ودوره فى التطوير وتحسين الأداء ومن ثم تحقيق النجاح الإستراتيجى بطريقة غير مباشرة، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثى مواز. فقد أجرى حسن (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف على أثر الوعى الإستراتيجى فى تعزيز السلوك الريادى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الوعى الإستراتيجى والسلوك الريادى للمنظمة. كما جاءت دراسة الجنابى (٢٠٢٣) لتحديد علاقة تأثير السلوك الإستراتيجى -الذى يعد انعكاساً لدرجة الوعى- فى تحقيق النجاح الإستراتيجى، وخرج البحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية للسلوك الإستراتيجى فى تحقيق النجاح الإستراتيجى.

من هنا يمكن بلورة مشكلة البحث فى الأسئلة الآتية:

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً
د. سعد محمد حميد

١. ما ماهية كلٍ من الوعي والنجاح الإستراتيجي؟ وما طبيعة العلاقة النظرية بينهما؟
٢. ما مستوى الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق؟
٣. ما مدى تحقّق النجاح الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الزقازيق؟
٤. ما علاقات الارتباط والتأثير المباشرة وغير المباشرة بين الوعي الإستراتيجي ببُعديه (الداخلي والخارجي) والنجاح الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البقاء، والتكيف، والنمو)؟
٥. ما مدى قدرة كلية التربية جامعة الزقازيق على تحقيق النجاح الإستراتيجي اعتماداً على ما تمتلكه من أبعاد الوعي الإستراتيجي؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في تَوْقُّع علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين الوعي الإستراتيجي ببُعديه (الوعي الداخلي، والوعي الخارجي)، والنجاح الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البقاء، والتكيف، والنمو)، وتحديد بُعد أو أبعاد الوعي الإستراتيجي ذات التأثير المرتفع في تحقيق النجاح الإستراتيجي، والبُعد أو الأبعاد الأخرى ذات التأثير المنخفض. ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على طبيعة العلاقة النظرية بين كلٍ من: الوعي الإستراتيجي، والنجاح الإستراتيجي.
٢. تحديد أبعاد كلٍ من: الوعي الإستراتيجي والنجاح الإستراتيجي، ومُفردات كل بُعد من الأبعاد.
٣. التعرف على درجة تَوَافُر أبعاد الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.

٤. التعرف على درجة تحقق النجاح الإستراتيجى بكلية التربية جامعة القزاق.
٥. الكشف عن علاقات الارتباط بين الوعى الإستراتيجى والنجاح الإستراتيجى.
٦. تَوْفُّع علاقات التأثير بين الوعى الإستراتيجى والنجاح الإستراتيجى ككل، والوعى الإستراتيجى وكل بُعد من أبعاد النجاح الإستراتيجى منفردة.
٧. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات لكلية التربية جامعة القزاق حول كيفية التحرك مستقبلاً لتحسين مستويات أبعاد الوعى الإستراتيجى، بما يتناسب وتحقيق النجاح الإستراتيجى.

أهمية البحث:

للبحث الحالى إذا تحققت أهدافه، أهمية على المستويين النظرى والتطبيقى، تتمثل فيما يلى:

الأهمية النظرية: تأتى أهمية البحث من أهمية المتغيرات التى يدرسها، وما يمكن أن تُشكِّلُه من إضافة نوعية لإثراء المكتبة العربية فى هذا المجال، خاصةً أن هذا البحث جمع بين متغيرين يُمثل الأول، الوعى الإستراتيجى، مُتطلب لازم وضرورى لتحقيق الثانى، وهو النجاح الإستراتيجى. ويُعد الثانى، غاية تسعى المؤسسات -على اختلاف أنشطتها وحجمها وطبيعتها - إلى بلوغها فى كل وقت؛ حتى يتسنى لها البقاء والارتقاء بصورة مستدامة فى ظل بيئة تنافسية وعالم سريع التغير.

الأهمية التطبيقية: يكتسب البحث أهميته التطبيقية من كون نتائجه يمكن الاستفادة منها فى تحديد أبعاد الوعى الإستراتيجى، خاصةً الأبعاد ذات التأثير المرتفع بتحقيق النجاح الإستراتيجى لتعزيزها، والأبعاد ذات التأثير المنخفض للعمل على علاجها. بما ينعكس إيجابياً فى أداء تلك الكليات وغيرها من مؤسسات الجامعة وقدرتها على التكيف والعمل فى بيئة تنافسية سريعة التغير وشديدة التعقيد. بالإضافة إلى أن هذا البحث اتخذ من كلية التربية مجالاً له، وذلك لأهمية الدور

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً د. سعد محمد حميد

الذي تلعبه في تزويد المؤسسات التعليمية بالكوادر البشرية من المعلمين الأكفاء وذوى الجدارات.

مصطلحا البحث:

يتضمن البحث مصطلحين بصورة أساسية، ولأغراض البحث، يُقصد بهما إجرائياً ما يأتي:

الوعي الإستراتيجي Strategic Awareness

يُعرف الوعي الإستراتيجي إجرائياً بأنه: الإدراك والفهم والمعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بكل ما يتعلق بسياق المؤسسة (الكلية): الداخلى والخارجى، وآفاقها الزمنية: الحالية والمستقبلية، معرفةً تُمكنهم من تحديد التوجهات المستقبلية المنشودة، وتوجيه عملية اختيار البديل الإستراتيجي الأنسب الذي يُحقق للمؤسسة البقاء والارتقاء فى ظل بيئة تنافسية سريعة التغير شديدة التعقد إمكانية التنبؤ بها على المدى البعيد من الصعب بمكان.

النجاح الإستراتيجي Strategic Success

يُعرف النجاح الإستراتيجي إجرائياً بأنه: أحد مفاهيم وأشكال النجاح المؤسسى، ومعياراً للحكم على مستوى أداء المؤسسات، وقدرتها على البقاء والارتقاء فى ظل بيئة تنافسية سريعة التغير شديدة التعقيد، ويُستدل عليه من خلال مجموعة من المؤشرات هى: البقاء، والتكيف، والنمو.

منهج البحث وأدواته وحدوده:

يعتمد البحث فى شقه النظرى على المنهج الوصفى التحليلى، لجمع البيانات والمعلومات حول مختلف جوانب الوعي الإستراتيجي والنجاح الإستراتيجي، ومراجعة الأدبيات المتعلقة بهما من أجل تحديد العلاقة النظرية التى تربطهما، وتستدعى ضرورة الاهتمام بهما. كما يستخدم البحث للقيام بإجراءاته الميدانية مجموعة من

الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 16)، وذلك لتقنين أداة البحث. والبرنامج الإحصائي ليزرل (LISREL 9.20) لبناء وتأسيس علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيري البحث وأبعادهما، الأمر الذي من شأنه الكشف عن مدى قوة العلاقة ميدانياً بين الوعى الإستراتيجى والنجاح الإستراتيجى عامةً، وعلى وجه الخصوص، تحديد بُعد أو أبعاد الوعى الإستراتيجى الأكثر تأثيراً فى تحقيق النجاح الإستراتيجى، لتوجيه الاهتمام بتنميتها وتعزيز وجودها.

وتتمثل أداة البحث فى استبانة تم تصميمها بناءً على الإطار النظرى والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وتكونت الاستبانة من محورين، المحور الأول: يتعلق بالوعى الإستراتيجى، وبُعديه: الوعى الداخلى، والوعى الخارجى، الموزعة على (٣١) مُفردة. والمحور الثانى: يتعلق بالنجاح الإستراتيجى، وأبعاده الثلاثة: البقاء، والتكيف، والنمو، الموزعة على (١٨) مُفردة. وتم تطبيق الاستبانة فى صورتها النهائية إلكترونياً على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة القزاق بلغ عددهم (٨٤) عضواً، وذلك خلال الفصل الصيفى للعام الجامعى ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

خُطة السير فى البحث:

يسير البحث وفقاً للخطوات الآتية:

- الخطوة الأولى: الخلفية النظرية لمتغيري البحث، وتشتمل على محورين، هما:
 - المحور الأول - الإطار الفكرى للوعى الإستراتيجى.
 - المحور الثانى - النجاح الإستراتيجى: الماهية والأبعاد.
- المحور الثالث - العلاقة النظرية بين الوعى الإستراتيجى والنجاح الإستراتيجى
- الخطوة الثانية: الجانب الميدانى للبحث، ويشتمل على محورين هما:
 - المحور الأول: منهج البحث وإجراءاته.
 - المحور الثانى: النتائج وتفسيرها.

التوصيات والبحوث المقترحة.

الجزء الأول - الخلفية النظرية لمتغيري البحث

المحور الأول - الإطار الفكري للوعي الإستراتيجي

يُعد الوعي الإستراتيجي شكلاً من أشكال الوعي بصفة عامة، يعكس ما تحمله مختلف القوى الفاعلة في عملية التخطيط الإستراتيجي من نضج معرفي يتعلق بسياق بيئة عمل المؤسسة، وتأثير ذلك على إحداث التغير المؤسسي نحو الأفضل.

لذلك، من الأهمية بمكان الوقوف على بنية الوعي الإستراتيجي: ما هو؟ وما خصائصه؟ وكيف يتشكل؟ وما جدواه؟ وممّ يتكون؟ وغيره.

أولاً - الوعي الإستراتيجي بين دلالات المفهوم وطبيعته

باديء ذي بدء، أن الحديث عن الوعي بصفة عامة أسبق في الظهور والاستخدام من الحديث عن الوعي مضافاً إليه صفة ما تُحدد مجالاً من مجالاته. وقد أخذت كلمة الوعي حظها من التطور في الاستعمال على نحو مواكب لارتقاء الحياة الفكرية والثقافية، إلى أن صار مدلولها ينحو نحو التوسع والتفرع والعمق، ليدخل العديد من المجالات الفلسفية والنفسية والاجتماعية والفكرية، وصار هناك الكثير عن تنمية الوعي وتجلياته، إلى جانب الحديث عن تشتته وانقساماته، وعلاقته بالخبرة والثقافة والنظام العقلي، كما كثرت المجالات التي يُضاف إليها الوعي، فهناك: وعي الذات، والوعي الاجتماعي، والوعي الطبقي، والوعي السياسي، والوعي الإستراتيجي، وغيرها.

وظهر الوعي الإستراتيجي كمفهوم في الثمانينيات من القرن الماضي، وتطور في إطار اهتمام علماء الإدارة المعاصرة بالإستراتيجية للتركيز على جميع أعضاء المؤسسة، إلى جانب مراعاة أهمية العوامل الخارجية والداخلية (الخطيب، ٢٠١٨، ١٧). وفي أوائل التسعينيات، وتحديداً عام ١٩٩١م قَدَّمَ جون ثومبسون نظريته حول تطوير

الوعى الإستراتيجى، انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمؤسسة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التى تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول للهدف. وفى هذا السياق، يؤكد جون ثومبسون على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تُشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة للتطوير الوعى الإستراتيجى (عبدالغنى؛ رضا، ٢٠١٧، ١٤-١٥). ومنذ ذلك الحين، صار موضوع الوعى الإستراتيجى أمراً حاسماً بالنسبة للمؤسسة لتكون أكثر إستراتيجية، وجزءاً حيوياً عند مناقشة قضايا، مثل: التفكير الإستراتيجى، والتخطيط الإستراتيجى، والإدارة الإستراتيجية.

ولقد كان لسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التى تعمل فى ظلها المؤسسات على اختلاف نوعياتها، عظيم الأثر فى توطيد مفهوم الوعى الإستراتيجى؛ حيث تطلب الأمر فى ظل هذه المتغيرات ضرورة تبنى وجهة نظر مُزدوجة تكون سياقية، لإدراك المتغيرات الداخلية والخارجية؛ حيث الوعى بالموارد التى تمتلكها المؤسسة، بناءً على الأهداف التى تُحددها والخصائص التنافسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية للسياق، التى لها تأثير على العمل الإستراتيجى للمؤسسة. ومن جهةٍ أخرى تكون زمانية، لإدراك حال المؤسسة ومستقبلها المنشود؛ حيث يُشير إلى قدرة المؤسسة على فهم: أين هى؟، والوضع الذى تشغله حالياً فى السوق، وأين تريد أن تذهب؟، وما يمكنها الذهاب إليه؟، وأى المسارات الإستراتيجية التى يجب اتخاذها؟، وكيفية الوصول إلى المستقبل، مع مراعاة القيود البيئية والموارد الداخلية التى تمتلكها؟. أى الوعى بالإستراتيجيات والبدائل الإستراتيجية الحالية والمستقبلية (Pencarelli& Savelli & Splendiani, 2009, 82).

وعُرف هذا بالوعى الإستراتيجى للمؤسسة؛ حيث يشمل الوعى بكل ما يتعلق بالمؤسسة من: خطط ولوائح وإجراءات، وذلك على المستوى الأفقى والرأسى. كما يشمل: وعى المؤسسة ككيان اعتبارى بماضيهما وواقعها ومستقبلها، ورسالتها ورؤيتها وأفكارها وقيمها ومواردها وبيئتها ومجتمعها.

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً د. سعد محمد حميد

وتطورت مستويات الوعي الإستراتيجي من المستوى الفردي حيث الوعي لدى أصحاب العمل المحوريين؛ أي وعى الإدارة العليا داخل المؤسسة بالإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة ومنافسيها، وكيفية تحسين فعالية هذه الإستراتيجيات، والحاجة إلى فرص التغيير وملاءمتها (Thompson & Scott & Martin, 2022, 3). إلى الوعي الإستراتيجي لدى جميع أفراد المؤسسة، وظهر ما يُسمى بالإجماع الإستراتيجي، حيث الإدراك المشترك أو الاتفاق المشترك داخل مجموعات العمل المؤسسي حول ماهية الإستراتيجية.

فكونك إستراتيجياً يعنى معرفة ما يتطلبه الأمر لتحويل الرؤية إلى حقيقة وجعل هذا العمل مناسباً للمؤسسة، وكونك إستراتيجياً يتعلق أكثر بالتحقيق والمناقشة وإعادة صياغة الخبرات والمعرفة المكتسبة والمتابعة المستمرة والقدرة على التكيف والاستجابة لما هو غير متوقع والاستعداد دائماً لاستثمار الفرص. وكونك إستراتيجياً لا يتعلق بالتخطيط المسبق بقدر ما يتعلق بالرصد المستمر للبيئة والاستجابة السريعة والتكيف السريع. وكونك إستراتيجياً يعنى أن تكون واضحاً بشأن رؤية المؤسسة ورسالتها، وأن تكون على دراية بموارد المؤسسة، ودمج كليهما في الاستجابة الواعية لبيئة ديناميكية. أن تكون إستراتيجياً أمر حيوي لنجاح العمل المؤسسي (Halis & sarıışık & Türkay, 2010, 161).

واستناداً إلى ما سبق، تعددت التعريفات بشأن مصطلح الوعي الإستراتيجي. فقد عُرِفَ بأنه: قدرة المديرين على فهم الموقف الحالي للمؤسسة والتعرف عليه، وتحديد الخيارات الإستراتيجية المستقبلية، والآثار النسبية. وتؤكد القول بأنه كلما زاد الوعي الإستراتيجي للقيادات الإدارية، زادت إمكانية إكمال بعض المشروعات والوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً (Pencarelli & Savelli & Splendiani, 2009, 82). وفي هذا السياق، عُرِفَ الوعي الإستراتيجي -أيضاً- بأنه: قدرة صانعي القرار على الإدراك التام لكل ما يتعلق بالمؤسسة، وما يجري في بيئتها الخارجية؛ لتجنب المخاطر واغتنام الفرص، ووعيه بالبيئة الداخلية للمؤسسة من حيث الإلمام بمواردها المختلفة (Al-Badayneh,).

49, 2021). بما يعنى أن الوعى الإستراتيجى مفهوم شامل لجميع عناصر المؤسسة، وكل ما يؤثر فيها ويتأثر بها.

يُضاف إلى ذلك، تعريف الوعى الإستراتيجى بأنه: الوعى الذى ينتقل بلا حدود إلى أحداث الماضى ويتذكر دقة التفاصيل التى أدت إلى البقاء فى الوقت الحاضر مع تصورات دقيقة للمستقبل، إنه قادر على استشراف المستقبل بآفاق ونتائج إيجابية لمصلحة المؤسسة (Young,2017,57). وهنا، يُعرف الوعى الإستراتيجى بأنه: قدرة الأفراد فى النظر أبعد من الحدود المادية للأشياء من خلال التصور والإدراك والتفكير فى المتغيرات والقضايا الداخلية والخارجية التى يمكن أن تقع مستقبلاً وتؤثر على عمل المؤسسة (الحدراوى، ٢٠٢٠، ٥٠٧).

ولعل فى تناول الخصائص التى يتفرد بها الوعى الإستراتيجى ما يساعد فى توضيح هذه القضية، حيث يتميز الوعى الإستراتيجى عن غيره من أشكال الوعى الأخرى بالخصائص الآتية:

١. يُنظر للوعى الإستراتيجى ببيئة العمل المؤسسية كعملية ونتيجة فى آنٍ معاً. فهو عملية حيث الدورة المستمرة لاستخراج معلومات من البيئة، ودمج هذه المعلومات مع المعرفة الموجودة، واستخدام تلك المعرفة لتوجيه المزيد من الإدراك نحو بناء إستراتيجيات أكثر تميّزاً واستجابة بطريقة فعّالة للمتغيرات الآخذة فى التسارع والازدياد. ولعل فى كون الوعى الإستراتيجى عملية ما يجعله فى حالة تجدد مستمر نتيجة تغير المعطيات التى تصاحب جميع الأحداث العقلية، فيتم إعادة صياغة الخبرات والمعرفة المكتسبة، والقدرة على التكيف، والاستجابة لما هو غير متوقع، والاستعداد دائماً لاستغلال الفرص. والوعى الإستراتيجى كنتيجة تعكسها حالة الفهم التى تنشأ فى ومن خلال العمل والممارسات الإستراتيجية المختلفة.

٢. يُمثل الوعى الإستراتيجى حالة معرفية مستمرة يحتاج إليها جميع الأفراد لاستمرار عمل المؤسسة والحفاظ عليها، أو للارتقاء بها فى ظل بيئة عمل معقدة

وديناميكية. فأن يكون لديك وعى إستراتيجي يعنى فهم أفراد المؤسسة لبعضهم البعض فهما ينعكس فى عملية التفاوض على الحلول، وفهم وجهة نظر الجهات الفاعلة الأخرى التى من المحتمل أن تكون معارضة. كما أن الوعى بالمهام الإستراتيجية يتضمن فهم الغرض من المهمة، والأهداف والمتطلبات المحددة للفريق فى متابعة تلك المهمة، وكيف تتناسب المهمة القائمة مع خطة أكبر. بالإضافة إلى ما يتطلبه الوعى بالوضع المؤسسى من ضرورة معرفة ما قد تفعله المؤسسات الأخرى المنافسة، والعواقب التى تترتب على أفعالهم (Artman & et.al., 2011,7).

٣. الوعى الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي وثيقا الصلة ببعضهما البعض. فمن ناحية، يتأثر التخطيط الإستراتيجي بدرجة كبيرة بالوعى؛ حيث يساعد الوعى الإستراتيجي على تطوير القدرة على التنبؤ بالتغير البيئى، وتصور الأحداث البيئية وتفسيرها، وإدراك وضع المؤسسة وفرص التغيير، وتوجيه القرارات إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة. ومن ناحية أخرى، فإن التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى استدامة الوعى من خلال الخبرة المكتسبة عبر حزمة أنشطة التخطيط الاستراتيجي المتتالية. ومن ثم، يمكن القول أنه إذا كان الوعى أمراً حاسماً بالنسبة للمؤسسة لتكون أكثر إستراتيجية، فإن التخطيط الإستراتيجي مجموعة من العمليات المبنية على أساس الوعى.

٤. يتأثر الوعى الإستراتيجي بالعناصر المكونة له. يتكون الوعى -بصفة عامة - نتيجة خليط هائل من المكونات، يلتقى فيها العقل مع الواقع مع المزاج والميل، ويكون حصيلة اللقاء بينها هو الوعى. وتترك العناصر المكونة للوعى تأثيراً بالغاً فى درجة تماسكه واستمراريته؛ فهو لا يكاد يعرف الاستقرار، ويُقيم علاقة جدلية بالمجتمع والوجود عامة، يؤثر فيه ويتأثر به (بكار، ٢٠٠٠، ١٠-١١). مما يجعله مُطالباً بأن يجدد نفسه إذا ما أراد أن يقوم بوظيفته فى تَوْقُع الفرص وكيفية استثمارها وإدراك التحديات وطرح الحلول لمواجهتها.

٥. يتميز الوعى الإستراتيجى بأنه وعى كامل صادق مهارياً، ليصبح أساساً لتشكيل بنية المؤسسة وبنية الفرد (مصطفى، ٢٠١٦، ١٢٩).

ثانياً- أهمية الوعى الإستراتيجى

يُشكل الوعى الإستراتيجى إطاراً مرجعياً تستند إليه المؤسسة -كأفرادٍ ومجموعات، كقياداتٍ وعاملين -فى التعامل مع مختلف القوى الفاعلة معها داخلياً وخارجياً، ويجعلها تُدرك حقيقة مكانتها وإمكاناتها لبناء مستقبل أفضل ومستدام. وعليه، تتعدد مظاهر أهمية الوعى الإستراتيجى فيما يلى:

١. يدعم الوعى الإستراتيجى نجاح المؤسسة. إذ أن توافر درجة جيدة من الوعى الإستراتيجى ضرورية لضمان تحقيق الأهداف وتحقيق المشروعات الإستراتيجية واستمراريتها بمرور الوقت؛ فكلما زاد الوعى الإستراتيجى، زادت إمكانية النجاح الحالى والمتوقع للمؤسسة (Pencarelli& Savelli& Splendiani, 2009, 82& 86)؛ نتيجة للدعم المعرفى الذى يوفره الوعى بشأن بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، بما يجعلها أكثر ديناميكية وقدرة على قبول التغيير وصنعه والتميز فيه.

كما أن المؤسسات التى لديها وعى إستراتيجى تكون على دراية بموقعها فى السوق التنافسية، وتتوقع المشكلات التى ستواجهها، وتحاول فهم التغيرات فى البيئة، وتستخدم العوامل الرئيسة للنجاح بشكل أكثر فعالية من الآخرين، وتتنبأ بالتغيرات فى المواقف والظروف.

٢. يعمل الوعى الإستراتيجى على تحسين الأداء المؤسسى. يتطلب تحسين الأداء من منظور إستراتيجى الحرص على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، وتوافقها مع الإستراتيجية التى يجب أن تُركز على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما يتطلب فهم المسئولين لأدوارهم الإستراتيجية فى تحسين المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تعزيز سلوك العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تنفيذ المهام (عيد، ٢٠١٩، ٥٥٧). والوعى الإستراتيجى هو الحلقة الوُثْقَى بين كل هذه

الأمر؛ من خلال إسهامات القيادة الواعية ذات البصيرة، التي تتمتع بالقدرة على التفكير بطريقة إستراتيجية.

٣. يُسهم الوعي الإستراتيجي في استدامة التميز. يحتاج التميز المؤسسي إلى استدامة مصادره، وفي مقدمة هذه المصادر العنصر البشري كأحد أهم الأصول الإستراتيجية الدافعة لعملية التغيير الهادفة لتحقيق التميز، وهذا دليل على أهمية توافر الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة استناداً على الالتزام الذاتي من العاملين بمستويات الإدارية والتي غرسها الوعي، الذي يخلق لديهم استدامة تحسين الأداء ومزايا تحقيق التميز بصورة تسهم في وضع المؤسسة ضمن المكانة اللائقة بها.

ومن ثم، فإن استدامة الأداء المؤسسي من أجل التميز، والتي تُشير إلى البقاء والقدرة على إنشاء والحفاظ على المكاسب الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق التميز والازدهار عبر مجالات الأداء الحرجة، تحتاج إلى فئة من البشر يتمتعون بالولاء والرغبة في الاستمرار في العمل بصورة إرادية، من أجل تحقيق التميز المستدام، باعتباره أفضل مصدر لمزايا تنافسية مستدامة (عيد، ٢٠١٩، ٥٦٠-٥٦٢).

٤. يُمثل الوعي الإستراتيجي قيمة مضافة للخطة الإستراتيجية. تحمل الخطة الإستراتيجية قيمة مضافة عندما تكون فعالة؛ أي عندما تُعد وتنفذ بطريقة جيدة، بحيث ينتج عنها تغيير الواقع للأفضل، وتصبح الخطة الإستراتيجية مورد للميزة التنافسية. وهذا رهناً بالطريقة التي يفكر بها مختلف القوى الفاعلة في عملية التخطيط الإستراتيجي لإنتاج الخطة وكيفية تنفيذها، وما يمتلكونه من معارف ومهارات تخطيطية كاملة غير منقوصة. فما الوعي الإستراتيجي إلا مقدمات عقلية تحفيزية للتخطيط الإستراتيجي كي يصير أكثر إبداعاً وعقلانية، وما التخطيط الإستراتيجي إلا مجموعة من العمليات المبنية على أساس الوعي.

فالتفكير الإستراتيجى كأحد الممارسات الإستراتيجية المصاحبة لمختلف عمليات التخطيط الإستراتيجى، هو فى الأساس مُكوّن معرفى يرتبط ويتبادل التأثير مع العمليات العقلية للإنسان التى من بينها الوعى وما ينتج عنه من خيال وحس وتصور إستراتيجى. وجميعها عمليات تُمثل معطيات تُغذى العقل الإستراتيجى، وتتفاعل مع ما تحتزنه الذاكرة من خبرات وقدرات لخلق الإبداع، وتمثيل سيناريوهات تكون أكثر إنسجاماً مع حالة تنوع المواقف الإستراتيجية التى تواجه العقل. أى أن الوعى الإستراتيجى جزء أَولى لعملية تفكير إبداعية وتوليدية وتركيبية ومتشعبة للتفكير فى حل القضايا الإستراتيجية، وهى عملية التفكير الإستراتيجى (Türkey, 2012, 9190).

ثالثاً- أبعاد الوعى الإستراتيجى

ذكرت الأدبيات أبعاداً متعددة ومختلفة يمكن من خلالها الاستدلال على وجود الوعى الإستراتيجى، وهذا الاختلاف ناتج عن مدى إدراك الباحثين لمعنى الوعى واهتماماتهم بمتغيرات دون غيرها. فعلى سبيل المثال، قام Newkirk& Lederer(2006) بقياس الوعى الإستراتيجى من خلال أربعة أبعاد تمثلت فى: تحديد الخطط الرئيسية، وتحديد أهداف التخطيط، وتنظيم فريق التخطيط، والحصول على التزام الإدارة العليا. وأشار (Turkay& et.al.(2012); Halis& et.al.(2010); Pisapia& et.al. (2009)) إلى أن للوعى الإستراتيجى أربعة أبعاد هى: التأمل، والتفكير النظمى، والتوجه نحو التعلم، وإعادة الصياغة. وقدم (Davis& et.al.(2012) ثلاثة أبعاد أخرى للوعى الإستراتيجى تتمثل فى: إضفاء الطابع الرسمى على القواعد والإجراءات، ومركزية السلطة، وتطبيق آليات التنسيق. فى حين ذكر (Pencarelli& et.al.(2009); Al-Khatib (2018)) الفتلاوى وآخرون (٢٠٢٠) أن للوعى الإستراتيجى أربعة أبعاد ، هى: الوعى الإستراتيجى الداخلى، والوعى الإستراتيجى الخارجى، والوعى الإستراتيجى الحالى، والوعى الإستراتيجى المستقبلى. كما أشار (Ibrahim& Al-Nuaimi(2020) إلى أن للوعى الإستراتيجى أربعة أبعاد، هى: التشخيص الإستراتيجى، والتقييم الإستراتيجى،

والاستيعاب والفهم، والاستجابة. واقتصر كورلى وسندى (٢٠٢١) على بعدين فقط للوعي الإستراتيجي، هما: الوعي الإستراتيجي الداخلي، والوعي الإستراتيجي الخارجي. بينما يتكون الوعي الإستراتيجي كما يرى Kazem & et.al.(2022) من مجموعة أبعاد هي: الوعي الممتد، والإدراك الحسي، واليقظة الذهنية، والخبرة الإنسانية. في حين ذكر طه وحسين (٢٠٢٢) أن الوعي الإستراتيجي يتكون من أربعة أبعاد أساسية تتمثل في: الوعي بالبيئة الداخلية، والوعي بالبيئة الخارجية، والوعي بالأهداف الإستراتيجية، والوعي برؤية ورسالة المؤسسة.

ومع تعدد أبعاد الوعي الإستراتيجي يتبنى البحث الحالي أبعاد الوعي التي قُدمت من قِبَل كل من: (Al-Khatib(2018); Pencarelli & et.al.(2009)، والفتلاوي وآخرون (٢٠٢٠)، وكورلى وسندى (٢٠٢١)، نظراً لارتباطها بالمعنى الإجرائي للوعي الإستراتيجي، وشمولية هذه الأبعاد للجانبين السياقي والزمني الذين تعمل فيهما أي مؤسسة. مع مراعاة أنه قد تم الجمع بين الجانبين الزمني والسياقي للوعي الإستراتيجي معاً؛ بمعنى الجمع بين البعدين الداخلي والحالي في بُعد واحد تحت مسمى البُعد الإستراتيجي الداخلي، وكذلك الجمع بين البعدين الخارجي والمستقبلي في بُعد واحد تحت مسمى البُعد الإستراتيجي الخارجي. إنطلاقاً من طبيعة الوعي الداخلي الذي يتعلق بالمعرفة الحقيقية بكل ما يتعلق بالمؤسسة من الداخل، ولن تصبح المعرفة يقينية إلا إذا كانت تتعلق بواقع حالي قائم بالفعل يمكن رصده، والخروج منه بنتائج مؤكدة. بما يعني أن مضمون الوعي الداخلي هو في الأساس وعي حالي. وفي المقابل، يتعلق الوعي الخارجي ببيئة يصعب التحكم فيها وضبطها، وما لا يمكن التحكم فيه تصبح معرفته تقديرية وليست يقينية، وهو ما يعكس في الوقت ذاته طبيعة المعرفة المستقبلية، التي تتعامل مع احتمالات متعددة، يساعد الوعي المستقبلي بها في اختيار أنسبها.

وبذلك تصبح أبعاد الوعى الإستراتيجى المتبناه فى البحث الحالى بُعدين هما:
البُعد الإستراتيجى الداخلى، والبُعد الإستراتيجى الخارجى. ويمكن توضيحهما فيما
يلى:

١ - الوعى الإستراتيجى الداخلى Internal Strategic Awareness

يُشير هذا البُعد إلى المعرفة الحالية والشاملة لكل المكونات والعناصر والموارد
التي تمتلكها المؤسسة، وتعمل وفقاً للوائحها، وتتحكم فيها. ويمكن القول أن الوعى
الإستراتيجى الداخلى يتمثل فى الوعى بالميزة التنافسية للمؤسسة؛ أى: ما تستطيع
المؤسسة فعله، وذلك بحصر وتحليل ونقد العناصر المختلفة المكونة لأنشطة ووظائف
المؤسسة، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف.

٢ - الوعى الإستراتيجى الخارجى External Strategic Awareness

تشتمل البيئة الخارجية على كافة المتغيرات التى تقع خارج حدود عمل
المؤسسة، ولها تأثير دراماتيكى على إستراتيجية عملها، وعادة ما تمتلك المؤسسة قدرة
محدودة على التنبؤ باتجاهات وأحداث هذه المتغيرات، وقابلية أقل للسيطرة عليها.
ومتغيرات البيئة الخارجية ليست كل شىء يحيط بالمؤسسة ويوجد خارجها، بل تتكون
البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات: متغيرات عامة، وهى العوامل التى تنشأ
وتتغير خارج المؤسسة، وتؤدى إلى تغير حتمى فى مسارها، ولكن يصعب على المؤسسة
التحكم فيها. وأخرى متغيرات خاصة، وهى العوامل التى يمكن للمؤسسة التأثير فيها
بنسب متفاوتة.

المحور الثانى - النجاح الإستراتيجى: الماهية والأبعاد

تتجه المؤسسات باختلاف أنواعها ومستوياتها إلى تكوين تحالفات إستراتيجية
لضمان بقائها، ويرتبط هذا البقاء بقدرة المؤسسات على التكيّف البيئى الذى يكون
عملياً عندما يرافقه نمو وتطور مؤسسى من أجل تحقيق المزيد من الاستقرار ومن ثم

البقاء، للوثوب ثانياً إلى عملية تكييف لاحقة... وهكذا. وتمثل هذه العمليات مؤشرات لعملية تُسمى النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

أولاً - ماهية النجاح الإستراتيجي

شهدت البيئة منذ تسعينيات القرن العشرين العديد من الأحداث والتطورات في كافة المجالات، مما دفع المؤسسات سواءً الربحية أو الخدمية على حدٍ سواء إلى البحث عن أساليب جديدة للتصدي لهذه التغيرات السريعة. وانسجاماً مع ذلك، أصبح الفكر الإستراتيجي على المستويين النظري والتطبيقي حقلاً خصباً للبحوث الإستراتيجية، وظهرت أطر مفاهيمية ونماذج متنوعة لتمكين المؤسسات من الاستجابة بشكل أسهل وأسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحدث في البيئة المحيطة، ومن ثم تحقيق أهدافها في ظل أوضاع وبيئات غير مستقرة. ومن هذه المفاهيم: النجاح الإستراتيجي، والذكاء الإستراتيجي، والمرونة الإستراتيجية، واليقظة الإستراتيجية، والوعي الإستراتيجي، والتحالف الإستراتيجي، والرشاقة الإستراتيجية، وغيرها (بني ياسين، ٢٠٢٠، ١).

وبذلك، لم يظهر مصطلح النجاح الإستراتيجي بطريق الصدفة أو كتurf فكري؛ بل وُلدَ من أرض الواقع في ظل بيئة سريعة التغير عصفت بالمؤسسات، ودعتها إلى وضع معايير جديدة للنجاح فيها، معايير تستند عليها في مواجهة التحديات التي تتعرض لها، وتكون عوناً لها في تحقيق النجاح (الطعان، ٢٠١٣، ٢١٠-٢١١).

ويُعد النجاح الإستراتيجي مفهوماً جديداً ظهر كتطور لعددٍ من المفاهيم التي تصف المؤسسات بالكفاءة والفعالية والنجاح التنظيمي، إلا أنه لا ينفي ضرورة تحقيقها من أجل تحقيق النجاح الإستراتيجي، وإنما يُضيف عليها عوامل أخرى تلعب دوراً في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من أهمها العوامل المرتبطة بالموارد البشرية، خاصة القيادات العليا، ومدى الوعي لديهم بإمكانات المؤسسة وكيفية استغلالها بصورة مثلى، ومدى الوعي بالسياق الحاضن الذي تعمل فيه المؤسسة، وتسعى

من خلاله إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مخرجاتها والحاجات الفعلية للبيئة الخارجية فى الوقت والمكان المناسبين، وقدرة هؤلاء على ترجمة ذلك من خلال رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

وجدير بالذكر، أن تحقيق النجاح الإستراتيجى لا يركز على عامل واحد فقط، بل عدة عوامل تتفاعل وتتكامل معاً فى سبيلها لإنجاز هذه الغاية. والنجاح الإستراتيجى مرحلة جديدة نحو التركيز على مؤشرات مثل: التكيف والنمو والبقاء ومن ثم الاستمرارية، بما يؤدى إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (بنى ياسين، ٢٠٢٠، ٢). وإذا كان للنجاح الإستراتيجى مؤشرات لقياسه، فإنه فى حد ذاته يُعد مؤشراً على قدرة المؤسسة بكل مكوناتها على استخدام ما لديها من موارد بشرية ومالية ومادية بطريقة تؤدى إلى تحقيق أهدافها التى تلبى حاجات ورغبات أصحاب المصلحة على اختلاف اهتماماتهم.

ويمثل النجاح الإستراتيجى أحد المحركات التى تتمكن المؤسسة من خلالها وضع الآليات اللازمة لتحريك الموارد الخاصة بها، لدعم ميزتها التنافسية وضمان بقائها واستدامتها لأطول فترة ممكنة، فى ظل البيئة الديناميكية التى تعمل ضمن حدودها (Mbaka& Mugambi, 2014, 61). كما تبرز أهميته من خلال دوره فى دعم الإدارة العليا لرسم السياسات ووضع البرامج واتخاذ الإجراءات اللازمة لتخصيص الموارد وتنظيمها وفق ميزانيات واضحة لتنفيذ الإستراتيجية التى تسعى إليها المؤسسة (Gatzert& Schmit, 2016, 29). وعليه، فإن النجاح الإستراتيجى هو المعيار الرئيس لتقييم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار فى عملياتها (حسين، ٢٠٢٠، ١٠).

ثانياً - مفهوم النجاح الإستراتيجى

يتداخل النجاح الإستراتيجى مع مصطلحات أخرى، مثل: التفوق الإستراتيجى، والإبداع الإستراتيجى. فعندما يُقال أن هذه المؤسسة ناجحة أو متفوقة أو مُبدعة، قد يُفهم أن جميع هذه المصطلحات يُقصد بها شىء واحد، وهو أن المؤسسة ناجحة، ولكن حقيقة الأمر أن هناك اختلاف ما بين تلك المصطلحات؛ فجميع تلك

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً د. سعد محمد حميد

المصطلحات تُمثل الصورة الإيجابية لأي مؤسسة تحقق أهدافها التي تسعى إليها (الطعان، ٢٠١٣، ٢٠٩-٢١٠)، إلا أن هذه الإيجابية مُتدرجة على مقياس نقطة البدء فيه النجاح؛ وَحَدُّه الأقصى الإبداع، وبينهما التفوق، بما يعنى أن النجاح هو الأساس الذي قد يرتقى إلى حدّ التفوق والإبداع.

ولم يظهر مفهوم النجاح الإستراتيجي كمفهوم فلسفي أو نظري، بل كانت الجذور التاريخية لظهوره هي أرض الواقع، ودوره في مساعدة المؤسسات على البقاء والاستمرارية. لذا، فهو مفهوم تطبيقي أكثر من كونه مفهوم فلسفي، ومن هنا أيضاً تبرز صعوبة تحديد معناه بدقة. وقد تم تقديم مجموعة من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تعريف النجاح الإستراتيجي؛ منها: مدخل الكفاءة الذي يؤكد على أهمية استغلال الموارد واستثمارها، ومدخل الفعالية الذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف، والمدخل الأفقي الذي يوضح كيفية الموازنة بين البيئتين الداخلية والخارجية، والمدخل الرأسى الذي يناقش كيفية البقاء والاستمرار في ميدان العمل (محمد، ٢٠١٨، ١٩٧). وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

بالتركيز على الدور الذي تمارسه القيادة الواعية يشير النجاح الإستراتيجي إلى: القيادة والإدارة الناجحة اللتين تعملان معاً على فهم أهداف المؤسسة، وتهتم بكل ما هو متغير في بيئة العمل، وتستشرف الأحداث المستقبلية وتتعامل مع تلك الأحداث بنظرة بعيدة المدى (3, Thomas, 2005).

وبالتركيز على طبيعة العلاقة بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات العلاقة بها يمكن تعريف النجاح الإستراتيجي بأنه: قدرة المؤسسة على تحقيق القيمة المضافة لعملياتها، بالشكل الذي يسهم في خلق القيمة لأصحاب المصلحة، الذين يؤثرون ويتأثرون بتحقيق أهدافها (153, Waldron & Antonio, 2008).

وبإعادة النظر في مؤشرات الحكم على النجاح الإستراتيجي التي لم تعد قاصرة على مؤشري الكفاءة والفعالية، يُعرف النجاح الإستراتيجي بأنه: قدرة المؤسسة

على البقاء فى مجال الأعمال، والتكيف، والاستجابة، والنمو، والتعلم المستمر، فى ضوء الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها (العزى، ٢٠١٠، ٩١). وفى ذات السياق، تم تعريفه بأنه: القدرة على التكيف بين المؤسسة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها (الزبيدى؛ جاسم، ٢٠١٥، ١٥٧). ويتوافق هذا أيضاً مع تعريف النجاح الإستراتيجى على أنه: عبارة عن سعى المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة من خلال الإطلاع واليقظة الدائمة للتغيرات التى تحدث فى البيئة والتكيف والبقاء والنمو فيها (أومر، ٢٠١٩، ٤٦٠).

وبالنظر فى أسباب النجاح يُعرف النجاح الإستراتيجى بأنه: قدرة المؤسسة على صياغة إستراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتغيير حسب متطلبات البيئة المحيطة، وتنفيذها بفعالية فى ظل وجود قيادة ابتكارية وثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدى إلى رضا أصحاب المصلحة، ويضمن لها البقاء والنمو والاستمرار والتميز على المؤسسات المنافسة (مزهر، ٢٠٢٠، ٢٩). كما يُعرف بأنه: نجاح بعيد الأمد تطمح المؤسسات إلى تحقيقه، من خلال امتلاكها لقيادات قوية تتميز بقدرتها على التخلّى عن الممارسات التقليدية وتبنى الإبداع والابتكار والسعى لتطوير الخدمات بأشكال مختلفة، واكتشاف واستثمار فرص جديدة، والقدرة على استشراف المخاطر ومواجهتها، ووضع مجموعة من التدابير الاحترازية والعلاجية المناسبة، بما يضمن لها النمو والتكيف والبقاء والنجاح المستمر فى ظل بيئة معقدة وسريعة التغير وتنافسية بدرجة كبيرة (يوسف، ٢٠٢٠، ١٣٠).

ويتضح من التعريفات السابقة ما يلى:

١. أن معايير قياس النجاح الإستراتيجى متنوعة، نظراً لتنوع طبيعة المؤسسات التى تم قياس النجاح الإستراتيجى فيها، وذلك ما بين مؤسسات ربحية وأخرى غير ربحية أو خدمية.
٢. أن النجاح الإستراتيجى هو التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وقبل ذلك الإعداد الجيد لها.

٣. أن تحقيق النجاح طويل المدى يتم عبر نظرة شاملة تركز على العوامل الداخلية للمؤسسة من تطوير رأس المال الفكري، ونشر الثقافة التنظيمية، فضلاً عن العوامل الخارجية من إضافة قيمة لأصحاب المصلحة وتلبية احتياجات وتحقيق رضا سوق العمل. وهو ما يعنى تشكيل وعى عام إستراتيجي لدى جميع العاملين بشأن واقع المؤسسة من الداخل وما تمتلكه من مزايا تنافسية من شأنها تمكين المؤسسة من معرفة تأثيرات عوامل البيئة الخارجية بغرض اكتشاف الفرص والتحديات ليتم مقارنتها مع إمكانيات المؤسسة الداخلية واتخاذ القرار المناسب، بوضع البدائل الإستراتيجية واختيار البديل المناسب.

ثالثاً- أبعاد النجاح الإستراتيجي

هناك مجموعة من الأبعاد يمكن الاعتماد عليها في دراسة النجاح الإستراتيجي للمؤسسات، وتُمثل في الوقت ذاته مؤشرات يمكن الاستناد إليها في التعرف على مستويات نجاحها. وقد تعددت هذه الأبعاد واختلف حولها الباحثون نظراً لتنوع طبيعة المؤسسات التي يتم قياس مدى نجاحها، من حيث كونها ربحية أو خدمية. ومن هذه الأبعاد: البقاء، والنمو، والتكيف. كما ذكر كل من (الركابي، ٢٠٠٤، ١٣٦) و(داودي؛ محبوب، ٢٠٠٧، ٤٣) و(أومر، ٢٠١٩، ٤٥٠)، وأضاف (الكبيسي؛ حسن، ٢٠١٨، ٢٤) بعداً رابعاً بالإضافة للأبعاد الثلاثة السابقة هو: التعلم المستمر. وقدم آخرون مجموعة أخرى من الأبعاد هي: إستراتيجية محددة، والتنفيذ الفعال، والثقافة التحفيزية، والتنظيم الأفقي، والمواهب المحورية، والقيادة الفاعلة، والابتكارات المستمرة، والصفات المتكررة. كما ذكر كل من (الحلالمه؛ العزاوي، ٢٠٠٩، ١٢٢) و(التميمي؛ الخشالي، ٢٠١٥، ٦٤٣). واشترك معهم (الحواجزه، ٢٠١٨، ٤١٦) و(مزهري، ٢٠٢٠، ٣٠) في بعدى: إستراتيجية محددة والتنفيذ الإستراتيجي الفعال، وأضافوا بعداً آخر يتعلق بالهيكل التنظيمي. وقدم (الحسن؛ سعيد، ٢٠١٧، ٥٨) أبعاداً أخرى لقياس النجاح الإستراتيجي، هي: الإبداع، والرؤيا الإستراتيجية، وتحمل المخاطر، والاستباقية،

واستراتيجية تحقيق الأهداف، وثقافة تنظيمية، والبقاء، والتكيف، والنمو. بينما أخذ (مصطفى؛ محمد، ٢٠١٨، ١٦٧) منحى آخر هو: التحليل البيئى، والتنفيذ الفعّال، والقرار الإستراتيجى، والقدرات القيادية.

واستناداً إلى ما قدمته الأدبيات -السابق ذكرها -من مجموعة متنوعة من الأبعاد، يتبنى البحث الحالى الأبعاد الآتية: البقاء، والتكيف، والنمو. عند قياس النجاح الإستراتيجى داخل المؤسسة المبحوثة، فهى الأقرب إلى موضوع البحث. وفيما يلى عرض مفصل لهذه الأبعاد:

١ -البقاء:

يمثل البقاء جوهر النجاح الإستراتيجى، وهو يتعلق بقدرة المؤسسة على الاستمرار، ويرى البعض أن مجرد بقاء المؤسسة فى دائرة المنافسة يُعد نجاحاً بحد ذاته. كما يمثل البقاء المرتكز الأساس الذى تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم للتكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها، ويؤكد البقاء على أن التكيف لن يكون الحالة المرغوبة على المدى البعيد، وإنما يجب أن يرافقه نمو وتطور باتجاه تحقيق الأهداف المخطط لها؛ فالبقاء يعنى القدرة على الاستمرارية بدلالة تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما يسمح للمؤسسة بمزيد من الاستقرار والبقاء وتحقيق دعائم النجاح الإستراتيجى (داودى؛ محبوب، ٢٠٠٧، ٤٤).

٢ -التكيف:

يُعد التكيف من أكثر العوامل الحاسمة فى تحديد بقاء المؤسسة أو زوالها؛ لأن التغيرات البيئية يمكن تحملها لفترة زمنية قصيرة، ولكن على المدى البعيد، وفى ظل الظروف المتغيرة، يكون التكيف لازم لبقاء المؤسسة (Daft, 2004, 151)؛ حيث إن أى مؤسسة مُحاطة بسلسلة من التغيرات البيئية شبه المستمرة، التى تتطلب التوازن والاستقرار، ولتحقيق ذلك يجب التنبؤ بتلك التغيرات والاستعداد لها مبكراً، من خلال إيجاد جسر بين البيئة المتحركة دوماً والتى تحمل العديد من المفاجآت التى

على المؤسسة التحسُّب لها، والتحرك تجاه احتواء هذه التغيرات، وردم فجوة التباين بينها وبين البيئة الخارجية، وتلك هي مهمة التكيف. حيث يمثل التكيف قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وإيجاد السُّبل الملائمة للسيطرة عليها قدر الإمكان. ومن ثم، فإن التكيف عملية مستمرة وضرورية للاستجابة للتغيرات البيئية ومن ثم الاستمرارية والبقاء. والتكيف هو الاستعداد الذي يجب أن تكون المؤسسة مهيئة له من أجل البقاء في المنافسة. كما تجدر الإشارة - أيضاً - إلى أن التكيف يُعد من الخطوات الأولية وليست الحالة النهائية المرغوبة من قبل المؤسسة، فهو مقدمة لحالة تطمح إليها المؤسسة لإحداث النمو والتطور (الركابي، ٢٠٠٤، ٣٤٩-٣٥٠).

٣ - النمو:

يُعد نمو المؤسسة مرحلة من مراحل دورة النجاح الإستراتيجي، وأحد العمليات المرغوبة، مما يجعل المؤسسات تستخدمها مؤشراً لقياس مدى إمكاناتها وقدرتها على الاستمرار في الأنشطة التي تزاوُلها (بنى ياسين، ٢٠٢٠، ٦٠-٦١). وجرى وصف النمو على أنه المرحلة التي تقوم من خلالها المؤسسة بتطوير أنشطتها المختلفة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية، وتسمح لها بزيادة قيمتها وتطوير ميزتها التنافسية، وتُشعرها أن لديها موارد أكبر تجعلها تنمو سريعاً، ومع مرور الوقت سوف يؤدي النمو إلى التغيير وتصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه مع بداية النمو (Jones, 2007, 312).

وعلى المؤسسات أن تنمو سريعاً لمسايرة التغيرات التي تحدث حولها، وينبغي أن تُعدل من أدائها ليس من وقت لآخر فقط ولكن طوال الوقت أيضاً، وينبغي أن تسعى في الوقت الحاضر إلى تحقيق الإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الازدهار، ولكن من أجل البقاء أيضاً في عالم المنافسة الحادة (Daft, 2001, 352).

المحور الثالث - العلاقة النظرية بين الوعي الإستراتيجي والنجاح الإستراتيجي

لبيان العلاقة بين متغيري البحث يرى مصطفى (٢٠١٦) أنه لا يعوق التقدم - الذى يُعد شكلاً من أشكال النجاح - إلا افتقاد الوعي؛ لأن دائرة التقدم تبدأ بالوعي وتنتهى بالتغيير نحو الأفضل. فإذا أردنا تغيير الواقع على نحو أفضل لابد من تفسيره على نحو صحيح، وفهم الواقع لابد من امتلاك القدرة على تحليله، ومن أجل تحليله لابد من امتلاك المعرفة العقلية التى تساعد فى القيام بهذا التحليل والتفسير، وقبل ذلك لابد من رصد هذا الواقع بكل متغيراته، وكل هذا لن يتسنى إلا إذا كان هناك وعى تام بهذا الواقع، وكأن هناك عملية مستمرة من الإثراء المتبادل بين الوعي والنجاح الإستراتيجي، مفادها أن: النجاح الإستراتيجي غاية وسيلتها الوعي. ويبرز Al-Khatib (2018)، Al-Balushi (2021) أهمية الوعي الإستراتيجي فى أن له تأثيراً كبيراً من حيث استيعاب ما يجرى فى البيئة الخارجية ومن ثم الاستعداد له فى البيئة الداخلية للمؤسسة، ويؤثر الوعي الإستراتيجي على أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز التعاون والإبداع من خلال العمل على تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار الهادفة إلى تحقيق أهداف المؤسسة. ويتفق فى ذلك كوللى وسندى (٢٠٢١) حيث يرا أن الوعي الإستراتيجي يساعد المؤسسة على تعزيز نقاط القوة وتحويلها إلى قدرات أساسية، وتحويل نقاط الضعف إلى قوة، وبناء قوى تنظيمية متجانسة قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات فى البيئة المحيطة، وكذلك مساعدة المؤسسة على تشخيص الفرص وتجنب التحديات؛ حيث يعمل الوعي كحلقة وصل بين الرؤية والحدس فى اتخاذ القرار، وبناء عملية التخطيط الاستراتيجي التى تسمح لمتخذي القرار بالتحقق من صيغة وصلاحية القرار الانتقائي.

ويرى Prabhu & Robson (2000) أن القيادة الإستراتيجية والممارسة والأداء التشغيلي هم السبيل الدائم لتحقيق التميز شريطة الارتكاز على المبدعين؛ ووصف Lowdermilk & Hammontree (2020) الوعي بأنه من الخصائص المهمة التى يجب أن يتسم بها متخذو القرار فى المؤسسات لتحقيق أهدافها؛ فالوعي يُعد سلوكاً حيويًا

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً د. سعاد محمد حميد

ويلعب دوراً في إحداث التغيير، ومن خلاله يمكن معرفة مدى إدراك ووعي متخذى القرار به في ظل البيئة المتغيرة، وسعى المؤسسات إلى أن تكون نهجاً استباقياً لتحقيق القدرة التنافسية.

وقد تبنى Varey & Hamblett (1997) فكرة أن الحاجة لدفع عملية التغيير الهادفة لتحقيق النجاح والتميز يتطلب وعياً إستراتيجياً وإستراتيجية متكاملة، ويفسر (Turkay & et.al (2012 ذلك بأن الوعي مفهوم مهم بالنسبة للمؤسسات لتكون أكثر إستراتيجية؛ فالخطط الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من العمليات المبنية على أساس الوعي؛ من أجل الانتقال بالمؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل. ويتفق في ذلك (Al-Khatib (2018 الذي يرى أنه كلما زاد الوعي الإستراتيجي انخفضت المخاطر الإستراتيجية؛ إذ تؤكد الأدبيات أن الوعي الإستراتيجي يؤثر في مدى إدراك القيادات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن ثم إمكانية تحديد وضعها الحالي والتنبؤ بوضعها المستقبلي، كما يؤثر في الأداء العام للمؤسسة ومكانتها في المجتمع، وبذلك يُعد الوعي الإستراتيجي دافعاً لتعزيز سلوك جميع العاملين في المؤسسة وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف. وفي هذا السياق يرى (Johnson (2004 أن أحد الأسباب الرئيسة للتغيير غالباً ما يكون مدفوعاً بحاجة المؤسسة إلى طريقة للبقاء، وأن أحد أسباب فشل المؤسسة في تنفيذ التغيير بنجاح يرجع إلى افتقارها إلى الاستعداد للتغيير، ولكي يحدث هذا التغيير من وجهة نظر (Thompson (1993 يجب على متخذى القرار أن يمتلكوا الوعي الاستراتيجي اللازم.

ويرى عيد (٢٠١٩) أن الوعي والتفكير الإستراتيجي يمثلان قيمة مضافة تساعد في زيادة فاعلية الخطة الإستراتيجية بما يسهم في تحقيق التميز (أحد أشكال النجاح المؤسسي الإستراتيجي)، واتضح - أيضاً - أن الوعي يُزيد من حالة الالتزام باعتباره يخلق الإحساس بالمسئولية والرغبة في العمل بهدف تحقيق التميز المستدام، وأنه أفضل مصدر لمزايا تنافسية مستدامة.

وبناءً على ما سبق، تتضح بعض جوانب العلاقة -نظرياً- بين الوعى الإستراتيجى والنجاح الإستراتيجى للمؤسسات. وللتحقق من مدى وجود هذه العلاقة فى الواقع، والتنبؤ بأفضل شكل يُمكن أن يُسهم به الوعى الإستراتيجى فى تحقيق النجاح الإستراتيجى يتم ذلك ميدانياً خلال الجزء الثانى من البحث.

الجزء الثانى - الجانب الميدانى للبحث

فى ضوء الإطار النظرى، والدراسات السابقة حول متغىرى البحث، يمكن تحديد الهدف من إجراء الشق الميدانى على النحو الآتى:

١. التعرف على مستوى الوعى الإستراتيجى لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق.
٢. التعرف على درجة تحقق النجاح الإستراتيجى بكلية التربية جامعة الزقازيق.
٣. الكشف عن علاقات الارتباط بين الوعى الإستراتيجى والنجاح الإستراتيجى.
٤. توقُّع علاقات التأثير بين الوعى الإستراتيجى والنجاح الإستراتيجى ككل، والوعى الإستراتيجى وكل بُعد من أبعاد النجاح الإستراتيجى منفردة.

المحور الأول - منهج البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل فى تحديد منهج البحث الميدانى، واختيار العينة، وإعداد أداة البحث وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتى:

أولاً - منهج البحث

اعتمد البحث فى إطاره الميدانى على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائى (SPSS16)، وذلك لتقنين أداة البحث. والبرنامج الإحصائى ليزرل (LISREL 9.20) لبناء وتأسيس علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغىرى البحث وأبعادهما.

ثانياً - عينة البحث

أ - العينة الاستطلاعية: تكونت عينة التقنيين الاستطلاعية من (٣٠) عضو هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، وأُستخدمت بيانات هذه العينة في التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة البحث (أى التحقق من: ثبات وصدق واتساق أداة البحث).

ب - العينة النهائية: تكونت العينة النهائية من (٨٤) عضو هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق. والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث.

جدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

المتغير	الدرجة العلمية			الوظيفة	
	أستاذ	أستاذ مساعد	مدرس	قيادات أكاديمية (حالية وسابقة)	عضو هيئة التدريس
العدد	٣٢	٣٤	١٨	٢٢	٦٢
النسبة	%٣٨.١	%٤٠.٤٨	%٢١.٤٢	%٢٦.١٩	%٧٣.٨١

ثالثاً - أداة البحث وتقنياتها

لتحقيق أهداف البحث الميدانية تم بناء استبانة، تتكون من محورين: المحور الأول: يتعلق بالوعي الإستراتيجي، والمحور الثاني: يتعلق بالنجاح الإستراتيجي. وذلك بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري البحث، مثل دراسة: مصطفى ومحمد (٢٠١٨)، والفتلاوى وآخرون (٢٠٢٠)، وكوئلى وسندى (٢٠٢١)، والحيلة والمصرى (٢٠٢٢)، وسعداوى ودحمانى (٢٠٢٢). وللتأكد من الخصائص

السيكومترية للاستبانة من ثبات وصدق، يستلزم ذلك تقنين كل ظاهرة (متغير) على حده.

أ- الخصائص السيكومترية للوعى الإستراتيجى

بعد الاطلاع على الإطار النظرى والدراسات السابقة حول متغير الوعى الإستراتيجى، قامت الباحثة بتحديد بُعدين لهذا المتغير، هما: البُعد الأول (الوعى الإستراتيجى الداخلى)، والبُعد الثانى (الوعى الإستراتيجى الخارجى). وتم صياغة جميع عبارات الاستبانة بشكل إيجابى، وعددها (٣٢) عبارة في صورتها الأولية لتتناسب مع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، وتم الاستجابة عليها طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثى (يتحقق بدرجة كبيرة، يتحقق بدرجة متوسطة، يتحقق بدرجة ضعيفة). وأُعطيَت لهذه الاستجابات الدرجات (٣ - ٢ - ١)، حيث جميعها في الاتجاه الموجب. وعليه، تكون أقل درجة على المقياس (١) وتدل على انخفاض مستوى الوعى الإستراتيجى، وأعلى درجة (٣) وتدل على ارتفاع مستوى الوعى الإستراتيجى. وتم عرض الصورة الأولية على (٣٠) من أعضاء هيئة التدريس بالكلية؛ من أجل معرفة آرائهم في مدى انتماء المفردات لأبعاد متغير الوعى الإستراتيجى، وللتحقق من الثبات والصدق تم اتباع الخطوات الآتية:

١ - حساب درجات الثبات لمتغير الوعى الإستراتيجى:

تم حساب الثبات بطريقتين، وهما: طريقة مُعامل الثبات ألفا كرونباخ، وكانت قيمة مُعامل ثبات البُعد الأول: الوعى الداخلى (0.835)، والبُعد الثانى: الوعى الخارجى (0.926)، وجاء الثبات الكلى (0.925). كما تم حساب ثبات الأبعاد الفرعية والثبات الكلى لأداة قياس الوعى الإستراتيجى باستخدام طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان/ براون، فكانت قيمة مُعامل ثبات بُعد الوعى الداخلى (0.936)، وبُعد الوعى الخارجى (0.958)، والدرجة الكلية للأداة (0.970). وهذا يدل على أن معاملات الثبات لأداة البحث الوعى الإستراتيجى على درجة عالية من الثبات.

٢ - صدق درجات أداة قياس الوعي الإستراتيجي:

تم التحقق من صدق أداة البحث بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري)؛ حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بأقسام أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية وعلم النفس التربوي، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الأداة في صورتها النهائية تتكون من (٣١) فقرة موزعة على بعدين هما: الوعي الداخلي، والوعي الخارجي. وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال قياس معاملات الارتباط بين الوعي الداخلي والوعي الخارجي مع الدرجة الكلية للوعي الإستراتيجي، وجاءت معاملات الارتباط على النحو التالي: (0.953)، (0.966)، وجميعها دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وفي ضوء ما تم حسابه من الثبات والصدق أصبحت أداة البحث للوعي الإستراتيجي مكونة من (٣١) مفردة، وتتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يسمح بتطبيقها على عينة البحث النهائية.

ب- الخصائص السيكومترية للنجاح الإستراتيجي

بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة حول متغير النجاح الإستراتيجي، قامت الباحثة بتحديد ثلاثة أبعاد لهذا المتغير، هي: البعد الأول (البقاء)، والبعد الثاني (التكيف)، والبعد الثالث (النمو). وتم صياغة جميع عبارات الاستبانة بشكل إيجابي، وعددها (١٨) عبارة في صورتها الأولية لتتناسب مع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، وتم الاستجابة عليها طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (يتحقق بدرجة كبيرة، يتحقق بدرجة متوسطة، يتحقق بدرجة ضعيفة). وأعطيت لهذه الاستجابات الدرجات (٣ - ٢ - ١)، حيث جميعها في الاتجاه الموجب. وعليه، تكون أقل درجة على المقياس (١) وتدل على تدنى درجة النجاح الإستراتيجي، وأعلى درجة (٣) وتدل على ارتفاع درجة النجاح الإستراتيجي. وتم عرض الصورة الأولية على (٣٠) من

أعضاء هيئة التدريس بالكلية؛ من أجل معرفة آرائهم في مدى انتماء المفردات لأبعاد متغير النجاح الإستراتيجي، وللتحقق من الثبات والصدق تم اتباع الخطوات الآتية:

١ - حساب درجات الثبات لمتغير النجاح الإستراتيجي:

تم حساب الثبات بطريقتين، وهما: طريقة معامل الثبات ألفا كرونباخ، وكانت قيمة معامل ثبات بُعد البقاء (0.915)، وبُعد التكيف (0.955)، وبُعد النمو (0.932)، وكانت قيمة معامل ألفا لأداة النجاح الإستراتيجي ككل هي (0.963). كما تم حساب ثبات الأبعاد الفرعية الثلاثة والثبات الكلي لأداة قياس الوعي الإستراتيجي باستخدام طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان/ براون، فكانت قيمة معامل ثبات بُعد البقاء (0.919)، وبُعد التكيف (0.967)، وبُعد النمو (0.934)، والدرجة الكلية للأداة (0.966). ولذا فإن الأداة ككل على درجة عالية من الثبات.

٢ - صدق درجات أداة قياس النجاح الإستراتيجي:

تم التحقق من صدق أداة البحث بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري)؛ حيث تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بأقسام أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية وعلم النفس التربوي، وتم أخذ مقترحات وتعديلات المحكمين بعين الاعتبار، وعليه، ظلت الأداة مكونة من (١٨) فقرة، مع إجراء تعديلات على صياغة بعض العبارات. وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال قياس معاملات الارتباط بين الأبعاد: البقاء، والتكيف، والنمو، مع الدرجة الكلية للنجاح الإستراتيجي، وجاءت معاملات الارتباط على النحو التالي: (0.874)، (0.954)، (0.945) على التوالي، وجميعها دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وفى ضوء ما تم حسابه من الثبات والصدق أصبحت أداة البحث للنجاح الإستراتيجي مكونة من (١٨) مفردة، وتتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يسمح بتطبيقها على عينة البحث النهائية.

رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتُصلح لتحقيق أهدافها، وهي: مُعامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية لسبيرمان/ براون، من أجل التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة البحث. وكذلك، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، لمعرفة مستوى الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تحقق النجاح الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الزقازيق. لمعرفة علاقات الارتباط بين متغيري البحث تم استخدام معامل الارتباط التتابعي لبيرسون، كما تم استخدام النموذج البنائي في برنامج ليزرل (LISREL 9.20) للتنبؤ بعلاقة التأثير بين المتغير المستقل (الوعي الإستراتيجي) ببعديه (الوعي الداخلي، والوعي الخارجي) والمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) وأبعاده الثلاثة (البقاء، والتكيف، والنمو). ولتحديد مقدار التأثير الذي يُحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، وكذلك اتجاهه، تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية ببرنامج SPSS.

وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على الأبعاد والفقرات، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (٢) مُحْتَسَباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الاستجابات، أي: $(3 - 1) / 2 = 1.67$.

جدول (٢)

المحك المعتمد لتحليل النتائج

الفئات	المستوى	التقدير في الاستبانة
من ١.٦٧ - ١	منخفض	يتوافر بدرجة ضعيفة
أكبر من ١.٦٧ - ٢.٣٤	متوسط	يتوافر بدرجة متوسطة
أكبر من ٢.٣٤ - ٣	مرتفع	يتوافر بدرجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة، وبتطبيق المعادلة طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الاستجابات

المحور الثاني: النتائج وتفسيرها

أولاً- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول:

ما مستوى الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (المتوسط الوزني) لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣)

مستوى الوعي الإستراتيجي وفقاً لفئات عينة البحث

الأبعاد	فئات عينة البحث	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي = المتوسط الحسابي/ عدد العبارات	التقدير (مستوى الوعي)
الوعي الداخلي	أستاذ	٣٢	٣٣.٦٨٨	٧.٧٥٢	٢.٤٠٦	مرتفع
	أستاذ مساعد	٣٤	٣١.٠٥٩	٦.٤٤٣	٢.٢١٦	متوسط
	مدرس	١٨	٢٩.٥٥٦	٨.٦١١	٢.١١١	متوسط
الوعي الخارجي	أستاذ	٣٢	٤١.٠٠٠	٩.٢٩١	٢.٤١٢	مرتفع
	أستاذ مساعد	٣٤	٣٦.٢٣٥	٨.٢٢٨	٢.١٣١	متوسط
	مدرس	١٨	٣٦.٧٧٨	٩.٤٩٠	٢.١٦٣	متوسط
الوعي الإستراتيجي الكلي	أستاذ	٣٢	٧٤.٦٨٨	١٦.٦٥٥	٢.٤٠٩	مرتفع
	أستاذ مساعد	٣٤	٦٧.٢٩٤	١٣.٩٤٧	٢.١٧١	متوسط
	مدرس	١٨	٦٦.٣٣٣	١٧.٦٠٣	٢.١٤٠	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 16

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً
د. سعد محمد حميد

يتضح من الجدول (٣) أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى الوعي الإستراتيجي لدى فئة الأساتذة عن كلٍ من الأساتذة المساعدين والمدرسين. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفئة الأساتذة (٧٤.٦٨٨)، والوزن النسبي (٢.٤٠٩)، وبمقارنة هذه القيمة بما جاء بالجدول المحك (٢) يتبين أن الوعي الإستراتيجي يتوافر بدرجة كبيرة لديهم. في حين جاء المتوسط الحسابي الكلي للأساتذة المساعدين والمدرسين (٦٧.٢٩٤)، (٦٦.٣٣٣)، والوزن النسبي (٢.١٧١)، (٢.١٤٠) على التوالي، وهو ما يشير إلى توافر الوعي الإستراتيجي لدى كلٍ من الأساتذة المساعدين والمدرسين بدرجة متوسطة استناداً على القيمة بالجدول المحك. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن أكثر من ثلثي فئة الأساتذة (٦٨.٧٥٪) شغلوا أو ما زالوا يشغلون مناصب قيادية، ولا سيما أن من متطلبات شغل هذه المناصب ضرورة الإلمام الجيد بكل ما يتعلق بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، وما يؤثر فيها حالياً إيجاباً وسلباً، والمتوقع مستقبلاً فرصاً وتحديات، وكيفية التعامل مع كل ذلك. أو قد ترجع إلى الأدوار الإضافية التي يؤديها الأساتذة بحكم الدرجة العلمية من مشاركات علمية متعددة وخدمة المجتمع وحضور اجتماعات ولجان علمية داخل الكلية وخارجها. كل ذلك من شأنه أن يُضفي عليهم وعياً أكبر ببيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، وبطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

جدول (٤)

مستوى الوعي الإستراتيجي لدى العينة ككل

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير (مستوى الوعي)
الوعي الداخلي	١٤	٣١.٧٣٨	٧.٥٣٨	٢.٢٦٧	١	متوسط
الوعي الخارجي	١٧	٣٨.١٦٧	٩.٠٩١	٢.٢٤٥	٢	متوسط
الوعي الكلي	٣١	٩٦.٩٠٥	١٦.٠٨٧	٣.١٢٣	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss16

يُلاحظ من جدول (٤) أعلاه، أن مستوى الوعي الإستراتيجي جاء مرتفعاً لدى أفراد العينة ككل، بمتوسط حسابي مقداره (٩٦.٩٠٥)، ووزن نسبي (٣.١٢٣)، وبمقارنة هذه القيمة بما جاء بالجدول المحك (٢) يتبين أن الوعي الإستراتيجي يتوافر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث الكلية. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن إدارة الكلية من خلال - أساتذتها - تقوم بدور كبير في نشر الوعي الإستراتيجي لدى جميع أعضاء هيئة التدريس، وتُنظم لقاءات توعوية لتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من معارف ومهارات واتجاهات تعزز مستوى الوعي الإستراتيجي لديهم، مما أوجد حالة مرتفعة في تقدير مستوى الوعي الإستراتيجي لدى العينة ككل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كلٍ من: الخطيب (٢٠١٨)، والفتلاوي وآخرون (٢٠٢٠)، وحسن (٢٠٢١)، حيث توصلت جميعها إلى ارتفاع مستوى الوعي الإستراتيجي لدى عينة البحث. بينما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة كلٍ من: عيد (٢٠١٩)، والحيلة والمصري (٢٠٢٢)، حيث توصلتا إلى انخفاض مستوى الوعي الإستراتيجي لدى عينة البحث لديهم. لذا، أوصى كلٍ منهما بضرورة الاهتمام بتنمية الوعي الإستراتيجي لدى العاملين بالجامعات المصرية بمختلف فئاتهم من أعضاء هيئة التدريس والموظفين (عيد، ٢٠١٩، ٥٥٢)، وتقديم رؤية لتحسين مستوى الوعي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية (الحيلة؛ المصري، ٢٠٢٢، ١٧٧).

وبالنسبة لأبعاد الوعي الإستراتيجي، فقد حصل بُعد (الوعي الإستراتيجي الداخلي) على الترتيب الأول، يليه بُعد (الوعي الإستراتيجي الخارجي) في الترتيب الثاني، حيث بلغ الوزن النسبي لبُعد الوعي الداخلي والخارجي (٢.٢٦٧)، (٢.٢٤٥) على التوالي. ويدل ذلك على أن الكلية تركز على عناصر البيئة الداخلية باعتبارها الأساس في التعرف على القدرات التي تمتلكها، وتمثل في ذات الوقت ميزة تنافسية تعتمد عليها في بقائها، ومن ثم التغيير فالنجاح. ويتفق ذلك مع ترتيب أبعاد الوعي الإستراتيجي وفقاً لدراسة الخطيب (٢٠١٨)، ودراسة الفتلاوي وآخرون (٢٠٢٠).

ثانياً- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني:

-ما درجة تحقق النجاح الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الزقازيق؟

يتعلق هذا السؤال بوصف مُتغير النجاح الإستراتيجي وأبعاده، وذلك لتحديد درجة تحقُّقه بكلية التربية جامعة الزقازيق. ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي (المتوسط الوزني)، ودرجة التَّحَقُّق، والرتبة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على النجاح الإستراتيجي، كما في الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥)

آراء المستجيبين حول درجة تحقق النجاح الإستراتيجي بالكلية

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التقدير (درجة النجاح)
البقاء	٦	١٢.٩٧٦	٣.٦٨٣	٢.١٦٣	٣	متوسط
التكيف	٦	١٣.٢٣٨	٤.٠٧١	٢.٢٠٦	٢	متوسط
النمو	٦	١٣.٤٢٩	٣.٦٤٨	٢.٢٣٨	١	متوسط
النجاح الكلي	١٨	٣٩.٦٤٣	١٠.٦٨٩	٢.٢٠٢		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss16

يتضح من الجدول (٥) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لمتغير النجاح الإستراتيجي متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للنجاح الإستراتيجي (٣٩.٦٤٣)، والوزن النسبي (٢.٢٠٢)، وبمقارنة هذه القيمة بما جاء بالجدول المحك (٢) يتبين أن النجاح الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الزقازيق يتحقق بدرجة متوسطة. وكذلك الأمر بالنسبة لأبعاده الثلاثة، التي تحققت جميعها بدرجات متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لُبُعد البقاء والتكيف والنمو (١٢.٩٧٦)، (١٣.٢٣٨)، (١٣.٤٢٩)،

وأوزان نسبية (٢٠١٦)، (٢٠٢٠)، (٢٠٢٣) على التوالي، وهى قيم تقع جميعها فى الفئة [١.٦٧ – ٢.٣٤]، التى تعكس متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد النجاح الإستراتيجى، وتحمل معنى التحقق بدرجة متوسطة، كما هو موضح بالجدول (٢). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: بنى ياسين (٢٠٢٠)، وعثمان وكرسو (٢٠٢١)، والجنابى (٢٠٢٣)، حيث أظهرت جميعها ارتفاع مستوى النجاح الإستراتيجى بالمؤسسة المبحوثة من وجهة نظر جميع أفراد العينة. وربما يرجع السبب فى ذلك، أن هذه الدراسات تم تطبيقها على مؤسسات خاصة، من الطبيعى أن يتوافر لها الإمكانيات اللازمة للاستمرار فى ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد.

كما تشير نتائج الجدول السابق -أيضاً- إلى أن كلية التربية جامعة الزقازيق فى طريقها لتحقيق النجاح الإستراتيجى بها، خاصةً أن أبعادها الثلاثة (البقاء والتكيف والنمو) تقترب فى أهميتها النسبية من التحقق بدرجة كبيرة، حيث فئة التقييم للتحقق بدرجة كبيرة هى [٢.٣٤ - ٣]، وتمثل الأوزان النسبية لأبعادها الثلاثة (٢٠١٦)، (٢٠٢٠)، (٢٠٢٣) على التوالي.

أما بخصوص أبعاد مُتغير النجاح الإستراتيجى، فقد احتل بُعد النمو المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (١٣.٤٢٩) ووزن نسبى (٢٠٢٣)، فى حين جاء بُعد التكيف فى المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابى (١٣.٢٣٨) ووزن نسبى (٢٠٢٠)، أما بُعد البقاء فقد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث أهميته النسبية بمتوسط حسابى (١٢.٩٧٦) ووزن نسبى (٢٠١٦). وهذا مؤشر جيد على أن كلية التربية جامعة الزقازيق تُولى أهمية للنجاح الإستراتيجى، ولديها توجه مستقبلى لشغل مكانة أفضل؛ حيث يشير الترتيب إلى رغبة الكلية لأن تشغل مكانة لائقة فى ظل البيئة المتغيرة، بما يضمن لها الحفاظ على ميزتها التنافسية، وذلك بمحاولتها قدر الإمكان تلبية احتياجات المستفيدين والمحافظة عليهم، بفتح برامج جديدة وتطوير البرامج القائمة. ويتفق هذا الترتيب مع ما توصلت إليه دراسة الجنابى (٢٠٢٣)، بينما يختلف مع الترتيب الذى توصلت إليه دراسة كل من: محمد (٢٠١٣)، حيث جاء ترتيب الأبعاد

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً
د. سعد محمد محمد

التكيف أولاً ثم النمو وأخيراً البقاء، وجاء ترتيب أبعاد النجاح وفقاً لدراسة بنى ياسين (٢٠٢٠) التكيف ثم النمو، إذ لم يشتمل على بُعد البقاء كأحد أبعاد النجاح، أما الترتيب وفقاً لدراسة سعداوى ودحمانى (٢٠٢٢) فجاء التكيف يليه البقاء وأخيراً النمو.

ثالثاً - النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث:

-علاقات الارتباط بين الوعي الإستراتيجي والنجاح الإستراتيجي.

يسعى البحث من خلال الإجابة على هذا السؤال إلى الكشف عن طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرى البحث، المتغير المستقل (الوعي الإستراتيجي) والمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي). ولهذا الغرض تم استخدام أحد الأساليب الإحصائية وهو معامل الارتباط التتابعى لبيرسون، فجاءت النتائج كما بالجدول (٦) الآتى:

جدول (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين درجات الوعي الإستراتيجي والنجاح الإستراتيجي

معاملات الارتباط لأبعاد المتغير التابع			معاملات الارتباط لأبعاد المتغير المستقل				
النجاح الكلى	النمو	التكيف	البقاء	الوعي الكلى	الوعي الخارجى	الوعي الداخلى	
						١	الوعي الداخلى
					١	**٠.٨٧١	الوعي الخارجى
				١	**٠.٩٧٣	**٠.٩٦١	الوعي الكلى
			١	**٠.٨٣٥	**٠.٨٢١	**٠.٧٩٢	البقاء
		١	**٠.٧٦٥	**٠.٨١٠	**٠.٧٨٢	**٠.٧٨٦	التكيف
	١	**٠.٨٩٥	**٠.٧٩٢	**٠.٧٧٢	**٠.٧١٦	**٠.٧٨٥	النمو
١	**٠.٩٥٥	**٠.٩٥٠	**٠.٩٠٦	**٠.٨٦٠	**٠.٨٢٥	**٠.٨٤٠	النجاح الكلى

(**) تعنى الدلالة عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٦) ما يلى:

١. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين الوعى الداخلى كأحد أبعاد الوعى الإستراتيجى وجميع أبعاد النجاح الإستراتيجى، والدرجة الكلية للنجاح أيضاً.
 ٢. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين الوعى الخارجى كأحد أبعاد الوعى الإستراتيجى وجميع أبعاد النجاح الإستراتيجى، والدرجة الكلية للنجاح أيضاً.
 ٣. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للوعى الإستراتيجى وجميع أبعاد النجاح الإستراتيجى.
 ٤. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للوعى الإستراتيجى والدرجة الكلية للنجاح الإستراتيجى.
- وتشير علاقات الارتباط السابقة إلى أنه كلما زادت مستويات الوعى الإستراتيجى لدى أعضاء هيئة التدريس كلما زادت قدرات كلية التربية جامعة الزقازيق على تحقيق النجاح الإستراتيجى المنشود. وترجع هذه النتيجة إلى أن الوعى الإستراتيجى يخلق الإحساس بالمسؤولية والرغبة فى العمل وتحسين الأداء، بما يجعل الفرد والمؤسسة يمتلكان مزايا تنافسية تدعم البقاء والنجاح. كما أن الحاجة لدفع عملية التغيير الهادفة لتحقيق النجاح يتطلب وعياً إستراتيجياً بكافة مراحل الأداء الإستراتيجى، وذلك من خلال قيادة إستراتيجية لها الوزن الأكبر فى ضمان التميز وتحسين جودة التعليم.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: Luoma(2005)، Sakthivel(2007)، Davis& et.al.(2012)، حيث توصلوا إلى أن زيادة الوعى يزيد من النجاح الحالى والمتوقع، وأن الوعى يمثل قيمة مضافة تساهم فى تحسين الأداء، ويساعد فى تحويل الإمكانيات لمفاتيح نجاح وتعظيم الاستفادة من منحنى التعلم وإظهار الأثر. كما تتفق - أيضاً - مع نتائج دراسة كل من: عيد(٢٠١٩)، والفتلاوى وآخرون (٢٠٢٠)، وكوللى

وسندى (٢٠٢١)، والمساعدة (٢٠٢٢)، حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الوعي الإستراتيجي وأحد مكونات أو أشكال النجاح الإستراتيجي، مثل: التميز المؤسسي، والسيادة الإستراتيجية، والتجديد الإستراتيجي، والميزة التنافسية.

رابعاً- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع:

-علاقات التأثير بين الوعي الإستراتيجي والنجاح الإستراتيجي

يختص هذا الجزء بتحقيق غرض البحث من حيث تَوَقُّع طبيعة علاقات التأثير بين متغيري البحث بصورة كلية وجزئية، والمتمثلة بتأثير المتغير المستقل (الوعي الإستراتيجي) في المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي)، وكذلك تأثير بُعْدَي الوعي الإستراتيجي (الوعي الداخلي، والوعي الخارجي) في المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) بأبعاده الثلاثة (البقاء، والتكيف، والنمو).

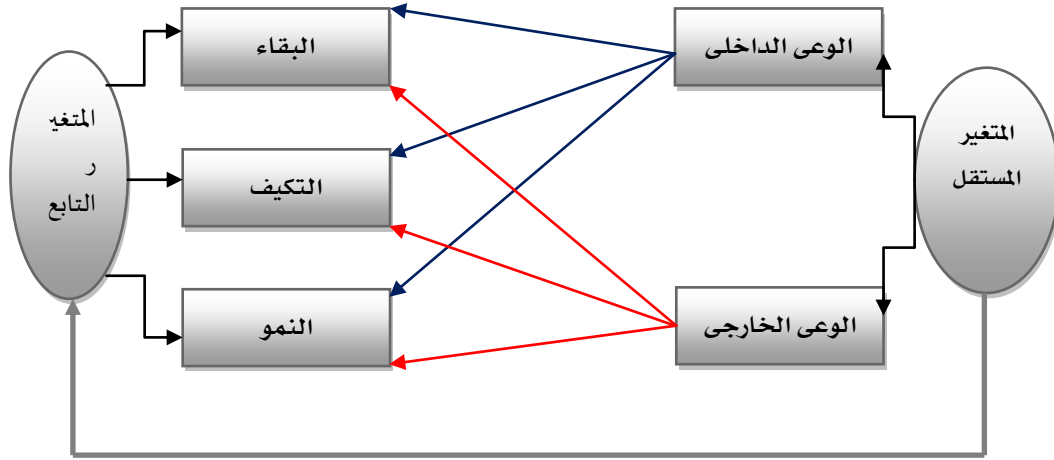
ويتطلب ذلك اتباع الخطوات الآتية باستخدام النموذج البنائي في برنامج

ليزرل (٩.٢) Lisrel 9.20، وهي كالتالي:

أ- تأثير أبعاد الوعي الإستراتيجي في النجاح المؤسسي وأبعاده

١- اختبار النموذج المفترض

في ضوء الإطار النظري للبحث، وما كشفت عنه الدراسات السابقة، وما يسعى البحث الحالي إلى تحقيقه من أهداف، استطاعت الباحثة بناء نموذج افتراضي لتأثير أبعاد الوعي الاستراتيجي في أبعاد النجاح المؤسسي لدى العينة الكلية، ويوضحه الشكل (١) الآتي:



شكل (١)

نموذج (١) النموذج الافتراضى لتأثير الوعي الإستراتيجى فى النجاح الاستراتيجى

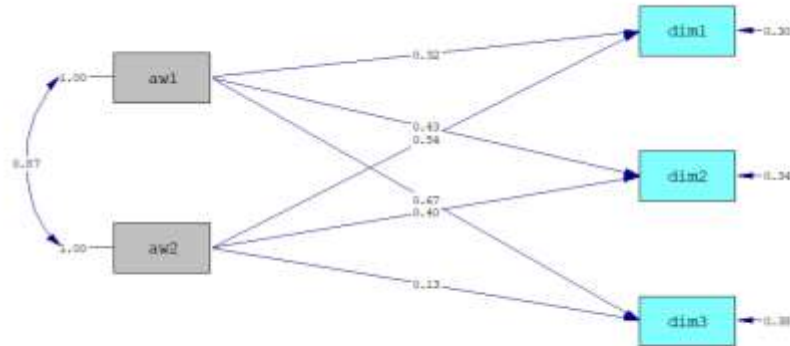
المصدر: من إعداد الباحثة

ولاختبار هذا النموذج المفترض تم استخدام النموذج البنائى فى برنامج ليزرل، وكان هذا النموذج الافتراضى مطابقاً للنموذج البنائى فى برنامج ليزرل.

٢- التحقق من حسن المطابقة للنموذج البنائى

يشير برنامج ليزرل إلى إمكانية توليد نموذج للدرجات الكلية، يتحدد فيه التأثيرات السببية (المباشرة وغير المباشرة) بين المتغيرات الكامنة (المتغير المستقل والمتغير التابع)، ويتحدد فيه كذلك نسبة التباين المفسرة وغير المفسرة فى المتغيرات التابعة (حسن، ٢٠١٦، ٢٤٨)، كما تم التوصل إلى النموذج السببى الأفضل والمطابق للبيانات، والحصول على بيانات إمبريقية لاختباره، ويوضح ذلك الشكلين رقمى (٢، ٣) الآتيين:

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً
د. سعد محمد حميد



شكل (٢)

النموذج البنائي (معاملات التأثير المعيارية) لتأثير أبعاد الوعي الإستراتيجي في النجاح المؤسسي

المصدر: مخرجات برنامج ليزرل Lisrel 9.20

وقد حظى النموذج البنائي الموضح بشكل (٢) على مؤشرات حُسن مطابقة جيدة، كما يوضحها الجدول (٧) على الرغم من كون قيمة كاي² دالة إحصائياً، وقد برر ذلك بأن قيمة الدلالة الاحصائية لـ كاي² تصبح أقل استقراراً عندما يكون عدد المتغيرات كبيراً (حسن، ٢٠١٦، ٣٦٢). ومن ثم، يُنصح باستخدام مؤشرات مطابقة أخرى بجانب هذا المؤشر، كما أن مؤشر الصدق الزائف المتوقع للنموذج الحالي Expected Cross-Validation Index أقل من نظيره للنموذج المشبع Saturated Cross-Validation Index، كما أن قيمة باقى المؤشرات وقعت فى المدى المثالى لها، كما هو موضح فى الجدول الآتى:

جدول (٧)

مؤشرات حُسن المطابقة للنموذج البنائي للعلاقات بين متغيرات (أبعاد) الوعي الاستراتيجي والنجاح المؤسسي والمدى المثالي لكل منها (ن = ٨٤)

اسم المؤشر	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
قيمة χ^2	١٦.٤٢٣	أن تكون قيمة ٢١ غير دالة إحصائياً
درجات الحرية df	٣	من (١) إلى (٥)
نسبة χ^2/df	٥.٥	من (صفر) إلى (٥)
جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب (RMSEA)	٠.٠٨٢٣	من (صفر) إلى (٠.١)
مؤشر الصديق الزائف المتوقع للنموذج الحالي ECVI	١.٥٠٠	أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أقل من نظيرتها للنموذج المشبع (٢.٢١١)
مؤشر حسن المطابقة GFI	٠.٧٥٣	من (صفر) إلى (١)
مؤشر حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية AGFI	٠.١٥١	من (صفر) إلى (١)
مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠.٨٢٢	من (صفر) إلى (١)
مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠.٨٢٢	من (صفر) إلى (١)
مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠.٤٠٦	من (صفر) إلى (١)
مؤشر المطابقة التزايدى IFI	٠.٨٤٤	من (صفر) إلى (١)

المصدر: مخرجات برنامج ليزرل Lisrel 9.20

ويتضح من جدول (٧) أن هذا النموذج قد حقق مؤشرات حُسن المطابقة المثالية لكل مؤشر بهذا النموذج، مما يشير إلى مطابقة النموذج الجيدة للبيانات موضع الاختبار. وتتمثل المتغيرات المتضمنة في أفضل نموذج في:

- متغيرات مستقلة: متغيرات تخرج منها مسارات فقط، وهى الوعي الداخلى والوعي الخارجى.
- متغيرات تابعة: متغيرات تتأثر بالمتغيرات المستقلة ويدخل إليها مسارات، وهى النجاح المؤسسي الإستراتيجي (البقاء، والتكيف، والنمو).

٣- التأثيرات بين المتغيرات ودلالة المسار

يوضح الجدول (٨) التأثيرات التي يحتوى عليها النموذج البنائي المتوقع لتحليل المسار ودلالاتها الإحصائية، ويتضح ذلك فيما يلي:

جدول (٨)

معاملات تأثير الانحدار اللامعيارية (التأثيرات المباشرة ودلالة المسارات) $n = 84$

علاقة التأثير	التأثير الكلي	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة (قيمة ت)	مستوى الدلالة
الوعي الداخلي ← البقاء	٠.٣١٩	٠.٢٥٠	١.٢٧٥	*
الوعي الداخلي ← التكيف	٠.٤٣٥	٠.٢٦٧	١.٦٣٠	*
الوعي الداخلي ← النمو	٠.٦٦٩	٠.٢٨٠	٢.٣٨٥	**
الوعي الخارجي ← البقاء	٠.٥٤٣	٠.٢٥٠	٢.١٧٥	**
الوعي الخارجي ← التكيف	٠.٤٠٤	٠.٢٦٧	١.٥١٤	*
الوعي الخارجي ← النمو	٠.١٣٤	٠.٢٨٠	٠.٤٠٧	٠.١٥٩

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود تأثيرات موجبة مباشرة وكلية (دالة إحصائية) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للوعي الداخلي على كل من: البقاء والتكيف، بالإضافة إلى وجود تأثير موجب مباشر وكلية (دال إحصائية) عند مستوى دلالة (٠.٠١) للوعي الداخلي على النمو. لذلك، كانت أقوى علاقة تأثير بين الوعي الداخلي وأبعاد النجاح الإستراتيجي هو تأثير الوعي الداخلي على بُعد النمو؛ حيث كانت قيمة التأثير (٠.٦٦٩) وهي أكبر قيمة موجبة، يليه التأثير على بُعد التكيف بقيمة (٠.٤٣٥)، ثم تأثير الوعي الداخلي على بُعد البقاء بقيمة تأثير (٠.٣١٩).

ويُستنتج من هذا، أن النموذج البنائي المتوقع -فيما يتعلق بتأثير الوعي الداخلي على تحقيق النجاح بكلية التربية جامعة الزقازيق -يتفق ويُعد امتداداً لما كشف عنه الواقع -كما جاء بالجدول (٤) -من الأهمية النسبية التي

احتلتها مستوى الوعي الداخلى لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الزقازيق، وعلاقة الارتباط الموجبة والدالة إحصائياً بين الوعي الداخلى وأبعاد النجاح الإستراتيجى والدرجة الكلية للنجاح، كما جاء بالجدول (٦).

ويشير ذلك إلى أن الكلية تولي حالياً ومستقبلاً للوعي الداخلى أهمية كبيرة، وتجد فيه الأساس لتحقيق النجاح؛ خاصةً أن الوعي الداخلى بموارد الكلية وعملياتها يمكن الجميع من معرفة كل ما يدور فى فلك الكلية، وبالتالي تسهل هذه المعرفة عملية التحكم فى الموارد واستغلالها بشكل أفضل بما يحقق الأهداف. كما يساهم الوعي الداخلى فى تكوين لغة مشتركة بين جميع الأعضاء، مما يسهل عملية وضع الأهداف ورسم الإستراتيجيات وتحديد المهام وترتيبها. ولا سيما أن الوعي الداخلى من خلال ما يوفره من نظرة متعمقة حول جميع القدرات الداخلية مع الدراية الكاملة بما تتضمنه الكلية من نقاط قوة وضعف، يساعد فى الكشف عما تمتلكه الكلية من ميزة تنافسية.

- وجود تأثيرات موجبة مباشرة وكلية (دالة إحصائياً) عند مستوى دلالة (٠.٠١) للوعي الخارجى على البقاء، بالإضافة إلى وجود تأثير موجب مباشر وكلية (دال إحصائياً) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للوعي الخارجى على التكيف. فى حين جاء تأثير الوعي الخارجى على النمو غير دال إحصائياً؛ بمعنى أن الوعي الخارجى ليس له تأثير على النمو.

لذلك، كانت أقوى علاقة تأثير بين الوعي الخارجى وأبعاد النجاح الإستراتيجى هو تأثير الوعي الخارجى على بُعد البقاء؛ حيث كانت قيمة التأثير (٠.٥٤٣)، يليه التأثير على بُعد التكيف بقيمة (٠.٤٠٤).

وقد تعزو هذه النتيجة إلى أن التغيرات فى بيئة العمل الخارجية ذات الصلة بكلية التربية جامعة الزقازيق، وغيرها من كليات للتربية على مستوى الجامعات المصرية يحكمها تشريعات وقوانين وقرارات تُفرض ولا تُصنع، ومن ثم يستشعر الكثيرون من أعضاء هيئة التدريس أن الوعي بالبيئة المحيطة لا يغير من

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً د. سعد محمد محمد

التبعية التقليدية لهذه الكليات، إذاً ليس هناك من محفزات لرؤية الخارج في ظل عدم القدرة على الأخذ به في الداخل.

إلا أن هذه النتيجة لا يجب أن تحول دون إيلاء كلية التربية جامعة الزقازيق الوعي الخارجى الأهمية المطلوبة، إذ ليس بإمكان أى مؤسسة أن تحدد ما يجب أن تعمل إن لم تكن مستشرفة من خلال الوعي الخارجى ما يجرى فى البيئة الخارجية من تغييرات ليتم تفسيرها ومقارنتها مع إمكانيات المؤسسة الداخلية واتخاذ القرار المناسب. بما يعنى أن الوعي الخارجى يوفر الغطاء الخلفى للفرص والتحديات بشكل عام، ومعرفة كيفية التدبير بحسب الأحوال من خلال عملية ربط الخارج بالداخل.

- كما يُلاحظ - أيضاً - أن أقوى التأثيرات فى النموذج المتوقع لبُعدي الوعي الإستراتيجى معاً هو التأثير على بُعد البقاء؛ حيث كانت قيمة التأثير (٠.٨٦٢)، يليه التأثير على بُعد التكيف بقيمة تأثير (٠.٨٣٩)، وأخيراً التأثير على النمو بقيمة (٠.٦٦٩). وهناك مجموعة من معادلات المسار التى تؤكد على ذلك يتم عرضها كما يلى:

- البقاء = (٠.٣١٩) الوعي الداخلى + (٠.٥٤٣) الوعي الخارجى

- التكيف = (٠.٤٣٥) الوعي الداخلى + (٠.٤٠٤) الوعي الخارجى

- النمو = (٠.٦٦٩) الوعي الداخلى

وتشير هذه النتيجة إلى أن التأثير المشترك لبُعدي الوعي الإستراتيجى (الوعي الداخلى، والوعي الخارجى) هو أقوى من التأثير المنفرد، فضلاً عن المنطقية فى التنبؤ بمدى إسهام بُعدى الوعي الإستراتيجى فى التأثير على أبعاد النجاح؛ حيث أقوى التأثيرات تقع على بُعد البقاء يليه بُعد التكيف ثم بُعد النمو.

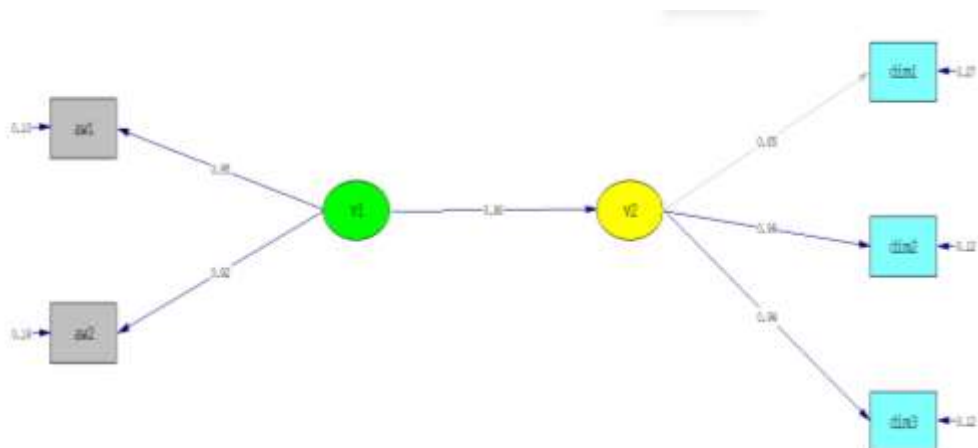
وتأتى المنطقية هنا من أن تحرك الكلية تجاه تحقيق النجاح بها يجب أن يبدأ من رغبة وقدرة الكلية على الاستمرارية، وهو ما يتفق مع ما ذكره داودى ومحبوب (٢٠٠٧) من أن مجرد بقاء الكلية فى دائرة المنافسة يُعد نجاحاً بحد ذاته.

وتحقيق البقاء يجب أن يرافقه التكيف من أجل مسايرة التغيرات فى البيئة المحيطة بها، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، يُعد التكيف مُقدمة لحالة تطمح إليها المؤسسة لإحداث النمو والتطور على حد تعبير الركابى (٢٠٠٤). وكأن التكيف حلقة الوصل بين الواقع المتمثل فى بقاء المؤسسة، والمرغوب فيه وهو النمو والتطور.

ويجب أن يدفع ذلك الكلية إلى ضرورة الاهتمام بتعزيز الوعى الداخلى لدى أعضاء هيئة التدريس، والعمل على تنمية الوعى الخارجى وتحسينه وتطويره أيضاً، لتجسير فجوة التباين بين البيئة الخارجية المتحركة دوماً وتحمل العديد من المفاجآت التى على الكلية التحسُّب لها، والتحرك تجاه احتواء هذه التغيرات. بإيجاد السُّبل الملائمة للسيطرة عليها قدر الإمكان.

ب- التأثير بين الدرجة الكلية للوعى الإستراتيجى والنجاح المؤسسى

١- التحقق من حسن المطابقة



شكل (٣)

النموذج البنائى (معاملات التأثير المعيارية) للعلاقات بين الدرجة الكلية للوعى الإستراتيجى والنجاح المؤسسى

المصدر: مخرجات برنامج ليزرل Lisrel 9.20

الوعي الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً
د. سعد محمد حميد

حظى النموذج البنائي الموضح بشكل (٣) على مؤشرات حسن مطابقة جيدة، كما يوضحها الجدول (٩) على الرغم من كون قيمة χ^2 غير دالة إحصائياً (حسن، ٢٠١٦، ٣٦٢)، وهناك مؤشرات مطابقة أخرى بجانب هذا المؤشر، كما أن مؤشر الصديق الزائف المتوقع للنموذج الحالي Expected Cross-Validation Index أقل من نظيره للنموذج المشبع Saturated Cross-Validation Index، كما أن قيمة باقي المؤشرات وقعت في المدى المثالي لها، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (٩)

مؤشرات حسن المطابقة للنموذج البنائي للعلاقات بين الدرجة الكلية للوعي الاستراتيجي والنجاح المؤسسي والمدى المثالي لكل منها (ن = ٨٤)

اسم المؤشر	قيمة المؤشر	المدى المثالي للمؤشر
قيمة χ^2	٧.٧٤٦	أن تكون قيمة χ^2 غير دالة إحصائياً
درجات الحرية df	٤	من (١) إلى (٥)
نسبة χ^2/df	١.٩	من (صفر) إلى (٥)
جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب (RMSEA)	٠.٠٣٩٥	من (صفر) إلى (٠.١)
- مؤشر الصديق الزائف المتوقع للنموذج الحالي ECVI	١.٤٨٧	أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أقل من نظيرتها للنموذج المشبع (٢.٢١١)
مؤشر حسن المطابقة GFI	٠.٨٨٥	من (صفر) إلى (١)
مؤشر حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية AGFI	٠.٥٦٩	من (صفر) إلى (١)
مؤشر المطابقة المعياري NFI	٠.٩٣٢	من (صفر) إلى (١)
مؤشر المطابقة المقارن CFI	٠.٩٦٤	من (صفر) إلى (١)
مؤشر المطابقة النسبي RFI	٠.٨٢٩	من (صفر) إلى (١)
مؤشر المطابقة التزايدى IFI	٠.٩٦٦	من (صفر) إلى (١)

المصدر: مخرجات برنامج ليزرل Lisrel 9.20

ويتضح من جدول (٩) أن هذا النموذج قد حقق مؤشرات حُسن المطابقة المثالية لكل مؤشر بهذا النموذج، مما يشير إلى مطابقة النموذج الجيدة للبيانات موضع الاختبار. وتتمثل المتغيرات المتضمنة في أفضل نموذج في:

- متغيرات مستقلة: متغيرات تخرج منها مسارات فقط، وهى الوعى الإستراتيجى.
- متغيرات تابعة: متغيرات تتأثر بالمتغيرات المستقلة ويدخل إليها مسارات، وهى النجاح المؤسسى.

٢- التأثيرات بين المتغيرات ودلالة المسار

يوضح الجدول (١٠) التأثيرات التى يحتوى عليها النموذج البنائى المتوقع لتحليل المسار ودلالاتها الإحصائية، ويتضح ذلك فيما يلى:

جدول (١٠)

معاملات تأثير الانحدار اللامعيارية (التأثيرات المباشرة ودلالة المسارات) ن=٨٤

علاقة التأثير	التأثير الكلى	الخطأ المعيارى	القيمة الحرجة (قيمة ت)	مستوى الدلالة
الوعى الإستراتيجى ← النجاح المؤسسى	٠.٨٩٨	٠.٢٩١	٤.١١	❖❖

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق وجود تأثير كلى موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) للوعى الإستراتيجى فى النجاح المؤسسى. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج بحث كل من: (2021) Wali & Jabbar، (2021) Ghazy، Al-Badayneh، Al- (2022) Al-Dulaimi & Mohammadi، (2024) Alaboody، حيث توصلت إلى وجود علاقة تأثير للوعى الإستراتيجى أو أحد مؤشرات على النجاح الإستراتيجى أو أحد مؤشرات.

وتدل هذه النتيجة على أنه إذا أرادت كلية التربية جامعة الزقازيق تحقيق النجاح عليها توفير جميع أبعاد الوعى الإستراتيجى والمحافظة عليها؛ وذلك لما للوعى الاستراتيجى بأبعاده المختلفة من أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة؛ حيث يساعدها

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً د. سعد محمد حميد

على معرفة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، واستغلال الفرص التي تنشأ من هذه المتغيرات وتحديد التحديات والعمل على تجنبها. وهو ما يعنى أن الوعي الإستراتيجي يدعم المؤسسة بنظام معلومات كامل يدعم قدرتها في الحصول على المعلومات اللازمة وتوقع التغيرات، مما يجنب المؤسسة مخاطر عدم اليقين ويساهم في تحسين أدائها. ولا سيما أن ذلك ينعكس على جودة القرارات المتخذة بناءً على معلومات دقيقة، تضمن تحديد الأهداف وتوفير الموارد والوقت لإنجازها، وفي الوقت نفسه، تضمن التعامل مع التحديات الخارجية ومعالجة المواقف المعاكسة وتحليل التحديات لتحويلها إلى فرص محتملة، وهذا هو الأساس لتحقيق التغيير المنشود ومن ثم النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة -أيضاً- من خلال ما أشار إليه Lowdermilk & Hammontree (2020) من وجود ثلاثة سلوكيات مهمة تسهم في تحقيق التغيير المطلوب، منها: الوعي الذي يُعد سلوكاً حيوياً ويلعب دوراً في إحداث التغيير، ومن خلاله يمكن معرفة مدى إدراك ووعي متخذى القرار به في ظل البيئة المتغيرة، وسعى المؤسسات إلى أن تكون نهجاً استباقياً لتحقيق القدرة التنافسية. ويتفق هذا مع ما ذكره Johnson (2004) بشأن الأسباب الرئيسة للتغيير من أجل البقاء، إذ أن أحد الأسباب الرئيسة للتغيير غالباً ما يكون مدفوعاً بحاجة المؤسسة إلى طريقة للبقاء. لذلك، فإن أحد أسباب فشل المؤسسة في تنفيذ التغيير بنجاح يرجع إلى افتقارها إلى الاستعداد للتغيير، الذي حدده Thompson (1993) في امتلاك متخذى القرار للوعي الإستراتيجي. فلكي يحدث التغيير، ولنجاح عملية اتخاذ القرار يجب على متخذى القرار أن يمتلكوا الوعي الاستراتيجي اللازم ليكونوا على دراية بوضع المؤسسة وفرص التغيير فيها، وجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية. وفي الآونة الأخيرة، في بيئة عمل ديناميكية وبيئة تنافسية، بدأت المؤسسات في البحث عن فرص جديدة من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية، لذلك يجب عليها أن تتغير باستمرار لأن التطور والنمو يحدثان من خلال التغيير، الذي يعتمد على الوعي الإستراتيجي كأساس له.

كما يُعزز هذه النتيجة -أيضاً- قيمة معامل التحديد R^2 الموضحة فيما

يلى:

٣- معامل التحديد R-Square

يُعد معامل التحديد (معامل التفسير) R-square، المقياس الأكثر استخداماً لتحديد مقدار التغير الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع. بمعنى آخر، إن معامل R^2 هو قدرة المتغير المستقل على شرح المتغير التابع، وحسب (Chin, 1998, 323) تم تحديد قوة التفسير R^2 ، ليصبح التفسير كبيراً عندما يكون $R^2 > 0.67$ ، ويكون التفسير متوسطاً عندما يكون $0.33 < R^2 < 0.67$ ، والتفسير ضعيفاً عندما يكون $0.19 < R^2 < 0.33$ ، والتفسير غير ملائماً عندما يكون $R^2 < 0.19$. ويوضح الجدول (١١) القوة التنبؤية للنموذج، من خلال معامل التحديد R-Square.

جدول (١١)

معامل التحديد R^2

النتيجة	R^2	المتغير
كبير	٠.٧٣٩	النجاح الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

وبناءً على قوة التفسير المحددة سلفاً لقيمة R^2 ، وكما يظهر من خلال جدول (١١)، نلاحظ أن قدرة متغير الوعي الإستراتيجي في تفسير النجاح الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الزقازيق كبيرة، حيث إن قيمة R^2 بلغت (٠.٧٣٩)؛ وبالتالي فإن الوعي الإستراتيجي يفسر ما مقداره (٧٣.٩%) من النجاح الإستراتيجي بكلية التربية، بينما الجزء المتبقى لتحقيق النجاح يرجع لعوامل (متغيرات) أخرى ليست موضع اهتمام البحث الحالي.

**الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً
د. سعاد محمد حميد**

٤- المعامل القياسي (Standard Beta (Standardized coefficients)

ولتحديد قوة التأثير واتجاهه يُستخدم المعامل القياسي أو ما يُعرف أيضاً بمعامل بيتا، وهو طريقة إحصائية لقياس قوة تأثير المتغير المستقل (الوعي الإستراتيجي) على المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) وأبعاده، وفي أى الاتجاه تكون قوة التأثير أقوى.

جدول (١٢)

معاملات Beta (Standard Beta (Standardized coefficients)

العلاقة	Std. Beta	Std. Error	T. Value	قوة العلاقة
الوعي الإستراتيجي ← النجاح المؤسسي	٠.٨٦٠	٠.٠٣٧	١٥.٢٤٧	كبيرة
الوعي الإستراتيجي ← البقاء	٠.٨٣٥	٠.٠١٤	١٣.٧٥٨	كبيرة
الوعي الإستراتيجي ← التكيف	٠.٨١٠	٠.٠١٦	١٢.٥٠٤	كبيرة
الوعي الإستراتيجي ← النمو	-	١.٠٨٠	١.٢٧١	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ويتضح من الجدول (١٢) أن أقوى علاقة بين الوعي الإستراتيجي وأبعاد النجاح الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الزقازيق كانت لبُعد البقاء، فقد بلغت قيمة standard beta قيمة (٠.٨٣٥) وهي أكبر قيمة موجبة، تليها علاقة بُعد التكيف بقيمة (٠.٨١٠)، بينما لم يستطع الوعي الإستراتيجي التنبؤ ببُعد النمو من خلال الوعي الخارجي وليست الدرجة الكلية.

نتائج البحث الميدانية :

أسفر البحث الحالى من خلال تحليل الجانب الميدانى عن عدة نتائج، يمكن عرضها فيما يلى:

١. أن الوعى الإستراتيجى يتوافر بدرجة كبيرة لدى أفراد العينة ككل، بالرغم من التباين فى مستوى الوعى بين أفراد عينة البحث؛ حيث جاء مستوى الوعى لدى فئة الأساتذة أكبر من مستوى الوعى لدى كل من الأساتذة المساعدين والمدرسين. وبحسب الأهمية الترتيبية جاء بُعد (الوعى الإستراتيجى الداخلى) فى المرتبة الأولى، ويليه بُعد (الوعى الإستراتيجى الخارجى) فى المرتبة الثانية.
٢. أن آراء أفراد العينة ككل حول تحقق النجاح الإستراتيجى بالكلية جاءت متوسطة، وكذلك الأمر بالنسبة لأبعاده الثلاثة (البقاء، والتكيف، والنمو)، إلا أنها تنحو تجاه التحقق بدرجة كبيرة خاصةً بُعد (النمو). ومن حيث الأهمية الترتيبية لأبعاد النجاح الإستراتيجى جاء بُعد (النمو) فى المرتبة الأولى، ويليه بُعد (التكيف) فى المرتبة الثانية، ثم جاء بُعد (البقاء) فى المرتبة الثالثة.
٣. توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين (الوعى الداخلى، والوعى الخارجى) كأبعاد للوعى الإستراتيجى والدرجة الكلية للوعى الإستراتيجى، وبين (البقاء، والتكيف، والنمو) كأبعاد للنجاح الإستراتيجى والدرجة الكلية للنجاح. وهذا يدل على أن أى زيادة أو نقصان فى مستوى الوعى الإستراتيجى لدى أعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى زيادة أو نقصان فى تحقيق النجاح بكلية التربية جامعة الزقازيق.
٤. يوجد تأثير مباشر دال إحصائياً لكل بُعد من أبعاد الوعى الإستراتيجى (الوعى الداخلى، والوعى الخارجى) على أبعاد النجاح المؤسسى (البقاء، والتكيف، والنمو)، فيما عدا تأثير الوعى الخارجى على بُعد النمو، فهو غير دال إحصائياً؛ بمعنى ليس للوعى الخارجى تأثير على تحقيق النمو.

٥. أن لأبعاد الوعي الإستراتيجي مجتمعة تأثيراً مباشراً وكمياً موجباً دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) على النجاح الإستراتيجي بكلية التربية جامعة الزقازيق، ويُعزز ذلك قيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت (٠.٧٣٩)؛ بما يعنى أن (٧٣.٩٪) من تحقيق النجاح الإستراتيجي بكلية التربية يرجع إلى مستوى الوعي الإستراتيجي لدى أعضائها. ويدل ذلك على أنه إذا أرادت كلية التربية جامعة الزقازيق تحقيق النجاح عليها توجيه الاهتمام بتوفير أبعاد الوعي الإستراتيجي والمحافظة عليها.
٦. أن أفضل التأثيرات كانت لُبُعد الوعي الداخلي، وبالمقابل كان الوعي الخارجى أقل تأثيراً. كما كانت أقوى علاقات التأثير بين أبعاد الوعي الإستراتيجي مجتمعة وأبعاد النجاح الإستراتيجي لُبُعد البقاء، وأقل علاقة كانت لُبُعد النمو.

التوصيات والبحوث المقترحة:

- فى ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الداعمة لتحقيق النجاح الإستراتيجي بكلية التربية اعتماداً على ما يمتلكه أعضاؤها من وعي إستراتيجي.
١. المحافظة على المستوى العالى للوعي الإستراتيجي، بأن تأخذ الأنشطة التثقيفية بالكلية من ورش عمل وندوات وغيرها صفة الاستمرارية.
٢. العمل على تعميق الوعي الإستراتيجي لدى جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، من خلال لقاءات منتظمة بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، بغرض نقل كل ما هو جديد من وإلى مختلف الأعضاء.
٣. تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس على إدراك عناصر البيئة الخارجية ذات الصلة بالكلية، وأهم التغيرات المتوقعة حدوثها فى البيئة المحيطة، وما قد تطرحه من فرص وسبل استغلالها، والمتوقع من تحديات وسبل التعامل معها ومواجهتها، وذلك بتحفيز الكوادر البشرية المتميزة والحفاظ عليها لا سيما فى البيئة المتغيرة.

٤. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للنجاح الإستراتيجى بشكلٍ مستمر.
٥. البناء على النجاحات الإستراتيجية السابقة من أجل تعزيزها وتحسينها وتطويرها، وذلك من خلال: تبني النجاحات السابقة كخيار إستراتيجى لدى الكلية، والاهتمام بأبعاد النجاح التى تبناها البحث الحالى واعتمادها من قبل الكلية بحيث تدخل ضمن إستراتيجية الكلية.
٦. توجيه الاهتمام إلى بُعد النمو لما له من دور وأهمية كبيرة فى تميز الكلية عن مثيلاتها، وكونه من الركائز الأساسية فى نجاح الكلية إستراتيجياً. وذلك من خلال: تبني إستراتيجية التوسع لتقديم برامج تعليمية جديدة تنسجم مع متطلبات سوق العمل، والعمل على التسويق الجيد لتلك البرامج.
٧. استطلاع آراء المستفيدين بشكل دورى للتأكد من تحقق المزايا التنافسية للبرامج الأكاديمية.
- واستناداً إلى ما سبق، يمكن تقديم مجموعة من القضايا البحثية التى تأتى استكمالاً للبحث الحالى، تتمثل فيما يلى:
١. الوعى الإستراتيجى مدخل لتحقيق التميز بكليات التربية.
٢. العوامل المؤثرة فى تشكيل الوعى الإستراتيجى لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
٣. متطلبات استدامة النجاح الإستراتيجى للجامعات.
٤. الوعى الإستراتيجى وجودة المؤسسات التعليمية.
٥. بناء الشراكات مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجى بكليات التربية.
٦. تأثير الوعى الإستراتيجى لدى الكوادر البشرية على تحسين أداء المؤسسات التعليمية.

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- التميمي، أياد فاضل محمد؛ الخشالي، شاكر جبار الله (٢٠١٥). أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١١(٣). ٦٤١- ٦٦٧.
- الجنابي، رنا زاهر سلمان (٢٠٢٣). تأثير السلوك الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الإسكان التعاونية CHF في منطقة الفرات الأوسط في العراق. مجلة اقتصاد المال والأعمال. ٧(٣). سبتمبر. ٣- ٢٦.
- الحدراوى، رافد حميد عباس؛ الذبحاوى، عامر عبدكريم؛ الزبيدي، حيدر حمودي على (٢٠٢٠). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سميت النجف الأشرف. مجلة آداب الكوفة. ١(٤٣). جامعة الكوفة: كلية الآداب. ٣٠ يونيو. ٤٩٩- ٥٢٢.
- الحسن، العليش محمد؛ سعيد، عباس محمد (٢٠١٧). الإغناء الوظيفي لرأس المال الفكري وأثره على فرص النجاح الإستراتيجي بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في بغداد، مجلة كلية الدراسات. ١٠(٣٧- ٢). ٥٦- ٨٤.
- الحالمة، محمد عزات؛ العزاوي، سامي فياض (٢٠٠٩). رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. ع(١٩). ١٠١- ١٦٢.
- الحواجزة، كامل محمد (٢٠١٨). الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٤(٣). ٤١٣- ٤٤٤.

- الحيلة، آمال عبدالمجيد؛ المصري، مروان وليد (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الإستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. ٤٢(٢). يونيو. ١٧٧-١٩٦.
- الخطيب، منة محمود (٢٠١٨). الوعي الإستراتيجي وأثره على المخاطر الإستراتيجية: الدور المعدل لممارسات الإدارة على المكشوف. دراسة ميدانية على شركات توزيع المحروقات في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط: كلية إدارة الأعمال. مايو.
- الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤). الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزبيدي، لمياء سلمان؛ جاسم، رؤى يونس (٢٠١٥). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الإستراتيجي. مجلة الإدارة والاقتصاد. ٣٨(١٠٤). الجامعة المستنصرية: كلية الإدارة والاقتصاد. ١٤٧-١٦٨.
- الطعان، حاتم فارس (٢٠١٣). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل. مجلة الدنانير. ٣(٣). الجامعة العراقية: كلية الإدارة والاقتصاد. ١٩٦-٢٤٦.
- العنزى، أميرة خضير كاظم (٢٠١٠). دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الإستراتيجي. دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف. رسالة ماجستير. جامعة الكوفة: كلية الإدارة والاقتصاد.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف؛ القطان، مناف عبدالكاظم؛ عبدالله، حسين على (٢٠٢٠). تأثير الوعي الإستراتيجي على السيادة الإستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الإستراتيجي: دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة/ العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد. ع(١٢٦). الجامعة المستنصرية. ٢٦-٤٢.

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً
د. سعد محمد حميد

الكبيسي، صلاح الدين عواد؛ حسن، رنا فلاح (٢٠١٨). علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الإستراتيجي: بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد. مجلة العلوم الاقتصاد والإدارة. ٢٤ (١٠٣). جامعة بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد. ١٨- ٣٥.

أومر، شيروان عمر (٢٠١٩). التفكير الإستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الإستراتيجية على النجاح الإستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل. مجلة قه لاي زانست العلمية. ٤ (٢). ٤٤٦ - ٤٨٩.

بكار، عبدالكريم (٢٠٠٠). تجديد الوعي. سلسلة رحلة إلى الذات. الجزء (٢). دمشق: دار القلم.

بنى ياسين، على حسين (٢٠٢٠). أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية. دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات/ الأردن. رسالة دكتوراه. جامعة مؤتة: كلية الدراسات العليا.

حسن، دنيا كريم (٢٠٢١). أثر الوعي الإستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة دنانير. ع (٢٢)، الجامعة العراقية: كلية الإدارة والاقتصاد. ٣٧٥ - ٣٩٩.

حسن، عزت عبد الحميد محمد (٢٠٠٨). الإحصاء المتقدم للعلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، تطبيقات باستخدام برنامج ليزرل . بنها: دار المصطفى للطباعة والنشر.

حسين، حسين وليد (٢٠٢٠). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال. دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي الاستثماري. مجلة المنصور. ع (٣٤). كلية المنصور الجامعة. ١ - ٢٣.

داودي، الطيب؛ محبوب، مراد (٢٠٠٧). تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية. ع (١٢). جامعة محمد خضير: بسكرة. ٣٧- ٥٨.

سعداوي، فيصل؛ ودحماني، عزيز (٢٠٢٢). التفكير الريادي والنجاح الإستراتيجي: العلاقة والأثر. دراسة حالة مؤسسة موبيليس بشار. مجلة التكامل الاقتصادي. ١٠(٣). سبتمبر. ٥٩٠- ٦٠٩.

طه، حسنين السيد؛ حسين، عبدالرحمن عبدالعزيز (٢٠٢٢). دور الوعي الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمة المصرفية (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. ١٤(١). جامعة مدينة السادات: كلية التجارة. يونيو. ١- ٤٠.

عبدالغنى، نعمان؛ رضا، حمروش أحمد (٢٠١٧). الاتجاهات الحديثة فى الإدارة الإستراتيجية الرياضية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

عزوز، عبدالناصر الهاشمى (٢٠١٨). استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية فى العلوم الاجتماعية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. الشارقة - الإمارات العربية المتحدة. ١٥(١)، يونيو. ٢٨٧- ٣٢٢.

عيد، أيمن عادل (٢٠١٩): الوعي الإستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسى للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمى كمتغير وسيط. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٥(٦). يناير. ٥٥٢- ٥٩٦.

كوللى، ميهضان شريف يوسف؛ سندی؛ مهابات محسن طاهر (٢٠٢١). الوعي الإستراتيجي ودوره فى تحقيق متطلبات التجديد الإستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء قيادات الأكاديمية فى عينة من الجامعات الخاصة فى إقليم كوردستان - العراق. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو. ٩(٣). سبتمبر. ٥٣٦- ٥٥٩.

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً
د. سعاد محمد حميد

محمد، سناء عربي (٢٠١٨). التعشيق المعرفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا المدمجة مع وزارة التعليم العالي. مجلة الإدارة والاقتصاد. ٤١ (١١٤). الجامعة المستنصرية: كلية الإدارة والاقتصاد. ١٨٩ - ٢٠٧.

مزهري، رمزي عطية (٢٠٢٠). رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق النجاح الإستراتيجي: جامعة الأزهر بغزة نموذجاً. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. ٢٨ (١). ٢٠ - ٤٧.

مصطفى، عبدالعباس عصاد؛ محمد، نسرين (٢٠١٨). تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تحليلية في ديوان وزارة النفط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ٢٤ (١٠٣). ١٤٦ - ١٧٢.

مصطفى، محمد كمال (٢٠١٦). ثقافة التقدم: المشكلة والحل. القاهرة: فريدريش إيبرت (مكتب مصر).

يوسف، شرين محمد وسيم محمود (٢٠٢٠). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ١٤ (٧). ١٢٣ - ٢٠٣.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Alaboody, Ali Abd Al Razaq (2024). Strategic Awareness as A catalyst for Organization Change Through the Mediating Role of Administrative Creativity: An Applied Study of the Opinions of A Sample of Employees in the Union Food Industries Company in Babylon Governorate. European Journal of Interdisciplinary Research and Development. Vol.25. March. 5-20.

Al-Badayneh, Ghazy (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An

- Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. International Review of Management and Marketing. 11(2). March. 47-58.
- Al -Balushi, I.A (2021). Strategic Awareness and Continuity of Business Organizations. The Hashemite Kingdom of Jordan, Amman: Absar Publishing House Publishers and Distributors.
- Al-Khatib, Muna Mahmoud (2018). Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks: The Moderating role of Open Book Management Practices (OBMp): A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan. Master's thesis. Middle East University: Amman- Jordan.
- Al-Mohammadi, Anfal Shakir Obaid& Al-Dulaimi, Arak Abboud Omair (2022).The Impact Of Strategic Awareness In The Competitiveness Of Business Organizations Field Research In Asia cell For Cellular Communications. Journal of Positive School Psychology. 6(8). 8169-8180.
- Artman, Henrik& Brynielsson, Joel& Johansson, Björn JE& Trnka, Jiri (2011). Dialogical Emergency Management and Strategic Awareness in Emergency Communication. 8th. International ISCRAM Conference. Portugal: Lisbon. May.
- Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.). Modern Methods for Business Research. 295 (02). 295-336.
- Daft, Richard L. (2004). Organization Theory and Design. 7th ed. Thomson Learning USA: South-Western College Publishing.
- Davis, P.S.& Allen, J.A.& Dibrell, C. (2012). Fostering Strategic Awareness at an Organization's Boundary. Leadership and Organization Development Journal. 33(4). 322-341.

- Gatzert, Nadine& Schmit, Joan (2016). Supporting Strategic Success through Enterprise-Wide Reputation Risk Management. The Journal of Risk Finance . 17(1). 26-45.
- Halis, Muhsin& sarıışık, Mehmet& Türkay, Oğuz (2010). Institutional Strategic Consciousness and its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul. Journal of Global Strategic Management, 2(4). Dec. 160-170.
- Ibrahim, I. R.,& Al-Nuaimi, S. A.(2020). The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives-Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities.10 (4), Oct- Dec. 100-111.
- Jabbar, Basne Farooq& Wali, Ahlam Ibraim (2021). The Role of Organizational Learning in Achieving Strategic Success: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of College Boards of a Number of Private Universities in the City of Erbil.International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM). 5(1). Jan-Feb. 17-34.
- Johnson, Dana (2004). Adaptation of Organizational Change Models to the Implementation of Quality Standard Requirements.International Journal of Quality& Reliability Management. 21(2). Feb. 154-174.
- Jones, G. R. (2007). Organizational Theory: Design and Change. New Jersey: Upper Saddle River- Pearson Prentice Hall.
- Kazem, Jassim Rahi& Abbas, Yasir Abdullah& Sabti, Yousif Mousa& Ali, Ghazanfar& Nasser, Raed Hamid (2022). The Effect of Strategic Awareness on Creative Performance an Analytical Study of The Opinions of Faculty Members at A University Level. South Asian Journal of Spcial Sciences& Humanities (SAJSSH). 3(3). 53-72.

- Lowdermilk, Travis& Hammontree, Monty(2020). The Customer-Driven Culture: A Microsoft Story: Six Proven Strategies to Hack Your Culture and Develop a Learning-focused Organization. California: O'Reilly Media. Inc. 24 Feb.
- Luoma, Mikko (2005). Managers' Perceptions of the Strategic Role of Management Development, Journal of Management Development. 24(7). Aug. 645-655.
- Mbaka, Rose Murugi& Mugambi, Fred (2014). Factors Affecting Successful Strategy Implementation in the Water Sector in Kenya. Journal of Business and Management. 16(7). 61-68.
- Newkirk, Henry E.& Lederer, Albert L. (2006). The Effectiveness of Strategic Information Systems Planning under Environmental Uncertainty. Information & Management . 43(4). June. 481-501.
- Pencarelli, Tonino& Savelli, Elisabetta& Splendiani, Simone (2009). Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises. The International Journal of Business & Economics (IJBE). Special Issue. 8(1). Association for Business and Economics Research (ABER). Fall . 81-98.
- Pisapia ,John& Sun-Keung Pang, Nicholas& Fatt Hee, Tie (2009). A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study. International Education Studies. 2(2). 46-58.
- Prabhu, Vas B.& Robson, Andrew (2000). Achieving Service Excellence –Measuring the Impact of Leadership and Senior Management Commitment.Managing Service Quality: An International Journal. 10(5). 307-317.

- Sakthivel, P.B.(2007). Top Management Commitment and Overall Engineering Education Excellence. The TQM Magazine. 19(3). May. 259-273.
- Thomas, Colin Coulson (2005). Creating A Winning Board: Successful and Unsuccessful Directorial Approaches to Competing and Winning. Strategic Direction. 21(3). 1 March. 3- 5.
- Thompson, John L.(1993). Strategic Management, Awareness and Change. 2nd Ed. London: Chapman& Hall.
- Thompson, John L.& Scott, Jonathan M.& Martin, Frank (2022). Strategic Management Awareness and Change. 10th. Massachusetts: Cengage Learning EMEA. Dec.
- Türkay, Oğuz& et al.(2012). Effects of Strategic Consciousness and Strategic Planning on Business Performance. African Journal of Business Management. 6 (32). Aug. 9188- 9201.
- Varey, Richard J.& Hamblett , Robert L. (1997). Business Excellence Review at Royal Mail (NW/NW): A case of Strategic Communication Management. Managing Service Quality: An International Journal. 7 (6). 281-289.
- Waldron, D. G.& Antonio, S.(2008). Trans Nationality: An Index of Strategic Success. International Journal of Business Strategy. 8 (2). 152-163.
- Young, Juan Humberto (2017). Mindfulness-Based Strategic Awareness Training: A Complete Program for Leaders and Individuals. John Wiley& Sons Ltd.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تُمثل هذه الاستبانة أداة البحث لجمع البيانات الأولية عن مُتغير الوعى الإستراتيجى ببعديه (الوعى الداخلى، والوعى الخارجى)، ومُتغير النجاح الإستراتيجى بأبعاده الثلاثة (البقاء، والتكيف، والنمو)، وذلك من أجل التعرف على مدى تحققهما فى الواقع، كخطوة مبدئية لتحديد علاقات الارتباط والتأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيرى البحث، وصولاً إلى تحديد بُعد أو أبعاد الوعى الإستراتيجى ذات التأثير المرتفع فى تحقيق النجاح لمحاولة تعزيزها، وكذلك تحديد بُعد أو أبعاد الوعى الإستراتيجى ذات التأثير المنخفض فى تحقيق النجاح لمحاولة علاجها، بما يُؤدى فى نهاية الأمر إلى تقديم تصور لكلية التربية جامعة الزقازيق يمكنها من تحقيق النجاح الإستراتيجى اعتماداً على ما تمتلكه من أبعاد للوعى الإستراتيجى.

ونشكر لحضراتكم حسن تعاونكم سلفاً،،،

الباحثة

البيانات الأساسية :

الاسم (اختيارى):

الدرجة العلمية:

الوظيفة:

المحور الأول: فيما يلى عدد من العبارات المرتبطة بأبعاد الوعى الإستراتيجى لدى جميع العاملين بكلية التربية جامعة الزقازيق من: قيادات أكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، وهيئة معاونة، والإداريين. برجاء التفضل بإبداء رأى سيادتكم فى كل عبارة تُعد مؤشراً لقياس موقفكم حيال متغير البحث، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لكل عبارة من العبارات التالية.

والوعى الإستراتيجى يعنى: الإلمام والمعرفة بكل ما يتعلق ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى المعرفة والإحاطة بالآفاق الزمنية الحالية والمستقبلية، معرفة تُمكن من تحديد التوجهات المستقبلية المنشودة للمؤسسة، وتوجيه عملية اختيار البديل الإستراتيجى الأنسب الذى يُحقق للمؤسسة البقاء والعلاء فى ظل بيئة تنافسية سريعة التغير شديدة التعقد إمكانية التنبؤ بها على المدى البعيد من الصعب بمكان. وتتمثل أبعاد الوعى الإستراتيجى فيما يلى:

البعد الأول: الوعى الإستراتيجى الداخلى: يُقصد به المعرفة والإلمام الكامل بجميع عناصر الكلية من الداخل، معرفة تُمكن من تحديد الميزة التنافسية للكلية (أى نقاط القوة التى تمتلكها)، وكذلك من تحديد نقاط الضعف وكيفية التعامل معها. ويُستدل عليه من المؤشرات التالية:

العبارة	يتوافر (يوجد) بدرجة	م
---------	---------------------	---

الوعي الإستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً
د. سعاد محمد حديد

		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١.	لدى الكلية معرفة بمهارات وخبرات جميع الكوادر البشرية بالكلية.			
٢.	لدى الكلية معرفة بموارد الكلية المالية والمادية المتاحة.			
٣.	وضع أهداف الكلية بالاستناد إلى معلومات مُستمدة من رسالتها ورؤيتها ومقاييس الأداء الفعلية.			
٤.	تحديد الوضع الداخلى للكلية من وجهات نظر متعددة.			
٥.	تمتلك الكلية مناخاً تنظيمياً مناسباً لتحقيق أهدافها.			
٦.	استثمار الكلية خبراتها ومواردها في تطوير أنشطتها وخدماتها التي تحقق لها قيمة مضافة.			
٧.	لدى الكلية رؤية لتوجيه جهود كافة العناصر البشرية نحو تحقيق أهدافها.			
٨.	لدى الكلية إستراتيجية واضحة ومعلنة للجميع.			
٩.	تنظيم دورات تدريبية لتزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات لصياغة الإستراتيجيات.			
١٠.	السماح للكفاءات البشرية بالمشاركة في صياغة إستراتيجية الكلية.			
١١.	ترجمة إستراتيجية الكلية إلى مهام وأنشطة محددة.			
١٢.	محافظة الكلية على مستوى جودة أقسامها العلمية وبرامجها التعليمية.			
١٣.	استطلاع آراء المستفيدين من خدماتها.			
١٤.	ربط الكلية صياغة الإستراتيجية بقيم التميز لديها.			
البعد الثاني: الوعي الإستراتيجي الخارجى: يُقصد به قدرة الكلية على الإلمام بجميع عناصر البيئة الخارجية وتوقع تأثيراتها على أداء ومكانة المؤسسة، وذلك من أجل تحديد ما تجلبه هذه العناصر من فرص وتحديات، كخطوة للوقوف على ما يجب على الكلية أن تفعله، وما يجب أن تُضيفه، وما يجب التخلي عنه، في عملية مستمرة من إجراء موازنات بين البدائل الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المستقبلية للكلية. ويُستدل عليه من المؤشرات التالية:				
م	العبارة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١٥.	متابعة الكلية لإستراتيجيات وخطط الكليات الأخرى المناظرة.			
١٦.	متابعة الكلية للتشريعات والقوانين سواءً المتعلقة بوظائفها الأكاديمية أو البحثية أو البيئية.			
١٧.	استشعار المستجدات البيئية قبل حدوثها.			

١٨.	التواصل والتفاعل مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة.				
١٩.	مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الجامعي بشكل مستمر.				
٢٠.	إدراك الفرص التي يمكن استثمارها.				
٢١.	إجراء دراسات لاحتياجات سوق العمل بشكل مستمر.				
٢٢.	قدرة الكلية على فهم القضايا الإستراتيجية المتعلقة بأدائها.				
٢٣.	لدى الكلية رؤية واضحة عن اتجاهاتها المستقبلية.				
٢٤.	استشراف الكلية مستقبلها من خلال دراسة عدة بدائل، واختيار البديل الأنسب.				
٢٥.	وضع إستراتيجيات ابتكارية للحفاظ على مكانة الكلية في البيئة التنافسية.				
٢٦.	الاعتماد على الأساليب العلمية في استشراف مستقبل الكلية.				
٢٧.	التوافق بين إستراتيجية الكلية ورؤيتها وأهدافها المستقبلية.				
٢٨.	تطور الكلية إستراتيجيات مستقبلية لتحسين الأداء.				
٢٩.	تكييف أداء الكلية وفقاً لاحتياجات مجتمعها الخارجى.				
٣٠.	استغلال الفرص بالشكل الذى يحقق أهداف الكلية بفعالية.				
٣١.	امتلاك الكلية بدائل إستراتيجية للتعامل مع المشكلات والتحديات.				

المحور الثانى: فيما يلى عدد من العبارات المرتبطة بأبعاد النجاح الإستراتيجى بكلية التربية جامعة الزقازيق. برجاء التفضل بإبداء رأى سيادتكم فى كل عبارة تُعد مؤشراً لقياس موقفكم حيال متغير البحث، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لكل عبارة من العبارات التالية.

ويُعرف النجاح الإستراتيجى بأنه: معيار للحكم على مستوى الأداء، يُستدل عليه من خلال مجموعة من المؤشرات هى: البقاء، والتكيف، والنمو. وتُمثل هذه المؤشرات - أيضاً- أبعاداً للنجاح الإستراتيجى.

البُعد الأول: البقاء: ويعنى قدرة الكلية على الاستمرار فى ظل البيئة المتغيرة التى تعمل ضمن حدودها، وذلك من خلال تعزيز سمعتها الأكاديمية، وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات الصلة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافى لها فى أوقات الأزمات. ويُستدل عليه من خلال ما يلى:			
م	العبارة	يتحقق بدرجة	
		كبيرة	متوسطة
		ضعيفة	

الوحى الإستراتيجى لدى أعضاء هيئة التدريس ودوره فى تحقيق النجاح المؤسسى: كلية التربية جامعة الزقازيق نموذجاً
د. سعد محمد حيد

١.	فتح باب الحوار مع كافة الأطراف المعنية (الطلاب، وأولياء الأمور، ومديرو المدارس وغيرهم) لمعرفة وتلبية احتياجاتهم بشكل مستمر.				
٢.	تفوق الكلية على نظيراتها فى حرصها على رضا المستفيدين.				
٣.	اعتبار رضا المستفيدين جزءاً من ثقافة الكلية وقيمتها الإستراتيجية ومن أهم أولوياتها.				
٤.	اتخاذ الكلية مجموعة متكاملة من الحوافز المادية والمعنوية من أجل الحفاظ على كفاءاتها البشرية وضمان استمرارية نجاحها.				
٥.	قيام الكلية بتقييم قدراتها بشكل دورى لمواجهة أى قصور فى الأداء.				
٦.	المراجعة المستمرة لأهداف الكلية واستراتيجياتها لتطويرها حسب مقتضيات الحال.				
البعد الثانى: التكيف: ويعكس قدرة الكلية على متابعة المستجدات المتلاحقة التى تحدث فى البيئة المحيطة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للموازنة بين التغيرات فى البيئة الخارجية والداخلية. ويُستدل عليه من خلال ما يلى:					
م	العبارة	يتحقق بدرجة			
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
٧.	تتسم إجراءات عمل الكلية بالمرونة للاستجابة مع كل ما هو جديد.				
٨.	متابعة الكلية كافة المستجدات التى تحدث فى بيئة العمل الخارجية.				
٩.	تُقيّم الكلية بشكل دقيق التغيرات المتلاحقة فى بيئتها الخارجية.				
١٠.	تُعدل الكلية من أهدافها وإستراتيجياتها وخططها وفقاً للاحتياجات المتجددة فى بيئة العمل الخارجية.				
١١.	مواكبة التطورات العلمية التربوية والتكنولوجية المتلاحقة.				
١٢.	التعامل مع الأخطاء كفرص يمكن الاستفادة منها.				
البعد الثالث: النمو: ويُقصد به قدرة الكلية على فتح برامج تعليمية جديدة تتناسب واحتياجات سوق العمل، بما يضمن الحفاظ على ميزتها التنافسية. ويُستدل عليه من خلال ما يلى:					
م	العبارة	يتحقق بدرجة			
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	

داسات نروب وفساة (ماة كاة النابة بالزقاء) الماة (٣٩) العاء (١٣٩) ااسمابر ٢٠٢٤ الأا

١٣.	إعطاء أولابة لإساراباباة الأاسع.				
١٤.	اناباع الكابة فى برامابا الأاباباة أاباة لأابابابا الماسفابان.				
١٥.	أكابن سراكاا مع مأاأف الماسفابان فى سواق العما.				
١٦.	أأابام اسأشاراا أاباباة وابأابة للمأساباا الأاباباة أاا الصاة.				
١٧.	اأسواق الأاب للبراماب الأاباباة الأاباة.				
١٨.	أأاب وأأاب كفاءااا البشابة باأسامار.				