

اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التوجه الاستراتيجي

بحث استطلاعي لآراء عينه من القيادات الادارية العليا في جامعة كربلاء المقدسة

Strategic vigilance and its role in achieving the strategic direction

An exploratory study of the opinions of a sample of senior administrative leaders at the Holy University of
Karbala

م.م محمد عوض جارالله الشمري

Mohammed Awad Jarallah

mohammed.awad@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

يهدف هذا البحث الى قياس مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في اختيار التوجه الاستراتيجي، ويستند الاطار الفكري و المفاهيمي لهذا البحث على متغيرين اساسيين هما (اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي)، وللغوص اكثر في تفاصيل هذين المتغيرين فقد اعتمد على مجموعة من الأبعاد الجوهرية لليقظة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية)، أما أبعاد التوجه الاستراتيجي فقد تمثلت بـ (التوجه التنافسي، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه المستقبلي، التوجه الاستباقي)، إضافة الى النتائج الاحصائية التي توصل اليها الجانب الميداني للبحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة التي صممت فقراتها بما يتلاءم مع طبيعة بيئة البحث (جامعة كربلاء)، وقد خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية ومعنوية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي والتي رفع في ضوءها مجموعة من التوصيات للجامعة لموضوع البحث، ضمت مجموعة من الحلول المقترحة كأدوات للتطوير والارتقاء بالمستوى العلمي.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي.

Abstract

This research aims to measure the extent of the impact of strategic alertness in choosing the optimal strategic direction, and the conceptual and intellectual framework of this research is based on two basic variables, namely (strategic alertness and strategic direction). (Environmental vigilance, technological vigilance, competitive vigilance, marketing vigilance), while the dimensions of the strategic orientation were represented by (competitive orientation, analytical orientation, defensive orientation, future orientation, proactive approach), in addition to the statistical results reached by the field side of the research based on The questionnaire, whose paragraphs were designed with us in line with the nature of the research environment (University of Karbala), as the research came out with a set of conclusions, the most prominent of which is the existence of a strong and moral relationship and influence between strategic vigilance and strategic orientation, in the light of which a set of recommendations were raised for the university in question, which included a set of solutions The proposed tools for the development and advancement of the scientific level.

Key words: strategic vigilance, strategic direction.

المقدمة:

تعد اليقظة الاستراتيجية من القضايا المهمة لجميع منظمات الاعمال التي تسعى لمواكبة التغيرات والتطورات الديناميكية في مجال اعمالها. فهي تساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية الطارئة من أجل الابتعاد عن المخاطر التي قد تواجهها واختيار التوجه الاستراتيجي الامثل الذي يمكنها من التغلب على هذه المشاكل بالتوقيت المناسب . اذ تشهد بيئة الجامعات العراقية منافسة شرسة في الوقت الحالي , الامر الذي يحتم عليها التغلب على المنافسين والسيطرة عليهم وهنا تحتاج أن تكون الجامعة يقظة تجاه بيئتها التعليمية , من أجل الوصول الى التوجه الاستراتيجي الذي يمكنها من احتواء طلبتها الحاليين والمستقبليين . وهنا لا بد لها من الانتباه إلى اليقظة الاستراتيجية كونها تلعب دوراً فعالاً في الحفاظ على بقائها وديمومتها في مجال العمل الاكاديمي . اضافة الى ذلك فان اليقظة الاستراتيجية تتيح للمنظمات امكانية استشعار الفرص الحالية والجديدة واعتمادها بالاعتماد على الأصول والقدرات والموارد التنظيمية المتاحة.

المبحث الأول ((منهجية البحث))**أولاً: مشكلة البحث**

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا كبيرا في دورة حياة كافة المنظمات على اختلاف احجامها وطبيعة انشطتها فهي تعد السبيل الامثل لاختيار التوجه الاستراتيجي المنشود لهذه المنظمات، عن طريق تمكينها من الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الحيوية ، ومساعدة متخذي القرار على فهم وتحليل عوامل البيئة المحيطة والتعرف على سيناريواتها مبكرا وترجمتها لصالح المنظمة. ومما تقدم يمكن ايجاز مشكلة البحث عن طريق التساؤلات الآتية:

1. هل تدرك ادارة الجامعة عينة البحث دور اليقظة الاستراتيجية في اختيار التوجه الاستراتيجي؟
2. ما مستوى اهتمام إدارة الجامعة عينة البحث باليقظة الاستراتيجية؟
3. هل تستفيد إدارة الجامعة عينة البحث من مخرجات اليقظة الاستراتيجية؟
4. هل تسهم اليقظة الاستراتيجية في اختيار التوجه الاستراتيجي الامثل للجامعة عينة البحث؟
5. ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي في الجامعة عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

تتضح أهمية هذا البحث في إطارها النظري والميداني عن طريق :

- 1- تقديم الاساسات التي تمكن الجامعة موضوع البحث من التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في اختيار التوجه الاستراتيجي والتعرف على مكونات هذه العلاقة على مستوى الجامعة المبحوثة.
- 2- التعرف على اهم المقاييس المعتمدة لقياس اليقظة الاستراتيجية في بيئة عمل الجامعة موضوع البحث.
- 3- تبني الجامعة المبحوثة لليقظة الاستراتيجية يسهم في توفير المعلومات التي تحتاجها ادارة الجامعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوجهاتها الاستراتيجية.
- 4- التعرف على اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وبرز التوصيات المتوافقة معها , فضلا عن تقديم اليات تنفيذها.

ثالثاً: أهداف البحث

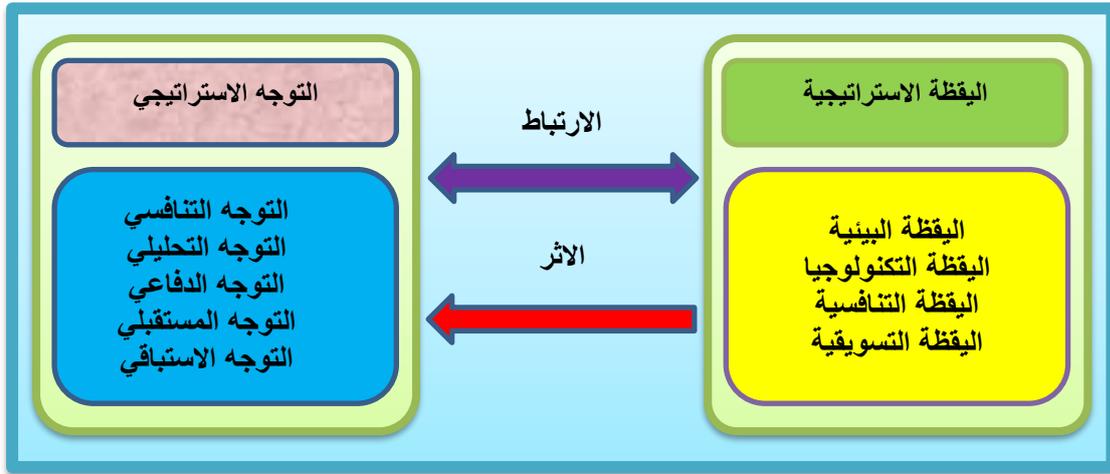
يهدف هذا البحث الى تحديد وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الاهداف الفرعية الآتية:-

- 1- تقديم اطار نظري وميداني لإدارة الجامعة موضوع البحث عن طبيعة تأثير اليقظة الاستراتيجية في اختيار التوجه الاستراتيجي الامثل.

- 2- بناء أنموذج فرضي واختباره لمعرفة تأثير اليقظة الاستراتيجية في اختيار التوجه الاستراتيجي.
- 3- قياس مدى إدراك عينة البحث لدور اليقظة الاستراتيجية في اختيار التوجه الاستراتيجي الامثل.
- 4- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (اليقظة الاستراتيجية و التوجه الاستراتيجي).
- 5- تقديم مجموعة من التوصيات للجامعة موضوع البحث بالاعتماد على النتائج التي توصل اليها الباحث.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

يعتمد هذا البحث على المخطط الفرضي الموضح في الشكل (1) والذي يبين تأثير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) في تحقيق التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التنافسي، التحليلي، الدفاعي، المستقبلي، الاستباقي).



شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

في ضوء المخطط الفرضي للبحث صيغت فرضياته وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية مع التوجه الاستراتيجي بأبعاده.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي بأبعاده

سادساً: أساليب جمع البيانات

1- الجانب النظري: اعتمد الباحث في الجانب النظري للبحث على المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات بحثه من كتب ودوريات وبحوث ورسائل و اطاريح.

2- الجانب العملي: اعتمد الباحث في الجانب العملي على استمارة الاستبانة والتي صممت بما يتوافق مع طبيعة مجتمع وعينة البحث (القيادات الادارية العليا في جامعة كربلاء) ، واتصفت بالدقة والشمولية لمتغيراته ، بالاعتماد على (مقياس ليكرت الخماسي) والذي تدرج من عبارة اتفق تماماً والتي تأخذ الوزن (5) وصولاً إلى لا اتفق تماماً والتي أخذت الوزن (1) وبوسط حسابي فرضي (3)، وقد قسم الباحث الاستمارة إلى محورين رئيسيين هما: المحور الأول: تضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) والتي شملت (20) فقرة لقياسه وزعت على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري والمخطط الفرضي للبحث، بواقع (5) فقرات لكل بعد فرعي (البيئية، التكنولوجية، التنافسية،

التسويقية) بالاعتماد على مقياس (Dawood&Fakhri,2018). المحور الثاني: تضمن العبارات الخاصة بالمتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده الخمس ويضم (25) فقرة، بواقع (5) فقرات لكل بعد فرعي (التنافسي، التحليلي، الدفاعي، المستقبلي، الاستباقي). اذ تم توزيع (125) استمارة اعيد منها (117) استمارة كانت جميعها صالحة للتحليل.

سابعاً: أدوات التحليل الإحصائي

1. اساليب الاحصاء الوصفية: وهي (المتوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري).
2. اساليب الاحصاء التحليلية: وهي (معامل الارتباط البسيط Spearman ، الانحدار البسيط ، الانحدار المتعدد).
3. تمت معالجة البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V.25

المبحث الثاني (الجانب النظري)

أولاً // اليقظة الاستراتيجية

1- مفهوم اليقظة الاستراتيجية

نظراً لديناميكية وحركية بيئة منظمات الاعمال وفي ظل تزايد المنافسة ، تتسابق المنظمات لابتكار آليات جديدة تمكنها من تحقيق هدف البقاء والاستمرارية ، وبالتالي تحقيق مزاي تنافسية. لا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق تطوير نظام تنبيه استراتيجي يجعل المنظمة في حالة تأهب واستعداد مستمر لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التحديات وهذا النظام هو ما يطلق عليه باليقظة الاستراتيجية ، وهو من اهم نظم المعلومات المتقدمة التي تزود المنظمة بالمعلومات اللازمة ابتداء من مرحلة البحث عن المعلومات وصولاً إلى مرحلة استغلالها (4-3: Dawood & Fakhri, 2018). وقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية فقد عرفها (Hermel, 2001:2) بأنها عملية اجراء مسح شامل وذكي للبيئة المحيطة بالمنظمة من اجل الحصول على معلومات واقعية ودقيقة تمكنها من التنبؤ الصحيح للمستقبل. فيما وصفها (العابدين, 2012: 27) بالنظام الذي يهدف الى الاطلاع على بيئة العمل ومعرفة التغيرات قبل حدوثها، فهو يمثل عجلة معلوماتية مستدامة تكون خلاله المنظمة في وضع الانصات والاستماع لبيئة العمل لتتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن استمراريتها مستقبلاً. كذلك فقد عرفت بانها يقظة المنظمة اتجاه بيئتها التي تمتاز بالتغير والديناميكية، وهي مقياس لمدى حساسيتها لبيئة عملها (78 : 2014 : Boubaya). اما (Alshaer, 2020:83) فقد عرفها بانها الفهم والادراك المسبق والمستمر للأحداث الداخلية والخارجية التي قد تحدث في بيئة العمل مع استمرار الرغبة في التطور والابتكار. مما تقدم يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية بانها عملية استقصاء البيئة الخارجية للمنظمة والتعرف على متغيراتها واتخاذ الاجراءات الاستباقية التي من شأنها مواجهة التحديات التي قد تواجهها مستقبلاً .

2- اهمية اليقظة الاستراتيجية

تعد اليقظة الاستراتيجية من الوسائل المهمة للمنظمات التي تسعى لمواكبة التطورات الديناميكية في مجال قطاعاتها. اذ انها تساعدها على امتلاك الآليات المناسبة التي تمكنها من الابتعاد عن المخاطر، واستغلال الفرصة التي تتاح امامها بأسرع وقت ممكن، (Alshaer, 2020:82). وتأتي اهمية اليقظة الاستراتيجية عن طريق المزايا المهمة التي تحققها للمنظمة والمتمثل بالاتي: (4-3: Dawood & Fakhri, 2018)

- أ) تتيح امكانية التنبؤ بالتحديات أو العقبات المستقبلية التي ستواجهها المنظمة.
- ب) توفر امكانية توقع المنافسين والتفوق عليهم ، مما يسمح للمنظمة تطوير عدد من المزايا التنافسية ، فهي تمكن من التحسين المستمر للسلع والخدمات ، وبالتالي تحسين علاقاتها مع عملائها ومورديها.
- ج) ضمان الاستجابة الجيدة لاحتياجات العملاء واكتشاف أسواق جديدة.

د) تكيف المنتج مع التغييرات الجديدة ، وتحسين خصائصه التقنية (تحسين الجودة وتخفيض الكلفة).
ه) زيادة قدرة المنظمة وسرعة الاستجابة للتغييرات.

و) تساعد المنظمة على توحيد وموازنة المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الانتباه إليهم

ي) الحد من مخاطر عدم اليقين البيئي ورفع مستوى السلامة.

اضافة الى ذلك يرى (Hermel,2001:3) ان اهمية اليقظة الاستراتيجية تأتي عن طريق ارتكازها على:

أ- تشخيص الجوانب الاستراتيجية للبيئة المحيطة بالمنظمة.

ب- الكشف المبكر عن المعلومات ذات العلاقة بالتطورات الديناميكية التي قد تحدث في بيئة العمل مستقبلا.

ت- غرلة وتشذيب المعلومات التي يمكن ان تتسبب في عرقلة تنفيذ استراتيجية المنظمة.

ث- تزويد الجهات المعنية داخل المنظمة بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب

3- ابعاد اليقظة الاستراتيجية

أ- اليقظة البيئية

يطلق عليها "يقظة المحيط" ايضا ، ويمكن تعريفها بأنها يقظة شاملة لمراقبة جميع التطورات (ديموغرافي ، اقتصادي ، اجتماعي ، ثقافي ، قانوني) التي تؤثر على أنشطة المنظمة، وكذلك المتابعة لجميع الأحداث والتغيرات البيئية ذات الصلة (Alshaer,2020:84). وهي من الوظائف الصعبة والمعقدة لمنظمات الاعمال كونها تختص بجوانب واسعة ومتشعبة من البيئة مما يجعل المنظمة ملزمة بالتعامل مع المعلومات المتحصلة بدقة وحذر كبير خلال عملية تحليلها وتقديرها وايصالها الى متخذي القرار لمساعدتهم في اختيار القرار الامثل (Hermel,2007:8)

ب- اليقظة التكنولوجية

تشير إلى قدرة المنظمة على متابعة التطورات التكنولوجية مثل نظم المعلومات ، والإنترنت والبرمجيات ، والتي تعد أحد مكونات بيئتها الخارجية ، من أجل تعزيز قدراتها التنافسية (Alshaer,2020:84). وقد وصفها (Bouchicha & Bouyahyaoui,2012:54) بأنها عملية المراقبة والتحليل التقني للبيئة بالاعتماد على الادوات والوسائل العلمية من اجل انتقاء وتوفير المعلومات الضرورية وايصالها الى متخذي القرار بالوقت المناسب.

ج- اليقظة التنافسية

العملية التي تحدد فيها المنظمة منافسيها المحتملين والحاليين ، عن طريق تجميع وتحليل المعلومات الكمية والنوعية للتعرف على استراتيجيات المنافسين وقدراتهم وأهدافهم، إضافة الى تحديد جهود البحث والتطوير وجميع العلاقات مع المنتجات والأسواق والموردين والتكنولوجيا الجديدة (Dawood & Fakhri,2018:7). فيما وصفها (Tamboura,2008: 60) بأنها النشاط الذي تحدد عن طريقه المنظمة استراتيجيات ونوايا منافسيها ومشاريعهم المستقبلية، من اجل توقع أي قرارات تصدر عنهم على المدى البعيد والتي من الممكن ان تعيق عملها وتقوت الكثير من الفرص عليها.

د- اليقظة التسويقية

هذا النوع من اليقظة يتعلق بالزبائن ، وتحديد احتياجاتهم والاستجابة لها. من ناحية أخرى ، يركز على الموردين وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، ويركز على الموردين والعملاء لتطوير السلع والخدمات اذ إن معلومات يقظة التسويق تتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية (Alshaer,2020:84). وهي من اكثر انواع اليقظت مساهمة في زيادة ربحية المنظمة بسبب ارتباطها بتعاملاتها التسويقية، ومساهمتها في توضيح طبيعة علاقتها مع الزبائن والموردين (Da Silva,2002:42).

ثانيا // التوجه الاستراتيجي**2- مفهوم التوجه الاستراتيجي**

يعد التوجه الاستراتيجي احد اهم المتغيرات الاساسية في عالم الاعمال، اذ يرتبط بشكل مباشر بالطريقة التي تختارها ادارة المنظمة للمنافسة في سوق العمل، وبذلك فان التوجه الاستراتيجي يركز على نتائج التفكير الاستراتيجي في تحديد الوسائل التي تحتاجها إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (ابو نجم، 2018: 7). وقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم فقد عرفه (Shunnaq,2000: 21) بأنه النشاط الذي يوفر الجهود المناسبة لحماية موارد المنظمة وتحقيق الاستثمار الامثل لها على المدى البعيد وتوفير المرونة المطلوبة التي تحتاجها للتكيف مع بيئتها الخارجية. وعرف ايضا بأنه عملية توجيه افراد المنظمة باتجاه تحقيق مميزات تنافسية مستدامة عن طريق نشر المعلومات المتحصلة وايصالها لهم جميعا , وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق التوجه الاستراتيجي المطلوب (Auh & Menguc,2005: 335). فيما وصفه (Hkala,2010:7) بأنه مجموعة المبادئ والاسس التي تؤثر على أنشطة المنظمة وتوفر الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الاداء المنشود الذي يساهم في تحقيق التوسع والنمو على المدى البعيد. كذلك فقد عرفه (Brady & Aidan, 2017: 4) بأنه التحركات الخارجية التي تسعى ادارة المنظمة للقيام بها مستقبلا وانعكاساتها داخليا والتي تحدد توجهها في التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية.

2- اهمية التوجه الاستراتيجي

تتمثل اهمية التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال بالمكاسب التي تحققها هذه المنظمات من جراء تطبيقه، والذي يتيح لها امكانية الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية المهمة ذات الارتباط المباشر بعملها، وتوفير المعلومات الضرورية التي تساعد المدراء على تطوير رؤى استراتيجية بعيدة المدى (ابن لغيصم و الزعبي، 2019: 9). ويرى العديد من الباحثين ان اهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمات تأتي عن طريق مساهمته في: (AKman&Yilmaz,2008:37) و (Mardanlo,2015:1) و (ابو نجم، 2018: 8)

أ- زيادة القدرة التنبؤية لمنظمات الاعمال ومساعدتها على تحديد العوامل الاستراتيجية ذات التأثير المباشر على اعمالها المستقبلية.

ب- مساعدة ادارة المنظمة على بلورة الافكار والرؤى الاستراتيجية الناجحة على المدى البعيد.

ج- فهم وتحليل التغيرات البيئية المتسارعة وتحديد مدى تأثيرها على عمل المنظمة مستقبلا.

د- زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل والتحديات وايجاد الحلول المناسبة لها.

هـ- توحيد كافة الجهود المبذولة من قبل ادارة المنظمة والعاملين فيها وتوجيهها باتجاه تحقيق اهداف المنظمة على المدى الطويل.

3- ابعاد التوجه الاستراتيجي

لا تزال الدراسات مستمرة الى الان لتحديد ابعاد التوجه الاستراتيجي، الا إن اول من قام بدراسة هذه الابعاد هو (venkatraman) عام 1989 (الحمزة و البغدادي، 2015: 147) وتتبنى الدراسة الحالية الابعاد الاكثر انسجاما معها (التنافسي، التحليلي، الدفاعي، المستقبلي، الاستباقي) وفيما يأتي توضيح لكل بعد منها:

أ- التوجه التنافسي

يشير الى مدى سرعة المنظمة في استكشاف بيئتها الخارجية وتنمية مواردها مقارنة بمنافسيها المحتملين والحاليين (حمزة: 2015: 44). ويرى (Brady:2017: 10) ان هذا البعد يركز على تطوير السوق عن طريق ابتكار منتجات جديدة ومحاولة الدخول في استثمارات كبيرة وفريدة تساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة في سوق العمل.

ب- التوجه التحليلي

يبين هذا البعد مدى قدرة ادارة المنظمة على تشخيص وتحليل المسببات الرئيسية للمشاكل التي قد تواجهها وايجاد الحلول المناسبة لها, عن طريق تخصيص مواردها بالشكل الامثل وتحقيق نوع من الثبات والتماسك في اداء العاملين ضمن الاستراتيجية المختارة لتحقيق اهدافها (stephen&Mary,2014:64). هذا النوع من التوجهات الاستراتيجية يجعل المنظمات تمتاز بالرسمية والتركيز في اداء اعمالها, فهي تعتمد على التحليل واجراء الابحاث العلمية قبل اتخاذ أي قرارات ذات علاقة بعملها, وتسعى الى اقتناص الفرص باقل خسارة ممكنة عن طريق المحافظة على منتجاتها الحالية التي تضمن لها تحقيق مستوى عالي من الاداء المستقر والمتوازن (Abiodun ,other, 2011: 317).

ج- التوجه الدفاعي

يمثل هذا البعد السلوكيات التي تقوم بها ادارة المنظمة بهدف حماية الجوانب التسويقية للمنظمة والمحافظة عليها (حمزة: 2015: 44). عن طريق التركيز على اداء عملياتها الانتاجية بكفاءة وجودة عالية, وباقل كلفة ممكنة, لأنها تسعى الى رفد السوق بمنتجات فريدة وصعبة التقليد تمكنها من المحافظة على موقعها في السوق (Di Benedetto & Song, 2003:521).

د- التوجه المستقبلي

يشير هذا البعد الى مدى قدرة المنظمة واستعدادها لمواجهة التقلبات البيئية المحتملة, وتطويعها باتجاه تحقيق اهدافها المستقبلية(حمزة: 2015: 44).

هـ- التوجه الاستباقي

يعد هذا النوع من التوجهات الاستراتيجية العنصر الاساسي الذي تعتمد عليه ادارة المنظمة في ظل بحثها عن الابتكارات والافكار المتجددة التي تمكنها من المغامرة ودخول اسواق جديدة بهدف طرح منتجات فريدة وصعبة التقليد تساهم في المحافظة على موقعها في السوق من جهة وتعمل كقاعدة للانطلاق باتجاه تحقيق التوسع والنمو من جهة اخرى (Di Benedetto & Song, 2003:523).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

يتكون هذا المبحث من عدة فقرات تستهدف فحص مدى دقة وثبات اداة القياس والوصف الاحصائي للمتغيرات والابعاد واختبار الفرضيات وكالاتي:

اولا: فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة

تستلزم عملية فحص مصداقية وثبات المقياس الخاص بالبحث الى خطوات عدة اولها تحديد طبيعة التوزيع للبيانات لمعرفة نوع الاحصاءات التي تستخدم ثم استكشاف مدى ثبات المقياس عن طريق اجراء اختبار التحليل العامل التوكيدي واخيرا اختبار كرونباخ الفا وكما يأتي:

أ. التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

إنَّ الوقوف على طبيعة توزيع البيانات يمكن الباحث من معرفة نوع الادوات الاحصائية التي يستخدمها والتي يمكن عن طريقها الحصول على ادق النتائج ولتحقيق هذا الغرض يمكن اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov) وباستخدام برنامج (SPSS v.25).

اذ يمكن هذا الاختبار من معرفة ما اذا كانت الاجوبة الخاصة بالاستبانة ضمن المنحنى الطبيعي ام لا، ولتحقيق ذلك يستلزم الامر تحديد القيمة المعيارية للاختبار وعند مستوى معنوية (5%) والتي يمكن حسابها عن طريق المعادلة الاتية : (Copper and Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير D الى القيمة المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح , اذ يبين الجدول (1) ان جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها تتوزع طبيعيا مما يتيح للباحث استخدام الادوات المعلمية.

جدول (1) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وابعادها

ت	المتغير	Kolomgorov-Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D	ت	المتغير	Kolomgorov-Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D
1	اليقظة البيئية	0.299	0.125	6	التوجه التحليلي	0.201	0.125
2	اليقظة التكنولوجية	0.140	0.125	7	التوجه الدفاعي	0.238	0.125
3	اليقظة التنافسية	0.252	0.125	8	التوجه المستقبلي	0.268	0.125
4	اليقظة التسويقية	0.245	0.125	9	التوجه الاستباقي	0.294	0.125
5	التوجه التنافسي	0.317	0.125				

المصدر : اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج SPSS. V.25

ب. ثبات اداة قياس الدراسة: يعد اختبار ثبات اداة القياس من الاختبارات التمهيدية والضرورية لأنها تحدد مدى امكانية الحصول على نفس النتائج من المقياس اذا ما جرى توزيعه بمدد زمنية مختلفة والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغيرات وكالاتي:-

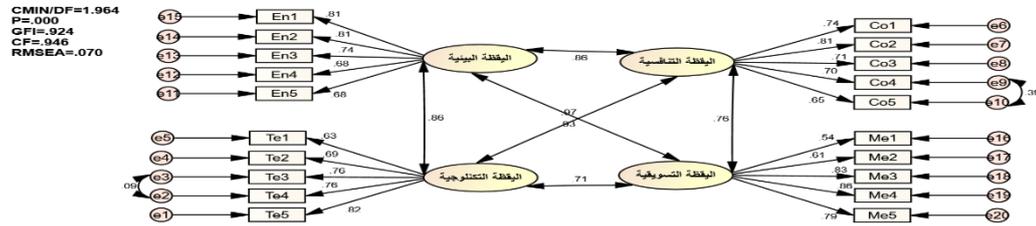
1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير اليقظة الاستراتيجية: الباحث اعتمد على عملية التأكد من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس على اسلوب التحليل العاملي التوكيدي الذي يعد من تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.V.23). اذ إن تقديرات المعلمة تكون مجدية ومقبولة اذا تجاوزت اقيامها نسبة (40%) واما الاخطاء المعيارية فكلما كانت صغيرة كلما امكن الاعتماد على المعلومات الاحصائية والعكس صحيح كذلك, في حين تحدد الدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة اعتماداً على معنوية النسبة الحرجة (C.R.) التي تمثل المقياس الاحصائي لمعنوية تقديرات المعلمة, اذ تكون تقديرات المعلمة مهمة اذا تجاوزت النسبة الحرجة (1.96) عند مستوى معنوية (5%) واذا تجاوزت (2.56) عند مستوى معنوية (1%) (Holtzman&Sailesh,2011:13). ويوضح الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة التي يمكن عن طريقها معرفة مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات التي جمعها وهل فعلا ان المتغيرات تتكون من الابعاد المحددة لها ام لا.

جدول (2) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90
-3	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.95
-4	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	اقل او مساوي لـ 0.08

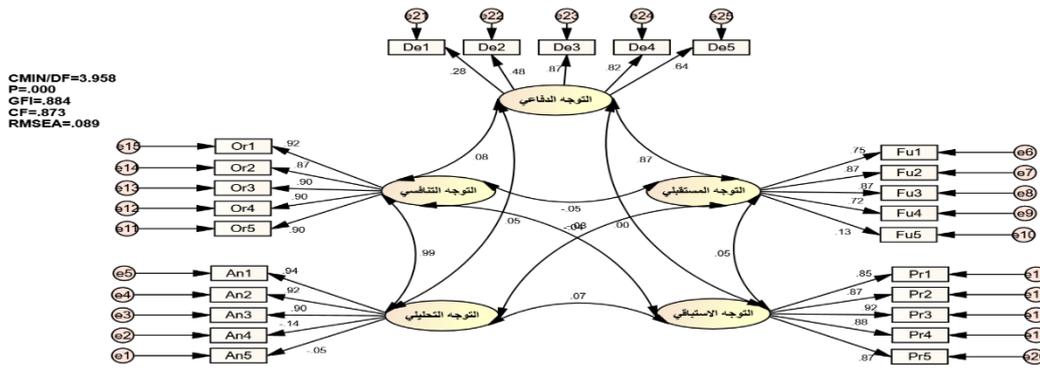
المصدر: (Chan et al.,2007)

اذ تشير مؤشرات التشبعات للفقرات الظاهرة في الشكل (2) الى صحة افتراض أن الـ (20) عبارة تقيس بنية (اليقظة الاستراتيجية). اذ تظهر ان جميع الاوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس تتجاوز قيمتها عن (0.4) (معيار الحكم على صدق العبارات) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (2) تشير عن طريق مقارنتها مع الجدول (2) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان متغير اليقظة الاستراتيجية متغير متعدد الابعاد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس اليقظة كما ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وهي تحقق الشرط المطلوب (1.96) اكبر من C.R وكذلك كانت النسبة الحرجة

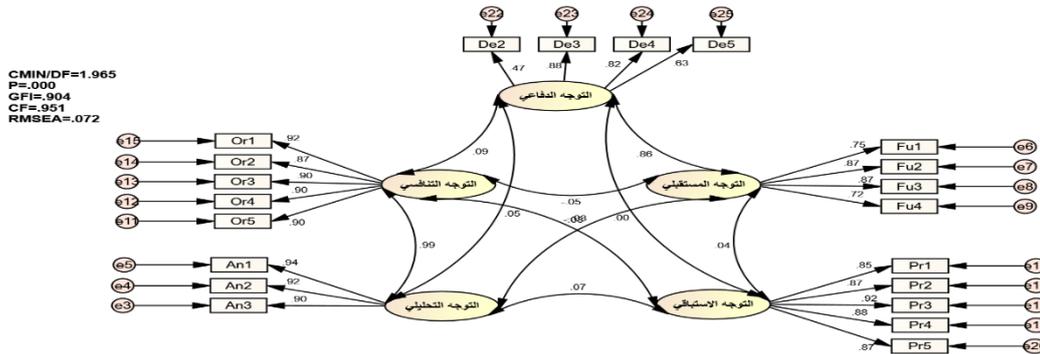


شكل (2) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس اليقظة الاستراتيجية

2- الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التوجه الاستراتيجي: تشير مؤشرات التشبعات للفقرات الظاهرة في الشكل (3) الى عدم صحة افتراض أن الـ (25) عبارة تقيس بنية (التوجه الاستراتيجي). اذ تظهر ان بعض الاوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس تقل قيمتها عن (0.4) (معيار الحكم على صدق العبارات) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وعليه يجب حذفها واعادة التحليل اذ يظهر الشكل (4) بعد الحذف ان جميع الفقرات حققت تشبعات ضمن الحدود المقبولة اما لغرض التأكد من ان هذه الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (4) تشير عن طريق مقارنتها مع الجدول (2) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان متغير التوجه الاستراتيجي متغير متعدد الابعاد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التوجه الاستراتيجي. كما أن جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وهي تحقق الشرط المطلوب (1.96) اكبر من C.R وكذلك كانت النسبة الحرجة.



شكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التوجه الاستراتيجي



شكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التوجه الاستراتيجي بعد التعديل

ب. **الثبات البنائي لأداة القياس:** - إن اختبار الثبات البنائي يعد أسلوب احصائي يؤكد مدى موثوقية البيانات التي سيحصل عليها الباحث من توزيع الاستبانة على أفراد العينة المدروسة , كانت نتائج اختبار الثبات لفقرات الاستبانة كما مبين في جدول (3) التالي:

الجدول (3) الثبات البنائي لأداة القياس

المتغير الرئيسي	الابعاد	كرونباخ الفا للبعد	كرونباخ الفا للمتغير الرئيسي	المتغير الرئيسي	الابعاد	كرونباخ الفا للبعد	كرونباخ الفا للمتغير الرئيسي
اليقظة الاستراتيجية	اليقظة البيئية	0.86	0.93	التوجه الاستراتيجي	اليقظة التكنولوجية	0.85	0.96
	اليقظة التنافسية	0.86			اليقظة التسويقية	0.84	
	التوجه التنافسي	0.95					
	التوجه التحليلي	0.94					
	التوجه الدفاعي	0.79					
	التوجه المستقبلي	0.87					
	التوجه الاستباقي	0.94					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يتبين عن طريق الجدول (3) ان قيمة معامل الثبات (Cronbch's Alpha) لمجمل فقرات المتغير المستقل المعبر عن اليقظة الاستراتيجية بلغت (0.93) مما يؤشر وجود ثبات مرتفع فضلا عن ابعاده الاربعة بسبب كونها اكثر من القيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية وبالبالغة (0.70) اما لمجمل فقرات المتغير المعتمد التوجه الاستراتيجي فقد سجل معامل الثبات (0.96) وهذه القيمة توشر تخطي فقرات المتغير المعتمد لاختبار الثبات بشكل جيد كونها اعلى من (0.70)

وتدل تلك النتائج على وجود الثبات العالي في فقرات متغيري الدراسة المستقل والمعتمد ولجميع الفقرات الممثلة لهم، فضلا عن ابعادها والتي كانت جميعها حققت كرونباخ الفا اعلى من (0.70).

ثانياً: الوصف الاحصائي: تحليل وتفسير نتائج الدراسة: تتعلق هذه الفقرة بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول توافر متغيرات البحث وابعاده وشمل عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة و حددت مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولان استبانة البحث يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004: 15):

جدول (4) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 - 1	1
منخفض	2.60 - 1.81	2
معتدل	3.40 - 2.61	3
مرتفع	4.20 - 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 - 4.21	5

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

تهتم هذه الفقرة بالوصف الخاص بأبعاد متغيري البحث اذ يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه ابعاد متغيرات البحث. اذ يلاحظ في هذا الجدول بان بعد اليقظة التنافسية ضمن متغير اليقظة الاستراتيجية قد حصل على اعلى متوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري بلغ (0.684) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين كان اقل متوسط حسابي من نصيب بعد اليقظة البيئية اذ بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.603) مما يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد وضمن مستوى اجابة مرتفع ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير اليقظة الاستراتيجية بلغ (4.09) وانحراف معياري عام بلغ (0.646). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع"

كما يلاحظ بان بعد التوجه الاستباقي ضمن متغير التوجه الاستراتيجي قد حصل على اعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.812) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين كان اقل متوسط حسابي من نصيب بعد التوجه التنافسي اذ بلغ (3.21) وانحراف معياري بلغ (0.941) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد وضمن مستوى اجابة معتدل ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير التوجه الاستراتيجي بلغ (4.05) وانحراف معياري عام بلغ (0.732). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع"

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لأبعاد ومتغيرات البحث (n=117)

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	اليقظة البيئية	4.03	0.603	مرتفع	1	التوجه التنافسي	3.21	0.941	معتدل
2	اليقظة التكنولوجية	4.11	0.639	مرتفع	2	التوجه التحليلي	3.60	0.649	مرتفع
3	اليقظة التنافسية	4.16	0.684	مرتفع	3	التوجه الدفاعي	3.42	0.514	مرتفع
4	اليقظة التسويقية	4.06	0.659	مرتفع	4	التوجه المستقبلي	3.93	0.743	مرتفع
5					5	التوجه الاستباقي	4.05	0.812	مرتفع
	اليقظة الاستراتيجية	4.09	0.	مرتفع		التوجه الاستراتيجي	4.05	0.732	مرتفع

ثالثا: اختبار الفرضيات

تتعلق هذا الفقرة بجانبين يمثلان نهاية مطاف عملية التحليل والاحصائي وتفسير النتائج الجانب الاول هو اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي) اما الجانب الثاني فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة والمتعددة بين تلك المتغيرات, ولغرض اختبار علاقات الارتباط اعتمد الباحث على معاملات الارتباط البسيط (Pearson), اما لغرض اختبار علاقات التأثير المباشر والمتعدد استخدم الباحث برنامج (Amos, V23) واعتمد منه نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling).

أ. فرضية الارتباط الرئيسية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اليقظة الاستراتيجية بأبعاده والتوجه الاستراتيجي) اعتمد الباحث على اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد اذ يظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (7) يشير الى حجم العينة (117) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يدل على ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة، (Saunders, et,et al.2009,459) وكالاتي :

جدول (6) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.00-0.30 ±
2	علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية)	اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70 ±
3	علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية)	اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99 ±
4	لا توجد علاقة ارتباط	اذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط تامة (سالبة او موجبة)	±1

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات الاحصائية

بهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى آنفة الذكر من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي إذ يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغيرين إذ بلغت (***) (0.77) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الطردية بين متغير اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (7) يوضح تلك العلاقة، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الأولى فضلا عن جميع ابعاد المتغير المستقل قد حققت علاقات ارتباط قوية مع المتغير المعتمد وضمن مستوى معنوية (1%) مما يؤكد الدعم الكلي لقبول الفرضيات الفرعية.

جدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي

		اليقظة البيئية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية	اليقظة الاستراتيجية
التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	.597**	.663**	.528**	.629**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	117	117	117	117	117

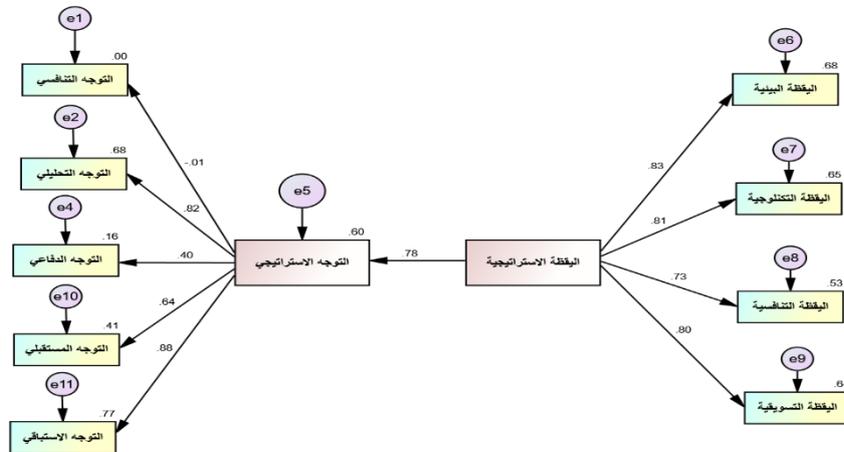
المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ب. فرضية التأثير الرئيسية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية بأبعادها والتوجه الاستراتيجي)

سيختبر الباحث فرضية التأثير المباشرة والمتعدد عن طريق النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية عن طريق استخدام برنامج (Amos. V.20).

والشكل (5) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (التوجه الاستراتيجي) اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل معاملات الانحدار المعيارية اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الاداء الصناعي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير اليقظة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (60%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التوجه الاستراتيجي اما النسبة المتبقية والبالغة (40%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

كما يتضح عن طريق الجدول (8) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.78). بان زيادة مستويات توافر اليقظة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات التوجه الاستراتيجي بنسبة (78%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل فرضية التأثير الرئيسية. وشكل (5) وجدول (8) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (5) المسار الانحداري الخاصة بفرضية التأثير الرئيسية وفق اسلوب نمذجة المعادلة

كما يوضح جدول (8) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < 0.001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (8) تقديرات نموذج التأثير بين متغير اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التوجه الاستراتيجي	<---	اليقظة الاستراتيجية	.778	2.088	.157	13.292	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

وتتبع من الفرضية الرئيسية الاولى اربع فرضيات فرعية:

1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء اليقظة البيئية في متغير التوجه الاستراتيجي

يبين الشكل (6) ان معامل التفسير (R^2) يوضح بان ابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على متغير التوجه الاستراتيجي اما النسبة المتبقية والبالغة (39%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

كما يتضح عن طريق الجدول (9) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد اليقظة البيئية ومتغير التوجه الاستراتيجي والبالغ ($\beta = 0.19$, $P < 0.05$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. كانت اكبر من (1.96) اذ بلغت (2.533) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير بين بعد اليقظة الاستراتيجية ومتغير التوجه الاستراتيجي تقبل الفرضية الفرعية الاولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية ومتغير التوجه الاستراتيجي. وشكل (7) يوضح النموذج الهيكل المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء اليقظة التكنولوجية في متغير التوجه الاستراتيجي

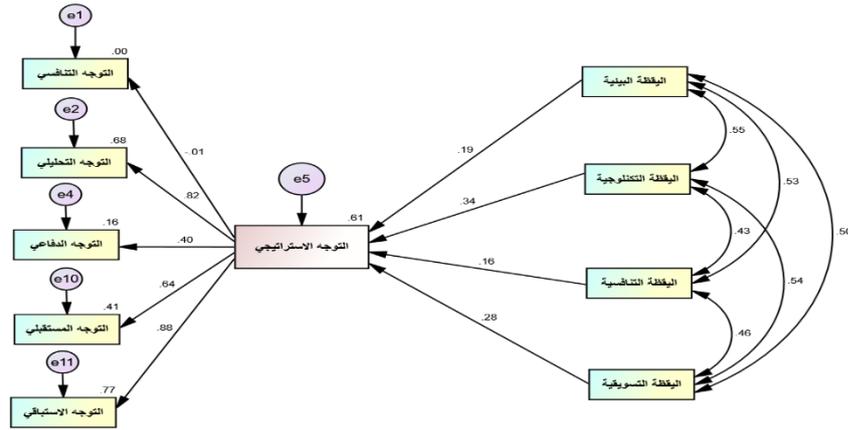
كما يعرض الشكل (7) والجدول (9) نتائج العلاقة بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير التوجه الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد اليقظة التكنولوجية البشري سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التوجه الاستراتيجي. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد اليقظة التكنولوجية بلغ ($\beta = 0.34$, $P < 0.01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (4.542) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96) ($C.R. > 1.96$), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير بين بعد اليقظة التكنولوجية ومتغير التوجه الاستراتيجي تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية ومتغير التوجه الاستراتيجي

3. الفرضية الفرعية-3: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء اليقظة التنافسية في متغير التوجه الاستراتيجي

كما يعرض الشكل (7) والجدول (9) نتائج العلاقة بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير التوجه الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد اليقظة التنافسية البشري سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التوجه الاستراتيجي. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد اليقظة التنافسية بلغ ($\beta = 0.16$, $P < 0.05$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (5%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (2.193) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من (1.96) ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكل لعلاقة التأثير بين بعد اليقظة التنافسية ومتغير التوجه الاستراتيجي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية ومتغير التوجه الاستراتيجي

4. الفرضية الفرعية-4: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء اليقظة التسويقية في متغير التوجه الاستراتيجي

كما يعرض الشكل (7) والجدول (9) نتائج العلاقة بين بعء اليقظة التسويقية ومتغير التوجه الاستراتيجي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعء اليقظة التسويقية البشري سيكون له تأثير ايجابي في مستوى التوجه الاستراتيجي. اذ تعرض النتائج بأن تأثير بعء اليقظة التسويقية بلغ ($\beta = 0.28$, $P < .01$) وهو تأثير ايجابي و معنوي عند مستوى (1%) فضلا عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (3.858) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب ان يكون اكبر من C.R. ($1.96 >$) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء اليقظة التسويقية ومتغير التوجه الاستراتيجي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية ومتغير التوجه الاستراتيجي



شكل (7) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية التابعة لفرضية التأثير الرئيسية وفق اسلوب نمذجة المعادلة

كما يوضح جدول (10) ملخص التحليل اد يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنويه تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (10) تقديرات نموذج التأثير بين متغير ابعاد اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي

المتغير التابع	المسار	المتغيرات المستقلة	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التوجه الاستراتيجي	<---	اليقظة البيئية	.195	.376	.148	2.533	.011
التوجه الاستراتيجي	<---	اليقظة التكنولوجية	.340	.697	.154	4.542	***
التوجه الاستراتيجي	<---	اليقظة التنافسية	.157	.430	.196	2.193	.028
التوجه الاستراتيجي	<---	اليقظة التسويقية	.285	.565	.147	3.858	***

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

• الاستنتاجات

- اولاً:- ابرز الاستنتاجات التي استدل عليها الباحث عن طريق تشخيص آراء عينة البحث حول متغيراته
- 1- اهتمام الجامعة موضوع البحث بأبعاد اليقظة الاستراتيجية، وسعيها الى توفير وتفعيل الاليات اللازمة لتطبيقها ، ويتضح ذلك عن طريق:
- أ- الادراك الواضح لأهمية اليقظة البيئية والذي يتضح جليا عن طريق استجابة ادارة الجامعة وتكيفها مع الاحداث الطرفية التي تواجهها، ومراعاتها للقوانين والايديولوجيات والاحداث السائدة في البلد.
- ب- اهتمام الجامعة باليقظة التكنولوجية والذي انعكس عن طريق اعتمادها على التدريب المستمر لملاكاتها التدريسية على التقنيات الالكترونية الحديثة ، وحثهم على مراقبة ومتابعة كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا التعليم الحديثة.
- ت- اهتمام الجامعة موضوع البحث باليقظة التنافسية عن طريق اعتمادها على استراتيجيات تنافسية موفقيه تعتمد على المواقف التي قد تواجهها، ومراقبتها لتحركات المنافسين بحذر.
- ث- الادراك الواضح لليقظة التسويقية عن طريق اتباعها اساليب تعليمية متطورة تلبى احتياجات طلبتها .
- 2- اهتمام الجامعة قيد البحث بالتوجه الاستراتيجي، وادراكها لأهميته في تحقيق اهدافها. ويتضح ذلك عن طريق:
- أ- اهتمام ادارة الجامعة بالتوجه التنافسي والذي انعكس عن طريق تقديمها للخدمات التعليمية ذات الكلفة الاقل مقارنة بالمنافسين، مع المحافظة على جودة ورصانة العملية التعليمية.
- ب- الادراك الواضح للتوجه التحليلي والذي انعكس عن طريق تشكيل لجان داخلية خاصة لتحديد نقاط القوة والضعف وصياغة خططها الاستراتيجية.
- ت- اهتمام الجامعة بالتوجه الدفاعي عن طريق امتلاكها المرونة الكافية بمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
- ث- ادراك الجامعة لأهمية التوجه المستقبلي وسعيها لاتباع الاساليب العلمية في ادارة مواردها البشرية والمادية على المدى البعيد.
- ج- الاهتمام بالتوجه الاستباقي عن طريق اشراك العاملين في وضع الخطط التنفيذية، ووضع البدائل الاستراتيجية المناسبة.

ثانياً:- ابرز الاستنتاجات التي استدل عليها الباحث في ضوء تحليل علاقات الارتباط والاثر بين متغيرات البحث

- 1- وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي، مما يدل على ان الجامعة موضوع البحث تحاول استغلال كافة ابعاد اليقظة الاستراتيجية وتطويعها باتجاه اختيار التوجه الاستراتيجي.
- 2- إنَّ اليقظة الاستراتيجية تساهم مساهمة كبيرة جدا في عملية اختيار التوجه الاستراتيجي الامثل للجامعة، وان هذه المساهمة تعد مؤثرة ولا يمكن اهمالها او الاستغناء عنها في اتخاذ قراراتها.
- 3- وجود تأثير معنوي قوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي للجامعة موضوع البحث.

• التوصيات

- 1- يرى الباحث ضرورة أن تحظى اليقظة الاستراتيجية بمزيد من الاهتمام من قبل ادارة الجامعة موضوع البحث، كونها عنصرا هاما ومؤثر في توجهاتها الاستراتيجية استنادا للنتائج الاحصائية التي جرى التوصل اليها. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

أ- دعم وتعزيز الجهود الكبيرة التي تبذلها ادارة الجامعة في مجال اليقظة البيئية عن طريق:

- مراقبة الاضطرابات والاحداث البيئية العشوائية غير المتوقعة.

- المساهمة في حماية البيئة عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بها

- العمل على تحمل مسؤولية اجتماعية وبيئية تزيد ثقة الطلبة بها .

ب- ايلاء المزيد من الاهتمام باليقظة التكنولوجية عن طريق:

- مراقبة ومتابعة كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا التعليم الحديثة.

- إحداث تغييرات إيجابية وحديثة الأنماط في مجال التعليم باستخدام افضل التقنيات التكنولوجية.

- شراء التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تقديم خدمات تعليمية جيدة لطلبتها.

ت- التركيز بشكل اكبر على اليقظة التنافسية من اجل خلق نوع من المنافسة الفاعلة مع منافسيها ويجري ذلك عن

طريق:

- مراقبة ادارة الجامعة لتحركات المنافسين بحذر والسعي الى أن تكون سباقا في تطوير الواقع العلمي لطلبتها.

- الاعتماد على التغذية الراجعة في تقييم الخدمات التعليمية المقدمة لطلبتها.

- التعرف على المعلومات الاستخباراتية ذات العلاقة بطلبتها ومنافسيها.

ث- الاهتمام بشكل اكبر ببعد اليقظة التسويقية , عن طريق:

- الاستفادة من وجهات نظر المنافسين في تطوير استراتيجية تسويقية تتناسب مع الفئات المختلفة للطلبة المستهدفين.

- التحلي بمرونة اكبر في مجال بذل الجهود والطاقة باتجاه جذب واستقطاب الطلبة.

2- يرى الباحث ضرورة ايلاء مزيد من الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي, كونه يمثل خارطة او المسار الذي ستسير عليه

الجامعة في تقديم خدماتها التعليمية , ويجري ذلك عن طريق مجموعة من الحلول المقترحة ابرزها:

أ- التركيز بشكل اكبر على التوجه التنافسي, والعمل على تعزيز الجهود التي تبذلها ادارة الجامعة في هذا المجال وذلك

عن طريق:

- دراسة الاستراتيجيات التعليمية المتبعة في الجامعات المنافسة.

- تقديم خدمات تعليمية اقل كلفة مقارنة بالجامعات المنافسة.

- توقيع مذكرات التعاون والتوأمة مع الجامعات المنافسة من اجل تقديم افضل الخدمات التعليمية لطلبتها.

ب- تسليط الضوء بشكل اكبر على التوجه التحليلي, والعمل على تطبيق الياتة عن طريق:-

- تحديد وتحليل التهديدات الخارجية التي قد تعوق عمل الجامعة.

- تحديد وتحليل احتياجات سوق العمل والعمل على وضع الاستراتيجية المناسبة لتلبيتها.

ت- الاعتماد على اسلوب التوجه الدفاعي كأداة للمحافظة على المستوى التعليمي الجيد السائد فيها حاليا, ويجري ذلك

عن طريق:

- وضع وتطبيق مؤشرات اداء واضحة للحكم على اداء ملاكها التدريسية والوظيفية.

- تقديم خدمات تعليمية ذات الجودة العالية تحقق رضا الطلبة.

- المحافظة على مستوى الجيد من خدماتها التعليمية الحالية.

ث- الاهتمام بشكل اكبر بالتوجهات المستقبلية للجامعة عن طريق:

- اتباع اساليب علمية لإدارة الموارد البشرية والمادية على الوجه المطلوب.

- دراسة اوضاع المجتمع لامتلاك ميزة تنافسية مستقبلية.

- تحديد امكانياتها المتاحة حاليا وقياس مدى قدرتها على الوفاء بمتطلباتها مستقبلا.

ج- ايلاء مزيد من الاهتمام بالتوجه الاستباقي عن طريق:

- الالتزام بالبرامج والجدول الزمنية الموضوعة لتحقيق اهدافها.
- تبني وجهات نظر مدروسة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تطوير خدمات تعليمية جديدة تلبي احتياجات الطلبة غير المعلنة.

المصادر References

اولاً : المصادر العربية

البحوث والدوريات

- 1- ابن لغيصم, سعود عبدالله و الزعبي , خالد, " اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية", بحث , جامعة مؤتة, كلية الجامعة, الاردن, 2019 .
- 3- الحمزة ,فاضل عباس, و البغدادي عادل هادي , تأثير التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبائن (دراسة مجموعة من المجمععات التجارية في محافظة لنجف الاشرف), مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, السنة الحادية عشر, المجلد الثاني عشر, العدد الخامس والثلاثون, العراق, 1122 , ص 267

الرسائل والاطاريح

- 4- ابو نجم, ميرنا, " اثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات- دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية", رسالة ماجستير, الجامعة الافتراضية السورية, 2018.
- 5- حمزة, تهاني الرشيد احمد, " التوجه الاستراتيجي واثره على اداء شركات الاتصالات ادارة المعرفة كمتغير وسيط: دراسة عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم", اطروحة دكتوراه, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, كلية الدراسات العليا, 2015.
- 6- العابدin, قوجيل نور, " دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها- دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - ام البواقي", رسالة ماجستير, جامعة باجي مختار - عنابة, كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية, قسم علوم الاعلام والاتصالات, الجزائر, 2012.

ثانياً : المصادر الاجنبية

A. Books

- 7- Cooper, D. R., & Schindler, P. S., (2014). Business Research Methods. 12th ed, McGraw – hill education.
- 8- Dewberry, C. (2004) (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci.
- 9- Hermel, Laurent,(2001)," maitriser et pratique la veille stratégique", Editions afnor, Paris.
- 10- Hermel, Laurent,(2007)," maitriser et pratiquer veille strategique et intelligence economique", Editions afnor, edi2,France.

11- Sanders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Andrian, (2009), (Research methods for business students) Prentice Hall.

B. Journal & Periodicals

12- Abiodun A.J., O. Osibanjo and O. Oyeniya, "Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries", *Management Science*, Vol 35, No. 8, p.942-962, 2011.

13- Akman, Gül, Sen & Yilmaz, Cengiz, "Innovative Capability, Innovation Strategy And Market Orientation: An Empirical Analysis In Turkish Software Industry", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No pp. 69-111, 2008.

14- Alshaer, Sawsan. A, "The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks", *Modern Applied Science*, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 14, No. 6; 2020

15- Auh, S., & Menguc, B, "The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and interfunctional coordination". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, No. 3, 333-350, 2005.

16- Bouchicha, Nacer Eddine, & Bouyahyaoui, Brahim. "La Veille technologique au sein des entreprises algériennes: Situation Et Perspective", *Les Cahiers Du Cread*, Vol. 27, No 98, 2012.

17- Brady, Malcolm & Walsh, Aidan, "Setting strategic direction: a top down or bottom up process", *Business Strategy Series*, Vol 9, No 1, pp5-11, 2017.

18- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). *Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research*, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.

19- Costello, A., & Osborne, J. (2005). *Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis*. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9.

20- Di Benedetto, C. Anthony & Song, Michael, "The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms", *International Marketing Review*, Vol.20, No.5: p.514-533, 2003.

21- Hakala, H, "Configuring Out Strategic Orientation", *ACTA WASAENSIA Business Administration Organization*, 2010.

22- Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) "Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS" *NorthEast SAS Users Group (NESUG)*, 2011 proceedings : pp. 11-14.

- 23- Mardanlo ,Lida Safir," Considering the Effect of Strategic Orientation on Marketing Capabilities :Bank Mellat Case Study ", VISI J Akademik, Vol.5 ,pp. 92–99,2015.
- 24- Shunnaq, Mahammad, & Reid, Margret, "From Antiquity laws to heitage legislation: Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management", Abhath Al-Yarmouk, Yarmouk University, Vol. 16, No. 3: 1–22,2000.
- 25- Slman, Fadhiela& Fakhri, Ali " The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks ",European Journal of Business and Management, , Vol.10, No.21, 2018.
- 26- Stephen, Ibidunni Ayodotun& Mary ,Ogundana Oyebisi," Antecedents of Business Level Strategies in Nigerian Agro–Based Firms ", Journal of Competitiveness, Vol. 6 , No 3,2014.

C. Thesis and Dissertations

- 27- Boubaya, Hassan," The Effectiveness of Strategic Information Systems in Decision Making and Competitiveness Support", PhD, Algeria, 2014.
- 28- Da Silva. Antonio Lopes, "L'Information et l'Entreprise: Des savoirs à partager et à capitaliser, méthodes, outils et applications à la Veille". Thèse de doctorat Non–publié, Sciences de Gestion, Université de Droit, D'Economie et des Sciences d'Aix–Marseille, Marseille, La France, 2002.
- 29- Tamboura, Ines Boulifa "Identification des facteurs critiques de succes pour la mise en place d'un dispositif" ,thesis puor l'obtention du doctorat en sciences de gestion , university deTunisia. , 2008.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الى السادة المعنيين بموضوع البحث

استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة المتعلقة بموضوع البحث (اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التوجه الاستراتيجي الامثل - دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في جامعة كربلاء) املين تفضلكم بالإجابة خدمة للبحث العلمي والمسيرة العلمية. لذا يرجى اخذ الملاحظات الآتية بنظر الاعتبار :-

1- ان الاجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط , فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.

2- يرجى ان تكون الاجابات على اساس الواقع الفعلي الموجود وليس على اساس ما ترونه مناسباً.

3- يرجى وضع الاجابة الخاصة بكل فقرة في المكان المخصص لها.

(شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا)

ومن الله التوفيق

الباحث

م.م. محمد عوض الشمري

المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية

1- اليقظة البنئية					
ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
أ	ترافق ادارة الجامعة الأحداث العشوائية غير المتوقعة ذات الإشارات الضعيفة.				
ب	تتصرف إدارة الجامعة باستجابة واعية مع الأحداث الظرفية.				
ت	تأخذ إدارة الجامعة الأيديولوجيات الساندة في البلد، والقوانين الساندة فيه بنظر الاعتبار.				
ث	تركز ادارة الجامعة على المساهمة بشكل فعال في حماية البيئة عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بها.				
ج	تحمل الجامعة مسؤولية اجتماعية وبنئية تعزز ثقة الطلبة بها				
2- اليقظة التكنولوجية					
أ	تقوم الجامعة بمراقبة ومتابعة كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا التعليم الحديثة				
ب	تعمل الجامعة على إحداث تغييرات إيجابية وحديثة الأنماط في مجال التعليم باستخدام افضل التقنيات التكنولوجية				
ت	تحرص إدارة الجامعة على التدريب المستمر لكوادرها التدريسية على التقنيات الجديدة				
ث	تسعى ادارة الجامعة الى شراء التقنيات التكنولوجية التي تساهم في تقديم خدمات تعليمية جيدة لطلبتها				
ج	تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية في مجال التعليم وتسعى للحصول على أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال اعمالها				
3- اليقظة التنافسية					
أ	ترافق إدارة الجامعة تحركات المنافسين بحذر وتعمل على أن تكون سباقاً في تطوير الواقع العلمي لطلبتها.				
ب	تتميز إدارة الجامعة بالقدرة على المحافظة على التركيز و الانتباه وعدم تجاهل حركات المنافسين.				
ت	تقيم إدارة الجامعة خدماتها التعليمية المقدمة لطلبتها بالاعتماد على التغذية الراجعة.				
ث	تسعى ادارة الجامعة للتعرف على المعلومات الاستخباراتية ذات العلاقة بطلبتها ومنافسيها.				
ج	تستخدم إدارة الجامعة استراتيجيات تنافسية موقفيه تعتمد على المواقف التي قد تواجهها.				
4- اليقظة التسويقية					
أ	تمتلك الجامعة موارد مالية كافية لتلبية احتياجاتها والوفاء بالتزاماتها المختلفة.				
ب	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على تحديد الفجوة بين مخرجاتها واحتياجات السوق في الوضع الراهن.				
ت	تسعى الجامعة إلى إتباع أساليب تعليمية متطورة تلبي احتياجات طلبتها.				
ث	تتحلى ادارة الجامعة بالمرونة في بذل الجهود والطاقة باتجاه جذب واستقطاب الطلبة.				
ج	تحاول ادارة الجامعة الاستفادة من وجهات نظر المنافسين في تطوير استراتيجية تسويقية تتناسب مع الفئات المختلفة للطلبة المستهدفين				

المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي

1- التوجه التنافسي					
ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق
أ	تقوم الجامعة بدراسة نقاط القوة والضعف عند الجامعات المنافسة				
ب	تقوم الجامعة بدراسة استراتيجيات الجامعات المنافسة				
ت	تقدم الجامعة خدمات تعليمية اقل كلفة مقارنة بالمنافسين				
ث	تسعى الجامعة الى الارتقاء بمستوى خدماتها التعليمية وجعلها مطابقة للمعايير الوطنية والدولية				
ج	تتعاون الجامعة مع الجامعات المنافسة من اجل تقديم افضل الخدمات التعليمية لطلبتها				
2- التوجه التحليلي					
أ	تشكل الادارة العليا في الجامعة لجانا خاصة داخلية لصياغة الخطة الاستراتيجية				
ب	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف				
ت	تحلل الجامعة الفرص المتاحة امامها في ضوء امكانياتها الحالية				
ث	تحلل الجامعة التهديدات الخارجية التي قد تعوق عملها				
ج	تحلل الجامعة احتياجات سوق العمل وتعمل على وضع الاستراتيجية المناسبة لتلبيتها				
3- التوجه الدفاعي					
أ	تطبق ادارة الجامعة مؤشرات اداء واضحة للحكم على الاداء				
ب	توجد لدى الجامعة المرونة الكافية بمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها				
ت	تستخدم الجامعة نظم رقابة فعالة لقياس اداء العاملين				
ث	تركز الجامعة على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية لتحقيق رضا الطلاب				
ج	تسعى الجامعة للمحافظة على مستوى خدماتها التعليمية الحالية				

4- التوجه المستقبلي						
					أ	يدعم التوجه الاستراتيجيات باساليب علمية لإدارة الموارد البشرية والمادية على الوجه المطلوب.
					ب	تعمق رسالة الجامعة الرؤيا المتكاملة لدى أفرادها.
					ت	تتسم الرؤيا الاستراتيجية للجامعة بانها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل
					ث	تقوم الجامعة بدراسة اوضاع المجتمع لامتلاك ميزة تنافسية مستقبلية
					ج	تحدد الجامعة امكانياتها المتاحة حاليا وتقيس مدى قدرتها على الوفاء بمتطلباتها مستقبلا
5- التوجه الاستباقي						
					أ	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة.
					ب	يشارك العاملون بالجامعة في اعداد الخطط التنفيذية.
					ت	تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق اهدافها
					ث	تتبنى الجامعة وجهات نظر مدروسة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية
					ج	تطور الجامعة خدمات تعليمية جديدة تلبى احتياجات الطلبة غير المعلنة