

أثر تَمَيُّز الأداء للقيادات الأكاديميَّة كمتغيِّر وسيط على  
العلاقة بين الإلتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية:  
دراسة ميدانية على جامعة بورسعيد

**The Effect of Performance Excellence of the  
Academic Leadership as an Intermediate Variable  
on the Relationship between Organizational  
Commitment and Strategic Vigilance:  
A Field study on Port Said University**

الباحث

د. محمد عارف عبده عارف

مدرس إدارة الأعمال – كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات  
جامعة بورسعيد

## مُلخَص البَحْث:

اِسْتَهْدَفَ البَحْثُ قِيَّاسَ اَثَرِ تَمَيِّزِ اَلْاَدَاءِ كَمُتَغَيِّرٍ وَسَيِّطِ عَلىَ العَلاقَةِ بَينَ اَلْاَلْتِزامِ التَّنظِيميِّ وَالْيَقِظَةِ اَلْاِسْتِراِتيِجِيَّةِ مِنْ وَجْهِه نَظْرَ القِيادَاتِ اَلْاَكادِيميَّةِ فِي جَامِعِهِ بُوْرَسَعِيدِ. وَاِسْتخَدَمَ البَاحِثُ المُنْهَاجَ اَلْاِسْتِنباطِيَّ، وَتَمَّ اَحْذَ عَينَهُ قِوامُها (97) عُضُو مِنْ القِيادَاتِ اَلْاَكادِيميَّةِ باِسْتِخْدَامِ قايِمَةِ اَلْاِسْتِقصاءِ كاداةِ رِيسيَّةِ لِحْجَمِ البَيَّاناتِ اَلْاَوَّلِيَّةِ وَتَحليلِها باِسْتِخْدَامِ اَسالِيبِ عِدَّةٍ مُتوافِرةٍ ضَمِنَ البَرنامِجِينَ (SPSS V.24) و( AMOS V.24).

وَتُوصِلُ البَحْثُ اِلىَ مَجمُوعِهِ مِنْ النَتائِجِ اَبْرَزاها: وُجُودُ عَلاقَةٍ اِرْتِباطِ مَعنَوِيٍّ بَينَ اَبْعادِ اَلْاَلْتِزامِ التَّنظِيميِّ (اَلْاَلْتِزامِ العاطِفيِّ، اَلْاَلْتِزامِ المُسْتَمِرِّ، وَاَلْاَلْتِزامِ المِعياريِّ) وَاَبْعادِ اليَقِظَةِ اَلْاِسْتِراِتيِجِيَّةِ (اليَقِظَةُ التَّكْنوْلُوجِيَّةِ، اليَقِظَةُ التَّنافِسيَّةِ، اليَقِظَةُ التَّسْويِقيَّةِ، وَاَلْيَقِظَةُ البِيبِيَّةِ)، بَينَما كَانَتْ اَقَلَّ قِيَمَةً لِمُعامِلِ اَلْاِرْتِباطِ بَينَ اَلْاَلْتِزامِ العاطِفيِّ وَبَعدِ اليَقِظَةِ التَّنافِسيَّةِ. كَما اَسْفَرَتْ النَتائِجُ اَلْاحْصائِيَّةُ مَعنَوِيَّةً تَأثيرَ وارتِباطِ اثْنانِ مِنْ المُتَغَيِّراتِ اَلْفَرَعِيَّةِ لِلاَلْتِزامِ التَّنظِيميِّ (اَلْاَلْتِزامِ المُسْتَمِرِّ، وَاَلْاَلْتِزامِ المِعياريِّ)، بِتَمَيِّزِ اَلْاَداءِ، اِلَّا اَنَّ هَذاَ التَّاثيرَ لَمْ يَكُنْ مَعنَويًّا بَينَ اَلْاَلْتِزامِ العاطِفيِّ وَتَمَيِّزِ اَلْاَداءِ، وَايضاً اَبْرَزَتْ النَتائِجُ اَنَّ لِحُؤْلِ تَمَيِّزِ اَلْاَداءِ كَمُتَغَيِّرٍ وَسَيِّطِ فِي العَلاقَةِ بَينَ اَلْاَلْتِزامِ التَّنظِيميِّ وَالْيَقِظَةِ اَلْاِسْتِراِتيِجِيَّةِ كَانْ لَهُ تَأثيرٌ كَبيرٌ عَلىَ هَذِهِ العَلاقَةِ.

وَتاسِيساً عَلىَ نَتائِجِ البَحْثِ تَمَّ تَقْديْمُ مَجمُوعَةٍ مِنْ التَّوْصِياتِ الَّتِي قَدْ تَساهَمَ فِي تَطْويرِ المُتَغَيِّراتِ الَّتِي تَمَّ تَناولُها، مَعَ مُحاولَةٍ تَطْبِيقِ النَمُودِجِ المُقْتَرَحِ عَلىَ قِطاعاتِ اُخْرى.

الكَلِمَاتُ المُفْتاحِيَّةُ: تَمَيِّزِ اَلْاَداءِ، اَلْاَلْتِزامِ التَّنظِيميِّ، اليَقِظَةُ اَلْاِسْتِراِتيِجِيَّةِ، جَامِعَةُ بُوْرَسَعِيدِ.

## Abstract:

**The research aimed to measure the impact of performance excellence as an intermediate variable on the relationship between organizational commitment and strategic vigilance from the point of view of academic leaders at Port Said University. The researcher used the deductive approach and a sample of (97) members from academic leaders was taken using the questionnaire as the main tool for collecting the primary data using several methods available under the programs (SPSS V.24) and (AMOS V.24).**

**The research reached a number of results, most notably: the existence of a significant correlation between the dimensions of Organizational Commitment (Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment) and the dimensions of Strategic Vigilance (technological vigilance, competitive vigilance, marketing vigilance and environmental vigilance). While the correlation coefficient between Dimension of Affective Commitment and dimension of Competitive Vigilance. the statistical results also showed significant effect and correlation of two sub-variables of organizational commitment (Continuance Commitment, and Normative Commitment) with performance excellence, but this effect was not significant between Affective Commitment and performance excellence, and also results highlighted that the entry of performance excellence as a variable mediator in the relationship between the commitment Regulatory and strategic vigilance have had a significant impact on this relationship.**

**Based on the results of the research, a set of recommendations were made that may contribute to the development of the variables addressed, while trying to apply the proposed model to other sectors.**

**Keywords: Performance Excellence, Organizational Commitment, Strategic Vigilance, University of Port Said.**

## مُقَدِّمَةُ البَحْثِ:

تُشير الأَحْدَاثُ الَّتِي تَعِيشُهَا المُنْظَمَاتُ المُخْتَلَفَةُ فِي إِطَارِ الأَلْفِيَّةِ الثَّالِثَةِ إِلَى تَزَايِدِ أَهْمِيَّةِ القِيَادَاتِ وَالدُّورِ الِذِي تَمَارِسُهُ فِي مُنْظَمَاتِ الأَعْمَالِ وَانعكاساتها عَلَى تَحْقِيقِ مُجْمَلِ الأَهْدَافِ الَّتِي تَوَهَّلُ المُنْظَمَاتُ لِلتَّميِّزِ وَالتَّفُوقِ عَنِ المُنْظَمَاتِ المُنَافِسةِ. وَمِنْ جِهَةٍ أُخْرَى، تُعْتَبَرُ الإِدَارَةُ هِيَ القُوَّةُ الفَعَالَةُ الَّتِي تَحَدِّدُ الرُّوْيَةَ المُسْتَقْبَلِيَّةَ، وَتَضَعُ الخُطَطَ وَالسِّيَاسَاتِ وَتَعْتَمِدُ عَلَيْهَا المُنْظَمَاتُ وَمَنْ ضَمَنَهَا الجَامِعَاتُ لِتَحْقِيقِ الأَهْدَافِ الإِسْتِرَاطِيَّةِ، مِمَّا يَتَطَلَّبُ التَّفَكِيرُ فِي كَيْفِيَّةِ الإِسْتِفَادَةِ مِنْ هَذِهِ القُوَى وَتَطْوِيرِهَا وَتَمْيِيزِهَا وَاسْتِقْرَارِهَا، مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ تَمْيِيزِ الأَدَاءِ، وَفِي ظِلِّ عَالَمٍ سَرِيعِ التَّغْيِيرِ أَصْبَحَ تَمْيِيزُ الأَدَاءِ مَطْلَبٌ رَئِيسِيٌّ لِكَيْ تَسْتَطِيعَ المُنْظَمَاتُ مُوَاجَهَةَ التَّغْيِيرَاتِ التَّكْنُولُوجِيَّةِ وَالتَّنَافُسِيَّةِ وَالتَّسْوِيقِيَّةِ وَالبِنِيَّةِ، مِنْ خِلَالِ مَوَارِدِ بَشَرِيَّةٍ قَادِرَةٍ عَلَى العَمَلِ فِي مَنَاحِ يَسُودُهُ الإِلْتِمَازُ وَالبِقَظَةُ.

وَتَعْتَمِدُ الجَامِعَاتُ عَلَى تَنْمِيَةِ التَّرَابِطِ بَيْنَهَا وَبَيْنَ مَوَارِدِهَا البَشَرِيَّةِ، بِاعْتِبَارِهِمُ المَوَارِدَ المُهِمَّةَ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا وَزِيَادَةَ فاعليتها، وَبَعْدَ الإِلْتِمَازِ النِّظْمِيِّ أَحَدِ أَوْجِهِ هَذَا التَّرَابِطِ وَأَكْثَرُهَا جَدْبًا لِلاَهْتِمَامِ (خزعل، 2019، 212)، لَوْجُودِ بَالِغِ الأَثَرِ بَيْنَ تَمْيِيزِ الأَدَاءِ وَالإِلْتِمَازِ النِّظْمِيِّ (ابراهيم & سلمان، 2018، 188)، حَيْثُ يُعْبَرُ عَنِ مَدَى الإِرْتِبَاطِ النِّفْسِيِّ وَالعَمَلِيِّ بَيْنَ الفَرْدِ وَالمُنْظَمَةِ الَّتِي يُعْمَلُ فِيهَا، كَمَا يَشْمَلُ إِحْسَاسَهُ بِالاندماجِ فِي العَمَلِ وَالعَمَلِ وَالعَمَلِ وَالإِيمَانِ بِقِيمِ وَأَهْدَافِ المُنْظَمَةِ.

وَتَعَدُّ البِقَظَةُ الإِسْتِرَاطِيَّةُ مَفْهُومَ حَدِيثٍ يُفْتَرَضُ أَنَّ الإِدَارَةَ، لِكَيْ تَكُونَ فَعَالَةً، يَفْتَضِي عَلَيْهَا مُرَاقِبَةً وَمُرَاعَاةَ التَّغْيِيرَاتِ الإِقْتِصَادِيَّةِ وَالجَمَاعِيَّةِ وَالتَّكْنُولُوجِيَّةِ لِلبِيئَةِ الخَارِجِيَّةِ لِلْمُنْظَمَةِ. وَبِهَذِهِ الطَّرِيقَةِ، تُنْظَرُ المُنْظَمَاتُ المُعَاَصِرَةُ لِلْبِقَظَةِ الإِسْتِرَاطِيَّةِ كَعَمَلِيَّةٍ رَسْمِيَّةٍ مُسْتَمْرَةٍ لِلحُصُولِ عَلَى المَعْلُومَاتِ الخَارِجِيَّةِ وَمعالجتها لِغَرَضِ اسْتِخْدَامِهَا فِي عَمَلِيَّةِ التَّنَبُّؤِ أَوْ التَّرْقُبِ وَدَعْمِ التَّخْطِيطِ الإِسْتِرَاطِيَّةِ وَتَحْقِيقِ فاعليَّةِ وَكفاءةِ الإِدَارَةِ (الكلاي، 2018، 357)، وَمِنْ هُنَا تُظْهَرُ العَلَاقَةُ بَيْنَ تَمْيِيزِ الأَدَاءِ لِلْقِيَادَاتِ وَالبِقَظَةِ الإِسْتِرَاطِيَّةِ، وَهَذَا مَا تَوَكَّدَهُ دِرَاسَةُ (الزهيري، 2018، 2-4).

وَبالنَّظَرِ لِلبُحُوثِ وَالدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ وَالَّتِي تَمَّ تَنَاوُلُهَا دَاخِلَ مَتْنِ البَحْثِ، يَلَاظُ أَنَّهَا وَجَّهَتْ جُزْءًا مِنْ اِهْتِمَامَاتِهَا لِإِدْرَاسَةِ العَلَاقَةِ بَيْنَ الإِلْتِمَازِ النِّظْمِيِّ وَتَمْيِيزِ الأَدَاءِ (Askolani & Maulid, 2018؛ Suharto, et al, 2019؛ Ozpehlivan, Rahmatullah & Siddiqui, 2019؛ Prastiwi, 2019؛ Sistiyan, 2019)، فِي حِينِ تَنَاوَلَتْ بَعْضُ الأَبْحَاثِ العَلَاقَةَ بَيْنَ تَمْيِيزِ الأَدَاءِ وَالبِقَظَةِ الإِسْتِرَاطِيَّةِ (AL-Dawood & Abbas, 2018؛ Roundy, et al, 2018؛ Yasiri, 2019)، كَمَا تَوَجَّدَ مَجْمُوعَةٌ مِنَ الدِّرَاسَاتِ تَنَاوَلَتْ العَلَاقَةَ بَيْنَ الإِلْتِمَازِ النِّظْمِيِّ وَبَعْضُ إِبْعَادِ البِقَظَةِ الإِسْتِرَاطِيَّةِ (Indrawati, et al, 2015؛ اسكندر، 2018؛ المطيري، 2019؛ Geun&Eunok, 2019).

وَفِي ضَوْءِ الحَقَائِقِ السَّابِقَةِ يَتَّضِحُ أَنَّ الدِّرَاسَاتِ العَرَبِيَّةَ وَالأَجْنَبِيَّةَ تَزَخَّرُ بِمَوْضِعِ الإِلْتِمَازِ النِّظْمِيِّ وَتَمْيِيزِ الأَدَاءِ، إِلا أَنَّ هَذِهِ البُحُوثُ لَمْ تَتَنَاوَلْ أَثَرَ تَمْيِيزِ الأَدَاءِ عَلَى العَلَاقَةِ بَيْنَ الإِلْتِمَازِ النِّظْمِيِّ وَالبِقَظَةِ الإِسْتِرَاطِيَّةِ، وَلَقَدْ جَاءَ هَذَا البَحْثُ كَمحاولةٍ لِاسْتِكْمَالِ كُلِّ هَذِهِ الجَوَانِبِ، حَيْثُ يُقَوِّمُ بِقِيَّاسِ أَثَرِ تَمْيِيزِ الأَدَاءِ كَمُتَغْيِرٍ وَسِيطٍ عَلَى العَلَاقَةِ بَيْنَ الإِلْتِمَازِ النِّظْمِيِّ وَالبِقَظَةِ الإِسْتِرَاطِيَّةِ. وَلِتَحْقِيقِ ذَلِكَ الهَدَفِ سَيِّمَ اسْتِعْرَاضَ الإِطَارِ النِّظْمِيِّ لِمتغريات البَحْثِ وَأبعاده الفرعية والعلاقة بَيْنَهُمَا مِنْ خِلَالِ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ، يَتَّبَعُهُ مُشْكَلَةٌ وَأَهْدَافٌ وَأَهْمِيَّةُ البَحْثِ وَاخْتِبَارُ فُرُوضِهِ، لِلوُصُولِ لِأَهْمِ النَّتَاجِ وَالتَّوَصِيَّاتِ.

## أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

في هذه الجزئية سوف يتم عرض الإطار النظري طبقاً لتسلسل عنوان البحث إلى أربعة محاور رئيسية؛ المحور الأول للمتغير الوسيط (تميز الأداء)، أما المحور الثاني للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي)، يليه المحور الثالث للمتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية)، ثم المحور الرابع فقد خصص لتحليل العلاقة المحتملة بين متغيرات البحث من خلال البحوث والدراسات السابقة، وعليه سيتم استعراض هذه الجزئية على النحو التالي:

### المحور الأول: تميز الأداء (Performance Excellence):

#### أ- مفهوم تميز الأداء:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الإدارية، وبرزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد للمنظمات وعمالها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، لذلك اتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء، فأنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987م نموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق (مالكوم) ويستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المنظمات الأمريكية وذلك على غرار نموذج ديمينج الياباني، وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية قامت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) في عام 1991م ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذج مالدرينو ديمينج.

ويعتقد كثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة إلى التميز حدث بشكل أوسع مع ظهور نموذج التميز الإداري الذي يظهر من انتقال إدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء المنظمة (عطاء، 2017، 42)، والجدول التالي يلخص بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم تميز الأداء:

جدول رقم (1) اسهامات بعض الباحثين حول مفهوم تميز الأداء

م	الباحث/السنة	المفهوم
1	Jankalova, 2014, 547	إطار التقييم الذاتي لقياس نقاط القوة ومجالات التحسين في جميع أنشطة المنظمة، لتوفير منتجات/ خدمات متميزة للعملاء.
2	Ab Hamid, 2015, 2847	الأداء الكفوء والفعال، والذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.
3	Fry, 2017, 5	توفير إطار لتقييم القوة التنظيمية وفرص التحسين وتوجيهها لجهود التخطيط.
4	Arqawi, 2018, 36	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة.
5	Dreyzehner & Behringer, 2019, 106	القدرة على القيام بالأعمال بالشكل الصحيح، من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية لتعزيز الثقافة التنظيمية متضمنة التقدير الذاتي والابتكار والتدريب.
6	Marshall, 2019, 26	القدرة على تحديد الأهداف والنتائج القابلة للقياس والمؤثرة على ثقافة المنظمة لتحقيق هدف التميز الشامل.

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

بناءً على ما ورد أعلاه يري الباحث أن تميز الأداء يرتبط بالإبداع، ويمكن تعريفه على أنه القدرة على انجاز الأعمال بصورة إبداعية والتي تتجاوز القدرة الاعتيادية، لتحقيق البراعة التنظيمية في التعامل مع مختلف موارد المنظمة (الداخلية، والخارجية).

## ب- أهمية تميز الأداء:

تميز الأداء أحد المتطلبات الضرورية للتطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات القادة والعاملين في أي منظمة، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة بحيث يشعر كل عامل من العاملين بأن المنظمة ملك له، وهذا الشعور يدفع العاملين لبذل قصارى طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمة ونجاحها. لذلك حدد (عطاء، 2017، 45)، دواعي أخذ المنظمات لمبررات تميز الأداء نظراً لأهميتها من خلال ما يأتي:

- 1- حاجة المنظمات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- 2- حاجة المنظمات إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، وكيفية ترفيتهم وخاصة الذين يتسموا بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
- 3- المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار، سواء كان فرداً أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والأداء المتميز.
- 4- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا قادة أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً بالمنظمات المنافسة.

بالإضافة لأهمية تميز الأداء بالنسبة للمنظمات المعاصرة فهناك جملة من الأهداف يتميز بها الأداء المتميز والتي يجب أن تتبناها وتطبقها تلك المنظمات، وهي كما ذكرها (Arqawi, et al, 2018, 36):

- 1- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- 2- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- 3- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- 4- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشكلات والسيطرة عليها.
- 5- الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- 6- زيادة الكفاءات وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- 7- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

واستناداً إلى ما تقدم يمكن للباحث تحديد المراحل التي يمكن إتباعها لتحقيق تميز الأداء في الجامعات وهدف كل مرحلة، والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (2) مراحل تحقيق تميز الأداء في الجامعات

م	المرحلة	الهدف
1	معايير الأداء	وضع معايير عالية الأداء لجميع العاملين في الجامعة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي، للوصول لتحقيق الأهداف بأسلوب إبداعي متجاوزاً الأسلوب التقليدي.
2	القيادة	اختيار القيادات الجامعية وفقاً لمعايير موضوعية وعلمية وإدارية وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تسهم في إنجاح ومواكبة التطورات العلمية والاستراتيجيات الحديثة بحيث تُساعد على توفير مناخ تنظيمي يشجع على الابتكار والإبداع والتميز، من خلال التركيز على بناء قادة المستقبل.
3	ثقافة التميز	جعل أساس الجامعة هو ثقافة التميز لإحراز النجاح في المُستقبل.
4	دعم القيادات الجامعية	توفير الدعم المالي اللازم، مع تطوير بيئة العمل الجامعي لأستقبل ثقافة التميز لتوفير فرص حقيقية للنمو المهني والأكاديمي والإداري
5	التخطيط الاستراتيجي	تحديد كيفية تطوير الجامعة وخططها الاستراتيجية والإجرائية لتتماشي مع ثقافة تميز الأداء.
6	التوجه بالعمل	زيادة كفاءة مخرجات العملية التعليمية بما يحقق المرونة لمواجهة سوق العمل، والمجتمع، والحاجات المتجددة، والاهتمام بتنوع أشكال التعليم.
5	الموارد المالية	رفع كفاءة استغلال الموارد المالية للجامعة وتعظيم العائد منها من خلال اعتماد نظام المساءلة والرقابة الجادة، والعمل على زيادة مصادر التمويل بالمجهودات الذاتية.
6	الموارد البشرية	القيام بتزويد كل مستوى من المستويات التنظيمية داخل الجامعة بالموهب الجديدة، وتحفيز وتدريب وتطوير العاملين للارتقاء بمستوى تميز الأداء داخل الجامعة.
7	نتائج الأعمال	اختبار الوقوف على نتائج الأداء الرئيسية المتعلقة بنتاج الأداء المالي، ونتاج العاملين، ونتاج العملاء، ونتاج التأثير على البيئة وخدمة المجتمع.
8	التحسين المستمر	تحديد الحدود الدنيا لأداء الجامعة ومراجعة الأعمال ذات الأداء النسبي المتوسط والمتدني ومدى التحسينات المطلوبة في كافة الجوانب الرئيسية للأعمال.

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

ج- أبعاد تميز الأداء:

حتى يتمكن الباحث من تحديد ووصف أبعاد تميز الأداء، فلا بد من التطرق إلى آراء بعض الباحثين للتعرف على الأبعاد التي تطرّقوا لها، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3) أبعاد تميز الأداء من وجهة نظر عينة من الباحثين والكتاب

م	الباحث/السنة	أبعاد تميز الأداء
1	عبد الفتاح، 2011، 205	أصحاب المصالح، العمليات، والموارد.
2	الشريف & ربيع، 2017، 283	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، ورضا العميل.
3	Fry, 2017, 6	القيادة، الاستراتيجية، العملاء، الموارد البشرية، العمليات، والنتائج

القيادة، الاستراتيجية، العملاء والأسواق، الموارد، العمليات، التحسين المستمر، والنتائج.	Zhu & Sun, 2018, 302	4
--	----------------------	---

تابع الجدول رقم (3)

البعد المالي، البعد التنظيمي، بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء.	الخفاجي، 2019، 21	5
القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء والأسواق، إدارة المعرفة، الموارد البشرية، العمليات، والنتائج.	Dreyzehner & Behringer, 2019, 105	6

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

من خلال العرض السابق، اتضح للباحث عدم اتفاق معظم الباحثين والكتاب حول تحديد الأبعاد الأساسية أو المحاور الرئيسية لتمييز الأداء، ويرجع ذلك إلى تباين مفهوم تميز الأداء ومؤشرات قياسه وأهميته وأهدافه بالنسبة لكل منظمة، حيث تتباين أهداف المنظمات وطبيعتها وأهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة. ولأغراض البحث الحالي سوف يحاول الباحث دمج معظم الأبعاد الأكثر استخداماً والمتمثلة في (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العملاء، الموارد، العمليات، والنتائج) في بُعد واحد بما يخدم توجهات هذا البحث باعتبار تميز الأداء مُتغير وسيط.

## المحور الثاني: الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

### أ- مفهوم الالتزام التنظيمي:

في الواقع أن موضوع الالتزام التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه، قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس، وذلك لما له ارتباط وثيق بتقدم المنظمات على اختلاف أنواعها. فغالباً ما يقاس نجاح أي منظمة بمعدلات إنتاجها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا يعتمد في المقام الأول على كفاءة القيادات والعاملين ومعدلات أدائهم، ومدى التزامهم بعملهم. والجدول التالي يلخص بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي:

جدول رقم (4) اسهامات بعض الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي

م	الباحث/السنة	المفهوم
1	Guay, 2016, 4	القوى التي تقلل الانحراف في شخصية الفرد في بيئة العمل وتزيد من الرضا الوظيفي.
2	Lizote, 2017, 950	القوة الدسببية التي تصف علاقة الفرد بالمؤسسة، هذه القوة تأخذ ثلاث أبعاد أساسية هي: الالتزام العاطفي، المعياري، والمستمر.
3	Gautam, 2017, 119	ظاهرة غير ملموسة كنتيجة لنظام إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى الاحتفاظ بالموظفين واستغلال إمكاناتهم وطاقتهم الكاملة نحو تأدية العمل.
4	Metin, 2018, 4	المشاركة والاستعداد لبذل الجهد والبقاء في المؤسسة.
5	Sistiyan, 2019, 110	عقد بموجبه يلزم الموظف بتحقيق أهداف وقيم المنظمة للحفاظ على عضويته فيها.

ارتباط الفرد بأهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء فيها بعيداً عن الأهداف المالية الشخصية.	Ozpehlivan, 2019, 36	6
محاولة الفرد لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	Prastiwi, 2019, 300	7

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

استناداً إلى المفاهيم السابقة، يعرف الباحث الالتزام التنظيمي بأنه، "إيثار الفرد للمنظمة والإخلاص لها والاستغراق في العمل لتحقيق أهدافها حتى لو تعارضت مع أهدافه الشخصية".

### ب- أهمية الالتزام التنظيمي:

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي بأنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، إذ يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها. كما أنه يمثل عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل، وتحقيق مستويات عالية من الأداء. وكذلك يُعد التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم، كما يُعد التزامهم تجاه منظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة (أبو شقر، 2019، 714). وفي سياق ما تقدم اتجهت العديد من الدراسات لتبرز أهمية الالتزام التنظيمي في أربعة مستويات ومنها (المطري، 2019، 34):

- 1- الأهمية على المستوى الفردي: حيث يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والذي بدوره ينعكس على تقليل معدل غيابهم، ويشجعهم بالاستقرار الوظيفي، كما يولد لديهم التضحية في العمل.
- 2- الأهمية على مستوى المنظمة: إذ يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة، والذي ينعكس بدوره على زيادة الإنتاجية. كما أنه يساهم في زيادة استجابة المنظمة لمواجهة التغيرات المختلفة، حيث إنه كلما زاد شعور الموظف بالانتماء يزداد تقبله لأي تغيرات في صالح المنظمة.
- 3- الأهمية على المستوى الاجتماعي: فهو يزيد من الترابط والعلاقات بين العاملين في المنظمة، والذي بدوره يؤثر على حياة الموظف الشخصية والعائلية ويشعره بالسعادة والرضا.
- 4- الأهمية على المستوى القومي: فإنه يساهم بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمنظمة، وهذه النتيجة تؤثر في الناتج القومي.

### ج- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور الالتزام التنظيمي للأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، ومن خلال مراجعة الأدب النظري للالتزام التنظيمي، فقد كان هناك شبه استقرار بين الكتاب والباحثين حول أبعاد الالتزام التنظيمي مع اختلاف المسميات ونذكر منهم (البقي، 2019، 286؛ أبو شقر، 2019، 714؛ Gautam, 2017, 120؛ Askolani & Maulid, 2018, 265؛ Ozpehlivan, 2019, 40؛ Prastiwi, 2019, 303)، حيث تشير

تلك الدراسات إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) والتي يمكن سردها على النحو التالي:

### 1- الالتزام العاطفي (Affective Commitment):

ذكر في أدبيات الإدارة تحت عدة أسماء مثل: الالتزام المؤثر الوجداني، الاتجاهي، أو الموقفي. ويعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها والمشاركة في الأنشطة التنظيمية (Prastiwi, 2019, 300)، وفي نفس السياق عرفه (Metin & Asli, 2018, 46)، بمدى رضا الأفراد عن المنظمة ورضاهم عن وجودهم كأعضاء فيها. ويرى ألن وماير أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله، كالاستقلالية، وأهمية العمل بالنسبة له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالشخص أو بالعمل. وكل ذلك يجعله يفخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة (أبو شقر، 2019، 714).

### 2- الالتزام المستمر (Continuance Commitment):

وقد تعددت وتطورت مسميات الالتزام المستمر، فسمي البقائي، الاستمراري، السلوكي، المحسوب، أو التبادلي، ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة لاعتقاده بأن تركه للعمل يكلفه الكثير (Prastiwi, 2019, 300؛ Lizote, et al, 2017, 950). وينبثق من هذا البعد القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد إذا ما استمر بالعمل في المنظمة، مقابل ما سيفقده إذا قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي إنه ارتباط مصلحي، يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما تقدمه المنظمات الأخرى (أبو شقر، 2019، 714؛ Askolani & Maulid, 2018, 265).

### 3- الالتزام المعياري (Normative Commitment):

ويسمى أيضاً الالتزام الأدبي أو الأخلاقي أو القيمي، ويشير هذا المفهوم إلى أن ثقافة وأخلاقيات العمل تؤدي إلى بقائهم في المنظمة الذي يحتم عليهم الوفاء لها (Prastiwi, 2019، Metin & Asli, 2018, 46). ويتم تعزيز هذا الشعور من خلال دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي (Suharto, et al, 2019, 191؛ أبو شقر، 2019، 714).

وفي سياق العرض السابق يتضح للباحث أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

- 1- مرحلة العوائد: وهي تشير إلى رغبة الفرد للالتحاق بالمنظمة بدافع الفوائد والعوائد التي يجنيها الفرد من المنظمة، وفي المقابل تنبع رغبة استثنائية للالتزام بمعايير ولوائح وقواعد المنظمة للحصول على هدفه.
- 2- مرحلة التوافق: وهي تشير إلى التناغم والانسجام بين أهداف الفرد ومنظمته، حيث يشعر الفرد بتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة ورؤيتها ورسالتها.

3- مرحلة الإيثار: أي تفضيل الفرد لأهداف وقيم المنظمة حتى لو تعارضت مع أهدافه الشخصية.

### المحور الثالث: اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance):

#### أ- مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

أن مصطلح اليقظة حديث النشأة ظهر في الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتستخدمها. حيث ينظر لليقظة الاستراتيجية على أنها عملية تزود المنظمة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعم قدرتها في الدفاع والهجوم أثناء تنافسها، وأيضاً لإبطال خطط منافسيها لذا فإن تحليل المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو أمر ضروري فهي إحدى الوسائل التي توضع تحت تصرف المنظمة لمواجهة تحدياتها (ابراهيم، 2019، 172). وفي صدد ذلك المفهوم يلخص الجدول التالي بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

جدول رقم (5) اسهامات بعض الباحثين حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية

م	الباحث/السنة	المفهوم
1	Heintz, 2016, 2	مجموعة من القدرات الفرعية التي تقيم المكاسب المتوقعة من التفاعلات الاجتماعية.
2	بلحاج، 2017، 197	نظام معلوماتي دقيق تهدف المنظمة من خلاله إلى تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية من خلال التردد الاستراتيجي للتغيرات بهدف خفض حالات عدم التأكد والتحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي.
3	Dawood & Abbas, 2018, 4	نشاط المنظمة لجمع وتحليل البيانات عن بيئتها الخارجية من أجل توفير المعلومات اللازمة لتمكين المنظمة من استغلالها الفرص وتجنب التهديدات للحفاظ على البقاء والنمو.
2	الزهيري، 2018، 5	عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء والتنافسية.
5	Monus, 2018, 2	المتابعة الذكية للمنظمة لمحيطها الخارجي بهدف جمع المعلومات الحالية والمستقبلية عن كافة الاطراف ذات العلاقة بعملها.
6	ابراهيم، 2019، 173	هي العملية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة وتقليص الأخطار.
7	AL-Yasiri, 2019, 5	عمل تطوعي يهدف إلى مراقبة البيئة بشكل مستمر والتنبؤ بالتغيرات في الوقت المناسب.

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

في سياق ما تقدم، يُعرف الباحث اليقظة الاستراتيجية بأنها، "نظام قائم على تدفق المعلومات، وهدفه بقاء المنظمة واستمراريتها وزيادة قدراتها على التنبؤ بالتغيرات ومواجهتها من خلال المراقبة المستدامة للبيئة المحيطة".

## ب- أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية حيوية واستراتيجية هامة لا يمكن للمنظمات المعاصرة الاستغناء عنها، لأنها تساعد القادة الاستراتيجيين على التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها، وتشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المنظمة واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال أعمالها، وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية للمنظمة، ومقارنة أداء المنظمة مع منافسيها ومحاولة تطوير وإكسابها ميزة تنافسية، وتحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم، والاهتمام المستمر بالتطور والتجديد التكنولوجي، وتحسين وتطوير وتوسيع نشاط المنظمة والدخول في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية (العيسوي، 2018، 313)، وفي هذا السياق يشير كلا من (سحنون & ثلاثية، 2018، 140-141؛ Dawood & Abbas, 2018, 4)، إلى عدة مزايا تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة هي كالتالي:

- 1- دعم التخطيط الاستراتيجي: تدعم اليقظة الاستراتيجية مسيرة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وتساهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.
- 2- دعم الاستجابة: اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعى ومعرفة بتطورات الأسواق والمنافسين، وتساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات، وتحديد وتحليل الضغوط والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة، فاليقظة الاستراتيجية تمكن من تنمية الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية وتساهم في ضمان تحسين موقع المنظمة في المستقبل.
- 3- دعم الإبداع والابتكار: تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضع الحالي للمنظمة بنظيراتها من المنظمات الأخرى، مما يحفز الابتكار والتكيف، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، ومن ثمة دعم موقعها التنافسي وتطويره.
- 4- حل المشكلات ودعم القرارات: تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، القوانين، والتكنولوجيا، وغيرها. فهي بذلك تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة وتساعد على فهم المشاكل وحلها.
- 5- دعم التنبؤ واستباق الأحداث: تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المنظمة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص الجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة.

وفي سياق ما تقدم يمكن للباحث تحديد شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية في الجامعات على وجه الخصوص فيما يلي:

- 1- على القيادات الأكاديمية اعتبار اليقظة الاستراتيجية وظيفة قيادية والعمل على تنفيذها بصورة شخصية.

- 2- توفير قنوات الاتصال الفعالة، وهذا يسمح للمعلومات بالانتقال عبر مُختلف المستويات الإدارية دون توقفها عند شخص معين، لأن اليقظة عمل جامعي وليس فردي.
- 3- إدارة الوقت، والتحكم فيه وتسخيره من أهم عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية، بالإضافة لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والمالية.
- 4- تقليص الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المتعاملة مع اليقظة الاستراتيجية، لان ترهل الهيكل التنظيمي يغير شكل ونوعية وجود المعلومات.
- 5- العمل بروح الفريق عند التعامل مع أنواع اليقظة الاستراتيجية.

### ج- أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد اليقظة الاستراتيجية نظراً لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية، فقد اتجه البعض إلى اعتبارها ثلاثية الأبعاد، فيما اعتبرها البعض الأخر رباعية وخماسية وسداسية الأبعاد، إذ أن هناك أبعاداً شكلت نسبة اتفاق عالية من قبل الباحثين والتي اعتمد البحث الحالي على تسلسلها التاريخي في طرحها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6) أبعاد اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة من الباحثين والكتاب

م	الأبعاد	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية	اليقظة البيئية	اليقظة الاقتصادية	اليقظة الاجتماعية	اليقظة التنظيمية	اليقظة الوثائقية	اليقظة القانونية
1	العتيبي & القحطاني، 2015، 105	*	*	*	*			*	*	
2	علاوي، 2016، 151	*	*	*	*		*		*	
3	عطية، 2017، 838	*	*	*	*		*	*		
4	بلحاج، 2017، 198	*	*	*	*		*			
5	الزهيري، 2018، 7-9	*	*	*	*		*		*	
6	العيساوي، 2018، 308				*	*	*			
7	سحنون & ثلاثية، 2018، 140		*	*	*					
8	Dawood & Abbas, 2018, 2		*	*	*					
9	حسين، 2018، 585		*	*	*					
10	إبراهيم، 2019، 170		*	*	*					
11	AL-Yasiri, 2019, 3		*	*	*					
المجموع		10	10	9	10	1	3	3	2	2
النسبة % = المجموع/11		91	91	82	91	10	27	27	18	18

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال.

ويتضح للباحث من الجدول السابق، أن هناك مجموعة أبعاد تم اختيارها قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهذه الأبعاد هي (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية،

واليقظة البيئية) لاعتمادها من قبل أغلب العلماء وحصولها على النسبة الأكبر (أكثر من 80%) من بين الأبعاد، لذلك سيتم الاعتماد عليها في البحث الحالي ويمكن استعراضها على النحو التالي:

### 1- اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance):

وهي تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المنظمة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المنظمة حالياً أو مستقبلاً (Dawood & Abbas, 2018, 6). وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات، وتعرف أيضاً بأنها "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات" (الزهيري، 2018، 8).

### 2- اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance):

وتعني النشاط الذي يتم من خلاله التعرف على المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين للمنظمة (Dawood & Abbas, 2018, 6). فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة أنشطة المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، واستراتيجياتهم) وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب اتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين لها (الزهيري، 2018، 8).

### 3- اليقظة التسويقية (Marketing Vigilance):

ويطلق عليها أحيانا اليقظة التجارية، وهي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق التسويقية الحديثة والأسواق والمنتجات الجديدة (AL-Yasiri, 2019, 6)، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين (Dawood & Abbas, 2018, 6)، إلا أن سلوك المنافسين يحتل مرتبة أعلى. ويمكن القول بأن اليقظة التسويقية هي "ذلك النشاط الذي تتمكن المنظمة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق، وتمكن هذه اليقظة المنظمة من معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملها مع السوق قصد تحسين أدائها وتنافسيتها (سحنون & تلاجيبة، 2018، 140).

### 4- اليقظة البيئية (Environmental Vigilance):

وتخص ما تبقي من العناصر المحيطة بالمنظمة والتي لم تتناولها أنواع اليقظة السابقة. ويعد الإيفاء بها مهمة صعبة بالنسبة للمنظمة (Dawood & Abbas, 2018, 6)، وعليه يجدر بالمنظمة تحليل المعلومات ومعالجتها والتي تؤدي إلى قرارات تحافظ على سلامة وصحة البيئة (العيساوي، 2018، 314)، ويمكن تعريفها بأنها عملية البحث وجمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالبيئة الكلية للمؤسسة والمتمثلة في المعلومات القانونية والسياسية والاجتماعية والتي تؤثر بطريقة أو بأخرى على أنشطة المنظمة (Dawood & Abbas, 2018, 6؛ AL-Yasiri, 2019, 6).

المحور الرابع: البحوث والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث:

يحاول الباحث في هذا المحور، توضيح العلاقة بين مُتغيرات البحث والمتمثلة في الالتزام التنظيمي (مُتغير مستقل)، وتميز الأداء (مُتغير وسيط)، واليقظة الاستراتيجية (مُتغير تابع)، وقد قام الباحث بالاطلاع على البحوث العربية والأجنبية التي تناولت مُتغيرات البحث وكذلك البحوث التي ربطت بين تلك المُتغيرات أو أحد أبعادها الفرعية، حيث لم يتوصل الباحث إلى دراسات تناولت المُتغيرات الثلاثة مُجمعة، وبناءً على سيتم تناول العلاقة بين كل مُتغيرين بشكل مُنفصل، ويمكن استعراض تلك العلاقات على النحو التالي:

#### أ- الدراسات التي تناولت تأثير الالتزام التنظيمي على تميز الأداء:

اهتمت دراسة (Askolani & Maulid, 2018)، بالكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأثرها على أداء العاملين بقطاع التعليم. وقد بلغت العينة الخاضعة للتحليل (64) مُفردة من العاملين في قطاع التعليم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها عدم وجود علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي وتميز أداء العاملين، وكذلك عدم وجود علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي وتميز أداء العاملين. بينما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية للرضا الوظيفي على تميز أداء العاملين من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بأبعادها المختلفة. بينما دراسة (Suharto, et al, 2019)، هدفت إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على تميز الأداء الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من 350 موظفاً من العاملين في سنترال لامبونج ريجنسي بوزارة الاتصالات. وقد توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل معنوي وإيجابي على تميز الأداء الوظيفي، وأن أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين هو الالتزام العاطفي.

وسعت دراسة (Rahmatullah & Siddiqui, 2019)، إلى فهم تأثير تميز الأداء على الالتزام التنظيمي. وشملت عينة البحث 110 من العاملين في قطاع التعليم والأعمال المصرفية، ومن خلال الدراسة المنجزة تم إثبات وجود أثر معنوي لمُتغير تميز الأداء والمتمثل في (تعزيز المهارات، تعزيز الحوافز، وتعزيز الفرص)، في الالتزام التنظيمي، وزادت قوة العلاقة بإدخال الالتزام التنظيمي كمُتغير وسيط. كما هدفت دراسة (Ozpehlivan, 2019)، للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وتميز الأداء الفردي. وشملت عينة البحث 699 من رجال الأعمال في مجال الغزل والنسيج، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي وتميز الأداء الفردي، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وتميز الأداء الفردي.

ووضحت من دراسة (Sistiyan, 2019)، العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأساليب القيادة على تميز أداء الموظفين. وشملت عينة البحث 116 موظف بمكاتب خدمة الخزانة في وزارة المالية الإندونيسية، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هو أن للالتزام التنظيمي دوراً فاعلاً في تعزيز أداء الموظفين، كما بينت النتائج عدم تأثير أسلوب القيادة على تميز أداء الموظفين في مكاتب خدمة الخزانة. بينما كشفت دراسة (Prastiwi, 2019)، عن العلاقة المُحتملة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأثرها على تميز الأداء في جامعة بلو (BLU) بالنسبة لجودة الخدمات التعليمية. وقد تمثلت عينة البحث بـ (162) عضواً هيئة تدريس بالجامعة، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بينما كشفت النتائج عن وجود علاقة وأثر معنوي بين الالتزام التنظيمي وتميز أداء الخدمات التعليمية.

## ب- الدراسات التي تناولت تأثير تميز الأداء على اليقظة الاستراتيجية:

استهدفت دراسة (العتيبي & القحطاني، 2015)، التعرف على درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي، وكذلك التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. وتكونت عينة الدراسة من (112) من عمداء ووكلاء الكليات، وخلصت الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية لها أثر على الأداء المؤسسي بجميع معاييرها وبدرجة عالية. بينما دراسة (Roundy, et al, 2018)، هدفت إلى التعرف على أثر اليقظة البيئية كأحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية على تميز الأداء التنظيمي. وقد تكونت عينة الدراسة من 663 موظفاً من القيادات الإدارية في 17 شركة من شركات البيع بالتجزئة ومطاعم الوجبات السريعة بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن اليقظة البيئية تؤثر بشكل كبير على تميز الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تأثير اليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالتغيير الاستراتيجي في ظل ظروف عدم التأكد.

وأشارت دراسة (Dawood & Abbas, 2018)، إلى أهمية دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء التشغيلي للبنوك الخاصة بسبب التطورات والتغيرات البيئية والتسويقية والاقتصادية والسياسية، وشملت عينة البحث 34 من كبار مديري الإدارات في أربعة بنوك خاصة، الريادية للمشروعات الجديدة، وكشفت النتائج أن وجود تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي. كما تمحور هدف دراسة (سحنون & ثلاجية، 2018)، في بيان أثر اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية) في دعم نشاط الإبداع في المنظمات الجزائرية. وشملت عينة البحث 47 مفردة من القيادات الإدارية بمؤسسة المواد الدسمة (سيبوس-لابال عناية)، وقد جاءت نتائج الدراسة مؤكدة للفرضية الرئيسية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف أشكال اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع.

وتعاملت دراسة (الكلابي، 2018)، مع اليقظة الاستراتيجية كمتغير مُستقل عبر أبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية)، والتميز التسويقي كمتغير تابع من خلال أبعاده (تبادل المنفعة بين البائع والزيون، خدمات اتصال مبتكرة، تحليل مقدرات المنافسين، وقابليات قيادة السوق). والغرض هو دور وتأثير اليقظة الاستراتيجية وأبعادها في التميز التسويقي. وتم اختيار عينة مكونة من 246 موظفاً من العاملين في معمل أسمنت الكوفة الجديد في محافظة النجف الاشرف، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة الحالية (اليقظة الاستراتيجية، والتميز التسويقي)، واستنتج أن المعمل المبحوث مهتم بالتميز أكثر من اليقظة الاستراتيجية. بينما اهتمت دراسة (حميد، 2019)، بتسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية. فقد استهدفت عينة الدراسة (10) من الكليات العراقية الأهلية، شكلت بمجملها (133) عضواً من أعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة، وظهرت النتائج بوجود ارتباط وتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في الأداء الريادي، وكذلك بوجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي.

وكشفت دراسة (AL-Yasiri, 2019)، عن الدور المحتمل لليقظة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي باعتباره أحد مكونات تميز الأداء، وقد تمثلت عينة البحث بـ (200) مديراً

موزعين في مستويات تنظيمية مختلفة بشركة الفرات للصناعات الكيماوية، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هو أن لليقظة الاستراتيجية بأبعادها دوراً فاعلاً في تحقيق الذكاء الاستراتيجي باعتباره أحد مكونات تميز الأداء.

### ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية:

تناولت دراسة (Indrawati, et al, 2015)، ثلاثة متغيرات هامة على مستوى الفكر التنظيمي والاستراتيجي هما، الأبعاد البيئية، واليقظة الاستراتيجية، والالتزام التنظيمي، وكان هدف الدراسة هو التعرف على أثر اليقظة البيئية كأحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في مالانج. تم اختيار عينة مكونة من 192 مديراً من الإدارات العليا والوسطى في الشركات محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة الحالية (التعهد البيئي، والالتزام التنظيمي) على اليقظة الاستراتيجية، وكان تأثير التعهد البيئي أكبر من الالتزام التنظيمي على اليقظة الاستراتيجية. أما دراسة (المعموري، وآخرون، 2016)، فهدفت إلى بيان مدى استفادة منظمات الأعمال من مساهمات اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي للحفاظ على استمراريتها مع مراعاة الأبعاد البيئية في إنتاجها، من خلال التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي على الالتزام بالسلوك البيئي. وشملت عينة البحث 85 مديراً من القيادات الإدارية العليا في شركات أكواسيم المختصة في إنتاج المياه المعدنية والمشروبات، وكشفت النتائج أن ضعف تطبيق أساليب اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في الشركات محل الدراسة مما يؤثر سلباً في فاعلية التزامها الاستراتيجي بالسلوك البيئي المستدام.

وتمحور هدف دراسة (اسكندر، 2018)، في تحديد أثر تطبيق نظم المعلومات التسويقية كأحد أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة Yemen MTN من خلال أنواع الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، والاستمراري). وشملت عينة البحث 107 مفردة من موظفي وقيادات الشركة، وبعد إجراء عمليات التحليلات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى وجود أثر لتطبيق نظم المعلومات التسويقية كأحد أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة، كما أن مستوى تطبيق نظم المعلومات التسويقية من قبل القيادات الإدارية للشركة كبير. بينما دراسة (المطيري، 2019)، هدفت إلى التعرف على أثر نشر المعلومات التسويقية كأحد أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في زين العراق للاتصالات. وقد تكونت عينة الدراسة من 252 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في الشركة محل الدراسة. وقد تم التوصل إلى عدة استنتاجات أهمها: وجود تأثير معنوي لنشر المعلومات التسويقية كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي. وأشارت دراسة (Geun&Eunok, 2019)، إلى أثر اليقظة التكنولوجية (التقنية، أو التعليمية) كأحد أبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي للممرضات الكورية. وشملت عينة البحث 239 ممرضة يعملون في المستشفيات الجامعية، وكشفت النتائج أن وجود تأثير ضعيف لليقظة التكنولوجية كأحد أبعاد الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي وإنتاجية هيئة التمريض، لذلك يجب على قادة المنظمات الصحية تطوير البرامج التعليمية بهدف زيادة كفاءات الممرضات فيما يتعلق بضوابط العاطفة ومهارات الاتصال.

من استعراض البحوث والدراسات السابقة يستخلص الباحث بعض النتائج الجوهرية والتي يمكن سردها على النحو التالي:

- 1- بمراجعة الدراسات السابقة في مجال الالتزام التنظيمي وتميز الأداء، أتضح للباحث أن جميع الدراسات تناولت أثر الالتزام التنظيمي على تميز الأداء للعاملين وانعكاس ذلك على أداء المنظمة ككل بشكل غير مباشر، بينما لم يتم التوصل للدراسات اهتمت بتأثير الالتزام التنظيمي على أداء المنظمات بشكل مباشر.
- 2- من واقع الدراسات السابقة في مجال تميز الأداء واليقظة الاستراتيجية، أتضح للباحث أن هناك مجموعتين رئيسيتين، تناولت المجموعة الأولى أثر اليقظة الاستراتيجية على تميز الأداء للأفراد (Dawood & Abbas, 2018؛ الكلابي، 2018؛ AL-Yasiri, 2019)، وتناولت المجموعة الثانية الدراسات التي اهتمت بتأثير اليقظة الاستراتيجية على تميز الأداء للمنظمات (العتيبي & القحطاني، 2015؛ Roundy, et al, 2018؛ سحنون، 2018؛ حميد، 2019).
- 3- في ضوء ما تم إثباته في الدراسات السابقة من عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية بشكل مباشر، لذلك فقد حاول الباحث إثبات هذه العلاقة من خلال الأبعاد الفرعية لليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بشكل منفصل.
- 4- من الأهمية البالغة إيضاح إنه لم يتوصل الباحث لبحوث تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاث بالتطبيق على المنظمات التعليمية، ومن هذا المنطلق تأتي الفجوة البحثية لهذا البحث لتؤكد على أهمية هذه العلاقة، وتبين اختلاف هذا البحث عن البحوث السابقة، حيث يقوم بقياس تأثير تميز الأداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية في جامعة بورسعيد.

## ثانياً: توصيف مجال البحث والدراسة الاستطلاعية:

أشرفت شمس جامعة بورسعيد العريقة مع قرار سيادة رئيس الجمهورية في 2010/2/24 بتحويل فرع جامعة قناة السويس بمدينة بورسعيد الى جامعة مستقلة، جامعة بورسعيد هي الجامعة التي ولدت ولها تاريخ يفوق عمر قرار انشائها حيث تم ميلاد أولى كلياتها وهي كلية الهندسة عام 1975 حينما كانت تتبع لجامعة حلوان ثم أصبحت تتبع جامعة قناة السويس مع نشأة جامعة قناة السويس عام 1976 وتم انشاء المزيد من الكليات في محافظة بورسعيد حتى بلغ عدد الكليات أربعة كليات مما دفع الى انشاء فرع بورسعيد لقناة السويس ببورسعيد عام 1998 ومع الاستمرار في زيادة الكليات الى تسعة مؤسسات تعليمية جاء القرار الحكيم لسيادة رئيس الجمهورية بتكوين جامعة بورسعيد في عام 2010، وتتكون جامعة بورسعيد من ثلاثة عشر مؤسسة تعليمية وهي كلية الهندسة وكلية التجارة وكلية التربية الرياضية وكلية التربية وكلية التربية النوعية وكلية تريض وكلية العلوم وكلية رياض الأطفال وكلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات وكلية الطب وكلية الآداب وكلية الطفولة المبكرة وكلية الحقوق وكلية الصيدلة. (موقع وزارة التعليم العالي ، جامعة بورسعيد، 2019).

في إطار توصيف مجال البحث، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت زيادة الإلمام بموضوع البحث، وبالتالي المساعدة في تحديد مشكلة وأهداف وفروض ومنهجية البحث. فقد قام الباحث بإجراء مجموعة من اللقاءات مع عينة ميسرة قوامها 20 مفردة من القيادات الأكاديمية (وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الوحدات) في جامعة بورسعيد، وذلك من خلال قائمة

استقصاء مجدولة مستخدماً مقياس ليكرت الثلاثي المتدرج، حيث قام الباحث بتوجيه مجموعة من الأسئلة تتيح للمستقصي منهم إظهار رؤيته مدى التطور المعرفي بفاعلية دور تميز الأداء وأثرها على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية. وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود تباين في درجة الموافقة لمُتغيرات البحث الرئيسية، والتي يُمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (7) درجة الموافقة على فقرات الدراسة الاستطلاعية

م	الفقرة	النسبة
1	يساعد الالتزام التنظيمي على الارتقاء بمستوى الاستفادة الفعلية من محاور اليقظة الاستراتيجية في الجامعة.	88%
2	قوة ارتباط سيادتكم بالجامعة يؤثر على مستوى أداء حضرتكم.	92%
3	رغبة سيادتكم في البقاء والاستمرار في الجامعة يؤثر على مستوى أداء حضرتكم.	78%
4	الثقافة وأخلاقيات البيئة الجامعية تعزز من مستوى أداء سيادتكم.	82%
5	تساعد سيادتكم في الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التكنولوجية والتقنية الحديثة.	80%
6	تحاول سيادتكم التعرف على أنشطة الجامعات المنافسة واستراتيجياتهم.	74%
7	تهتم سيادتكم بالعلاقات التجارية وبالطرق التسويقية الحديثة للخدمات الجامعية والمؤثرة على سلوك المتعاملين مع الجامعة.	66%
8	تحاول سيادتكم البحث وجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الكلية للجامعة والمتمثلة في المعلومات القانونية والسياسية والاجتماعية المؤثرة على أنشطة الجامعة.	72%
9	لدي سيادتكم اقتناع بفاعلية تميز الأداء في تحقيق العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية.	94%

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع تحليل نتائج الإجابة على قائمة استقصاء الدراسة الاستطلاعية.

في ضوء النتائج السابقة للدراسة الاستطلاعية، والتي تعتبر مبرراً أساسياً لإقامة هذه الدراسة، حيث لوحظ فاعلية تميز الأداء على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية في جامعة بورسعيد، ومن هنا تأتي مشكلة البحث التي تدفع الباحث إلى دراسة تأثير تميز الأداء للقيادات الأكاديمية لجامعة بورسعيد كمُتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية.

### ثالثاً: مشكلة البحث:

من خلال مراجعة الباحث للبحوث والدراسات السابقة من مُختلف قارات العالم التي تطرقت لمُتغيرات البحث لم يتم التوصل لأي بحث تناول العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي بشكل مباشر، كما لم يتم التوصل لأي دراسة تقيس العلاقات التأثيرية لتمييز الأداء كمُتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية بالتطبيق على المنظمات التعليمية. بالإضافة إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية والظواهر التي توصلت إليها، والتي تعتبر مبرراً أساسياً لإقامة هذا

البحث، حيث لوحظ الحماس الكافي من جانب القيادات الأكاديمية بالنسبة لمستوى الأداء وتميزه بالقدر الذي يزيد من فاعلية أبعاد الالتزام التنظيمي وأثره على أبعاد اليقظة الاستراتيجية للجامعات، ومن هنا تأتي مشكلة البحث التي تدفع الباحث إلى دراسة تأثير تميز الأداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية في جامعة بورسعيد.

#### رابعاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بصفة عامة لإعطاء تقييم عملي لقياس تأثير تميز الأداء كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية، ويمكن إنجازها في النقاط التالية:

- 1- دراسة واختبار علاقة الارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد اليقظة الاستراتيجية.
- 2- دراسة واختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وتميز الأداء.
- 3- دراسة واختبار العلاقة التأثيرية بين تميز الأداء، وأبعاد اليقظة الاستراتيجية.
- 4- دراسة الدور الوسيط لتمييز الأداء على العلاقة التأثيرية بين كلا من؛ الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية.
- 5- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في الارتقاء بمستوى اليقظة الاستراتيجية، وتوعي القيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد بأهمية تميز الأداء والالتزام التنظيمي، بما يمكن هذه الجامعة العريقة من الاستفادة من النموذج المقترح.

#### خامساً: أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث في جانبين من الإسهامات ذات النفع على الصاعدين العلمي والعملي كما يلي:

1- موضوع البحث: يتناول البحث مُتغيرات مهمة من وجهة نظر الباحث، كما نالا اهتماماً كبيراً من الباحثين، حيث أن ربط الالتزام التنظيمي باليقظة الاستراتيجية يعد أمراً بادرأ نسبياً على الصعيد البحثي، بالإضافة لدراسة واختبار العلاقات التأثيرية لتمييز الأداء على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية، لم يتم تناوله في أدبيات الإدارة حسب علم الباحث، وهذا ما اكتشفه الباحث أثناء مراجعة البحوث والدراسات السابقة، ومن ثم فإن اختبار مثل هذه العلاقات التأثيرية وتحليلها بشكل دقيق قد يستتبعه بناء نماذج جديدة توضح العلاقات التأثيرية بين مُتغيرات أخرى قد تسهم في فهم هذه العلاقات، مما قد يفيد الدارسين والباحثين والمُفكرين في مجال إدارة الأعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وغيرها من المجالات ذات الصلة.

2- مجال التطبيق: يُعدُّ البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من أهم الركائز التي تقوم عليها عمليات التنمية في ظل الظروف الراهنة، ومن هذا المنطلق تعتبر جامعة بورسعيد جامعة رائدة ومتميزة مع حداثة عمرها حيث تطمح أن تكون رائدة في التعليم والبحث العلمي وتسعي لبناء كوادر جامعية مؤهلة لسوق العمل من خلال تقديم برامج أكاديمية متميزة، وتنمية البيئة والمجتمع إقليمياً وعالمياً بما يحقق المشاركة المجتمعية الفعالة، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على تميز الأداء والقيادة الرشيدة لجامعة بورسعيد الموقرة، لذلك يكتسب البحث أهميته من محاولته إعطاء تقييم عملي لقياس تأثير تميز الأداء كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية في

جامعة بورسعيد، من أجل إثارة اهتمام القيادات الجامعية بأهمية تلك المتغيرات وأثرها على تميز جامعة بورسعيد بشكل خاص والجامعات المصرية بشكل عام.

#### سادساً: فروض البحث ومُتغيراته:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، وما توصلت إليه البحوث والدراسات السابقة، يمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

الفرض الأول: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) وأبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية).

الفرض الثاني: لا يوجد أثر معنوي بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) وتميز الأداء للقيادات الأكاديمية.

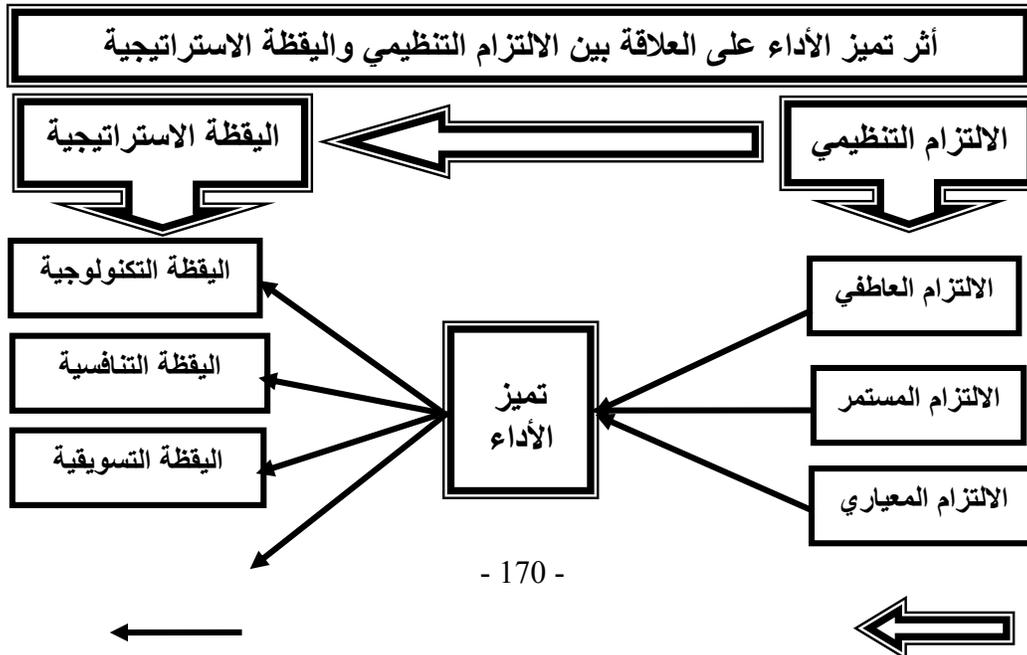
الفرض الثالث: لا يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية وأبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية). ويشق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- أ- لا يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة التكنولوجية.
- ب- لا يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة التنافسية.
- ج- لا يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة التسويقية.
- د- لا يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة البيئية.

الفرض الرابع: لا يوجد أثر معنوي لتمييز الأداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية.

ويبين الشكل رقم (1) المتغيرات الرئيسية لنموذج البحث:

شكل رقم (1) المتغيرات الرئيسية لنموذج البحث



## سابعاً: حدود البحث:

تقتصر الحدود المكانية لهذا البحث على كليات جامعة بورسعيد بجمهورية مصر العربية. كما اقتصرت الحدود البشرية على آراء القيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد والمتمثلة في "وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومديري وحدات الكليات وتشمل: وحدة الجودة، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ومركز الخدمة العامة"، دون التطرق إلى آراء باقي الفئات المتعاملة مع الجامعة داخلياً أو خارجياً. واعتمدت الحدود الموضوعية على دراسة واختبار أثر تميز الأداء للقيادات الأكاديمية على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية من الناحية الإدارية فقط ولم يتم التطرق إلى الجوانب المالية أو القانونية لمتغيرات البحث.

## ثامناً: منهجية البحث الميداني:

اعتمد الباحث في إجراء البحث الحالي على مرحلتين رئيسيتين هما: مرحلة البحث الوصفي ومرحلة البحث التفسيري، وتهدف المرحلة الأولى منهما إلى توضيح بعض المفاهيم والتعرف على ما توصل إليه الآخرون من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة لتحديد مشكلة البحث واستخلاص فروضه، مع استخدام المسح الميداني للحصول على المعلومات من العينة باستخدام الاستقصاء، أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة واستنتاج العلاقات السببية بينهما. ويمكن توضيح المنهج فيما يأتي:

### أ- استخدام المنهج الاستنباطي:

والذي تم استخدامه على أساس وضع تصور مقترح لكيفية الربط بطريقة منطقية بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية في ظل وجود تميز الأداء كمتغير وسيط، وسوف يتم ذلك عن طريق توجيه قائمة الاستقصاء للقيادات الأكاديمية فضلاً عن المقابلات الشخصية وذلك بهدف اختبار صحة أو خطأ الفروض التي يقوم عليها البحث.

### ب- مجتمع وعينة البحث:

يشتمل مجتمع البحث على جميع القيادات الأكاديمية والمتمثلة في "وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومديري وحدات الكليات وتشمل: وحدة الجودة، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ومركز الخدمة العامة"، في جميع كليات جامعة بورسعيد، كما هو مبين بالجدول رقم (8). وقد بلغ إجمالي فئات البحث (141) عضواً في عام 2019. ونظراً لتجانس مفردات عينة البحث نتيجة اعتبارهم المسؤولين عن كليات جامعة بورسعيد، ولذلك فقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية طبقية لجميع فئات البحث بالاستعانة بجدول تحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan)، والتي أتضح منها أن حجم العينة المناسب عند حجم مجتمع ما بين (140) و(150) مفردة، ومعامل ثقة 95% وحدود خطأ  $\pm 5\%$ ، حيث كان حجم العينة 103 عند مجتمع 140 مفردة، أما عند مجتمع 150 مفردة فكان حجم العينة 108، وبحساب متوسط حجم العينة عند المجتمعين تم التوصل إلى حجم عينة القيادات

الأكاديمية والذي بلغ (104) مفردة، وقد تمّ الحصول على نسبة استجابة (93.3%)، ليكون عدد الاستمارات الصحيحة (97) استمارة، بعد استبعاد استمارتين لعدم استكمال بياناتها، وهي نسبة مرتفعة جداً من وجه نظر الباحث ويرجع ذلك إلى أن الباحث أحد أعضاء هيئة التدريس في جامعة بورسعيد. ويوضح الجدول رقم (8) حجم المجتمع والعينة وعدد الاستمارات المستردة، حيث تم توزيع العينة وفقاً للتوزيع المتناسب كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (8) بيان بحجم وعينة البحث

القيادات الأكاديمية بجامعة بورسعيد			كليات الجامعة
العينة	النسبة	المجتمع	
9	%8.5	12	الآداب
5	%3.6	5	تكنولوجيا الإدارة
5	%5	7	التربية للطفولة المبكرة
12	%12	17	الطب
10	%9.9	14	الصيدلة
4	%2.9	4	الحقوق
10	%9.9	14	الهندسة
10	%9.9	14	التربية الرياضية
7	%7.1	10	التجارة
7	%7.1	10	التربية
9	%8.5	12	التمريض
7	%7.1	10	التربية النوعية
9	%8.5	12	العلوم
104	%100	141	الإجمالي
104			عدد الاستمارات الموزعة
99			عدد الاستمارات المستردة
97			عدد الاستمارات الصحيحة
%93.3			نسبة الاستمارات الصحيحة إلى إجمالي الاستمارات الموزعة

المصدر: من إعداد الباحث، من واقع الاستجابات الفعلية لمفردات العينة للدراسة الميدانية.

### ج- أداة البحث:

وهي الأداة الرئيسية (قائمة الاستقصاء) التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث لجمع البيانات كونها ملائمة للمنهج المعتمدة والأهداف المرجوة من البحث، وهي من أهم الطرق المستخدمة في جمع البيانات وأكثرها انتشاراً في أدبيات الإدارة، وقد صممت لتغطي جميع أبعاد البحث ومُتغيراته الفرعية، إذ قام الباحث بأعداد قائمة الاستقصاء بالاستناد إلى عدد من المقاييس العالمية وتوظيفها وتعديل بعض فقراتها بما يتلاءم مع مُتغيرات البحث وعملية الترابط بين (الالتزام التنظيمي وتميز الأداء واليقظة الاستراتيجية)، وقد صُممت القائمة وفقاً لمقياس (Likert) خماسي الاتجاه، وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على (51) فقرة تمثل ثلاث أقسام رئيسية من الأسئلة، القسم الأول يضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) المكون من ثلاثة أبعاد فرعية (الالتزام

العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، ويتكون كل بُعد من (8 فقرات، أما القسم الثاني يضمن الفقرات الخاصة بالمتغير الوسيط (تميز الأداء) ويتكون من بُعد وحيد يحتوي على (11) فقرة. أما القسم الثالث يتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية) المكونة من أربعة أبعاد فرعية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية)، ويتكون أيضاً كل بُعد من (4 فقرات. ويبين الجدول التالي مكونات قائمة الاستقصاء وفقاً لنوع المتغير وأبعاده الفرعية ومصادر قياسها:

جدول رقم (9) بيان بمكونات قائمة الاستقصاء ومتغيراتها ومصادر قياسها

اسم المتغير	أبعاد المتغير	الفقرات	المصدر
الالتزام التنظيمي (مستقل)	الالتزام العاطفي	8:1	(أبو شقر، 2019، 719) معتمداً على مقياس ألين وماير ( Allen & Meyer, 1990 )
	الالتزام المستمر	16:9	
	الالتزام المعياري	24:17	
تميز الأداء (وسيط)	بُعد وحيد لقياس تميز الأداء	11-1	(Awadh, 2018, 910)
اليقظة الاستراتيجية (تابع)	اليقظة التكنولوجية	4:1	(حسين، 2018، 623) معتمداً على مقياس فيرينك مونوس (Monus. F, 2018)
	اليقظة التنافسية	8:5	
	اليقظة التسويقية	12:9	
	اليقظة البيئية	16:13	

المصدر: من إعداد الباحث، بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة في ذات المجال

#### د- الصدق والثبات وجودة المحتوى لأداة البحث:

للتحقق من صدق وثبات وجودة محتوى المقياس تم الاعتماد على طريقتين مختلفتين وهما:

##### 1- الصدق والثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

لتقدير ثبات المقياس Reliability Analysis تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ باعتباره أكثر الطرق استخداماً في تقييم الاعتمادية، والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة. أما فيما يتعلق باختبارات الصدق Validity Analysis، والذي يقيس مدى ملائمة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل البحث، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والذي يتحدد عليه صلاحية بنية المقياس، وكانت قيم معاملي الصدق والثبات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) قيم معاملات ألفا للصدق والثبات لأبعاد متغيرات البحث

الترتيب	مُعامل الصدق	مُعامل الثبات	عدد الفقرات	متغيرات وأبعاد الدراسة
2	0.904	0.818	8	أبعاد المتغير المستقل الالتزام التنظيمي (OC)
3	0.838	0.702	8	الالتزام المستمر (CC)
1	0.937	0.878	8	الالتزام المعياري (NC)
	0.893	0.799	24	متوسط مُعامل الصدق والثبات للمتغير المُستقل
	0.949	0.901	11	تميز الأداء (PE)
				المتغير الوسيط

2	0.920	0.847	4	اليقظة التكنولوجية (TV)	أبعاد المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية (SV)
3	0.899	0.809	4	اليقظة التنافسية (CV)	
1	0.932	0.869	4	اليقظة التسويقية (MV)	
4	0.821	0.674	4	اليقظة البيئية (EV)	
	0.839	0.800	16	متوسط معامل الصدق والثبات للمتغير التابع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ألفا للأبعاد والدرجة الكلية للمتغيرات مرتفعة، ويعكس ذلك ثقة كبيرة في أداة القياس ويُطمئن إلى ثبات آراء واتجاهات القيادات الأكاديمية تجاه قائمة الاستقصاء وبدرجة مرضية. حيث يتراوح معامل الثبات لجميع أبعاد البحث ما بين (0.674) كحد أدنى و(0.901) كحد أقصى، وهذا يعني ارتفاعاً مقبولاً جداً في الاعتمادية التي يتمتع بها كل بُعد من أبعاد البحث، حيث يمثل 50% الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات ألفا وتبدأ المستويات الموصى بها من 60% فأكثر، وهذا يعني أن الاستقصاء صادق في قياس ما وضع لقياسه، وأن معاملات الثبات مرتفعة، وتفي بأغراض البحث، وبالتالي إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

## 2- قياس جودة المحتوى:

تم قياس جودة المحتوى باستخدام معامل جتمان للتجزئة النصفية بتقسيم إلى مقياسين وكأنتهما صورتان متكافئتان، وهنا يكون قد تم توجيه ظروف التطبيق على الجزأين لأنهما تما في نفس الوقت، وفي نفس المكان وبشروط متساوي، ويعتمد ثبات التجزئة النصفية على عدد الفقرات في كل جزء ومعامل ألفا في كل جزء أيضاً والارتباط بين الجزأين، ومعامل سبيرمان بروان للارتباط، ومعامل بيتا للتجزئة النصفية، وبقدر الحصول على مؤشرات مقبولة نقبل ثبات أدوات البحث. ويبين جدول التالي الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (11) الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام "معامل جتمان للتجزئة النصفية"

مُتغيرَات وأبعاد الدراسة	عدد الفقرات	مُعامل ألفا		الارتباط بين الجزأين	مُعامل سبيرمان	مُعامل جتمان
		الجزء الأول	الجزء الثاني			
أبعاد المتغير المستقل الالتزام التنظيمي	8	.825	.833	.340	.508	.497
الالتزام المستمر	8	.515	.717	.372	.542	.539
الالتزام المعياري	8	.856	.747	.701	.824	.802
تميز الأداء	11	.818	.876	.712	.832	.831
أبعاد المتغير التابع اليقظة الاستراتيجية	4	.834	.657	.711	.831	.814
اليقظة التنافسية	4	.521	.919	.581	.735	.716
اليقظة التسويقية	4	.705	.816	.784	.879	.879
اليقظة البيئية	4	.928	.320	.273	.429	.382

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

بالنظر للنتائج السابقة والتي تبين الثبات بطريقة التجزئة النصفية يتضح أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة، وتدل على وجود ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.05) وجميع هذه المؤشرات تؤكد على جودة الأداة من حيث قياسها لمتغيرات البحث.

هـ أساليب تحليل ومعالجة البيانات:

قام الباحث باعتماد برنامجي (SPSS V.22) & (AMOS V.22)، لتبويب وجدولة البيانات وتحليلها. من خلال استخدام العديد من المقاييس الإحصائية ومنها:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لإيجاد الأهمية النسبية لفقرات قائمة الاستقصاء.
- 2- مصفوفة الارتباطات Correlation Matrix: للتعرف على مدى الارتباط بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية وبالتالي التحقق من صحة الفرض الأول.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد المرحلي (Multiple Regression): للتحقق من صحة الفرض الثاني.
- 4- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): للتحقق من صحة الفرض الثالث.
- 5- اختبار العلاقة الوسيطة من خلال أسلوب تحليل المسار (Path analysis): للتحقق من صحة الفرض الرابع.

تاسعاً: الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

للتوصل لنتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة فروض البحث، تمت وفقاً للإجراءات التالية:

أ- الأهمية النسبية لأبعاد قائمة الاستقصاء:

من خلال الإطار النظري قام الباحث باستعراض تميز الأداء كمتغير وسيط يؤثر على العلاقة بين الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية واليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع تتكون من أربعة أبعاد فرعية، والهدف من ذلك هو اختبار نسبة وأهمية هذه الأبعاد بالنسبة للقيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد والمقارنة بينهم، كما يتضح من الجداول التالية:

1- الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل الالتزام التنظيمي (OC):

وقد تمّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (OC)، وكذلك تمّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا المتغير بالرموز (X1: X24) من خلال تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد فرعية ويحتوي كل بُعد على (8) فقرات، وذلك لمعرفة درجة الأهمية النسبية لأبعاد الالتزام التنظيمي بالنسبة للقيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (12) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لأبعاد الالتزام التنظيمي

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	أبعاد المتغير المستقل الالتزام التنظيمي (OC)
3	%76.1	0.850	3.80	الالتزام العاطفي (AC)
2	%77.3	0.831	3.87	الالتزام المستمر (CC)
1	%85.7	0.715	4.29	الالتزام المعياري (NC)
	%79.7	0.799	3.99	المتوسط العام للمتغير المستقل

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي.

يتبين من إجابات القيادات الأكاديمية، بخصوص مدى توافر الأبعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي في جامعة بورسعيد جاءت مُرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لأبعاد الالتزام التنظيمي 79.7%، بوسط حسابي قدره (3.99)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكذلك انحراف معياري بمقدار (0.799)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات القيادات الأكاديمية حول أبعاد الالتزام التنظيمي، كما يدل على توافر أبعاد الالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد ولكن بدرجات متفاوتة، أما على مُستوي المُتغيرات الفرعية للالتزام التنظيمي فقد كان بُعد الالتزام المعياري الأكثر إسهاماً في المُتغير المستقل إذ حصل على الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 85.7%، وهو ما يوضح أنَّ الغالبية العظمى من القيادات الأكاديمية تبادر بتقديم الدعم والمساندة لزملائهم في الجامعة، وكذلك الشعور بالواجب تجاه نجاح الجامعة واستمراريتها والمحافظة على سمعتها لدى المجتمع المحلي والدولي. بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد الالتزام العاطفي، حيث بلغت 76.1%، وهو ما يعكس الشعور بالفخر والاعتزاز لدى القيادات الأكاديمية كونهم مسؤولين عن جامعة بورسعيد.

## 2- الأهمية النسبية لفقرات المُتغير الوسيط تميز الأداء (PE):

وقد تمَّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (PE)، وكذلك تمَّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا المُتغير بالرموز (Z11: Z1) كُبعد وحيد يحتوي على (11) فقرة، وذلك لمعرفة درجة الأهمية النسبية لفقرات تميز الأداء بالنسبة للقيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (13) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لفقرات تميز الأداء

ت	هـ %	ح	م	فقرات المُتغير الوسيط تميز الأداء (PE)
3	77.8%	0.840	3.89	تمتلك الجامعة مهارات إدارية وقيادة مميزة.
10	62.2%	0.776	3.11	تعتمد الجامعة أسس البحث العلمي في معالجة المشاكل.
1	93.4%	0.608	4.67	لدى الجامعة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفلسفتها.
8	69.4%	0.925	3.47	تتقبل الجامعة التغيير كخطوة للارتقاء بأدائها.
4	77.4%	1.047	3.87	تعتبر قيادات الجامعة قدوة للعاملين في الدافعية نحو العمل.
5	72%	0.850	3.60	تساعد أجواء الجامعة على قيام القيادات الأكاديمية بأفضل أداء.
9	62.6%	0.716	3.13	تمتلك الجامعة نموذجاً معتمداً لتقييم القيادات الأكاديمية.
5	72%	0.812	3.60	تمتلك الجامعة برامج متنوعة للتدريب والتطوير.
2	78.6%	1.023	3.93	يشارك القيادات الأكاديمية في صناعة القرارات المتعلقة بالجامعة.
7	70.8%	0.855	3.54	تمتلك الجامعة أدوات للتعرف على احتياجات القيادات الأكاديمية.
11	61.2%	0.814	3.06	لدى الجامعة أسس دقيقة لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية.
	72.5%	0.842	3.62	المتوسط العام للمُتغير الوسيط

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجداول التحليل الإحصائي. حيث: م = المتوسط، ح = الانحراف، هـ = الأهمية، ت = الترتيب.

يتجلى للباحث من الجدول السابق مدى تميز الأداء للقيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد، حيث بلغت قيمة الأهمية النسبية لفقرات تميز الأداء 72.5%، بمتوسط مرجح قدره 3.62، وكذلك انحراف معياري بمقدار 0.842، وهو ما يدل على مستوى عام جيد لمدي قدرة جامعة بورسعيد على امتلاك العناصر الأساسية لتمييز الأداء. أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة رقم (3) الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 93.4%، وهو ما يوضح أن الغالبية العظمى من القيادات الإدارية أقروا بوجود رؤية مستقبلية لجامعة بورسعيد تعكس قيمها وفلسفتها، بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققتها العبارة رقم (11) حيث بلغت 61.2%، وهذا يدل على القُدرة المُتوسطة لجامعة بورسعيد في تحديد الأسس الدقيقة لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية.

### 3- الأهمية النسبية لأبعاد المُتغير التابع اليقظة الاستراتيجية (SV):

وقد تمَّ التعبير عنها في الدراسة الميدانية باستخدام الرمز (SV)، وكذلك تمَّ التعبير عن الفقرات التي تقيس هذا المُتغير بالرموز (Y16: Y1) من خلال تقسيمها إلى أربعة أبعاد فرعية ويحتوي كل بُعد على (4) فقرات، وذلك لمعرفة درجة الأهمية النسبية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للقيادات الأكاديمية، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (14) المتوسطات المرجحة والأهمية النسبية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	أبعاد المُتغير التابع اليقظة الاستراتيجية (SV)
3	%74	0.811	3.70	اليقظة التكنولوجية (TV)
2	%79.5	0.720	3.98	اليقظة التنافسية (CV)
4	%72.8	0.835	3.64	اليقظة التسويقية (MV)
1	%80.5	0.826	4.02	اليقظة البيئية (EV)
	%76.7	0.798	3.84	المتوسط العام للمُتغير المُستقل

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح من إجابات القيادات الأكاديمية، بخصوص مدى توافر الأبعاد الرئيسية لليقظة الاستراتيجية في جامعة بورسعيد جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط العام للأهمية النسبية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية 76.7%، بوسط حسابي قدره (3.88)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكذلك انحراف معياري بمقدار (0.798)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات القيادات الأكاديمية حول أبعاد اليقظة الاستراتيجية، كما يدل على توافر أبعاد اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد ولكن بدرجات متفاوتة، أما على مستوى المُتغيرات الفرعية لليقظة الاستراتيجية فقد كان بُعد اليقظة البيئية الأكثر إسهاماً في المُتغير المُستقل إذ حصل على الترتيب النسبي الأول بنسبة موافقة (الأهمية النسبية) تصل إلى 80.5%، وهو ما يوضح أن القيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد ترغب في إنشاء علاقات متعددة مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالبيئة التي تعمل في إطارها، كما أنها تعتمد على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعد في التعامل مع مُتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية. بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد اليقظة التسويقية، حيث بلغت 72.8%، وهو ما يعكس القدرة المتوسطة لجامعة بورسعيد على تحفيز

أعضائها على مراقبة الأنشطة التسويقية لمنافسيها بالإضافة لضعف الأدوات المستخدمة في الترويج لخريجين الجامعة بما يساعدها في تعزيز حصتها السوقية.

ب- اختبار ومناقشة الفروض:

يعرض ويناقش الباحث نتائج أثر تميز الأداء كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية، طبقاً لتقديرات القيادات الأكاديمية في قائمة الاستقصاء بعد تحليلها إحصائياً وربطها بنموذج البحث وأهدافه، وذلك على النحو التالي:

اختبار الفرض الأول: تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية:

لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) وأبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية). لاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الارتباط للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) وأبعاد المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية)، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات:

جدول رقم (15)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع

أبعاد اليقظة الاستراتيجية				أبعاد الالتزام التنظيمي			أبعاد البحث	
EV	MV	CV	TV	NC	CC	AC		
.872	.601	.514	.815	.694	.958	1	الارتباط	الالتزام العاطفي
.000	.000	.000	.000	.000	.000		المعنوية	(AC)
.822	.742	.623	.833	.776	1	.958	الارتباط	الالتزام المستمر
.000	.000	.000	.000	.000		.000	المعنوية	(CC)
.660	.818	.746	.806	1	.776	.694	الارتباط	الالتزام المعياري
.000	.000	.000	.000		.000	.000	المعنوية	(NC)
.842	.799	.440	1	.806	.833	.815	الارتباط	اليقظة التكنولوجية
.000	.000	.000		.000	.000	.000	المعنوية	(TV)
.409	.669	1	.440	.746	.623	.514	الارتباط	اليقظة التنافسية
.000	.000		.000	.000	.000	.000	المعنوية	(CV)
.475	1	.669	.799	.818	.742	.601	الارتباط	اليقظة التسويقية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية	(MV)
1	.475	.409	.842	.660	.822	.872	الارتباط	اليقظة البيئية (EV)
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يستخلص الباحث من الجدول السابق: أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهي نسبة مقبولة بالحد المسموح به لمستوى المعنوية (5%)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات (0.409): (0.958)، كما نلاحظ أن أكبر قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد الالتزام العاطفي وبُعد اليقظة البيئية حيث بلغ معامل الارتباط (0.872). مما يدل على وجود ارتباط طردي قوى جداً عند مستوى معنوية (0.000). بينما أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد الالتزام العاطفي وبُعد اليقظة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.514). مما يدل على وجود ارتباط طردي متوسط عند مستوى معنوية (0.000). وتأسيساً لما سبق يتضح أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي انعكس ذلك على زيادة معدل اليقظة الاستراتيجية والعكس صحيح، وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الأول وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد اليقظة الاستراتيجية".

### اختبار الفرض الثاني: تحديد الأثر بين الالتزام التنظيمي وتميز الأداء:

لا يوجد أثر معنوي بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) وتميز الأداء للقيادات الأكاديمية. لاختبار صحة الفرض الثاني قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بهدف اختبار الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، كما يتضح من الجدول التالي:

#### جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الالتزام التنظيمي على تميز الأداء

المتغير التابع تميز الأداء (PE)					أبعاد المتغير المستقل الالتزام التنظيمي (OC)
Sig	T	Beta	Std. Error	B	
0.054	-1.95	-.287	0.212	-0.415	الالتزام العاطفي (AC)
0.000	4.85	.811	0.284	1.377	الالتزام المستمر (CC)
0.000	6.39	.428	0.104	0.663	الالتزام المعياري (NC)
0.845		معامل التحديد R <sup>2</sup>		0.919	معامل الارتباط R
0.000		Sig		169.554	جودة النموذج F
PE = - 12.82 - 0.415 AC + 1.377 CC + 0.663 NC					معادلة الانحدار المتعدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج السابقة أن المتغيرات الفرعية للالتزام التنظيمي مجتمعة ترتبط معنوياً بتميز الأداء، وذلك بمعامل ارتباط متعدد إيجابي وقوى بلغ (0.919). كما أن المتغيرات الفرعية للالتزام التنظيمي مجتمعة وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> تفسر 84.5% من التغير في تميز الأداء، بينما النسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يستطع الباحث التوصل إليها. وبلغت قيمة F (169.554) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار، ويؤكد على معنوية تأثير المتغيرات الفرعية للالتزام التنظيمي على تميز الأداء، ومن خلال الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل تبين التالي:

1- علي الرغم من وجود تأثير مباشر وسلبى للالتزام العاطفي على تميز الأداء، إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً حيث بلغت قيمة T (-1.95)، عند مستوى معنوية (0.054) وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير.

2- يستنتج الباحث أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للالتزام المستمر على تميز الأداء، حيث بلغت قيمة T (4.85)، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أن كل تحسين قدره (1.377) في قيمة معامل الانحدار للالتزام المستمر يؤدي إلى زيادة مستوى تميز الأداء بمقدار درجة واحدة.

3- يتبين للباحث أن هناك تأثير مباشر وإيجابي للالتزام المعياري على تميز الأداء، حيث بلغت قيمة T (6.39)، عند مستوى معنوية (0.000) حيث أن كل تحسين قدره (0.663) في قيمة معامل الانحدار للالتزام المعياري يؤدي إلى زيادة مستوى تميز الأداء بمقدار درجة واحدة.

يظهر جالياً من النتائج السابقة للفرض الثاني، والتي تعكس بشكل جزئي عدم صحة الفرض الثاني من فروض البحث، حيث ثبت صحة معنوية تأثير أثنان من المتغيرات الفرعية للالتزام التنظيمي وهي (الالتزام المستمر، و الالتزام المعياري) على تميز الأداء، بينما كان الجزء المرفوض في هذا الفرض هو المتعلق بمعنوية تأثير (الالتزام العاطفي) على تميز الأداء، وهذا لا يعني أن الالتزام العاطفي غير هامة لتمييز الأداء للقيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد، حيث تعود هذه النتائج إلى تقديرات ووجهات النظر فئات البحث مجتمعة، وربما يرجع ذلك إلى عدم قدرة الجامعة على توفير العناصر الأساسية لزيادة مستوى الالتزام العاطفي للقيادات الأكاديمية وانعكاس ذلك بالسلب على تميز الأداء.

### اختبار الفرض الثالث: تحديد الأثر بين تميز الأداء واليقظة الاستراتيجية:

لا يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية وأبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية). لاختبار صحة الفرض الثالث قام الباحث بتقسيمه إلى أربعة فروض فرعية، وتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، على النحو التالي:

#### 1- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الأول:

لاختبار صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على "لا يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة التكنولوجية". قام الباحث بعدد من الاختبارات موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر تميز الأداء على اليقظة التكنولوجية

Sig	T	Std. Error	B	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	البيان
.000	11.56	.027	.311	.000	133.70	0.585	0.765	
TV= 2.389 + .311 PE				معادلة الانحدار البسيط				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتبين من نتائج الجدول السابق أن المتغير المستقل (تميز الأداء) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (اليقظة التكنولوجية)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي بلغ (0.765). كما أن المتغير المستقل (تميز الأداء) وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  يُفسر 58.5% من المتغير الفرعي التابع (اليقظة التكنولوجية)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى لم يستطع الباحث التوصل إليها. وبلغت قيمة F (133.70) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (11.56)، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أن كل تحسين قدره (311). في قيمة معامل الانحدار لتمييز الأداء يؤدي إلى زيادة فاعلية اليقظة التكنولوجية بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة التكنولوجية".

## 2- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثاني:

لاختبار صحة الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على "لا يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة التنافسية". قام الباحث بعدد من الاختبارات مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر تميز الأداء على اليقظة التنافسية

Sig	T	Std. Error	B	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	البيان
.000	15.86	.019	.297	.000	251.64	0.726	0.852	
CV= 4.065 + .297 PE				معادلة الانحدار البسيط				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتغير المستقل (تميز الأداء) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (اليقظة التنافسية)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي بلغ (0.726). كما أن المتغير المستقل (تميز الأداء) وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  يُفسر 72.6% من المتغير الفرعي التابع (اليقظة التنافسية)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (251.64) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (15.86)، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أن كل تحسين قدره (297). في قيمة معامل الانحدار لتمييز الأداء يؤدي إلى زيادة فاعلية اليقظة التنافسية بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة التنافسية".

## 3- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث:

لاختبار صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على "لا يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة التسويقية". قام الباحث بعدد من الاختبارات مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (19)  
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر تمييز الأداء على اليقظة التسويقية

Sig	T	Std. Error	B	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	البيان
.000	16.02	.023	.366	.000	256.64	0.730	0.854	
MV = -.016 + .366 PE				معادلة الانحدار البسيط				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يظهر جالياً من نتائج الجدول السابق أن المتغير المستقل (تمييز الأداء) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (اليقظة التسويقية)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي وقوي بلغ (0.854). كما أن المتغير المستقل (تمييز الأداء) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> يُفسر 73% من المتغير الفرعي التابع (اليقظة التسويقية)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (256.64) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (16.02)، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أن كل تحسين قدره (0.366) في قيمة معامل الانحدار لتمييز الأداء يؤدي إلى زيادة فاعلية اليقظة التسويقية بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود أثر معنوي بين تمييز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة التسويقية".

#### 4- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الرابع:

لاختبار صحة الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على "لا يوجد أثر معنوي بين تمييز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة البيئية". قام الباحث بعدد من الاختبارات كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (20)  
نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر تمييز الأداء على اليقظة البيئية

Sig	T	Std. Error	B	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	البيان
.000	7.61	.029	.233	.000	57.97	0.379	0.616	
EV = 7.207 + .233 PE				معادلة الانحدار البسيط				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحليل الإحصائي.

يكتشف الباحث أن المتغير المستقل (تمييز الأداء) يرتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الفرعي التابع (اليقظة البيئية)، وذلك بمعامل ارتباط (R) إيجابي بلغ (0.616). كما أن المتغير المستقل (تمييز الأداء) وفقاً لمعامل التحديد R<sup>2</sup> يُفسر 37.9% من المتغير الفرعي التابع (اليقظة البيئية)، بينما النسبة المتبقية تُفسرها عوامل أخرى. وبلغت قيمة F (57.97) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار. كما يكتشف الباحث أن هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير الفرعي التابع، حيث بلغت قيمة T (7.61)، عند مستوى معنوية (0.000)، حيث أن كل تحسين قدره (0.233) في قيمة معامل الانحدار لتمييز الأداء يؤدي إلى زيادة

فاعلية اليقظة البيئية بمقدار درجة واحدة. وفي ضوء هذه النتائج يتضح بشكل عام عدم صحة الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية واليقظة البيئية".

استناداً إلى النتائج الفرض الثالث وفروضه الفرعية، والتي تعكس وبشكل عام عدم صحة الفرض الثالث من فروض البحث وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية وأبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية)". حيث ثبت صحة تأثير تميز الأداء على جميع أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وتؤكد النتائج السابقة هذا الفرض مؤكداً تماماً عند درجات عالية من الدلالة الإحصائية.

#### اختبار الفرض الرابع: تحديد العلاقة الوسيطة لتمييز الأداء:

لا يوجد أثر معنوي لتمييز الأداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية. لاختبار صحة الفرض الرابع قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) من خلال برنامج (AMOS V.24)، إذ يبين الشكل رقم (2) معاملات الارتباط الضمني للمتغير المستقل (الكامن) على المتغير (المشاهد) لبيان مدى وجود تأثير للالتزام التنظيمي كمتغير مستقل على اليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع في وجود تميز الأداء كمتغير وسيط (كامن). ويوضح الجدول رقم (21) نتائج معامل تحليل المسار بين متغيرات البحث.

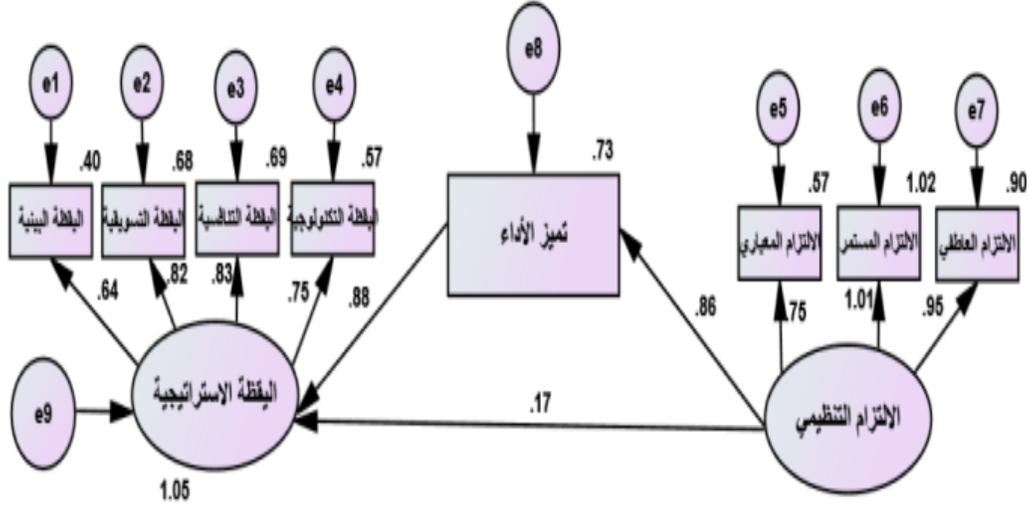
جدول رقم (21) بين التأثير بين متغيرات البحث

المتغيرات	Estimate	S.E.	C.R.	P	الدلالة
الالتزام التنظيمي ←	1.281	.137	9.355	***	معنوي
اليقظة الاستراتيجية ←	.160	.063	2.545	.011	معنوي
اليقظة الاستراتيجية ←	.554	.075	7.435	***	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (AMOS, V.24).

شكل رقم (2)

## النموذج الهيكلي المفترض لمسار مُتغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (AMOS, V.24).

يتضح من الجدول رقم (21)، والشكل رقم (2)، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الثلاثة (الالتزام التنظيمي، تميز الأداء، والبيقة الاستراتيجية)، ويتضح ذلك من خلال قيم معامل C.R. هي أعلى من (1.96) بمستوى معنوية يتراوح بين (0.001 < P) : (0.011 < P).

استناداً إلى النتائج الفرض الرابع، والتي تعكس وبشكل عام عدم صحة الفرض الرابع من فروض البحث وقبول الفرض البديل والذي يقضي: "بوجود أثر معنوي لتميز الأداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والبيقة الاستراتيجية". حيث أثبتت النتائج أن دخول تميز الأداء كمتغير وسيط في العلاقة بين الالتزام التنظيمي والبيقة الاستراتيجية كان له تأثير كبير على هذه العلاقة، حيث يعمل تميز الأداء على زيادة الأثر الإجمالي للالتزام التنظيمي على البيقة الاستراتيجية، وتؤكد النتائج السابقة هذا الفرض تأكيداً تاماً عند درجات عالية من الدلالة الإحصائية.

## عاشراً: النتائج والتوصيات:

تأسيساً لما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، تمكن الباحث من التوصل إلى مجموعة هامة من النتائج والتوصيات المقترحة لها على النحو التالي:

أ- نتائج اختبار فروض البحث: يوضح الجدول التالي ملخص نتائج فروض البحث:

جدول رقم (22) نتائج اختبار فروض البحث

م	الفرض	النتيجة
---	-------	---------

1	لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) وأبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية).	تم إثبات عدم صحة الفرض الأول وقبول الفرض البديل.
2	لا يوجد أثر معنوي بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) وتميز الأداء للقيادات الأكاديمية.	تم إثبات عدم صحة الفرض بشكل جزئي.
3	لا يوجد أثر معنوي بين تميز الأداء للقيادات الأكاديمية وأبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية).	تم إثبات عدم صحة الفرض الثالث وقبول الفرض البديل.
4	لا يوجد أثر معنوي لتمييز الأداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية.	تم إثبات عدم صحة الفرض الربع وقبول الفرض البديل.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج فروض البحث.

## ب- النتائج العامة للبحث:

من خلال الدراسة والتحليل لأثر تميز الأداء كمتغير وسيط على العلاقة بين كلا من؛ الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية في جامعة بورسعيد، فإنه يمكن عرض أهم الاستنتاجات وتصنيفها وفقاً لأبعاد متغيرات البحث ونتائج الفروض، على الوجه التالي:

1- أثبتت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد يتوافر لديها الأبعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي ومتفقون حول أهمية تلك الأبعاد والمؤثرة في فاعلية اليقظة الاستراتيجية، وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتازة وجيدة جداً، وبوزن نسبي (76.1%، 77.3%، 85.7%) على التوالي لأبعاد الالتزام التنظيمي، أما على مستوى المتغيرات الفرعية للالتزام التنظيمي فقد كان بُعد الالتزام المعياري الأكثر إسهاماً في المتغير المستقل إذ حصل على الترتيب النسبي الأول. بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد الالتزام العاطفي.

2- كشفت نتائج الدراسة عن مدى تميز القيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد وأنها تمتلك العناصر الأساسية لتمييز الأداء ومتفقون حول أهمية تلك العناصر والمؤثرة على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية، وبنسبة موافقة تتراوح بين ممتازة ومتوسطة، أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة (الدى الجامعة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفلسفتها) الترتيب النسبي الأول بأهمية نسبية تصل إلى 93.4%، وهو ما يوضح أن الغالبية العظمى من القيادات الإدارية أقروا بوجود رؤية مستقبلية لجامعة بورسعيد تعكس قيمها وفلسفتها. بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققتها الفقرة (الدى الجامعة أسس دقيقة لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية) حيث بلغت الأهمية النسبية 61.2%، وهذا يدل على القُدرة المتوسطة لجامعة بورسعيد في تحديد الأسس الدقيقة لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية.

3- أسفرت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد يتوافر لديها الأبعاد الرئيسية لليقظة الاستراتيجية، ومتفقون حول أهمية تلك الأبعاد والمؤثرة في فاعلية و تميز جامعة بورسعيد بشكل عام، وبنسبة موافقة تتراوح بين جيدة جداً وجيدة، وبوزن نسبي (74%، 79.5%، 72.8%)،

80.5%) على التوالي لأبعاد اليقظة الاستراتيجية، أما على مُستوي المُتغيّرات الفرعية لليقظة الاستراتيجية فقد كان بُعد اليقظة البيئية الأكثر إسهاماً في المُتغير التابع إذ حصل على الترتيب النسبي الأول. بينما أقل قيمة للأهمية النسبية حققها بُعد اليقظة التسويقية.

4- أكدت النتائج الاحصائية معنوية علاقة الارتباط بين المُتغيّرات الفرعية للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، بالمُتغيّرات الفرعية لليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية)، بينما كان أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد الالتزام العاطفي وبُعد اليقظة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.514).

5- أوضحت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط المُتغيّرات الفرعية للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري)، بتميز الأداء، فعلى الرغم من وجود تأثير مباشر للالتزام العاطفي على تميز الأداء. إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً، حيث بلغت قيمة  $T (-1.95)$ ، عند مُستوى معنوية (0.054). وهو غير دال إحصائياً مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير.

6- أبرزت النتائج الاحصائية معنوية تأثير وارتباط تميز الأداء، بالمُتغيّرات الفرعية لليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية)، بينما كان أقل الأبعاد تأثيراً بتميز الأداء هو اليقظة البيئية. وذلك بمعامل ارتباط  $(R)$  إيجابي ومتوسط بلغ (0.616)، ومعامل انحدار  $(B)$  بلغ (0.233)، كما بلغت قيمة  $T (7.61)$ ، عند مُستوى معنوية (0.000).

7- يوضح الشكل السابق رقم (2) النموذج المُستخلص لقياس أثر تميز الأداء على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية وفقاً لتحليل استجابات القيادات الأكاديمية، والذي تم اختباره ميدانياً، وأثبت بأنه سيساهم في تحسين مستوى العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط لتمييز الأداء للقيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد.

### ج- التوصيات:

استناداً على النتائج السابقة يمكن للباحث اقتراح التوصيات التالية:

1- يوصي الباحث القيادات الجامعية بمجلس جامعة بورسعيد بالعمل على الارتقاء بالنواحي الشخصية والعلاقات الإنسانية، وذلك بثهينة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده القيم، والمبادئ، والمعتقدات التي ترتقي بقدرات القيادات الأكاديمية وكفاءتهم وعدم التمييز في التعامل بين القيادات الأكاديمية في مُختلف المستويات الوظيفية، مما يدعم ويعزز ويرسخ معايير الالتزام العاطفي عند أداء المهام القيادية والوظيفية.

2- ضرورة قيام القيادات الجامعية بمجلس جامعة بورسعيد بوضع الاستراتيجيات المناسبة وتحديد الأسس الدقيقة لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى وضع نموذج لتقييم أداء القيادات الأكاديمية من فترة لأخرى، وكذلك الاعتماد على أسس البحث العلمي في معالجة المشكلات التي تواجه الجامعة كخطوة للارتقاء بأدائها.

3- أن تؤمن القيادات الجامعية بمجلس جامعة بورسعيد بأهمية نظام اليقظة التسويقية وإعادة النظر في التعامل مع الفرص والتهديدات التسويقية في بيئتها الخارجية من خلال تحفيز أعضائها على مراقبة الأنشطة التسويقية لمنافسيها، بالإضافة لوضع استراتيجية مناسبة تساعد في ترويج خريجي الجامعة بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل، ويساعدها في تحسين سمعة خريجي الجامعة وانعكاس ذلك على تعزيز حصتها السوقية.

4- أن تولى القيادات الجامعية بمجلس جامعة بورسعيد اهتماماً أكبر بالعلاقة بين الالتزام العاطفي واليقظة التنافسية، من خلال استخدام أساليب مبتكرة لاستكشاف الفرص التنافسية وسرعة استغلالها لتطوير منتجاتها (الخريجين، البحوث، خدمة المجتمع) للحفاظ على مزاياها التنافسية.

5- يجب على القيادات الجامعية بمجلس جامعة بورسعيد إعادة النظر في علاقة بين الالتزام العاطفي وتميز الأداء، من خلال الارتقاء بالنواحي الشخصية والعلاقات الإنسانية والتي ترسخ معايير الالتزام العاطفي، مما يزيد من فاعلية وتميز الأداء للقيادات الأكاديمية.

6- ضرورة قيام القيادات الجامعية بمجلس جامعة بورسعيد بوضع الاستراتيجيات المناسبة والتي تزيد من نسبة الاستفادة من تميز الأداء للقيادات الأكاديمية في تحقيق اليقظة البيئية، من خلال متابعة الجامعة لكافة المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة بجمع المعلومات وبناء قواعد البيانات، والتشخص الدقيق لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ذات العلاقة بالبيئة التي تعمل ضمنها.

6- يوصي الباحث بتطبيق النموذج المقترح والذي تم اختباره ميدانياً، وأثبت بأنه سيساهم في تحسين مستوى العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط لتمييز الأداء للقيادات الأكاديمية في جامعة بورسعيد، مع محاولة إعادة تطبيق النموذج على قطاعات أخرى.

## مراجع البحث

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، صديق بلل، "العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (14)، العدد (46)، 2019.
- 2- إبراهيم، مها صباح، وسلمان، نور على، "تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (13)، العدد (44)، 2018.
- 3- أبو شقر، روان خضر، "واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم"، دراسات-العلوم التربوية، المجلد (46)، ملحق، 2019.
- 4- البقي، عبد الله سعد محمد، "المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة تربة وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين"، مجلة كلية التربية، المجلد (35)، العدد (2)، 2019.
- 5- بلحاج، مريم، "اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد (1)، 2016.
- 6- حسين، حسين وليد، "ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة"، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد (49)، 2018.
- 7- خزعل، بصر خلف، "واقع تطبيق أبعاد جودة خدمة التعليم العالي وأثرها في تنمية الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لعينة من تدريسي جامعة كركوك"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد (9)، 2019.
- 8- الخفاجي، عمار علي حسين، "خلق المعرفة وأثرها في الأداء المتميز: دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2019.
- 9- سحنون، هبة علاوة، وثلاجية، نوة، "أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيبوس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد (43)، 2018.
- 10- الشريف، بوفاس، وربيح، بليلية، "المرونة الاستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد (7)، 2017.
- 11- عبد الفتاح، إيمان صالح حسن، "أثر تغيير الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتميز أداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة العامة لمواني بورسعيد"، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد (2)، 2011.
- 12- العتيبي، تركي بن كديميس، والقحطاني، غادة بنت فهد بن عبد الله، "اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي"، دراسات عربية وإسلامية، المجلد (6)، العدد (13)، 2015.
- 13- عطاء، شذى شفيق محسن، "أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.
- 14- عطية، أفكار سعيد خميس، "تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية"، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد (23)، العدد (1)، 2017.
- 15- علاوي، نصيرة، "واقع اليقظة الاستراتيجية في مجمع صيدال"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (2)، العدد (6)، 2016.

- 16- العيساوي، محمد حسين منهل، "تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيراً تفاعلياً"، مجلة دراسات إدارية، المجلد (10)، العدد (20)، 2018.
- 17- المطري، ضيف الله عبيد، "العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (27)، العدد (1)، 2019.
- 18- الكلابي، أمير نعمة مخيف، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التسويقي للمنظمة"، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد (12)، العدد (22)، 2018.
- 19- اسكندر، رجاء غالب، "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة Yemen MTN"، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد (24)، العدد (4)، 2018.
- 20- المعموري، وآخرون، "دور الذكاء الاقتصادي في تفعيل الالتزام بالسلوك البيئي المستدام"، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (21)، 2016.
- 21- المطيري، عقيل محمد عبد العزيز المطيري، "دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي شركة زين العراق للاتصالات"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (11)، العدد (4)، 2019.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ab Hamid. M. R, et al., "Conceptual framework of innovation excellence model for higher education institutions", Procedia - Social and Behavioral Sciences, (2015), No. 174.
- 2- Arqawi. S. M, et al., "The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence", International Journal of Engineering and Information Systems, (2018), Vol. 2, Issue. 10.
- 3- Askolani. A & Maulid. D. L, "The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment to Performance of Employees Dinas Pendidikan Kota Bandung", Advances in Economics, Business and Management Research, (2018), Vol. 65.
- 4- Awadh. A. B. A. B, "Impact of applying Talent Management Strategies to achieve Excellence at the Institutions Performance: an Empirical Study on the units of Government Institutions in Muscat Governorate Oman", International E-Journal of Advances in Social Sciences, (2018), Vol. IV, Issue. 12.
- 5- Dreyzehner. J. J & Behringer. B, "Choosing Stones, Moving Mountains: Performance Excellence, Primary Prevention, and Culture Change in a State Health Department", Journal of Public Health Management and Practice, (2019), Vol. 25, Issue. 2.
- 6- Fry. L. W, et al., "Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients", Journal of Management, Spirituality & Religion, (2017), Vol. 14, Issue. 1.

- 7- Gautam. P. K, "Issue of Organizational Commitment: Evidence from Nepalese Banking Industry", Management Dynamics, (2017), Vol. 20, No. 1.
- 8- Guay. R. P, et al., "Why People Harm the Organization and Its Members: Relationships Among Personality, Organizational Commitment, and Workplace Deviance", Human Performance, (2016), Vol. 29, No. 1.
- 9- Jankalova. M, et al., "The role of innovation in the assessment of the excellence of enterprise subjects", 2<sup>nd</sup> World Conference on Business, Economics and Management, (2014), Vol. 109.
- 10- Lizote. S. A, et al., "Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants", Revista de Administração Pública, (2017), Vol. 51, No. 6.
- 11- Marshall. G, "Chief Diversity Officers (CDOs): The Relationships between Organizational Structure, Institutional Commitment to Inclusive Excellence, and CDOs' Perceptions of Their Performance in Facilitating Transformational Change", Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Ed.D. In Executive Leadership, (2019).
- 12- Metin. K & Asli. K, "The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises", Journal of Economic and Social Development, (2018), Vol. 5, No. 1.
- 13- Ozpehlivan. M, "The Relationship among Organizational Communication, Job Satisfaction, Individual Performance and Organizational Commitment in Different Cultures", Makale Kabul, (2019), Vol. 4, Issue. 1.
- 14- Prastiwi. D, "The Effect of Perception of Justice Remuneration and Organizational Commitment toward the Performance of Blu University in Inspectorate Region II", International Conference on Economics, Education, Business and Accounting, (2019).
- 15- Sistiyan. M. P, "The Effect of Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Leadership Styles on the Employees' Performance", SEISENSE Journal of Management, (2019), Vol. 2, No. 1.
- 16- Suharto, et al., "The Impact of Organizational Commitment on Job Performance", International Journal of Economics and Business Administration, (2019), Vol. VII, Issue. 2.
- 17- Zhu. W & Sun. Y, "Study on the Implementation of Enterprise Strategy Based on the Performance Excellence Model", Advances in Social Science, Education and Humanities Research, (2018), Vol. 109.
- 18- Monus. F, "Competing activities as measures of fear and vigilance", journal Animal Sentience, (2018), Vol. 114.
- 19- AL-Yasiri. A, et al., "Measuring the Impact of Strategic Vigilance in Strategic Intelligence", Available online at: <https://www.researchgate.net/publication/330182053>, Retrieved at (11/7/2019).

- 20- Dawood. F. S & Abbas. A. F, "The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks", European Journal of Business and Management, (2018), Vol. 10, No. 21.
- 21- Heintz. C, et al., "The Co-evolution of Honesty and Strategic Vigilance", Frontiers in Psychology, (2016), Vol. 7.
- 22- Rahmatullah. A & Siddiqui. D. A, "Impact of High-Performance Work System on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Complexities and Intention to Quit", Available online at: <https://ssrn.com/abstract=3384162>, Retrieved at (15/7/2019).
- 23- Roundy. P. T, et al., "Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance", Strategic Organization, (2018), Vol. 16, No. 2.
- 24- Indrawati. N. K, et al., "Moderation Effects of Entrepreneurial Self-Efficacy in Relation between Environmental Dimensions and Entrepreneurial Alertness and the Effect on Entrepreneurial Commitment", Social and Behavioral Sciences, (2015), Vol. 169.
- 25- Geun. H. G & Eunok. P, "Influence of Emotional Intelligence, Communication, and Organizational Commitment on Nursing Productivity among Korean Nurses", J Korean Acad Community Health Nurs, (2019), Vol. 30, No. 2.



جامعة بورسعيد  
كلية تكنولوجيا الإدارة  
ونظم المعلومات  
قسم نظم معلومات الأعمال

قائمة الاستقصاء الموجهة للقيادات الأكاديمية بجامعة بورسعيد

معالي السادة المحترمين...

تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيدي سيادتكم هذا الاستقصاء وهو جزء رئيسي من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان (أثر تميز الأداء للقيادات الأكاديمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي واليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على جامعة بورسعيد)، ويأمل الباحث من سيادتكم قراءة فقرات الاستقصاء والإجابة عنها، حيث يعتمد نجاح هذا البحث على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية، على أمل أن يخرج البحث بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط الهامة التالية:

- 1- إن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة دون الإشارة إلى أية بيانات شخصية، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم يُعد أمراً اختيارياً.
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الجامعة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب والذي يعكس الواقع.

الوظيفة:

الاسم:

مع وافر الشكر والتقدير.  
الباحث: د. محمد عارف عبده عارف  
كلية تكنولوجيا الإدارة ونظم المعلومات  
جامعة بورسعيد

2019م

أولاً: الالتزام التنظيمي: هو إيثار الفرد للمنظمة والإخلاص لها والاستغراق في العمل لتحقيق أهدافها حتى لو تعارضت مع أهدافه الشخصية.

رافض جداً	رافض	محايد	موافق	موافق جداً	عبارات الالتزام التنظيمي
					1- أشعر بالحب والتقدير العالي تجاه جامعتي.
					2- أعتبر مشكلات الجامعة هي مشكلاتي الشخصية.
					3- أشعر بأن جامعتي وكأنها بيتي الذي أحرص عليه.
					4- أشعر بوجود جو أخوي في هذه الجامعة.
					5- أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الجامعة.
					6- يسهل علي الالتحاق بجامعة أخرى جديدة.
					7- أشعر بارتباط عاطفي تجاه الجامعة التي أعمل بها.
					8- أرى بأن لهذه الجامعة مكانة عالية في نفسي.
					9- أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة.
					10- أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الجامعة.
					11- أشعر بأن التزامي الأخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الجامعة.
					12- أشعر بأن بقائي في العمل نابع من حبي ورغبتني في الاستمرار فيها.
					13- أرى أن الجامعة تقدم لي مزايا لا تتوفر في جامعات أخرى.
					14- يسهل الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في جامعة أخرى.
					15- أشعر أن لدي خيارات متعددة كي أفكر في ترك العمل.
					16- أرى أن وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.
					17- أشعر بأنه من واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الجامعة.
					18- أرى أنه يجب علي الحفاظ على ممتلكات الجامعة وكأنها ممتلكاتي الخاصة.
					19- أرى أنه من واجبي كأحد القيادات في الجامعة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.
					20- أرى أنه من واجبي المحافظة على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة.
					21- أشعر بالواجب تجاه نجاح الجامعة واستمراريتها.
					22- أرى أنه من صميم أولوياتي تجاه الجامعة أن أحافظ على أوقات العمل والإنجاز.

					23- أرى أنه من واجبي تقديم الدعم والمساعدة لزملائي في العمل.
					24- أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهوداً كبيرة يسهم في نجاح الجامعة.

ثانياً: تميز الأداء: هو القدرة على انجاز الأعمال بصورة إبداعية والتي تتجاوز القدرة الاعتيادية، لتحقيق البراعة التنظيمية في التعامل مع مختلف موارد المنظمة (الداخلية، والخارجية).

رافض جداً	رافض	محايد	موافق	موافق جداً	عبارات تميز الأداء
					1- تمتلك الجامعة مهارات إدارية وقيادة مميزة.
					2- تعتمد الجامعة أسس البحث العلمي في معالجة المشاكل.
					3- لدى الجامعة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفسفتها.
					4- تتقبل الجامعة التغيير كخطوة للارتقاء بأدائها.
					5- تعتبر قيادات الجامعة قدوة للعاملين في الدافعية نحو العمل.
					6- تساعد أجواء الجامعة على قيام القيادات الأكاديمية بأفضل أداء.
					7- تمتلك الجامعة نموذجاً معتمداً لتقييم القيادات الأكاديمية.
					8- تمتلك الجامعة برامج متنوعة للتدريب والتطوير.
					9- يشارك القيادات الأكاديمية في صناعة القرارات المتعلقة بالجامعة.
					10- تمتلك الجامعة أدوات للتعرف على احتياجات القيادات الأكاديمية.
					11- لدى الجامعة أسس دقيقة لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية.

ثالثاً: اليقظة الاستراتيجية: هو نظام قائم على تدفق المعلومات، وهدفه بقاء المنظمة واستمراريتها وزيادة قدراتها على التنبؤ بالتغيرات ومواجهتها من خلال المراقبة المستدامة للبيئة المحيطة.

رافض جداً	رافض	محايد	موافق	موافق جداً	عبارات اليقظة الاستراتيجية
					1- تسعى الجامعة إلى مواكبة كافة المستجدات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

					2- تعمل الجامعة على تحديث البنية التحتية والمعدات الخاصة بها وبما يتوافق مع التطورات التكنولوجية.
					3- تدعم الجامعة كافة برامج البحث والتطوير وتوظيفها في تعزيز مركزها التنافسي بالمقارنة مع الجامعات الأخرى.
					4- تعتمد الجامعة على التقنيات والبرمجيات المعاصرة داخل كلياتها ووحداتها.
					5- تسعى الجامعة إلى تطوير منتجاتها (الخريجين، البحوث، خدمة المجتمع) للحفاظ على ميزتها التنافسية.
					6- تعتمد الجامعة على إنشاء علاقات مع كافة أصحاب المصالح لتعزيز ميزتها التنافسية.
					7- تسعى الجامعة إلى أن تكون رائدة في مجال الإبداع للحفاظ على موقعها التنافسي.
					8- ترغب الجامعة في استكشاف واستغلال الفرص التنافسية بسرعة.
					9- تحرص الجامعة على تحسين علاقاتها مع الأطراف الداخلية والخارجية.
					10- تعمل الجامعة على أعداد خريجين بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل.
					11- تعتمد الجامعة أدوات معاصرة لترويج الخريجين وبالشكل الذي يساعدها على تعزيز حصتها السوقية.
					12- تحفز الجامعة أعضائها على مراقبة الأنشطة التسويقية لمنافسيها.
					13- تسعى الجامعة إلى متابعة كافة المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة من خلال جمع وبناء قواعد البيانات.
					14- تعتمد الجامعة على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعدها على التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.
					15- ترغب الجامعة في إنشاء علاقات متعددة مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالبيئة التي تعمل في إطارها.
					16- تشخص الجامعة وبشكل دقيق عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ذات العلاقة بالبيئة التي تعمل ضمنها.