



أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات  
الخاصة في إقليم الشمال في الأردن

إعداد

إبراهيم عبد الرحيم إبراهيم مقدادي

المشرف

الاستاذ الدكتور: محمد الزعبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في إدارة الأعمال الدولية  
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة جرش

كانون أول / 2023

## التفويض

أنا الطالب إبراهيم عبد الرحيم مقدادي أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي " أثر اليقظة

الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في

الأردن". للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها حسب التعليمات النافذة في

الجامعة.

التوقيع.....

التاريخ: .....

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالب " إبراهيم عبدالرحيم مقدادي " ورقمه الجامعي ( 228195 ) وعنوانها ( أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال ) وأجيزت بتاريخ 3 / 12 / 2023م

### أعضاء لجنة المناقشة

#### التوقيع

.....  
الأستاذ الدكتور محمد عمر الزعبي ( مشرفاً ورئيساً )

.....  
الدكتور زياد مصطفى الحوامدة ( مناقشاً داخلياً )

.....  
الأستاذ الدكتور محمد نور الجداية ( مناقشاً خارجياً )

## الإهداء

إلى أعر الرجال في قلبي، إلى من علمني معنى الحياة، والحب، والنجاح.  
إلى من كان سندي وعوني، ومثلي الأعلى، إلى من أعطاني الثقة في نفسي، وجعلني أؤمن  
بقدراتي

إلى والدي الحبيب رحمه الله

إلى أعظم امرأة في حياتي. إلى من وقفت بجانبني وساندتني في كل الصعوبات.

إلى مصدر قوتي وإلهامي

رمز العطاء والتضحية.

إلى مصدر سعادتي وفخري ولولاك لما كنت سعيداً في حياتي. سيدة اهل الأرض امي الغالية.

إلى من جعلت هذه الرحلة ممكنة، بدعمك المستمر، وتشجيعك الدائم، فأنت مصدر قوتي

وسعادتي. زوجتي الغالية (شذى)

إلى من جعلت حياتي مليئة بالسعادة والفرح، إلى نور عيوني ونبض قلبي ابنتي (علياء) جعلها الله

من الصالحات

إلى من كانوا دائماً مصدر دعمي وسندي، إلى من كانوا مصدر قوتي وعزمي، اخواني (محمد،

علي، محسن، عمر، يوسف) اذف إليكم هذا الإهداء حبا وفخرا

إلى القلوب النقيه والنفوس الصافيه والوجوه البريئه اخواتي العزيزات

إلى من سعدت بمعرفتهم، وبرفتهم في دروب الحياة سرت أصدقائي...

إلى اسرتي وزملائي...

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية....

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصا.

## الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

أما بعد،

فإني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في مساعدتي في إعداد هذه الرسالة، سواءً من أساتذة أو زملاء أو أصدقاء.

فأخص بالشكر والتقدير أستاذي الفاضل [الاستاذ الدكتور محمد الزعبي]، الذي أشرف على رسالتي، ودعمني بكل ما أملك من علم ومعرفة، وأرشدني إلى الطريق الصحيح.

كما أود أن اتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة، واتقدم أيضاً بالشكر إلى الأساتذة الافاضل الذين قاموا بتحكيم استبانته الدراسة، والذين أثروا بملاحظاتهم وأرائهم حول الاستبانته، بالإضافة إلى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة من إداريين الجامعات الخاصة في إقليم الشمال الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج .

وأخيراً، أشكر جميع من ساهم في مساعدتي في إعداد هذه الرسالة، وأخص بالشكر والتقدير عائلتي

وأصدقائي، الذين كانوا دائماً بجانبني، ودعموني في كل الظروف.

أسأل الله أن يتقبل هذا العمل، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	إهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص باللغة العربية
م	ملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	فرضيات الدراسة
5	أنموذج الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	خطة الدراسة وإجراءاتها
8	التعريفات الإصطلاحية والإجرائية
9	حدود الدراسة ومحدداتها
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
<b>أولاً: الإطار النظري</b>	
11	تمهيد
<b>المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية</b>	
12	تعريف اليقظة الاستراتيجية

13	أنواع اليقظة الإستراتيجية
15	ممثلو اليقظة الإستراتيجية
15	أهمية اليقظة الإستراتيجية
17	أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية
18	أهداف اليقظة الاستراتيكية
19	خصائص اليقظة الإستراتيجية
<b>المبحث الثاني: صنع واتخاذ القرار</b>	
21	تعريف صنع القرار
23	أنواع القرارات
24	نماذج صنع القرار
25	خطوات عملية صنع واتخاذ القرار
28	الظروف الخاصة باتخاذ القرارات
28	المشاركة في صنع القرار وأهميتها
<b>ثانياً: الدراسات السابقة</b>	
31	أولاً: الدراسات العربية
36	ثانياً : الدراسات الأجنبية
40	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
41	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>	
42	تمهيد
42	منهج الدراسة
43	مجتمع وعينة الدراسة
43	وحدة التحليل المستهدفة
44	بيانات الدراسة
45	أداة الدراسة
47	اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة
47	اختبار ثبات أداة الدراسة
48	ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الاحصائية المستخدمة
49	المعالجات الاحصائية المستخدمة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	
51	تمهيد
51	وصف خصائص عينة الدراسة
53	تحليل نتائج أسئلة الدراسة
60	اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
68	تمهيد
68	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
69	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
73	التوصيات
74	المراجع
80	الملاحق



## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مقياس ليكرت الخماسي	46
2	مستويات الأهمية النسبية	46
3	معاملات الثبات لمتغيرات وأبعاد أداة الدراسة	48
4	مصفوفة ارتباط أبعاد المتغير المستقل	48
5	نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية	49
6	وصف خصائص عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية	52
7	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير اليقظة الاستراتيجية	54
8	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة التجارية	55
9	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة التنافسية	56
10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة التكنولوجية	57
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة البيئية	58
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير فاعلية صنع القرار	59
13	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر اليقظة الإستراتيجية على فاعلية صنع القرار.	61
14	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر اليقظة التجارية على فاعلية صنع القرار	63
15	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر اليقظة التنافسية على فاعلية صنع القرار	64
16	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر اليقظة التكنولوجية على فاعلية صنع القرار	65
17	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر اليقظة البيئية على فاعلية صنع القرار	66

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	نموذج الدراسة	1
15	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	2
27	خطوات عملية صنع القرار	3

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
81	قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة	1
82	الاستبانة بصورتها الأولية	2
86	الاستبانة بصورتها النهائية	3

## المخلص

أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم

الشمال في الأردن

إعداد: إبراهيم عبد الرحيم إبراهيم مقدادي

المشرف: أ.د محمد عمر الزعبي

## المخلص

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في المؤسسات التعليمية الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من إداريي جميع الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال والذين يبلغ عددهم (4752) حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي الأردنية للعام الدراسي 2021-2022، حيث بلغت عينة الدراسة (530) إداريي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات احتوت (20) فقرة موزعة على المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية)، والمتغير التابع؛ فاعلية اتخاذ القرار والمكون من (7) فقرات، حيث أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الأهمية النسبية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة جاء مُتَوَسِّطاً، كما أن مستوى الأهمية النسبية فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة جاء مُتَوَسِّطاً، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها على فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وعلى ضوء النتائج توصي الدراسة: زيادة دعم والتزام الإدارات في الجامعات الخاصة بالعمل على تطوير آليات لتعزيز اليقظة الاستراتيجية فيها؛ وذلك من خلال توفير الدعم الإداري والمالي والمعنوي اللازم لذلك، والذي يمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية، فاعلية صنع القرار، الجامعات الخاصة، إقليم الشمال، الأردن.

# **The impact of strategic vigilance in the effectiveness of decision-making in private universities in the northern region of Jordan**

**Preparation: Ibrahim Abd Al- Rahim Ibrahim Miqdadi**

**Supervised by: Prof. Dr. Muhammad Omar Al-Zoubi**

## **Abstract**

This study aimed to reveal the impact of strategic vigilance on the effectiveness of decision-making in private universities in the northern region of Jordan , The study population consisted of administrators from all Jordanian private universities, who numbered (4752) according to the statistics of the Jordanian Ministry of Higher Education for the academic year 2021-2022, where the study sample amounted to (530) administrators who were selected, and in order to achieve Objectives of the study The study used the descriptive analytical approach, by adopting a questionnaire as a data collection tool that contained (20) items distributed over the independent variable: strategic vigilance in its dimensions (commercial vigilance, competitive vigilance, technological vigilance, environmental vigilance), and the dependent variable; Effectiveness of decision-making, which consists of (7) paragraphs. The results of the study showed that the level of relative importance of applying strategic vigilance in private universities was medium, and the level of relative importance of the effectiveness of decision-making in private universities was medium. The results showed that there was a statistically significant effect of strategic vigilance in all its dimensions on the effectiveness of decision-making in universities. Especially in the northern region of Jordan. In light of the results, the study recommends: the need to emphasize the continued support and commitment of administrations in private universities to work on developing mechanisms to enhance their strategic vigilance; This is done by providing the necessary administrative, financial and moral support, which enables it to deal with accelerating environmental changes.

**Keywords:** strategic vigilance, effectiveness of decision-making, private universities, the northern region, Jordan.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

في ظل النمو الذي يشهده تطور المؤسسات، تزايدت أهمية نظام المعلومات، وأصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، ولقد أصبحت المعلومات مورداً استراتيجياً يمكن الاعتماد عليه في صنع القرارات واتخاذها، ويتأثر كل جانب من جوانب المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات، لذا تعيش المؤسسات اليوم في عالم يخضع للعديد من التغيرات التكنولوجية الاجتماعية والاقتصادية، وتجري تطوراتها بسرعة كبيرة، مما يجعل من الصعب مواكبتها، والمؤسسة باعتبارها عنصراً ديناميكياً ينمو ويتطور وقد يتأثر بهذه المتغيرات، وبما أنها تعيش في جو من المنافسة الشديدة، فإنها مطالبة بمتابعة ومراقبة كل ما يحيط بها سواء على المستوى التجاري أو الاجتماعي أو المستوى التكنولوجي، ويتم ذلك من خلال التوليف بين البيئة الداخلية للمنظمة والتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم تطويعها وزيادة ميزتها التنافسية، وهذا ما يتم من خلال ما يسمى باليقظة الاستراتيجية، ولذلك، وفي هذه البيئة المتغيرة والمنافسة الشديدة، كان من الضروري أن تتبنى المنظمة نظام اليقظة الاستراتيجية كوسيلة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار.

ومنذ القديم، اعتبرت عملية صنع القرار الفاعل أحد الأساسيات الحاسمة للنجاح والتميز في أي منظمة، وفي السياق التعليمي، تتحمل الجامعات الخاصة في الأردن مسؤولية كبيرة في تحقيق التفوق وتقديم تجربة تعليمية مميزة للطلاب، وخاصة أن المنافسة في سوق التعليم العالي الأردني، وتزايدت معها أهمية صنع القرار الاستراتيجي الذي يدعم تحقيق المزايا التنافسية للجامعات الخاصة (شحاته، 2016).

وفي سياق اليقظة الإستراتيجية، نجد أن هناك العديد من الدراسات التي سلطت الضوء على الأثر الإيجابي لليقظة الإستراتيجية على صنع القرار في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم، وقد قام علاوي (Alawi, 2021) بإجراء دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على تأثير اليقظة الإستراتيجية في ريادة الأعمال، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوي بين متغيري البحث (اليقظة الإستراتيجية وريادة الأعمال)، كما قام حمودي ومحمد (2019) بدراسة بحثت في أهمية اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية وما هي العلاقة والتأثير بينهما، حيث تبين وجود مستوى عال من التفاعل بين اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية، مما يعني أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورًا محوريًا في صنع القرار داخل المؤسسات.

وتكمن فعالية وقدرة نظام اليقظة الاستراتيجية في المساعدة على صنع القرار على توفر مجموعة من الأدوات غير التقليدية والمعتمدة على كل من ذكاء الأعمال والويب لجمع وتحليل المعلومات التي تتفق مع احتياجات متخذي القرارات من حيث الدقة، التوقيت المناسب والملائمة، حيث يتم تحليل تلك المعلومات ونشرها في الوقت الحقيقي، كما أنه يساعد على خفض حالات عدم التأكد لدى متخذي القرار وبهذا تضمن المؤسسة لنفسها البقاء والتطور (Bettahar & Aggoun, 2021).

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية مفتاحًا أساسيًا في عملية صنع القرار الفاعل، حيث تعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات الخارجية والتحديات المحيطة بها، وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة، ومع ذلك، يمكن أن تواجه الجامعات الخاصة في الأردن تحديات متعددة في تحقيق اليقظة الإستراتيجية، مثل التغيرات في البيئة التنظيمية وضغوط المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة (قمري، 2020)، لذلك من المهم فهم كيفية تأثير اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الأردنية الخاصة.

ونظراً لغياب الدراسات التي تبحث في تأثير اليقظة الإستراتيجية على فاعلية صنع القرار، فقد جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة وذلك لما يفترض من تأثير لليقظة الإستراتيجية على فاعلية صنع القرار في الجامعات الأردنية الخاصة على حد علم الباحث.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تلعب الجامعات الأردنية الخاصة دوراً حيوياً في توفير التعليم العالي والتطوير الأكاديمي. ومع تزايد تعقيد التحديات والفرص التي تواجه الجامعات الخاصة في الأردن، ينشأ سؤال حول كيفية تعزيز فاعلية صنع القرار الاستراتيجي في هذه الجامعات، ويأتي هذا في ظل التحديات التي تواجهها الجامعات الخاصة مثل المنافسة الشديدة في سوق التعليم العالي، وتغيرات السياق الاقتصادي والاجتماعي، والتطور التكنولوجي السريع، والمتطلبات المتغيرة للطلاب وأصحاب العمل.

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن هناك ضعف في مستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية كدراسة الأحمري (2022) إلى أن مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، وحيث أن القرارات الإستراتيجية أداة حاسمة للتصدي لهذه التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة، وحيث أن بعض القادة والمسؤولين في الجامعات الخاصة في الأردن يعانون من صعوبة في اتخاذ قرارات إستراتيجية فاعلة بسبب عدة عوامل محتملة مثل ضيق الوقت، وقلة الموارد، وقصور الخبرة الإستراتيجية، فإن مشكلة هذا الدراسة تتحدد في السؤال: "كيف يمكن تعزيز فاعلية صنع القرار الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في الأردن، وما أثر اليقظة الإستراتيجية على ذلك؟"

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن؟



2. ما مستوى فاعلية صنع القرار المتخذ في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن؟
3. ما أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن؟

### فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: H01 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) على فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

1- (H01.1): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة

التجارية على فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

2- (H01.2): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة

التنافسية على فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

3- (H01.3): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة

التكنولوجية على فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في

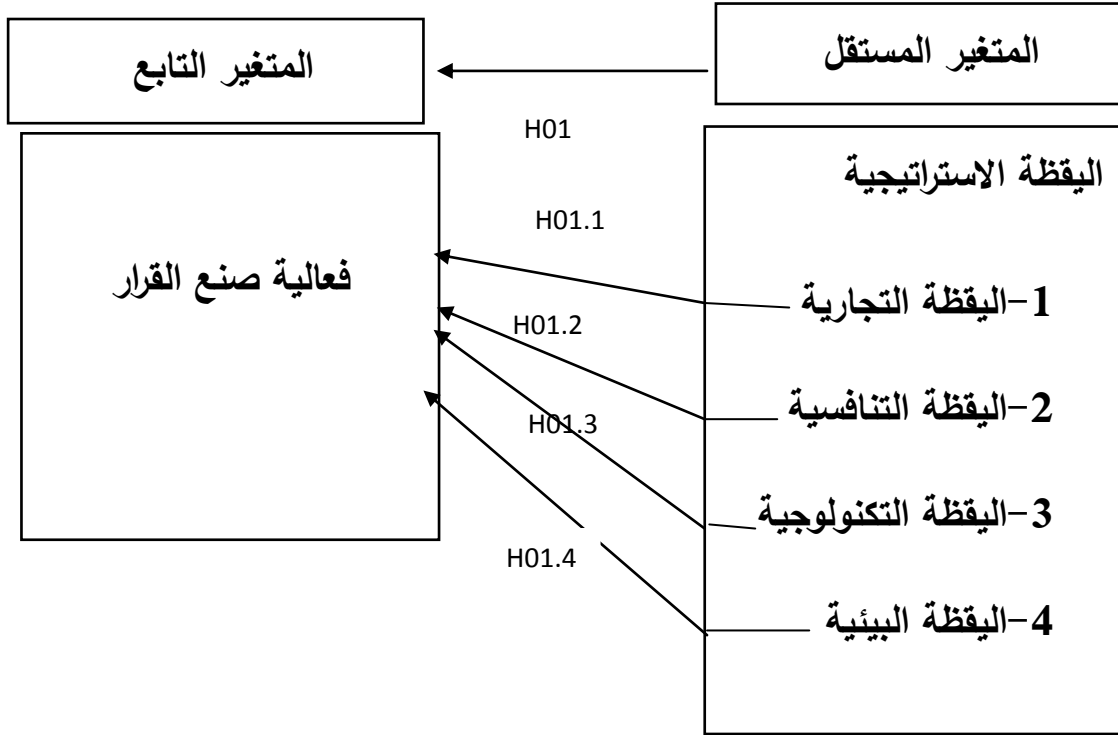
الأردن.

4- (H01.4): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة

البيئية على فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

## أنموذج الدراسة

قام الباحث بتصميم أنموذج للدراسة، وبيان أثر المتغير المستقل وأبعاده المتمثل في (اليقظة الإستراتيجية) على المتغير التابع المتمثل في (فاعلية صنع القرار)؛ وفيما يلي توضيح للمتغيرات (المستقل، التابع):



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة، بني هاني (2023)، الاحمري ومشيب (2022) ، أبو حشيش (2019)، حمودي ومحمد (2019).

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

2. الكشف عن مستوى فاعلية صنع القرار المتخذ في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

3. التعرف إلى أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار المتخذ في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

## أهمية الدراسة:

إن دراسة تأثير اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار لها أهمية نظرية وعملية:

## الأهمية النظرية:

التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وعملية صنع القرارات وإبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها في عملية صنع القرار من خلال التحليل والتشخيص لمختلف الأحداث والتغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، ومحاولة إضافة مرجع جديد للرصيد المكتبي والمعرفي.

تسهم هذه الدراسة في تطوير البحث الأكاديمي في مجال اليقظة الإستراتيجية وصنع القرار، وتوفر أساساً نظرياً للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

## الأهمية العملية:

من المتوقع أن تساعد نتائج البحث القائمين على تطوير المنظومة التعليمية الجامعية بالأردن والدول العربية بالتزود ببعض النتائج والتوصيات التي تفيد في استخدام اليقظة الإستراتيجية بأبعادها كاملة؛ كأداة لرصد ومراقبة المستجدات التكنولوجية واستغلال ما ينتج عنها من معلومات في استغلال الفرص ومواجهة التهديدات بما ينعكس على تحسين فاعلية صنع القَرارات، وبالتالي تميز أدائها ودعم تنافسيتها العالمية، كما تعرفنا عن معنى اليقظة الإستراتيجية، ومراحلها ودورها في تحقيق فاعلية صنع القَرارات بالجامعات.

## خطة الدراسة وإجراءاتها:

لإجراء هذه الدراسة حول "أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن"، قام الباحث بإتباع الخطوات والإجراءات التالية:

1. مراجعة الأدبيات: تم إجراء استعراض شامل للأدبيات المتعلقة بموضوع البحث.
2. وضع الأهداف البحثية: تم تحديد الأهداف التي تهدف الدراسة في تحقيقها.
3. تصميم البحث: تم وضع إطار عمل منهجي للدراسة، حيث تم تحديد المتغيرات المستقلة (اليقظة الإستراتيجية) والمتغيرات التابعة (فاعلية صنع القرار) التي تم دراستها.
4. جمع البيانات: تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، كما تم جمع بعض البيانات الثانوية من السجلات الرسمية مثل عدد الجامعات وعدد الإداريين.
5. تحليل البيانات: بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
6. النتائج: تم تقديم النتائج التي توصلت إليها الدراسة من التحليل.

7. التوصيات: تم تقديم التوصيات الملائمة بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

8. الكتابة والتنسيق: تم إعادة النظر بطريقة كتابة تقرير البحث بطريقة منهجية ومنظمة حسب

دليل الجامعة.

9. تقديم الرسالة: تم تقديم الرسالة وفقاً للإجراءات المحددة من قبل الجامعة أو الكلية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية :

**اليقظة الاستراتيجية:** تعرف بأنها "هي عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات ومعالجتها وفقاً لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمععة" (قمري، 2020).

وتعرف إجرائياً بأنها بأنها قدرة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال على رصد التطورات الاستراتيجية واتخاذ القرارات التي تعزز تكيفها مع التحولات الاستراتيجية، وقد تم قياسها وفقاً للأداة التي أعدت لذلك .

وتتضمن اليقظة الاستراتيجية الأبعاد الآتية :

**اليقظة التجارية:** وتعرف بأنها الاستعداد والوعي الدائم للجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن لفهم واستيعاب التغيرات في البيئة التعليمية والتنافسية، وقد تم قياسها بالفقرات (1-5) في أداة الدراسة.

**اليقظة التنافسية:** وتعني الوعي المستمر للجامعات الخاصة في إقليم الشمال بمنافسيها في سوق التعليم العالي، وتشمل القدرة على فهم سلوك واستراتيجيات المؤسسات التعليمية الأخرى في المنطقة، وتقييم نقاط قوتها وضعفها، وقد تم قياسها من خلال الفقرات (6-10) في أداة الدراسة.

**اليقظة التكنولوجية:** تمثل القدرة على تمييز وفهم التقنيات الجديدة والابتكارات التكنولوجية في مجال التعليم العالي، وقد تم قياسها من خلال الفقرات (11-15) في اداة الدراسة.

**اليقظة البيئية :** وتعني الفهم الشامل للجامعات الخاصة لتأثيراتها على البيئة التعليمية والمجتمع المحلي، وتشمل هذه اليقظة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مع استجابة فعّالة لمتطلبات الاستدامة والحفاظ على توازن البيئة التعليمية والاجتماعية في المنطقة، وقد تم قياسها من خلال الفقرات (16-20) في اداة الدراسة.

**صنع القرار:** العملية التي يقوم فيها الفرد أو المجموعة بتحديد الخيارات المتاحة واختيار البديل الأمثل بناءً على تقييم العوامل المختلفة، ويتضمن هذا العمل الخطوات المنطقية والتفكير الاستراتيجي لضمان اتخاذ قرار فعّال (الطراونة، 2017).

ويعرف إجرائياً بأنه العملية الاستراتيجية التي تتخذها إدارات الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن باستخدام مستوى اليقظة الاستراتيجية كعنصر رئيسي، ويشمل استخدام الوعي الدائم والاستعداد لفهم التحديات والفرص في بيئة التعليم العالي.

#### **حدود الدراسة ومحدداتها**

اشتملت الدراسة على الحدود والمحددات الآتية :

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

**الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في جميع الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية.

**الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022-

2023.

**الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من إداريي الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال.

**محددات الدراسة:** يتوقف تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق أداة الدراسة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد

تعيش المؤسسة اليوم في ظل محيط عالمي سريع التغير، شديد الاضطراب يؤثر بشكل كبير على أدائها واستمرارها مما يجعل من الحتمي عليها مواجهة هذا التهديد وذلك بتدعيم مصادر معلوماتها وتعزيز قدرتها للفهم الجيد لبيئتها الداخلية والخارجية والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في محيطها، حتى يستتت لها من الوصول إلى الاستدامة والتعرف على جميع الأحداث والمستجدات في الوقت الحالي وفي المستقبل.

وقد بات من الضروري على المنظمة البحث عن آليات تستطيع من خلالها استيعاب القدر الكبير من المعطيات، البيانات وتحليلها وتوفيرها لمتخذ القرار في الوقت المناسب، ولعل اليقظة الإستراتيجية هي من أحدث الأساليب والآليات التي تتماشى مع المتغيرات ومستجدات البيئة الخارجية و الداخلية، وذلك من خلال تتبع رصد كل الأحداث و الوقائع التي حدثت أو قد تحدث في محيطها (بني هاني، 2023).

فاليقظة الإستراتيجية يعتبر أحد المداخل لإحداث التغيير، حيث أصبح ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات بمختلف أشكالها، يعمل على المساعدة في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال القيام بعملية المراقبة للبيئة المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف مجالاتها، فهو عملية معلوماتية تقوم بها المؤسسة بطريقة إرادية للبحث عن المعلومات بطريقة مسبقة حول التطورات التي تحدث في بيئتها بهدف خلق الفرص والتخفيف من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد(الشوابكة، 2019).



## المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية

### تعريف اليقظة الاستراتيجية

تمثل اليقظة الاستراتيجية أحد المفاهيم الرئيسية في مجال إدارة الأعمال والاستراتيجية، وأنها تعبر عن قدرة المنظمة على التعرف والتعامل مع التحديات والفرص في بيئتها الخارجية بشكل فعال ومستدام، وتؤدي اليقظة الاستراتيجية دوراً حيوياً في توجيه سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها بشكل متناسق مع تطلعاتها المستقبلية (Hitt et al, 2019).

وقد تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

اليقظة الاستراتيجية " العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فينتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة " (راضي، 2021).

وتعرف كذلك اليقظة الاستراتيجية على أنها " نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة بيئتها التجارية التكنولوجية ... وغيرها من أجل ترقيب لجميع التطورات " (السنهوري، 2020).

كما عرفها ويلين وآخرون (Wheelen et al , 2019) بأنها المراقبة العالمية والذكية لبيئة المنظمة بعد البحث عن المعلومات الواقعية مع المستقبل .

وعرفها بيرس وروبينسن (Pearce & Robinson, 2019) بأنها " تنظيم يسعى المعرفة بيئة الاعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم المنظمة في استماع للبيئة حتى تتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد، وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة.

كما عرفها جوبتا (Gupta, 2019) بأنها المتابعة الاجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة ، وتعني العملية التي يتم تنظيمها للاستشعار بالاشارات الضعيفة.

## أنواع اليقظة الإستراتيجية

تتمثل أنواع اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:

أولاً : اليقظة التكنولوجية : وتعرف بأنها مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير، وبحسب (Jackoibak) ان الدور الرئيسي لليقظة التكنولوجية يتمثل من خلال السماح للمؤسسة بالقيام بالتخطيط الجيد والاستراتيجي، وقد اعتبرها أيضا (MOKLER) بأنها تعتبر الركيزة الاساسية والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي عملية متعلقة باتخاذ القرار سواء على المدى المتوسط أو المدى البعيد، وبناء على ما تقدم فإن جميع الاساسيات المتعلقة بهذا التحليل تعمل على تحديد الاحتمالات والتوجهات التي يظهرها المنافسين المحتملين في المستقبل. (أبو حشيش وفرج الله وسكر، 2019).

ثانياً: اليقظة التنافسية: وهي عبارة عن نشاط يمكن عن طريقه للمؤسسة ان تتعرف على منافسيها المحتملين، وهي أيضا تقوم بالاهتمام بالبيئة التي من خلالها تتطور المنافسة، والتعرف على نقاط القوة والضعف الخاصة بطريقة التصنيع والتكاليف داخل المؤسسة. (الأحمري ومشيب، 2022).

ثالثاً: اليقظة البيئية: وهي التي تركز في مضمونها على ما تبقى من عناصر المؤسسة والتي لم يتم الأخذ بها في الأنواع السابقة مثل اليقظة الخاصة بعلم البيئة، وهي أيضا لها أهمية كبيرة مقارنة مع الأنواع الأخرى لأنها لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة ومستقبلها (حمودي ومحمد، 2019).

رابعاً: اليقظة التجارية: تهتم هذه النوعية من اليقظة بالزبائن والموردين، وذلك من خلال :

- الزبائن والأسواق: يهتم هذا الجانب بعملية تطوير الاحتياجات المتعلقة بالزبائن على المدى الطويل، وهنا يجب ان يكون المنتجين منتبهين إلى ان انشغال المستهلكين والموزعين ويجب ابرام اتفاقيات معهم ان أمكن الأمر، وفي المقابل يجب ان يتم تقديم منتجات جيدة، والعمل على انشاء اسواق جديدة والاستمرار في عملية التحديث للمنتجات.

- الموردون: وهي الاهتمام بعرض المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى القيام بتطوير العلاقات بين المؤسسة والموردين، وإتاحة الفرصة للمورد بانتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة ويكون هذا كله بأقل التكاليف.

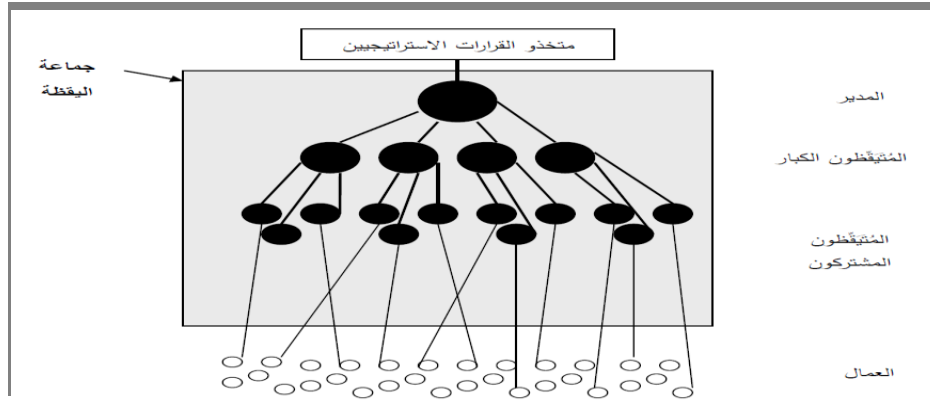
- الكشف عن نقاط التحول الإستراتيجية: وهي ما تُحدث نقاط التحول الاستراتيجي عن بداية انشاؤها وتُحقق قيم عالية وجديدة للمؤسسة، وفي الخصوص نرى ان اسواق العمل هي التطور في عرض المهارات الجديدة بالإضافة إلى تطوير سعر الايدي العاملة (بني هاني، 2023).

ويرى الباحث أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليص التهديدات، ومن أبرز انوا اليقظة الاستراتيجية: اليقظة التكنولوجية تشمل رصد التحولات التكنولوجية والابتكارات، وتهدف إلى نقل المعلومات إلى مراكز صنع القرار، في المقابل، ترتبط اليقظة البيئية بدراسة العوامل الخارجية للمنظمة، بينما تؤكد اليقظة التجارية على أهمية عدم رضا الزبائن وتحقيق التميز في جودة المنتج. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد اليقظة التنافسية على جمع وتحليل معلومات حول المنافسين وتحليل التغيرات في البيئة التنافسية.

## ممثلو اليقظة الإستراتيجية

أهم ممثلو اليقظة تتمثل في النقاط التالية:

إن المتقبط يعتبر من أحد ممثلو اليقظة لأنه يعتبر شخصاً يجيد الاستماع لما يحدث خارج المؤسسة، ومهمته الرئيسية تكمن في الكشف عن الفرص الجديدة والتنبه بالمخاطر التي تحدث في المؤسسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المتقبط لا يعمل وحدة فقط بل أنه منتمي إلى مجموعة من المشاركين في هذه العملية كما هو مبين بالشكل (1)، وتقوم عملية اليقظة أساساً على العمل الجماعي. (Wameedh, 2022)، ويمكن توضيح ممثلو اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي:



الشكل رقم (2): ممثلو اليقظة الإستراتيجية

المصدر: قمري، حليلة. (2020). اليقظة الإستراتيجية: المفاهيم - الأنظمة - الميادين، الجزائر: ألفا للوثائق.

## أهمية اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية نظاماً يعمل على المساعدة في عملية اتخاذ القرار وهذا يكون من خلال الملاحظة والتحليل للبيئة المؤسسية بالإضافة إلى الآثار الاقتصادية والتي تعتمد على المعلومات المستقبلية والحالية وهذا يكون بقصد استخراج الفرص والتهديدات، وهي أيضاً تقوم بالتركيز على المعلومات الإستراتيجية في أساسها، وتتمثل الأهمية فيما يلي كما ذكرها: (Robbins, 2018):

- من الناحية المالية اليقظة تسمح بتحقيق الوفرة ذلك لان المعلومات التي يتم جمعها تكون لها القدرة على تحسين الخصائص المتعلقة بالتقنية للمنتج، بالإضافة إلى تحسين الجودة وتقليل التكاليف.

- تعمل على السماح بمرور المعلومات بشكل جيد في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، وتسمح أيضا بعملية المراقبة بشكل مستمر وتواصلية لبيئة العمل.

- لها القدرة بالتنبؤ والتحذير بالمخاطر المستقبلية التي من الممكن ان تواجهها المؤسسة.

- تعتبر من الوسائل الإستراتيجية للتيسير، ولها القدرة على كشف خلية اليقظة في أماكن النفوذ ومناطقها، وتكشف التهديدات والفرص والتي لها القدرة على تغيير إستراتيجية المؤسسة والمنافسة في الاسواق.

- المعرفة الدقيقة للمنافسين والأسواق.

- التأكد من الاستجابة الجيدة لاحتياجات الزبائن.

- تعتبر من الوسائل التي تسبق التغييرات.

- الوعي التام لاتخاذ القرار.

- اليقظة تُعد وسيلة من وسائل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- القدرة العالية على البحث والابتكار والتطوير والتحسين بشكل مستمر على السلع والخدمات.

- إن اليقظة تُعد من الأدوات لأجل اعادة توجيه إستراتيجية المُنظم.

ويرى الباحث ان الممثلين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة، إلا أن نتائج هذه العملية لا تبقى

حكراً عليهم، بل يحق لجميع العاملين معرفة تلك النتائج، كما ويرى الباحث أن أهمية اليقظة

الإستراتيجية تكمن في ممارسة اليقظة التي تؤثر على الأداء والأنشطة المساندة له والتي تسمح

بالتكيف والأقلمة للمنظمة، فهو ضروري لتكوين وبلورة القواعد والاستراتيجيات الأساسية، ولذلك فهو

نشاط مهم في عملية الإدارة الإستراتيجية، كما تساعد اليقظة الإستراتيجية المنظمة على تركيز خططها الإستراتيجية والتكتيكية على القوى الخارجية التي يمكن أن تهدد توازنها، وتمكن من تحويل التهديدات المحتملة إلى مزايا تنافسية.

### أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية

من الممكن تشغيل اليقظة الإستراتيجية بناء على آليات وطرق مختلفة وهي: آلية التحكم، وآلية الإنذار وآلية الإضافة كما ذكرها (Wayne, 2015):

- آلية التحكم: وهي تُقوم بالتاكيد على ان الأبحاث تعمل على تنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية مبتدئة بالطلب السريع والضروري أي (الأمر والطلبية) والمسؤول المباشر والذي يُعطي المعلومات والحاجات، و تكون المبادرة من قبل المستخدم للمعلومات المحتمل.

- آلية الإنذار: ويُقصد بها ان الابحاث للمعلومات الفعالية والمستمرة من طرف بعض الاشخاص فهم يقومون بالمبادرات الشخصية والعمل على تنبيه المسؤولين المباشرين وهذا عندما يحصلون على معلومات مهمة. بالرغم من المسؤولين المباشرين لم يقوموا بالتعبير عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات، وهنا المبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

- آلية الإثارة: وهي المتعلقة بإثارة مصادر المعلومات وهذا بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، والتي لم تتمكن من الحصول والتوصل عليها من خلال طرق أخرى أو التي لم تكن موجودة في الأصل.

## أهداف اليقظة الاستراتيجية

بناء على ما تقدم من التعريفات السابقة والتي شملت اليقظة الإستراتيجية سوف نقوم بتوضيح أهم الأهداف التي تصبو التوصل إليها من خلال تطبيقها وهي على النحو التالي كما ذكرها (Hamoudi, 2019):

- اليقظة والتي تهتم بالنواحي المالية تهدف إلى تحقيق الوفرة، ذلك لا المعلومات التي يتم جمعها تكون قادرة على القيام بالتحسين بالخصائص التقنية للمنتج، وجودته بالإضافة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

- يمكن التعرف على مجريات البيئة وتغيراتها سواء آنية والتي من خلالها يتم متابعة التقنيات التي يتم التوصل إليها والعمل على الانتباه إلى المستجدات والتجديد المستمر للوسائل الحديثة، والطاقات البشرية، وهذا كله من أجل الحصول على الفرص المناسبة والبعد عن التهديدات وتحديد المركز التنافسي بناء على المنافسين.

- ضمان تدفق المعلومات وضمان وجودها وباستمرار .

- معرفة التكنولوجيا المستخدمة من طرف الجهة المنافسة.

- تعمل على الحصول على المعلومات المناسبة وتأمينها، سواء المعلومات العلمية أو الاقتصادية والتقنية، مهما كانت رسمية تنافسية، بالإضافة إلى استغلال موقفها الاستراتيجي وتطوير المؤسسات.

- ان اليقظة تعمل على جمع المعلومات عن المنافسين، والعملاء، والاسواق، والمرودين، وسوق العمل، واللوائح، وأيضا العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر .

- تقوم بالمقارنة بين طريقة العمل والتطوير المتعلق بالمنافسين وهذا عن طريق المقارنة المرجعية  
(Benchmark ING).

- تهدف إلى التنبؤ بالمعوقات المستقبلية والحذر من الوقوع بها.

## خصائص اليقظة الإستراتيجية

تأتي أهم خصائص اليقظة الإستراتيجية كالاتي:

**1- الإستراتيجية:** وهي تقوم على المساعدة في اتخاذ القرار والمتعلقة بالقرارات الغير متكررة، وهي أيضا التي ليس لها أي من النماذج التي يتم فحصها والقيمة بفعل التجربة مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الناقصة جدا ولكن من الممكن أن تقوم بالتعبير عن القرارات والتي لها تأثير كبير على التنافسية وبقاء المؤسسة(الشوابكة، 2019).

**2- التطوعية:** من غير الممكن أن تكون لليقظة الإستراتيجية عملاً محدوداً وسلبياً بما يتعلق بالمراقبة والمتابعة البسيطة للمحيط لأنها تعتبر هدفاً إبداعياً، بل هي على عكس ذلك فهي تعتبر عملاً تطوعياً ويشترط بها التوجه إلى المعلومات المتوقعة مع اخذ الانتباه الشديد وتنشيط جميع الحواس ويجب التحقق من جميع المعلومات. (قمري، 2020).

**3- الذكاء الجماعي:** الذكاء الجماعي يعني وجود مجموعة من الأفراد، يعملون على ملاحظة وترقب العلامات أو الإشارات التي تحيط بهم وهذا بهدف مقارنتها واعطائها معنى مفهوم وهو يمثل بدوره العمل الجماعي، ويكون بناء عليه اتصال فعال بين فريق العمل والتفاعل في ظل الأشياء الملائمة والمتكاملة ويكون أيضا بعدم تجاوز الإحترام والقواعد السلوكية لعمل الفريق أو المجموعة(Wameedh, 2022).



**4- المحيط:** إن محيط المؤسسة لا يعد مفهوماً مجرداً أو مفهوماً احصائي، بل هو مكون من العديد من العوامل المؤثرة، والتي تؤثر بطريقة عملية على المؤسسة والعمل، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الإستراتيجية (السنهوري، 2020).

**5- إنشاء الإبداع:** اليقظة الإستراتيجية تتضمن خصائص المعلومات والمستقصات، كما أنها تشير إلى تفسيرات للإشارات الإنذارية المبكرة والمرتبطة بعناصر الإبداع، والمعلومات المعينة والتي مفادها التقصي فهي لا تصف الأعمال المنفذة في السابق بل هي تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء الرؤيا التطوعية (الشوابكة، 2019).

**6- التوقع:** وهو كل ما هو متعلق بالمعلومات التي لها الفحوى والميزات التنبؤية، وهي من الواجب أن تقوم بتزويد التوضيحات المستقبلية، وليس بالضرورة أن تكون معبرة عن الماضي أو الحاضر. (راضي، 2021).

## المبحث الثاني: صنع واتخاذ القرار

إن صنع القرار واتخاذهُ يمثل وظيفة هامة أخرى من وظائف الإدارة، حيث يعد صنع واتخاذ القرار جوهر العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة لتحقيق القرار الرشيد ، إن عملية صنع واتخاذ القرارات هي العملية الرئيسية المشتركة في كل الأنشطة الإدارية وعملياتها المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ) ففي تلك الأنشطة من الضروري القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتتابعة التي يمكن أن تقود إلى القرارات الأكثر رشداً (Keeney , 2019).

### تعريف صنع القرار

تعتبر عملية صنع القرار من العمليات الحيوية في المنظمات، حيث يقوم الفرد أو الجهة بتحليل الخيارات المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يلبي الأهداف والاحتياجات المستهدفة، وتعد عملية صنع القرار ذات أهمية كبيرة نظرًا لأنها تؤثر على النتائج والتحويلات في المستقبل، وتشتمل هذه العملية على عدة خطوات، بدءًا من تحديد المشكلة وجمع المعلومات اللازمة، وصولاً إلى تقييم البدائل واختيار الخيار الأمثل، ويتطلب أيضًا القدرة على التفكير بشكل نقدي والتحلي باليقظة الاستراتيجية لتحديد العوامل المؤثرة وتقييم التأثيرات المحتملة (Baron, 2019).

وقد قام بتعريفها تفيرسكاوي وكاهنيمان (Tversky & Kahneman, 2019) بأنها هي

العملية التي تمكن الإدارة من تحديد المشكلة الواقعة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

كما وقام بتعريفها كنعان (2012) على أنها عملية اختيارية بين مجموعة من الخيارات لفهم

الإدارة ذلك لأن عملية الاختيار لها دور مهم في التحفيز والاتصال والقيادة والتغيير التنظيمي، كما

أن صناعة القرار تقوم بتغطية جميع الوظائف الإدارية، ولها استخدامات في التخطيط والتنظيم

والتوجيه والتنسيق والتعيين والإدارة.

وأشار حسن (2019) إلى أن عملية اتخاذ القرارات يتم من خلال تحديد جمع المعلومات وإعطاء القرارات البديلة وتحديد القرار، كما أنه يعمل على مساعدة في عملية صنع القرار خطوة بخطوة بناء على قرارات مدروسة وتعتمد على تنظيم المعلومات والتي لها علاقة بتحديد البدائل.

كما وقد أشار الحمد (2022) في هذا الصدد إلى أن عملية صنع القرار هو عبارة عن مجموعة من العمليات والتي يقوم بها شخص من أجل اختيار أفضل بديل أو أفضل مسار متعلق بصنع القرار بالنسبة له، فهي تعتبر مجموعة من الإجراءات المتخذة من قبل المدراء وبشكل ثابت بهدف تحديد الإتجاه المُقرر لتوجيه الأعمال وبالبداية بالإجراءات.

بناء على ما سبق يرى الباحث أن عملية صنع القرار هي عبارة عن مجموعة من الخطوات والقواعد التي يقوم باتباعها المشاركون في عملية اتخاذ القرار بغية اتخاذ قرار واختيار معين وهذا يهدف إلى حل مشكلة محددة، أي هي عبارة عن اسس رسمية وغير رسمية والتي من خلالها يتم تقييم الاختيارات والعمل على عمل توافق بينها.

وعملية صنع القرار تركز على ثلاثة أنواع من المشكلات أشار لها الحمد (2022) وحسن (2019) وهي على النحو التالي:

1. الأزمة: وهي عبارة عن مشكلة بحاجة إلى اتخاذ اجراء بشكل فوري ويتبع هذا بناء على أهميتها، ومثال على ذلك، وجود عجز في سيولة المنظمة يعرقل تسديد التزاماتها المالية الحالية .
2. مشكلة لا تمثل أزمة: وهي بطبيعة الحال بحاجة إلى حل، وهي فاقد لعنصر الأهمية والفورية معاً ومثال على ذلك الإجراءات والاعمال التنظيمية الهامة للقيام بها.
3. الفرصة: وهي التي تمثل موقف يعطي المنظمة امكانية كبيرة من أجل توسيع ربح أو مكاسب معينة، ومثال على ذلك: تقديم منتج جيد أو عملية دخول أسواق جديدة.

## أنواع القرارات

تتنوع أنواع القرارات بحسب السياق والمجال، ويمكن تصنيفها بشكل عام إلى الأنواع

الآتية:

1. قرارات مهيكلة: وهي عبارة عن قرارات يتم بالعادة اتخاذها في المواقف المتكررة والروتينية، ومثال على ذلك: القرارات المختصة بكميات الإنتاج السنوية أو اليومية، بالإضافة إلى عمليات الصيانة الدورية، ان القرارات المهيكلة تزداد في الإدارة الدنيا والوسطى بشكل عام، كما ونقل في مستوى الإدارة العليا(الطراونة، 2017).

3. قرارات شبه مهيكلة : هي نوع من القرارات في إدارة الأعمال تتميز بأنها تحتوي على بعض الهياكل والإرشادات، ولكن قد تتطلب تحليلاً إضافياً أو تكيفاً للموقف الفريد الذي قد تواجهه المنظمة، وهذا النوع من القرارات يندرج في منتصف الطيف بين القرارات المهيكلة تماماً والقرارات غير المهيكلة(Hammond et al , 2019).

3. قرارات غير مهيكلة: وهي تعتبر من القرارات التي لا يمكن ان تنطبق عليها القواعد سالفة الذكر، لان هناك مواقف جديدة ومختلفة ومستجدة، ومثال على ذلك: اختيار موقع يُختار لمصنع جديد، اختيار مواقع لمراكز توزيع جديدة، تقديم منهج جديد. ان هذه القرارات تزداد في مستويات الإدارة العليا وتقل في الإدارة الوسطى والدنيا(المسلماني، 2017).

ويرى الباحث أن القرارات المهيكلة هي تلك التي تتعامل مع المشكلات البسيطة والشائعة التي تحدث بشكل متكرر، ويتم اتخاذها على أساس السياسة أو القاعدة أو الإجراء الحالي للمنظمة، وتشمل الأمثلة قرارات زيادة الرواتب، وقرارات الإجازات، وقرارات العقوبات، وما إلى ذلك. وفي التعامل مع هذه القضايا ذات الطبيعة الروتينية، يتبع المديرون الإجراءات المعمول بها.

أما القرارات غير المهيكلة فهي قرارات ليست روتينية، لأنها تتعلق بحالات استثنائية لا توجد لها إجراءات ثابتة، وتتخذ فيما يتعلق بانخفاض الحصة السوقية وزيادة المنافسة وغيرها.

## نماذج صنع القرار

تمثل نماذج صنع القرار إطارات أو أساليب تساعد على فهم وتحليل عمليات اتخاذ القرار، إذ يقوم القادة والمديرون في المؤسسات باتخاذ القرارات يومياً، وتعتبر هذه النماذج أدوات فعّالة لتبسيط وتنظيم هذه العمليات المعقدة، ويتم تصميم هذه النماذج لمساعدة الفرد في فهم الخطوات المختلفة التي يجب اتخاذها لاتخاذ قرار ناجح وفعّال (Janis & Mann, 2019)، ومن أبرز نماذج صنع القرار ما يأتي:

1. النموذج الرشيد: من المفترض ان المدراء يقومون باتخاذ القرارات الحكيمة وبدرجة عالية من الدقة ويتوصلون إلى إيجاد الحلول السليمة في حل المشكلات(الطراونة، 2017).
2. النموذج المُرَض: هذا المنهج يعتمد كل الاعتماد على مفهوم الرشد المقيد أو المحدود، والرشد المحدود يعني: أن المدراء بإمكانهم استخدام الرشد التام لصنع القرارات والتي تعتبر محدودة بعوامل عدة مثل: مقدرة المدراء المعرفية والقيود الزمنية، يفترض هيربرت سيمون (Herbert Simon) بدلا من تحقيق المثالية في اتخاذ القرارات قيام المدراء بالبحث عن البدائل للوصول إلى بديل يرضي جميع الأطراف في اتخاذ القرار. ويتم التوصل إلى البديل المرضي عندما تكون تكلفة التأخير في عملية اتخاذ القرار أو البحث عن البديل الأفضل تفوق العائد المستحق من هذا القرار. ومثال على ذلك: أن تعتبر الشركة الجزء من ديونها ديناً معدوماً، ذلك لأن تكلفة تحصيلها يكون أكبر من قيمتها. (الركابي، 2019).

3. النموذج التدريجي: هذا النموذج يفترض أن قيام المدراء بتقديم أقل استجابة من أجل العمل على تخفيف حدة المشكلة وهي تكون مرحلة امتصاص الصدمة، بحيث أنها لا تصل إلى حد لا يطاق ولا يحتمل، ونرى أن هذا النموذج متفق مع النموذج المرضي ولكنه لا يتطلب القدر العالي من المعلومات من أجل إيجاد الحل (حسن، 2019).

4. النموذج الأفتعالي: بناء على هذا النموذج يقوم المدير باتخاذ القرار ويتصرف بناء على نمط لا يتفق مع العقلانية والرشد، وهذا الشكل يأخذ صورتين أساسيتين وهما: (الطراونة، 2017):

1- قيام المدراء بتبرير القرارات الخاطئة في الفترات السابقة أو يقوم باتخاذها بالوقت الحالي وهذا بحجة ضرورتها وعقلانيتها وأهميتها. مثال على ذلك: تحالف المدير مع شركة منافسة لمجرد معرفته الشخصية لمدير هذه الشركة أكثر من يركز على ضرورة إستراتيجية التحالف أي يعتمد على العلاقات الشخصية فقط دون أي تخطيط استراتيجي.

2- محاولة المدير التقصي والبحث عن مشكلات لأنه يمتلك مجموعة من الحلول الجاهزة والتي يريد اختبارها والاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجههم.

### خطوات عملية صنع واتخاذ القرار

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرار إجراء معقد يتضمن عدة خطوات لضمان اتخاذ قرار فعال، حيث تبدأ هذه العملية بتحديد المشكلة أو الفرصة التي تتطلب اتخاذ قرار، يلي ذلك جمع المعلومات ذات الصلة لفهم السياق بشكل أفضل، بعد ذلك، يتم تحليل البدائل المتاحة وتقييمها بناءً على المعايير والأهداف المحددة، يأتي بعد ذلك الخطوة الحيوية من اختيار البديل الأمثل الذي يلي أفضل الاحتياجات والأهداف المحددة، وأخيراً يتم تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه لضمان تحقيق النجاح (Thaler & Sunstein, 2019)، وتتلخص خطوات عملية صنع القرار في الآتي:

1. **تحديد المشكلة:** هذه الخطوات تتكون من ثلاثة من المراحل الفرعية وهي الاستكشاف: وهي عملية متابعة الموقف الحالي بناء على الظروف المتغيرة والتي تقود إلى ظهور مشكلة، والتعرف الدقيق على نوع المشكلة: هذا الأمر يتطلب تحديد بشكل دقيق لحجم واختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب، واخيراً مرحلة التشخيص: وتتضمن هذه المرحلة تجميع البيانات الاضافية بالإضافة إلى تحديد المتغيرات والتي تؤثر في المشكلة.(الاشهب، 2015).

2. **إيجاد الحلول البديلة:** وهذه الخطوة تتمثل في عملية صنع القرار من خلال التعرف على البدائل المتاحة من اجل معالجة المشكلة، وهذا الأسلوب يعتمد على أربعة من المبادئ وهي عدم نقد الأفكار الموضوعية والمطروحة، والحرية التامة في عملية طرح الأفكار الجديدة، والإدلاء بأكثر عدد ممكن من الأفكار إذا امكن ذلك، وتحسين الأفكار المقدمة والمطروحة. ( Abu Aziz,Asfa, & Abu Moustafa, 2022).

3. **تقييم البدائل واختيار الحل:** هذه الخطوة تعتمد على الامام بمزايا وعيوب كل بديل وهذا يكون قبل اختيار أي بديل من البدائل وهنا يجب ان يتم تقييم كل بديل بطريقة منطقية وتكون بناء على ست معايير هي إمكانية التطبيق، والقبول، والجودة، والتكاليف، وإمكانية التصحيح، والاخلاقية(Alawi, 2021).

4. **تنفيذ الحل:** ان التنفيذ الجيد يعتمد على العديد من العوامل أبرزها التأكيد والاقناع للعاملين بمدى أهمية تنفيذ الحل، والعمل على توفير الموارد الكافية من اجل عملية التنفيذ، وتوخي الواقعية والدقة، والعمل على اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب لعملية التنفيذ.

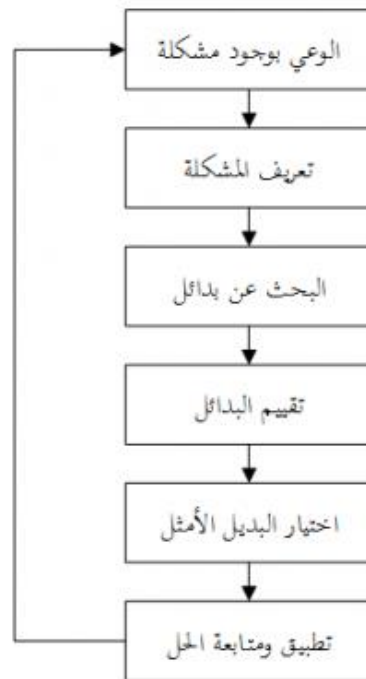
5. **تقييم النتائج:** ان المدراء بحاجة إلى متابعة لتنفيذ القرارات وتحقيق التقدم بناء على ما هو مخطط له.(Hamoudi, 2019).

إن عملية اتخاذ القرار تتضمن الخطوات التالية، والتي يمكنك اتباعها كلها أو بعضها حسب

القضية أو المشكلة المطروحة أمامك:

- تحديد المشكلة أو التحدي أو الفرصة.
- قم بإعداد قائمة بجميع الحلول الممكنة.
- قم بتقييم التكاليف والإيجابيات والسلبيات لكل خيار من الخيارات المقدمة.
- اختر حلاً واحداً أو إجابة مناسبة من بين الحلول المقترحة.

ويبين الشكل التالي خطوات عملية صنع القرار



الشكل (3) خطوات عملية صنع القرار

المصدر: من إعداد الباحث



## الظروف الخاصة باتخاذ القرارات

يوجد ثلاثة أنواع من الظروف والتي بناءً عليها تتم عملية اتخاذ القرار وهي

على النحو التالي (شحاته، 2016):

1. **ظرف التأكد:** أي وفرة المعلومات والتي من تساعد على التنبؤ بنتائج كل بديل قبل عملية التنفيذ وبشكل مسبق.

2. **ظرف الخطر أو المخاطرة:** وهو عدم التأكد بالجانب المتعلق بنتائج البدائل على اختلافها ولكن يوجد احتمالات لكل حدث من الأحداث.

3. **ظرف عدم التأكد:** وهي الحالة التي من خلالها لا يكون المدير قادراً على إعطاء الاحتمالات للنتائج التي ترتبط بالبدائل المختلفة من أجل حل مشكلة معينة.

## المشاركة في صنع القرار وأهميتها

إن الإدارة قد وجدت في المنظمات الحديثة تحدياً إن هناك ضرورة ملحة إلى العمل بمبدأ المشاركة في عملية صنع القرار وتوسيع دائرة المشاركين فيها، وعدم الاعتماد على رأي واحد في اتخاذ القرار، وقد ظهر هذا الاتجاه بناءً على عدة عوامل أبرزها تضخم حجم المنظمات ونموها، ومنطقية الحقيقة التي تقول إن الفرد مهما توفرت له قدرات ذاتية يبقى عاجزاً عن الالمام بجميع الظروف في جميع الاوقات، وأهمية اتخاذ الأسلوب الديمقراطي ونظام الشورى في القيادة الاداية والذي يقود إلى توسيع قاعدة المشاركة في عملية صنع القرار وخصوصاً فيما هو متعلق بالقرارات المؤثرة على المشاركين في اعمالهم ويحقق هذا العديد من المزايا لأجل ضمان التزامهم وتعاونهم، وتوسيع نطاق المشاركة يقود إلى دعم القرارات لأنها بهذا تصبح بناءً على خبرات متنوعة، وتكون

الإجراءات المتخذة أكثر ملائمة لما يتطلبه الموقف ويتفاعل معه المشاركون، بالإضافة إلى ان كل مشارك يعتبر له اهتماماً أكبر بالموقف ويكون مؤثراً بالقرارات وهذا يمنحه خبرات كثيرة تزيد من كفاءته (الحمد، 2022).

كما يكون اشتراك المرؤوسين على العديد من الدرجات والتي تبدأ بتقديم الاقتراحات في الأمور البسيطة ومن ثم الاشتراك التام في الاشتراك في القرارات الكبيرة وهذا حسب التدرج التالي: عدم اشتراك المرؤوسين نهائي، وتقبل الاقتراحات الصغيرة والمتعلقة بالأمور البسيطة، والقيام باستشارة المرؤوسين في بعض الاحيان في مواضيع مهمة نسبياً، واستشارة المرؤوسين في القرارات الهامة، وإشراك المرؤوسين بشكل تام في عملية اتخاذ القرار (حسن، 2019).

وقد نوه (لانديج) في هذا الصدد أنه يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة ولكن بسهولة يمكن إدراك أن هناك آخرون قد ساهموا في تحديد المشكلات ووضع البدائل، والتوصل إلى اتخاذ الخيار النهائي، وهنا من الممكن ارجاع عناصر القرار من خلال قنوات الاتصال الرسمية والغير رسمية إلى عدة اشخاص، وهنا يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات هي عبارة عن مجهود مشترك لأكثر من فرد وليست مجهوداً فردياً لشخص واحد بحد ذاته مهما كان مركزه الإداري حتى وإن صدر القرار النهائي من جهته (الركابي، 2019).

ويجب على الإدارة مراعاة العديد من الاعتبارات من اجل تحقيق الهدف من عملية

المشاركة في اتخاذ القرارات وهي على النحو التالي:

- **الوقت المتاح:** من الممكن ان يكون الوقت المتاح للمدراء والمرؤوسن لاتخاذ قرارات معينة محدودا أو قصيرا مثل اتخاذ القرارات العاجلة والضرورية، وفي هذه الحالات فان المشاركة قد تقود إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى والتي من الممكن ان تكون أكثر أهمية، وعلى

المدراء والرؤساء ان يقوموا بخلق التوازن بين جميع الجوانب وبشكل سريع جدا. (المسلماني، 2017).

- **العامل الاقتصادي:** إن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال لها تكلفة مادية واقتصادية من حيث الوقت والجهد والاعدادات اللازمة لها، ويجب على المدراء والرؤساء أن يدرسوا جيداً ان لا تكون التكلفة مرتفعة حتى لا تغطي على قيمة المزايا المترتبة على المشاركة في اتخاذ القرار (Bettahar & Aggoun, 2021).

- **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** لا يجب أن يكون إعطاء فرصة للمرؤوسين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء بقصد أن تكون مصيدة من أجل إيقاع المرؤوسين وتصيد أخطائهم والتي بناءً عليها سوف يتأثر مستقبلهم المهني والوظيفي في المنظمة، ولا يجب أن تكون هذه المشاركة على حساب سلطة الرؤساء واهميتهم ومكانتهم داخل المنظمة. (الطراونة، 2017).

- **سريّة القرارات:** العديد من منظمات الأعمال يتطلب العمل فيها وفق شرط عدم تسريب المعلومات إلى خارج المنظمة ولا يجب ان يقود إعطاء فرص المشاركة في صنع اتخاذ القرارات إلى تسريب المعلومات عن طريق المرؤوسين المساهمين في صنع القرارات (الأشهب، 2015).

ويرى الباحث أن المشاركة في صنع القرار تؤدي إلى صناعة قرار أفضل وإيجاد الحلول للمشكلات، بالإضافة الى ذلك يساعد الاشتراك في صنع القرار على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما يساعد على توحيد المجموعة او المنظمة، ويربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة بني هاني (2023) بعنوان " دور اليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر اليقظة الإستراتيجية في الجامعات السعودية من خلال أبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اشتملت عينة الدراسة على (62) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات سعودية (حائل، أم القرى، طيبة)، تم إجراء الإحصائيات التحليلية اللازمة، بالإضافة إلى اختبار صدق الفرضيات، أظهرت النتائج أن هناك دوراً أساسياً لليقظة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية، كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود تأثير إيجابي معنوي عند مستوى دلالة (0.05) لليقظة التنافسية وأبعاد اليقظة التكنولوجية على القيادة الإستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة امتلاك أعضاء الهيئة التدريسية المقدررة على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للجامعات السعودية وفقاً لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية.

دراسة الأحمري (2022) بعنوان " اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة التعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (البيئية، التقنية، التنافسية، التسويقية) لدى القيادات الأكاديمية من الجامعات السعودية وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة

بلغت (1217) عضو هيئة تدريس في خمسة جامعات سعودية، وكان من أبرز النتائج: إن مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة ، حيث حصلت اليقظة التقنية على المرتبة الأولى، يليها اليقظة البيئية، وتأتي اليقظة التنافسية بالمرتبة الثالثة، وفي الأخير تأتي اليقظة التسويقية كأقل أبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الجامعة؛ لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في ثلاثة أبعاد (البيئية، والتنافسية، والتسويقية)، ولصالح جامعة الحدود الشمالية في بُعد اليقظة التقنية، وباختلاف متغير الرتبة العلمية؛ لصالح أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ مساعد ومحاضر، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول مستوى اليقظة التقنية باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن خبرتهم بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تأهيل وتدريب القيادات الجامعية على الوعي بأهمية اليقظة الاستراتيجية وامتلاك مؤهلات ومهارات تطبيقها.

**دراسة السرسك (2020) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وذلك بالتطبيق على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوزارة في الشق العسكري، ممن يشغلون الرتب الإشرافية والسامية والبالغ عددهم (8848) ضابطاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،

وأُستخدِمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مقدارها (415) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وبلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (352) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت جودة القرارات بدرجة متوسطة، كما وبينت الدراسة وجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء الوزارة والمؤسسات بشكل عام لما له من أثر في جودة القرارات، وكذلك ضرورة تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالوزارة للكشف عن الفرص والتهديدات والوقوف على نقاط القوة والضعف وتطوير الاستراتيجيات لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

**دراسة أبو حشيش وآخرون (2019) بعنوان " أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط دراسة حالة جامعة الأقصى "**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر مهارات القيادة الناعمة وواقع تبني اليقظة الإستراتيجية في جامعة الأقصى، وكذلك التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وبناء السمعة التنظيمية، وكذلك الكشف عن الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والسمعة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة للدراسة وهي استبيان وزع على عينة الدراسة من أصل (131) من موظفي المناصب الإدارية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها مهارات القيادة الناعمة واليقظة الاستراتيجية والسمعة التنظيمية متوفرة بشكل كبير في جامعة الأقصى، هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر المهارات القيادية الناعمة في بناء السمعة التنظيمية واعتماد التوجهات الإستراتيجية، وأظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية تلعب دورًا في العلاقة بين توافر المهارات القيادية الناعمة والسمعة

التنظيمية، وقد أوصت الدراسة ضرورة تكثيف الجهود في تطوير وتحسين مهارات القيادة الناعمة لدى الموظفين في جامعة الأقصى، عن طريق تقديم برامج تدريبية وورش عمل لتطوير الجوانب المهمة من هذه المهارات، مما يسهم في تعزيز فاعلية القيادة.

**دراسة حمودي ومحمد (2019) " تأثير اليقظة الاستراتيجية في صنع القرارات الادارية - دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات العراقية"**

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية اليقظة الإستراتيجية في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد العلاقة والتأثير المتبادل بينهما، تم اختيار وزارة الاتصالات في العراق كمجال لإجراء البحث، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبيان لجمع البيانات وتوزيع 65 استبانة، وتم التوصل إلى مجموعة 50 زيارة ميدانية للوزارة لدعم البيانات، وأهمها وجود مستوى عالٍ من التفاعل بين اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى قدرة وزارة الاتصالات على مواكبة التغيرات البيئية، وتتبنى وزارة الاتصالات فلسفة قرارات الإدارة الإستراتيجية التي ينتج عنها: اهتمام الوزارة بالبيئة الداخلية والخارجية وتقديم الخدمات وفق منظورها. للإدارة الإستراتيجية، وتركيز الوزارة على الأهداف الإستراتيجية، وقد أوصت الدراسة بتعزيز دور اليقظة الإستراتيجية في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، وبتعيين تعزيز التفاعل بين اليقظة الإستراتيجية والعمليات الإدارية لدعم قدرة الوزارة على التكيف مع التغيرات البيئية.

**دراسة الشوابكة (2019) بعنوان "أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات: الدور المعدل لنظم دعم القرار : دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية"**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها: (اليقظة البيئية، واليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية) في فعالية اتخاذ القرارات، ودور نظم دعم القرار

كمتغير معدل في شركات الأدوية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية والبالغ عددها (14) شركة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية متساوية شملت (112) فرد من الإداريين العاملين في شركات الأدوية الأردنية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على استبانة أعدت خصيصاً والتي تكونت من (30) فقرة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة البيئية، واليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية) في فعالية اتخاذ القرارات في شركات الأدوية الأردنية؛ وقد أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على استمرار دعم والتزام الإدارات في شركات الأدوية الأردنية بالعمل على تطوير آليات لتعزيز اليقظة الاستراتيجية فيها؛ وذلك من خلال توفير الدعم الإداري والمالي والمعنوي اللازم لذلك، والذي يمكنها من التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

### **دراسة عبدالله (2018) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن"**

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن. وتمثلت أبعاد الذكاء الاستراتيجي بـ(الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة). تكون مجتمع الدراسة من جميع من يتقلد المناصب الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال وعددها (5) جامعات، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات الرئيسية. تم توزيع الاستبانة الرئيسية على خمسة من أعضاء الإدارة العليا والوسطى لكل جامعة، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (115) استبانة، استرد منها (109) استبيانات من مجموع الاستبيانات الموزعة، كانت منها (95) استبانة صالحة للتحليل، واستخدم



الباحث برمجية SPSS لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارة الوسطى فيه، كما تبين ان متغير الرؤية كان الأكثر تأثيراً على جودة القرارات الإستراتيجية تلاه، متغير الاستشراف، ثم التفكير النظمي، ثم الدافعية وأخيراً متغير الشراكة، وأوصى الباحث بالاهتمام بتحفيز الأفراد في الجامعة من أجل تعزيز إيمانهم بالرؤية المستقبلية العمل على تقديم ما يسهم بتحقيقها.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

**Abu Azizet, et, al (2022) Relationship and Impact between Strategic Vigilance and Entrepreneurial Orientation: field study at University College of Science and Technology and Palestine Technical College.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة والتأثير بين اليقظة الإستراتيجية والتوجه الريادي في الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبيان كأداة رئيسية للدراسة مكونة من خمسة أبعاد الدراسة استندت إلى مسح شامل للوظائف الإشرافية تمثلت فيه (53) فرداً، تم استرداد (48) فرداً بنسبة (90.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير كبير لليقظة الإستراتيجية على التوجه الريادي، واليقظة الإستراتيجية في التنفيذ المؤدي إلى تعزيز التوجه الريادي. كشفت النتائج عن علاقة إيجابية كبيرة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التقنية، اليقظة التسويقية) والتوجه الريادي للكليات التي خضعت للدراسة، وقد أوصت الدراسة بأنه يتوجب على الإدارة في الكلية الجامعية للعلوم

والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية بالمحافظات الجنوبية توجيه جهودها نحو تعزيز الوعي بأهمية اليقظة الاستراتيجية بين الموظفين، من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتطوير فهمهم لأبعاد اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على التوجه الريادي.

**Sara,et.al (2022) The rhythm of effective entrepreneurs' decision-making process. The pathways of alertness scanning and search and cognitive style. A mediation model**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين اليقظة وصنع القرار لدى رواد الأعمال، مع التركيز على تأثير الأساليب المعرفية العقلانية والحدسية، استخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية، حيث شملت العينة 98 رائد أعمال إيطالي في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وكانت أداة البحث استبيانًا مُصممًا خصيصًا لقياس مستوى اليقظة والأساليب المعرفية المستخدمة في اتخاذ القرار، وتم توزيع الاستبيان على العينة المختارة، وتم جمع بيانات من 98 رائد أعمال، أبرزت النتائج أن استخدام الأساليب المعرفية العقلانية يلعب دورًا هامًا في تكوين العلاقة بين اليقظة وصنع القرار لدى رواد الأعمال. في حين أظهر الأسلوب الحدسي تأثيرًا أقل في هذه العملية، ويُشير ذلك إلى أن تنمية اليقظة الفردية لا تكفي بذاتها لتحقيق فعالية اتخاذ القرار الريادي، بناءً على النتائج، يتعين على المؤسسات والمنظمات توجيه اهتمامها إلى تنمية الأساليب المعرفية العقلانية لدى رواد الأعمال لتعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات ريادية فعالة، ويوصى بتنظيم دورات تدريبية وورش عمل تسلط الضوء على تطوير هذه الأساليب لديهم.

**Wameedh A. Khdair.(2022). The Mediating Role of Absorptive Capacity of Knowledge in the relationship between Entrepreneurial Alertness for Employees and Entrepreneurial Decision Making: An Exploratory Study of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)**

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أهمية اليقظة الريادية في صنع القرار الريادي(المسح والبحث، الارتباط والاتصال، التقييم والحكم) في صنع القرار الريادي (قرار الترخيص، المشاركة الخارجية، الشمولية، والشفافية)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية من (206) موظفًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن استيعاب المعرفة يؤدي دورًا حاسمًا في ربط اليقظة الريادية بعملية اتخاذ القرار، وأن مبادئ رد الفعل والسرعة والقدرة على التكيف والتفاعل أصبحت حاسمة لنجاح أعمال الشركة، وكان هناك إجماع في الدراسة على أهمية استيعاب المعرفة باعتبارها حلقة الوصل بين اليقظة الريادية والعصب الذي يحرك عملية اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بضرورة تكامل هذه النتائج في إطار إدارة الأعمال لتعزيز القدرة على استيعاب المعرفة وتعزيز روح الريادة واتخاذ قرارات ريادية فعالة.

**Bettahar, B., & Aggoun, A. (2021). The Role of Big Data Analysis and Strategic Vigilance in Decision-Making.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تحليل البيانات واليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرار، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان وزع على عينة تتألف من 200 مدير ومحلل في المنظمات ، وقد اظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لليقظة الإستراتيجية على تحليل البيانات واتخاذ القرار، مما يبرز أهمية تبني هذه اليقظة في سياق الإدارة الحديثة، تلعب اليقظة دورًا فعالاً في توفير المعلومات الضرورية في العديد من الجوانب التي تؤثر على منافسة المنظمة، ويساعد المديرين على صياغة الاستراتيجيات التي تساعد على اتخاذ قرارات مختلفة تؤدي إلى الإنجاز،

وبناءً على النتائج يُوصى بتعزيز فهم المنظمات لليقظة الإستراتيجية وتكاملها في عمليات تحليل البيانات واتخاذ القرار لتعزيز أداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.

### **Alhawamdeh, Hamzeh & Alsmairat, Mohammad. (2019). Strategic Decision Making and Organization Performance:**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم ومناقشة صنع الخلاف الاستراتيجي وأداء المنظمة، من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة التي أظهرت أن عددًا كبيرًا من الدراسات السابقة حاولت التركيز على أهمية صنع الخلاف الاستراتيجي، بالإضافة إلى ماهية تأثيرها. على أداء المنظمة، ومع ذلك، تساهم هذه الدراسة في فهم العوامل التي تؤثر على المديرين والقرار والأداء مثل عوامل البيئة والسلوك القيادي والعدالة التنظيمية ونهج القرار والعملية، واختتمت الدراسة بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تشير إلى أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تلعب دورًا مهمًا في الأداء الفعال للمنظمة، كما أظهرت الدراسات أن العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المديرين وكذلك فإن استخدام أنظمة دعم القرار يساعد متخذي القرار في توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب مما يساعد على رفع أداء القرار الاستراتيجي الذي له تأثير مباشر على أداء المنظمة.

### **Valliere, Dave.(2013). Entrepreneurial Alertness And Paying Attention**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر اليقظة الريادية في صنع القرارات الإدارية بالتركيز على كيفية توجيه انتباه القادة نحو الفرص الابتكارية، ويعتمد المنهج البحثي على النهج النظري في علم النفس المعرفي ونظريات الاهتمام في مجال الإدارة، تم اختيار عينة متنوعة من قادة المؤسسات بلغت (100) فرد، حيث خضعوا لتقييم يقيس مستوى اليقظة الريادية لديهم وكيف يؤثر ذلك في عمليات اتخاذ القرارات، وتظهر النتائج تأثيرًا إيجابيًا لليقظة الريادية على قدرة القادة في التعرف على الفرص واتخاذ قرارات إدارية فعّالة، وأن اليقظة الريادية هي مظهر من مظاهر الاختلافات في

المخططات والأطر المعرفية التي يستخدمها الأفراد لفهم التغيرات في البيئة، بناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز تطوير مهارات اليقظة الريادية في برامج تطوير القادة لتحسين أدائهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة يتضح وجود تشابه بين كل من الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة، خاصة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، التي تتضمن (اليقظة الاستراتيجية : متغير مستقل، صنع القرار: متغير تابع)، واتفقت معظم الدراسات السابقة بأن هناك علاقة وثيقة بين اليقظة الاستراتيجية وصنع القرار ، وقد حثت على تطبيقها؛ لما لها من أهمية في فاعلية صنع القرار، كما استخدمت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها ربطت بين المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية بمتغيراته (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) والمتغير التابع صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في الأردن، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة المشكلة وتحديدها، وصياغة أسئلة الدراسة، وتحديد أهدافها، وبناء أدوات القياس، والأسلوب الإحصائي لتحليل النتائج ومناقشتها، فجاءت هذه الدراسة تأكيداً على ما جاء في العديد من الدراسات السابقة، وهدفت إلى التعرف على فاعلية اليقظة الاستراتيجية في صنع القرار.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

- الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة واستكمالاً لها من حيث تناول موضوع اليقظة الإستراتيجية على فاعلية صنع القرار، حيث تحاول الدراسة الحالية معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية على فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وأنها أجريت على قطاع حيوي، يتمثل في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال.
- تُعدُّ هذه الدراسة الأولى من نوعها على حد علم الباحث التي تبحث في أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن وفق البحث، والاطلاع والقراءة للدراسات التي تناولت هذا الموضوع والدراسة المستفيضة التي أجراها الباحث.
- قدمت الدراسة شرحاً وافياً عن أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن ، ومدى جودته أيضاً مما ينعكس على جودة اداء هذه الجامعات.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة، حيث يوضح منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، ووحدة التحليل المستهدفة، والبيانات المستخدمة لبناء الدراسة، ويقدم وصفاً لأداة الدراسة، ويبين مدى صدقها وثباتها، كما يستعرض نتائج التحقق من ملامة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

#### منهج الدراسة

من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد النماذج الشائعة الاستخدام في الدراسات الميدانية، إذ يساهم في التعرف على الظاهرة محل البحث، وهي قياس أثر اليقظة الاستراتيجية في فاعلية اتخاذ القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وتفسير الظروف والمتغيرات المحيطة بها، للوصول إلى النتائج المتعلقة بالدراسة، وبلورة الحلول المتمثلة في التوصيات والمقترحات التي تقدم في ضوءها من النتائج التي تم التوصل إليها.

## مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من إداريي جميع الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، والذين يبلغ عددهم (4752) حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي الأردنية للعام الدراسي 2021-2022. وتم اختيار عينة الدراسة وفق المعادلة التالية (Yamane, 1967) بفرض أن مستوى الثقة المطلوب توافره في البيانات هو 95% ونسبة خطأ (5%).

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)} \text{ ..... معادلة (1)}$$

بحيث:

n تمثل حجم العينة.

N تمثل مجتمع الدراسة

e نسبة الخطأ المسموح به (5%).

وبناء على ذلك فإن حجم عينة الدراسة سيكون (356) إداريي.

تم اختيار عينة تضم (530) اداريي، من حجم المجتمع، وتعتبر هذه النسبة مقبولة احصائياً حسب جداول سيكران (Sekaran & Bougie, 2016)، وتم استعادة (523) استبائنة، وعند المراجعة للاستبائانات تبين أن (5) غير صالحة، وتم اعتماد (518) استبائنة صالحة، بما نسبته (97.7%) من عدد الإستبائانات الموزعة.

## وحدة التحليل المستهدفة

اشتملت وحدة التحليل على الأفراد العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في الجامعات الخاصة، ممن يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: مدير، نائب مدير، مدير دائرة، رئيس قسم، موظف.



## بيانات الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على نوعين أساسيين من البيانات، وهما:

### أولاً: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة المصادر النظرية والوثائقية والمتمثلة في الكتب والدوريات والمنشورات العلمية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية والنشرات والاحصائيات والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، وقد لجأ الباحث إلى هذه البيانات بهدف التعرف على الأسس العلمية والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وأخذ تصور عام على آخر المستجدات الحاصلة بمواضيع الدراسة، بالإضافة إلى المساعدة في تطوير أداة الدراسة.

### ثانياً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الإستبانة)، وذلك بعد تجميع وحصر الاستبانات، وتفريغها ومعالجتها باستخدام الأساليب والاختبارات الاحصائية الملائمة، وقد لجأ الباحث إلى هذه البيانات للتعرف على آراء المبحوثين في أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، والاستفادة من نتائج تحليل الاستبانة في تحقيق الأهداف الرئيسة للدراسة.

## أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي تم تصميمها وتطويرها بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمواضيع الدراسة، والاستفادة منها، كما تم الأخذ بأراء أصحاب الخبرة والمعرفة والاختصاص بموضوع الدراسة. وقد راعى الباحث عند تطوير الاستبانة قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وملاءمتها لمشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، والملحق رقم (2) يبين أداة الدراسة بصورتها النهائية.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يأتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، يتكون هذا القسم من البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وقد احتوى على (5) متغيرات، وهي: العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وقد هدف الباحث من هذا البيانات في التعرف على أبرز الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية لدى الأفراد العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدني قيد الدراسة في الجامعات الخاصة.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة، يتكون هذا القسم من مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في اليقظة الإستراتيجية، فاعلية صنع القرار. وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كالاتي:

المحور الأول: المتغير المستقل، يناقش هذا المحور اليقظة الإستراتيجية من حيث اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية ، من خلال (20) فقرة، وبواقع (5) فقرات لكل بعد.

المحور الثاني: المتغير التابع، يناقش هذا المحور فاعلية اتخاذ القرار لدى الجامعات الخاصة في الأردن ، من خلال (7) فقرات.

وقد استند الباحث في تصنيف درجة موافقة أفراد العينة على كل فقرة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك حسب الجدول الآتي:

**الجدول (1): مقياس ليكرت الخماسي**

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبناءً على ذلك، تم تحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات والأبعاد والمتغيرات، وفقاً للصيغة الآتية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

حيث حدد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لأوزان إجابات

أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة وأبعاد ومتغيرات أنموذجها، ووفقاً لثلاثة مستويات، كما يأتي:

**الجدول (2): مستويات الأهمية النسبية**

المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية النسبية
1 - أقل من 2.33	منخفض
2.33 - أقل من 3.66	متوسط
3.66 - 5.00	مرتفع

## اختبار الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة

### اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يهدف اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة إلى التأكد من صلاحية أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، والتحقق من وضوح فقراتها وموضوعيتها، وملاءمتها للأبعاد والمتغيرات التي تعبر عنها. ولهذا، قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تكونت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية متخصصين في إدارة الأعمال ولديهم خبرات كافية بمواضيع الدراسة، والدرجة أسماؤهم في الملحق رقم (1)، وذلك بغرض تحكيمها بصورة علمية.

وقد أجاب الباحث على آراء ومقترحات المحكمين، وأدخل التعديلات التي أشاروا إليها من حذف وإضافة وإعادة صياغة الفقرات، وقد تم أخذ كافة الملاحظات والآراء المقدمة من قبل المحكمين بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وبذلك خرجت الاستبان بصورتها النهائية، كما هو مدرج في الملحق رقم (3).

### اختبار ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى قياس درجة الاتساق والتناغم في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة. تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث كانت قيمة المعامل تساوي (0.70) أو (70%) أو ما يزيد عنها إلى ثبات أداة الدراسة، كما أن اقتراب قيمة المعامل من (100%) يدل على ارتفاع درجة ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie، 2016).

الجدول (3): معاملات الثبات لمتغيرات وأبعاد أداة الدراسة

المتغيرات	Cronbach's Alpha
اليقظة التجارية	0.957
اليقظة التنافسية	0.881
اليقظة التكنولوجية	0.875
اليقظة البيئية	0.894
فاعلية صنع القرار	0.869
الاداة ككل	0.895

ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الاحصائية المستخدمة

لاختبار مدى ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية تم استخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد، وذلك على النحو التالي: تشير هذه الظاهرة إلى وجود ارتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر، يعمل على تضخيم قيمة معامل التحديد  $R^2$  ويجعله أكبر من قيمته الفعلية، ولهذا تم احتساب قيمة المعامل بين المتغيرات المستقلة، حسب نموذج الدراسة، وقد كانت النتائج كما يلي: (Linn & Gronlund, 2012)

الجدول (4): مصفوفة ارتباط أبعاد المتغير المستقل

اليقظة البيئية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التجارية	Correlations
			1	اليقظة التجارية
		1	0.786	اليقظة التنافسية
	1	0.762	0.679	اليقظة التكنولوجية
1	0.774	0.77	0.718	اليقظة البيئية

يبين الجدول (4) أن أعلى معامل ارتباط كان بين اليقظة التنافسية واليقظة التجارية ، والذي بلغ (0.786)، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين ابعاد المتغير

المستقل (اليقظة الاستراتيجية)، حيث تعتبر قيمة معامل الارتباط التي تتجاوز (0.80) مؤشراً على وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد (Guajarati, 2004, 359).

معامل ارتباط بيرسون، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به

الجدول (5): نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية

VIF	Tolerance	اليقظة الاستراتيجية
3.268	0.306	اليقظة التجارية
4.019	0.249	اليقظة التنافسية
3.706	0.27	اليقظة التكنولوجية
3.967	0.252	اليقظة البيئية

يبين الجدول (5) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من العدد 10، كما كانت قيم Tolerance جميعها أكبر من (0.05)، وأقل من العدد 1. مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة (Hair et. al. 2018).

### المعالجات الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك بالاستعانة

ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن خلال الأدوات الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات: لوصف البيانات الشخصية أو الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة والأهمية النسبية: للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات أداة الدراسة وأبعادها متغيراتها، ومستوى اهتمام المنظمات المبحوثة بها.

3. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار ثبات أداة الدراسة، وقياس درجة الاتساق والانسجام في إجابات أفراد عينة الدراسة.

4. معامل ارتباط بيرسون، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به: للتحقق من وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد ومتغيرات الدراسة.

5. اختبار دارين واتسون: للتحقق من وجود مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الدراسة.

6. تحليل الانحدار الخطي البسيط المتعدد والمتدرج: لاختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### تمهيد

يشتمل هذا الفصل على عرضٍ موسعٍ لأهم ما تم التوصل إليه من خلال الاجراءات العملية

لِلدراسة، حيث تم عرض هذه النتائج في ثلاثة أقسام كالآتي:

- القسم الأول: عرض وتحليل النتائج التي تتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- القسم الثاني: عرض وتحليل النتائج التي تتعلق بأراء أفراد العينة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة.
- القسم الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

#### وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة بالجنس،

الفئة العمرية، المركز الوظيفي، والموهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وقد استخدم الجدول التكراري

لعرض هذه النتائج، وحساب النسبة المئوية لفئات المتغيرات كما هو مبين في الجدول (6)



الجدول (6) : وصف خصائص عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	273	52.7
	انثى	245	47.3
العمر	25 - 35 سنة	222	42.9
	من 36 سنة - 45 سنة	184	35.5
	من 46 سنة - 55 سنة	91	17.6
	55 سنة فأكثر	21	4.1
الموهل العلمي	دبلوم	139	26.8
	بكالوريوس	251	48.5
	ماجستير	97	18.7
	دكتوراه	31	6
	مدير	57	11
المركز الوظيفي	رئيس قسم	58	11.2
	نائب مدير	14	2.7
	موظف	346	66.8
	عميد كلية	28	5.4
	نائب عميد كلية	15	2.9
	اقل من 5 سنوات	196	37.8
سنوات الخبرة	5 - اقل من 10 سنوات	15	2.9
	10 - اقل من 15 سنة	93	18
	15 سنة فأكثر	214	41.3
	<b>المجموع</b>	<b>518</b>	<b>100.0</b>

يُظهر الجدول (6) أن نسبة الذكور في الجامعات الخاصة قد بلغت (52.7%)، في حين أن نسبة الإناث في الجامعات الخاصة قد بلغت (47.3%)، وبخصوص الفئات العمرية لأفراد العينة المستجيبين للدراسة، والذي يُظهر بأن نسبة المستجيبين من أفراد العينة الاعلى الذين أعمارهم عن

(25- 35 سنة) بلغت (42.9%) في حين أن ما نسبته (35.5%) من ضمن الفئة العمرية (من 36 سنة - 45 سنة).

بشأن المؤهل العلمي يتضح بأن ما نسبته (48.5%) من الأفراد هم من حملة درجة البكالوريوس، في حين أن (6%) فقط هم من حملة شهادة دكتوراه، وبخصوص المركز الوظيفي يتضح بأن ما نسبته (66.8%) من الأفراد هم من الموظفين، وبخصوص عدد سنوات الخبرة يتبين بأن ما نسبته (41.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من ذوي خبرة (15 سنة فأكثر)، في حين كانت النسبة (37.8%) للأفراد من ذوي خبرة (أقل من 5 سنوات).

### تحليل نتائج أسئلة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الفصل عرضاً موسعاً لإستجابات أفراد عينة الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المكوّنة لأداة الدراسة، بكافة متغيراتها المستخدمة وأبعادها الموضوعية وفيما يلي استعراض لهذه النتائج:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ونصه "ما مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن؟"

يوضح الجدول (7) قيم المتوسط الحسابي والرتبة والأهمية النسبية لفقرات أبعاد متغير

اليقظة الاستراتيجية.

الجدول (7) : المَتَوَسِّط الحِسابي والانحراف المعياري لمتغير اليقظة الاستراتيجية

الرقم	أبعاد اليقظة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى الأهمية
1	اليقظة التجارية	3.5800	1	متوسط
2	اليقظة التنافسية	3.4198	3	متوسط
3	اليقظة التكنولوجية	3.3685	4	متوسط
4	اليقظة البيئية	3.4564	2	متوسط
	<b>اليقظة الاستراتيجية</b>	<b>3.4562</b>		متوسط

يظهر من الجدول (7) النتائج المتعلقة بمتغير اليقظة الاستراتيجية ، حيث تبرز النتائج مدى تطبيق أبعاده في الجامعات الخاصة التي تنتمي لها عينة الدراسة، حيث تراوحت المَتَوَسِّطات الحسابية لهذه الأبعاد بين (3.3685 - 3.5800)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير ككل (3.4562) وبمستوى متوسط، وهذا يعكس مستوى التطبيق المتوسط لأبعاد اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة، وهذا يدل على التجانس بين إستجابات المبحوثين عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بكل بعد، وتالياً استعراض نتائج المَتَوَسِّطات الحسابية لليقظة الاستراتيجية المستخدمة في هذه الدراسة، وجاءت في المرتبة الأولى اليقظة التجارية وبمتوسط حسابي (3.5800) وبمستوى متوسط، تلاها اليقظة البيئية بمتوسط حسابي (3.4564) وبمستوى متوسط، في حين تلاها اليقظة التنافسية بمتوسط حسابي (3.4198) وبمستوى متوسط، تلاها اليقظة التكنولوجية وبمتوسط حسابي (3.3685) وبمستوى متوسط.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية، وذلك

على النحو الآتي :

## أولاً: اليقظة التجارية

يوضح الجدول (8) قيم المُتوسّط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية

لفقرات اليقظة التجارية.

الجدول (8) : المُتوسّط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة التجارية

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	تصمم ادارة الجامعة برامجها سعياً لثقة العملاء.	3.7399	.98245	2	مرتفع
2	تتلي ادارة الجامعة متطلبات العملاء.	3.8498	.93314	1	مرتفع
3	ترصد ادارة الجامعة احتياجات العملاء من الجامعة الحاليين والمحتملين.	3.6154	.99745	3	متوسط
4	تسعى ادارة الجامعة لرفع كفاءة العاملين فيها للتقليص من أوقات الاستجابة لتغيرات محيطها	3.4396	1.06283	5	متوسط
5	تعتمد ادارة الجامعة على أدوات معاصرة في ترويج خدماتها وبالشكل الذي يساعدها على المنافسة.	3.4689	1.06410	4	متوسط
اليقظة التجارية		3.5800	متوسط		

يَتَّضح منَ الجَدول (8) أن المُتوسّطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة حول اليقظة

التجارية قد تراوحت بين (3.3663 - 3.8498)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.93314 -

1.07678)، حيث تُظهر هذه القيم وجود تباين في بعض الفقرات الموضوعية، في حين بلغ

المتوسط العام (3.5800) وبمستوى متوسط، ويتضح من النتائج أن مستوى توفر اليقظة التجارية

في الجامعات الخاصة، يلاحظ أن الفقرة (2)، وتنص على " تتلي ادارة الجامعة متطلبات العملاء "

بأنها حصلت أعلى قيمة بين المُتوسّطات الحسابية مقارنةً ببقية الفقرات حيث بلغت (3.8498) جاء

مستوى الأهمية مرتفعاً، وأن الفقرة (5)، وتنص على " تسعى ادارة الجامعة لرفع كفاءة العاملين فيها

للتقليص من أوقات الاستجابة لتغيرات محيطها " حصلت على أقل قيمة بين المُتوسّطات الحسابية

مقارنةً ببقية الفقرات وبلغت (3.4396) وجاء مستوى الأهمية متوسطاً.

## ثانياً : اليقظة التنافسية

كما يوضح الجدول (9) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية

لفقرات اليقظة التنافسية.

الجدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اليقظة التنافسية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
6	تدرس ادارة الجامعة باستمرار إمكانية فتح تخصصات جديدة حسب متطلبات محيطها	3.6484	1.07826	1	متوسط
7	تسعى ادارة الجامعة إلى أن تكون الرائدة في مجال الإبداع للحفاظ على موقعها التنافسي.	3.3077	1.07470	4	متوسط
8	تسعى ادارة الجامعة إلى تطوير خدماتها وبرامجها بشكل مستمر للحفاظ على ميزتها التنافسية.	3.1538	1.12384	5	متوسط
9	تحلل ادارة الجامعة الخطط الاستراتيجية للجامعات العالمية والإقليمية	3.3993	1.07012	3	متوسط
10	تراقب ادارة الجامعة دخول منافسين جدد	3.5897	1.05728	2	متوسط
اليقظة التنافسية		3.4198			متوسط

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإستجابة أفراد العينة حول اليقظة

التنافسية قد تراوحت بين (3.1538 - 3.6484)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.07826

- 1.12384)، حيث تظهر هذه القيم وجود تباين في بعض الفقرات، في حين بلغ المتوسط العام

(3.4198) وبمستوى متوسط، يلاحظ أن الفقرة (6)، والتي تنص على " تدرس ادارة الجامعة

باستمرار إمكانية فتح تخصصات جديدة حسب متطلبات محيطها " حصلت أعلى قيمة بين

المتوسطات الحسابية مقارنةً ببقية الفقرات حيث بلغت (3.6484) وجاء مستوى الأهمية متوسطاً،

وأن الفقرة (8)، والتي تنص على " تسعى ادارة الجامعة إلى تطوير خدماتها وبرامجها بشكل مستمر

للمحافظة على ميزتها التنافسية " حصلت أقل قيمة بين المتوسطات الحسابية مقارنةً ببقية الفقرات

حيث بلغت (3.1538) وجاء مستوى الأهمية متوسطاً.

### ثالثاً: اليقظة التكنولوجية

كما يوضح الجدول (10) قيم المُتوسّط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية

النسبية لفقرات اليقظة التكنولوجية.

**الجدول (10): المُتوسّط الحسابي والانحراف المعياري اليقظة التكنولوجية**

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
11	توفر ادارة الجامعة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات في الجامعة	3.2051	1.13842	5	متوسط
12	توظف ادارة الجامعة التكنولوجيا في ادارة مهامها	3.3286	1.08376	4	متوسط
13	تمتلك ادارة الجامعة رؤية لاستخدام تكنولوجيا تتوافق وظروف سوق العمل	3.5604	1.05240	1	متوسط
14	تطور ادارة الجامعة نظام معلومات يتميز بكفاءة في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات	3.3846	1.06518	3	متوسط
15	تدرب ادارة الجامعة العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات	3.5055	1.09182	2	متوسط
<b>اليقظة التكنولوجية</b>		<b>3.3685</b>			<b>متوسط</b>

يَتَّضح منَ الجَدول (10) أن المُتوسّطات الحِسَابِيَّة لِإِسْتِجَابَة أَفْرَاد العِيْنَة حَوْل اليقظة

التكنولوجية قد تراوحت بين (3.2051 - 3.5604)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين

(1.05240 - 1.13842)، حيث تُظْهر هذه القيم وجود تباين في بعض الفقرات، في حين بلغ

المتوسط العام (3.3685) وبمستوى متوسط، يلاحظ أن الفقرة (13)، والتي تنص على "تمتلك ادارة

الجامعة رؤية لاستخدام تكنولوجيا تتوافق وظروف سوق العمل " حصلت أعلى قيمة بين

المُتوسّطات الحِسَابِيَّة مَقَارَنَة بِبَقِيَّة الفقرات حيث بلغت (3.5604) وجاء مستوى الأهمية متوسطاً، و

أن الفقرة (11)، والتي تنص على "توفر ادارة الجامعة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام

المعلومات في الجامعة " بأنها أقل قيمة بين المُتوسّطات الحِسَابِيَّة مَقَارَنَة بِبَقِيَّة الفقرات حيث بلغت

(3.2051) وجاء مستوى الأهمية متوسطاً.

## رابعاً: اليقظة البيئية

كما يوضح الجدول (11) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية

النسبية لفقرات اليقظة البيئية.

**الجدول (11) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اليقظة البيئية**

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
16	تشجع ادارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس، والإداريين على حضور المؤتمرات والندوات التي تناقش القضايا المجتمعية المختلفة.	3.4139	1.09851	3	متوسط
17	تتواصل ادارة الجامعة باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات	3.4359	1.13618	4	متوسط
18	تبحث ادارة الجامعة في مكونات بيئتها عن المعلومات الضرورية لممارسة نظامها التعليمي.	3.3150	1.11624	5	متوسط
19	تعتمد ادارة الجامعة على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعدها على التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية	3.4725	1.11481	2	متوسط
20	ترصد ادارة الجامعة تأثير مخرجات الجامعة على القطاعات التنموية بالمجتمع	3.6447	1.05812	1	متوسط
<b>اليقظة البيئية</b>		<b>3.4564</b>		<b>متوسط</b>	

يُتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة حول اليقظة

البيئية قد تراوحت بين (3.3150 - 3.6447)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (1.05812 -

1.11624)، حيث تُظهر هذه القيم وجود تباين في بعض الفقرات، في حين بلغ المتوسط العام

(3.4564) وبمستوى متوسط، يلاحظ أن الفقرة (20)، والتي تنص على " ترصد ادارة الجامعة تأثير

مخرجات الجامعة على القطاعات التنموية بالمجتمع " حصلت أعلى قيمة بين المتوسطات

الحسابية مقارنةً بقيمة الفقرات حيث بلغت (3.6447) وجاء مستوى الأهمية متوسطاً، وأن الفقرة

(18)، والتي تنص على " تبحث ادارة الجامعة في مكونات بيئتها عن المعلومات الضرورية

لممارسة نظامها التعليمي " حصلت أقل قيمة بين المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الفقرات حيث بلغت (3.3150) وجاء مستوى الأهمية متوسطاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه " ما مستوى فاعلية صنع القرار المتخذ في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن "

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس فاعلية صنع القرار، ويوضح الجدول (12) ذلك .

الجدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير فاعلية صنع القرار

رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	توفر ادارة الجامعة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات	3.3700	1.00666	2	متوسط
2	يوجد تعاون ما بين ادارة الجامعة والعاملين في حل مشكلات العمل	3.2894	1.07809	6	متوسط
3	تفوض ادارة الجامعة العاملين صلاحيات اتخاذ القرار كل حسب طبيعته	3.0916	1.13227	7	متوسط
4	تتبع ادارة الجامعة المعايير العلمية التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة	3.3150	1.10631	5	متوسط
5	يتوفر لدى الجامعة أنظمة اتصال تساهم في إشراك العاملين في عملية صنع القرارات	3.3773	1.05045	1	متوسط
6	تساهم المعلومات المتوافرة كماً ونوعاً في رفع كفاءة عملية صنع القرارات.	3.3370	1.13597	4	متوسط
7	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	3.3590	1.08604	3	متوسط
فاعلية صنع القرار		3.2446		متوسط	

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة حول متغير

فاعلية صنع القرار قد تراوحت بين (3.3590 - 3.3773)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية

بين (1.08604 - 1.25082)، حيث تُظهر هذه القيم وجود تباين في بعض الفقرات، في حين



بلغ المتوسط العام (3.2446) وبدرجة متوسطة، ويتضح من النتائج أن مستوى فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة جاء متوسطاً.

يلاحظ أن الفقرة (5)، والتي تنص على " يتوفر لدى الجامعة أنظمة اتصال تساهم في إشراك العاملين في عملية صنع القرارات " حصلت أعلى قيمة بين المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الفقرات حيث بلغت (3.3773) جاء مستوى الأهمية متوسطاً، وأن الفقرة (3)، والتي تنص على " تفوض ادارة الجامعة العاملين صلاحيات اتخاذ القرار كل حسب طبيعته " حصلت أقل قيمة بين المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الفقرات حيث بلغت (3.0916) وجاء مستوى الأهمية متوسطاً.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصه " ما أثر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن؟**

للإجابة عن هذا التساؤل سيتم اختبار فرضيات الدراسة وذلك لبيان أثر اليقظة الاستراتيجية في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال ، وذلك على النحو الآتي :

### **اختبار فرضيات الدراسة**

في هذا الجزء من الدراسة تم استعراض اختبار الفرضيات، حيث تم اخضاع الفرضية الثانية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، في حين تم اختبار الفرضية الثالثة لتحليل الانحدار الخطي البسيط، أما الفرضية الرابعة فقد تم اختبارها بتحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج (SPSS) وقد كانت النتائج كما يلي:

## الفرضية الرئيسية الأولى:

**Ho1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) في فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

الجدول (13) : نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاثـر اليقظة الإستراتيجية في فاعلية صنع القرار.

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.45739	.689	.694	.833	فاعلية صنع القرار

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	151.757	31.749	4	137.949	Regression
		.209	513	62.974	Residual
			<b>517</b>	200.923	Total

Coefficients

Sig.	T	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.219	1.233	.075	.061	.075	اليقظة التجارية
.004	2.921	.198	.062	.182	اليقظة التنافسية
.228	1.209	.079	.058	.070	اليقظة التكنولوجية
.000	7.955	.536	.061	.486	اليقظة البيئية

تشير نتائج الجدول (13) أن معامل الارتباط ( $R = .833$ ) إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) في المتغير التابع (فاعلية صنع القرار) أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .694$ ) وتشير إلى أن (69.4%) من التباين في فاعلية

صنع القرار يمكن تفسيره من خلال التباين في أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، وكانت قيمة F المحسوبة هي (151.757)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B لليقظة التجارية قد بلغت (0.075) وأن قيمة t عنده (1.233)، وبمستوى دلالة (Sig = .219)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B لليقظة التنافسية قد بلغت (0.182) وأن قيمة t عنده هي (2.921)، وبمستوى دلالة (Sig = .004)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوياً. كما كانت B لليقظة التكنولوجية بقيمة بلغت (0.070) وكانت قيمة t (1.209)، وبمستوى دلالة (Sig = .228)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، كما كانت B لليقظة البيئية بقيمة بلغت (0.486) وكانت قيمة t (7.955)، وبمستوى دلالة (Sig = .000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) على فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

**Ho1-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة التجارية على

فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

الجدول (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر اليقظة التجارية في فاعلية صنع القرار

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.50839	.650	.655	.809	فاعلية صنع القرار

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	127.093	32.849	1	131.394	Regression
		.258	516	69.267	Residual
			517	200.661	Total

تشير نتائج الجدول (14) أن معامل الارتباط ( $R = .809$ ) إلى العلاقة بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع، كما أن أثر اليقظة التجارية في المتغير التابع (فاعلية صنع القرار) أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .655$ ) وهي تشير إلى أن (65.5%) من التباين في فاعلية صنع القرار يمكن تفسيره من خلال التباين في اليقظة التجارية، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وكانت قيمة  $F$  المحسوبة هي (127.093)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة التجارية في فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة التنافسية على فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

الجدول (15) : نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر اليقظة التنافسية في فاعلية صنع القرار

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.59189	.624	.630	.794	فاعلية صنع القرار

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	114.042	39.953	1	159.811	Regression
		.350	516	93.889	Residual
			517	253.701	Total

تشير نتائج الجدول (15) أن معامل الارتباط ( $R = .794$ ) إلى العلاقة بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع، كما أن أثر اليقظة التنافسية في المتغير التابع (فاعلية صنع القرار) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .630$ ) وتشير إلى أن (63.0%) من التباين في فاعلية صنع القرار يمكن تفسيره من خلال التباين في اليقظة التنافسية، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وكانت قيمة F المحسوبة هي

(114.042)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الانحدار

عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

مما يشير إلى أن أثر هذه الاستراتيجية معنوي. وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لليقظة التنافسية في فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لليقظة التكنولوجية في فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

الجدول (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر اليقظة التكنولوجية في فاعلية صنع القرار

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
.64691	.468	.475	.689	فاعلية صنع القرار	
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	60.709	25.406	1	101.626	Regression
		.418	516	112.157	Residual
			517	213.783	Total

تشير نتائج الجدول (16) أن معامل الارتباط  $(R = .689)$  إلى العلاقة بين المتغير المستقل وبعد المتغير التابع، كما أن أثر اليقظة التكنولوجية في المتغير التابع (فاعلية صنع القرار) أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد  $(R^2 = .475)$  وهي تشير إلى أن (47.5%) من

التباين في فاعلية صنع القرار يمكن تفسيره من خلال التباين في اليقظة التكنولوجية ، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وكانت قيمة F المحسوبة هي (60.709)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة التكنولوجية في فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن .

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

H01.4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة البيئية في فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

الجدول (17): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر اليقظة البيئية على فاعلية صنع القرار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
فاعلية صنع القرار	.813	.661	.660	.47836

ANOVA					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regressio	121.051	1	121.051	528.993	.000
n فاعلية صنع القرار	62.014	516	.229		
Residual	183.065	517			
Total					

تشير نتائج الجدول (17) أن معامل الارتباط ( $R = .813$ ) إلى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير اليقظة البيئية في المتغير التابع (فاعلية صنع القرار) هو أثر

ذو دلالة احصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.661$ ) وهي تشير إلى أن (66.1%) من التباين في فاعلية صنع القرار يمكن تفسيره من خلال التباين في الليقظة البيئية ، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وكانت قيمة F المحسوبة هي (528.993)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة البيئية في فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### تمهيد

يشمل هذا الفصل على عرض ومناقشة أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، والاستنتاجات، وفي ضوء ذلك يعرض الفصل جملة من التوصيات المقترحة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1- توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأهمية النسبية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن جاء متوسطاً، وهذا يعزى الى أن اليقظة الإستراتيجية تحت على ضرورة الانتباه إلى البيئة الخارجية من زبائن، تغيرات تكنولوجية، موردين ومنافسين، وذلك لما لها من أهمية في صنع القرارات، وضمان نشاط المؤسسة وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة في جميع القطاعات التي تبحث الجامعات لطريق الكشف عن محيطها، وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، وتدعيم قدرتها على الدفاع من كل أي طارئ، ولمواجهة خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق، وهذا يعزى أيضاً إلى أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة يحمل أهمية بارزة في تعزيز التميز التنافسي وتلبية احتياجات السوق والصناعة. ويسهم في تحسين إدارة الجامعة وتنظيمها، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحولات البيئية، ويساعد في تحقيق الاستدامة المالية وتحديد مسارات طويلة المدى لتحقيق الأهداف المؤسسية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمري (2022) التي توصلت الى أن مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع نتيجة دراسة كل من حمودي ومحمد (2019) ودراسة ( Abu Azizet, et, al ,2022) التي توصلت لوجود مستوى عال من اليقظة الاستراتيجية.

2- توصلت الدراسة الى أن مستوى الأهمية النسبية لفاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن جاء متوسطاً، وهذا يعزى الى أن عملية صنع القرار تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاط إداري وتنظيمي وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، وتعد هذه العملية جزء من حل المشكلة وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات؛ وتعتبر عملية صنع القرار على أنها اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ اجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا ما يمكن أن يعرض متخذ القرار للخطر لأجل الوصول إلى الهدف المنشود، كما يعزى ذلك إلى أن فاعلية صنع القرار في الجامعات تؤدي دوراً أساسياً في تعزيز جودة التعليم وتحقيق التميز الأكاديمي، فمن خلال اتخاذ قرارات مستتيرة، يمكن تلبية احتياجات الطلاب ومتطلبات سوق العمل، مما يعزز تكامل الجامعة في المجتمع، كما تسهم هذه القرارات في تحسين إدارة الموارد وتوجيهها نحو الأولويات الاستراتيجية، مع تعزيز التفوق البحثي والابتكار، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حمودي ومحمد، 2019) والتي أظهرت أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية المتخذة جاءت بمستوى عالي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1- توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية) في فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وهذا يشير إلى أن

اليقظة الاستراتيجية نظام يعمل على المساعدة في عملية صنع القرار وهذا من خلال القيام بعملية المراقبة للبيئة المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف مجالاتها، وبالتالي تجنب التهديدات واغتنام الفرص، يظهر بوضوح هذا التأثير في تحسين عمليات اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات الاستراتيجية، فمن خلال توجيه الرؤية والأهداف نحو التميز وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع، تعزز اليقظة الاستراتيجية التفاعل والتواصل الفعال داخل الجامعة، كما تؤدي دوراً في تحليل البيئة الخارجية والتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، وبالتركيز على إدارة الموارد بشكل أفضل وتعزيز التفاعلية والمرونة، يتم تعزيز فعالية صنع القرارات، مما يسهم في تعزيز الابتكار والتطوير داخل الجامعة. بشكل شامل، يعزز تطبيق اليقظة الاستراتيجية فاعلية صنع القرار من خلال تحسين الإدارة وتعزيز الاستجابة لتطلعات الطلاب والتحديات المحيطة، ومنه تحقيق الاستباقية، وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حمودي ومحمد (2019) ودراسة (الشوابكة، 2019) التي توصلت الى أن لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة البيئية، واليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية) في فعالية اتخاذ القرارات.

2- توصلت الدراسة لوجود اثر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة التجارية في فاعلية صنع في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وهذا يعزى إلى أن إدارة الجامعة تلبى متطلبات العملاء ، كما تقوم بتصميم برامجها لكسب ثقة العملاء، كما وتقوم برصد احتياجات العملاء من الجامعة الحاليين والمحتملين، ومن خلال تركيزها على التخطيط الاستراتيجي، وتحليل احتياجات الطلاب، وتحسين استخدام الموارد، تسهم في رفع تنافسية الجامعة وتعزيز استدامتها المالية. تكامل اليقظة التجارية يعزز التفاعل مع الصناعة ويوجه القرارات نحو تحقيق أهداف الجامعة بشكل أكثر فعالية، وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمرى (2022) ودراسة (الشوابكة، 2019). ودراسة (Abu Azizet, et, al, 2022) التي توصلت لوجود اثر لليقظة البيئية على صنع واتخاذ القرار.

3- توصلت الدراسة لوجود اثر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة التنافسية في فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وهذا يعزى الى أن ادارة الجامعة تدرس باستمرار إمكانية فتح تخصصات جديدة حسب متطلبات محيطها، كما وتراقب دخول منافسين جدد، كما تعمل على تحليل الخطط الاستراتيجية للجامعات العالمية والإقليمية للاستفادة منها في عملية صنع القرار، ويعزى ذلك أيضاً إلى أن اليقظة التنافسية تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز فاعلية صنع القرار في الجامعات. عبر التركيز على متطلبات السوق وتحليل أداء المنافسين، يمكن لليقظة التنافسية توجيه قرارات الجامعة نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز الأكاديمي. تشجع هذه اليقظة على تحديد الفرص والتحديات في البيئة الجامعية وتعزيز التفاعل مع المتغيرات الخارجية، مما يجعل عمليات اتخاذ القرار أكثر توجيهاً وفعالية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمري (2022) ودراسة (الشوابكة، 2019). ودراسة (Abu Azizet, et, al, 2022) التي توصلت لوجود اثر لليقظة التنافسية على صنع واتخاذ القرار.

4- توصلت الدراسة لوجود اثر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة التكنولوجية في فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وهذا يعزى الى أن الجامعات تمتلك رؤية لاستخدام تكنولوجيا تتوافق وظروف سوق العمل، كما وتسعى الى تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات، كما وتسعى الى تطوير نظام معلومات يتميز بكفاءة في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات لزيادة فاعلية صنع القرار، ويعزى ذلك أيضاً إلى أن اليقظة التكنولوجية تعزز بشكل كبير فاعلية صنع القرار في مختلف المجالات. من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة، يمكن للمؤسسات تحليل البيانات بشكل أكثر دقة، واتخاذ قرارات مستنيرة استناداً إلى معلومات موثوقة وفعالة، وإن توفير الأدوات التكنولوجية المتقدمة يسهم في تسريع عمليات اتخاذ القرار وتحسين التواصل الداخلي، مما يعزز

الكفاءة الإدارية ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وأسرع، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمري (2022) ودراسة (الشوابكة، 2019). ودراسة ( Abu Azizet, et, al ) (2022) التي توصلت لوجود اثر لليقظة التكنولوجية على صنع واتخاذ القرار.

5- توصلت الدراسة لوجود اثر عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لليقظة البيئية في فاعلية صنع القرار لدى الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وهذا يعزى الى أن الجامعات تتحكم في بيئتها الخارجية لتفادي التهديدات المحتملة والتي تسمح بتوقع جيد للمستقبل وبالتالي اتخاذ افضل القرارات كما تقوم برصد تأثير مخرجات الجامعة على القطاعات التنموية بالمجتمع، وتسعى دائما للاعتماد على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعد على التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، كما يعزى ذلك إلى ان اليقظة البيئية تؤدي دوراً مهماً في تحسين فاعلية صنع القرار في الجامعات. عبر الاهتمام بالتأثيرات البيئية الخارجية، يمكن للجامعات تحديد التحديات والفرص التي قد تؤثر على مسارها التطويري، ويُمكن لليقظة البيئية تحفيز اتخاذ قرارات مستدامة ومتجاوبة مع احتياجات البيئة المحيطة، مما يعزز التكامل البيئي والاستدامة الجامعية، وإن توفير أفق بيئي واضح يُمكن قادة الجامعات من اتخاذ قرارات تستند إلى رؤية شاملة ومستدامة، مما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمري (2022) ودراسة (الشوابكة، 2019). ودراسة ( Abu Azizet, et, al , 2022) التي توصلت لوجود أثر لليقظة البيئية على صنع واتخاذ القرار.

## التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات، من الممكن تقديم التوصيات التالية:

1. زيادة دعم والتزام الإدارات في الجامعات الخاصة بالعمل على تطوير آليات لتعزيز اليقظة الاستراتيجية فيها؛ وذلك من خلال توفير الدعم الإداري والمالي والمعنوي اللازم لذلك، والذي يمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة.
2. ضرورة تبني الجامعات الخاصة لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة في اتخاذ القرارات.
3. القيام بدورات تدريبية لجميع الجهات الفاعلة المشاركة في مجال اليقظة الاستراتيجية. الأمر الذي سيسمح باكتسابهم الخبرات وبتعميق المعارف وتطوير المهارات الفردية والجماعية المتعلقة باستخدام الأدوات والتكنولوجيات الحديثة.
4. توجيه المسؤولين في الجامعات نحو تبني اليقظة الاستراتيجية لتخطي الحدود الجغرافية بين الجامعات وتبادل الخبرات وإقامة علاقات على أسس من التكامل والترابط بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.
5. العمل على الاستفادة من اليقظة الاستراتيجية بطريقة تساهم في تحسين جودة القرارات في جميع المستويات الإدارية وبطريقة تساعد الجامعات الخاصة على تحقيق ميزة تنافسية عالية.
6. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة في القطاعات الأخرى أو البحث عن متغيرات وسيطة أخرى كالاداء أو متغيرات الابتكار في الجامعات .

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

أبو حشيش، بسام محمد، سكر، ناجي رجب، فرج الله، & أحمد موسى. (2019). أثر المهارات

القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط

دراسة حالة جامعة الأقصى، مجلة جامعة الأقصى، 2(2)، 141-168.

الأحمري، عبد الله بن مشبب. (2022). اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات

السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحث العلمي في التربية، 23(9)،

1-40.

الأشهب، نوال عبد الكريم. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، الاردن: دار أمجد

للنشر والتوزيع.

بني هاني، سلفيا اسماعيل. (2023). دور اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الريادة

الاستراتيجية في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 7(1)، 140-150.

حسن، طاهر. (2019). إتخاذ القرار وإدارة الأزمات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحمد، بدر . (2022). أثر الإقتصاد الرقمي على جودة صناعة القرارات الإدارية من وجهة نظر

مدراء البنوك في دولة الكويت. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 1(5)

، 320-325.

حمودي، كواكب؛ محمد، سناء. (2019). تأثير اليقظة الاستراتيجية في صنع القرارات الادارية - دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات، مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم، 45(1)، 161-176.

ديري، زاهد. (2018). الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان: دار الإبتكار للنشر والتوزيع.

راضي، بهجت. (2021). التخطيط الاستراتيجي " المفاهيم والتطبيقات والأدوات "، مصر: المكتب العربي للمعارف.

الركابي، عباس. (2019). اتخاذ القرارات الإدارية بين الواقع والطموح، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

السرسك، هاشم. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

السنهوري، أحمد ومحمد عادل. (2020). التخطيط الاستراتيجي لانظمة المعلومات، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

شحاتة، شريف. (2016). صناعة القرارات، مصر: الراقية توب للنشر والتوزيع.

الشوابكة، خالد. (2019). أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات : الدور المعدل لنظم

دعم القرار : دراسة تطبيقية على شركات الأذوي الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية:

سلسلة العلوم الإنسانية، مج. 21، (2)، 1-26.

الطراونة، حسين. (2017). اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، عمان: دار الأيام

للنشر والتوزيع.



عباس، هدى زيدان. (2019). الإدارة الاستراتيجية ؛ النظرية والتطبيق، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

عبدالله، شهيار زبير .(2018). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

العطاس ، محمد سالم .(2009). اتخاذ القرارات " النظرية والتطبيق " ، الرياض ، المملكة العربية السعودية : مكتبة الرشد.

قمري، حليلة.(2020). اليقظة الإستراتيجية : المفاهيم - الأنظمة - الميادين، الجزائر: ألفا للوثائق.

كنعان، نواف .(2012). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الإصدار الخامس، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

محمد، جمال عبد الله .(2016). التخطيط الاستراتيجي، الاردن: المعتر للنشر والتوزيع .

المسلماني، محمد أحمد إبراهيم.(2017).القرارات الإدارية، مصر: دار الفكر الجامعي.

- Abu Aziz, M., Asfa, A., & Abu Moustafa, Y. (2022). Relationship and Impact between Strategic Vigilance and Entrepreneurial Orientation: field study at University College of Science and Technology and Palestine Technical College, **Palestine Technical University Research Journal**, 10(3), 142–171.
- Alawi, J. (2021). The Impact of Strategic Vigilance on Entrepreneurship—Field Study at the Baghdad Company for Soft Drinks. **Journal of Al-Rafidain University College For Sciences** , 1(1), 155-167.
- Alhawamdeh, Hamzeh & Alsmairat, Mohammad .(2019). Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review. **International Review of Management and Marketing**. 9. 95-99.
- Baron, J. (2019). **Thinking and deciding**. Cambridge University Press.
- Bettahar, B., & Aggoun, A. (2021). **The Role of Big Data Analysis and Strategic Vigilance in Decision-Making**. In Big Data Analytics (pp. 107-120). Apple Academic Press.
- Gupta, A. K. (2019). **Strategic Management: Concepts and Cases**. McGraw-Hill Education.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2019). **Smart choices: A practical guide to making better decisions**. Harvard Business Press.
- Hamoudi, K. A. (2019). Effect of Strategic Vigilance in Administrative Decision Making. **Al-Rafidain University College For Sciences**, 45(2), 161- 176.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). **Strategic Management: Concepts and Cases**. Cengage Learning.
- Janis, I. L., & Mann, L. (2019). **Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment**. Free Press.
- Keeney, R. L. (2019). Value-focused thinking: A path to creative decision making. Harvard University Press.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2019). **Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition**. McGraw-Hill Education.
- Robbins. S.& Coulter. M. (2018). **Management** (14 ed.). New York, NY, US: Pearson Education, Inc
- Sara S & Vincenzo C & Sara L. (2022). "The rhythm of effective entrepreneurs' decision-making process. The pathways of alertness scanning and search and cognitive style. A mediation model," **International Entrepreneurship and Management Journal, Springer**,18(2), 555-578.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (2019). Rational choice and the framing of decisions. **Journal of Business Economics**, 88(4), 280-302.
- Valliere, D .(2013). Entrepreneurial Alertness and Paying Attention, **Journal of Enterprising Culture (JEC)**. - World Scientific Publishing. - 21.(1), 1-17.
- Vasilescu, C .(2011). Effective Strategic Decision Making. **Journal of Defense Resources Management**, 1(12), 56-67.
- Wameedh A.(2022). The Mediating Role of Absorptive Capacity of Knowledge in the relationship between Entrepreneurial Alertness for Employees and Entrepreneurial Decision Making: An Exploratory

Study of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs),  
**International Journal of Operations and Quantitative  
Management**, 28(2), 1-18.

Wayne S , (2015). Setting Goals and Strategic Plans. New Jersey Institute  
of Technology [mmsonline.com/epoerts/manufacturing management](http://mmsonline.com/epoerts/manufacturing%20management),  
2(4), 35-49 .

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2019).  
**Strategic Management and Business Policy: Globalization,  
Innovation and Sustainability**. Pearson.

الملاحق

## ملحق رقم (1)

### قائمة بأسماء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأداة الدراسة

م	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص والرتبة	جهة العمل
1.	أ.د علي فلاح الزعبي	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	جامعة جدارا
2.	أ.د أيمن قطاونة	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	جامعة الحسين
3.	أ.د فايز النجار	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال	جامعة عمان العربية
4.	د. خالد العمري	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة جدارا
5.	د. زياد العمري	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة جدارا
6.	د. رقية البدارين	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال	جامعة جدارا
7.	د. نادر جوارنه	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة جدارا
8.	د. عبد الرزاق العقول	أستاذ مساعد	التسويق	جامعة العلوم التطبيقية
9.	د. ثابت بني هاني	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة اربد الأهلية

## ملحق رقم (2)

### الاستبانة بصورتها الأولية

### إستبانة الدراسة



جامعة جرش

كلية العلوم الإدارية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " أثر اليقظة الإستراتيجية على فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن "، وبناء على ذلك قام الباحث بتطوير إستبانة لجمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، والتي تعتبر جزء من متطلبات الحصول على الماجستير في المحاسبة من جامعة جرش.

أرجوا التكرم من حضرتكم التلطف بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الإستبانة لإخراج هذه الدراسة بالصورة العلمية المطلوبة، علماً أنه سيتم التعامل مع كافة المعلومات بسرية تامة، وسيكون إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الإحترام...

## الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب.

### 1- العمر

- |                       |                          |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| من 45 سنة - أقل من 55 | <input type="checkbox"/> | أقل من 35 سنة         | <input type="checkbox"/> |
| 55 سنة فأكثر          | <input type="checkbox"/> | من 35 سنة - أقل من 45 | <input type="checkbox"/> |

### 2- المؤهل العلمي

- |              |                          |           |                          |
|--------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| دكتوراه      | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> |
| أخرى (.....) | <input type="checkbox"/> | ماجستير   | <input type="checkbox"/> |

### 3- المركز الوظيفي

- |          |                          |           |                          |
|----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| رئيس قسم | <input type="checkbox"/> | مدير      | <input type="checkbox"/> |
| موظف     | <input type="checkbox"/> | نائب مدير | <input type="checkbox"/> |
|          |                          | أخرى      | <input type="checkbox"/> |

### 4- سنوات الخبرة

- |                         |                          |                        |                          |
|-------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| من 10 سنوات - أقل من 15 | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات         | <input type="checkbox"/> |
| 15 سنة فأكثر            | <input type="checkbox"/> | من 5 سنوات - أقل من 10 | <input type="checkbox"/> |



## الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

أرجو التكرم بإدلاء آرائكم بموضوعية عن الأسئلة التالية بوضع إشارة ( ) مقابل الفقرة التي ترونها مناسبة بحسب وجهة نظرکم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية</b>						
<b>1- اليقظة التجارية</b>						
1.	تصمم برامجها بالشكل الذي يعمل على تعزيز ثقة المستفيدين الداخليين والخارجيين.					
2.	تتلي متطلبات المستفيدين، واحتياجاتهم المختلفة.					
3.	ترصد احتياجات المستفيدين من الجامعة الحاليين والمحتملين					
4.	تسعى لرفع كفاءة العاملين فيها للتقليص من أوقات الاستجابة لتغيرات محيطها					
5.	تعتمد أدوات معاصرة في ترويج خدماتها وبالشكل الذي يساعدها على المنافسة.					
<b>2- اليقظة التنافسية</b>						
6.	تدرس باستمرار إمكانية فتح تخصصات جديدة حسب متطلبات محيطها					
7.	تسعى إلى أن تكون الرائدة في مجال الإبداع للحفاظ على موقعها التنافسي.					
8.	تسعى إلى تطوير خدماتها وبرامجها بشكل مستمر للحفاظ على ميزتها التنافسية.					
9.	تحلل الخطط الاستراتيجية للجامعات العالمية والإقليمية					
10.	تراقب التغير الحادث باحتياجات عملائها تمهيدا لإشباعها بدقة عالية					
<b>3- اليقظة التكنولوجية</b>						
11.	توفر شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات في الجامعة					
12.	توظف برامج البحث والتطوير في تعزيز مركزها التنافسي بين الجامعات الأخرى					

					تمتلك رؤية لاستخدام تكنولوجيا تتوافق وظروف سوق العمل	13.
					تطوير نظام معلومات يتميز بكفاءة في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات	14.
					تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات	15.
<b>4- اليقظة البيئية</b>						
					تشجع أعضاء هيئة التدريس، والإداريين على حضور المؤتمرات والندوات التي تناقش القضايا المجتمعية المختلفة.	16.
					تتواصل باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات	17.
					تبحث في مكونات بيئتها عن المعلومات الضرورية لممارسة نظامها التعليمي.	18.
					تعتمد على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعد على التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية	19.
					ترصد تأثير مخرجات الجامعة على القطاعات التنموية بالمجتمع	20.
<b>المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار</b>						
					توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي	1.
					يوجد تعاون ما بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات	2.
					تفوض الإدارة العاملين صلاحيات اتخاذ القرار كل حسب طبيعته	3.
					تتبع الإدارة المعايير العلمية التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيد	4.
					يتوفر لدى الجامعة أنظمة اتصال تساهم في إشراك العاملين في عملية صنع القرارات	5.
					تساهم المعلومات المتوافرة كماً ونوعاً في رفع كفاءة عملية صنع القرارات.	6.
					يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.	7.

شاكراً حسن تعاونكم...

### ملحق (3)

## الاستبانة بصورتها النهائية

إستبانة الدراسة



جامعة جرش

كلية العلوم الإدارية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " أثر اليقظة الإستراتيجية على فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن "، وبناء على ذلك قام الباحث بتطوير إستبانة لجمع البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، والتي تعتبر جزء من متطلبات الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال الدولية من جامعة جرش.

أرجوا التكرم من حضرتكم التلطف بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الإستبانة لإخراج هذه الدراسة بالصورة العلمية المطلوبة، علماً أنه سيتم التعامل مع كافة المعلومات بسرية تامة، وسيكون إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الإحترام...

الباحث: ابراهيم عبد الرحيم مقدادي

المشرف: أ.د محمد الزعبي

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية (الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة)

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب.

1- الجنس

ذكر  انثى

2- الفئة العمرية

25-35 سنة  من 46 سنة - 55 سنة  
 من 36 سنة - 45 سنة  55 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

بكالوريوس  دكتوراه  
 ماجستير  دبلوم

4- المركز الوظيفي

مدير  رئيس قسم  
 نائب مدير  موظف  
 عميد كلية  نائب عميد كلية

5- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 10 سنوات - أقل من 15  
 من 5 سنوات - أقل من 10  15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة ( المستقل ، التابع ).

أدناه مجموعة من الفقرات والتي هي مؤشرات متغيرات الدراسة وتتعلق بأثر اليقظة الإستراتيجية على فاعلية صنع القرار في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن ، يرجى منكم التفضل بإبداء رأيكم بوضع إشارة ( √ ) في المربع الذي يمثل اختياركم وبمحاذاة كل جملة والاختيار لإجابة واحدة فقط، علماً بأن هذا الاختيار هو لبيان درجة موافقتكم عليها.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية</b>						
<b>1- اليقظة التجارية</b>						
1.	تصمم ادارة الجامعة برامجها سعياً لثقة العملاء.					
2.	تتلبى ادارة الجامعة متطلبات العملاء .					
3.	ترصد ادارة الجامعة احتياجات العملاء من الجامعة الحاليين والمحتملين.					
4.	تسعى ادارة الجامعة لرفع كفاءة العاملين فيها للتقليل من أوقات الاستجابة لتغيرات محيطها					
5.	تعتمد ادارة الجامعة على أدوات معاصرة في ترويج خدماتها وبالشكل الذي يساعدها على المنافسة.					
<b>2- اليقظة التنافسية</b>						
6.	تدرس ادارة الجامعة باستمرار إمكانية فتح تخصصات جديدة حسب متطلبات محيطها					
7.	تسعى ادارة الجامعة إلى أن تكون الرائدة في مجال الإبداع للحفاظ على موقعها التنافسي.					
8.	تسعى ادارة الجامعة إلى تطوير خدماتها وبرامجها بشكل مستمر للحفاظ على ميزتها التنافسية.					
9.	تحلل ادارة الجامعة الخطط الاستراتيجية للجامعات العالمية والإقليمية					
10.	تراقب ادارة الجامعة دخول منافسين جدد					

3- اليقظة التكنولوجية				
				11. توفر ادارة الجامعة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات في الجامعة
				12. توظف ادارة الجامعة التكنولوجيا في ادارة مهامها
				13. تمتلك ادارة الجامعة رؤية لاستخدام تكنولوجيا تتوافق وظروف سوق العمل
				14. تطور ادارة الجامعة نظام معلومات يتميز بكفاءة في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات
				15. تدرب ادارة الجامعة العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات
4- اليقظة البيئية				
				16. تشجع ادارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس، والإداريين على حضور المؤتمرات والندوات التي تناقش القضايا المجتمعية المختلفة.
				17. تتواصل ادارة الجامعة باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات
				18. تبحث ادارة الجامعة في مكونات بيئتها عن المعلومات الضرورية لممارسة نظامها التعليمي.
				19. تعتمد ادارة الجامعة على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعد على التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية
				20. ترصد ادارة الجامعة تأثير مخرجات الجامعة على القطاعات التنموية بالمجتمع
المتغير التابع: فاعلية صنع القرار				
				1. توفر ادارة الجامعة الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات
				2. يوجد تعاون ما بين ادارة الجامعة والعاملين في حل مشكلات العمل
				3. تفوض ادارة الجامعة العاملين صلاحيات اتخاذ القرار كل حسب طبيعته

					4. تتبع ادارة الجامعة المعايير العلمية التي تساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة
					5. يتوفر لدى الجامعة أنظمة اتصال تساهم في إشراك العاملين في عملية صنع القرارات
					6. تساهم المعلومات المتوافرة كماً ونوعاً في رفع كفاءة عملية صنع القرارات.
					7. يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.

شاكراً حسن تعاونكم...