

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

"دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية"

مأمون داود حسن الزير

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

دور اليقظة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية

إعداد:

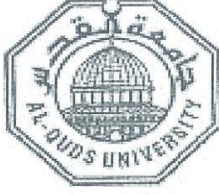
مأمون داود حسن الزير

بكالوريوس إدارة الاعمال/جامعة عمان الاهلية

المشرف:الدكتور احمد حرز الله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس - فلسطين.

1441هـ-2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

إجازة الرسالة

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية

إعداد الطالب: مأمون داود حسن الزير

الرقم الجامعي: (21612746)

إشراف: الدكتور أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 20/ 1 / 2020 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم وتواقيعهم:

التوقيع.....
التوقيع.....
التوقيع.....

1. رئيس لجنة المناقشة د. أحمد حرز الله
2. ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي
3. ممتحناً خارجياً: د. شريف أبو كرش

القدس - فلسطين

2020-2019

إهداء

الى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الامل , واتسع قلباهما ليحتويا حلمي حين ضاقت الدنيا

الى من بذلا كل غال ونفيس من أجلي الي من لولاهما لما وصلت لما وصلت اليه الان

(امي وابي)...

الى الذين كبرت بينهم واسير على الدرب معهم

(أخواتي وأخوتي)

الى رفيقة دربي وعمري التي ساندتني في مسيرتي زوجتي الغالية

الى كل شخص دعمني وشجعني للوصول الى هدفي...

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

الاسم: مأمون داود حسن الزير

التاريخ: 2020/1/20

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلاله واشكره على جزيل نعمه وعظيم فضله وامتنانه وأصلى واسلم
يعجز القلم عن الكتابة بما يمكنه صدرى على خاتمة أنبيائه وحبيبه محمد (ص) وبعد
من احترام وتقدير لك أستاذي الفاضل **الدكتور احمد حرنز الله** أقدم لك جزيل الشكر
والتقدير على ما بذلته من جهد وتوجيه من أجل إتمام هذا البحث

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير . . . إلى أصحاب القلوب الكبير
. . . . والشمعة المضيئة . . . الذين يحرقون انفسهم كي يضيئوا درب العلم
لغيرهم . . . الهيئة التدريسية في جامعة **القدس** . . . ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر
لكل من ساهم معي من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث . شكر الكم جميعاً .
كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى من أضاء لي درب الحياة دوماً والذنان
أعطيانى الإصرار رغم الظروف الصعبة . . . إلى من كانا مرزاً للعطاء . . . إلى والدي

العزبيري

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء غير المالي لمؤسسات من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين في جامعات جنوب الضفة الغربية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين في الجامعات والبالغ عددهم 132 من أصحاب المناصب الإدارية والأكاديمية الذين يمتلكون المعلومات التي تخدم أهداف هذه الدراسة. استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وفق أسلوب المسح الشامل فتم توزيع 132 إستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. وكذلك وجود علاقة إيجابية بين اليقظة التكنولوجية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. كما وخلصت الدراسة هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة التنافسية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. كما و أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين اليقظة التسويقية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. واخيرا بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين اليقظة التجارية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

على الجامعات أن تلتزم بتدريب طواقمها على التقنيات الحديثة، وتعمل الجامعة على إحداث التغييرات الايجابية وتقديم الخدمات الجامعية باستخدام أحدث الطرق التقنية العلمية، وكذلك الاستفادة من اليقظة التنافسية من خلال استخدام استراتيجيات تنافسية مناسبة لوضعها في القطاع التعليمي، وتوظيف الذكاء التنافسي في الجامعة لتعرف توجهات الجمهور والمنافسين، كما ويجب ان تتمتع الجامعات بدرجة عالية من المرونة لتضع جهودها وطاقتها باتجاه السوق وتطوير استراتيجية تسويق لكل فئة مستهدفة وتبني أساليب تقديم الخدمات التي تلبى متطلبات العملاء وان تحدد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق. وعلى الجامعات

ان تلقي بالا لعروض الموردين وان تدرس كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بمورديها. ومن الاهمية بمكان اعطاء اهمية كبيرة للأداء غير المالي للمؤسسة لما له دور كبير في تعزيز مكانة الجامعة وتحقيق اهدافها.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية, اليقظة التنافسية, اليقظة التكنولوجية, اليقظة التسويقية, اليقظة

التجارية, الأداء المؤسسي

the role of strategic alertness in improving the non-financial performance of organization

Preparation: Mamoun Daoud Hassan Al-Zeer

Supervision: DR.Ahmad Herzallah

Abstrat

This study aims at identifying the role of strategic alertness in improving the non-financial performance of institutions from the point of view of administrators and academics in universities in the southern West Bank. The researcher used the descriptive analytical approach, and the population of the study consisted of all 132 administrators and academics in universities who hold administrative and academic positions and those who have information that serves the objectives of this study. The researcher also used the questionnaire to collect data from the study population based on the comprehensive survey approach as 132 questionnaires were distributed to all members of the study population. The results of the study revealed that there is a positive relationship between strategic alertness and institutional performance in the higher education institutions in Palestine. Likewise, there is a positive relationship between technological alertness and the performance of higher education institutions in Palestine. The study also concluded that there is a positive relationship between competitive alertness and the performance of higher education institutions in Palestine and there is also a positive relationship between marketing alertness and the performance of higher education institutions in Palestine. Finally, the results revealed that there is a positive relationship between commercial alertness and the performance in Palestinian higher education institutions.

Universities should commit to training their staff on modern technologies and the university works to bring about positive changes and provide university services by using the latest scientific technical methods, as well as benefit from competitive alertness through the use of appropriate competitive strategies to put them in the educational sector and employ competitive intelligence in the university to recognize the trends of public and competitors. Universities should also have a high degree of flexibility to put their efforts and energy towards the market and develop a marketing strategy for each target group and adopt methods of providing services that meet customer's requirements and determine the gap between their services and market needs. Universities should also pay attention to suppliers' offers and study everything that affects their commercial relationship with their suppliers.

Finally, It is very important to give great importance to the non-financial performance of the institution because it has a great role in enhancing the university's status and achieving its goals.

Key words: strategic alertness, competitive alertness, technological alertness, marketing alertness, commercial alertness

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

شهد العالم في العقود الماضية تطورات اقتصادية عالمية تمثلت في انهيار المنظومة الاشتراكية وقيام تكتلات اقتصادية، وقد نتج عن هذه التطورات بيئة دولية جديدة خاصة في مجال العلاقات الاقتصادية الدولية أساسها الانفتاح الاقتصادي والتوجه نحو اقتصاد السوق. ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فرضت العولمة نفسها أكثر في مجال الاقتصاد والاعمال، وأصبحت واقعا يهدد أمن المنظمات وبقائها الامر الذي أدى الى وجوب البحث عن أساليب تضمن لهذه المنظمات الحماية من أخطار الاقتصاد التنافسي، وتسمح لها بالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجئات التي قد تواجهها في المستقبل القريب أو البعيد، فظهرت اليقظة الاستراتيجية كأداة لربط المنظمات بمستجدات بيئتها الخارجية، ووسيلة للمراقبة والتنبؤ بالمتغيرات التي قد تؤثر عليها، وكطريق لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات (كلثوم، 2014)

تعتبر اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الادارة الاستراتيجية فهي تحت المؤسسات على مراقبة ومتابعة بيئتها الداخلية والخارجية من زبائن، موردين، منافسين، تكنولوجيا...إلخ، وقد جاءت هذه الطريقة الجديدة لتقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعدنا على تحليله وفهمه والتكيف معه. إن اليقظة الاستراتيجية تجعل المنظمات على درجة كبيرة من المرونة والتكيف من ترصدها لكثير من التحولات

الخارجية المفاجئة ومحاولة التعرف عليها والتعامل معها بإيجابية والاستفادة منها وإستغلالها إن كانت فرصا وتجنبها إن كانت تهديدا، وأن تتكيف معها بالشكل الذي يحقق إستمرارها وتفوقها مقارنة بالمؤسسات التي تتنافسها في مجال نشاطها. (بوقليلة وداودي، 2017)

إن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشرات يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل، الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر.

ولما كانت مؤسسات التعليم العالي هي الموطن الأساس الذي تتطور فيه العلوم، وتكتشف فيه المعارف، وتنمو المهارات، فقد سجلت معظم مؤسسات التعليم العالي تقدما في مجال تخطيط الاستراتيجيات الداعمة لنمو وتطور التعليم والبحث العلمي فيها، وأولت تحسين أدائها وتحقيق الجودة الشاملة في أنظمتها، وعملياتها، ومخرجاتها اهتماما خاصا (صالح وحافظ، 2016).

يمثل قطاع التعليم العالي في فلسطين لبنة اساسية في بناء الاقتصاد والانسان الفلسطيني على حد سواء، فافتقار دولة فلسطين الى الثروات الطبيعية يحتم عليها الاستثمار في بناء الانسان الفلسطيني ليكون مؤهلا ومنافسا محليا واقليميا ودوليا.

1.2 مشكلة الدراسة

تزخر ادبيات الادارة والاقتصاد بتناول العديد من العوامل التي تؤثر على الاداء المؤسسي، وفي هذه الدراسة تم التركيز على واحد من اهم العوامل التي تؤثر على اداء المنظمات وهو الاستراتيجية، حيث توصلت

مجموعة من الدراسات الى علاقة وثيقة وإيجابية بين الاستراتيجية واداء المؤسسات . فهي من اهم العوامل التي تؤثر على اداء المؤسسة، وعلى الرغم من اهمية الاداء المؤسسي في استدامة ونمو منظمات الاعمال.

يمكن الربط بين استراتيجية المؤسسة وادائها من خلال مجموعة من النظريات، اهمها على الاطلاق النظرية الظرفية وتقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة، وتشير إلى عدم تعميم أي مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، وعلى هذا فإن اختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد بشكل رئيسي على ما يوائم المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوازن بين واقعها وبين النظرية، وهذا المفهوم يرتبط بشكل كبير باستراتيجية المؤسسة التي تحاك بناء على ظروف المؤسسة وواقعها، غير انه وبمراجعة ادبيات الادارة الاستراتيجية تبين ان الكثير من الابحاث قد خصصت لدراسة اثر الاستراتيجيات على منظمات الاعمال، وهناك اتفاق مشترك لوجود اثر ايجابي وفعال للاستراتيجية على أداء المؤسسات، من هنا تسعى هذه الدراسة لدراسة دور اليقظة الاستراتيجية كأحد مكونات الادارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات اذ تعتبر الدراسات التي اختبرت هذا المفهوم قليلة وهذا يعتبر الحافز الاول لإنجاز هذه الدراسة، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من المتطلبات الأساسية التي يحتاجها صناع القرار الاستراتيجي للتعامل مع الفرص والتحديات والتقليل من حالات عدم التأكد، إذ تعمل على تحسين أداء المنظمات وزيادة إنتاجها، وذلك من خلال تزويد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الفورية والاستباقية عن كل ما يدور في البيئة الخارجية، كما تشمل اليقظة الإستراتيجية على مجموعة من المكونات الفعالة التي تلعب دوراً فعالاً في أداء المؤسسة. وتعتبر اليقظة التنافسية والتسويقية والتكنولوجية والتجارية من أهم عناصر اليقظة الاستراتيجية التي تؤثر في أداء المؤسسات.

1.3 اهداف الدراسة

هناك هدف رئيسي، وهو التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم

العالي في فلسطين، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

- 1) التعرف على دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- 2) التعرف على دور اليقظة التسويقية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- 3) التعرف على دور اليقظة التجارية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- 4) التعرف على دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

1.4 أسئلة الدراسة

وينبثق عن مشكلة الدراسة التساؤل التالي:

ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما هو دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- 2) ما هو دور اليقظة التسويقية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- 3) ما هو دور اليقظة التجارية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- 4) ما هو دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

1.5 متغيرات الدراسة:

هناك متغير مستقل رئيسي: (اليقظة الإستراتيجية) ويحتوي على متغيرات مستقلة فرعية وهي:

1. اليقظة التنافسية.
2. اليقظة التسويقية.
3. اليقظة التجارية.
4. اليقظة التكنولوجية.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

1.6 فرضيات الدراسة

هناك فرضية رئيسية وهي انه يوجد علاقة ايجابية بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- 1) يوجد علاقة ايجابية بين اليقظة التنافسية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- 2) يوجد علاقة ايجابية بين اليقظة التسويقية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- 3) يوجد علاقة ايجابية بين اليقظة التجارية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- 4) يوجد علاقة ايجابية بين اليقظة التكنولوجية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

1.7 أهمية الدراسة

يوجد أهميتان لهذه الدراسة نظرية وتطبيقية:

- 1) نظرية: حيث ستقدم هذه الدراسة توضيح لأبعاد اليقظة الإستراتيجية وأهمية التعامل مع المعلومات ودورها في تحسين الأداء غير المالي في مؤسسات التعليم العالي.

2) تطبيقية : يمكن أن تساعد هذه الدراسة إدارات الجامعات في وضع إستراتيجيات حديثة بإستخدام اليقظة الإستراتيجية وتكون مرشدا لهم في العمل بما يحسن الأداء العام وبالتالي يحسن تنافسية الجامعات .

1.8 حدود الدراسة

1. موضوعية : إقتصرت الدراسة على موضوع دور اليقظة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي غير المالي في الجامعات الفلسطينية .
2. بشرية : إقتصرت على العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات المذكورة الذين لديهم علاقة مباشرة بالتخطيط واتخاذ القرار.
3. مكانية : إقتصرت الدراسة على الجامعات التالية : (جامعة القدس ،جامعة بيت لحم ،جامعة الخليل ، جامعة فلسطين الأهلية، جامعة بوليتيكنك فلسطين) .
4. زمانية : إقتصرت الدراسة على العام الأكاديمي : (2019- 2020) .

1.9 محددات الدراسة :

- 1) عدم استجابة جامعة بيت لحم وبالتالي لم يتم ادراجهم في عينة الدراسة رغم انهم ينتمون الى مجتمع الدراسة ، حيث تعتبر (جامعة بيت لحم) سياساتها وخططها الإستراتيجية و تنظيمها لأدائها المؤسسي من الأمور التي لا ترغب في الكشف عنها (خصوصا أن الباحث يعمل لدى جامعة منافسة في نفس المدينة) وبالتالي تحفظت عليها .

2) نسبة الاستجابة من قبل اصحاب المناصب الادارية العليا في الجامعات (رؤساء، نواب) لم تكن بالشكل المطلوب قياسا بالاستجابة من باقي العينة رغم ان اراء اصحاب المناصب الادارية العليا مهمة في صياغة الاستراتيجيات بشكل عام.

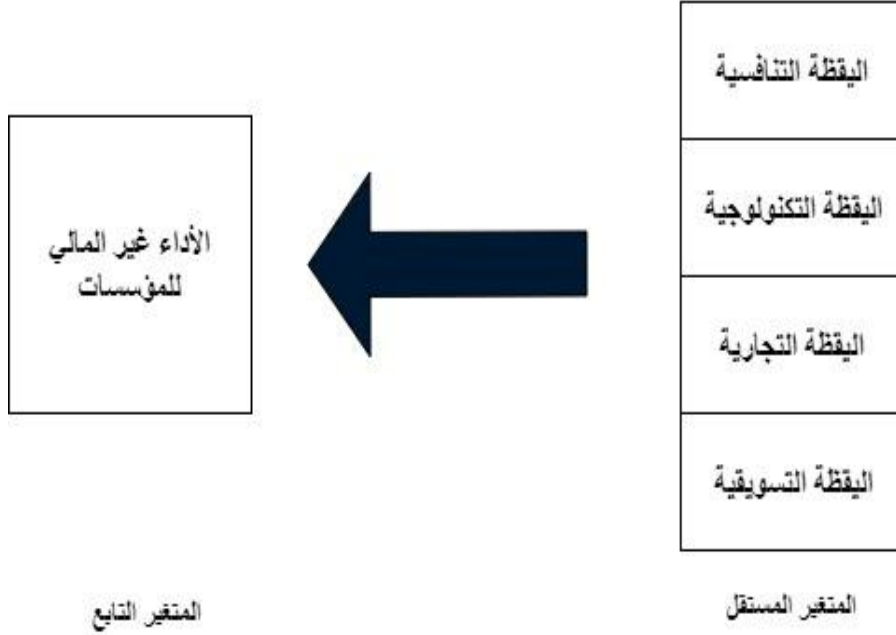
1.10 أنموذج الدراسة

بناء على ما تم عرضه في هذه الدراسة، ومن خلال المشكلة التي تسعى هذه الدراسة لحلها من خلال توظيف العناصر المذكورة في الفصل الأول وهي اليقظة الاستراتيجية والأداء غير المالي للمؤسسات، فإن الشكل التالي يمثل الأنموذج الخاص بهذه الدراسة

1.11 مصطلحات الدراسة :

- اليقظة الإستراتيجية : هي عبارة عن نشاط جماعي وإستباقي ،يقوم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات الخارجية التي يحتاجها صناع القرارات الإستراتيجية للتعامل مع الفرص والتهديدات والتقليل من حالات عدم التأكد . (رملي وحمزة، 2018)
- المعلومات: هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد والتي لها قيمة مدركة في الإستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم إتخاذها(بتغة وصونية،2016).
- نظام المعلومات: هي نظام يستخدم تكنولوجيا المعلومات في عمليات توفير و إرسال وتخزين ومعالجة و عرض المعلومات اللازمة بهدف تدعيم الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسة(صالح وحافظ،2016).
- الأداء المؤسسي: هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية(عبدالله،2018).

اليقظة الإستراتيجية



- الإستراتيجية: هي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للإستفادة من الموارد المتاحة لها ، وتحقيق أفضل النتائج، بحيث يكون إتجاه عام وقرار تتخذه المنظمة تحدد بموجبه مسار عملها خلال مدة محددة (بوقليلة وآخرون،2017)
-
-

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الاطار النظري

2.1.2 مقدمة

تم في هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم الادارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والمنطلقات العلمية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية، كما سيتم التركيز على مفهوم الاداء غير المالي للمؤسسة واهم عناصره ومكوناته وختاما سيتم انهاء هذا الفصل بالدراسات السابقة والتعقيب عليها.

2.1.2 مفهوم الاستراتيجية:

تعتبر الاستراتيجية مفهوما مستخدما في كافة الحقول القطاعات العسكرية والسياسية والاقتصادية ، ولكنه بالأساس مفهوم عسكري تم استخدامه خلال الحروب وهو يعني "المهارة والقدرة على استغلال الموارد بأفضل الطرق لتحقيق النصر على العدو " ، صالح محمود, & محمد حسن حافظ. (2016) كما تم تعريفها بأنها فنون الحرب وإدارة المعارك ، كما عرفها قاموس أوكسفورد بأنها "فن تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكنها من السيطرة على العدو والمعركة بشكل كامل" ،ويرى (الفرد تشاندلر) الإستراتيجية بأنها " تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وتبني طريق ونظام وألية عمل لتوزيع موارد المنظمة اللازمة لتنفيذها (بوقليلة وآخرون 2017) .

وتعرف الإستراتيجية لغة بأنها عمل القائد أو فن الجنرال (البكري، 2008). أما تعريفها إصطلاحا فهي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وبكفاءة عالية (بن حبتور ، 2007). ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة النقاط التالية :

1) أن الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق رسالة المنظمة ، وأن هناك إرتباط وثيق بين وجود الإستراتيجية ورسالة المنظمة ، إذ لا يمكن إستخدام مفهوم الإستراتيجية إلا في حال وجود رسالة للمنظمة واضحة ودقيقة.

2) أنها تهدف إلى خلق حالة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها، وحالة تطابق بين رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية .

وبما أن الإستراتيجية ضرورة لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة فإنها تقدم لنا مجموعة من الفوائد من أهمها:
(موسى وآخرون، 2015)

- 1) تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد وإستخدامها وفقا للطريق المرسوم لتحقيق الأهداف .
- 2) منح المنظمة مرونة أكبر في التجاوب مع متغيرات ظروف البيئة المختلفة .
- 3) يمنح المنظمة خاصية إمتلاك ميزة تنافسية .
- 4) أنها توفر المعايير التي يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات المناسبة .
- 5) وبصفتها تمتاز بوضوح الأهداف فهي تستخدم كموجه لجهود المنظمة وإمكاناتها .

2.1.3 الأهداف الإستراتيجية :

توجد مجموعة من الأهداف التي تحرص الإستراتيجية على تطبيقها ، كما ذكرها (خضر ، 2016) :

- 1) التعرف على الوضع الحالي العمل الذي سيتم تنفيذه ، والتعرف على كافة مكوناته وعناصره.
- 2) تحديد كافة الوسائل والأدوات التي ستستخدم لتنفيذ العمل .
- 3) التعرف على إيجابيات وسلبيات العمل المرتبطة بتطبيق الإستراتيجية .
- 4) الإطلاع على ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتنفيذ الإستراتيجية .

وقد ذكر عدد من العلماء والباحثين عدة وظائف للإستراتيجية أهمها (يونس ، 2008) :

- 1) التعرف على الوضع الراهن وتشخيصه وتحديد عناصره.
- 2) تحديد وتهيئة الموارد اللازمة وإختيار الأكثر ملائمة من بينها .
- 3) تنسيق إستخدام العوامل والظروف ووضعها ضمن إطار ومنظومة واحدة مترابطة تحقق التكامل والتفاعل بينها .
- 4) مراعاة توفر مرونة عالية في التعامل ظروف البيئة المحيطة.

2.1.4 التفكير الاستراتيجي

بدأ إستخدام مصطلح التفكير الاستراتيجي في إطار الإدارة الاستراتيجية وتطور في منتصف القرن العشرين ، حيث حدثت نقلة في البيئة التنافسية بررت لجوء العقل الإستراتيجي إلى التفكير الإستراتيجي ، بسبب التأثير الواضح للعولمة ونمو التكنولوجيا والقوى البيئية الأخرى مما أدى إلى تغيير جذري للمفهوم الإستراتيجي(خليف، 2008) .

يؤدي التفكير الإستراتيجي إلى تمكين المؤسسة من دراسة إتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الإختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن يكون لها أهمية في مستقبل المؤسسة ، حيث يؤدي هذا النوع من التفكير إلى إستخدام "الحدس والتخيل والإبداع والإبتكار " في صياغة الإستراتيجيات والخطة الإستراتيجية (عاشور ، 2007). والتفكير الإستراتيجي هو "مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء الأفكار المتشابكة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف

محددة ، ولا يكون التفكير فعالا إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت ممكن ، وهذا ما يرمي إليه التفكير الإستراتيجي " ، فنحن نستطيع التخطيط للمستقبل ومن ثم تحقيق نتائج مقبولة دون اللجوء إلى نظريات كبار المفكرين حول أليات التخطيط وأشكاله طالما أن هناك إستراتيجية محددة تضمن عدم الإنحراف عن المسار الفكري المناسب(الظاهر ،2009) .

وهناك رأي آخر يقول أن التفكير الإستراتيجي هو سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن وتحليلها إلى عناصر قابلة للمقارنة ، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة قابلة للتطبيق العملي(الملا ،2006). ومن هنا نستطيع إستخلاص بعض النقاط التي تميز مفهوم التفكير الإستراتيجي :

- 1- أنه تفكير تركيبى في الأصل وليس تفكير تحليلي(الدوري وصالح،2009).
- 2) أنه تفكير يعتمد على توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة.
- 3) إتمام المكاسب ونقاط القوة وإبعاد نقاط الضعف والتهديدات من خلال حسن إدارة للوقت وسرعة الاستجابة (صالح ،2001).
- 4) تحليل مؤثرات البيئة الخارجية التي تواجه المنظمة التي تتميز بالتغير والتعقيد(الخفاجي ،1998).

2.1.5 عناصر التفكير الاستراتيجي

حيث يوجد خمسة عناصر أساسية للتفكير هي :

1) عنصر القصد الإستراتيجي : إن التفكير الإستراتيجي هو تفكير مقصود ومركز وغير عشوائي ،حيث يسمح للأفراد ضمن المنظمة بالعمل بشكل فعال وإيجابي لتحقيق أهداف المنظمة .

2) عنصر شمولية التفكير : إن النظرة الشمولية للتفكير الإستراتيجي والتي تسمح بربط الماضي بإحتياجات ومتطلبات الحاضر والمستقبل ، مما يجعله خلافا لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة (فتيحة و صدوق،2019).

3) قيادة الإفتراضات : ويسمى أيضا بعنصر (التوجه نحو الفرضيات) حيث أن التفكير الإستراتيجي يعمل ضمن إفتراضات وبدائل غير أكيدة تقود إلى فرضيات جديدة أكثر ملائمة.

4) التفكير في الوقت: ويسمى أيضا (عنصر توقيت التفكير) الذي يمكن المنظمة من وضع إستراتيجية مناسبة للربط بين وقائع الماضي ومتطلبات الحاضر والمستقبل .

5) الفرص الذكية: والمعنى هنا هو فكرة الإفتتاح على الخبرات الجديدة التي يمكن إستغلالها لتحقيق ميزة الإستراتيجيات البديلة .(محمد خضر،2015)

2.1.6 اليقظة الاستراتيجية:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية مصطلح حديث النشأة ، ظهر بتطور علم إدارة الأعمال وفي كافة الأوساط التي تعنى بالمعلومات الخاصة ببيئة المنشأة الداخلية والخارجية ، بحيث يتم التركيز على نوع هذه المعلومة وليس كمها ، فاليقظة الإستراتيجية تعنى بالقدرة على التنبؤ و المتغيرات المحتملة في البيئة للتعامل مع الأحداث قبل فوات الأوان ، ومن هنا تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها "عملية تنظيمية معقدة تهدف الى ضمان إستمرارية وديمومة المؤسسة من خلال رصد وتعقب كافة المعلومات والمؤشرات في محيطها الواسع بحيث

تحقق خاصية الإستباقية في إستغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات والتقليل من حالات عدم التأكد أو اليقين " . (رملي وحمزة، 2018) كما عرفها آخرون على أنها " نشاط جماعي مستمر يقوم به مجموعة من الأفراد ، حيث يقومون بمتابعة وتعقب ومراقبة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، وإستخدام المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في هذه البيئة " (بن عدة، و رقية ،2018) . كما عرفها آخرون بأنها " منهجية للتأقلم مع كافة المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، من خلال جمع المعلومات ومعالجة وتحليل البيانات بما يوفر للمديرين السرعة والدقة في إتخاذ القرارات (كلتوم،2016).

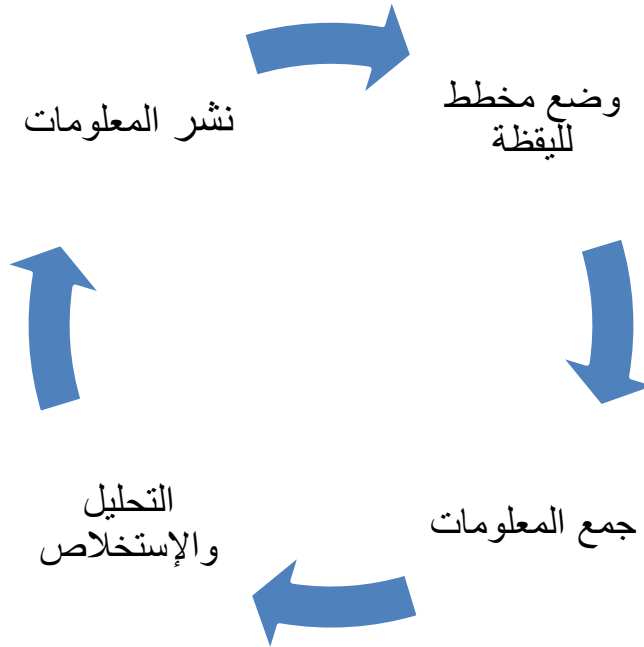
كما عرفها البعض على أنها "عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة من جمع وتحليل و تخزين المعلومات الإستراتيجية المرتبطة ببيئة المؤسسة الخارجية والداخلية وإستخدامها بهدف التنبؤ بالمتغيرات المتوقع حدوثها في هذه البيئة ، مما يسهل عملية إتخاذ القرارات بهدف تحقيق الإستفادة الأمثل من الفرص أو مواجهة التحديات والتهديدات (رملي وحمزة،2018).

في حين عرفها كل من (غلاب ،وزغيب 2012) بأنها " أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة يركز على تحسين تنافسيتها، بجمع ومعالجة ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات والفرص)، هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة ويجند العمال و يركز على عمل الشبكات الداخلية والخارجية " ويعتبر هذا التعريف تعريفا شاملا جدا لمفهوم اليقظة الإستراتيجية كونه يشمل الهدف منها وألية عملها و مراحلها ومتطلباتها الهدف منها هو تحسين تنافسيتها، مراحلها و هي جمع ومعالجة ونشر المعلومات وألية عملها وهي التحكم في البيئة الخارجية للمنظمة بمختلف فرصها وتهديداتها ومتطلباتها وهي

تجنيد الموارد البشرية والتركيز على عمل ونشاطات وجهود المؤسسة والهدف منها هو تحسين تنافسية المنظمة (سحنون وثلايحية، 2018) .

تواجه المنظمات بيئة شديدة التعقد، الإضطراب و الحركة تفرض عليها ضرورة فهم و استباق ما قد يحدث فيها من تغيرات من أجل التكيف السريع و المستمر و أيضا التأثير على البيئة بما يخدم مصالحها، و هنا يبرز دور اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات يوفر معلومات إستراتيجية وهذا بمصالحها للاشارات الضعيفة و تحويلها إلى قوة محرركة تقود العقل و تتير عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

ويمثل الشكل التالي مراحل اليقظة الاستراتيجية (مسعودة، 2019):



الشكل رقم (1) مراحل اليقظة الاستراتيجية

2.1.7 ابعاد اليقظة الاستراتيجية

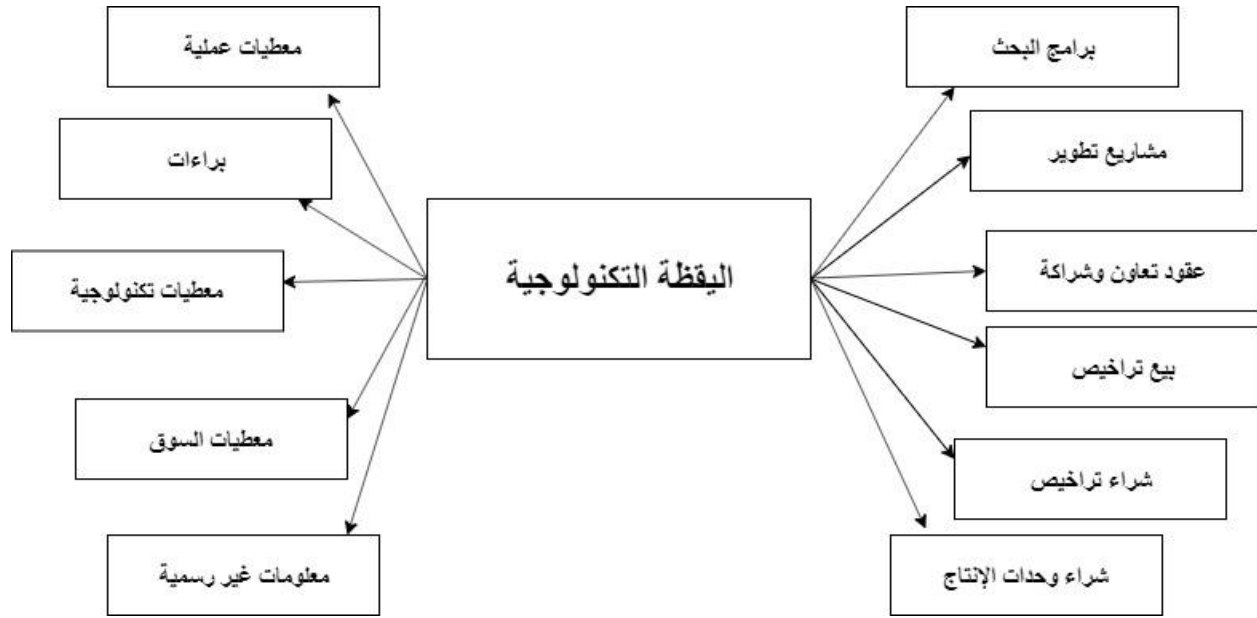
2.1.7.1 اليقظة التكنولوجية

هي "مراقبة وتحليل المحيط العلمي ، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الإقتصادية الحالية والمستقبلية ، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيا بكل ما يحمله " هذا المصطلح من إكتشافات علمية من خلال التقنيات المستعملة من طرف مورديها وزبائنها وشركائها ومنافسيها في إطار نشاطها وذلك لمتابعة التطورت (داودي وآخرون، 2007).

كما عرفها (قواسمية وبوكاف ، 2014) بأنها "النشاط الذي يسمح بإستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة البيئة العلمية بغية جمع المعلومات وتنظيم وتحليل ثم نشر هذه المعلومات الإستراتيجية التي تسمح بالتنبؤ بالتطورات وتسهيل الإبداع ". إن الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية هي التخطيط الإستراتيجي الجيد ، فهي الأداة الدعامية الضرورية في إتخاذ القرارات على المدى المتوسط والطويل ومن أهم فوائدها التعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين ، وهي الأداة المفضلة المساعدة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فنظام اليقظة التكنولوجية تسمح بإنشاء نظام يعطي للمؤسسة الفرصة للتدخل و رد الفعل أمام المتغيرات البيئية التي تمس المؤسسة (بركاني ، 2014).

وهنا نلاحظ أن اليقظة التكنولوجية عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للبيئة متبوعة بنشر المعلومات التي تم معالجتها حتى تكون مفيدة في عملية إتخاذ القرار ، بمعنى أنها نشاط أو عملية تمر بعدة مراحل ، متابعة ورصد ما يجري في محيط المؤسسة من أحداث ، تحليل المعطيات التي تم الحصول عليها ، إنتقاؤها ومعالجتها ومن ثم نشرها وإيصالها للجهات المختصة المستخدمة ، لإستخدامها في إتخاذ القرارات (قادري وآخرون، 2017). فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث والحصول ليس فقط على المعارف والمعلومات ولكن حتى الإبتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات .(أوكيل

،(1998)، وفي الشكل لتالي يظهر لنا الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية .



الشكل رقم (2) الغايات من اليقظة التكنولوجية

و بصفة شاملة يمكن أن نقول أن اليقظة التكنولوجية تركز على ملاحظة و تحليل المعلومة التقنية والتكنولوجية.

وعليه فهي تقوم على ما يلي : (كلثوم،2016)

- ❖ إستقبال المعلومات التي تسمح بتقديم الإبداعات التكنولوجية.
- ❖ جمع وتحلل كل ما يسمح للمؤسسة بتحديد القطاعات التي تأتي منها أكبر الإبداعات الخاصة بنشاطها سواء فيما يتعلق بالأساليب أو المنتجات.

- ❖ التعرف بالتقنيات و التكنولوجيات المستعملة من طرف زبائننا، مورديها، شركائها، منافسيها، و ذلك في إطار ميدان نشاطها، من أجل تتبع التطورات التي يمكن أن تؤثر على بقائها وإستمرارها وكذلك على زبائننا، مورديها، منافسيها ، شركائها و كذا المقاييس (المعايير) التي تفرضها .
- ❖ الإهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الإكتشافات العلمية، الإبداعات التكنولوجية في السلع و الخدمات، التطور في طرق و أساليب الصنع وظهور معدات وأجهزة جديدة.
- ❖ مراقبة التهديدات التكنولوجية البارزة تتطلب إذن ملاحظة و تحليل للمحيط و كذلك البث أو النشر للمعلومات المنتقاة، المعالجة، المفيدة لإتخاذ القرارات.

2.1.7.2 اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الإستعلام التنافسي هي " النشاط الذي تتعرف من خلاله المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين ، وهي أيضا تهتم بالبيئة التي تتطور فيها البيئة المنافسة " ، وذلك من خلال المعلومات التي نحصل عليها من المنافسة وجمعها وتحليلها لإستخراج النتائج وتبنيها في إتخاذ القرار المناسب للمؤسسة ، كما تم تعريفها على أنها " نشاط مستمر يسمح للمؤسسة بمراقبة ومتابعة بيئتها التنافسية والتنبؤ بكافة التغيرات والتطورات المحتملة قبل حدوثها " (رتيبة ،2003) وتهدف اليقظة التنافسية إلى (صالحي وسعاد،2013) :

- _ معرفة الأداءات الحالية للمنافس .
- _ إستراتيجية المنافس .
- _ أهداف وقدرات المنافس الجديدة .
- _ الفرضيات والظروف التي تحكم قرارات المنافس .
- _ ما هي الأشياء التي يمكن أن يقوم بها المنافس .

ومع زيادة حدة المنافسة وضغوطات العولمة فإن اليقظة لا تكتفي بتحليل الوضع القائم وإنما تذهب إلى إستشراف المتغيرات الممكنة والسلوك المتوقع للمنافسين (رتيبة ونوفل، 2005)، وهنا يتم تصنيف المعلومات التي تم جمعها إلى كمية ونوعية بحيث: (بوشناق، 2002)

(1) المعلومات الكمية: تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين، إستراتيجيتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم والفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.

(2) المعلومات النوعية: تتعلق بالجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، العلاقات مع الموردين الجدد، الأسواق والمنتجات الجديدة.

2.1.7.3 مزايا اليقظة التنافسية

تجلب اليقظة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي العديد من المزايا أهمها (رقيق ورضوان، 2013):

(1) إن اليقظة التنافسية تحقق الوفرة من الناحية المالية، لإن المعلومات التي تم جمعها تساعد على تحسين جودة المنتج وتخفيض تكاليفه.

(2) إن اليقظة التنافسية تساعد على الإلتزام المستمر في الجهود والأنشطة بين المستويات التنظيمية للمؤسسة من خلال تمرير المعلومات والحفاظ على التنسيق بينها.

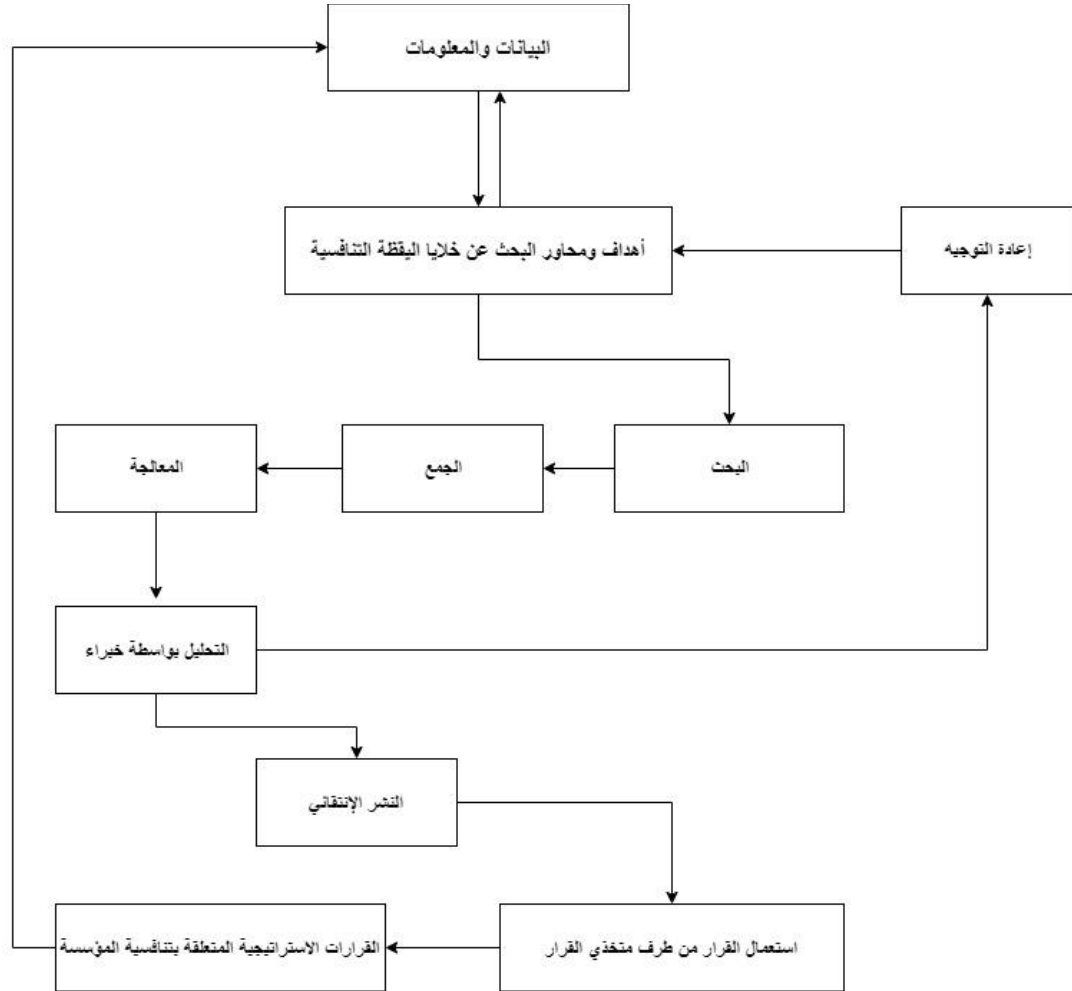
(3) تمكن اليقظة التنافسية المنظمة من التعرف على مناطق نفوذ التهديدات والفرص، حتى تستطيع المنظمة إختيار إستراتيجيتها التنافسية المناسبة في السوق.

(4) تعمل اليقظة التنافسية على تحفيز العاملين وإستخراج الطاقات الإبداعية لديهم.

2.1.7.4 مراحل اليقظة التنافسية

تمر عملية اليقظة التنافسية بثلاث مراحل أساسية وهي (دحماني سعيدة، 2018):

- (1) الجمع : تتمثل هذه المرحلة في تحقيق معرفة متمكنة لبيئة العمل ، وتحديد المستهدف حيث سيتم توجيه كافة جهد اليقظة عليه من خلال طرح مجموعة من الأسئلة مثل ،من نراقب؟،ماذا نراقب؟،أين توجد المعلومة؟
- (2) التحليل والتركيب : تهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات والإحتفاظ بالمفيد منها من خلال ترجمتها وتقديمها على شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية .
- (3) النشر وإتخاذ القرار :وفي هذه المرحلة يتم نشر المعلومات المعالجة في الوقت المناسب للشخص المناسب لإتخاذ القرار المناسب ، ومن ثم تقييم ومراجعة الآثار المترتبة على القرار المتخذ .



ويوضح الشكل رقم (3) : نظام اليقظة التنافسية :- (صديقي،2013)

2.1.7.5 اليقظة التجارية:

تهتم اليقظة التجارية برصد ومتابعة البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والموردين ومدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية مقارنة بأهم المنافسين لإحداث تفوق تسويقي ، فهي بمعنى آخر أن تحلل المؤسسة إمكانيات كشف تطور حاجيات وتطلعات الزبائن مع متابعة كاملة للسوق والتعرف على موردين جدد (زواو وضياء،2019)، كما عرفها (قواسمية ويوكاف، 2014) بأنها " النشاط الذي يقوم بدراسة كل الموردين والزبائن ، فالمؤسسة بحاجة دائمة للموردين لضمان تزويدها المتواصل والمستمر بالموارد وحول الزبائن للحفاظ على ولائهم ، وأهم وسيلة يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها عند ممارسة اليقظة التجارية هي دراسة السوق سواء كانت كمية أو نوعية ، والسوق هنا تشمل السوق الأمامية (الموردين) والسوق الخلفية (الزبائن)، حيث أوضحها (كلثوم،2016) بشكل آخر على النحو التالي:

1)الزبائن (الأسواق): يتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل و كذلك بتطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.

2)الموردين: يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة ، تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة وأيضا قدرة المورد على إقتناء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة (في مدة معينة) بأقل تكلفة، وهنا يظهر لنا بأن اليقظة الاستراتيجية تسمح بالتعرف على أسواق جديدة باقتراح منتجات جديدة لزبائن المؤسسة (بومدين،2010).

2.1.7.6 اليقظة التسويقية:

هي فن إنتقاء وجمع ونشر المعلومات الخاصة بالمنتجات والأسواق فهي تقع بين البحوث والتطوير من جهة وطرح منتجات جديدة وإكتشاف أسواق جديدة من جهة أخرى ، حيث يجمع هذا النوع الجوانب التجارية والجوانب التنافسية والمنتجات الحالية والبديلة(زواو وضياء ،2019)، كما تعد اليقظة التسويقية نظاما قائما

على سيرورة عمليات معلوماتية ، منظمة مستمرة ، متكررة ومشروعة تسمح بجمع البيانات ومعالجتها للحصول على معلومات ونشرها في شكل معرفة لتطوير إستراتيجية المؤسسة ، خلق إبداعات وميزات تنافسية لها و الحد من التهديدات واقتناص الفرص (بمينة،2017).

2.1.8 الاداء غير المالي للمؤسسات:

يعتبر الاداء المؤسسي من اهم العوامل والمؤشرات التي تتيح لمالكي اي منظمة فرصة الوقوف على الوضع الفعلي لاستثماراتهم والقدرة على ضمان الاستدامة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية كالتوسع وزيادة العائد على راس المال الى غير ذلك من الامور الجوهرية التي تطمح لها مؤسسات المال والاعمال، وتحتوي ادبيات الادارة على كثير من التعريفات الشمولية للاداء المؤسسي والتي تشترك في معظمها في اعطاء صورة حقيقية عن وضع المؤسسة. فقد عرفه بعض الباحثين على انه انه قدرة المؤسسة على الاستدامة والاستمرارية بما يضمن تحقيق التوازن بين مصالح الزبائن وحقوق المساهمين (عبدالله، 2018). فيما عرفه اخرون على انه تفاعل ايجابي بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما يضمن تحقيق منظومة متكاملة لاعمال المؤسسة (لمى خميس، 2018). ومن الجدير ذكره ان الكثير من الباحثين تناولوا الاداء المؤسسي من وجهات نظر مختلفة فالبعض ركز على الجانب المالي للاداء المؤسسي معرجا على اهم مكونات هذا الجزء من الاداء كالعائد على الاستثمار وكذلك ربحية السهم ومعدلات الانتاج والقيمة المضافة والحصة السوقية بالاضافة الى ربحية المؤسسة، على الجانب الاخر تناول بعض الباحثين الاداء المؤسسي من منظور غير مالي، مسلطين الضوء على مجموعة المؤشرات والدلالات الادارية التي تعطي صورة عن وضع المؤسسة لمتخذ القرار بعيدا عن لغة الارقام والحسابات المالية فركزوا على عناصر مهمة في منظومة العمل المؤسسي كالانتاجية وجودة المنتج والموظفين وكذلك رضا الزبائن.

وتهدف هذه الدراسة الى اتباع الاسلوب الثاني في دراسة الاداء المؤسسي وهو التركيز على الجانب غير المالي للاداء نظرا لمجموعة من الاسباب اهمها: (1) قصور بعض المؤشرات المالية عن اعطاء صورة حقيقة عن وضع المؤسسة من خلال لغة الارقام فقط (2) عدم توافر المعلومات المالية للباحثين وقت الطلب بسبب عدم افصاح بعض المؤسسات عن نتائجها المالية (Abdel-Maksoud,2015).

ويعرف الاداء غير المالي للمؤسسة على انه مجموعة من المؤشرات غير المالية للمؤسسة تشتمل على الفعالية التنظيمية والابداع التنظيمي وكذلك الجودة التنظيمية (Kumar, 2016)، فيما اعتبره اخرون يمثل مجموعة من الدلالات النسبية "ratio – based" لاداء المؤسسة بعيدا عن اي امور مالية وتوظف لقياس اداء مؤسسات الاعمال (Uwuigbe et al., 2016).

2.1.9 اهمية الاداء غير المالي للمنظمات

في سياق ما سبق يظهر جليا ان مفهوم الاداء المؤسسي في مؤسسات المال والاعمال عموما وفي المؤسسات التعليمية تحديدا يتوفر على ابعاد متعددة مرتبطة اصلا بالهدف من انشاء المنظمة وادواتها التنظيمية والالية التي تسير عليها عملياتها الداخلية وكيفية الوصول الى المخرجات المرجوة. ومن هنا تبرز الاهمية الفعلية للاداء المؤسسي بانه يحقق معادلة تكاملية حقيقية من خلال دمج الاداء الفردي في الكل الجمعي وكذلك التحول من العشوائية الى التخطيط الذي يسهم بدوره في تقليل خطر محدودية الموارد المتاحة الى اتاحة تعددية ممكنة للموارد وبالتالي ينقل المؤسسة عموما من الغموض وعدم اليقين الى الوضوح وخصوصا في بيئات عدم الاستقرار الاقتصادي (الحمداني واخرون، 2018).

تحدثت ادبيات الادارة المعاصرة عن وجود دلالات عديدة لاهمية الاداء المؤسسي، اذ تستطيع مؤسسات الاعمال ومن خلال وجود اداء عام فاعل وايجابي تحقيق الاهداف المؤسسية والتي تمثل ترجمة حقيقية

لرسالة المؤسسة وهويتها التي تتنافس فيها في القطاع الذي تنشط فيه. علاوة على ذلك فان وجود اداء ايجابي مميز يعكس وجود تخطيط حقيقي في المؤسسة تتجلى فيه الادوار والمسؤوليات وافضل الممارسات المتبعة للوصول الى النتائج المرغوبة. كما ويندرج تحت اهمية الاداء قدرة المؤسسة على توفير البيئة المناسبة وظروف العمل المادية والبشرية وتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق افضل النتائج. اضافة الى ذلك فان الاداء المؤسسي الفعال يتيح الفرصة لخلق منظومة واضحة لمراجعة الاداء، فالاداء الايجابي يدفع المؤسسة الى اكتشاف اي انحرافات في الاداء العام خلال عملية التنفيذ وعدم الانتظار الى نهاية المهام للحكم على اكمالها ونجاحها الامر الذي يضيف صفة المرونة على العمل المؤسسي من خلال استبدال واحلال ادوات جديدة مكان الادوات التي لم تؤدي الى النتائج المرجوة، ويترتب على مراجعة الاداء بالضرورة تفعيل وتعزيز النواحي الجيدة في الاداء المؤسسي سعيا الى التطور واكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال امتلاك المؤسسة لاهم مقومات النجاح (Mone & London, 2018).

يعرف (P.druker) الاداء المؤسسي على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، ويعرف ايضا على انه منظومة شاملة متكاملة لكافة أعمال المؤسسة من خلال تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) ويعرف أيضا (هو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بما يتلاءم وحاجات المستهلكين ورغباتهم (الغبان، 2013). فيما خلص البعض الى انها تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة (احمد، 2016). وعليه وبناء على ما تقدم تظهر الاهمية الحيوية للاداء المؤسسي ومدى اهميته في استمرارية وديمومة مؤسسات الاعمال. ونتيجة لهذه التعريفات

المتنوعة والمتكاملة ولاغراض البحث العلمي قام الباحثون عبر دراسات وابحاث عديدة بقياس واختبار الاداء غير المالي للمؤسسة من خلال مجموعة من المحاور سيتم افراد الفقرات التالية للحديث عنها.

2.1.10 البعد الاول: الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف

يمثل هذا المحور الإطار القيمي للمنظمة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تضبط مسار العمل، وتحدد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المنظمة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، الا وهي التأسيس والتخطيط، وإذا كان من البديهي لهذه المرحلة هو صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، فإن قولبة المؤسسة وتأطيرها، لا بد أن يقوم على فلسفة واضحة ومحددة. والفلسفة هي نشاط عقلي يهدف إلى فحص ناقد ومنتظم للمسلمات والمبادئ، كي يجعلها أساسا تقوم عليه، وتقف به في وجه أنواع الصراعات المتعددة (سعود و وردة، 2017)، وفلسفة المنظمة تحدد القيم والمعتقدات الخاصة بها، وتعكس الجوانب الهامة في حياتها وعملها، ووجهات نظرها تجاه مواضيع متعددة كالموارد بشرية، والمنافسين كما ترسم الفلسفة دور المؤسسة في المجتمع الذي تنشط فيه، والأعمال التي لا ينبغي القيام بها، والعلاقة التي يجب أن تكون بين المؤسسة والمتعاملين معها، ومن الجدير ذكره ان الفلسفة لا تكون مكتوبة في المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر، وإنما تلاحظ من خلال سلوك أعضائها، أما في المنظمات الكبيرة فيجب أن تكون مكتوبة ومصاغة بعبارات مختصرة ومحددة ويقوم المدراء بنقلها وشرحها وتفصيلها الى الموظفين بينما تقع مهمة صياغة وتحديد فلسفة المؤسسات على عاتق المؤسسون، كما وتتكون الفلسفة الجيدة من العناصر التالية (حاد الرب، 2009):

- الإيمان بأهمية التواجد الأفضل والأحسن.

- الإيمان بأهمية التفاصيل اللازمة للأداء الجيد للوظيفة.
- الإيمان بأهمية الأفراد كأشخاص مميزين .
- الاعتقاد في الريادة سواء من حيث الجودة أو الخدمة.
- الاعتقاد في أن معظم الأفراد في المؤسسة هم مخترعون ومبدعون والاعتقاد بعكس ذلك يدعم الفشل
- الإيمان بأهمية عدم الرسمية لتدعيم الاتصالات.

والرسالة تعبر عن الغرض الذي من أجله ابصرت المؤسسة النور، وهذا يجبر المؤسسة على أن يكون لها رسالة واضحة ومعلنة تعكس رؤيتها ، ويشير مفهوم الرسالة أيضا إلى معان متعددة كالأهداف العامة للمؤسسة او الصورة التي تميز المؤسسة عن غيرها. او المكانة التي تطمح المؤسسة الوصول إليها (عثمانية، 2016).

ويتم إعداد الرسالة بدعم وتوجيه من الإدارة وقبول الموظفين بحيث تخدم الرسالة سياسات المنظمة وهي الجامعات في دراستنا هذه وتنسق مع أهدافها، وتسهم مع الأهداف في التخطيط للعمليات والانشطة الداخلية، اما خارج اطار المؤسسة فان مجموعة اصحاب المصالح في المؤسسة من الممولين والمستثمرين والعملاء، الامر الذي يفرض على المؤسسات عدم الاكتفاء بالتوافق الداخلي على رسالتها بين الموظفين والادارة وانما دراسة اثر التغييرات الخارجية على رسالتها وهل لا زالت رسالتها مناسبة رغم هذه التغييرات واعادة التقييم بين فترة واخرى لفحص مدى تأثير العوامل سابقة الذكر على وبناء على ما تقدم فإن على المؤسسة أن تتأكد من أن رسالتها المعلنة تتضمن ما يلي (العايدي، 2009).

- وصف دقيق للمؤسسة وخصائصها.
- غايات وأهداف محددة ومصاغة بطريقة قابلة للقياس

- صورة واضحة ودقيقة عن وضع المؤسسة الفعلي وأنشطتها.
- الاعتماد من قبل مجلس الجامعة ومجلس الأمناء.

أما الغايات والأهداف فتعتبر ترجمة عملية لما احتوته رسالة الجامعة لتتقلها من بعدها النظري إلى الجانب التطبيقي العملي والذي تظهر معه النتائج، وتتضح من خلاله ملامح التطوير في المؤسسة. إذ أن النجاح في وضع الرسالة المستندة إلى فلسفة المؤسسة والمنسجمة مع أهدافها، يجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي معيارا مهما في تقييم الأداء المؤسسي، وبعدها جوهريا لبناء الأنشطة والبرامج وفق رؤية منهجية تسهم في تطوير منظومة فعالة تتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها، وتوظيف قدراتها من أجل تطوير أدائها، وتحديث برامجها (الدجني، 2017).

2.1.11 البعد الثاني: الحكم والإدارة

يرتبط هذا المحور بالقيادة والإدارة التي تدير شؤون المنظمة المؤسسة، وبنيتها التنظيمية والتي تنتهجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال توظيف منظومة متكاملة من الموارد البشرية والمادية تحتكم إلى سياسات واضحة، ونظم وقوانين معتمدة تضبط العمل عبر لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالات العمل، وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم كما تتطلب أن تكون بيئة العمل متناسب مع طبيعة أعمالها، وثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رؤية ورسالة المؤسسة، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي (الدجني، 2017). وتعتبر القيادة والسياسات من أهم مكونات هذا المحور

2.1.10.1 القيادة والادارة

وقد عرف الباحثون القيادة تعريفات عدة فمنهم من اعتبرها عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيدة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل (Sosik et al, 2018)، وعرفها آخرون على أنها عملية

تفاعل بين قائد ومجموعة من الافراد الذين يتبعون له يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد في التأثير على الآخرين، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم (ابو النصر، 2007). فيما اشار اخرون الى ان القيادة يعبر عنها بالقدرة على توجيه الرجال ودفعهم نحو انجاز الاعمال التي لا يحبون القيام بها وجعلهم يحبونها. مما يعطي تصورا واضحا على ان القيادة الفعلية لا تعتمد على امتلاك السلطة ومقوماتها بقدر ما تعتمد على امتلاك فن التأثير في الاخرين. (الدجنى، 2011). ويلاحظ في ادبيات الادارة وجود تمايز واضح بين الادارة والقيادة ويعبر الجدول التالي عن بعض هذه الاختلافات.

#	الإدارة	القيادة
1	القدرات فيها تستخدم منطقية عملية الإدارة	عملية تعتمد على البديهية والذكاء
	الرقمية المنطقية والتفسيرات الكلامية	ويكون
		للمصطلحات فيها تأثير بالغ.
2	تهدف الإدارة إلى معالجة التعقيدات	تسعى القيادة إلى مواكبة التغيير
3	يعبر المديرون في الإدارة بمصطلحات النظم	عملية تعتمد على البديهية والذكاء
	والسيطرة والضبط والتخطيط والتنظيم	ويكون
4	للمصطلحات فيها تأثير بالغ	يعبر القادة بمصطلحات الثقافة
		والقيم
		والشراكات والتحالفات

5 ينظر المديرون للعمل على أنه عملية يعمل القادة على تطوير أساليب

تتضمن وضع الاستراتيجيات وصناعة جديدة لحل

القرارات، ومنح المكافآت، وإجبار العاملين المشكلات غير العادية، وينقلون

على تنفيذ الأوامر أفكارهم بطرق مثيرة وملهمة

6 يقبل المديرون الأمر الواقع ويتعاملون معه يقبل القادة بالتحدي ويهتمون

بتغيير الواقع

2.1.10.2 السياسات

يمكن تعريف السياسة بانها الاتجاهات العامة التي تضعها ادارة المنظمة لتوجيهه في المستويات الادارية المختلفة عند اتخاذ القرارات (اسماعيل واخرون، 2018)، وبناء على ذلك فان السياسة تستند على الفلسفة التي تتبناها المؤسسة ويتم من خلالها رسم المبادئ والاتجاهات العامة التي تضبط نهجها، وهي كما اشار التعريف السابق السياسة مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة لتنظيم الاداء المؤسسي في مختلف المستويات الادارية. وتجدر الاشارة الى ان عملية تكوين السياسة تمر بعدة مراحل هي (بكر، 2003):

- تلمس المؤسسة التعليمية لمشكلة، أو حالة، أو ظاهرة، تتطلب رسم سياسة للتعامل معها.
- رصد تأثيرات المجتمع وقوانين الدولة، ومتطلباتها، واحتياجاتها، ومدى تأثيرها على الوضع الداخلي، والسياسات التي ينبغي اختيارها لتتسجم ولا تتناقض مع مكونات البيئة المحيطة.
- الاهتمام بالمقارنات الفاعلة بين السياسات التي ستستخدمها المؤسسة، وتلك التي تتبعها الدول الأخرى في نفس المجال.
- الاطلاع على الدراسات المبكرة ذات التأثير الفاعل في تكوين السياسات.

- تكوين السياسة التعليمية بحيث تتضمن الأفكار والقيم السائدة في المجتمع وصياغتها بشكل عملي.
- تنفيذ السياسة باستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

2.1.10.3 البعد الثالث: النطاق المؤسسي

يصف مصطلح النطاق المؤسسي جوهر عمل منظمات الاعمال وذلك بسبب ارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها (كالخدمات التعليمية والبحثية في الجامعات)، والاصل ان تتساق هذه الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية مع رسالة المؤسسة وكذلك يتضمن هذا المحور تحديد على المؤسسة التعليمية بالمجتمع بهدف التأكيد على تحقيق مبدأ المنفعة المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع الذي تنشط فيه وكذلك قياس سمعة المؤسسة (الدجنى، 2011). فهذا البعد يركز على اربعة عناصر رئيسة هي البرامج التعليمية والبحث العملي والمشاركات المجتمعية واخيرا التدويل والشراكة. وسيتم التطرق الى هذه العناصر في الفقرات التالية:

2.1.10.3.1 البرامج التعليمية

تطرح المؤسسة التعليمية برامج الاكاديمية المختلفة بهدف تخريج طلبة اكفاء ويتمتعون بمجموعة من المهارات والمعارف اللازمة وكذلك القدرات البحثية. وبالتالي فان تقييم هذه البرامج ومراجعتها المستمرة وتطويرها، هي مسؤولية مستمرة للمؤسسة، وعليها تطوير وتعديل برامجها وخططها وإجراءاتها ومواردها ومكوناتها استجابة لتغير الظروف، وحاجات المجتمع (أبو الرب، 2010)

2.1.10.3.2 البحث العلمي

وهو من اهم الانشطة التي تمارسها الجامعات، كما أنه اساس نهضة أي دولة، وركن رئيس في الحضارة، والبحث العلمي هو سلوك إنساني منظم يستهدف استقصاء معلومات هامة، أو توضيح موقف أو ظاهرة راهنة، أو التفتيش عن حل ناجح لمشكلة أكاديمية متخصصة، أو سلوكية اجتماعية تهم الفرد والمجتمع، وهو

أداة لنمو الإدراك وتطوير الفرد والمجتمع، وتلعب الجامعات دوراً رئيسياً في رعاية وإنتاج البحوث العلمية المتميزة، لدرجة أنه بعض الجامعات رسخت رسالتها وتوجهاتها الاستراتيجية نحو البحث العلمي، وبالتالي قامت ببناء برامجها على هذا الأساس حتى أصبحت تعرف بجامعات البحث العلمي (كيوه، 2007)، كما سعت مؤسسات عدة لضبط جودة واداء وممارسة البحث العلمي في الجامعات. ففي فلسطين وضعت الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة (AQAQ, 2009) مجموعة من المعايير الواجب مراعاتها وهي:

- وضع سياسات وأهداف محددة، وواضحة لمساندة رسالة المؤسسة في مجال البحث العلمي.
- تطوير برامج وخطط لإنشاء مراكز للبحث العلمي والتطوير المؤسسي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.
- تقوم بإدخال البحث العلمي المؤسسي كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط والتقييم للمؤسسة.
- تستخدم نتائج التقييم لتحسين هذه الخدمات بطريقة واضحة وموثقة.
- تعمل على تخصيص موارد ومخصصات كافية من موازنة المؤسسة تتناسب مع النسب المتعارف عليها عالمياً.
- تعمل على التواصل والتعاون مع المراكز البحثية المناظرة.
- تضمن حرية الباحثين في إجراء الأبحاث وتقرير نتائجها.
- تضع وتنتشر وتعمم السياسات الخاصة بالمكافآت المالية الخاصة بالبحوث.
- تضع سياسة واضحة للترجمة والنشر.
- تضع برامج لإقامة المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة.

2.1.10.3.3 المشاركة المجتمعية

التعليم هو الوظيفة الاساسية للجامعات مسنودا بدورها البارز في البحث العملي وهاتين الوظيفتين راسختين تميزان الجامعة عن غيرها من مراحل التعليم السابقة، وعندما تطورت رسالة الجامعة وتشابكت مصالحها، واتسعت وظائفها، وارتبطت بمفهوم تنمية وتطوير المجتمع الذي تنشط فيه وتزود قطاعاته المختلفة بالكفاءات العلمية من خريجها وخريجاتها، وبالتالي اصبح يقع على عاتق الجامعات مهمة اساسية مرتبطة بتنمية وتطوير المجتمعات وتحقيق التنمية المجتمعية المنشودة، وخدمة المجتمع هي منفعة يحصل عليها المجتمع مجانا أو نظير مقابل مادي أو عمل، والخدمة هي خبرة يتلاقاها طالب الخدمة، ويحكم على جودتها بناء على تلبيتها لحاجاته وتوقعاته (ابو النصر، 2007).

2.1.10.3.4 التدويل والشراكة

أسهمت تحديات زيادة كلفة التعليم العالي، والحاجة إلى تمويل دائم يحافظ على الكفاءة النسبية التي ينبغي أن تكون عليها الجامعات في تطوير رؤى تؤكد على ضرورة الخروج من بؤرة الذات إلى تنسيق الخبرات والجهود ورأس المال الفكري ليكون أساسا لتطوير موارد المؤسسة، لذا ازدادت التحالفات والشراكات في مجالات عدة منها البحوث وتقنية المعلومات، مجال الابتكار، وتقديم الاستشارات للمصانع وقوى الإنتاج المختلفة، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تستجيب بشكل فاعل لتأثيرات القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، أما الجامعات المتقدمة تقاس بناء على مقدار العلاقات التعاونية مع المؤسسات الأخرى المحلية والدولية لتبادل المعلومات أو الاشتراك في الموارد، أو التجارب والممارسات الجيدة، أو بناء الاستراتيجيات التي تتقدم بالجامعة نحو الرقي والتطور، وقد وضعت هيئات الاعتماد مؤشرات لمعيار الشراكات والتعاون الدولي تمثلت في ضرورة وجود لجان أو مجالس مشتركة أو اتفاقات تعاون بين المؤسسات المحلية والدولية (الدجنى، 2011).

2.1.10.3.5 البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات

تعتبر موارد المؤسسة بشقيها البشرية والمادية من العوامل الحيوية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأفضل للموارد البشرية والمادية والمالية، وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية الامر الذي يتيح لها القدرة على التنافس محليا ودوليا (العقابي، 2018)، وفي الجامعات يتكون هذا البعد من مجموعة من العناصر الاساسية سيتم التطرق اليها في الفقرات التالية.

2.1.10.3.6 الموارد البشرية

يعرف المورد البشري لأي مؤسسة على انه تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل، والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم (السبيعي، 2013). وعليه تقوم المؤسسات باختيار مواردها البشرية بعناية وتسعى إلى استقطاب المهارات الكفؤة حتى تستطيع تقديم خدمات أفضل لطلابها. وإذا كانت مؤسسات القطاع العام والخاص تراعي مجموعة من المواصفات في موظفيها، فإن على الجامعات أن تنتقي اعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية بعناية فائقة بسبب اهمية الدور المناط بهم لإنجاح العملية التعليمية وتعزيز مكانة البحث العلمي وخدمة المجتمع. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من النظم والمعايير التي تضمن الحفاظ على الدور الفاعل لهذه الموارد وتأديته بأفضل طريقة ممكنة، وبناء على ادراك أهمية الموارد البشرية في عملية التنمية ركزت معظم الأدبيات الإدارية على ضرورة ترسيخ هذه المفهوم واعطائه حيزا واسعا عند التخطيط للتنمية الشاملة (الدجنى، 2011).

2.1.10.3.7 الموارد التعليمية

تسهم خدمات الدعم التعليمية المختلفة بدور هام ومؤثر في إنجاح كافة الأنشطة المتعلقة بالعملية التعليمية. مما يعطي اهمية نوعيه لعملية توفيرها وضمان جودتها وواجبا. وتشمل هذه الخدمات المكتبة، وأنظمة

المعلومات، والقاعات الدراسية، والمختبرات، والانترنت، والأجهزة التعليمية، والوسائل السمعية والبصرية، وخدمات النسخ والتصوير، وشراء الكتب الدراسية. ويجب على الجامعات ان تقوم بالتخطيط الجيد لتوفير هذه الخدمات وصيانتها وتحديثها باستمرار، وتوفير الموارد التعليمية والتسهيلات والمعدات الداعمة للتدريس. وتفرض تطورات المعرفة وحرية تبادل المعلومات، والتعلم عن بعد والبيئة التفاعلية، على المؤسسات التعليمية أن تطور مواردها التعليمية لتناسب مع مستقبل التعليم الذي سيعتمد بشكل أكبر على المصادر المساندة والتعليم الإلكتروني (انور، 2019).

2.1.10.3.8 الموارد المالية والمادية

خلال العملية التعليمية وبمجرد أننا نفكر في غرس الثقافة التي تؤهل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس من فهم ملامح التطور العملي واكتساب ثقافة المعرفة، ولأن العلم لا بد من أن يجد طريقه إلى عالم التطبيق، فإن ذلك يجعلنا نقف على أهمية توافر وجودة الموارد المادية والمالية للمؤسسة، والجامعات كإحدى روافد المعرفة الأساسية. فقد وضع الخبراء مواصفات محددة يجب توافرها لتستطيع المؤسسة تنفيذ برامجها وتطوير أدائها بشكل متكامل. فعلى صعيد الموارد المادية فإن مرافق المؤسسة المخصصة للقيام بالأنشطة التعليمية والخدمات المساندة لها ومرافق الأنشطة اللامنهجية والتجهيزات الموجودة بها كالملاعب-المسارح- مواقف السيارات الخ... لا بد أن تكون ملائمة لإنجاز هذه العملية على أفضل وجه، وهذا يتطلب التخطيط الجيد وتوفير الموارد المالية الكافية لضخها في هذه الاستثمارات وتأمين الصيانة الدورية وكذلك مرافق للأشخاص ذوي الإعاقة مع وجود تغطية تأمينية شاملة ومتكاملة (الدجنى 2011).

2.1.10.3.9 خدمات الطلبة

الطلبة هم محور اهتمام مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، لذا فإن الجامعات تنشئ وحدات خاصة داخل الهيكل التنظيمي لرعاية أمورهم، وتقديم الخدمات المناسبة لهم سواء كانت هذه الخدمات ذات علاقة بالعملية

التعليمية كالقبول والتسجيل والإرشاد الأكاديمي، وخدمات الدعم الفني والتنمية الطلابية، أو خدمات لها علاقة بالأنشطة اللامنهجية والإرشاد النفسي والاجتماعي والأنشطة الرياضية، أو خدمات مالية كالمنح والقروض والهيئات المقدمة من الجامعة أو من جهات مانحة. وتاليا مجموعة من اهم الخدمات الواجب على الجامعات تقديمها للطلبة (الدجنى 2011).

- ايجاد أنظمة وسياسات واضحة ومناسبة للقبول والتسجيل والدراسة والامتحانات.
- الاحتفاظ بملف خاص بكل طالب.
- تشكيل لجان لإتاحة الفرصة للطلبة بالمشاركة في صناعة القرارات التي تتناول حياتهم الجامعية.
- دمجهم في شوق العمل من خلال شراكات مع القطاعات الاقتصادية المختلفة
- توفير خدمات الدعم للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- مراجعة نظام تقييم التحصيل الدراسي للطلبة.

2.2 الدراسات السابقة

1) دراسة (أبو سبت، 2005) بعنوان: " تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في المعايير الفلسطينية لاعتماد ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي ".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتركز الدراسة على مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات المعدت ، البرمجيات ، الاتصالات ، قواعد بيانات ، المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات، وقد خلصت الدراسة الى أن: هناك فروق في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الاسلامية ، وان هناك علاقة قوية جدا بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات الادارية وجودة استخدام المعلومات في عملية صنع القرارات، هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات الادارية في عملية صنع القرارات.

2) دراسة (مروج، 2015) بعنوان: "دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية".

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة كشف العلاقة القائمة بين اليقظة التنافسية والأداء المستدام كما هدفت إلى تبيان أهمية تفاعل المؤسسات مع البيئة التي تتواجد فيها من أجل الحفاظ على مكانتها وتحسين أدائها ,استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ,وقد توصلت الدراسة إلى أن اليقظة التنافسية نظام معلومات متكامل يركز على جمع وتحليل ونشر وتوزيع المعلومات, كما أشارت الدراسة إلى أن نظام اليقظة يعد ضروريا بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتفعيل وتطوير وتنمية الاستثمار المتجدد فيها, وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها : العمل على وضع أجهزة تساهم في تطوير وتفعيل برامج اليقظة الاستراتيجية من أجل تطوير ردة الفعل تجاه المتغيرات في بيئة عمل المؤسسة, التشجيع على الاستثمار في نظم المعلومات .

(3) دراسة (سحنون وثلايحية, 2018) بعنوان: "أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية", "دراسة حالة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر اليقظة الاستراتيجية بأشكالها المختلفة في دعم نشاط الإبداع في المنظمات الجزائرية، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات، فقد اعتمدت الباحثتان أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (50) استبانة وتم استرجاع (47)، وقد جاءت نتائج الدراسة مؤكدة للفرضية الرئيسية القائلة: أنه يوجد أثر لمختلف أشكال اليقظة الاستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، التجارية) في دعم الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

(4) دراسة (قادري وآخرون, 2017) بعنوان: " أهمية اليقظة الاستراتيجية كألية لتحقيق التميز التنافسي وواقعها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية كعامل استراتيجي مهم , وتبيان واقعها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالنظر إلى حاجتها إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة وسعيها

للحفاظ على الميزة التنافسية التي تملكها وعلى نموها وتطورها، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد أسلوب المسح الشامل، حيث تم استهداف (33) مؤسسة اقتصادية، وكان عدد الاستبانة المستردة (165) استبانة، وقد جاءت النتائج كما يلي: إن هذه المؤسسات تولي عناية كبيرة باليقظة التشريعية والقانونية، كما تهتم باليقظة التكنولوجية، تأتي اليقظة التجارية في المرتبة الأولى من حيث اهتمام المؤسسات في عينة الدراسة، وقد كانت أهم التوصيات: أنه أصبح لزاما وحتميا على المؤسسات الاقتصادي إنشاء دوائر اليقظة الاستراتيجية حتى تتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط، ومواجهة التهديدات وتحقيق ميزة تنافسية.

6) دراسة (العالية، 2014) بعنوان: " دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتو "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، واتخذت من المطاحن الكبرى للجنوب كحالة دراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، معتمدا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ثم تم توزيع (34) استبانة وكانت عدد الاستثمارات المستردة (34) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها أن المطاحن الكبرى تستخدم اليقظة التجارية والتنافسية بشكل مرتفع، واليقظة التكنولوجية بشكل منخفض، كما أظهرت الدراسة أن المطاحن الكبرى مؤسسة تلتزم بأبعاد البيئة الخارجية التي تم دراستها بشكل جيد، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها: تشجيع الإدارة العليا على إنشاء دائرة لليقظة الاستراتيجية، وإلى التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي يساعد في تحليل بيئتها الخارجية من أجل اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات وبالتالي تحسين تنافسيتها.

7) دراسة (وسام وحسين ، 2018) بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاسها على استراتيجية تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية".

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وانعكاسها على استراتيجيات تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية ، من خلال دراسة استطلاعية في جامعة تكريت وجامعة الأنبار ، وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (103) شخص ، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أعضاء اللجان الامتحانات العاملين في الجامعات المبحوثة ، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن استخدام اليقظة التكنولوجية والتركيز على متطلبات إدارة المعرفة والاستراتيجيات انعكس بنتائج إيجابية على أداء فرق العمل .

8) دراسة (كلثوم، 2016) بعنوان: " اليقظة الاستراتيجية والمؤسسات الجزائرية "حالة ملبنة عريب". هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية اليقظة الاستراتيجية في الانفتاح على البيئة وتطوير الميزة التنافسية ، وإلى إبراز ضرورة وضع نظام لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجزائرية ، وتوضيح مختلف الإجراءات اللازمة لذلك، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج : كل المؤسسات مهما كان قطاعها وحجمها يمكنها الاستفادة من سيرورة اليقظة الاستراتيجية من أجل تسهيل تطورها وضمان بقائها ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات : ضرورة إنشاء خلية لليقظة الاستراتيجية مجهزة بالإمكانات المادية والبشرية والإعلامية الضرورية ، وأن الاتصال وتحقيق وصول المعلومة هو المفتاح الأساسي لنجاح عمل خلية اليقظة مع وجوب عدم احتكار المعلومات .

9) دراسة (جواني واخرون، 2019) بعنوان: " أثر نظم المعلومات على اليقظة الاستراتيجية " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات واستخدام الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ، باستخدام المسح الشامل ، حيث كانت الاستبانة أداة جمع البيانات ، وقد كانت العينة مكونة من (50) موظف في المصلحة الإدارية بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : يوفر كل من نظام المعلومات واليقظة الاستراتيجية معلومات حول تغيرات البيئة الكلية والاستخدام الجيد والتسيير الحسن لهذه المعلومات يمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم وإحداث التغيير المناسب والاهتمام بزيائنها وكسب ولائهم وتحقيق التميز وتعزيز قدراتها التنافسية ، كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها : ضرورة الاستثمار المورد المعلوماتي حتى تتحقق اليقظة الاستراتيجية والتي ستؤدي إلى استغلال أمثل للفرص ومواجهة التحديات وبالتالي تحسين القدرة التنافسية .

10) دراسة (بوتيارة وعبد الحكيم، 2017) بعنوان: "اليقظة الاستراتيجية ودورها في إنجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة " .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور اليقظة الاستراتيجية في إنجاز ومتابعة مخطط الأعمال ، وتطبيق اليقظة الاستراتيجية للاستمرار والنمو ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال المسح الشامل، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر نظام ومسار معلوماتي استراتيجي ، يبدأ من البحث عن المعلومة وصولاً إلى تفسيرها واستخدامها لبلورة رؤية المحيط ، ويساير نظام اليقظة الاستراتيجية مخطط الأعمال من بداية إنجازه إلى غاية نهايته، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها : بناء نظام يقظة استراتيجية لمتابعة وإنجاز مخطط الأعمال ، تجهيز بنك معلومات حول البيئة حتى تكون المؤسسة قادرة على الاستجابة لكافة المتغيرات البيئية

11) دراسة (بقة، 2015) بعنوان " تأثير التحليل البيئي كألية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية " .

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية للمؤسسات؛ تبيان موقف المسيرين من التحليل البيئي وتبيان إدراك المسيرين لأهمية التحليل البيئي في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة مجموعة من المؤسسات الوطنية في ولايتي برج بوعريرج وسطيف، تم التوصل إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن للتحليل البيئي الدور الكبير في تدعيم مزاياها التنافسية، وتبين أن هذه المؤسسات تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتعمل على تقصي بيئتها الخارجية من أجل تعزيز مزاياها، وقد خلصت الدراسة إلى أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة أهمية التحليل البيئي في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسساتهم إذا يرون أنه يساهم في تحقيق أبعادها، فهو يساهم في تحقيق الكفاءة، الجودة، المرونة والاستجابة لمتطلبات الزبائن وهي ما يعرف بالميزة التنافسية.

12) دراسة (وقوني، 2015) بعنوان: " اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي، دراسة ميدانية " .

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم اليقظة الاستراتيجية وإبراز أهميتها في القرارات الترويجية المتعلقة بالمستوى الاستراتيجي والتكتيكي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وقد خلصت الدراسة إلى أن: هناك ارتباط قوي بين معلومات اليقظة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الترويجية، أكدت معظم المؤسسات الجزائرية رغبتها في استخدام نظام اليقظة الاستراتيجية لاستشراف المستقبل والاستعداد له.

13) دراسة (سامر وايهم، 2018) بعنوان " دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في الأداء العملي لقطاع البنوك والتي اظهرت وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي لهذا القطاع بعد طرح اسئلة الدراسة المتمثلة بالآتي: هل يحتوي البنك على نظام للمعلومات لبيئته الداخلية والخارجية؟ هل يملك العاملون في البنك المعرفة بموضوع اليقظة الاستراتيجية؟ هل هنالك دور للتنبهات في أداء العمل البنكي؟ هل لدى البنك وادارته القابلية لتحسين الأداء المؤسسي تبعاً لليقظة الاستراتيجية؟ علماً أن الباحثين في هذه الدراسة قد اعتمدا الجدول الآتي لمتغيرات اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي اعتماداً على أدبيات في نفس الموضوع

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصدر
اليقظة الاستراتيجية	1. اليقظة البيئية	1. Hickman et al،2011
	2. اليقظة التكنولوجية	2. Ramle, 2014
	3. اليقظة التنافسية	3. Tamboura, 2007
	4. اليقظة التسويقية	4. Amira, 2013
الأداء المؤسسي	1. التكاليف	(Salman & Fakhri, 2018)
	2. الوقت	
	3. المرونة	
	4. الابداع	

أظهرت النتائج الى وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي لقطاع البنوك كما أظهرت النتائج اهتمام ادارة البنك بجمع بيانات عن البيئة الخارجية والمنافسين لهم في نفس القطاع وكذلك اهتمامهم بثقافة الابتكار داخل البنك، وقابلية اعتماد توصيات اليقظة الاستراتيجية في تحسين مناخي الأداء المؤسسي لديهم

14) دراسة (محمود، 2017) بعنوان " اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير اليقظة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي : أن افضل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية هو بعد اليقظة التكنولوجية في تأثيرها على النجاح التنظيمي والذي تم قياسه من خلال الكفاءة والفاعلية، كما أظهرت النتائج أن متغيرات اليقظة الاستراتيجية والمتمثلة ب(اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية) قد حصلت على نسب اتفاق عالية من قبل القيادات الادارية في الشركة المبحوث في هذه الدراسة وهذا مؤشر على قدرة القيادات الإدارية على تفهم البيئة السياسة والتكنولوجية والتجارية والتنافسية المحيطة بهم. الا أن الواقع من خلال المعاشية يشير الى ضعف اليقظة البيئية بسبب عدم وجود جهات متخصصة تراقب نقاط الضعف داخل الشركة وحلها وتعزيز نقاط القوة ومعرفة الفرص الخارجية وتجنب التهديدات.

15) دراسة (فالتة اليمين، 2013) بعنوان: " اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"

تبحث هذه الدراسة عن مدى اهتمام متخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بالأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث طرح الباحث التساؤلات التالية: ما أهمية الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في التعامل مع الفرص والمخاطر؟ ما أهمية الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في استشراق المستقبل والاستعداد المسبق؟ وما أهمية الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد. حيث عكست الدراسة مدى الاهتمام الذي يوليه متخذي القرارات الاستراتيجية بمؤسسات الدراسة للأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة، حيث تظهر هذه الأهمية نتيجة للبعد الاستراتيجي لهذه المعلومات وتفاعله مع الدور الهام الذي تلعبه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يوحي ارتباط أحدهما بالآخر. وأوصى هنا الباحث بضرورة إيلاء مزيد من الانتباه الى فكرة ترسيخ الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة بمؤسساتنا والتي تتوقف على ثقة متخذي القرارات في أهمية هذه المعلومات.

16) دراسة (حمو واخرون، 2014) بعنوان: "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"

تطرقت الباحثة الى التساؤل في هذه الدراسة حول أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ودور المعلومات في نجاح نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة ومفهومها. خلصت الباحثة الى وجود علاقة قوية بين إدراك العاملين في مؤسسة الاتصالات التي أجريت عليها هذه الدراسة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية فيها ونصت النتائج على أن للمعلومات دور استراتيجي وقوي لنجاح أنشطة المؤسسة وقيام نظام اليقظة الاستراتيجية بها، وأنه بعقل التغيرات البيئية والتسارع الاقتصادي أصبح من الضروري استعمال نظام اليقظة الاستراتيجي لرصد المعلومات وتجنب المخاطر واغتنام الفرص

17) دراسة (محاط واميرة، 2014) بعنوان: "أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي -

دراسة حالة في مؤسسة اتصالات"

تساءل الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي عن كيفية مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي والتجاري لدى شركة اتصالات في الجزائر وما هي أهم التطبيقات التي يجب ان تتبناها المؤسسة حتى تتمكن من استخدام نظام اليقظة داخل المؤسسة وافترض أن الأداء التسويقي يقوم على (الحصة السوقية، الربحية، قوة العلامات التجارية). خلص الباحث الى أن اتباع نظم المعلومات ضروري جداً في اسهامها في بقاء واستمرارية الأداء التسويقي وأن اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني والمثرات الاقتصادية في طابع استباقي ارادي. توصل الباحث الى أن مصادر المعلومات التي تلجأ اليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي شبكة الانترنت بالرغم من عدم وجود مؤشرات ومعايير واضحة لقياس مدى يقظة المؤسسات.

(18) دراسة (علاوي نصيرة، 2011) بعنوان "اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة."

هدفت هذه الدراسة الى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتبيان البدائل الاستراتيجية الممكنة وكيفية ارساء نظام لليقظة الاستراتيجية، حيث توصلت الباحثة الى أن اليقظة الاستراتيجية هو نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني والمثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية والتهديدات المتسارعة، كما أن نظام اليقظة هو نظام معلوماتي مستمر يبدأ بمجمع المعلومات ومن ثم تعقبها ومعالجتها وتحليلها بحيث يتم الابقاء فقط على المعلومات الهامة اللازمة لصناعة القرار الاستراتيجي

(19) دراسة (بلعسل هاجر، 2018) بعنوان: "مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة"

تساءلت الباحثة في هذه الدراسة عن مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة وكيف يتم تطبيق هذا النظام ومدى حاجة المؤسسة له على أرض الواقع. بينت الباحثة في نموذجها أن مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية هي البحث عن المعلومات، جمع المعلومات، التأكد من صحة المعطيات، معالجة وتحليل، البث والنشر واخيراً الاستعمال. توصلت الباحثة الى أن المؤسسة وحتى تتمكن من الاستحواذ على الزبائن الجدد ودخول أسواق جديدة يجب ان يكون ذلك من خلال قربها من زبائنها وكسب ولائهم من خلال نظام رادار المعلومات حولهم، اذ أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر أحد المداخل لأحداث التغيير المؤسسي من خلال الحصول على المعلومات التوقعية المسبقة وما يحدث في محيطها على المستوى المحلي والوطني وحتى العالمي. وقد تبين أن الجانب "التنافسي" هو أقوى جانب من جوانب اليقظة الاستراتيجية والتي اهتم بها العاملون في المؤسسة محل الدراسة في حين أن ثقافة اليقظة الاستراتيجية كانت ضعيفة بالمجمل بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة (شركة الاتصالات الجزائرية).

2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

حرص الباحث على أصالة الدراسة، وذلك من خلال استعراض مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع " دور اليقظة الاستراتيجية على الأداء غير المالي في الجامعات الفلسطينية "، حيث اقتصرت الدراسة على (5) جامعات، والتي أجريت بين الأعوام (2019-2020). والتي تناولت جزئيين: الجزء الأول المتعلق باليقظة الاستراتيجية بأنواعها (التنافسية والتكنولوجية والتجارية والتسويقية)، والجزء الثاني المتعلق بالأداء غير المالي للجامعات الفلسطينية، وقد كان ذلك محصلة جمع عدد من الأبحاث من المكتبات المحلية والعربية والعالمية، حيث لاحظ الباحث توفر عدد كبير من المراجع والدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي باللغة العربية، وعدد كبير من الدراسات الأجنبية، مع بعض

الصعوبات في الحصول على الدراسات الأجنبية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية، ولاحظ الباحث توفر عدد كبير من الدراسات حول اليقظة التنافسية وتحقيقها للميزة التنافسية للمنظمات، وقلة الدراسات السابقة حول اليقظة التسويقية، وعليه سوف تساعد الدراسة الحالية المعنيين بالموضوع .

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة اتضح أنها مفاهيم شاملة فيما يخص اليقظة الاستراتيجية بأنواعها وآليات التعامل مع المعلومات، وأهمية ذلك في اتخاذ القرارات بشكل فعال وانعكاساته الإيجابية على الأداء المؤسسي، حيث أكدت معظم الدراسات على:

- ضرورة الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية لتسهيل وصول المعلومة لمتخذي القرار في المنظمة.
 - أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المنظمة على تجنب التهديدات وتساهم في إغتنام الفرص .
 - اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد ويسهم بشكل فعال في إتخاذ القرار من خلال المراقبة وتحليل المحيط العلمي، التكنولوجي، التنافسي، التقني، التجاري والتسويقي وتوفير المعلومات لتغذية القرارات الإستراتيجية.
- ومما سبق إستطاع الباحث تحديد أوجه إتفاق وإختلاف بين الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بالإضافة إلى أوجه الإستفادة على النحو التالي :

أوجه الإتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :
وتتمثل في :

- (1) منهج الدراسة، حيث إستخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وهو منهج البحث الحالي .
- (2) مجال البحث، إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجالات البحث وهي اليقظة الإستراتيجية بأنواعها والأداء المؤسسي.

3) أدوات البحث، حيث إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إختيار إحدى أدوات البحث وهي الإستبانة .

أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :
وتتمثل في :

1) مشكلة الدراسة، حيث تهتم الدراسة الحالية بمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة .

2) مكان البحث، وهو الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وعددها ستة .

3) المتغير التابع، بعض الدراسات إختلفت في ربط المتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية بأنواعها (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، التسويقية) مع المتغير التابع، مثل دعم الإبداع كما في دراسة (سحنون وثلاجية،2018)، والميزة التنافسية كما في دراسة (قادري وآخرون،2017) ودراسة (بقة،2015) ودراسة (سامروأيهم،2018) وإتخاذ القرار الترويجي كما في دراسة (وقوني، 2015)، والنجاح التنظيمي كما في دراسة (محمود، 2017)، في حين يرى الباحث أنه لم يتم التطرق إلى دور اليقظة الإستراتيجية على الأداء غير المالي للمؤسسات .

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية :
تتمثل في :

1) مجمل الإطار النظري .

2) صياغة مشكلة الدراسة الحالية .

3) صياغة تساؤلات الدراسة .

4) تحديد مجتمع الدراسة وإختيار عينة الدراسة .

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

3.1 مقدمة:

تتاول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

3.2 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص المبحوثين وإجاباتهم المتعلقة بأهداف الدراسة، ومن ثم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة وفحص فرضيات الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين والإداريين في جامعات جنوب الضفة الغربية وهي: جامعة القدس أبو ديس، جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، جامعة فلسطين الأهلية، وجامعة البوليتكنك، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 132 من الأكاديميين والإداريين، وبناءً على الدراسات السابقة فإن المعلومات المطلوب الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة غير متوفرة لدى جميع العاملين في الجامعات وإنما تتوفر في المناصب التالية:

1. رئيس الجامعة

2. نواب الرئيس

3. عمداء الكليات الإدارية

4. مدراء الدوائر الرئيسية

5. المدراء الذين يحضرون اجتماعات مجلس الكلية.

وبناءً على ذلك الجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة على جامعات جنوب الضفة:

#	الجامعة	أكاديميين	إداريين	المجموع
1.	جامعة القدس	20	31	51
2.	جامعة فلسطين الأهلية	16	10	26

32	14	18	جامعة بوليتكنك فلسطين	3.
23	10	13	جامعة الخليل	4.

3.4 عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية حيث تم اختيار 98 من الأكاديميين والإداريين في جامعات جنوب الضفة الغربية عشوائيا من مجتمع الدراسة بناء على قانون حجم العينة في حالة العينة العشوائية البسيطة، وبعد توزيع أداة الدراسة تم استرداد 84 استبيان بنسبة استرداد بلغت 86% تقريبا من عينة الدراسة، وهي نسبة استرداد مرتفعة ومناسبة لإكمال الدراسة.

والجدول التالي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة الشخصية والديمغرافية:

جدول(1): خصائص عينة الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجامعة	القدس	31	36.9%
	الأهلية	24	28.6%
	البوليتكنك	16	19.0%
	الخليل	13	15.5%
	المجموع	84	100.0%
العمر	اقل من 30	13	15.5%

32.1%	27	من 30 الى اقل من 40	
26.2%	22	من 40 الى اقل من 50	
26.2%	22	أكثر من 50	
100.0%	84	المجموع	
81.0%	68	ذكر	الجنس
19.0%	16	أنثى	
100.0%	84	المجموع	
14.3%	12	بكالوريوس	المستوى التعليمي
36.9%	31	ماجستير	
48.8%	41	دكتوراه	
100.0%	84	المجموع	
11.9%	10	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25.0%	21	من 5 الى اقل من 10	
63.1%	53	أكثر من 10 سنوات	
100.0%	84	المجموع	
31.0%	26	موظف اداري	المسمى الوظيفي
16.7%	14	مدير دائرة اكااديمية	
21.4%	18	أكاديمي	

26.2%	22	عميد	
4.8%	4	نائب رئيس	
100.0%	84	المجموع	

3.5 أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبيان لدراسة اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء غير المالي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، حيث تكونت هذه الأداة من 40 فقرة مقسمة على 8 أبعاد أربعة منها تمثل أبعاد وعناصر اليقظة الاستراتيجية، وأربعة أبعاد تمثل أبعاد الأداء غير المالي للمؤسسة وهي على النحو التالي:

أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة التكنولوجية

اليقظة التنافسية

اليقظة التسويقية

اليقظة التجارية

أبعاد الأداء غير المالي للمؤسسة:

الفلسفة والرسالة والأهداف

الحكم والإدارة

نطاق المؤسسة

الموارد المؤسسية والخدماتية

وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (لا أوافق بشدة =1)، (لا أوافق=2)، (أوافق نوعاً ما=3)، (موافق=4)، (موافق بشدة=5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

3.6 ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات الباحثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرو نباخ ألفا وذلك على أدوات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم(2): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
اليقظة التكنولوجية	5	0.84
اليقظة التنافسية	5	0.84
اليقظة التسويقية	4	0.54
اليقظة التجارية	5	0.71
الدرجة الكلية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية	19	0.90

0.76	5	الفلسفة والرسالة والأهداف
0.75	6	الحكم والإدارة
0.58	5	نطاق المؤسسة
0.76	5	الموارد المؤسسية والخدماتية
0.89	21	الدرجة الكلية لأبعاد الأداء غير المالي للمؤسسة
0.94	40	الدرجة الكلية لأداة الدراسة

كما يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات من (0.54-0.90)، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية (0.90) و للدرجة الكلية لأبعاد الأداء غير المالي للمؤسسة (0.89) كما بلغت درجة معامل الثبات الكلية لأداة الدراسة (0.94)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 94% من البيانات و النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3.7 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع

بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور .

الجدول رقم(3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء اليقظة التكنولوجية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	تراقب الجامعة جميع المستجبات في مجال تقديم الخدمات الجامعية	0.783	0.000
2.	تعمل الجامعة على احداث التغييرات الايجابية وتقديم الخدمات الجامعية باستخدام أحدث الطرق التقنية العلمية	0.790	0.000
3.	تلتزم ادارة الجامعة بتدريب طواقمها على التقنيات الحديثة	0.725	0.000
4.	تبحث الجامعة دائما عن شراء آخر ما توصلت له التكنولوجيا لتسريع عملياتها	0.822	0.000
5.	الجامعة تبحث عن آخر ما توصلت له التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الجامعي.	0.765	0.000

الجدول رقم(4): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء اليقظة التنافسية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	تراقب الجامعة تحركات الجامعات المحلية الأخرى بشكل حذر وتعمل على أن يكون استباقية في تقديم الخدمات الجامعية	0.684	0.000
2.	تتميز إدارة الجامعة بقدرتها على الاهتمام بالمنافسين وعدم تجاهل تحركاتهم.	0.734	0.000
3.	تقوم إدارة الجامعة بتقييم خدماتها التعليمية بالاستناد الى مرجعيات مقارنة واضحة.	0.799	0.000
4.	هناك ذكاء تنافسي في الجامعة لتعرف توجهات الجمهور والمنافسين	0.847	0.000

0.000	0.831	تستخدم إدارة الجامعة استراتيجيات تنافسية مناسبة لوضعها في القطاع التعليمي.	5.
-------	-------	--	----

الجدول رقم(5): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء اليقظة التسويقية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	لدى الجامعة موارد مالية كافية للوفاء بالالتزامات المختلفة.	0.747	0.000
2.	لدى إدارة الجامعة القدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق	0.768	0.000
3.	تسعى الجامعة إلى تبني أساليب تقديم الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء.	0.750	0.000
4.	يجب أن تكون الجامعة مرنة لتضع جهودها وطاقتها باتجاه السوق وتطوير استراتيجية تسويق لكل فئة مستهدفة في تلك الأسواق.	0.374	0.000

الجدول رقم(6): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء اليقظة التجارية.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	تتابع الجامعة التغيرات الحادثة في سلوك المستهلكين.	0.730	0.000
2.	تتابع الجامعة التغيرات الحادث في عروض الموردين.	0.693	0.000
3.	تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بزيائنها.	0.746	0.000
4.	تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بمورديها	0.716	0.000
5.	تتمتع الجامعة بمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي تتشبط فيه.	0.568	0.000

الجدول رقم(7): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء الفلسفة والرسالة والأهداف.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مواردها المالية.	0.654	0.000
2.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم العالي ومعاييره.	0.660	0.000
3.	تستخدم الجامعة الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات.	0.818	0.000
4.	تعمل الجامعة على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتمادا على تغذية راجعة من الميدان.	0.766	0.000
5.	تعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء.	0.691	0.000

الجدول رقم(8): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء الحكم والإدارة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة.	0.706	0.000
2.	يعمل مجلس الجامعة على تحديد السياسات ويشرف على تطبيقها.	0.700	0.000
3.	يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المؤسسة	0.501	0.000
4.	تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي والاداري.	0.567	0.000
5.	يوجد نظام تحفيز واضح ومعلن للموظفين في الجامعة (نظام الترقيات - المسار الوظيفي- المكافآت العلاوات).	0.766	0.000
6.	تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة (ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام بالعملاء).	0.730	0.000

الجدول رقم(9): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء نطاق المؤسسة.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	تحدد الجامعة شروط القبول في البرامج بوضوح	0.590	0.000
2.	تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية	0.543	0.000
3.	تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية	0.682	0.000
4.	تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف	0.650	0.000
5.	تقوم الجامعة بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار .	0.589	0.000

الجدول رقم(10): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء الموارد المؤسسية والخدماتية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية- أبحاث عملية - استشارات)	0.757	0.000
2.	تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة	0.788	0.000
3.	تقوم الجامعة بنشر معلومات كاملة عنها (الأهداف . الرسالة . شروط القبول . البرامج . متطلبات التخرج).	0.472	0.000
4.	تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها	0.805	0.000

0.000	0.785	تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع.	5.
-------	-------	--	----

الجدول رقم(11): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
اليقظة التكنولوجية	0.837	0.000
اليقظة التنافسية	0.903	0.000
اليقظة التسويقية	0.831	0.000
اليقظة التجارية	0.703	0.000

الجدول رقم(12): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لأبعاد الأداء غير المالي للمؤسسة.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
الفلسفة والرسالة والأهداف	0.829	0.000
الحكم والإدارة	0.886	0.000
نطاق المؤسسة	0.759	0.000
الموارد المؤسسية	0.850	0.000

		والخدماتية
--	--	------------

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها, وبذلك تعتبر هذه الفقرات و مجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

7.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بطبع وتوزيع 98 استبيان على مجموعة من الأكاديميين والإداريين في جامعات جنوب الضفة الغربية.
2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام الباحث بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة 84 استبيان بنسبة استرداد بلغت 86%.
3. قام الباحث بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

متغيرات الدراسة

المتغيرات الشخصية والديمغرافية: (الجامعة, العمر, الجنس, المستوى التعليمي, سنوات الخبرة, المسمى الوظيفي).

المتغيرات المستقلة: اليقظة الاستراتيجية وأبعادها وتتمثل ب:

اليقظة التكنولوجية

اليقظة التنافسية

اليقظة التسويقية

اليقظة التجارية

المتغير التابع: الأداء غير المالي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة (لا أوافق بشدة =1)، (لا أوافق=2)، (أوافق نوعا ما=3)، (موافق=4)، (موافق بشدة=5)، على المقياس ذو التدرج الخماسي من (1-5).

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات والتي هي متغيرات ترتيبية تم اسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=5). وحسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عديدة لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا

لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام أسلوب تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation), كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $5 = 4$ وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (13) يوضح ذلك :

جدول رقم (13): مفتاح التصحيح الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
أقل من 1.8	منخفضة جداً
1.8- أقل من 2.6	منخفضة
2.6- أقل من 3.4	متوسطة

مرتفعة	4.2 - أقل من 4.2
مرتفعة جداً	5-4.2

الفصل الرابع

أسئلة الدراسة

4.1 أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد اليقظة

الاستراتيجية:

الجدول رقم(14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد اليقظة الاستراتيجية
مرتفعة	0.63	3.63	اليقظة التكنولوجية
مرتفعة	0.64	3.69	اليقظة التنافسية
مرتفعة	0.46	3.69	اليقظة التسويقية
مرتفعة	0.48	3.60	اليقظة التجارية
مرتفعة	0.46	3.65	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية مرتفعة حيث بلغت درجة

الوسط الحسابي الكلية(3.65) والانحراف المعياري(0.46) مما يدل على أن درجة اليقظة الاستراتيجية

لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين مرتفعة, كما تبين بأن أعلى أبعاد اليقظة هما بعدي اليقظة التسويقية

واليقظة التنافسية وكلاهما درجته مرتفعة بوسط حسابي(3.69), يليه بعد اليقظة التكنولوجية ودرجته مرتفعة

بوسط حسابي(3.63), وأخيرا بعد اليقظة التجارية ودرجته مرتفعة بوسط حسابي(3.60)

4.1.1 البعد الأول: اليقظة التكنولوجية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التكنولوجية:

جدول رقم(15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التكنولوجية.

رقم الفقرة	اليقظة التكنولوجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تلتزم ادارة الجامعة بتدريب طواقمها على التقنيات الحديثة	3.69	0.73	مرتفعة
2.	تعمل الجامعة على احداث التغييرات الايجابية وتقديم الخدمات الجامعية باستخدام أحدث الطرق التقنية العلمية	3.68	0.79	مرتفعة
3.	تراقب الجامعة جميع المستجندات في مجال تقديم الخدمات الجامعية	3.67	0.83	مرتفعة
4.	الجامعة تبحث عن آخر ما توصلت له التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الجامعي.	3.61	0.85	مرتفعة
5.	تبحث الجامعة دائما عن شراء آخر ما توصلت له التكنولوجيا لتسريع عملياتها	3.52	0.86	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.63	0.63	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

المتعلقة بمجال اليقظة التكنولوجية مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية

الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.63)

والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.63)، مما يدل على أن درجة اليقظة التكنولوجية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (تلتزم إدارة الجامعة بتدريب طواقمها على التقنيات الحديثة) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (تعمل الجامعة على أحداث التغييرات الإيجابية وتقديم الخدمات الجامعية باستخدام أحدث الطرق التقنية العلمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تبحث الجامعة دائماً عن شراء آخر ما توصلت له التكنولوجيا لتسريع عملياتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (الجامعة تبحث عن آخر ما توصلت له التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الجامعي) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (تراقب الجامعة جميع المستجدات في مجال تقديم الخدمات الجامعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.83).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
اليقظة التكنولوجية تتمثل بأنه تلتزم إدارة الجامعة بتدريب طواقمها على التقنيات الحديثة، تعمل الجامعة على أحداث التغييرات الإيجابية وتقديم الخدمات الجامعية باستخدام أحدث الطرق التقنية العلمية، تراقب الجامعة جميع المستجدات في مجال تقديم الخدمات الجامعية، الجامعة تبحث عن آخر ما توصلت له التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الجامعي، تبحث الجامعة دائماً عن شراء آخر ما توصلت له التكنولوجيا لتسريع عملياتها.

4.1.2 البعد الثاني: اليقظة التنافسية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التنافسية:

جدول رقم(16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التنافسية.

رقم الفقرة	اليقظة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تستخدم إدارة الجامعة استراتيجيات تنافسية مناسبة لوضعها في القطاع التعليمي.	3.82	0.87	مرتفعة
2.	هناك ذكاء تنافسي في الجامعة لتعرف توجهات الجمهور والمنافسين	3.69	0.88	مرتفعة
3.	تتميز إدارة الجامعة بقدرتها على الاهتمام بالمنافسين وعدم تجاهل تحركاتهم.	3.67	0.75	مرتفعة
4.	تراقب الجامعة تحركات الجامعات المحلية الأخرى بشكل حذر وتعمل على أن يكون استباقية في تقديم الخدمات الجامعية	3.65	0.74	مرتفعة
5.	تقوم إدارة الجامعة بتقييم خدماتها التعليمية بالاستناد الى مرجعيات مقارنة واضحة.	3.63	0.85	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.69	0.64	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمجال اليقظة التنافسية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.69) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.64)، مما يدل على أن درجة اليقظة التنافسية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تستخدم إدارة الجامعة استراتيجيات تنافسية مناسبة لوضعها في القطاع التعليمي) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (هناك نكاه تنافسي في الجامعة لتعرف توجهات الجمهور والمنافسين) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.88).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقوم إدارة الجامعة بتقييم خدماتها التعليمية بالاستناد الى مرجعيات مقارنة واضحة) بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (تراقب الجامعة تحركات الجامعات المحلية الأخرى بشكل حذر وتعمل على أن يكون استباقية في تقديم الخدمات الجامعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (تتميز إدارة الجامعة بقدرتها على الاهتمام بالمنافسين وعدم تجاهل تحركاتهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.75).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : اليقظة التنافسية تتمثل بأنه تستخدم إدارة الجامعة استراتيجيات تنافسية مناسبة لوضعها في القطاع التعليمي، هناك ذكاء تنافسي في الجامعة لتعرف توجهات الجمهور والمنافسين، تتميز إدارة الجامعة بقدرتها على الاهتمام بالمنافسين وعدم تجاهل تحركاتهم، تراقب الجامعة تحركات الجامعات المحلية الأخرى بشكل حذر

وتعمل على أن يكون استباقية في تقديم الخدمات الجامعية، تقوم إدارة الجامعة بتقييم خدماتها التعليمية بالاستناد الى مرجعيات مقارنة واضحة.

4.1.3 البعد الثالث: اليقظة التسويقية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التسويقية:

جدول رقم(17): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التسويقية.

رقم الفقرة	اليقظة التسويقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يجب أن تكون الجامعة مرنة لتضع جهودها وطاقتها باتجاه السوق وتطوير استراتيجية تسويق لكل فئة مستهدفة في تلك الأسواق.	4.32	0.73	مرتفعة جدا
2.	تسعى الجامعة إلى تبني أساليب تقديم الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء.	3.69	0.58	مرتفعة
3.	لدى إدارة الجامعة القدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق	3.56	0.65	مرتفعة
4.	لدى الجامعة موارد مالية كافية للوفاء بالالتزامات المختلفة.	3.20	0.88	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.69	0.46	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

المتعلقة بمجال اليقظة التسويقية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية

الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.69)

والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.46)، مما يدل على أن درجة اليقظة التسويقية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (يجب أن تكون الجامعة مرنة لتضع جهودها وطاقاتها باتجاه السوق وتطوير استراتيجية تسويق لكل فئة مستهدفة في تلك الأسواق) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (تسعى الجامعة إلى تبني أساليب تقديم الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.58).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (لدى الجامعة موارد مالية كافية للوفاء بالالتزامات المختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (لدى إدارة الجامعة القدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.65).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
اليقظة التسويقية تتمثل بأنه يجب أن تكون الجامعة مرنة لتضع جهودها وطاقاتها باتجاه السوق وتطوير استراتيجية تسويق لكل فئة مستهدفة في تلك الأسواق، تسعى الجامعة إلى تبني أساليب تقديم الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء، لدى إدارة الجامعة القدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق.

4.1.4 البعد الرابع: اليقظة التجارية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التجارية:

جدول رقم(18): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اليقظة التجارية.

رقم الفقرة	اليقظة التجارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تتابع الجامعة التغيرات الحادث في عروض الموردين.	3.70	0.65	مرتفعة
2.	تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بمورديها	3.64	0.63	مرتفعة
3.	تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بزيائنها.	3.61	0.69	مرتفعة
4.	تتابع الجامعة التغيرات الحادثة في سلوك المستهلكين.	3.51	0.67	مرتفعة
5.	تتمتع الجامعة بمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.	3.51	0.86	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.60	0.48	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

المتعلقة بمجال اليقظة التجارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية

الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.6) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.48)، مما يدل على أن درجة اليقظة التجارية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (تتابع الجامعة التغيرات الحادث في عروض الموردين) بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بمورديها) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.63).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تتمتع الجامعة بمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه) بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (تتابع الجامعة التغيرات الحادثة في سلوك المستهلكين) بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بزبائننا) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.69).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
اليقظة التجارية تتمثل بأنه تتابع الجامعة التغيرات الحادث في عروض الموردين، تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بمورديها، تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بزبائننا، تتابع الجامعة التغيرات الحادثة في سلوك المستهلكين، تتمتع الجامعة بمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

4.2 أبعاد الأداء غير المالي للمؤسسة:

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد الأداء غير المالي

للمؤسسة:

الجدول رقم (19): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد الأداء غير المالي للمؤسسة.

أبعاد الأداء غير المالي للمؤسسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الفلسفة والرسالة والأهداف	4.01	0.52	مرتفعة
الحكم والإدارة	4.16	0.52	مرتفعة
نطاق المؤسسة	4.05	0.42	مرتفعة
الموارد المؤسسية والخدماتية	3.91	0.60	مرتفعة
الدرجة الكلية	4.04	0.43	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لأبعاد الأداء غير المالي لمؤسسات التعليم العالي في

فلسطين مرتفعة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (4.04) والانحراف المعياري (0.43) مما يدل على

أن درجة الأداء غير المالي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين مرتفعة، كما تبين بأن أعلى أبعاد الأداء

غير المالي هو الحكم والإدارة ودرجتها مرتفعة بوسط حسابي (4.16)، يليها نطاق المؤسسة وهي مرتفعة

بوسط حسابي (4.06)، يليها الفلسفة والرسالة والأهداف وهي مرتفعة بوسط حسابي (4.01)، وأخيرا الموارد

المؤسسية والخدماتية وهي مرتفعة بوسط حسابي (3.91).

4.2.1 البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفلسفة والرسالة والأهداف:

جدول رقم (20): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفلسفة والرسالة والأهداف.

رقم الفقرة	الفلسفة والرسالة والأهداف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء.	4.38	0.69	مرتفعة جدا
2.	تستخدم الجامعة الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات.	4.07	0.74	مرتفعة
3.	تعمل الجامعة على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتمادا على تغذية راجعة من الميدان.	4.06	0.70	مرتفعة
4.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم العالي ومعاييره.	3.99	0.63	مرتفعة
5.	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مواردها المالية.	3.55	0.83	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.01	0.52	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

المتعلقة بمجال الفلسفة والرسالة والأهداف مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة

الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (4.01) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.52)، مما يدل على أن درجة الفلسفة والرسالة والأهداف

مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (تعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء) بمتوسط حسابي مقداره (4.38)
وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (تستخدم الجامعة الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة
والعمليات) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.74).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مواردها المالية.) بمتوسط حسابي
مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم العالي
ومعاييره) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (تعمل الجامعة على
تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان) بمتوسط حسابي مقداره (4.06)
وانحراف معياري مقداره (0.7).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
الفلسفة والرسالة والأهداف تتمثل بأنه تعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء،
تستخدم الجامعة الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات، تعمل الجامعة على تطوير الرسالة
والأهداف باستمرار اعتماداً على تغذية راجعة من الميدان، تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم
العالي ومعاييره ، تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مواردها المالية.

4.2.2 البعد الثاني: الحكم والإدارة.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحكم والإدارة:

جدول رقم (21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحكم والإدارة.

رقم الفقرة	الحكم والإدارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المؤسسة	4.45	0.63	مرتفعة جدا
2.	يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة.	4.37	0.69	مرتفعة جدا
3.	يعمل مجلس الجامعة على تحديد السياسات ويشرف على تطبيقها.	4.30	0.79	مرتفعة جدا
4.	تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي والاداري.	4.25	0.62	مرتفعة جدا
5.	تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة (ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام بالعملاء).	3.89	0.93	مرتفعة
6.	يوجد نظام تحفيز واضح ومعلن للموظفين في الجامعة (نظام الترقيات - المسار الوظيفي - المكافآت العلاوات).	3.69	0.97	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.16	0.52	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

المتعلقة بمجال الحكم والإدارة مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.52)، مما يدل على أن درجة الحكم والإدارة مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (ب) يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.45) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (ب) يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (ب) يعمل مجلس الجامعة على تحديد السياسات ويشرف على تطبيقها) بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وانحراف معياري مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (ب) يوجد نظام تحفيز واضح ومعلن للموظفين في الجامعة (نظام الترقيات - المسار الوظيفي - المكافآت العلاوات)) بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (ب) تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة (ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام بالعملاء)) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (ب) تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي والإداري بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.62).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : الحكم والإدارة تتمثل بأنه يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المؤسسة، يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة، يعمل مجلس الجامعة على تحديد السياسات ويشرف على تطبيقها، تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي والإداري، تسهم إدارة الجامعة في

ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة (ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام بالعملاء)، يوجد نظام تحفيز واضح ومعلن للموظفين في الجامعة (نظام الترقيات - المسار الوظيفي - المكافآت العلاوات).

4.2.3 البعد الثالث: نطاق المؤسسة.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نطاق المؤسسة:

جدول رقم(22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نطاق المؤسسة.

رقم الفقرة	نطاق المؤسسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تحدد الجامعة شروط القبول في البرامج بوضوح	4.40	0.62	مرتفعة جدا
2.	تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية	4.06	0.57	مرتفعة
3.	تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف	4.04	0.75	مرتفعة
4.	تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية	3.89	0.78	مرتفعة
5.	تقوم الجامعة بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.	3.87	0.69	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.05	0.42	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

المتعلقة بمجال نطاق المؤسسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية

الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.05) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.42)، مما يدل على أن درجة نطاق المؤسسة مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (تحدد الجامعة شروط القبول في البرامج بوضوح) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.57).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقوم الجامعة بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار .) بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.75).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
نطاق المؤسسة تتمثل بأنه تحدد الجامعة شروط القبول في البرامج بوضوح، تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية، تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف، تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية، تقوم الجامعة بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.

4.2.4 البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدماتية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الموارد المؤسسية والخدماتية:

جدول رقم(23): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الموارد المؤسسية والخدماتية.

رقم الفقرة	الموارد المؤسسية والخدماتية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تقوم الجامعة بنشر معلومات كاملة عنها (الأهداف . الرسالة . شروط القبول . البرامج . متطلبات التخرج).	4.21	0.79	مرتفعة جدا
2.	تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية- أبحاث عملية - استشارات)	3.96	0.63	مرتفعة
3.	تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة	3.93	0.74	مرتفعة
4.	تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها	3.76	0.87	مرتفعة
5.	تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع.	3.68	1.10	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	0.60	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

المتعلقة بمجال الموارد المؤسسية والخدماتية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير

الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية(3.91) والانحراف المعياري الكلي مقدار(0.6)، مما يدل على أن درجة الموارد المؤسسية والخدماتية

مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (تقوم الجامعة بنشر معلومات كاملة عنها (الأهداف . الرسالة . شروط القبول . البرامج . متطلبات التخرج)) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية- أبحاث عملية - استشارات)) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.63).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (1.1)، الفقرة (تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة) بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.74).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :
الموارد المؤسسية والخدماتية تتمثل بأنه تقوم الجامعة بنشر معلومات كاملة عنها (الأهداف . الرسالة . شروط القبول . البرامج . متطلبات التخرج)، تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية- أبحاث عملية - استشارات)، تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة، تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها، تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع.

أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيسي: ما هو دور اليقظة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين ؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- (5) ما هو أثر اليقظة التنافسية على أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- (6) ما هو أثر اليقظة التسويقية على أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين
- (7) ما هو أثر اليقظة التجارية على أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.
- (8) ما هو أثر اليقظة التكنولوجية على أداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

وقد تم الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال تحليل إختبار فرضيات الدراسة التالية:

الرقم	الفرضيات	النتيجة	
		قبول	رفض
1.	<u>الفرضية الرئيسية:</u> هناك علاقة ايجابية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي غير المالي في مؤسسات جنوب الضفة الغربية في فلسطين	√	
2.	<u>الفرضيات الفرعية:</u>		
2.1	<u>الفرضية الأولى:</u> هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التكنولوجية والأداء المؤسسي غير المالي في مؤسسات جنوب الضفة الغربية في فلسطين	√	
2.2	<u>الفرضية الثانية:</u> هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التنافسية والأداء المؤسسي غير المالي في مؤسسات جنوب الضفة الغربية في فلسطين	√	
2.3	<u>الفرضية الثالثة:</u> هناك علاقة ايجابية بين اليقظة التسويقية	√	

		والأداء المؤسسي غير المالي في مؤسسات جنوب الضفة الغربية في فلسطين	
	√	والأداء المؤسسي غير المالي في مؤسسات جنوب الضفة الغربية في فلسطين	2.4

4.3 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة

الاستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

جدول رقم (24): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين

المتغير المستقل	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
اليقظة الاستراتيجية	84	0.728	0.000

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

من نتائج الجدول السابق يتضح بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.728) وهي موجبة ودالة

إحصائياً (مستوى الدلالة=0.000) وهو أقل من مستوى 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية

السابقة, ويستنتج بأن هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة التكنولوجية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

من أجل فحص هذه الفرضية, تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة التكنولوجية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين, والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

جدول رقم (25): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة التكنولوجية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين

المتغير المستقل	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
اليقظة التكنولوجية	84	0.593	0.000

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

من نتائج الجدول السابق يتضح بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.593) وهي موجبة

ودالة إحصائية (مستوى الدلالة=0.000) وهو أقل من مستوى 0.05, وبالتالي يتم قبول

الفرضية السابقة, ويستنتج بأن هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة التكنولوجية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة التنافسية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة

التنافسية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

جدول رقم (26): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة التنافسية وأداء مؤسسات التعليم العالي

في فلسطين

المتغير المستقل	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
اليقظة التنافسية	84	0.725	0.000

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

من نتائج الجدول السابق يتضح بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.725) وهي موجبة ودالة

إحصائياً (مستوى الدلالة=0.000) وهو أقل من مستوى 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، ويستنتج

بأن هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة التنافسية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة التسويقية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة

التسويقية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

جدول رقم (27): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة التسويقية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين

المتغير المستقل	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
اليقظة التسويقية	84	0.549	0.000

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

من نتائج الجدول السابق يتضح بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.549) وهي موجبة ودالة إحصائياً (مستوى الدلالة=0.000) وهو أقل من مستوى 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، ويستنتج بأن هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة التسويقية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة التجارية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

من أجل فحص هذه الفرضية، تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة التجارية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار :

جدول رقم (27): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة التجارية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين

المتغير المستقل	حجم العينة	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
اليقظة التجارية	84	0.486	0.000

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

من نتائج الجدول السابق يتضح بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.486) وهي موجبة ودالة إحصائياً (مستوى الدلالة=0.000) وهو أقل من مستوى 0.05, وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة, ويستنتج بأن هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة التجارية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

الفصل الخامس

5.1 النتائج، النقاش والتوصيات

5.1.1 نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء غير المالي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. درجة اليقظة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين مرتفعة.
2. أعلى أبعاد اليقظة هما بعدي اليقظة التسويقية واليقظة التنافسية يليه بعد اليقظة التكنولوجية وأخيرا بعد اليقظة التجارية.
3. درجة اليقظة التكنولوجية مرتفعة.
4. و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تبين بأن اليقظة التكنولوجية تتمثل بأنه تلتزم ادارة الجامعة بتدريب طواقمها على التقنيات الحديثة، تعمل الجامعة على احداث التغييرات الايجابية وتقديم الخدمات الجامعية باستخدام أحدث الطرق التقنية العلمية، تراقب الجامعة جميع المستجدات في مجال تقديم الخدمات الجامعية، الجامعة تبحث عن آخر ما توصلت له التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الجامعي، تبحث الجامعة دائما عن شراء آخر ما توصلت له التكنولوجيا لتسريع عملياتها.
5. درجة اليقظة التنافسية مرتفعة.
6. و من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تبين بأن اليقظة التنافسية تتمثل بأنه تستخدم إدارة الجامعة استراتيجيات تنافسية مناسبة لوضعها في القطاع التعليمي، هناك ذكاء تنافسي في الجامعة لتعرف توجهات الجمهور والمنافسين، تتميز إدارة الجامعة بقدرتها على الاهتمام بالمنافسين وعدم تجاهل تحركاتهم، تراقب الجامعة تحركات الجامعات المحلية الأخرى بشكل حذر وتعمل على أن يكون استباقية في تقديم الخدمات الجامعية، تقوم إدارة الجامعة بتقييم خدماتها التعليمية بالاستناد الى مرجعيات مقارنة واضحة.
7. درجة اليقظة التسويقية مرتفعة.

8. و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تبين بأن اليقظة التسويقية تتمثل بأنه يجب أن تكون الجامعة مرنة لتضع جهودها وطاقاتها باتجاه السوق وتطوير استراتيجية تسويق لكل فئة مستهدفة في تلك الأسواق، تسعى الجامعة إلى تبني أساليب تقديم الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء، لدى إدارة الجامعة القدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق.

9. درجة اليقظة التجارية مرتفعة.

10. و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تبين بأن اليقظة التجارية تتمثل بأنه تتابع الجامعة التغيرات الحادث في عروض الموردين، تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بمورديها، تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بزبائنها، تتابع الجامعة التغيرات الحادثة في سلوك المستهلكين، تتمتع الجامعة بمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

11. درجة الأداء غير المالي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين مرتفعة، كما تبين بأن أعلى أبعاد الأداء غير المالي هو الحكم والإدارة يليها نطاق المؤسسة يليها الفلسفة والرسالة والأهداف وأخيرا الموارد المؤسساتية والخدماتية.

12. درجة الفلسفة والرسالة والأهداف مرتفعة.

13. و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تبين بأن الفلسفة والرسالة والأهداف تتمثل بأنه تعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء، تستخدم الجامعة الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات، تعمل الجامعة على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتمادا على تغذية راجعة من الميدان، تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم العالي ومعاييره، تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مواردها المالية.

14. درجة الحكم والإدارة مرتفعة.

15. و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تبين بأن الحكم والإدارة تتمثل بأنه يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المؤسسة، يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة، يعمل مجلس الجامعة على تحديد السياسات ويشرف على تطبيقها، تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي والاداري، تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة (ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام

بالعملاء)، يوجد نظام تحفيز واضح ومعلن للموظفين في الجامعة (نظام الترقيات - المسار الوظيفي - المكافآت العلوات).

16. درجة نطاق المؤسسة مرتفعة.

17. و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تبين بأن نطاق المؤسسة تتمثل بأنه تحدد الجامعة شروط القبول في البرامج بوضوح، تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية، تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف، تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية، تقوم الجامعة بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.

18. درجة الموارد المؤسسية والخدماتية مرتفعة.

19. و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، تبين بأن الموارد المؤسسية والخدماتية تتمثل بأنه تقوم الجامعة بنشر معلومات كاملة عنها (الأهداف . الرسالة . شروط القبول . البرامج . متطلبات التخرج)، تقدم الجامعة خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية- أبحاث عملية - استشارات)، تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة، تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها، تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع.

5.2.1 مناقشة النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

تم قبول الفرضية، والتي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين كل من اليقظة الاستراتيجية والاداء غير المالي للجامعات الفلسطينية في فلسطين. ويستنتج من هذه النتيجة الدور الهام الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تطوير وتعزيز الاداء في الجامعات. وعليه تعتبر هذ النتيجة مؤشرا هاما ورئيسا لأصحاب القرار وواضعي السياسات في الجامعات باتجاه تبني مفهوم اليقظة الاستراتيجية كخيار جوهري ويأخذ دوره بإسناد وتبني من الادارة العليا في الجامعات. وهنا يجب على الجامعات مراجعة خططها الاستراتيجية لتفعيل دور اليقظة الاستراتيجية من خلال مكوناتها والتي سيتم التطرق اليها عند مناقشة الفرضيات الفرعية في الفقرات التالية.

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين اليقظة التكنولوجية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

اليقظة التكنولوجية هي مراقبة وتحليل المحيط العلمي ، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية ، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير . وكون نتائج الدراسة الحالية اشارت الى وجود علاقة ايجابية بين هذه اليقظة والاداء غير المالي، فعلى الجامعات الفلسطينية ان تراعي هذه الجانب بدقة وتسعى لتسخير كل الامكانيات المطلوبة لتعزيز امكانياتها التكنولوجية وتوظيفها من اجل الاستفادة من هذه المزية.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ايجابية بين اليقظة التنافسية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتعرف من خلاله المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين ، وهي أيضا تهتم بالبيئة التي تتطور فيها البيئة المنافسة وذلك من خلال المعلومات التي نحصل عليها من المنافسة وجمعها وتحليلها لإستخراج النتائج وتساعدنا في إتخاذ القرار المناسب للمؤسسة ، ومع زيادة حدة المنافسة وضغوطات العولمة فإن اليقظة لا تكتفي بتحليل الوضع القائم وإنما تذهب إلى استشراف المتغيرات الممكنة والسلوك المتوقع. وكما اظهرت النتائج فان العلاقة ايجابية بين هذه اليقظة والاداء غير المالي للمؤسسة. وهذا يسلط الضوء على الدور الذي يجب ان تلعبه الجامعات في تعزيز المساحة الممنوحة لدراسة المنافسين ورصد تحركاتهم وفق منظومة شمولية تهدف الى تعزيز المكانة التنافسية للجامعة.

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ايجابية بين اليقظة التسويقية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

اليقظة التسويقية تتعلق بمهارة إنتقاء وجمع ونشر المعلومات الخاصة بالمنتجات والأسواق فهي تقع بين البحوث والتطوير من جهة وطرح منتجات جديدة وإكتشاف أسواق جديدة من جهة أخرى ، حيث يجمع هذا النوع الجوانب التجارية والجوانب التنافسية والمنتجات الحالية والبديلة. وبإسقاط هذا المفهوم على الجامعات فان هذا الجانب مرتبط بالعلاقات العامة والشؤون الاكاديمية وجميع الدوائر المرتبطة بنشر واشهار كل ما يتعلق بالجامعة من أنشطة اكااديمية وغير اكااديمية وطرح برامج جديدة وشكاكات الى غير ذلك من اوجه النشاط الجامعي. وكما اثارت النتائج الى وجود علاقة ايجابية بين اليقظة التسويقية والاداء غير المالي فان المؤسسات الجامعية امام تحد استراتيجي يتعلق باستغلال هذا الجانب على اكمل وجه والاهتمام بان كل ما يصدر عنها يتسق وينسجم مع اهدافها الاستراتيجية ويخدم رؤيتها ورسالتها.

الفرضية الرابعة: هنالك علاقة إيجابية بين اليقظة التجارية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. تهتم اليقظة التجارية برصد ومتابعة البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والموردين ومدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية مقارنة بأهم المنافسين لإحداث تفوق تسويقي ، فهي بمعنى آخر أن تحلل المؤسسة إمكانيات كشف تطور حاجيات وتطلعات لزبائن مع متابعة كاملة للسوق والتعرف على موردين جدد. وأهم وسيلة يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها عند ممارسة اليقظة التجارية هي دراسة السوق سواء كانت كمية أو نوعية ، والسوق هنا تشمل السوق الأمامية (الموردين) والسوق الخلفية. وكما افترضت الدراسة فان العلاقة ايجابية بين هذه اليقظة والاداء غير المالي للمؤسسات التعليمية. وعليه فعلى الجامعات التنبه الى الابعاد الخاصة بهذه اليقظة وتوظيفها خير توظيف للوصول الى الاهداف الاستراتيجية المرجوة وبالتالي انعكاسها ايجابيا على المؤسسة.

5.3.1 التوصيات

بناء على ما تقدم في هذه الدراسة وبعد تحليل العلاقات التي عبرت عنها مشكلة الدراسة وبعد النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة فان الباحث استخلص التوصيات التالية:

1) على الجامعات ان تلتزم ادارة الجامعة بتدريب طواقمها على التقنيات الحديثة، تعمل الجامعة على احداث التغييرات الايجابية وتقديم الخدمات الجامعية باستخدام أحدث الطرق التقنية العلمية، وان تراقب الجامعة جميع المستجدات في مجال تقديم الخدمات الجامعية، الجامعة تبحث عن آخر ما توصلت له التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الجامعي، وتبحث الجامعة دائما عن شراء آخر ما توصلت له التكنولوجيا لتسريع عملياتها.

2) على الجامعات الاستفادة من اليقظة التنافسية من استخدام استراتيجيات تنافسية مناسبة لوضعها في القطاع التعليمي، وتوظيف الذكاء التنافسي في الجامعة لتعرف توجهات الجمهور والمنافسين، وان تهتم بالمنافسين وعدم تجاهل تحركاتهم، وتراقب الجامعة تحركات الجامعات المحلية الأخرى بشكل حذر وتعمل على أن اخذ خطوات استباقية في تقديم الخدمات الجامعية.

(3) يجب أن تكون الجامعة مرنة لتضع جهودها وطاقاتها باتجاه السوق وتطوير استراتيجية تسويق لكل فئة مستهدفة وتبني أساليب تقديم الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء وان تحدد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق.

(4) يتوجب على الجامعة متابعة التغيرات الحادثة في عروض الموردين، وان تدرس كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بمورديها، وان تتابع الجامعة التغيرات الحادثة في سلوك الطلبة وان تتمتع بمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

(5) اعطاء اهمية كبيرة للاداء غير المالي للمؤسسة لما له دور كبير في تعزيز مكانة الجامعة وتحقيق اهدافها.

(6) الاهتمام الكبير بصيانة الاستراتيجيات المعتمدة ومراجعة الرسالة والرؤية والفلسفة الخاصة بكل جامعة.

(7) على الجامعات اعادة تقييم هيكلها التنظيمي وثقافتها السائدة والسياسات المتبعة بما يخدم تعزيز التوجه العام نحو الجودة الشاملة.

(8) على الجامعة تاسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية، وان تقوم الجامعة بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.

(9) يجب ان تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة، وان تعمل عل توفير الموارد الكافية لتحقيق أهدافها.

5.2 الملاحق

دليل الهيئة الوطنية للتقييم والاعتماد الأكاديمي (2008) بعنوان، "المعايير الفلسطينية لاعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي"

طورت الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في فلسطين مجموعة من معايير تم تحديدها في أربعة محاور رئيسة يتفرع، الاعتماد وضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي من كل محور عدد من المعايير المتعلقة بأنشطة تلك المؤسسات على النحو الآتي:

1) محور الرسالة وغايات وأهداف المؤسسة: ويشمل، الغايات والأهداف، الرسالة والتخطيط المؤسسي.

2) محور الحكم والإدارة: ويشمل: الإدارة والتخطيط والاتصال، الحكم والقيادة.

3) محور النطاق المؤسسي: ويشمل، التدويل والشراكة، البحث العلمي، البرامج الأكاديمية وخدمة المجتمع.

4) محور الموارد المؤسساتية والخدمات: ويشمل، الموارد المالية والمادية والتعليمية. والتطوير المؤسسي، نظم المعلومات، خدمات الطلبة.

وتهدف هذه الوثيقة إلى وصف المعايير بشكل عام والمساعدة في تقييم الأداء إستناداً إليها، وقد تم إعدادها من أجل الاستخدام في تلك المؤسسات التي تقدم برامجها من خلال تعليم تقليدي يتم في معامل وقاعات تدريس، بغرض المراجعة الذاتية وتحسين الأداء.



جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

استبانة حول موضوع:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة وذلك لجمع المعلومات اللازمة لاكمال متطلبات شهادة الماجستير في التنمية البشرية وإدارة المؤسسات من جامعة القدس، حيث ان هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء غير المالي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، نرجو منكم التعاون للأجابة على الاسئلة الواردة في الاستبانة، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: مأمون الزير

اشراف الدكتور : احمد حرز الله

القسم الاول : المعلومات الشخصية

الارشادات: يرجى الاجابة عن الاسئلة التالية بموضوعية وشفافية.

العمر بالسنوات	أ. اقل من 30	ب. من 31 الى اقل من 40	ج. من 41 الى اقل من 50	د. 51 فما فوق
الجنس	أ. ذكر	ب. انثى		
المستوى التعليمي	ب. بكالوريوس	ج. ماجستير	د. دكتوراه	
سنوات الخبرة	أ. اقل من 5 سنوات	ب. من 5 الى اقل من 10	ج. اكثر من 10 سنوات	
المسمى الوظيفي	أ. موظف اداري	ب. مدير دائرة اكااديمية	ج. اكايمي	د. عميد
			هـ. نائب رئيس	

الجامعة التي تعمل/ين بها: _____

القسم الثاني : عناصر اليقظة الاستراتيجية

الارشادات: يرجى قراءة الاسئلة التالية حول اليقظة الاستراتيجية ومن ثم الاجابة عليها بحسب وجهة

نظرك بعدم الموافقة او الموافقة وفق المقياس ادناه.

1 = غير موافق بشدة. 2 = غير موافق. 3 = محايد. 4 = موافق. 5 = موافق بشدة.

الرمز	أبعاد اليقظة الاستراتيجية وعبارات القياس	لا أوافق بشدة	أوافق نوعا ما	موافق بشدة	موافق
البعد الأول: اليقظة التكنولوجية : ويقصد بها جمع المعلومات التي تمكن المنشأة من توقع الابتكارات التقنية أو الاستثمار بشكل آمن.					
1	تراقب الجامعة جميع المستجدات في مجال تقديم الخدمات الجامعية				
2	تعمل الجامعة على احداث التغييرات الايجابية وتقديم الخدمات الجامعية باستخدام أحدث الطرق التقنية العلمية				
3	تلتزم ادارة الجامعة بتدريب طواقمها على التقنيات الحديثة				
4	تبحث الجامعة دائما عن شراء آخر ما توصلت له التكنولوجيا لتسريع				

					عملياتها	
					الجامعة تبحث عن آخر ما توصلت له التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الجامعي.	5
<p>البعد الثاني: اليقظة التنافسية: وتعني النشاط الذي تبذله المنشأة في تمييز والتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين وسياساتهم والبيئة التي تحتضن تطور عمل المنافس.</p>						
					تراقب الجامعة تحركات الجامعات المحلية الأخرى بشكل حذر وتعمل على أن يكون استباقية في تقديم الخدمات الجامعية	1
					تتميز إدارة الجامعة بقدرتها على الاهتمام بالمنافسين وعدم تجاهل تحركاتهم.	2
					تقوم إدارة الجامعة بتقييم خدماتها التعليمية بالاستناد الى مرجعيات مقارنة واضحة.	3
					هناك ذكاء تنافسي في الجامعة لتعرف	4

					توجهات الجمهور والمنافسين	
					تستخدم إدارة الجامعة استراتيجيات تنافسية مناسبة لوضعها في القطاع التعليمي.	5
<p>البعد الثالث: اليقظة التسويقية: هي عملية البحث، والمعالجة للمعلومات الخاصة بالسوق التابع للمنشأة، وتعنى بشكل كبير بمتابعة تطور السوق بشكل مستمر، وسلوك المستهلك، وادخال منتجات جديدة للسوق.</p>						
					لدى الجامعة موارد مالية كافية للوفاء بالالتزامات المختلفة.	1
					لدى إدارة الجامعة القدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق	2
					تسعى الجامعة إلى تبني أساليب تقديم الخدمات التي تلبي متطلبات العملاء.	3
					يجب أن تكون الجامعة مرنة لتضع جهودها وطاقاتها باتجاه السوق وتطوير استراتيجيات تسويق لكل فئة مستهدفة في	4

					تلك الأسواق.
<p>البعد الرابع: اليقظة التجارية: هي العملية التي تتمكن عن طريقها المؤسسة المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري و بسلوك المستهلكين والزبائن الحاليين واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذا الزبائن المحتملين وتوقعاتهم.</p>					
					1 تتابع الجامعة التغيرات الحادثة في سلوك المستهلكين.
					2 تتابع الجامعة التغيرات الحادث في عروض الموردين.
					3 تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بزبائنها.
					4 تدرس الجامعة كل ما يؤثر على علاقتها التجارية بمورديها
					5 تتمتع الجامعة بمسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.

القسم الثاني : الاداء غير المالي للمؤسسة

الارشادات: يرجى قراءة الاسئلة التالية الاداء غير المالي للمؤسسة ومن ثم الاجابة عليها بحسب وجهة

نظرك بعدم الموافقة او الموافقة وفق المقياس ادناه.

1 = غير موافق بشدة. 2 = غير موافق. 3 = محايد. 4 = موافق. 5 = موافق بشدة.

الرمز	أبعاد الاداء المؤسسي وعبارات القياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	وافق نوعا ما	موافق	اوافق بشدة
<p>البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف: وتعرف على انها الاطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وتمثل مرحلة التكوين والتخطيط.</p>						
1	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مواردها المالية.					
2	تناسب فلسفة ورسالة الجامعة مستوى التعليم العالي ومعاييره.					
3	تستخدم الجامعة الرسالة والأهداف في التخطيط للأنشطة والعمليات.					
4	تعمل الجامعة على تطوير الرسالة والأهداف باستمرار اعتمادا على تغذية راجعة من الميدان.					
5	تعتمد رسالة وأهداف الجامعة من مجلس الجامعة ومجلس الأمناء.					
<p>البعد الثاني: الحكم والإدارة: يتعلق هذا البعد بالحكم والإدارة بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل من خلال لوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاته.</p>						

					1	يوجد للجامعة جسم إداري لديه الصلاحيات اللازمة لإدارة المؤسسة.
					2	يعمل مجلس الجامعة على تحديد السياسات ويشرف على تطبيقها.
					3	يوجد لدى الجامعة هيكل تنظيمي يبين أهم الوحدات والوظائف في المؤسسة
					4	تقوم الجامعة بتقييم دوري لأفراد طاقمها الأكاديمي والاداري.
					5	يوجد نظام تحفيز واضح ومعلن للموظفين في الجامعة (نظام الترقيات - المسار الوظيفي- المكافآت العلوات).
					6	تسهم إدارة الجامعة في ترسيخ الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة (ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام بالعملاء).

البعد الثالث: نطاق المؤسسة: ويعرف نطاق المؤسسة على انه جوهر عمل المؤسسات التعليمية ودورها الرئيس، لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية والبحثية مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي.

					1	تحدد الجامعة شروط القبول في البرامج بوضوح
					2	تزود البرامج التعليمية الطلبة بالمهارات والمعارف العلمية والبحثية
					3	تضع الجامعة سياسات واضحة لإقامة وتأسيس علاقات بحثية مع مؤسسات عالمية
					4	تقوم الجامعة بتسويق برامجها لجمهورها المستهدف
					5	تقوم الجامعة بتقييم نوعية البرامج المطروحة باستمرار.

البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدماتية: وهو من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها، ويقوم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية، مما يسهم في تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين أدائها.

					1	تقدم الجامعة خدمات التعليم
--	--	--	--	--	---	----------------------------

					المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية - أبحاث عملية - استشارات)	
					تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة	2
					تقوم الجامعة بنشر معلومات كاملة عنها (الأهداف . الرسالة . شروط القبول . البرامج . متطلبات التخرج).	3
					تتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها	4
					تدعم الجامعة المبادرات الفردية والإبداع.	5

نهاية الاستبيان

المراجع

5.5.1 المراجع بالعربية

- ❖ سجون هبه, ثلايعة نوة (2018). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة" سييوس-لابال عنابة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية
- ❖ أبو النصر، مدحت (2007) ، إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسائلة وا لقيادة والتطوع
- ❖ بتعة, & صونية. (2016). الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية: دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية
- ❖ بكر، عبد الجواد (2003) ، السياسات التعليمية وصنع القرار، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر : الاسكندرية
- ❖ بلعلسل, هاجر. (2018). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة
- ❖ بن عدة, رقية. (2018). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
- ❖ بوتيارة, عنتر, بدار, & عاشور ببيصار عبد الحكيم. (2017). اليقظة الاستراتيجية ودورها في انجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة
- ❖ بوقليلة وهيبه, دوداي رزيقة. (2017). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, دراسة عينة من ولاية عين الدفلى.
- ❖ جاد الرب، سيد محمد (2009) ، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية : القاهرة.

- ❖ جواني, خميلي, فريد. (2019). أثر نظم المعلومات على تفعيل اليقظة الإستراتيجية.
- ❖ الحمداني, صبا نوري عطاالله, & أحمد إبراهيم عبدالله ابو سن. (2018). الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسيه, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)
- ❖ حمو, كواشي, مراد. (2014). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ د/السيدة عبد الفتاح إسماعيل, أ. د/محمد صالح الحناوي, & أ/خيري محمد السيد. (2018). تأثير هيكل الملكية على سياسة التوزيعات للشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية, 55(2).
- ❖ الدجني, إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية, جامعة دمشق-سوريا.
- ❖ الذويب, مولود علي موسى, مشرف-الطاهر احمد محمد. (2015). أثر التخطيط الإستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- ❖ رملي, حمزة. (2018). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية-دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية و الأردنية.
- ❖ رملي, & حمزة. (2018). زيد, & خوام محمود. (2017). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة لوزارة الصناعة.
- ❖ زيد, خوام محمود. (2017). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة لوزارة الصناعة.

❖ سامر, أيهم. (2018). دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.

❖ السبيعي، خالد بن محمد بن تركي، آل تويم، ناصر بن إبراهيم مشرف، حمزاوي، محمد سيد مناقش & .، الشهراني، سعد بن علي مناقش..(2013) دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية بالرياض

❖ سحنون، أ. هبة، جامعة باجي مختار-عنابة، ثلاثية، أ. د. نوة، & جامعة باجي مختار-عنابة. (2018). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة" سيبوس-لابال عنابة.

❖ سعود، وردة. (2017) فلسفة القيم في ظل التطور التكنولوجي , كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

❖ صالح محمود، محمد حسن حافظ. (2016). أثر الاستراتيجيات التسويقية على أداء منظمات الاعمال نظم المعلومات التسويقية متغير وسيط ,جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

❖ طجين، العالية. دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر

❖ العايدي، حاتم (2009) ، التقييم الذاتي المؤسسي في التعليم العالي ، دراسة غير منشورة، وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية : غزة.

❖ عثمانية. (2016) رسالة المؤسسة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

❖ علاوي نصيرة (2011)، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. مجلة الباحث الاقتصادي. العدد (2) المجلد (2)

❖ فالتة اليمين (2013). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

❖ فتيحة، صدوق. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لأراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات حواسني يمينة ، اليقظة التسويقية في التنمية الإقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مجلة الإقتصاد والتنمية ، العدد07، جامعة الجيلاني بونعامة ، 2017،

❖ قادري، طيب، سعيدة. (2017). أهمية اليقظة الاستراتيجية كألية لتحقيق التميز التنافسي وواقعها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

❖ كيوه، وآخرون (2006) ، نجاح الطالب في الجامعة - تهيئة الظروف المهمة، ترجمة معين الإمام، الطبعة الأولى، دار العبيكان للنشر والتوزيع : الرياض

❖ لمى هادي خميس. (2018). التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج/وزارة التربية العراقية.

❖ محاط، أميرة (2014). أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي

❖ مروج، محمد علي. (2015). دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2012

- ❖ ناصر عويد عطية العقابي ،أ.م. د خلود هادي عبود الربيعي. (2018). تحليل متطلبات الادارة الالكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية .مجلة دراسات محاسبية ومالية.13(45) ,
- ❖ هدي محمد الامين عبدالله. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي بالجامعات الخاصة السودانية (في الفترة 2004م-2016)
- ❖ الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية (2009)، نموذج الاعتماد الخاص لبرنامج تعليمي في مؤسسة تعليم عالي، وزارة التربية والتعليم العالي :فلسطين
- ❖ واكلي كلتوم. (2016). اليقظة الإستراتيجية و المؤسسة الجزائرية حالة ملبنة عريب.
- ❖ وسام, & علي حسين. (2018). متطلبات تطبيق ادارة المعرفة وانعكاسها على إستراتيجية تمكين فرق العمل من خلال اليقظة التكنولوجية.

- ❖ Ibrahim, M. (2015). Investigating the use of the four perspectives of balanced score card (BSC) as technique for assessing performance by Nigerian banks .Journal of accounting and taxation, 7.70–62 ,(4)
- ❖ Lechner, C & ,.Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance .International Small Business Journal, 32.60–36 ,(1)
- ❖ Mithas, S & ,.Rust, R. T. (2016). HOW INFORMATION TECHNOLOGY STRATEGY AND INVESTMENTS INFLUENCE FIRM PERFORMANCE: CONJECTURE AND EMPIRICAL EVIDENCE1 .MIS quarterly, 40.(1)
- ❖ <http://almerja.net/reading.php?i=5&ida=1919&id=900&idm=46765>
- ❖ Abdel-Maksoud, A., Cerbioni, F., Omran, M. F., & Ricceri, F. (2015). The use of non-financial performance indicators and organisational performance: an empirical analysis of Italian firms. International Journal of Business Performance Management, 16(4), 421–441.
- ❖ Kumar, P. (2016). A study of the Relationship between Performance Management System and Organizational Performance in Small and Medium Enterprises in the Manufacturing Sectors (Doctoral dissertation, Goa University).

- ❖ Uwuigbe, O. R., Uwuigbe, U., Adeyemo, K. A., & Ogunbanjo, O. D. (2016). The influence of corporate attributes on Business Success in Nigeria. *International Business Management*, 10(13), 2564–2569.
- ❖ Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.
- ❖ Sosik, J. J., Chun, J. U., Ete, Z., Arenas, F. J., & Scherer, J. (2018, July). Examining How Leader Character Strengths And Ethical Leadership Relate To Leader Outcomes. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 10213). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- ❖ Jeff Sauro & James Lewis, *Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research*, 2012, page187
- ❖ Jeff Sauro & James Lewis, *Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research*, 2012, page187
- ❖ Jeff Sauro & James Lewis, *Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research*, 2012, page262

Alan Agresti, *Categorical Data Analysis*, 2nd Edition, 2002, pages 3-4 ¹

Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, 2012, page262

¹ Alan Agresti, Categorical Data Analysis, 2nd Edition, 2002, pages 3-4

فهرس الجداول

- جدول(1): خصائص عينة الدراسة: 52
- جدول رقم(2): معاملات الثبات لمجالات الدراسة..... 55
- الجدول رقم(3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء اليقظة التكنولوجية... 57
- الجدول رقم(4): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء اليقظة التنافسية..... 58
- الجدول رقم(5): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء اليقظة التسويقية..... 59
- الجدول رقم(6): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء اليقظة التجارية..... 60
- الجدول رقم(7): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء الفلسفة والرسالة والأهداف..... 61
- الجدول رقم(8): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء الحكم والإدارة..... 62
- الجدول رقم(9): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء نطاق المؤسسة..... 63
- الجدول رقم(10): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء الموارد المؤسسية والخدمائية..... 63
- الجدول رقم(11): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لأبعء اليقظة الاستراتيجية..... 64
- الجدول رقم(12): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لأبعء الأداء غير المالي للمؤسسة..... 64
- 64
- جدول رقم (13): مفتاح التصحيح الخماسي..... 67
- الجدول رقم(14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعء اليقظة الاستراتيجية..... 69
- جدول رقم(15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء اليقظة التكنولوجية..... 70
- جدول رقم(16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء اليقظة التنافسية..... 72
- جدول رقم(17): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء اليقظة التسويقية..... 74
- جدول رقم(18): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء اليقظة التجارية..... 76
- الجدول رقم(19): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعء الأداء غير المالي للمؤسسة..... 78
- جدول رقم(20): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء الفلسفة والرسالة والأهداف..... 79
- جدول رقم(21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء الحكم والإدارة..... 81

- جدول رقم(22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نطاق المؤسسة 83
- جدول رقم(23): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الموارد المؤسساتية والخدماتية. 85
- جدول رقم (24): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين 88
- جدول رقم (25): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة التكنولوجية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين 89
- جدول رقم (26): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة التنافسية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين 90
- جدول رقم (27): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة التسويقية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين 91
- جدول رقم (27): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين اليقظة التجارية وأداء مؤسسات التعليم العالي في فلسطين 91

فهرس الاشكال

- الشكل رقم (1) مراحل اليقظة الاستراتيجي 16
- الشكل رقم (2) الغايات من اليقظة التكنولوجية 18
- ويوضح الشكل رقم(3) : نظام اليقظة التنافسية :- (صديقي،2013) 21

فهرس المحتويات

أ	إقرار	أ
أ	الشكر والتقدير	أ
1	الفصل الاول	1
1	الإطار العام للدراسة	1
1	1.1 المقدمة:	1
2	1.2 مشكلة الدراسة	2
4	1.3 اهداف الدراسة	4
4	1.4 أسئلة الدراسة	4
4	1.5 متغيرات الدراسة:	4
5	1.6 فرضيات الدراسة	5
5	1.7 أهمية الدراسة	5
6	1.8 حدود الدراسة	6
6	1.9 محددات الدراسة :	6
7	1.10 أنموذج الدراسة	7
7	1.11 مصطلحات الدراسة :	7
9	الفصل الثاني	9
9	الإطار النظري والدراسات السابقة	9
9	2.1 الإطار النظري	9
10	2.1.2 مقدمة	10
10	2.1.2 مفهوم الاستراتيجية:	10
11	2.1.3 الأهداف الإستراتيجية :	11
12	2.1.4 التفكير الاستراتيجي	12

13	2.1.5 عناصر التفكير الاستراتيجي
14	2.1.6 اليقظة الاستراتيجية:
17	2.1.7 ابعاد اليقظة الاستراتيجية
17	2.1.7.1 اليقظة التكنولوجية
19	2.1.7.2 اليقظة التنافسية
20	2.1.7.3 مزايا اليقظة التنافسية
20	2.1.7.4 مراحل اليقظة التنافسية
22	2.1.7.5 اليقظة التجارية:
22	2.1.7.6 اليقظة التسويقية:
23	2.1.8 الاداء غير المالي للمؤسسات:
24	2.1.9 اهمية الاداء غير المالي للمنظمات
26	2.1.10 البعد الاول: الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف
28	2.1.11 البعد الثاني: الحكم والإدارة
28	2.1.10.1 القيادة والادارة
30	2.1.10.2 السياسات
31	2.1.10.3 البعد الثالث: النطاق المؤسسي
31	2.1.10.3.1 البرامج التعليمية
31	2.1.10.3.2 البحث العلمي
33	2.1.10.3.3 المشاركة المجتمعية
33	2.1.10.3.4 التدويل والشراكة
34	2.1.10.3.5 البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات
34	2.1.10.3.6 الموارد البشرية
34	2.1.10.3.7 الموارد التعليمية
35	2.1.10.3.8 الموارد المالية والمادية
35	2.1.10.3.9 خدمات الطلبة
37	2.2 الدراسات السابقة

47	2.3التعقيب على الدراسات السابقة:
48	أوجه الإتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :
49	أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :
49	أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية :
50	الفصل الثالث
50	طريقة وإجراءات الدراسة
50	3.1 مقدمة:
50	3.2 منهج الدراسة:
51	3.3 مجتمع الدراسة:
52	3.4 عينة الدراسة:
54	3.5 أداة الدراسة:
55	3.6 ثبات الأداة:
56	3.7 صدق الأداة
65	7.3 خطوات تطبيق الدراسة:
65	متغيرات الدراسة:
66	8.3المعالجة الإحصائية
67	مفتاح التصحيح
69	الفصل الرابع
69	أسئلة الدراسة
69	4.1أبعاد اليقظة الاستراتيجية:
70	4.1.1البعد الأول: اليقظة التكنولوجية.
72	4.1.2البعد الثاني: اليقظة التنافسية.
74	4.1.3البعد الثالث: اليقظة التسويقية.
76	4.1.4البعد الرابع: اليقظة التجارية.
78	4.2أبعاد الأداء غير المالي للمؤسسة:
79	4.2.1البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف.

81	4.2.2 البعد الثاني: الحكم والإدارة.....
83	4.2.3 البعد الثالث: نطاق المؤسسة.....
85	4.2.4 البعد الرابع: الموارد المؤسساتية والخدماتية.....
87	أسئلة الدراسة :
88	4.3 فرضيات الدراسة:
93	الفصل الخامس.....
93	5.1 النتائج، النقاش والتوصيات.....
93	5.1.1 نتائج الدراسة.....
95	5.2.1 مناقشة النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:
97	5.3.1 التوصيات.....
99	5.2 الملاحق.....
110	المراجع.....
110	5.5.1 المراجع بالعربيه.....
115	المراجع بالانجليزية.....
118	فهرس الجداول.....
119	فهرس الاشكال.....