

## رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية

### A proposed vision to improve the level of strategic awareness among workers at Palestine Technical College

**Amal A. Al Hila**

Palestine Technical College – Palestine

[amal\\_elhela@hotmail.com](mailto:amal_elhela@hotmail.com)

**آمال عبد المجيد الحيلة**

كلية فلسطين التقنية- فلسطين

[amal\\_elhela@hotmail.com](mailto:amal_elhela@hotmail.com)

**Marwan W. El-massry**

Al Qudus Open Univesrty – Palestine

[marwan8000@hotmail.com](mailto:marwan8000@hotmail.com)

**مروان وليد المصري**

جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

[marwan8000@hotmail.com](mailto:marwan8000@hotmail.com)

#### Abstract

The study aimed to identify the level of strategic awareness among workers at Palestine Technical College from their point of view and the detection of whether there are statistically significant differences between the average degrees of estimation of the members of the sample to the level of their strategic awareness due to the variables (sex, educational qualification and nature of work), in order to present a proposed vision to improve the level of strategic awareness among the workers of the college, by using the descriptive analytical approach, and referring to previous literature review, a questionnaire was designed consisted of (40) items distributed on (4) axes: Current Strategic Awareness, Internal Strategic Awareness, External Strategic Awareness and Prospective Strategic Awareness and after verifying its validity and reliability, the questionnaire has been applied to a stratified random sample of (126) male and female workers .

The study found that the level of strategic awareness among college workers was "weak". The results also showed that there were no statistically significant differences between the average scores of the sample members' estimate of the level of strategic awareness among the employees in the college due to the study variables. The study presented a proposed vision to improve the level of strategic awareness among the workers of the college, which included a philosophy, premises, objectives, components and implementation mechanisms. The proposed vision was presented to a group of arbitrators to control it and ensure its validity and consistency of its clauses and axes with the objectives of the study and its validity for application in the Palestinian environment.

**Keywords:** strategic awareness, technical colleges.

#### المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظرهم، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لديهم تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل)، وذلك بغية تقديم رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات، هي: الوعي الاستراتيجي الحالي، والوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي المستقبلي، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (126) موظفاً وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية كان "ضعيفاً"، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية تُعزى لمتغيرات الدراسة، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية، تضمنت فلسفة ومنطلقات وأهداف ومكونات وآليات تنفيذ، وقد تم عرض الرؤية المقترحة على مجموعة من المحكمين لضبطها والتأكد من صدقها واتساق بنودها ومحاورها مع أهداف الدراسة وصلاحيتها للتطبيق في البيئة الفلسطينية.

**الكلمات المفتاحية:** الوعي الاستراتيجي، الكليات التقنية.

## مقدمة

نتيجة لما يشهده العصر الحالي من تطورات معرفية وتكنولوجية تتم في صورة موجات متتالية وإيقاعات متسارعة ومقاييس مذهلة، وفي ظل ما يحفل به الواقع من تغيرات بيئية تتسم بالتنوع والدينامية، لم يعد الوعي الاستراتيجي مسألة اختيارية للمنظمات، بل أصبح مطلباً حيوياً وضرورة حتمية لزيادة قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المتسارعة ومتغيراتها، وتعزيز قدرتها التنافسية، ومساعدتها على تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

وذلك انطلاقاً من حقيقة أن مستوى الوعي يعد الخطوة الأولى في تكوين الجوانب الوجدانية بما تتضمنه من الاتجاهات والقيم، وعلى الرغم من وقوع الوعي في أدنى درجة من التصنيف الوجداني، إلا أن الوعي غالباً ما يكون مشبعاً بالجانب المعرفي، ويقصد به إدراك الفرد لأشياء معينة في الموقف أو الظاهرة (شحاتة والنجار، 2003: 339)، كما يشير الوعي إلى إدراك الإنسان لذاته ولما يحيط به إدراكاً مباشراً، وهو أساس كل معرفة، كما يشير الوعي أيضاً إلى الفهم وسلامة الإدراك (الفكرية، 2019: 24)، وتبدأ دائرة الوعي وتنتهي بالتغيير نحو الأفضل؛ فإذا أردنا تغيير الواقع على نحو أفضل لا بد من تصوره على نحو صحيح (عيد، 2020: 83).

ولذلك يعد الوعي مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات لتكون أكثر استراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من العمليات المبنية على أساس الوعي، وبالتالي فإن عملية التخطيط الاستراتيجي كوظيفة تؤدي إلى الوعي (Turkey; Halis; Sariisik and Calman, 2012: 9192)، والاستراتيجية هي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي (اللوزي، 2020: 122).

وتؤكد الأدبيات أن الوعي الاستراتيجي يؤثر في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كما يؤثر في الأداء العام للمنظمة ومكانتها في المجتمع، يضاف إلى ذلك أن الوعي الاستراتيجي يعتبر دافعاً لتعزيز سلوك العاملين في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Al-Khatib, 2018: 20).

إلى جانب ذلك يعد الوعي الاستراتيجي أحد المقومات الإيجابية التي يرتكز عليها إدماج العاملين مع الوظيفة، والتركيز على تأدية المهام والحرص على جودة المخرجات وفائدة المنظمة، كما ويحافظ على التوازن البيئي (حسن، 2021: 395)، كما يمثل

الوعي الاستراتيجي أحد أدوات أو متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالشكل المناسب (الحدراوي والذبحاوي والزيدي، 2020: 504)، يضاف إلى ذلك أن الوعي الاستراتيجي في المنظمة عملية فكرية وشعورية وبدنية تسهم في رفع مستوى الأداء أو انخفاضه (حسن، 2021: 377).

ولأن السلوك الاستراتيجي يتأثر بالحساسية والحدس الرياديين، فإن توفر درجة عالية من الوعي بالوضع الداخلي والخارجي يمكن أن يساعد على التكامل بين رؤية الريادة والحدس والأهداف الاستراتيجية التي يمكن تحقيقها، كما أن الوعي الاستراتيجي يساعد في دمج الأهداف الشخصية مع أهداف المؤسسة، وهو ما يعرف بالوعي بالغايات؛ علاوة على ذلك، يمكن للوعي الاستراتيجي أن يعوض غياب التخطيط، مما يسمح بالتحقق من مناسبة وصلاحيّة المسار المختار المتعلق بالهدف الاستراتيجي المحدد على أنه الأكثر استحساناً (Pencarelli; Savelli and Splendiani, 2009: 83).

ويُعرّف الوعي الاستراتيجي بأنه: نظام دقيق تهدف المؤسسة من خلاله إلى تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية؛ بهدف تحديد وضعها الداخلي والتنبؤ بوضعها المستقبلي (الفتلاوي والقطان وعبد الله، 2020: 29)، ويُعرّف أيضاً بأنه: قدرة الفرد في النظر أبعد من الحدود المادية للأشياء من خلال التصور والإدراك والتفكير في المتغيرات والقضايا الداخلية والخارجية التي يمكن أن تقع مستقبلاً وتؤثر على عمل المنظمة (الحدراوي وآخرون، 2020: 507).

وهناك من يُعرّف الوعي الاستراتيجي بأنه: مدى امتلاك الأفراد المهمين للوعي بالأولويات الاستراتيجية للإدارة العليا (Davis; Allen and Dibrell, 2012: 4)، ويُعرّفه آخرون بأنه: عملية الوصول إلى البيانات غير التحليلية ودمج الوعي أو المعرفة الداخلية في عملية صنع القرار الاستراتيجي (Al-Khatib, 2018: 18)، ومن التعريفات الأخرى للوعي الاستراتيجي أنه: الدرجة التي تتفق فيها تصورات المستفيدين من المنظمة مع تصورات إدارتها العليا، وذلك فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنظيمية (Davis et al., 2012: 4).

ويستنتج أن الوعي يحدث نتيجة لعملية الإدراك، وبالتالي يمكن اعتبار الإدراك شرطاً أو متطلباً مسبقاً للوعي، كما يستنتج أن الوعي الاستراتيجي يعني الفهم والإدراك الفكري لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والقدرة على تحديد الخيارات

كما أشارت الدراسات إلى الوعي الاستراتيجي يساعد في اتخاذ القرار الفعال (Turkay et al., 2012: 9190)، وأنه كلما زاد الوعي الاستراتيجي انخفضت المخاطر الاستراتيجية (Al-Khatib, 2018: 132)، وبالتالي يمكن القول بأن الوعي الاستراتيجي مطلب عصري متعدد الفوائد والأهداف، وقد أشارت العديد من الدراسات مثل: دراسة الفتلاوي وآخرون (2020)؛ ودراسة الخطيب (Al-Khatib, 2018)؛ ودراسة بينكاريللي وآخرون (Pencarelli et al, 2009)، إلى أن هناك أربع أبعاد للوعي الاستراتيجي، وهي:

#### 1. الوعي الاستراتيجي الحالي (Current Strategic Awareness):

الوعي الاستراتيجي الحالي يشير إلى إدراك الوضع الحالي للمنظمة والموقع الذي تشغله في بيئتها (Pencarelli et al., 2009: 82)، وبالتالي فإن تعزيز الوعي الاستراتيجي الحالي للمنظمة يتطلب وجود استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع، كما يتطلب مشاركة العاملين في صياغة استراتيجيتها العامة، بالإضافة إلى وضع رؤية استراتيجية لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الاستراتيجية العامة، إلى جانب ذلك ضرورة تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من معارف ومهارات تساعد في صياغة الاستراتيجيات، ووضع استراتيجيات وبرامج مرنة لتنفيذ المهام والأنشطة، والالتزام بالاستباقية في بناء القدرات التنافسية الجديدة.

#### 2. الوعي الاستراتيجي الداخلي (Internal Strategic Awareness):

الوعي الاستراتيجي الداخلي يشير إلى إدراك الموارد التي تمتلكها المنظمة أو التي يحكمها نظام المنظمة وترجمتها إلى مزايا تنافسية (Pencarelli et al., 2009: 82)، والموارد هي جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعرفة وما شابه ذلك (Al-Khatib, 2018: 21)، حيث تشمل أصول المنظمة المادية والمهارات والقدرات البشرية والمواهب الإدارية (اللوزي، 2020: 121)، وبالتالي يمكن القول بأن الوعي الاستراتيجي الداخلي يتمثل في الوعي بالميزة الاستراتيجية للمنظمة.

ويمكن عدّ الموارد بأنواعها ومصادرها من المسائل الجوهرية لأية منظمة مهما كان نوعها وحجمها، حيث تعد الموارد ركيزة أساسية لانطلاق الأفكار والمشاريع الريادية الطموحة، وبطبيعة الحال فإن المنظمة لا تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية

والبدائل الاستراتيجية المستقبلية، وبالتالي يمكن اعتبار الوعي الاستراتيجي أساس التفكير الاستراتيجي الفعال.

ويزداد الوعي الاستراتيجي الحالي والمستقبلي من خلال التعرف إلى المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في المؤسسة، بينما يزداد فهم السياق المؤسسي والبيئي للمؤسسة من خلال التعرف إلى المتغيرات الاستراتيجية (Pencarelli e al., 2009: 83). ولذلك ينبغي أن يكون لدى جميع العاملين في المنظمة وعي استراتيجي شامل من أجل معرفة الوضع الحالي للمنظمة والمكان الذي ترغب الوصول إليه في المستقبل مما ينعكس على أداء العاملين وموقفهم تجاه المنظمة (Al-Khatib, 2018: 18)، ومن أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة يجب أن يكون لدى المنظمات وعي استراتيجي (Turkay et al., 2012: 9188)، وهناك طريقتان لزيادة الوعي الاستراتيجي للمنظمات، وهما (Davis et al., 2012: 5):

1. الطريقة الرسمية المعتمدة على القواعد والإجراءات الرسمية وهرمية السلطة والهيكلية.
2. بث الرسائل ونشر المعلومات الاستراتيجية لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الاستراتيجية، وتوفير وسائل فعالة لنقل أفكار صانعي القرار الاستراتيجي للمنظمة إلى العاملين فيها، بالإضافة إلى تزويدهم بمعلومات حول المنظمة ومكانتها في البيئة التنافسية.

إلى جانب ذلك تؤكد الأدبيات أن الاتصال الفعال وتوفير وسائل فعالة لنقل الأفكار حول المنظمة وموقعها في محيط عملها، يزيد من وعي الموظفين بالاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، كما تؤكد الأدبيات أن تعزيز مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين يتأثر بدرجة توفر المعلومات وفعالية التواصل بينهم وبين قادتهم (Davis et al., 2012: 4)، يضاف إلى ذلك أن الدراسات تؤكد على أن ضعف الوعي الاستراتيجي يتمثل بضعف التوجه نحو التعلم، وانخفاض مستويات الاهتمام بتطوير المهارات والمقدرات التنظيمية، فضلاً عن ضعف الاهتمام بتفكير النظم وإعادة صياغة استراتيجيات العمل بما يتلائم مع التغيرات البيئية المتزايدة (الحدراوي وآخرون، 2020: 502).

وقد توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين الوعي الاستراتيجي وتحسين الأداء (Davis et al., 2012: 14)، كما أظهرت الدراسات أن الاهتمام بتنمية الوعي الاستراتيجي يساعد في تحسين مستوى التميز المؤسسي لما له من تأثير ملحوظ في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي (عيد، 2019: 582).

البيئية والاستجابة لها، ووضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية، بالإضافة إلى أخذ المناخ السياسي السائد ومعدلات النمو السكاني ومعدلات الأجرور في المجتمع بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات وتحديد التوجهات الاستراتيجية، كما يتطلب نسج علاقات تعاون وشراكة وتحالفات استراتيجية مع مؤسسات متعددة بهدف تبادل المعارف والخبرات.

#### 4. الوعي الاستراتيجي المستقبلي "المحتمل" ( Prospective Strategic Awareness):

الوعي الاستراتيجي المستقبلي أو المحتمل يشير إلى أين تريد المنظمة الذهاب، وما يمكنها الذهاب إليه، وأي المسارات الاستراتيجية التي ينبغي أن تسلكها، وكيفية الوصول إلى المكانة المرغوبة (Pencarelli et al., 2009: 82)، والوعي بالوضع المستقبلي يعكس قدرة المنظمة على تحسين السيناريوهات الاستراتيجية ووضع الموازنات اللازمة لذلك لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية (الفتلاوي وآخرون، 2020: 30)، وكلما كان الوعي أكثر نضجاً وثباتاً؛ كان ذلك أكثر قابلية لدعم وتوجيه السلوك الرشيد في الاتجاه المرغوب (الجهوية، 2009: 107).

ويرى الباحثان أن تعزيز الوعي الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة يتطلب الاعتماد على الأساليب العلمية في استشراف المستقبل، واستشراف المستقبل من خلال دراسة عدة سيناريوهات وبدائل، ووضع رؤية مستقبلية واضحة لكيفية تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يتطلب وضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف والاحتمالات المستقبلية، والاعتماد على الأساليب العلمية في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على الاستراتيجية، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات ابتكارية لضمان السيادة الاستراتيجية والحفاظ على مكانة المنظمة في البيئة التنافسية.

وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة الوعي الاستراتيجي ودوره في التطوير وتحسين الأداء، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز، فقد أجرى حسن (2021) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي في مطار النجف الأشرف الدولي العراقي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (248) موظفاً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الوعي الاستراتيجي والسلوك الريادي للمنظمة.

على المدى القريب والبعيد دون الإرتكاز على قاعدة رصينة من الموارد الملموسة وغير الملموسة (فتحي والمختار، 2014: 108).

ويرى الباحثان أن تعزيز الوعي الاستراتيجي الداخلي للمنظمة يتطلب وضع الاستراتيجية بالاستناد إلى معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، وربط صياغة الاستراتيجية بقيم التميز، ووضع آليات وخطوات إجرائية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق الاستراتيجية، وتوفير كفاءات بشرية قادرة على تنفيذ الاستراتيجية بفعالية، كما يتطلب وضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، والالتزام بمبادئ الشفافية الاستراتيجية، والاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### 3. الوعي الاستراتيجي الخارجي ( External Strategic Awareness):

تحتوي البيئة الخارجية على متغيري الفرص والتهديدات، وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين، هما (اللوزي، 2020: 121):

أ. البيئة العامة Societal Environment: وتتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها، وتشمل القوى الاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، والاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب. البيئة الخاصة أو بيئة العمل The Task Environment: وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية، ومن بعض عناصرها: المساهمون، والحكومة، وجماعات المصلحة.

والوعي الاستراتيجي الخارجي يعرف بالوعي البيئي ويشير إلى الوعي بالخصائص التنافسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر في العمل الاستراتيجي للمنظمة (Pencarelli et al., 2009: 82). وقد اتفقت معظم الآراء على أن الوعي البيئي هو وسيلة اكتساب معلومات لفهم العلاقة المتبادلة بين الإنسان وبيئته الكلية، فالوعي البيئي يعد عملية عقلية يمارسها الإنسان في حياته اليومية، وهذه العملية تتفاعل فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية للإنسان، كما أن هدفها يتمثل في التعامل مع البيئة تعاملاً إيجابياً (زوبير، 2021: 222).

ويرى الباحثان أن تعزيز الوعي الاستراتيجي الخارجي للمنظمة يتطلب البراعة والرشاقة الاستراتيجية في استشعار التغيرات

الاستراتيجي انخفضت المخاطر الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات الإدارة على المكشوف تعدل من الأثر السلي للمخاطر الاستراتيجية في تلك الشركات فيما يخص مخاطر قوة المنافسين ومخاطر تحول أولويات الزبون.

ورمت دراسة ديفيس وألين وديبريل Davis Allen and (2012, Dibrell) التعرف إلى تأثير الرسائل الاستراتيجية الصادرة من الإدارة العليا والوسطى للمنظمة على الوعي الاستراتيجي للعاملين بالمنظمات المحيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من مدير بنك إقليمي في الولايات المتحدة الأمريكية و(12) عضواً من اللجنة الاستراتيجية، بالإضافة إلى عينة عشوائية طبقية مكونة من (118) من الصرافين وممثلي خدمة العملاء، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الوعي الاستراتيجي للعاملين بالمنظمات المحيطة يتأثر بالرسائل الاستراتيجية الصادرة من الإدارة العليا والوسطى للمنظمة، وأن رسائل الإدارة العليا أكثر تأثيراً من رسائل الإدارة الوسطى للمنظمة في تطوير الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بالمنظمات المحيطة.

أما دراسة بينكاريلي وآخرون (Pencarelli et al, 2009) فقد هدفت التعرف إلى العلاقة بين الوعي الاستراتيجي واستراتيجيات النمو في الشركات الصغيرة بمقاطعة بيزارو أوربينو Pesaro-Urbino في منطقة ماركي الإيطالية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وفي إطاره تم استخدام أسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من (49) شركة صغيرة، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الوعي الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وأن انخفاض درجة الوعي الاستراتيجي (الداخلي والخارجي والحالي والمستقبلي) يقلل من القدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية ومتابعتها، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الوعي الاستراتيجي واستراتيجيات النمو في الشركات الصغيرة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظرهم، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل)، وذلك بغية تقديم رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات

كما أجرى الحدراوي وآخرون (2020) دراسة هدفت التعرف إلى دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية في معمل اسمنت النجف الأشرف بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (165) موظفاً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى اهتمام المعمل بالوعي الاستراتيجي أقل من مستوى اهتمامه بالاستدامة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة على الاستدامة التنظيمية.

وهدف دراسة الفتلاوي والقطان وعبد الله (2020) التعرف إلى الدور الوسيط لمتغير التعلم الاستراتيجي في العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية في محافظة البصرة العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (104) محاضر، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن التعلم الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، وأن الوعي الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على كل من التعلم الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، وأن التعلم الاستراتيجي يؤثر في السيادة الاستراتيجية للجامعات.

وسعت دراسة عيد (2019) التعرف إلى تأثير الوعي الاستراتيجي على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (253) محاضر، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى الوعي الاستراتيجي بصفة عامة وانخفاض نسب الالتزام التنظيمي في الجامعات (الحكومية والخاصة والأجنبية)، كما أشارت النتائج إلى انخفاض حالة التميز المؤسسي أيضاً، وأن الاختلاف حول توافر كل من الوعي الاستراتيجي والالتزام التنظيمي والتميز المؤسسي دال إحصائياً بصورة إجمالية، وأظهرت النتائج وجود تأثير للوعي الاستراتيجي على كل من الالتزام التنظيمي بصورة مباشرة، وعلى التميز المؤسسي بصورة غير مباشرة.

كما سعت دراسة الخطيب (Al-Khatib, 2018) التعرف إلى أثر الوعي الاستراتيجي على المخاطر الاستراتيجية بوجود ممارسات الإدارة على المكشوف متغيراً معدلاً في شركات توزيع المحروقات في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (185) موظفاً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبى ذو دلالة معنوية للوعي الاستراتيجي في الأخطار الاستراتيجية، وبالتالي كلما زاد الوعي

التقنية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل)؟

3. ما الرؤية المقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية؟

#### فرضيات الدراسة

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة

الفرضيات الآتية:

1. يزيد متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية عن المتوسط الافتراضي (3).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية تُعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي، إداري).

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التوصل إلى رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الهدفين الفرعيين الآتيين:

1. التعرف إلى مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظرهم.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل).

السابقة، على الرغم من اختلافها عنها، في بناء فكرة الدراسة، وتدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، واستفادت من تحليلاتها ونتائجها.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

بالرغم من الجهود التطويرية والإصلاحات الجوهرية التي قامت بها كلية فلسطين التقنية، فإن الدراسات السابقة شخصت بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام لتلك الكلية، فقد أظهرت الدراسات أن الإجراءات الإدارية في كلية فلسطين التقنية تنصف بالتقليدية، وأن مستوى تطبيق الكلية لمفهوم المنظمة الذكية متوسطاً (راضي وأبو شمالة وهنية، 2018: 107-108)، كما أظهرت الدراسات أن مستوى التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) في الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة متوسطاً (الأيوبي، 2015: 135)، يضاف إلى ذلك أن مستوى الأداء الوظيفي في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين فيها متوسطاً (اشتوي، 2018: 64)، ودرجة تطبيق عناصر الهندسة البشرية في الكلية متوسطة، ومستوى السعادة التنظيمية في الكلية متوسط أيضاً (الحيلة، 2021: 270).

وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات والتحديات التي تواجه كلية فلسطين التقنية وتستوجب الدراسة والبحث وصولاً إلى مقترحات وتصورات لمواجهة تلك المشكلات والتحديات وتحسين مستوى الأداء العام في تلك الكلية، وقد تكوّن لدى الباحثين إحساس قوي بأهمية تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية، للمساهمة في الوصول إلى تلك المقترحات والتصورات، وعليه سعت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى

#### العاملين في كلية فلسطين التقنية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين

## أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يركز على الدراسات المستقبلية المتعلقة بتحسين مستوى الوعي وتنمية التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في الكليات التقنية كاستجابة منطقية للتحديات العصرية.
  2. حداثة موضوع الدراسة، وأهمية تلمس معطياته في كلية فلسطين التقنية، والذي يأتي متزامناً مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للارتقاء بأداء الكليات التقنية وتطويره.
  3. تساير الاتجاهات المعاصرة من الناحية التطبيقية في السعي للتوصل إلى رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية.
  4. قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية.
  5. قد تساعد نتائجها في استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية.
  6. قد تساعد نتائجها في تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية، من خلال إثراء معارف العاملين فيها ومهاراتهم واتجاهاتهم الاستراتيجية.
- حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحدود الموضوعية: أبعاد الوعي الاستراتيجي، وهي: (الوعي الاستراتيجي الحالي، والوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي المستقبلي).
- الحدود البشرية: جميع العاملين في كلية فلسطين التقنية من (أكاديميين، وإداريين)، وتم استثناء فئة العاملين في الخدمات والحراسة.
- الحدود المكانية: كلية فلسطين التقنية في محافظات فلسطين الجنوبية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2020م.

- بينما تتمثل محدّات نتائج الدراسة في خصائص أداة الدراسة السيكمترية، وصدق وموضوعية استجابة العاملين الذين شاركوا في الدراسة الميدانية.

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

**التحسين:** عملية منهجية منظمة ومقصودة لتدعيم الوعي الاستراتيجي لدى العاملين وزيادته والنهوض به إلى حالة أفضل في المستقبل وذلك بإضافة مقترحات إيجابية إذا كان ضعيفاً أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيداً، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

**الوعي الاستراتيجي:** الإدراك والمعرفة الضمنية أو الصريحة لمستوى الوضع الاستراتيجي (الحالي، والداخلي، والخارجي، والمستقبلي) لدى العاملين في الكلية، والقدرة على تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية المستقبلية.

**درجة الوعي الاستراتيجي:** الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في ضوء استجابتهم على فقرات أداة الدراسة وفق سلم تقدير خماسي، وتحدد درجة التوافر وتقاس لكل مجال أو فقرة إحصائياً بمدى ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي.

**كلية فلسطين التقنية:** إحدى المؤسسات التعليمية الفلسطينية الحكومية في محافظات غزة، تعتمد التعليم النظامي، وتقدم خدمات تعليمية للطلبة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، ولا تقل مدة الدراسة فيها عن سنتين دراسيتين، وتقدم برامج الدبلوم والبيكالوريوس، وتهدف إلى رفد المجتمع باحتياجاته من الفنيين والتقنيين المؤهلين.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنيها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وتحليله ووضع توصيات مقترحة لتحسينه.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كلية فلسطين التقنية والبالغ عددهم (190) موظفاً وموظفة وفقاً لإحصائيات الكلية للعام 2021/2020م، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث تم اختيار جميع أفراد المجتمع الأصلي كعينة، أي أن عينة الدراسة هي المجتمع نفسه، وبعد استثناء العينة الاستطلاعية المكونة من (30) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة بشكل الكتروني باستخدام تقنية (Google Drive) إثر تداعيات انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19 - Covid19 Virus)، وتمت الاستجابة من قبل العينة بعدد (126) موظفاً وموظفة، أي بنسبة (78.7%) من المجتمع، وذلك بعد استبعاد العينة الاستطلاعية المكونة من (30) موظفاً وموظفة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

## الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	98	77.8
	أنثى	28	22.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	42	33.3
	ماجستير	48	38.1
	دكتوراه	36	28.6
طبيعة العمل	أكاديمي	46	36.5
	إداري	80	63.5

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق

يتبين ما يأتي:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس: وجد أن (77.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، في حين أن (22.2%) من إجمالي أفراد العينة من الإناث، وتعد هذه النسبة منطقية في ظل تواجد بعض التخصصات بالكلية لا يلتحق بها سوى الذكور مثل تخصصات الكهرباء والإلكترونيات، إضافة إلى توافق هذه النسبة مع نسب الاحصاء والمتعلقة بمعدلات المواليد من الذكور والإناث ومعدلات التحاق الإناث بالتعليم التقني.

- وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي: وجد أن (33.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يحملون درجة بكالوريوس، ووجد أن (38.1%) من إجمالي أفراد العينة يحملون درجة

الماجستير، في حين وجد أن (28.6%) من إجمالي أفراد العينة يحملون درجة الدكتوراه، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تركيز الجامعات في عملية التوظيف على حملة المؤهلات العليا، إضافة إلى دعمها لعملية تطور العاملين وخصوصاً فيما يتعلق باستكمال تحصيلهم العلمي.

- وفيما يتعلق بمتغير طبيعة العمل: وجد أن (36.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أكاديميون، في حين وجد أن (63.5%) من إجمالي أفراد العينة هم إداريون، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى توجه الكلية في الآونة الأخيرة نحو نظام العقود في توفير احتياجاتها من الكادر الأكاديمي.

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة أداة لدراستهما، مستفيدين من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة الفتلاوي وآخرون (2020)؛ ودراسة الخطيب (Al-Khatib, 2018)؛ ودراسة بينكاريللي وآخرون (Pencarelli et al, 2009)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (44) فقرة موزعة على (4) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

1. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (11) محكماً، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات، وهي: (الوعي الاستراتيجي الحالي، والوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي المستقبلي)، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) موظفاً وموظفة، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي:



## نتائج الدراسة ومناقشتها

## 1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص

على: ما مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (3):

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى

العاملين في كلية فلسطين التقنية مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة التقدير	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
3	ضعيفة	50.6	0.86	2.53	الوعي الاستراتيجي الحالي	1
4	ضعيفة	50.4	0.93	2.52	الوعي الاستراتيجي الداخلي	2
1	متوسطة	52.2	0.93	2.61	الوعي الاستراتيجي الخارجي	3
2	ضعيفة	50.8	0.97	2.54	الوعي الاستراتيجي المستقبلي	4
	ضعيفة	51	0.88	2.55	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (3) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظرهم في المجالات جميعها بلغت (2.55)، وبوزن نسبي (51%)، وبذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام ضعيفة، وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه: يزيد متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية عن المتوسط الافتراضي (3)، وقبول الفرضية البديلة، وبالنسبة للمجالات، فقد حصل مجال (الوعي الاستراتيجي الخارجي) على الترتيب الأول، يليه مجال

(0.92)، (0.97)، (0.95)، (0.96)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.71-0.89)، وفي المجال الثاني (0.74-0.92)، وفي المجال الثالث (0.74-0.92)، وفي الرابع (0.83-0.93)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.92)، وللثاني (0.97)، وللثالث (0.95)، وللرابع (0.96)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.97)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.96)، وللثاني (0.98)، وللثالث (0.97)، وللرابع (0.98)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.98)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، ولتحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (2) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن (5-4) = 1 ÷ 0.8.

## الجدول (2) المحك المعتمد لتحليل النتائج

درجة التقدير	الوزن النسبي للاستجابات	متوسط الاستجابات
ضعيفة جداً	من 20% - 36%	من 1.00 - 1.80
ضعيفة	أكثر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	من 4.20 - 5.00

وتختلف مع نتائج حسن (2021)، ودراسة الخطيب Al-Khatib, (2018)، ودراسة الفتلاوي وآخرون (2020)، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير العاملين لمستوى الوعي الاستراتيجي لديهم داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (4)، (5)، (6)، (7):

#### المجال الأول: الوعي الاستراتيجي الحالي:

يوضح الجدول (4) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين على فقرات المجال الأول (الوعي الاستراتيجي الحالي):

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الوعي الاستراتيجي الحالي لديهم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	لدى الكلية استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع	2.66	1.17	53.2	متوسطة	2
2	تضع رؤية استراتيجية لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الاستراتيجية العامة	2.65	1.09	53	متوسطة	3
3	تحرص على إجراء دراسات لسوق العمل بشكل مستمر	2.64	1.04	52.8	متوسطة	4
4	تنظم دورات تدريبية لتمكين العاملين وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من معارف ومهارات تساعدهم في صياغة الاستراتيجيات	2.46	0.99	49.2	ضعيفة	7
5	تسمح للعاملين بالمشاركة في صياغة الاستراتيجية العامة للكلية	2.09	0.97	41.8	ضعيفة	10
6	تضع استراتيجيات وبرامج مرنة لتنفيذ المهام والأنشطة	2.50	0.97	50	ضعيفة	6
7	تحافظ على مستوى جودة تخصصاتها	2.93	1.07	58.6	متوسطة	1
8	تهتم بتنوع كادرها البشري	2.63	1.20	52.6	متوسطة	5
9	تستطلع آراء المستفيدين من خدماتها	2.25	0.94	45	ضعيفة	9
10	تلتزم بالاستباقية في بناء القدرات التنافسية الجديدة	2.44	1.05	48.8	ضعيفة	8
	التقدير العام للمجال	2.53	0.86	50.6	ضعيفة	

والبرمجيات والتقنيات المطلوبة يضاف إلى ذلك انخفاض مستويات المهارات المتوفرة لدى الكادر ومحدودية الدورات في هذا المجال والتي تؤهل العاملين في هذا المجال بجميع الإمكانيات اللازمة لإنجاح التخصص، وهذا بدوره أوجد فجوة في بعض التخصصات من حيث المسميات والمهارات التي يكتسبها الطالب بعد التخرج وقدرتها على تلبية احتياجات المجتمع المحلي، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تسمح للعاملين بالمشاركة في صياغة الاستراتيجية العامة للكلية)، وبدرجة تقدير ضعيفة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى محدودية مشاركة

(الوعي الاستراتيجي المستقبلي) في الترتيب الثاني، ثم مجال (الوعي الاستراتيجي الحالي) في الترتيب الثالث، ثم مجال (الوعي الاستراتيجي المستقبلي الخارجي)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الكلية لا تقوم بالدور المأمول في نشر الوعي الاستراتيجي لدى العاملين، ولا تُشركهم في صياغة استراتيجياتها، يضاف إلى ذلك ضعف اهتمامها بتنظيم لقاءات توعوية وإرشادية لتمكين العاملين وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من معارف ومهارات واتجاهات تعزز مستوى الوعي الاستراتيجي لديهم، مما أوجد حالة ضعيفة في تقدير مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عيد (2019)،

يتضح من الجدول (4) أن المستوى العام لتقدير العاملين لمستوى الوعي الاستراتيجي الحالي لديهم بلغ (2.53)، وبوزن نسبي (50.6%)، ويبدل ذلك على أن درجة التقدير كانت ضعيفة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحافظ على مستوى جودة تخصصاتها)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى سعي إدارة الكلية إلى افتتاح تخصصات تلي احتياجات المجتمع المتطورة وخصوصاً في المجال التقني كونه المجال الأسرع تطوراً إلا أن هذه التخصصات لازالت دون المستوى المطلوب لارتفاع تكاليف الإعداد والتجهيز لها من حيث القاعات

## المجال الثاني: الوعي الاستراتيجي الداخلي:

يوضح الجدول (5) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين على فقرات المجال الثاني (الوعي الاستراتيجي الداخلي):

العاملين في صياغة الخطة الاستراتيجية واقتصار المشاركة على بعض العاملين من الإدارة العليا، إضافة إلى عدم توعية العاملين بمحتوى الخطة الاستراتيجية حتى بعد إعدادها، وعدم تقييمها للتحقق من مستويات التقدم فيها.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الوعي الاستراتيجي الداخلي لديهم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	تضع الكلية استراتيجيتها بالاستناد إلى معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية	2.65	0.99	53	متوسطة	3
2	تضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة	2.80	1.02	65	متوسطة	1
3	تربط صياغة الاستراتيجية بقيم التميز	2.50	0.99	50	ضعيفة	5
4	توفر كفاءات بشرية قادرة على تنفيذ الاستراتيجية بفعالية	2.66	1.11	53.2	متوسطة	2
5	تهيئ مناخاً تنظيمياً مناسباً لتطبيق استراتيجيتها	2.46	1.10	49.2	ضعيفة	7
6	تستثمر حصيلة خبرتها ومواردها في تطوير أنشطتها وخدماتها التي تحقق قيمة مضافة	2.47	1.04	49.4	ضعيفة	6
7	تبادل الأفكار الخاصة بتنفيذ استراتيجيتها مع العاملين	2.30	0.99	46	ضعيفة	10
8	تعتمد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	2.45	1.08	49	ضعيفة	8
9	تلتزم بمبادئ الشفافية الاستراتيجية	2.31	1.05	46.2	ضعيفة	9
10	تضع آليات وخطوات إجرائية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	2.63	1.14	52.6	متوسطة	4
	التقدير العام للمجال	2.52	0.93	50.4	ضعيفة	

الخاصة بتنفيذ استراتيجيتها مع العاملين)، وبدرجة تقدير ضعيفة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى ضعف التواصل وعدم تنظيم اجتماعات وورش عمل بين الإدارة العليا والعاملين لاسيما فيما يتعلق بالاستراتيجية، وآليات تنفيذها، ومدى التحقق من كيفية ومدى إنجازها، إضافة إلى قلة الإمكانيات المتاحة التي تلبى احتياجات وأهداف الكلية.

## المجال الثالث: الوعي الاستراتيجي الخارجي:

يوضح الجدول (6) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين على فقرات المجال الثالث (الوعي الاستراتيجي الخارجي):

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لتقدير العاملين لمستوى الوعي الاستراتيجي الداخلي لديهم بلغ (2.52)، وبوزن نسبي (50.4%)، وبديل ذلك على أن درجة التقدير كانت ضعيفة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تكرار بعض المشكلات اليومية التي يعاني منها العاملون وخصوصاً ما يتعلق بالجانب الأكاديمي من نقص في القاعات، وتقادم الحواسيب وأجهزة العرض، وعدم توفر متخصصين لبعض المساقات، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تبادل الأفكار

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب

لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الوعي الاستراتيجي الخارجي لديهم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتيب
1	تُعدّل الكلية استراتيجياتها لتتناسب مع التغيّرات البيئية دون الإخلال بالتوجه الاستراتيجي العام للكلية	2.58	1.03	51.6	ضعيفة	5
2	تنسج علاقات تعاون وشراكة وتحالفات استراتيجية مع جامعات ومؤسسات متعددة بهدف تبادل المعارف والخبرات	2.84	1.17	56.8	متوسطة	1
3	تضع برامج استراتيجية لتبادل الأفكار والمعارف مع مؤسسات القطاعين العام والخاص	2.65	1.09	53	متوسطة	3
4	تتميز بمرونة قواعدها وخفة حركتها الاستراتيجية وقدرتها على تكييف أداؤها وفقاً لاحتياجات مجتمعتها الخارجي	2.61	0.98	52.2	متوسطة	4
5	تحمل مسئولية القرارات الاستراتيجية المتخذة والنتائج المترتبة عليها	2.79	1.14	55.8	متوسطة	2
6	تهتم بإجراء التحليل البيئي للتعرف إلى الفرص والتهديدات	2.57	0.92	51.4	ضعيفة	6
7	تضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية	2.56	1.05	51.2	ضعيفة	7
8	تأخذ معدلات النمو السكاني ومعدلات الأجر لفئات المجتمع كافة بعين الاعتبار عند تحديد توجهاتها الاستراتيجية	2.50	1.10	50	ضعيفة	9
9	تأخذ المناخ السياسي السائد في المجتمع بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها	2.51	1.20	50.2	ضعيفة	8
10	تتميز ببراعتها ورشاقها الاستراتيجية في استشعار التغيّرات البيئية والاستجابة لها بفعالية	2.44	1.06	48.4	ضعيفة	10
	التقدير العام للمجال	2.61	0.93	52.2	متوسطة	

يُعرَى ذلك إلى محدودية إمكانيات الكلية المادية والبشرية وسرعة التطور التقني والذي يحد من قدرتها على الاستجابة السريعة لأي تغير في هذا المجال، إضافة إلى كون الكلية حكومية حيث تتبع في قراراتها لوزارة التعليم، وهذا يعيق سرعة اتخاذ القرار وأحياناً قد لا تتمكن الكلية من اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالكادر البشري أو الأمور المادية، كل ذلك ينعكس سلباً على قدرتها في الاستجابة السريعة لأي متغيرات بيئية.

المجال الرابع: الوعي الاستراتيجي المستقبلي "المحتمل":

يوضح الجدول (7) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين على فقرات المجال الرابع (الوعي الاستراتيجي المستقبلي "المحتمل"):

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير العاملين لمستوى الوعي الاستراتيجي الخارجي لديهم بلغ (2.61)، وبوزن نسبي (52.2%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تنسج علاقات تعاون وشراكة وتحالفات استراتيجية مع جامعات ومؤسسات متعددة بهدف تبادل المعارف والخبرات)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعرَى ذلك إلى سعي الكلية لعقد شراكات وعلاقات تعاون مع المؤسسات الأكاديمية ولكنها لا زالت دون المستوى المطلوب حيث أن من يشعر بهذه الشراكات هي فئة محدودة، إضافة إلى أن بعض الشراكات لا يعلم عنها الموظفون لضعف عملية الاتصال والتواصل بين العاملين والإدارة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تتميز ببراعتها ورشاقها الاستراتيجية في استشعار التغيّرات البيئية والاستجابة لها بفعالية)، وبدرجة تقدير ضعيفة لهذه الفقرة، ويمكن أن

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الوعي الاستراتيجي المستقبلي لديهم

الترتيب	درجة التقدير	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
1	متوسطة	53.2	1.15	2.66	لدى الكلية رؤية مستقبلية واضحة لكيفية تحقيق أهدافها الاستراتيجية	1
3	ضعيفة	52	1.12	2.60	تستشرف مستقبلها من خلال دراسة عدة سيناريوهات وبدائل	2
4	ضعيفة	51	1.12	2.55	تمتلك مقومات التحالف الاستراتيجي مع المؤسسات الأخرى	3
8	ضعيفة	49.4	1.19	2.47	تنسج علاقات تعاون وشراكة وتحالفات استراتيجية مع كليات وجامعات متعددة بهدف تبادل المعارف والخبرات	4
10	ضعيفة	48.8	1.08	2.44	تضع استراتيجيات ابتكارية لضمان السيادة الاستراتيجية والحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية	5
9	ضعيفة	49.2	1.11	2.46	تعتمد في قراراتها على وضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف والاحتمالات المستقبلية	6
6	ضعيفة	50.4	1.07	2.52	تعتمد على الأساليب العلمية في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على استراتيجيتها	7
5	ضعيفة	50.8	0.97	2.54	تتوافق استراتيجيتها مع رؤيتها المستقبلية	8
2	متوسطة	52.2	1.01	2.61	تطور استراتيجيات مستقبلية لتحسين الأداء	9
7	ضعيفة	50	1.05	2.50	تعتمد على الأساليب العلمية في استشراف المستقبل	10
	ضعيفة	50.8	0.97	2.54	التقدير العام للمجال	

والكوادر البشرية المطورة، وإتباعها لسياسات واستقلالية قراراتها جعل إمكاناتها على التطور وتحقيق السيادة الاستراتيجية أعلى من الكلية.

2. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل)؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (8):

يتضح من الجدول (7) أن المستوى العام لتقدير العاملين لمستوى الوعي الاستراتيجي المستقبلي لديهم بلغ (2.54)، وبوزن نسبي (50.8%)، وبذلك على أن درجة التقدير كانت ضعيفة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (لدى الكلية رؤية مستقبلية واضحة لكيفية تحقيق أهدافها الاستراتيجية)، وبدرجة تقدير متوسطة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن الكلية تركز في رؤيتها على أنها كلية جامعية وهذا ما لم تستطع تحقيقه منذ أكثر من عشرة أعوام، الأمر الذي بدوره أفقد العاملين الثقة بقدرة الكلية على تحقيق هذه الرؤية لوجود معوقات أبرزها انخفاض دعم الوزارة للكليات الحكومية إضافة إلى الانقسام السياسي الذي جعل الكلية ترجع في قراراتها إلى وزارتين واحدة في المحافظات الجنوبية والأخرى في المحافظات الشمالية، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تضع استراتيجيات ابتكارية لضمان السيادة الاستراتيجية والحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية)، وبدرجة تقدير ضعيفة لهذه الفقرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تزايد المنافسين للكلية وخصوصاً في التخصصات الحديثة، وقدرة هذه المؤسسات على الإبداع في مجالها سواء من حيث الإمكانيات

الجدول (8): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الوعي الاستراتيجي الحالي	ذكر	98	2.46	0.86	1.52	0.80
	أنثى	28	2.75	0.82		
الوعي الاستراتيجي الداخلي	ذكر	98	2.45	0.94	1.66	0.40
	أنثى	28	2.78	0.84		
الوعي الاستراتيجي الخارجي	ذكر	98	2.56	0.96	1.21	0.34
	أنثى	28	2.80	0.82		
الوعي الاستراتيجي المستقبلي	ذكر	98	2.44	1.00	2.09	0.11
	أنثى	28	2.87	0.82		
الدرجة الكلية	ذكر	98	2.48	0.90	1.70	0.20
	أنثى	28	2.80	0.77		

ب- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما بالجدول (9):

يتضح من الجدول (8) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى توافر نفس الآلية المتبعة فيما يتعلق بالخطوة الاستراتيجية والقدرة على الاتصال والتواصل لدى الجنسين وتطبيق نفس القوانين وتوافر نفس بيئة العمل وظروفها لكلا الجنسين.

الجدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الوعي الاستراتيجي الحالي	بين المجموعات	2	0.56	0.28	0.88	0.37
	داخل المجموعات	123	92.66	0.75		
	المجموع	125	93.23			
الوعي الاستراتيجي الداخلي	بين المجموعات	2	0.38	0.19	0.90	0.21
	داخل المجموعات	123	108.47	0.88		
	المجموع	125	108.85			
الوعي الاستراتيجي الخارجي	بين المجموعات	2	0.06	0.03	1.23	0.30
	داخل المجموعات	123	109.31	0.88		
	المجموع	125	109.38			
الوعي الاستراتيجي المستقبلي	بين المجموعات	2	0.17	0.08	1.31	0.80
	داخل المجموعات	123	119.85	0.97		
	المجموع	125	120.02			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.25	0.12	1.17	0.16
	داخل المجموعات	123	98.01	0.79		
	المجموع	125	98.27			

الفطرية التي يتمتع بها العاملون، ودرجة شفافية المؤسسة، واتجاهاتها نحو مشاركة العاملين.

ج- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة الوعي الاستراتيجي في كلية فلسطين التقنية تُعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي، إداري). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (10):

الجدول (10): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير طبيعة العمل

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الوعي الاستراتيجي الحالي	أكاديمي	80	2.60	0.89	1.21	0.38
	إداري	46	2.40	0.81		
الوعي الاستراتيجي الداخلي	أكاديمي	80	2.54	0.99	0.23	0.06
	إداري	46	2.50	0.83		
الوعي الاستراتيجي الخارجي	أكاديمي	80	2.59	0.91	0.31	0.97
	إداري	46	2.65	0.98		
الوعي الاستراتيجي المستقبلي	أكاديمي	80	2.51	0.99	0.43	0.27
	إداري	46	2.59	0.95		
الدرجة الكلية	أكاديمي	80	2.56	0.90	0.14	0.36
	إداري	46	2.53	0.85		

العاملين في كلية فلسطين التقنية، وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسة الميدانية، سوف تم عرض الرؤية المقترحة من خلال الخطوات المنهجية التالية:

#### أ. فلسفة الرؤية المقترحة ومنطلقاتها

تقوم الرؤية المقترحة على فلسفة مستمدة من طبيعة المجتمع الفلسطيني في محافظات غزة والتحديات الاجتماعية والدولية والإقليمية وتفاقم سرعة وحدة التغيرات البيئية في عالم اليوم، وذلك دون إغفال لطبيعة المشهد الحالي والمتغيرات التي يشهدها المجتمع الفلسطيني، والعوامل المؤثرة في مؤسساته التعليمية بشكل عام، لذا فالرؤية المقترحة تقوم على فلسفة مفادها ضرورة تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية لزيادة قدرتهم على مواجهة التحديات والتغيرات التي يزخر بها العالم المعاصر، بما يساعد الكلية في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها، وتحسين مستوى الوعي

يلاحظ من الجدول (9) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفريّة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تشابه الظروف الوظيفية والبرامج التأهيلية والتدريبية للعاملين من حملة المؤهلات العلمية المختلفة، يضاف إلى ذلك أن الوعي الاستراتيجي يعتمد على عوامل أخرى غير المؤهل العلمي، ومنها: الملكات

يتضح من الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير طبيعة العمل (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفريّة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تفرد الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي واقتصارها على مشاركة بعض العاملين، وبالتالي عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى غالبية الموظفين سواء من كان منهم يعمل بالمجال الأكاديمي أو الإداري.

### 3. النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص

على: ما الرؤية المقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية؟

من منطلق أن الهدف الرئيس للدراسة الحالية يتمثل في التوصل إلى رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى

### ج. مصادر بناء وصياغة الرؤية المقترحة

اعتمدت عملية بناء وصياغة الرؤية الاستراتيجية على مصدرين رئيسيين وهما: الإطار النظري للدراسة، ونتائج الدراسة الميدانية، وذلك لتحقيق الهدفين الآتين:

(1) تحسين الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية ليزيد عن (51%).

(2) تحديد الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية.

### د. ضبط الرؤية المقترحة

لضبط الرؤية المقترحة والتأكد من صدقها واتساق بنودها ومحاورها مع أهداف الدراسة وصلاحيتها للتطبيق في البيئة الفلسطينية، تم عرض الرؤية المقترحة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم الإدارية، وعددهم (6)، وقد تم إجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، وبعد إجراء تلك التعديلات، تم توثيق الشكل النهائي للرؤية واعتماده من المحكمين، وقد أسهمت ملاحظاتهم القيمة في تنقيح وإثراء الرؤية المقترحة.

### هـ. مكونات الرؤية المقترحة وآليات تنفيذها

بعد دراسة وتحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يمكن طرح مجموعة من المستقبلات لتحسين الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية، ويمكن عرضها وفق المكونات التالية:

■ سبل تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي الحالي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية:

يمكن تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي الحالي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من خلال تطبيق المستقبلات التالية:

(1) السماح للعاملين بالمشاركة في صياغة الاستراتيجية العامة للكلية.

(2) تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من معارف ومهارات تساعدهم في صياغة الاستراتيجيات.

(3) وضع استراتيجيات وبرامج مرنة لتنفيذ المهام والأنشطة.

(4) وضع رؤية استراتيجية لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الاستراتيجيات العامة.

الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية يتطلب صياغة رؤية تستند على مجموعة مرتكزات توضح أهمية وضرورة تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية، وتتمثل أهم هذه المرتكزات فيما يأتي:

(1) المنظمات المعاصرة تعيش في عصر يتسم بالتشابك والتعدد والتطور المتسارع الخطى، كما أنها تعمل في بيئات فوضوية سريعة التغير شديدة الاضطراب والغموض وعدم التأكد.

(2) التغيرات المتسارعة في محيط المنظمات المعاصرة تفرض على تلك المنظمات ضرورة مسابقة حركة التغير لتمتد من تحقيق أهدافها.

(3) نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على نجاعة قراراتها في التعامل مع الظروف البيئية، وقدرتها على التكيف مع التغيرات المذهلة التي تموج بها البيئة العصرية.

(4) الوعي الاستراتيجي يُعد مطلباً أساسياً للتحسين والتطوير المستمرين، وزيادة فاعلية المنظمات في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة.

(5) الوعي الاستراتيجي أساس التفكير الاستراتيجي الفعال.

(6) الوعي الاستراتيجي مطلب عصري متعدد الفوائد والأهداف.

(7) الوعي الاستراتيجي يعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات المعاصرة.

(8) حاجة المنظمات للوعي الاستراتيجي يتضح من خلال توجيه مسيرتها، ومساهمته في تحديد اتجاهها، واستثمار مواردها لإحداث التغيير نحو الأفضل.

(9) التحديات والتغيرات التي تشهدها الحياة العصرية تفرض انعكاساتها بقوة على الكليات التقنية، الأمر الذي يجعل التخطيط لمواجهةها، ودراسة انعكاساتها، والتأقلم معها، والإفادة منها، هدفاً في غاية الأهمية.

(10) الاهتمام بتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الكليات التقنية لم يعد خياراً ترفيلاً، وإنما ضرورة تفرضها متغيرات العصر وتداعياته.

### ب. أهداف الرؤية المقترحة

تهدف الرؤية المقترحة إلى تقديم مجموعة من الإجراءات والآليات إلى مخططي السياسات وصانعي القرار والمستولين في كلية فلسطين التقنية للاستفادة منها في تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الكلية كاستجابة منطقية لتحديات العصر وتداعياته.



- (1) التميز بالبراعة والرشاقة الاستراتيجية في استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بفعالية.
- (2) أخذ معدلات النمو السكاني ومعدلات الأجور لجميع فئات المجتمع بعين الاعتبار عند تحديد التوجهات الاستراتيجية.
- (3) أخذ المناخ السياسي السائد في المجتمع بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية.
- (4) وضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية.
- (5) زيادة الاهتمام بإجراء التحليل البيئي للتعرف إلى الفرص والتهديدات.
- (6) تعديل الاستراتيجية لتناسب مع التغيرات البيئية دون الإخلال بالتوجه الاستراتيجي العام للكلية.
- (7) التميز بالمرونة وخفة الحركة الاستراتيجية والقدرة على تكييف الأداء وفقاً لاحتياجات المجتمع الخارجي.
- (8) وضع برامج استراتيجية لتبادل الأفكار والمعارف مع مؤسسات القطاعين العام والخاص.
- (9) أن تتحمل الإدارة مسئولية القرارات الاستراتيجية المتخذة والنتائج المترتبة عليها.
- (10) نسج علاقات تعاون وشراكة وتحالفات استراتيجية مع جامعات ومؤسسات متعددة بهدف تبادل المعارف والخبرات.
- سبل تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي المستقبلي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية:
- يمكن تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي الداخلي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من خلال تطبيق المستقبلات التالية:
- (1) تبادل الأفكار الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية بين الإدارة والعاملين.
- (2) التزام الإدارة بمبادئ الشفافية الاستراتيجية.
- (3) الاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- (4) تهيئة مناخ تنظيمي مناسب لتطبيق الاستراتيجية.
- (5) ربط صياغة الاستراتيجية بقيم التميز.
- (6) إشراك العاملين في وضع الآليات والخطوات الإجرائية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- (7) وضع الاستراتيجية بالاستناد إلى معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية.
- (8) وضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.
- (9) وضع خطة للاستثمار الأمثل لإمكانيات الكلية البشرية والمادية.
- (10) توفير قنوات اتصال وتواصل فاعلة بين الإدارة والعاملين.
- سبل تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي الخارجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية:
- يمكن تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي الخارجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من خلال تطبيق المستقبلات التالية:
- (1) التميز بالبراعة والرشاقة الاستراتيجية في استشعار التغيرات البيئية والاستجابة لها بفعالية.
- (2) أخذ معدلات النمو السكاني ومعدلات الأجور لجميع فئات المجتمع بعين الاعتبار عند تحديد التوجهات الاستراتيجية.
- (3) أخذ المناخ السياسي السائد في المجتمع بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية.
- (4) وضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية.
- (5) زيادة الاهتمام بإجراء التحليل البيئي للتعرف إلى الفرص والتهديدات.
- (6) تعديل الاستراتيجية لتناسب مع التغيرات البيئية دون الإخلال بالتوجه الاستراتيجي العام للكلية.
- (7) التميز بالمرونة وخفة الحركة الاستراتيجية والقدرة على تكييف الأداء وفقاً لاحتياجات المجتمع الخارجي.
- (8) وضع برامج استراتيجية لتبادل الأفكار والمعارف مع مؤسسات القطاعين العام والخاص.
- (9) أن تتحمل الإدارة مسئولية القرارات الاستراتيجية المتخذة والنتائج المترتبة عليها.
- (10) نسج علاقات تعاون وشراكة وتحالفات استراتيجية مع جامعات ومؤسسات متعددة بهدف تبادل المعارف والخبرات.
- سبل تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي المستقبلي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية:
- يمكن تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي المستقبلي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية من خلال تطبيق المستقبلات التالية:
- (1) تبادل الأفكار الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية بين الإدارة والعاملين.
- (2) التزام الإدارة بمبادئ الشفافية الاستراتيجية.
- (3) الاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- (4) تهيئة مناخ تنظيمي مناسب لتطبيق الاستراتيجية.
- (5) ربط صياغة الاستراتيجية بقيم التميز.
- (6) إشراك العاملين في وضع الآليات والخطوات الإجرائية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- (7) وضع الاستراتيجية بالاستناد إلى معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية.
- (8) وضع استراتيجيات واقعية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة.
- (9) وضع خطة للاستثمار الأمثل لإمكانيات الكلية البشرية والمادية.
- (10) توفير قنوات اتصال وتواصل فاعلة بين الإدارة والعاملين.

- (7) وضع خطة إجرائية لتعزيز مقومات التحالف الاستراتيجي مع المؤسسات الأخرى.
- (8) استشراف مستقبل الكلية من خلال دراسة عدة سيناريوهات وبدائل.
- (9) تطوير استراتيجيات مستقبلية لتحسين الأداء.
- (10) إشراك العاملين في وضع رؤية مستقبلية واضحة لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية.
- المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الرؤية المقترحة
- من المحتمل ظهور بعض المعوقات التي قد تعترض تطبيق الرؤية المقترحة، وتتمثل فيما يلي:
- (أ) معوقات مادية: وتتمثل في:
- (1) الضائقة المالية التي تمر بها الكلية.
- (2) قلة الميزانيات المخصصة للتخطيط الاستراتيجي.
- (3) عدم تخصيص مكافآت مادية للقائمين على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- (4) نقص الموارد الداعمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالأقسام.
- (5) عدم وجود لائحة للحوافز مرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- (ب) معوقات بشرية: وتتمثل في:
- (1) ضعف مشاركة أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بشكل عام في وضع الخطط الاستراتيجية.
- (2) غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعدم الاهتمام بتحسين مستوى الوعي بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين.
- (3) نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- (4) اهتمام بعض العاملين سواء الإداريين منهم أو الأكاديميين بأداء أعمالهم التقليدية فقط.
- (5) ضعف الاهتمام بتدريب العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- (6) عدم وجود معايير واضحة لاختيار رؤساء الأقسام والإدارة العليا.
- (ج) معوقات تنظيمية: وتتمثل في:
- (1) تركيز الإدارة العليا على الأعمال اليومية أكثر من التركيز على الأهداف بعيدة المدى.
- (2) عدم إشراك المجتمع المحلي في وضع خطط الأقسام بالكلية.
- (3) وجود فجوة بين التخصصات المقدمة ومتطلبات سوق العمل.
- (4) ضعف متابعة قسم الجودة مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- (5) الميل الطبيعي لدى بعض القيادات الإدارية للاحتفاظ بالسلطة.
- (6) عدم إشراك العاملين في عملية صناعة القرار بالكلية.
- (د) معوقات إدارية: وتتمثل في:
- (1) عدم وجود لجنة للإشراف على التخطيط الاستراتيجي في الكلية.
- (2) عدم تهيئة بيئة عمل مرنة داخل الكلية.
- (3) الاعتقاد السائد بأن رؤية القسم ورسالته مجرد شعارات.
- (4) عدم القيام بإجراء التقييم المستمر للخطة الاستراتيجية.
- (5) عدم إعطاء أهمية للخطة الاستراتيجية وبنودها واعتبارها مجرد شيء شكلي.
- (6) المركزية في عملية اتخاذ القرارات.
- الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي قد تواجه تنفيذ الرؤية المقترحة
- يمكن التغلب على المعوقات سابقة الذكر من خلال:
- (1) نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها جزءاً من الثقافة العامة للكلية.
- (2) توفير الدعم الكافي لإتمام بنود الخطة الاستراتيجية سواء من حيث الدعم المالي أو الإداري.
- (3) الاهتمام بتدريب العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي ومفاهيمه وآليات تنفيذ الخطط.
- (4) إشراك المجتمع المحلي في صياغة خطط الكلية وأقسامها.
- (5) العمل على تطوير التخصصات شكلاً ومضموناً لتلبية احتياجات سوق العمل الفعلية.
- (6) تهيئة بيئة عمل مرنة وداعمة لنجاح الخطة الاستراتيجية.

راضي، ميرفت محمد وأبو شمالة، ديانا عبد الناصر وهنية، شيماء موسى (2018). واقع تطبيق أبعاد المنظمة الذكية وعلاقته بمستوى الإبداع التقني في كلية فلسطين التقنية بدير البلح من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(36)، 75-110.

زوبر، لفقير (2021). مستوى الوعي البيئي لدى الأمهات: دراسة ميدانية على عينة من الأمهات بمدينة برج بوعريريج، جامعة عاشور زيان الجلفة، الجزائر، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 4(1)، 219-237.

شحاتة، حسن والنجار، زينب (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. الطوخي، محمد محمد (2019). الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، جامعة المنصورة، مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 106(2)، 1190-1237.

عيد، أيمن عادل (2019). الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، جامعة كفر الشيخ، مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6، 551-596.

عيد، سعاد محمد (2020). أساليب التخطيط الاستراتيجي بين الوعي والاستخدام: دراسة تحليلية لبعض الخطط الجامعية، جامعة بنها، مصر، مجلة كلية التربية، 31(123/5)، 83-190.

فتحي، سلطان عبد الرحمن والمختار، جمال عبد الله (2014): دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية: دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوي، الجامعة المستنصرية، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، 37(99)، 102-119.

الفتلاوي، ميثاق هاتف والقطن، مناف عبد الكاظم وعبد الله، حسين علي (2020). تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعلم الاستراتيجي: دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية في محافظة البصرة/ العراق، الجامعة المستنصرية، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، 126، 26-42.

(7) إشراك العاملين والطلبة في عملية التخطيط الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار.

(8) اعتماد معايير الكفاءة والتميز في اختيار أعضاء الإدارة العليا.

(9) تشكيل لجنة دائمة مهمتها مراجعة وإعادة صياغة سياسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

(10) عقد ورش عمل لمختلف فئات العاملين في الكلية لشرح الخطة الاستراتيجية ودور كل قسم في إنجاحها.

(11) تبادل الزيارات مع الجامعات والكليات الرائدة محلياً ودولياً للتعرف إلى خبراتهم وتجاربهم.

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية:

اشتيوي، محمد عبد (2018). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، جامعة الاستقلال، فلسطين، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 3(1)، 63-106.

الأيوبي، منصور محمد (2015). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، دير البلح، فلسطين، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 2، 106-137.

الجهوية، ملحقة سعيدة (2009). المعجم التربوي، الجزائر: المركز الوطني للوثائق التربوية، وزارة التربية الوطنية.

الحدراوي، رافد حميد والذبحاوي، عامر عبد كريم والزيدي، حيدر حمودي (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل اسمنت النجف الأشرف، العراق، مجلة آداب الكوفة، 43(1)، 499-522.

حسن، دنيا كريم (2021). أثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مطار النجف الأشرف الدولي، الجامعة العراقية، مجلة دنابر، 22، 375-399.

الحيلة، أمال عبد المجيد (2021). درجة تطبيق عناصر الهندسة البشرية (الأرجونوميكس) وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، فلسطين، مجلة كلية فلسطين للدراسات والأبحاث، 8(1)، 270-325.

### المراجع العربية مترجمة:

- Alayoubi, Mansour Mohammed (2015). The work environment and its impact on achieving institutional excellence: An applied study on government technical colleges in the Governorates of Gaza, Deir al-Balah, Palestine, *Journal of Palestine Technical College for Research and Studies*, 2, 106-137.
- Al-Fatlawi, Methaq Hatef; Al Qattan, Manaf Abdul Kazem and Abdullah, Hussein Ali (2020). The effect of strategic awareness on strategic sovereignty through the mediating role of strategic learning: a test study of the opinions of a sample of teachers of private universities in Basra Governorate / Iraq, *Al-Mustansyriah University, Iraq, Journal of Administration and Economics*, 126, 26-42.
- Al-Hadrawi, Rafid Hamid; Al-Thibawi, Amer Abdul Karim and Al-Zubaidi, Haider Hamoudi (2020). The role of strategic awareness in achieving organizational sustainability: An exploratory study in the Najaf Cement Factory, University of Kufa, Iraq, *Adab Al-Kufa*, 1(43), 499-522.
- Al-Hila, Amal Abdul Majid (2021). The degree of application of human engineering elements (Ergonomics) and its relationship to the organizational happiness : A case study of Palestine Technical College, Deir al-Balah, Palestine, *Journal of Palestine Technical College for Research and Studies*, 8(1), 270-325.
- Al-Jahwia, mulhiqa Saida (2009). *Educational Dictionary*, Algeria: National Center for Educational Documents, Ministry of National Education.
- Eid, Ayman Adel (2019). Strategic awareness and its impact on institutional excellence of Egyptian universities Through organizational commitment as a mediator, Kafrelsheikh University, Egypt, *Journal of Contemporary Commercial Studies*, 6, 551-596.
- Eid, Suad Mohammed (2020). Strategic planning methods between awareness and use: An analytical study of some university plans, Benha University, Egypt, *Journal of Faculty of Education*, 31(123/5), 83-190.
- El-Toukhi, Mohamed Mohamed (2019). Strategic management between philosophy and implementation, Mansoura University, Egypt, *Journal of the Faculty of Education in Mansoura*, 106(2), 1190-1237.
- Eshteiwy Mohammed Abed (2018). Leadership skills and their Relation to the Level of Job Performance Among Employees in Palestine Technical College, Al-Istiqlal University, Palestine, *Al-Istiqlal University Research Journal*, 3(1), 63-106.
- Fathi, Sultan Abdul-Rahman and Al-Mukhtar, Jamal Abdullah (2014). The role of strategic leadership requirements in enhancing the competitive advantages of the National Schools: an exploratory study of the views of a selected sample of faculty members in the civil schools in the province of Nineveh, Al-Mustansyriah University, Iraq, *Journal of Administration and Economics*, 99, 102-119.
- Hassan, Dunya Karim (2021). The impact of strategic awareness in enhancing the entrepreneurial behavior of the organization: an analytical study of the opinions of a sample of workers at Najaf International Airport, Iraqi University, Baghdad, *Journal of Al-Dananeer*, 22, 375-399.
- Rady, Mervat Mohamed; Abu-Shamala, Diana Abdel Nasser and Haniyeh, Shaima Mousa (2018). Implementation of the Dimensions of Smart Organization and its Relation to the Level of Technical Innovation in Palestine Technical College – Deir Al-Balah from the Staff's Perspectives, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen, *Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 11(36), 75-110.
- Shehata, Hassan and Al-Najjar, Zainab (2003). *A Dictionary of Educational and Psychological Terms*, Cairo: The Egyptian Lebanese House.
- Zubair, Lafkir (2021). The environmental awareness level of a sample of mothers in City of Bordj Bou Arreridj, Université Ziane Achour de Djelfa, Algeria, *Al-Midan Journal for Sports, Social and Human Studies*, 4(1), 219-237.

### المراجع الأجنبية:

- Al-Khatib, Muna Mahmoud (2018). Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks: The Moderating role of Open Book Management Practices (OBMP): A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan, Master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Davis, Peter; Allen, Joseph and Dibrell, Clay (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary, University of Nebraska at Omaha, USA, Psychology Faculty Publications, 1-19.
- Pencarelli, Tonino; Savelli, Elisabetta and Splendiani, Simone (2009). Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, Association for Business and Economics Research (ABER), U.S.A., *International Journal of Business & Economics (IJBE)*, 8(1), 81-98.
- Turkay, Oguz; Halis, Muhsin; Sariisik, Mehmet and Calman Iskender (2012). Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey, *African Journal of Business Management*, 6(32), 9188-9