

آليات مُقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية

إعداد

د/منار محمد جابر

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بني سويف

آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية

د/منار محمد جابر

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل لآليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، وذلك من خلال عرض نظري لليقظة الاستراتيجية، وأهميتها، وأبعادها، ومراحل ومتطلبات تحقيقها بالجامعات، وتوضيح منهجية هوشين كانري، ومبادئها، وأهميتها، ومراحل وأساليب تطبيقها بالجامعات، وتعرف أهداف ومبررات التكامل بين اليقظة الاستراتيجية والمنهجية من خلال عرض لمشكلات الجامعات المصرية كما حددتها الدراسات السابقة وفقاً للمحاور التي يمكن أن يتم من خلالها تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، وتم إعداد استمارة استطلاع رأي لتعرف آراء مجموعة من الخبراء وعددهم (٤٣) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية، والمهتمين بمجال الجودة حول آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، وفي ضوء نتائج استطلاع الرأي، تم التوصل إلى آليات لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، تضمنت آليات خاصة بتطوير العمليات الداخلية بالجامعة، وآليات لرصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة، وآليات لتنمية الموارد البشرية بالجامعة، وآليات لتطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة، وآليات للرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري.

A Suggested Mechanisms for Achieving Integration of Strategic Vigilance and HoshinKanri Methodology in the Egyptian Universities

Abstract

The study aimed at presenting a suggested Mechanisms for Achieving Integration of Strategic Vigilance and HoshinKanri Methodology in the Egyptian Universities through a theoretical presentation of the strategic vigilance, its importance, its dimensions, the stages and requirements of its achievement in the Egyptian universities, and the clarification of HoshinKanari's methodology, its principles and importance, stages and techniques for its applying in universities, and knowing The objectives and justifications of the integration of strategic vigilance and the methodology by presenting the problems of Egyptian universities as defined in previous studies according to the axes through which the integration of strategic vigilance and HoshinKanari methodology can be achieved.

The study used the descriptive approach as the most appropriate method to describe the theoretical framework of strategic vigilance and HoshinKanari methodology, A questionnaire was prepared to identify the opinions of 43 members who specialize in educational administration and those concerned with quality about the mechanisms of integration of strategic vigilance and HoshinKanri methodology in the Egyptian universities. In light of the results of the survey, mechanisms were found to achieve integration between the strategic vigilance and HoshinKanri methodology in the Egyptian universities, Mechanisms for developing the internal processes, mechanisms for monitoring the changes of the external environment of the university, mechanisms for the development of human resources in the university, mechanisms for the development of information and communications systems in the university, and mechanisms for continuous control of the University's performance to achieve the integration of strategic vigilance and HoshinKanari methodology.

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي في مختلف دول العالم- ومنها الجامعات المصرية- في الوقت الحالي تحديات كثيرة نتجت عن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها، سواء علي المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، ومن أبرز هذه التحديات: شدة المنافسة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، وغيرها من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستويات أدائها، وقد تحد من فاعليتها وكفاءتها إذا لم تتابع هذه التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وتتكيف مع المتطلبات الجديدة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تبني المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن الجامعات من مواجهة تلك التحديات، وتقودها نحو استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويحقق ميزتها التنافسية، ويمكنها من بلوغ المستويات العالمية.

ولذا يتوجب على الجامعات المصرية التركيز على استراتيجية مؤسسية، وتحديد أهدافها وأولوياتها في ضوء ظروف الجامعة البشرية والمادية، وفي ضوء احتياجات البيئة التي تعمل في إطارها، وتعد اليقظة الاستراتيجية أحد الأساليب التي تساعد الجامعات في رصد التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية؛ وذلك من خلال التسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار في تطوير أدائها، وضمان نشاطها، وتحسين تنافسيتها، من خلال خطوات منظمة تبدأ بجمع المعلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة، ومعالجتها، وتحليلها، ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وذلك في طابع استباقي توقعي لمسيرة المتغيرات الخارجية (ولد عابد، علوطي لمين، ٢٠١٧، ٤)، وهي بذلك تمثل امتيازاً تنافسياً للمؤسسات التعليمية التي تمارسها، وتطبيقها يمثل ضرورة لمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للتقليل من آثارها (إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ٢).

كما تعد هوشين كانري منهجية علمية لمراقبة الجودة والتحسين المستمر، وتركز على استراتيجية المؤسسة، وأهدافها الأساسية والفرعية، وسياساتها وعملياتها الداخلية،

وتؤكد على تحقيق جميع أنشطة المؤسسة للأهداف طويلة المدى ومتوسطة المدى بشكل منهجي واستراتيجي، وتدعم الاتصالات الرأسية والأفقية بين كافة المستويات الإدارية، وتتيح للمؤسسة بأكملها الاستجابة للحالات المتغيرة عند الضرورة من خلال المراجعة الدورية. (Nicholas, 2014, 42)

ويكون للتكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري أهمية كبيرة للجامعات المصرية؛ حيث إنه يساعدها في رصد تغييرات البيئة الخارجية والتنبؤ بما فيها من فرص وتهديدات، ويدعم العمليات الداخلية والتحسين المستمر في كافة المستويات الإدارية؛ من خلال مجموعة من الأهداف السنوية الأساسية والفرعية، والعمل على تحقيقها في إطار زمني محدد ومراجعة دورية للأداء؛ لذا تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بما يضمن التحسين المستمر لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحقيق تميز الجامعات، وتمكينها من التصدي للتغيرات الحالية، وزيادة تنافسيتها.

• مشكلة الدراسة:

تعاني الجامعات المصرية من معوقات وقيود كثيرة تحد من انطلاقها العلمي والأكاديمي والتطبيقي، وتقلل من فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ ويظهر ذلك من خلال الإحصائيات العالمية التي تظهر انخفاض الترتيب العالمي للجامعات الحكومية المصرية، رغم ما يتوفر لهذه الجامعات من موارد بشرية ومادية ومعنوية تؤهلها لتحقيق التميز في الأداء (أيمن السيد، ٢٠١٣، ٢٨٨)

وتواجه الجامعات المصرية العديد من المشكلات سواء كانت نابعة من داخلها أو جاءت من خارجها، وتعوقها كثيرا في إدارة ما تمتلكه من موارد بشرية، وتؤثر على استثمارها وتوجيهها، بما يعوقها عن تحقيق ميزة تنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً، حيث أكدت دراسة (عبد العزيز أحمد، ٢٠١٧، ١٢٣) أن الجامعات المصرية تعاني ضعف الاستفادة من المخرجات البحثية التي تنتجها، والأبحاث تبتعد عن المجالات العلمية

الدقيقة، ويوجد قصور في التعاون بين الجامعات المصرية والمؤسسات التنموية داخل المجتمع المصري، وبين الجامعات ومراكز البحث العلمي؛ وبالتالي ظهور تكرار في العديد من الموضوعات البحثية، بالإضافة إلى ضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية والحوسبة في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات، والقصور في توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تحسين فعالية العمل.

وأكدت دراسة (شيرين حامد، ٢٠١٢، ٨) افتقار الجامعات المقومات المهمة التي تدعم مراحل الإدارة الاستراتيجية، مثل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، وفقدان المقومات التشريعية والمالية والمؤسسية ومقومات تنمية وتطوير رأس المال البشري لمنظومة التعليم الجامعي، ومقومات صياغة الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطة التنفيذية، وتطوير مقاييس الأداء، ومقومات الرقابة، كما أكدت (زينب سليم، ٢٠٠٦، ١٤٤) أن الجامعات المصرية صممت في إطار مركزي لا يسمح بإجراء أي تغييرات، حتى على مستوى تطوير المقررات الدراسية، إلا من خلال إجراءات طويلة تبدأ بالأقسام ثم الكليات والجامعات، ولجان القطاع المختصة، والمجلس الأعلى للجامعات، ويعقب ذلك صدور قرار وزاري أو جمهوري، وتلقي تلك التعقيبات العديد من القيود على استقلالية الجامعات ومرونة حركتها؛ مما يؤدي بالتبعية إلى تخلف الجامعات المصرية عن مواكبة التغييرات في العديد من مجالات الدراسة والبحث، وتعمق كذلك عمليات المراجعة الداخلية التي تستلزم إجراء التغييرات لتحسين مستوى الأداء.

بالإضافة إلى شكوى خريجيالجامعات المصرية من ضعف الارتباط بين تخصصاتهم وسوق العمل، وضعف الارتباط بين المقررات الدراسية والواقع العملي؛ ويعود ذلك إلى التركيز على الجوانب النظرية دون العملية في معظم التخصصات ذات العلاقة بسوق العمل، كما أنه يتم إقرار سياسات التعليم العالي وخططه دون الوضع في الحسبان مدى ملائمة تلك الخطط والسياسات لاحتياجات سوق العمل، ولم تهتم الجامعات باستحداث برامج تخصصية جديدة، وهو ما أسهم في وجود فجوة حقيقية بين الجامعات وسوق العمل، ويرتبط بذلك ما شهدته العقود الأخيرة من توسع هائل في إنشاء

الكليات ذات الطابع النظري، واستيعاب عشرات الآلاف من الطلاب بها، دون حاجة المجتمع الخارجي لكل هذه الأعداد (محمد صفي الدين، ٦٣، ٢٠١٤).

ويتضح مما سبق أنه يمكن التغلب على كثير من مشكلات الجامعات المصرية، وخاصة المشكلات المتعلقة بالتحديات والمتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال الرصد السريع للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للجامعة، وتقييم الكفاءة في الجانب الأكاديمي والعمليات الداخلية بما يساعدها على التعامل بفاعلية مع هذه التغيرات من خلال التحسين المستمر ومراجعة جودة عملياتها الداخلية بما يجعلها تتوافق مع تغيرات البيئة الخارجية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، بما يساعد على تحسين عملياتها الداخلية، ويمكنها من التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، ويدعم تنافسيتها المحلية والعالمية، ولعل ذلك هو الدافع الرئيس لإجراء الدراسة الحالية، **وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين**

كانري بالجامعات المصرية؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية وتطبيقاتها بالجامعات؟
- ٢- ما الإطار الفكري لمنهجية هوشين كانري ومراحل تطبيقها بالجامعات؟
- ٣- ما مبررات التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية؟
- ٤- ما آراء الخبراء حول آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية؟
- ٥- ما الآليات المقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية؟

• أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل لآليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، وذلك من خلال:
- 1- تعرف ماهية اليقظة الاستراتيجية، وأهميتها، وأبعادها، ومراحل ومتطلبات تحقيقها بالجامعات.
 - 2- توضيح ماهية منهجية هوشين كانري، ومبادئها، وأهميتها، ومراحل وأساليب تطبيقها بالجامعات
 - 3- توضيح أهداف ومبررات التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية.
 - 4- تعرف آراء الخبراء حول آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية.
 - 5- التوصل إلى آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، ومراحل تنفيذها.

• أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في تركيزها على الإفادة من اثنين من المداخل الإدارية الحديثة (اليقظة الاستراتيجية، ومنهجية هوشين كانري) من خلال التكامل بينهما بما يحقق تطوير أداء الجامعات المصرية، وتمكينها من التغلب على المشكلات التي تعانيها والتحديات التي تواجهها، ويحقق تميزها، ويدعم تنافسيتها محلياً وعالمياً.

• منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكونه أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، وتعرف أهميتها، وأبعادها، ومراحل ومتطلبات تطبيقها، وتحليل منهجية هوشين كانري، ومبادئها، وأهميتها، ومراحل وأساليب تطبيقها، ووصف أهداف ومبررات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري؛ حتى يتم

التوصل لآليات لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية.

• مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة مصطلح اليقظة الاستراتيجية، ومصطلح هوشين كانري، ويمكن توضيحهما فيما يلي:

- اليقظة الاستراتيجية : Strategic Vigilance

اليقظة في اللغة: تأتي كلمة يقظة من الفعل: يقظ يقظا، ويقظ الشخص أي فطن وتنبه، وأخذحذره، واليقظة هي الانتباه والصحو، عكس الغفلة (معجم المعاني الجامع، ٢٠١٦)، وتعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها "مسار معلوماتي، تتابع المؤسسة من خلاله البيئة الخارجية للتعرف على الوضع الحالي، وكذلك اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة من أجل التصرف واتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب" (Rothberg, H., 2010, 22)، كما تعرف بأنها "الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباق فيما يتمشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وذلك من أجل خلق فرص عمل، والتخفي ضمن مخاطر عدم اليقين من خلال التنبؤ المسبق على إشارات المبكرة التي تحدث في محيطها، وتهدف إلى اكتشاف الفرص والتقليل من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد" (lesca, 2004, 19) وهي أيضا " عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودع ما للقرارات من أجل تنمية المؤسسة وتطويرها وضمان بقائها" (Salah, 2008, 32)

وعُرِّفَت اليقظة الاستراتيجية أيضا بأنها "أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة يركز على تحسين تنافسيتها، بجمع المعرفة المفيدة ومعالجتها ونشرها للتحكم في المحيط (الفرص والتهديدات)، ويستعمل هذا المنهج، الذي يسهم في أخذ القرارات، وسائل معينة، ويجند العمال ويركز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية" (نعيمة غلاب، مليكة

=====
زغيب، ٢٠١٢، ١٥٩)، ويقصد بها "العملية المستمرة والمتواصلة للبحث عن المعلومة الاستراتيجية والاجتماعية، والسياسية، والعلمية، والتكنولوجية الخاصة بمحيط المؤسسة بصفة عامة، والتنبؤ بالفرص، والتهديدات" (نصيرة علاوي، ٢٠١٦، ٢٦٦)، وتعرف أيضاً بأنها "نشاط أو نظام أو عملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعلومات التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية، والتنظيمية، وغيرها؛ وذلك من خلال عدة مراحل مختلفة تشمل: البحث، والانتقاء، والتحليل، والتخزين، ونشر المعلومات المجمع، معتمدة فيه المؤسسة على المراقبة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية بهدف استغلال تلك المعلومات لصياغة أهداف، وصناعة قرارات استراتيجية صائبة" (تركي العتيبي، غادة القحطاني، ٢٠١٥، ٩١)، وهي "عملية مستمرة من البحث عن المعلومات الاستراتيجية وجمعها ومعالجتها ونشرها؛ للتحكم في المحيط (التهديدات والفرص) مما يسهم في اتخاذ القرارات، واستخدام وسائل معينة لاستقطاب العاملين، والتركيز على الأنشطة الداخلية والخارجية" (نهلة عبد القادر، ومرفت صالح، ٢٠١٧، ١٩٨).

من العرض السابق يتضح أن اليقظة الاستراتيجية تمثل عملية مستمرة تتم بشكل جماعي داخل المؤسسة لتتابع من خلاله البيئة الخارجية لتعرف الوضع الحالي، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعلومات من بحث المعلومات الاستراتيجية وجمعها ومعالجتها، بما يدعم قرارات المؤسسة، ويمكنها من التعامل مع الفرص والتهديدات ببيئتها الخارجية، وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: أسلوب منظم جماعي تسعمن خلاله الجامعات المصرية لرصد التغيرات الحالية والمحتملة التي تحيط بها في البيئة الخارجية، وتوفيرها في صورة نظام معلوماتي دقيق يساعد علنا لاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، وخفض حالات عدم التأكد، من خلال معالجة هذه المعلومات ونشرها بما يدعم القرارات الاستراتيجية ويمكن الجامعات المصرية من تحسين تنافسيتها.

- منهجية هوشين كانري (HK) HoshinKanri

عرف يوجي أكاو YojiAkao- الذي كتب النص الأول عن هوشين كانري باللغة الإنجليزية - منهجية هوشين كانري بأنها "نظام لمراقبة الجودة وأنشطة التحسين المستمر، وتحقيق جميع أنشطة المنظمة للأهداف طويلة المدى ومتوسطة المدى بشكل منهجي، بما يحقق الأهداف السنوية التنبؤي تأسيسها كوسيلة لتحقيق أهداف العمل من خلال دمج الأنشطة اليومية للمنظمة بأكملها مع أهدافها على المدى الطويل، وتعد منهجية هوشين كانري طريقة لتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وأساساً لنشر السياسة والاستراتيجية، ويعرفها أيضاً بأنها "وضع خطة مدتها عام واحد لتحقيق الأهداف بالتزامن، مع اختيار الإدارة للأهداف والوسائل المحددة من حيث الجودة، والتكلفة، ووسائل رفع الروح المعنوية" هوشين = الهدف+ الوسائل" (Akao, 1991,47).

وتعرف أيضاً بأنها "عملية تطوير الاستراتيجيات والأهداف التي تستند إلى أداء العام السابق ثم استخدامها للكشف عن مناطق التحسين، كما أن الاستراتيجيات والأهداف وطرق الوصول إليها تتم مناقشتها على جميع مستويات المؤسسة حتى توافق في الآراء بين جميع العاملين ليتم تحقيقها (Jolayemi, 2008,295)، وتعرف أيضاً بأنها "المنهجية التي من خلالها يتم سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، حيث تتميز المنهجية بالعديد من الأدوات والطرق الإضافية التي يمكن استخدامها من أجل تسهيل عملية تنفيذها داخل المؤسسة" (Hutchins, 2008,3)، وهي أيضاً "نظام يركز على الوسائل أو العمليات التي يتم من خلالها الوصول إلى الأهداف، فهو ليس أداة للتخطيط الاستراتيجي ولكنه أداة تنفيذ تسمح بنشر الخطة الاستراتيجية للمؤسسة من أعلى إلى أسفل (Tennant & Roberts, 2001, 261) وتعرف أيضاً بأنها "المنهجية العملية المستخدمة لتحديد احتياجات الأعمال المهمة، والوصول للنتيجة المرجوة خلال عام من خلال التركيز على الاستراتيجيات المكتوبة، والعمل الاستراتيجي، والخبرة في العمل،

والتحسين المستمر، والمستويات التشغيلية، والتزام القيادة، وفريق الإدارة العليا، وفرق الإدارة في المستويات المختلفة، والثقافة التنظيمية". (Nicholas , 2014, 40).

من العرض السابق يتضح أن هوشين كانري تمثل منهجية تعتمد على سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، من خلال التركيز على مراقبة الجودة وأنشطة التحسين المستمر، ويتم ذلك بوضع خطة مدتها عام واحد لتحقيق الأهداف بالتزامن؛ حيث يتم مناقشة الاستراتيجيات والأهداف وطرق الوصول إليها على جميع مستويات المؤسسة، وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: منهجية يمكن من خلال تطبيقها بالجامعات المصرية تحقيق الجودة والتحسين المستمر، وتحقيق جميع الأهداف طويلة المدى ومتوسطة المدى بشكل منهجي، بما يحقق الأهداف السنوية للجامعة من خلال التركيز على العمليات الداخلية ووضعها في إطار زمني مجدول؛ حيث تقوم الجامعة بوضع خطة مدتها عام واحد لتحقيق الأهداف بالتزامن، وتقوم الإدارة باختيار الأهداف والوسائل المحددة من حيث الجودة، والتكلفة.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة في محورين، محور خاص بالدراسات عن اليقظة الاستراتيجية، ومحور خاص بالدراسات حول منهجية هوشين كانري، ففيما يتعلق بمحور اليقظة الاستراتيجية أكدت دراسة (سعيد كرومي، وأحمد عمر، ٢٠١٠) على أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، وأوضحت الدراسة خصائص اليقظة الاستراتيجية ومجالاتها، وأوضحت دراسة (عبد الفتاح بوخمخم، وعائشة مصباح، ٢٠١٠) دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية المختلفة، كما هدفت دراسة (نافلة قدور، ومرزوق عاشور، ٢٠١٠) إلى توضيح أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية ودورها في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية، كما أوضحت دراسة (يوسف بومدين، ٢٠١٠) أهمية اليقظة الاستراتيجية لكونها أداة لمواجهة التحديات المستقبلية، وأحد عوامل التنافسية، مما يؤدي إلى تحقيق التميز للمؤسسات

المختلفة، وعرضت دراسة (فاطمة الزهراء، ومريمه بوقريو، ٢٠١٤) تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي من خلال نموذج جامعتي كونستانس بألمانيا وماكوراى بأستراليا، كما أكدت دراسة (الشريف بقة، وفايزة محلب، ٢٠١٥) علندور التحليل البيئيآلية من آليات اليقظة الاستراتيجيةفي بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال التطبيق على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وأكدت دراسة(شعبان فرج، ٢٠١٥)على دور اليقظة الاستراتيجية في وقاية منظمات الأعمال من الأزمات التي يمكن أن تواجهها؛ وذلك من خلال قدرتها المتميزة على توقع المستقبل، وتوفير معلومات مؤكدة، ذات مصداقية وجودة عالية تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب، كما أشارت دراسة (تركيا العتيبي، وغادة القحطاني، ٢٠١٥) إلى أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية، ودورها في رفع مستوى الأداء بمؤسسات التعليم العالي السعودي، وأوضحت الدراسة أن لليقظة الاستراتيجية أثرًا كبيرًا على الأداء المؤسسي بجميع معاييرها، وأوصت بضرورة إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية مع ضرورة إنشاء وحدات تنفيذية لها تكون مدرجة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعات، وهدفت دراسة(أحمد محمد، ٢٠١٦) إلى تحديد متطلبات اليقظة الاستراتيجية للجامعات المصرية ودور نماذج الأقطاب التكنولوجية في تحقيق هذه المتطلبات، وهدفت دراسة (محمد قادري، ٢٠١٦) إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية كعامل استراتيجي مهم في خلق العمليات الإبداعية بالمؤسسة وتعزيزها، وتوصلت إلى ضرورة بناء نظام لليقظة الاستراتيجية، وتدعيمه بالمؤسسات المختلفة، كما أكدت دراسة(نصيرة علاوي، ٢٠١٦) على أن اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار في تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها من خلال خطوات عمل مدروسة، بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر الخارجية، وأشارت دراسة (Heintz, Ch and others, 2016) إلى دور اليقظة الاستراتيجية في التنبؤ بالتفاعلات المستقبلية

للمؤسسة، وتحديد أفضل المؤسسات للتعاون معها مستقبلا، كما يساعد تطبيقها على تقييم العائد المتوقع من التعاون مع المؤسسات المختلفة، وهدفت دراسة (أفكار سعيد، ٢٠١٧) إلى تعرف أهم الأسس الفكرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية في الجامعات، وتحديد أهم مكوناتها، ومراحل تطبيقها في المؤسسات بوجه عام، والجامعات بوجه خاص، فضلا عن تحديد درجة ممارسة القيادات بجامعة الإسكندرية لأنشطة اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظرهم، وتوصلت لمجموعة من الآليات التي تسهم في تطوير الممارسات الإدارية للقيادات بجامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، كما أكدت دراسة (شمس خلف خلاوي، ٢٠١٧) على أهمية نظام اليقظة الاستراتيجية فيتحقق ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال مواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة، وتحقيق الاستفادة القصوى مما يتيح الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار ونتائج سلبية، بما يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، بما يمكن من بناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز، وأكدت دراسة (نهلة عبد القادر، مرفت صالح، ٢٠١٧) أهمية اليقظة الاستراتيجية، ودورها في زيادة المركز التنافسي لأية مؤسسة من المؤسسات المنافسة، وأوضحت الدراسة مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية والمتطلبات التنظيمية لتطبيقها بالجامعات، وقدمت مجموعة من الإجراءات التنظيمية والإدارية لتطبيقها بالجامعات، وأكدت دراسة (ولد عابد، علوي ولمين، ٢٠١٧) على ضرورة تبني نظام لليقظة الاستراتيجية وتطبيقه في مختلف المؤسسات الاقتصادية بالجزائر للمحافظة على مكانتها وزيادة قدراتها التنافسية، وقدمت الدراسة آليات لتطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات، وهدفت دراسة (ابراهيم عباس، ٢٠١٨) إلى تعرف كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بمصر من خلال اليقظة الاستراتيجية، وأكدت الدراسة أنه لكي تتمكن المؤسسة التعليمية من خلق ميزة تنافسية تمكّنها من تحقيق أسبقية علي منافسيها في مجال نشاطها؛ فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، خاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية وهو ما تؤكد اليقظة الاستراتيجية، كما هدفت دراسة (هبة علاوة، ٢٠١٨) إلى بيان أثر اليقظة

الاستراتيجية بأشكالها المختلفة (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية) في دعم نشاط الإبداع في المؤسسات الجزائرية.

وفيما يتعلق بالدراسات حول منهجية هوشين كانري أكدت دراسة (Butterworth, 2001) على ارتباط هوشين كانري باستراتيجية المؤسسة مع عملياتها على أساس يومي ضمن نظرية الإدارة الاستراتيجية، واقترحت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً لهوشين كانري من خلال التركيز على قضايا الثقافة، وتأكيد الحاجة إلى الترتيبات التنظيمية التي تتكامل من خلالها الاستراتيجية مع الإدارة اليومية في مستوى التشغيل، كما أوضحت دراسة (Tennant and Paul, 2001) دور منهجية هوشين كانري في نشر استراتيجية المؤسسة بصورة فعالة، وأكدت على تطبيق المنهجية على نطاق واسع بهدف دمج الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وأن تطبيق هوشين كانري يعتمد على نشر الأهداف في بيئة الفريق، مما يساعد على تعزيز الصلة بين استراتيجية المؤسسة ودورة التخطيط السنوية لتحقيق الجودة، وأكدت دراسة (Witcher, Chau, 2007) على الجمع بين استخدامات بطاقة الأداء المتوازن وهوشين كانري كقدرات ديناميكية تكاملية لعملية الإدارة الاستراتيجية بأكملها، وقدمت نموذجاً للجمع بين هذه الأنشطة التنظيمية طويلة الأجل وقصيرة الأجل كإطار للإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وأكدت على إظهار كيفية تنفيذ الاستراتيجية عبر التسلسل الهرمي الوظيفي للمؤسسة، على أن تدار القدرات الأساسية بشكل صحيح يحقق إدارة ديناميكية وميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وهدفت دراسة (Witcher, Chau, Harding, 2008) إلى عرض كيفية استخدام المراجعات التنفيذية العليا كجزء منهوشين كانري (إدارة السياسات)، وتوضيح أهمية الكفاءات الأساسية من وجهة نظر معتمدة على الموارد الاستراتيجية لمناقشة مجموعات "متداخلة" من القدرات الديناميكية والأداء المتميز، مما يساعد على تطوير الكفاءات الأساسية في المجالات الرئيسية للعمل، وأكدت دراسة (Boisvert, 2012) أن هوشين كانري تعد طريقة للتخطيط الاستراتيجي، ولها

دور كبير في تطوير وتنفيذ المستوى الاستراتيجي والتحسينات المطلوبة بالمؤسسة، مع التركيز على اختيار الأولويات التنظيمية ومشاركة جميع الموظفين، واستخدام أدوات للتخطيط والتحسين، وتطبيق عملية مراجعة صارمة بحيث يمكن للقادة نجاح خططهم الاستراتيجية، كما هدفت دراسة (Deschamps, 2014) إلى فهم التعريف الأساسي ومبادئ هوشين كانري، وتحديد الفلسفة الأساسية في منهجية هوشين ودورها في الشمولية والإبداع والتواصل، ومعرفة تاريخ هوشين كانري، وفهم كيف تلائم خطة عمل PDCA في تطبيق المنهجية، وتحديد من يشارك في عملية تخطيط هوشين كانري، وأكدت دراسة (Adina & Ideskog, 2015) على أن الإدارة الاستراتيجية تركز على الجودة والإنتاجية والعمل الجماعي، ويعبر هوشين كانري عن أفضل ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وتوفير وسائل لممارسة نظام الإدارة، وكشفت هذه الدراسة عن كيفية تنفيذ هذا النظام الإداري الاستراتيجي، وقدمت الدراسة نموذجًا لتطبيق هوشين كانري بصورة أكثر قابلية للفهم وللتطبيق بالمؤسسات المختلفة، كما أكدت دراسة (Diez, Ordieres, Nuber, 2015) على أهمية منهجية هوشين كانري في تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة والتمكين الإداري لها، وقدمت الدراسة شجرة هوشين كانري التي تعتمد على مجموعة من المعايير التي تحكم عملية الاتصال بين كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة، بما يدعم الأداء ويحقق التميز على نطاق واسع داخل المؤسسة، وأكدت دراسة (Makalesi, 2016) على أنه يجب على المؤسسات الانتباه إلى زيادة توقعات العملاء في بيئة تنافسية حتى يمكن التعامل مع التحديات الموجودة، وتوضيح الإجراءات المتخذة على المستويات التشغيلية والتكثيكية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتأثير على التكلفة الإجمالية للمنتجات المتكاملة، وتصميم العملية وفق منهجيات إدارية حديثة أهمها هوشين كانري، كما أكدت دراسة (Ahmed, 2016) على دور المنهجية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية، وأنها تمثل مكونًا أساسيًا في العديد من المؤسسات التي تنفذ أنظمة ومفاهيم إدارية جديدة مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والجودة الشاملة (TQM)، وSix sigma، وبعد هوشين كانري أسلوبًا إداريًا يستخدم لتعزيز

عمل الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، وأوضحت دراسة (Barnabè, Giorgino, 2017) أن أدوات التخطيط الاستراتيجي والإدارة التي تتعلق بنظام نشر سياسة هوشين كانري والتي تتمثل في "التركيز، والتوحيد، والتكامل، والمراجعة" وفق دورة (FAIR)، وأوضحت الدراسة X-Matrix لتطبيق منهجية هوشين، ونقاط القوة في تطبيقها، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ودعم الأداء الجيد بها، وأكدت دراسة (Silveira, and Others, 2017) أن هوشين كانري تعد إطار إدارة استراتيجياً تم وضعه في اليابان وتطبيقه في سياق إدارة الجودة الشاملة، ويعتمد علي وضع استراتيجية الأعمال وتنفيذ العمليات، مما يؤكد على ضرورة تحديد مجموعة من المبادئ لهوشين كانري، وأوضحت الدراسة كيفية استخدام هوشين كانري ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة، وعرضت مجموعة من المتطلبات لنظام الإدارة لتطبيق هوشين كانري، وبعض الممارسات الخاصة بالتطبيق، وهدفت دراسة (Silveira and Others, 2018) إلى اقتراح مجموعة من المبادئ التوجيهية لتنظيم العمل بالمؤسسة وفق منهجية هوشين كانري، والذي يمثل إطار إدارة معترفاً به للربط بين الاستراتيجية وتنفيذ الأعمال، وأكدت الدراسة على تأكيد منهجية هوشين كانري على أهمية الثقافة التنظيمية والتركيز على قدرات الأفراد وتحقيق الموازنة والتكامل والمراجعة لجميع أعمال المؤسسة، كما أكدت دراسة (Thürer, and Others, 2018) أن منهجية هوشين كانري لديها القدرة على دمج استراتيجية العمليات في بنية متماسكة، ويمثل تخطيط هوشين كانري تحويلاً من أعلى إلى أسفل للأهداف، بدءاً بأهداف الإدارة العليا والانتقال إلى أدنى المستويات بالمؤسسة، وتفترض الدراسة وجود علاقة سببية مباشرة بينما يريده العميل وما يمكن تحقيقه بواسطة النظام عن طريق تطبيق هوشين كانري.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أنها ركزت على أهمية اليقظة الاستراتيجية، ودورها في تحسين بيئة العمل بالمؤسسات المختلفة؛ من خلال ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، وتوفير نظام معلوماتي يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وحددت بعض

الدراسات تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقها بالجامعات؛ تأكيداً علي دورها في تمكين المؤسسات المختلفة من مواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة، وتحقيق ميزة تنافسية، كما عرضت الدراسات أهمية منهجية هوشين كانري للمؤسسات، ومبادئها، ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، والتحسين المستمر للعمليات الداخلية، ودعم الاتصال بين كافة المستويات الإدارية، وأكدت بعض الدراسات أن منهجية هوشين كانري تعد أفضل ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات؛ حيث يوفر التكامل للجامعات المصرية نظاماً معلوماً يمكنها من رصد التغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وتعرف ما بها من فرص وتهديدات، وتمكينها من التعامل معها بنجاح، من خلال التحسين المستمر للعمليات الداخلية وأنشطتها المختلفة، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وفق خطة زمنية ومراجعة دورية، بما يساعد الجامعات المصرية علي مواجهة مشكلاتها، ويعزز تنافسيتها.

المحور الأول: الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية بالجامعات:

يعد مفهوم اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت وتطورت في مجال إدارة الأعمال، ولاقت اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة، وقد ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحليل ما بها من أحداث ومتغيرات، فهي تعد بمثابة نظام رادار للمؤسسة يساعدها على ملاحظة محيطها الداخلي والخارجي، مما يساعدها على فهم الأحداث بشكل استباقي، والتنبؤ بها والاستعداد لها، وذلك من خلال عدة خطوات محددة ومدروسة، بما يؤدي إلي ضمان بقاء المؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية، ومكانتها على كافة المستويات.

وأصبحت اليقظة الاستراتيجية وظيفة من الوظائف المهمة للمؤسسة في العصر الحديث لسببين أساسيين، هما: العولمة وما نتج عنها من اضطراب وتغير مستمر وغير متحكم فيه في بيئة المؤسسة مما وضعها في مواجهة التهديدات وعدم القدرة على اتخاذ القرارات، والأهمية الكبيرة التي اكتسبتها المعلومات كأحد الموارد الأساسية بالنسبة للمؤسسة؛ حيث تعمل نظم المعلومات كوسيلة ضرورية من أجل إدارة المعلومات في المؤسسة وتوفيرها لمتخذ القرار بالشكل وفي الوقت المناسبين (رقية ملاحي وآخرون، ٢٠١٤، ٢).

وتعد اليقظة الاستراتيجية مفهومًا إداريًا يعكس مدى قدرة المؤسسة على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية بمختلف الأنشطة والوظائف، والخارجية من خلال الرصد الاستراتيجي للتغيرات بهدف خفض حالات عدم التأكد والتحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، وذلك من خلال عملية معلوماتية تقوم على نظام معلوماتي دقيق تنتهي بتوفير المعلومات اللحظية والدقيقة لرفع المعرفة التنظيمية ودعم متخذي القرارات داخل المنظمة، ويعكس هذا المفهوم المنظور التقني من خلال استخدام مجموعة من البرامج والتقنيات من خلال عملية جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها، وتوزيع المعلومات الدقيقة والمناسبة لمستخدميها النهائيين لضمان التكامل والتفاعل بين وحدات المنظمة، ولضمان أحسن مراقبة واستجابة لمتغيرات البيئة (مريم بلحاج، ٢٠١٢، ٨).

وتشير اليقظة الاستراتيجية إلى قدرة النظام على اكتشاف وتفسير الإشارات والإنذارات الضعيفة التي توجد في البيئة المحيطة وفي ضوء ذلك يتم تطوير قدراتها المتوقعة؛ وبالتالي فهي ليست مجرد عمل سلبي محدود بمراقبة بسيطة للمحيط، بل هي عمل تطوعي، وقد يطلق عليه البعض مصطلح المسح البيئي أو الذكاء التنافسي؛ فهي تعمل كرادار لأنها تسعى دائمًا إلى التنبؤ في الوقت المناسب (بوخمخ ومصباح، ٢٠١٠، ٨).

=====

والمؤسسة اليقظة هي: تلك المؤسسة التي تدير عملياتها بشكل فعال بهدف التقييم، والاستجابة السريعة لمختلف الإشارات التي تأتي من بيئتها المحيطة، والتي يصعب تفسيرها (Day, G, 2006, 6)، ويكون لهذه المؤسسة القدرة على الرؤية الفائقة لكل المتغيرات المحيطة بها والاستجابة في ضوء المؤشرات المبكرة للتهديدات والفرص المحتملة، وتتكون هذه القدرة من خمسة عناصر هي (Day, Schoemaker, 2006, 5):

- القيادة اليقظة التي تشجع التركيز علي بيئة المؤسسة لتقدير التحذيرات المبكرة وتعبئة جهود المنظمة للعمل في ضوءها.
- ثقافة مرنة وفضولية، تسمح باستكشاف عناصر محورية في البيئة المحيطة وتشجع الأفراد على البحث في القضايا الناشئة، كما أنها تقوم على احترام أفكار الأفراد.
- نهج منظم في صنع الاستراتيجية؛ حيث تُركز الجهود على التحديات المحددة، بدلاً من هدر الطاقة على العناصر غير المثيرة للاهتمام، مع الاستمرار في تعزيز الوعي واسع النطاق.
- توفر أنظمة المعرفة تسمح بتتبع الإشارات الضعيفة والتعامل معها بشكل نشط قبل أن تصبح هذه الإشارات أكثر وضوحًا.
- البناء التنظيمي الذي يشجع على استكشاف المحيط الخارجي، ويقوم على المساءلة والشفافية في أثناء تنفيذ الاستراتيجية، وتحديد واضح للمسئوليات، وتوفير حوافز لتشجيع العمل المميز.

وبذلك تكون اليقظة الاستراتيجية عملية منظمة ومستمرة للكشف عن التغيرات التي تحيط بالمؤسسة بنظرة احتمالية عميقة لهذه التغيرات، ثم توفيرها في صورة نظام للمعلومات يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تجعل المؤسسة أكثر انتباهًا للمشكلات المتوقعة وأكثر جودة في صناعة القرارات الاستراتيجية؛ بما يحافظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية؛ ولذا تتميز اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها، تتمثل فيما يلي (Iesca, 2004, 22) :

- **الاستراتيجية:** فهي المسؤولة عن توجيه المؤسسة نحو المستقبل، وتساعد على اتخاذ القرارات غير المتكررة، والتي لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة وبقائها واستمراريتها.
- **الجماعية:** فهي تعتمد على ذكاء مجموعة من الأفراد التي تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط الخارجي، وإعطائها معنى معيناً، ويمثل هدف العمل الجماعي للفريق.
- **الشمولية:** تتكون من عدة عوامل مؤثرة بطريقة عملية على المؤسسة وهو ليس مفهوماً مجرداً أو تعبيراً إحصائياً، ويتكون المحيط من جانب: اقتصادي وثقافي واجتماعي وسياسي وتكنولوجي.
- **الإبداعية:** حيث ترتبط تفسير إشارات الإنذار المبكر بعنصر الإبداع؛ فالمعلومات المعنية لا تصف أيًا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تسمح بإنشاء رؤية تطوعية إرادية.
- **التنبؤية:** تختص بالبحث عن المعلومات التي تمتلك ميزات تنبؤية بحيث تقدم توضيحات عن المحيط المرتبط بالمستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

وعلى مستوى الجامعات تتمثل اليقظة الاستراتيجية في تواجد نظام معلومات داخل الجامعة يقوم برصد جميع متغيرات البيئة الخارجية بصفة مستمرة من أجل الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات لاستثمارها والاستفادة منها، ومحاولة تجنب التهديدات التي تواجهها من خلال تقديم منافسيها، وأيضاً من أجل التنبؤ بما قد يحدث في الجامعات الأخرى من أجل اتخاذ القرارات التي تساعد الجامعات المصرية في التعامل مع المتغيرات المستقبلية (أحمد محمد، ٢٠١٦، ٣٣).

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد خصائص اليقظة الاستراتيجية بالجامعات في أنها عملية:

- **ديناميكية:** حيث تعتمد على عناصر البيئة المحيطة بالجامعات، والكشف المستمر عن المتغيرات التي تحدث بها؛ بهدف تعرف ما بها من فرص مناسبة، واستغلالها في الوقت المناسب، وتعرف التهديدات المحيطة بها، ومحاولة تفاديها.
- **مستمرة:** فهي تمثل نشاطاً دائماً، ومستمرًا للجامعات، وتمر بمجموعة من المراحل المتتابعة التي تساعد الجامعات على مواجهة مختلف المتغيرات في بيئتها الخارجية.
- **هادفة:** حيث تتمحور حول قدرة الجامعات على استغلال المعلومات المتاحة، ومعالجتها لتحقيق أهدافها المختلفة، وتمكينها من التنبؤ بمختلف المستجدات التي تحدث في بيئتها المحيطة، والاستعداد لها بما يحقق تميز الجامعة.
- **أخلاقية:** تهدف إلى جمع المعلومات الموجودة في البيئة المحيطة بالجامعات، باستخدام الأساليب العلمية المتنوعة، بصورة أخلاقية دون إلحاق أي أذى بالمؤسسات الأخرى.
- **إبداعية:** فلا تقتصر على مجرد رصد عناصر البيئة المحيطة بالجامعات؛ ولكنها تهتم باستخدام المعلومات في وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه الجامعات بطريقة إبداعية.
- **مستقبلية:** تمثل إحدى آليات التخطيط الاستراتيجي، والتنبؤ بالمستقبل؛ فهي تساعد الجامعات على تحقيق أهدافها، ووضع خططها، واستراتيجياتها، واتخاذ قراراتها المختلفة.
- **متكاملة:** تمثل إطاراً متكاملًا من الأنشطة والممارسات التي تساعد الجامعات على تحديد نوعية المعلومات المطلوبة؛ وجمعها، وتحليلها، والتحقق من صدقها، وتخزينها، واستخدامها.
- **جماعية:** يقوم بها فريق من المتخصصين لرصد عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات، ويتوقف نجاحها على قدرات هذا الفريق والمهارات التي تؤهله لذلك، وعلى مديريته في تحقيق النجاح، ومواجهة المعوقات.

وبذلك يكون لليقظة الاستراتيجية دورهم في تمكين الجامعة من مواجهة البيئة الخارجية والتعامل بنجاح مع المحيط الخارجي لها، بما يحقق تميزها، ويتضح ذلك من خلال عرض أهمية اليقظة الاستراتيجية، وأبعادها، ومراحلها، ومتطلبات تطبيقها بالجامعات:

أولاً: أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات:

لليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة للمؤسسات التعليمية بصف عامة وللجامعات بصفة خاصة؛ لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، وتمكّنها من التكيف مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة، ولذلك فهي لها دور كبير في تحقيق استمرارية المؤسسة وتميزها، ويمكن تحديد أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها:

- تساعد على زيادة تنافسية المؤسسات من خلال: معرفة الاتجاهات الجديدة، والتنبؤ بمختلف التغيرات الهيكلية التي يمكن أن تحدث، وتطوير الخدمات المقدمة بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الجديدة، فضلاً عن البحث عن الميزات التنافسية، وتطويرها، والمحافظة عليها، وتدعيم قدرات المؤسسة المعرفية، وتطويرها (فيروز زروخي، وفاطمة الزهراء سكر، ٢٠١٠، ١٠).
- تلعب دوراً مهماً في صياغة رؤية المؤسسة الاستراتيجية، والعمل المستمر على تحسين موقعها التنافسي، وزيادة فهمها لعلاقاتها التفاعلية بمحيطها الخارجي بمختلف مكوناته؛ ومن ثم فهي تعد طريقة فعالة لاستشراف المستقبل، وتحسين التخطيط الاستراتيجي، كما أنها تعد أداة لتحسين مستوى الممارسات، ووسيلة لتعديل السلوك بطريقة هادفة (اليمين فالتة، ومحمد شنشونة ٢٠٠٦، ٣٨).
- تلعب دوراً كبيراً في مساعدة المؤسسات على اتخاذ قراراتها بدرجة عالية من الثقة والأمان (Djeghdjeh, and Others, 2012, 6).

■ تساعد المؤسسة على تسويق خدماتها بشكل أفضل مما يؤدي إلى زيادة عوائدها المتوقعة، وتعزيز قدراتها الإبداعية، ومساعدتها على امتلاك رؤية استشرافية تنبؤية عن طبيعة الخدمات والأنشطة التي يقدمها المنافسون الحاليون والمستقبلون (Djeghdjeh, and Others ,2012, 6).

■ تساعد علي تبني استراتيجية دفاعية لحماية المؤسسة من الأخطار الطارئة التي تظهر في بيئتها، وتبني استراتيجية هجومية، والتركيز على تحقيق التميز في الأنشطة التي تقدمها، وممارستها بشكل أفضل، والتنسيق الجيد بينها(نصيرة علاوي، ١٢٣، ٢٠١١).

■ تعد وسيلة استراتيجية لإدارة المعلومات؛ حيث تكتشف التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة (نصيرة علاوي، ٢٠١١، ١٢٣).

■ تمثل وسيلة لاستباق التغيرات، ورفع القدرة الابتكارية للمؤسسة؛ حيث تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع بيئتها (يوسف الزين، ٩٣، ٢٠١٣).

■ تحقق التكامل وتحد من المركزية من خلال تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة والتنسيق بين النشاطات؛ وضمان سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية (مريم بالحاج، ٢٠١٢، ٣١).

ويحدد البعض أهمية اليقظة الاستراتيجية فيما يلي(هبة علاوة، ٢٠١٨، ١٣٥-١٣٧):

■ **دعم عملية التخطيط:** حيث تدعم استمرارية التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وتسهم في تشكيل الاستراتيجيات وبلورتها وتقييم الأهداف الناتجة عنها.

■ **دعم سرعة الاستجابة:** حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء في حالة وعي ومعرفة تطورات الأسواق والمنافسين، وتساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات، وتحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغيرات الخارجية، وتحفيز أنشطه الاستجابة بسرعة، فاليقظة الاستراتيجية تمكّن من تنمية الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية وتسهم في ضمان تحسين موقع المنظمة في المستقبل.

- **دعم الإبداع والابتكار:** حيث تعمل على مقارنة الوضعية الحالية للمنظمة مقارنة بنظيراتها من المنظمات الأخرى، كما أنها تحفز الابتكار والتكيف، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، وتدعم موقعها التنافسي، وتساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى.
- **حل المشاكل وتدعيم القرارات:** حيث تقدم لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين، والتكنولوجيا.... وغيرها؛ فهي بذلك تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة وتساعد على فهم المشاكل وحلها.
- **تدعيم التوقع واستباق الأحداث:** حيث تسمح بتوسيع قدرات المنظمة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكّن من استباق الفرص الجديدة والقضاء على التهديدات المحتملة.
- **كما تتحدد أيضًا أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات في أنها:** (نهلة عبد القادر، ومرفت صالح، ٢٠١٧، ١٩٩).
- تسهم في توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب التي تدعم عملية اتخاذ القرار الفاعل وتسهلها.
- تساعد على تحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار؛ وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل جمع المعطيات، واستخراج المعلومات ومعالجتها.
- تساعد القيادات بالجامعات على استغلال الفرص وتجنب التهديدات وليس ذلك فحسب؛ بل تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية وتأمين الحماية وتحقيق مصالحها.
- تعمل على تحسين الأداء، وتسمح بالتوقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على التطوير.
- تسهم في تدعيم مصادر معلومات الجامعة وقدرتها على تحسين تنافسيتها.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات في أنها تساعد على ما يلي:

- **مواجهة التحديات المستقبلية:** من خلال التنبؤ بالتحديات المستقبلية والاستعداد لها، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة بالجامعات، وتطويرها.
- **تزويد المسؤولين وصانعي القرارات بالمعلومات اللازمة:** فهي تعد استراتيجية لصنع القرار بالجامعات؛ مما يعكس على تحسين عملية صنع القرار، ويزيد من قدرة الجامعات على مواجهة أزماتها، وحل مشكلاتها.
- **إدارة التغيير بالجامعات وقيادته:** وذلك بما يتلاءم مع طبيعة المتغيرات المستقبلية من ناحية، واحتياجات سوق العمل، وتطلعات العملاء الخارجيين من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب في الوقت المناسب.
- **إدارة المعلومات الاستراتيجية:** وذلك باستخدام الأدوات والأساليب الملائمة، بهدف تطوير أداء الأفراد، وزيادة كفاءاتهم، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، وبناء قواعد معلومات لاستخدامها عند الحاجة إليها، وتوظيفها في العمليات المختلفة بالجامعات لتحقيق أهدافها.
- **تشخيص البيئة المحيطة بالجامعات وتحليلها:** والكشف عن الفرص واستغلالها، وعن التهديدات وتجنبها؛ بهدف زيادة قدرة الجامعات على تعزيز مكانتها التنافسية.
- **ربط الجامعات ببيئتها المحيطة:** مما يساعد على تقوية العلاقات بين الجامعات، وبين المؤسسات المحيطة بها؛ مما يؤدي إلى تفعيل دور الجامعات في حل المشكلات المحيطة، خدمة المجتمع.

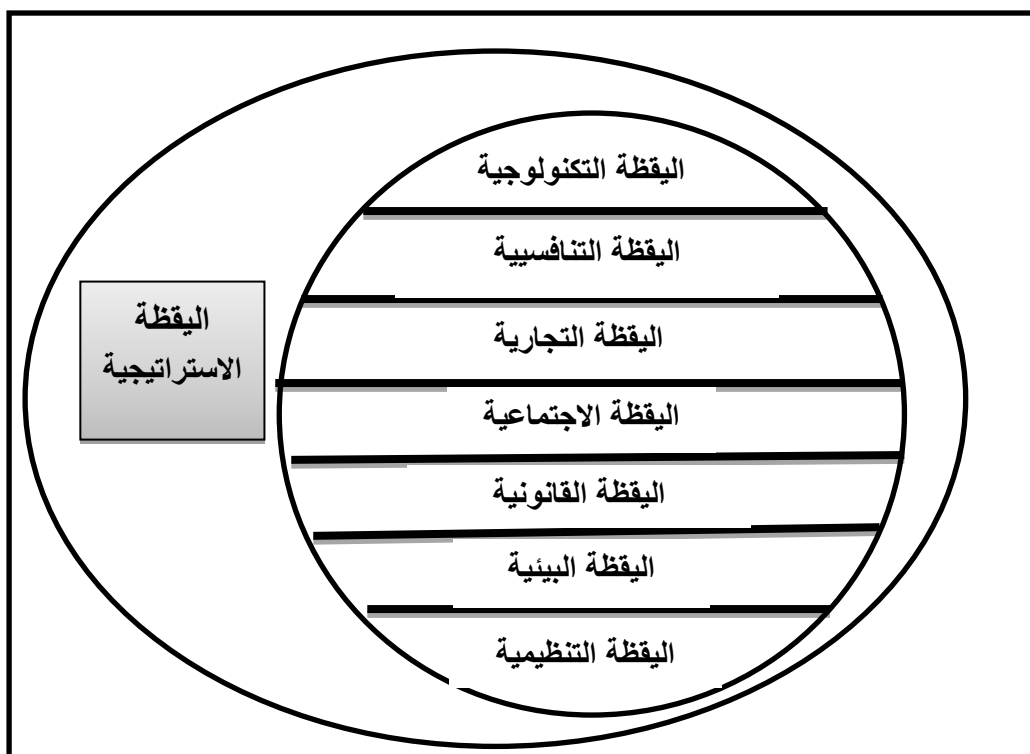
ثانياً: أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

تتكون اليقظة الاستراتيجية من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة التي تعطي للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب وبفعالية عالية، وهناك العديد من تصنيفات اليقظة الاستراتيجية، فهناك من قسمها وفقاً لمعيار الزمن إلى اليقظة

آليات مُقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية

المنتظمة، واليقظة العرضية، واليقظة الدورية، واليقظة الدائمة، وهناك من قسمها وفقاً لطبيعة المعلومات اللازمة إلى ثلاثة أنواع هي: اليقظة الاستراتيجية، واليقظة التكتيكية، واليقظة العملية، وهناك من قسمها وفقاً لمعيار نطاق اليقظة إلى اليقظة الكامنة، واليقظة النشطة (Dandagi, and Others,2016, 78-79)

وتعد اليقظة الاستراتيجية مفهوماً شاملاً لكافة نشاطات المؤسسة؛ لأن البيئة المحيطة بالمؤسسة بيئة متنوعة، ولأن هدف اليقظة الحصول على المعلومات من بيئة المنظمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولابد أن تكون المعلومات شاملة لكل المتغيرات البيئية؛ لذا تم تصنيف أنواع اليقظة الاستراتيجية حسب ميدان النشاط المستهدف (وهو التصنيف الأكثر شيوعاً لليقظة الاستراتيجية)، والشكل التالي يوضح أبعاد اليقظة الاستراتيجية:



شكل رقم (١) أبعاد اليقظة الاستراتيجية (الشكل من إعداد الباحثة)

يوضح الشكل السابق أبعاد اليقظة الاستراتيجية والتي تتكامل فيما بينهما؛ حتى يمكن دراسة البيئة الخارجية بكل متغيراتها، وتمثل في سبعة أبعاد هي: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، واليقظة الاجتماعية، واليقظة القانونية، واليقظة البيئية، واليقظة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

(أ) اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية (شفيكن الأمين، ٢٠١١، ١١٨) وتعني مراقبة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية؛ من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير؛ وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات، وتسمح اليقظة التكنولوجية بمراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية، وجمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وإيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة (داودي الطيب، ٢٠٠٧، ٩١)، وتمكّن اليقظة التكنولوجية المؤسسة من الإجابة عن عدة تساؤلات هي: ما براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟ ما المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟ ما المؤسسات المتطورة في هذا القطاع؟ ما المعايير المعمول بها حاليًا في المجال التكنولوجي؟ (ابراهيم عباس، ٢٠١٨، ٨).

وهي تتمثل في البحث عن المعلومات العلمية، والتقنية، وجمعها لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية داخل المؤسسة (فيروز زروخي، وفاطمة الزهراء سكر، ٢٠١٠، ١٠)، وتستمد معلوماتها من مصادر مختلفة مثل؛ هيئات البحث العلمي والجامعات، الدراسة الدورية ببراءات الاختراع ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة، بنوك

المعلومات، المنشورات، والأطروحات المختلفة، وقواعد البيانات، والمشاركة في المؤتمرات العلمية (ولد عابد، علواطيولمين، ٢٠١٧، ٦).

(ب) اليقظة التنافسية:

تعرف بأنها النشاط الذي تتعرف المؤسسة من خلاله علي منافسيها الحاليين والمحتملين عن طريق اهتمامها بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة(نوفيل حديد، ٢٠٠٥، ١٨٩)، وتعني المقارنة المستمرة لنقاط قوة المؤسسة وضعفها في شتي المجالات، مع نقاط قوة وضعف المؤسسات المنافسة لها بما يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين مكانتها وتطويرها(محمد الصالح، وهدي محمد، ٢٠١٤، ٥)، وتهدف إلى معرفة الأداءات الحالية للمنافسين، وقدراتهم، والفرضيات التي تحكم عملهم وقراراتهم، مما يساعد المؤسسة على مقارنة أدائها بمستوى أداء منافسيها، وتحديد نقاط قوتها، وضعفها مقارنة بنقاط قوة وضعف منافسيها(ولد عابد، علواطيولمين، ٢٠١٧، ٦)، وتبحث في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة (حمزة رملي، ٢٦٠، ٢٠١٤).

وتتعرف المؤسسة من خلالها علي منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، ويكون لها دور ملموس في رفع تنافسية المؤسسات التعليمية من خلال: معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية، وتكييف المنتج التعليمي مع التغيرات الجديدة، ورفع القدرة المؤسسية وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات، والحصول على مورد وافر من المعلومات والخبرة، ودعم معرفة المؤسسة وتطويرها، وضمان سريان جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال أربع عمليات حيوية، هي: عملية التوقع لأنشطة المنافسين أو تغيرات البيئة المحيطة، وعملية اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين لإقامة شراكات تطويريه معهم، واكتشاف فرص جديدة في البيئة الخارجية للمؤسسة يمكن استثمارها،

وعملية مراقبة تطورات الخدمات التعليمية، والتطورات التكنولوجية أو التنظيمات في إطار الأنشطة، ثم عملية التعلم: ويتم فيها تعلم خصائص الأسواق الجديدة ونجاحات وأخطاء المنافسين الحاليين أو المحتملين في كافة المجالات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية التي تنعكس علي التنافسية في العملية التعليمية.(إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ٣٣-٣٤).

(ج) اليقظة التجارية:

تعني النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله علاقةموردين/ مستفيدين، والمهارات الجديدة في السوق، وترتكز بشكل خاص على المستفيدين والموردين من أجل تطويرالمنتجات والخدمات، وتهتم اليقظة التجارية بمتابعة تطورا احتياجات المستفيدين على المدى الطويل، وتطورعلاقاتهم بالمؤسسة(إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ٩)، والبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها، وتتعلق بتطور سوق المؤسسة وسلوك العميل ومحاور اتصال منافسيها، والتنبؤ بتغير احتياجات سوق العمل، وتسمح اليقظة التجارية باكتشاف أسواق جديدة واقتراح منتجات جديدة علي العملاء، وتتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة في السوق (نعيمة غلاب، مليكة زغيب، ٢٠١٢، ١٦١).

(د) اليقظة الاجتماعية:

تتمثل اليقظة الاجتماعيةفي تحديد كل الظواهر الاجتماعيةوملاحظتها مثل:الصراعات الاجتماعية، والتعارضات الدينية والعرفية، وسوء التفاهم بين الأجيال، والتمسك بالتقاليد، وتتمثل في إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط، وتختص اليقظة الاجتماعية بمراقبة كل التغيرات الخاصة بمختلف أوجهالحياة الاجتماعية وتشمل هذه المتغيرات:تطور النمو الديموجرافي، وعادات الاستهلاك، وتغير الموضة في الملابس، والتجمعات السكانية، والتي تؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسة التعليمية(إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ٩).

(هـ) اليقظة القانونية:

تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التعليمية، وليس المعايير القانونية فقط، وإنما المعايير التكنولوجية أيضاً، التي غالباً ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات التعليمية مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائلة في المنطقة وتطور السياسات، وعلى المؤسسة التعليمية متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أية هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة (إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ١٠).

(و) اليقظة المحيطة (البيئية):

تعرف باليقظة الشاملة وتعني باقي المتغيرات البيئية، حيث تسعى المؤسسة إلى مراقبة المستمرة وجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات التي تطرأ في الميادين السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والطبيعية والتي لها تأثير قوي على استراتيجية المؤسسة (مريم بالحاج، ٢٠١٢، ٢٩)، وتعني المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة، وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة، وتسمح بتحديد ومراقبة المظاهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء، وتوفير مناخ اجتماعي سليم يسهم في معالجة المشاكل الداخلية، وتتبع المؤسسة من خلالها جميع الأنشطة التي تتعلق ببيئتها المحيطة وتؤثر بشكل كبير على أدائها (محمد الصالح، وهدي محمد، ٢٠١٤، ٦).

وتهتم بباقي المكونات للمحيط - ما عدا السابق ذكرها - أي باقي محيط المؤسسة، وهي العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية، والتي تؤثر على المعايير الاقتصادية والمالية، وهو ما يدفع المسيرين إلى تطوير الوسائل الأساسية التي تسمح بمراقبة هذه العوامل، وتسمح اليقظة البيئية بمراقبة التطورات القانونية، والشروط المنظمة للسوق، وتغير المواقف، وسلوك المستهلكين، ومخاطر الفوضى، والصراع، وما إلى ذلك (شمس خلفاوي، ٢٠١٧، ٢٩١) وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها

الأنواع السابقة، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية، واليقظة المالية... إلخ، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر؛ لأنها تؤثر على نشاط المؤسسة ومستقبلها، وتطبيق اليقظة البيئية وظيفة صعبة للمؤسسة؛ لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة وتحليلها ومعالجتها وإرسالها إلى متخذي القرار (إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ١٠).

(ز) اليقظة التنظيمية:

تهتم بالتغيرات الداخلية للمؤسسة، ومتابعتها المستمرة لأحدث المستجدات سواء من الناحية التنظيمية التي تتعلق بالموارد، والهياكل التنظيمية، والعمليات الداخلية، ونظم الاتصال، وغيرها، أو من الناحية الإجرائية، التي تتعلق برأس المال الفكري؛ وتطويره، ورفع كفاءته؛ مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وفعالية (تركيا العتيبي، وغادة القحطاني، ٢٠١٥، ١٠٩)، وتختص بمختلف الأنشطة والوظائف التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجاز نشاطاتها، وتمثل اليقظة الداخلية التي تحقق قدرة المؤسسة الإجرائية على معالجة ودعم وقياس القضايا التنظيمية لمختلف الأنشطة والوظائف (مريم بالحاج، ٢٠١٢، ٢٩).

مما سبق يتضح أن اليقظة التكنولوجية للجامعات تتمثل في متابعة الجامعات لأحدث التطورات التكنولوجية، والعلمية، وبراءات الاختراع، والمشروعات البحثية، والإبداعات، والابتكارات والتطورات في أنشطة الجامعات، وتتمثل اليقظة التنافسية في مراقبة الجامعة لأنشطة الجامعات المنافسة، وجمع معلومات دقيقة عن طبيعة الجامعة، وخططها، واستراتيجياتها، وأهدافها، وعملياتها، وخدماتها، وأنشطتها، وإجراءاتها، ومصادر تمويلها، ومواردها البشرية، وغيرها؛ مما يساعدها على تعزيز مكانتها التنافسية، وتتمثل اليقظة التجارية في مراقبة الجامعات باستمرار لعملائها الحاليين والمحتملين، وتعرف احتياجاتهم، ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها، وتتمثل اليقظة الاجتماعية في متابعة الجامعات باستمرار لأحدث التطورات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وتعرف

القضايا المجتمعية والتعامل معها، وتتمثل اليقظة القانونية في التشريعات والقوانين التي تنظم العمل بالجامعات، وتتمثل اليقظة البيئية في دعم اتصال الجامعات ببيئتها الخارجية، وتعرف الفرص والتهديدات الخارجية، وجمع المعلومات التي تمكن من التصدي لها، وتتمثل اليقظة التنظيمية في الأنشطة التي تعتمد عليها الجامعة في تحسين رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وسياستها، وخططها، واستراتيجياتها، وخدماتها، وأنشطتها، ومواردها بما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

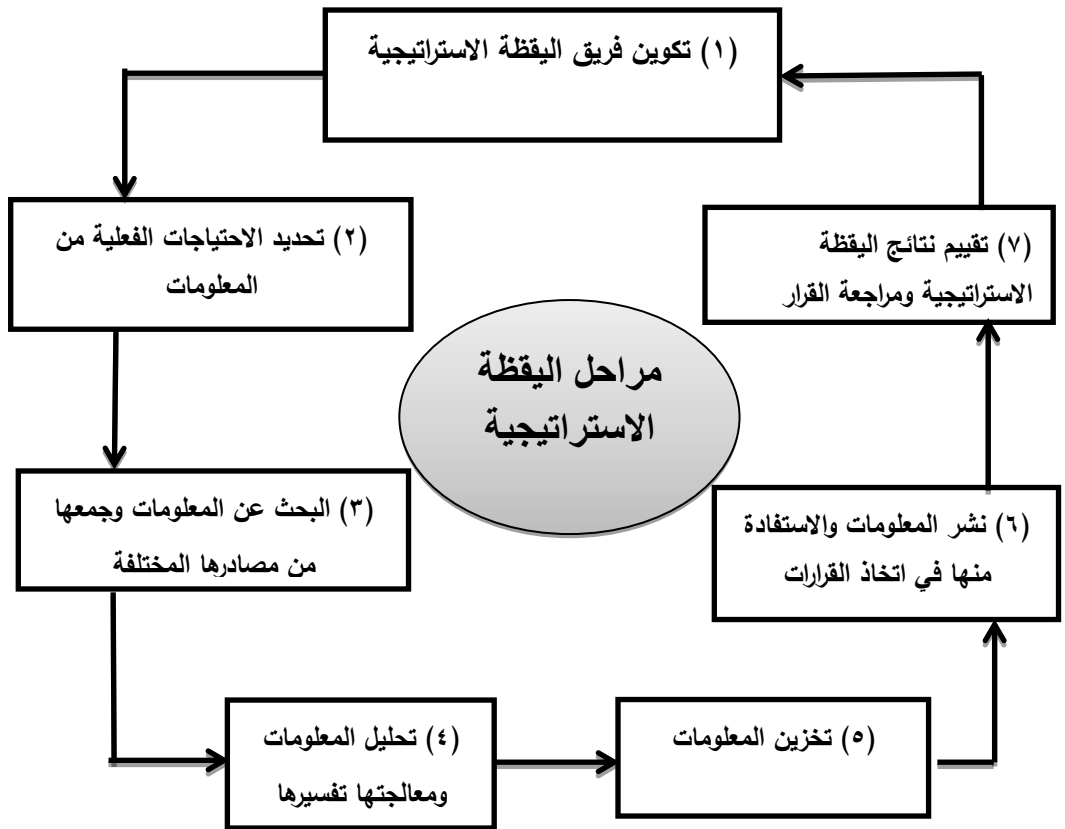
ثالثاً: مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية:

تمر اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل المتتابعة والمتداخلة إلى حد كبير، وتوجد نماذج عديدة توضح مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المتنوعة، أشهرها نموذج هيمبرتليسيكا الذي قسم مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية إلى ثلاث مراحل؛ مرحلة البحث عن المعلومات تتضمن (الاستهداف، والتعقب)، ومرحلة تحليل المعلومات ومعالجتها وتتضمن (انتقاء المعلومات، وصعود المعلومات، وتحليل المعلومات، وتخزين المعلومات)، ومرحلة نشر المعلومات (Lesca, 2004, 28-30)

أما مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات فقد حددتها دراسة (إبراهيم عباس، ٢٠١٨) في أربع مراحل هي: جمع المعلومات، والتركيب والتحليل، والنشر واتخاذ القرار، والمراجعة، وحددتها دراسة (أفكار سعيد، ٢٠١٧) في ست مراحل هي: تحديد نوعية المعلومات وتحديد مصادر الحصول عليها، وجمع المعلومات من مصادرها المختلفة والتأكد من صحتها، وتحليل المعلومات وتفسيرها، وتخزين المعلومات، ونشر المعلومات وتقييم نتائج اليقظة الاستراتيجية، وحددتها دراسة (تركي العتيبي، وغادة القحطاني، ٢٠١٥) في مؤسسات التعليم العالي في ست مراحل هي: تحديد الاحتياج من المعلومة، والبحث عن المعلومة وجمعها، وتحليل المعلومات ومعالجتها، وتخزين المعلومات، ونشر المعلومات واستخدامها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتقييم القرار ومراجعته، والبدء مرة أخرى في هذه المراحل، وحددتها دراسة (نهلة عبد القادر، مرفت صالح، ٢٠١٧) في

خمس مراحل هي: تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات، وتحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة، والبحث عن المعلومات وجمعها من مصادرها المختلفة، ومعالجة البيانات والمعلومات حسب الاحتياجات المحددة واستخراج المهم منها، ونشر المعلومات بسرعة والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

ومن العرض السابق لمراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية يمكن تحديد مراحل تطبيقها بالجامعات في سبع مراحل يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم (٢) مراحل اليقظة الاستراتيجية
(الشكل من إعداد الباحثة)

يوضح الشكل السابق أن اليقظة الإستراتيجية عملية مستمرة تتكون من سبع مراحل هي: تكوين فريق اليقظة الاستراتيجية، وتحديد الاحتياجات الفعلية من المعلومات، والبحث عن المعلومات وجمعها من مصادرها المختلفة، وتحليل المعلومات ومعالجتها وتفسيرها، وتخزين المعلومات، ونشر المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات، وتقييم نتائج اليقظة الاستراتيجية ومراجعة القرار، وفيما يلي توضيح هذه المراحل:

(أ) تكوين فريق اليقظة (تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة):

كي يتم تطبيق اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة بكفاءة لابد من وجود أفراد مختصين يقومون بعملية اليقظة لهم خصائص معينة، وأدوار محددة، يطلق عليهم ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية أو جماعة اليقظة الاستراتيجية (المتيقظون)(Veilleurs)، وهم مجموعة من الأشخاص يعملون معاً، ويمتلكون العديد من القدرات، والمهارات المختلفة التي تساعدهم على تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة، وكشف ما بها من فرص، أو مخاطر محتملة، وهم يتمتعون بمجموعة من الخصائص التي تتفق مع طبيعة المؤسسة، ويتكون هذا الفريق من (ولد عابد، علواطيولمين، ٢٠١٧، ٨):

- ١- **متخذي القرارات الاستراتيجية:** يكون لديهم القدرة علي تحديد أهداف المؤسسة، ومعرفة التطورات الحادثة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- ٢- **مدير المؤسسة:** يكون لديه القدرة علي العمل الجماعي، والقدرة علي تسيير الموارد البشرية، ومعرفة الوسائل المساعدة علي اتخاذ القرار.
- ٣- **المتيقظين الكبار (المحلين):** يكون لديهم القدرة علي العمل الجماعي، والتفكير الاستراتيجي، وتحليل المعلومات وتركيبها، ووضع الرؤية المستقبلية، والمعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.
- ٤- **المتيقظون المشتركون:** ويكون لديهم القدرة علي الملاحظة الجيدة للبيئة المحيطة، وامتلاك مصادر المعلومات، وجمع المعلومات من مصادرها المختلفة، والتحكم في المعلومات.

٥- العاملین بالمؤسسة (الملاحظين): يكون لديهم نشاط حيوي دائم في العمل، وقدرة على العمل الجماعي والعمل في فريق بروح عمل جماعية عالية.

(ب) تحديد الاحتياجات الفعلية من المعلومات:

قبل البدء في عملية جمع المعلومات، لا بد أولاً من تحديد احتياجات المؤسسة منها؛ أي تحديد ماذا يريدون بالضبط، ومعرفة المعلومات التي يحتاجونها لصنع القرار، فجمع المعلومات غير المحددة يتسبب في تكلفة ووقت ضائعين دون أن تكون لهذه المعلومات أية فائدة، وتحديد الاحتياجات من المعلومات يعتمد علي تحديد وتوضيح الأهداف التي يريد أصحاب القرار تحقيقها من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية، ويتم تحديد الاحتياجات من الإجابة عن أسئلة ماذا نريد؟ ومن نراقب؟ وكيف نراقب؟ (سلمعلاوة، ٢٠٠٨، ١٣٠).

ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية متخذو القرارات الاستراتيجية، ومدير المؤسسة، حيث يقوم متخذو القرارات الاستراتيجية بتحديد الأهداف المستهدفة ذات الأولوية للمؤسسة، ليتم عرضها علي جماعة اليقظة، ويعد مدير المؤسسة همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة الاستراتيجية.

(ج) البحث عن المعلومات وجمعها من مصادرها المختلفة:

تعد مرحلة البحث عن المعلومات المرحلة الأساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية، ومصادر البحث عن المعلومات عديدة، تتمثل في تقارير المؤسسة ومصادرها الداخلية، والدورات العلمية، والكتب والموسوعات، وبراءات الاختراع، والتقارير وقواعد البيانات والمؤتمرات، والملتقيات والمعارض، وشبكة المعلومات الإلكترونية التي يمكن أن تستغلها المؤسسة كمصادر للمعلومات، وهذه المرحلة تتكون من عنصرين أساسيين هما (Heintz, and Others, 2016, 44-45):

▪ الاستهداف: أي تحديد جزء من بيئة المؤسسة، يتم وضعه تحت الرصد (المراقبة) عن طريق فريق اليقظة الاستراتيجية؛ ويتم تركيز الانتباه والجهود وتحدي المعلومات التي

يجب جمعها عنه، ويتم تحديد هدف اليقظة الاستراتيجية كنتيجة تتولد عن الاستهداف من أجل الحصول على معلومات تفيد القرارات الاستراتيجية.

■ جمع المعلومات: هي العملية الإرادية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة على معلومات اليقظة الاستراتيجية، ولكي تكون عملية جمع المعلومات صحيحة، لا بد من الطلب المبكر؛ لأن بعض المصادر تتطلب فترة طويلة للحصول على المعلومات المفيدة، وتحديد الأولويات من المعلومات حسب متطلبات الوقت والمصدر، وأنتكون مصادر جمع المعلومات متوافقة مع بعضها ومتكاملة.

ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية المتيقظون الكبار ويتمثل دورهم في استكشاف البيئة المحيطة، وتحديد مصادر المعلومات، وجمعها.

(د) تحليل المعلومات ومعالجتها وتفسيرها:

اليقظة الاستراتيجية لا تكتفي بجمع المعلومات فقط؛ ولكن العملية لا تكون ذات معنى إذا لم يتم تحليل المعلومات التي تم رصدها، فالمعلومة المفيدة نادرًا ما تصل في الشكل المرغوب فيه والذي يسمحلأصحاب القرار باستعمالها في الحال؛ لأنها غالبًا تكون ضائعة وسط كم منالمعلومات غير المفيدة، فالواجب فرزها وترتيبها وانتقاء المعلومات المهمة منها والمفيد في اتخاذ القرارالاستراتيجي، ويتم في هذه المرحلة تصفية المعلومات وفقا لمدى أهميتها في الوقت الحالي، واستشعارخطورتها في المستقبل، وترجمة تلك المعلومات المهمة إلى تقارير ومؤشرات يمكن استخدامها بشكل مباشر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة؛ أي أننا نحصل بنهاية هذه المرحلة علي معلومات معالجة جاهزة للاستفادة منها(سلمي علاوة، ٢٠٠٨، ١٤١)،(نصيرة علاوي، ٢٠١١، ١٢٣).

وتشمل هذه المرحلة (Parakhina, V., and Others, 2017, 66)

- فرز المعلومات وترتيبها بالاحتفاظ بتلك الملائمة والمفيدة وترتيبها حسب أهميتها.
- تحليل المعلومات بتفسير دلالاتها الحالية والتنبؤ بآثارها المستقبلية.

تركيب ما تم التوصل إليه من تحاليل بهدف الخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية.

ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية المتيقظون المشتركون، ويتمثل دورهم في تحليل المعلومات المجمعّة، وترجمتها، وتركيبها، والإسهام في إعداد السيناريوهات، والتحقق من صحة السيناريوهات ومقارنتها مع البيئة الخارجية.

(هـ) تخزين المعلومات:

يعد تخزين معلومات اليقظة الاستراتيجية شرطاً أساسياً وضرورياً لتقويم هذه المعلومات واستغلالها، فهو يجسد وضع المعلومات تحت التصرف؛ مما يجعل الاطلاع عليها سهلا في كل وقت من طرف الأشخاص المسموح لهم بذلك، فالمعلومات التي تم استقبالها من تحليل معلومات اليقظة الاستراتيجية، يجب أن يتم حفظها وتخزينها لضمان عدم ضياعها، ويتم ذلكا في وسائل إلكترونية أو ورقية، وتخزين المعلومات يجب أن يكون بطريقة تجعلها جاهزة للنشر وليس كل المعلومات تخزن، فهدف اليقظة الاستراتيجية يبقى دائماً هو إمداد المؤسسة بمعلومات تستعمل مباشرة، ولكن تبقى هناك معلومات يجب تخزينها لاستعمالها المتكرر (سلمعلاوة، ٢٠٠٨، ١٤٨).

ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية المتيقظون الكبار، والمتيقظون المشتركون، والعاملون بالمؤسسة، ويتمثل دورهم في دعم اليقظة الاستراتيجية من خلال ترتيب الملفات وإدخال المعلومات، وعمل قواعد البيانات، وغيرها.

(و) نشر المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات:

تعد المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الاستراتيجية، ولكن لا يمكن أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة للمؤسسة (Dandagi, and Oters, 2016, 77) وتعد عملية النشر هي العملية التي يتم من خلالها وضع المعلومات الناتجة عن عملية التحليل والمعالجة في متناول المستخدمين، والذين غالبا ما يكون المسؤولون العمليون لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، والغرض من هذه العملية هو إيصال المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة للشخص

المناسب (أي متخذ القرار)، وبذلك يمكن للمؤسسة مواجهة التهديدات والأخطار التي تواجه المؤسسة، وانتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها، وهنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب يتولد عنه تحديد للمجالات والمعلومات الجديدة التي يجب البحث عنها (نصيرة علاوي، ٢٠١١، ١٢٧).

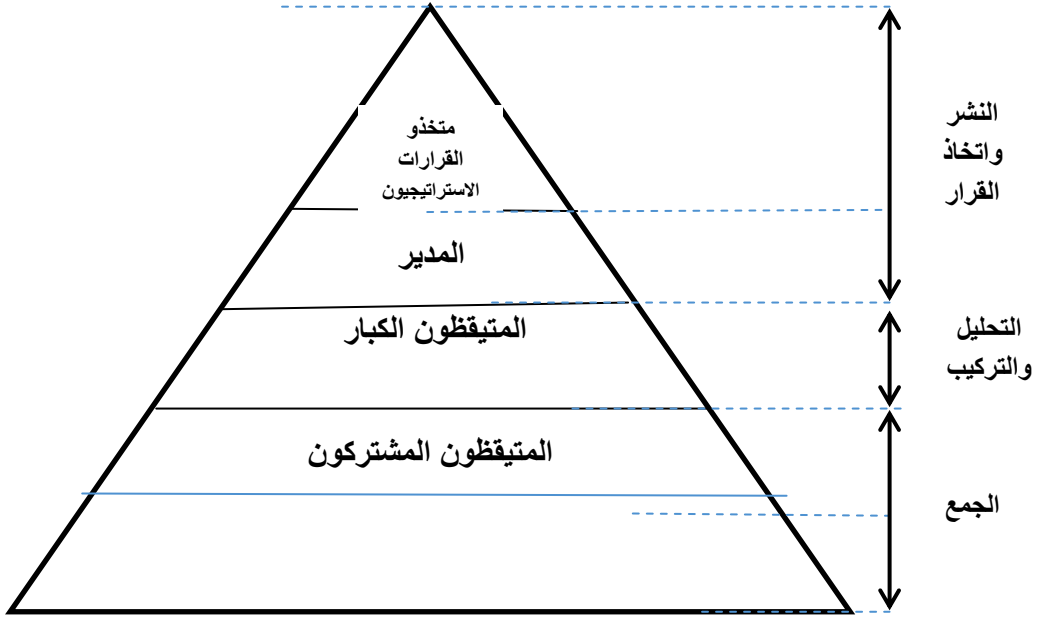
ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية متخذو القرارات الاستراتيجية، ويتمثل دورهم في تحليل نتائج اليقظة الاستراتيجية التي تقدم لهم في شكل سيناريوهات، وترجمة السيناريوهات إلى أعمال واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

(ز) تقييم نتائج اليقظة الاستراتيجية ومراجعة القرار.

بعد المراحل السابقة تأتي خطوة التقييم ومراجعة الآثار المترتبة عن القرار الاستراتيجي المتخذ، بحيث يتم تقييم النتائج التي تم التوصل إليها، وتحديد نقاط القوة والضعف، والاستفادة منها في إعادة تحديد الجوانب المراد تطويرها، ثم إعادة المراحل مرة أخرى (Dandagi, Sh., and Others, 2016, 79)

ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية متخذو القرارات الاستراتيجية، ويتمثل دورهم في تنظيم سير عملية اليقظة الاستراتيجية، وإيجاد أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.

ويمكن إسقاط مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية علي ممثلها من خلال الشكل التالي الذي يظهر في تمثيل فريق اليقظة الاستراتيجية وفقاً لمستوياتهم التنظيمية:



شكل رقم (٣) مراحل عملية اليقظة حسب ممثلي اليقظة

(رفيق، ٢٠٠٤، ١٦٦)

يتضح من الشكل السابق أن اليقظة الاستراتيجية عملية جماعية يقوم بها فريق من العاملين بالجامعة، ويظهر دورهم علي ثلاثة مستويات: مستوى الملاحظين والمتقظين وتكمن مهمتهم في جمع المعلومات، ورصد عناصر البيئة المحيطة بالجامعة، ويتكون منفريق من الإداريين العاملين بالجامعة، وبعض المتخصصين في المجالات المختلفة، وهم يمثلون قاعدة الهرم، ومستوي المحللين، وتكمن مهمتهم الأساسية في تحليل المعلومات التي تم جمعها، والتأكد من صدقها، وتفسيرها، ويتكون من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبعض المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات، وتحليل البيانات، واستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، ومستوي متخذي القرارات، والمديرين، وتكمن مهمتهم الأساسية في معالجة المعلومات التي تم جمعها في المرحلتين السابقتين، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات، وهم يمثلون قمة الهرم.

ومن العرض السابق لمراحل اليقظة الاستراتيجية وتحديد دور فريق اليقظة في تطبيق المراحل، يتم تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات، أولاً بتكوين فريق لليقظة من جميع العاملين بالجامعة الأكاديميين والإداريين، وتعريف كل فرد في الفريق بدوره، ويتم تحديد الاحتياجات الفعلية من المعلومات؛ وتحديد الجانب المستهدف تطويره من الجامعة، والبحث عن المعلومات وجمعها من مصادر مختلفة؛ بحيث يتم تحديد نوعية المعلومات المهمة التي تحتاجها الجامعة وتحديد مصادر الحصول عليها، وتتوسع هذه المصادر، فمنها المؤتمرات، والندوات، وورش العمل، والكتب، والمنشورات، وقواعد البيانات، والمواقع الإلكترونية، وغيرها، والتأكيد علي جمع المعلومات بطرق قانونية، ووفق ميثاق أخلاقي، والتأكد من صحة هذه المعلومات وصدقها باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، ثم يتم تحليل المعلومات ومعالجتها وتفسيرها؛ بحيث يتم استخدام الأساليب العلمية والإحصائية المختلفة لتحليل لمعلومات التي تم جمعها حتي يسهل تفسيرها والاستفادة منها، ثم تخزين المعلومات؛ بحيث يتوفر للجامعة رصيد معلوماتي، ويتم حفظ المعلومات بشكل يدوي في صورة ملفات، وسجلات، ووثائق، وكتيبات، وبشكل إلكتروني؛ بحيث يتوفر بالجامعة قواعد بيانات لتخزين المعلومات التي تم جمعها، وتوفير الإمكانيات اللازمة من أجهزة ومعدات ووسائل تكنولوجية وبرمجيات وشبكات إنترنت، حتي يمكن تخزين المعلومات واسترجاعها ومعالجتها، ثم مرحلة نشر المعلومات؛ بحيث يتم توصيل المعلومات التي تم جمعها لمستخدميها من قيادات الجامعة وقيادات الكليات، حتى يتم توظيفها في اتخاذ القرارات، وبناء الخطط، ووضع السياسات والاستراتيجيات المستقبلية للجامعة، وأخيراً مرحلة تقييم نتائج اليقظة الاستراتيجية ومراجعة القرار؛ بحيث يتم تقييم النتائج التي تم التوصل إليها، وتحديد نقاط القوة والضعف، والاستفادة منها في إعادة تحديد الجوانب المراد تطويرها مرة أخرى بالجامعة.

رابعاً: متطلبات تحقيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات:

تمثل اليقظة الاستراتيجية فكرةً جديدًا يؤثر في جمع نواحي التنظيم والإدارة، فلا يتم بناء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة بمجرد استحداث قسم أو خلية لليقظة لها إدارة خاصة تشرف عليها، وتوفر لها الإمكانيات المادية والتكنولوجية، وتتبع خطوات ومنهجية محددة، وإنما الأمر أبعد من ذلك؛ فهي تغيير كامل في طريقة العمل، تتوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة، ولن يتم ذلك إلا بتوافر مجموعة من المتطلبات اللازمة تتمثل فيما يلي (Revelli, 2000,12)

(أ) **متطلبات تنظيمية:** تتمثل المتطلبات التنظيمية اللازمة لليقظة الاستراتيجية بالجامعات فيما يلي:

١- مراجعة البناء التنظيمي القائم: قبل القيام بإعادة الهيكلة لا بد أولاً من تقييم الوضع الحالي ومراجعة الواقع التنظيمي القائم للوقوف على نقاط القوة والضعف، وتشمل هذه المراجعة: مراجعة الواقع التنظيمي في ضوء متطلبات بناء اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، ومراجعة الهياكل التنظيمية والعلاقات القائمة وتقييم فعاليتها في أداء اليقظة، ومراجعة توزيع السلطات والصلاحيات بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، وتوفير المرونة اللازمة لسرعة الاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية (نور العابدين فوجيل، ١٦١، ٢٠١٢).

٢- إعادة الهيكلة التنظيمية: لا بد من إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتناسب مع مكانة كل فرد، وإسهامه في تحقيق الأهداف، وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام، وتحديد أنماط التفاعل، وتحديد آليات التنسيق الرسمية بين جميع المستويات الإدارية بالتنظيم، والاعتماد على هيكل تنظيمي مرن، وتحسين العلاقات العامة، والاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات (تركي العتيبي، وغادة القحطاني، ٢٠١٥، ٩٦-١٠٣).

٣- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: والعمل على ترسيخ ثقافة مساندة لليقظة الاستراتيجية تشجع على الانفتاح، والتغيير، وتعطي قيمة كبيرة للمعلومات، كما

تشجع على الابتكار، وترحب به، مع ضرورة التأكيد على أن ثقافة المؤسسة تتغير بتغيير الأنظمة السائدة، دون الإخلال بالعادات، والتقاليد السائدة (تركي العتيبي، وغادة القحطاني، ٢٠١٥، ٩٦-١٠٣).

٤- تبني رؤية ورسالة واضحة: تكون موجهة نحو بناء نظام لليقظة الاستراتيجية، والعمل على تقديم الدعم المطلق لهذا النظام (نهلة عبد القادر، ومرفت ناصف، ٢٠١٧، ٢٠٢).

٥- وضع استراتيجية سريعة لنشر المعلومات، ودراسة تحديات نظام اليقظة الاستراتيجية والفائدة المنتظرة منه (أحمد بخوش، ٢٠٠٧، ٥٥).

٦- تحسين العلاقات العامة: إقامة علاقات مع الأطراف الخارجية الفاعلة، وأصحاب المصلحة باعتبارهم مصادر للمعلومات التي تغذي اليقظة الاستراتيجية، والتعرف على رغبات المستفيدين والموردين وسلوكيات المنافسين باستمرار، والتعرف على البيئة الداخلية للجامعة وتقييم مدى تقبل أفرادها لما قدمته (نهلة عبد القادر، ومرفت ناصف، ٢٠١٧، ٢٠٢).

٧- إعادة النظر في أنظمة الإدارة: يجب على المؤسسة مراجعة النظم الإدارية الأساسية (الإجراءات الرسمية وغير الرسمية)، وتقييم جدواها وفعاليتها في إدارة أعمال اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة بشكل عام (نور العابدين فوجيل، ٢٠١٢، ١٦٣).

٨- تعديل معايير الأداء والحوافز: حيث يتم تغيير نظم تقييم الأداء لتحديد الأفراد ذوي الأداء المرتفع، مع الوضع في الحسبان نتائج اليقظة الاستراتيجية، ومدى مساهمتهم فيها، مع ضرورة توفير المعلومات الكاملة عن ظروف المؤسسة، وأهدافها، ونتائج العمل لجميع العاملين بها (تركي العتيبي، وغادة القحطاني، ٢٠١٥، ٩٦-١٠٣).

(ب) متطلبات بشرية: تتمثل المتطلبات البشرية اللازمة لليقظة الاستراتيجية بالجامعات فيما يلي:

- ١- بناء الكفاءات البشرية: فتفعيل اليقظة الاستراتيجية يتوقف على كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها، وتعيين أفراد ذوي مهارات جديدة، لهم القدرة على اقتناص المعلومات والمعالجة الجيدة والاستغلال الأمثل للمعلومات في اتخاذ القرارات (نهلة عبد القادر، ومرفت ناصف، ٢٠١٧، ٢٠٢)، وتوفير محترفي المعلومات ممن لديهم القدرة على التحكم في مصادر المعلومات وجمعها وترتيبها، وخبراء لليقظة يقومون بتنشيط حالة اليقظة باستعمال أدوات متطورة، ومنيقظون يقومون بمتابعة التطورات في المحيط الخارجي (نور العابدين فوجيل، ٢٠١٢، ١٦٣)
- ٢- الإرادة القوية: لا بد أن تمتلك إدارة المؤسسة والعاملون بها إرادة قوية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية، واعتبارها وظيفة إدارية، والعمل على تنفيذها (Revelli, 2000, 12)
- ٣- العمل بروح الفريق: فلا بد من توافر روح جماعية بين جميع العاملين بالمؤسسة. (Revelli, 2000, 12)
- ٤- التزام القيادات الإدارية: حيث يتمتع الأفراد المسؤولون عن إنجاز مهام المؤسسة، وتحقيق أهدافها، والتأثير في الأفراد الآخرين، بقدرات قيادية تساعدهم على حل المشكلات، وحسم الاختيارات المتعارضة، معتمدين على قدراتهم، وعلاقاتهم بالآخرين (تركي العتيبي، وغادة القحطاني، ٢٠١٥، ٩٦-١٠٣).
- ٥- تقدير جهود الأفراد: فاعتراف المؤسسة بقيمة الأفراد وأدائهم ومجهوداتهم المبذولة في مجال اليقظة شرط ضروري لتحسينها، وتفعيل دورها، ولا بد من استخدام نظم المكافأة لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نظام اليقظة ومهارات الأفراد (نور العابدين فوجيل، ٢٠١٢، ١٦٢).
- ٦- توفير المهارات القيادية اللازمة لبناء نظام لليقظة الاستراتيجية: وتتمثل في القدرة على بحث وتقييم التحذيرات المبكرة الآتية من المحيط الخارجي، والقدرة على تحفيز أفراد المؤسسة الجامعية لتركيز انتباههم على المحيط الخارجي، وغرس ثقافة احترام الأفكار الآتية من خارج الجامعة، وتشجيع كل فرد في الجامعة على التفكير في المحيط الخارجي، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، ووضع رؤية مستقبلية، وامتلاك مهارات العلاقات العامة لتكوين علاقات مثمرة مع الأفراد من خارج

الجامعة باعتبارها مصدرًا للحصول على المعلومات التي تحتاجها. (نهلة عبد القادر، ومرفت ناصف، ٢٠١٧، ٢٠٣).

(ج) **متطلبات مادية:** تتمثل المتطلبات المادية اللازمة لليقظة الاستراتيجية بالجامعات فيما يلي:

١- توفير وسائل الاتصال التي تساعد على انتقال المعلومات إلى جميع المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، وعدم احتكارها لدى شخصاً مستوى إداري بعينه؛ مما يساعد على سهولة الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب. (Revelli, 2000,12)

٢- توفير الموارد المادية، والمالية، والتقنية اللازمة لدعم فريق اليقظة الاستراتيجية (Revelli, 2000,12)

٣- تحديد المجال الذي يجب مراقبته، واختيار وتحديد الأدوات التي تسمح بالبحث وجمع المعلومات واستخلاصها ونشرها (أحمد بخوش، ٢٠٠٧، ٥٥).

(د) **متطلبات تكنولوجية:** تتمثل المتطلبات التكنولوجية اللازمة لليقظة الاستراتيجية بالجامعات فيما يلي:

١- إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات: حيث يتم إعادة النظر في طبيعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بالتنظيم، مع ضرورة امتلاك المؤسسة موارد، ومصادر تكنولوجية مختلفة مثل: (الشبكات الإلكترونية، وشبكات الاتصال، ونظم المعلومات)، فضلاً عن تشجيع (المؤتمرات، واللقاءات والاجتماعات) بين مختلف الأقسام؛ مما يساعد على تسهيل مشاركة المعلومات، وتقليل تكلفة الاتصال، والحصول على المعلومات في الوقت المناسب (تركي العنبي، وعادة القحطاني، ٢٠١٥، ٩٦-١٠٣).

٢- توفير الإمكانيات التكنولوجية والوسائل الخاصة بتسيير نقل المعلومات داخل الجامعة (نهلة عبد القادر، ومرفت ناصف، ٢٠١٧، ٢٠٣).

مما سبق يتضح أن نجاح اليقظة الاستراتيجية بالجامعات يتطلب إعادة النظر في نظم الإدارة والهياكل التنظيمية بالجامعة وكنياتها ووحداتها المختلفة، والتطوير في استراتيجياتها وخططها وبرامجها وسياساتها ورؤيتها ورسالتها، والاهتمام المتزايد بالأفراد وبكفاءاتهم واستعداداتهم، ودعم العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع الأفراد، باعتباره مسئولية الكل وليس مسئولية الإدارة العليا أو أفراد بعينهم، والتأكيد على أهمية تفويض بعض الصلاحيات للأفراد وتحميلهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة، مع ضرورة توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لتطبيق اليقظة، وتوفير نظم المعلومات والاتصالات، وتوفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لمعالجة المعلومات، ولا بد من توافر هذه المتطلبات بالجامعة والعمل على توفيرها وتعديلها بما يتناسب مع طبيعة العمل بالجامعة كي تسهم في إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية يحقق تميز الجامعة وتنافسيتها.

من عرض المحور السابق للأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية بالجامعات، وتعرف أهميتها، وأبعادها، ومراحل ومتطلبات تحقيقها بالجامعات، يتضح أن اليقظة الاستراتيجية تعد إحدى آليات التخطيط الاستراتيجي؛ حيث توفر للجامعة نظامًا معلوماتيًا يمكنها من تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الخارجية، ويساعدها في التنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، وتعرف ما بها من فرص مناسبة واستغلالها، وتهديدات ومخاطر لمحاولة تفاديها، ووضع تصورات مستقبلية تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ويكون ذلك من خلال فريق عمل مختص بالجامعة لهم خصائص معينة للقيام بمهام اليقظة، ولديهم قدرة علي البحث عن المعلومات، وجمعها، ومعالجتها، وتخزينها، واستخدامها في القرارات، ويكون ذلك وفق مراحل متكاملة، وبشكل جماعي، وبصورة إبداعية، تمكن الجامعات من الإدارة الاستراتيجية، وتطوير أداء الأفراد بها، وزيادة كفاءتهم، بما يساعد الجامعات من حل مشكلاتها والتغلب عليها، ومواجهة التحديات المستقبلية، وكي يتم تمكين ذلك لا بد أن يشمل ذلك التحسين المستمر في العمليات الداخلية بالجامعات، وتطوير أنشطتها ووظائفها الداخلية، وتحقيق أهدافها

بصورة منهجية ومدروسة وهو ما يتحقق من خلال منهجية هوشين كانري، كما يتضح في المحور التالي:

المحور الثاني: منهجية هوشين كانري وتطبيقاتها بالجامعات:

ظهرت منهجية هوشين كانري كأحدى المنهجيات التي يمكن أن يكون لها دور كبير في تحقيق التغيير المستمر، وتم تطبيق المنهجية على نطاق واسع في اليابان في المؤسسات الكبيرة، ورغم ذلك يوجد القليل من الدراسات التجريبية حول افتراضاتها المفاهيمية وفروضها العملية، ولذلك ينبغي تناول المنهجية من منظور أوسع كمنهجية شاملة على مستوى المؤسسة، وفهم كيفية تطبيقها بفعالية، وفيما يلي عرض لماهية منهجية هوشين كانري، ومبادئها، وأهميتها، ومراحل تطبيقها بالمؤسسات، آليات تطبيقها.

أولاً: ماهية منهجية هوشين كانري:

تعد منهجية هوشين كانري إطار إدارة معترف به للربط بين استراتيجية العمل وتنفيذ العمل، وهو يركز على حركة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وتم تطبيق منهجية هوشين كانري على نطاق واسع في الصناعات اليابانية، وأصبحت واحدة من السمات الرئيسية في نماذج الإدارة اليابانية، وتم تقديم هذه المنهجية لأول مرة في العالم الغربي خلال الثمانينيات، في فترة نقل المعرفة الإدارية من اليابان، لكن القليل من المؤسسات اهتمت بتطبيقه، وكتب يوجي أكاو (Yoji Akao) النص الأول عن هوشين كانري باللغة الإنجليزية عام (1991)؛ حيث وصفه بأنه نظام للتخطيط والتنفيذ والمراجعة لإدارة التغيير، وتم ترجمته على أنه "نشر السياسة" أو "توفير التوجيه" أو "إدارة التوجيه" (Tennant and Roberts, 2001, 262-267).

وتهدف منهجية هوشين كانري إلى التعبير عن الأهداف الاستراتيجية وتشكيلها، بالإضافة إلى التعبير عن الرؤيا المستقبلية وتطوير وسائل تنفيذها في الواقع، كما يطلق على المنهجية مسمى "نشر السياسة" أو "تخطيط هوشين"، وهي منهجية التخطيط

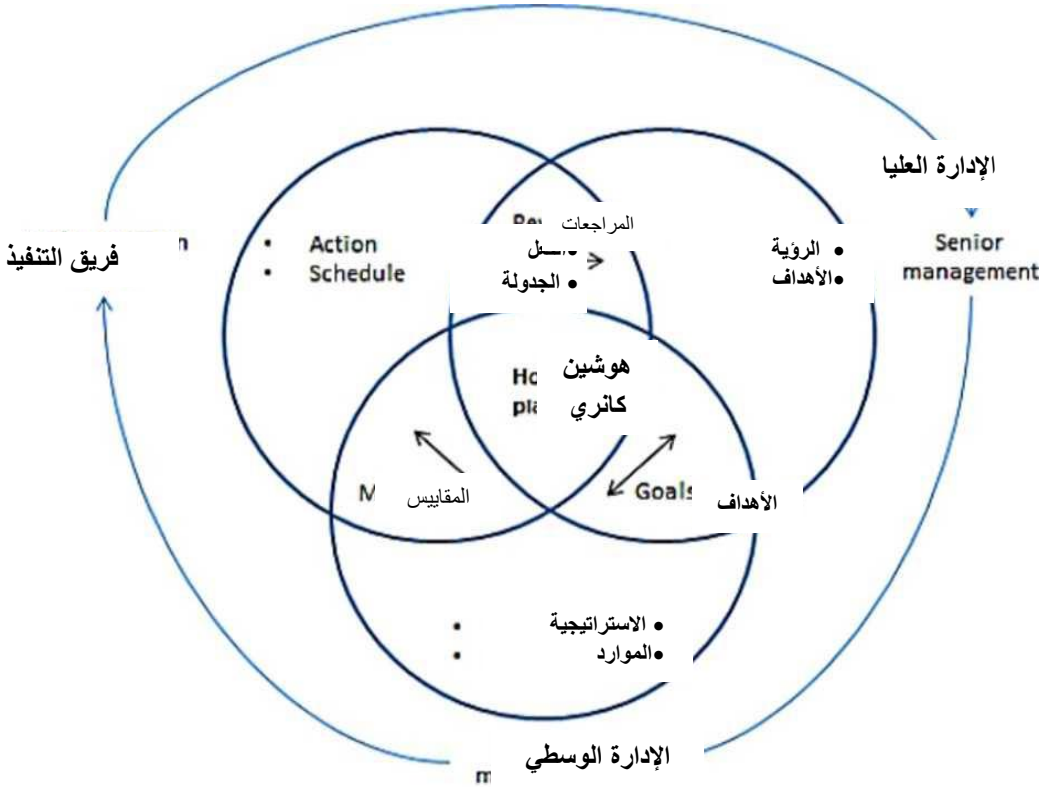
=====
الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية، التي تستخدم (PDCA) Plan- Do- Check- Act (خطّط- افعل-تحقق- تصرّف) لصياغة الأهداف واختيار نقاط الرقابة (بمعايير قابلة للقياس)، وربط أنشطة الرقابة اليومية باستراتيجية المؤسسة، فهي تفترض وجود ضوابط ومقاييس للأداء اليومي داخل المؤسسة، حيث تكون الأنشطة قصيرة الأجل محددة في الخطط نفسها (HoshinKanri, 2018, Internet Paper)

وكلمتا هوشين كانري "hoshin" و"kanri" تعني التوجيه والإدارة، على التوالي، حيث يعبراً معاً عن "كيف تتم إدارة اتجاه المؤسسة" أو "كيف تتأكد المؤسسة من أنها تسير في الطريق الصحيح"؛ حيث إن هوشين كانري تمثل منهجية أساسية للإدارة لضمان تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال التسلسل الهرمي لها، وهذه الأمور بعض من نقاط القوة الرئيسة لمنهجية هوشين كانري، مما يؤكد ضرورة تطبيقها في سياق إدارة الجودة الشاملة، وضمن سياقات نشر الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في مجال إدارة المؤسسات (What is HoshinKanri, 2016, Internet Paper)

وتم تصميم منهجية هوشين كانري كدورة سنوية تعمل على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛ تبدأ بتحديد واختيار عدد قليل من الأولويات الاستراتيجية الحيوية التي يتعين تحقيقها خلال السنة التالية، ويجب أن تُستمد الأولويات الاستراتيجية السنوية من أهداف متوسطة الأجل، مما يعني أن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة تحتاج إلى التحديث في كل دورة سنوية، مع إجراء التحليلات المناسبة والداخلية، وبما أن الأولويات الاستراتيجية هي أهداف مبنية على تعزيز الأداء، فإنها غالباً ما تُكون أهداف طموحة لا يتم وضع نهاية لها إلا بعد تنفيذها، ولكن يجب تحديدها كمياً حتى يمكن تقييم التقدم فيها على المستوى التشغيلي؛ وبالتالي فإن كل أولوية استراتيجية هي مجموعة تتألف من هدف أداء وإجراء، ويشار أيضاً إلى هذه المجموعة في الأدبيات بأنها "سياسة" - والأولوية/ الهدف الاستراتيجي السنوي يساوي سياسة سنوية (Silveira, and Others, 2018, 85) .

وتقوم منهجية هوشين كانري بتوفير جسر شامل بين الإدارة الوظيفية والإدارة اليومية، مع توفير نمط من الهيكل التنظيمي يجتاز حدود مهام العمل، مما يتيح الإدارة الفعالة للأهداف المشتركة بين أكثر من مهمة؛ لأنها تعالج القضايا التي تتفاعل بشكل منظم مع عمليات العمل، مما يؤثر بشكل كبير على أداء الأعمال، كما يتم دمج السياسات في إجراءات الإدارة، ويجب مراقبتها باستمرار، وبالتالي يتم إجراء مراجعات للأداء بشكل منظم، بحيث يتم إجراء الاحتياطات المضادة كلما كان ذلك ضرورياً، وتتبع مراجعات الأداء المسار المعاكس في النشر المتتالي للسياسات، أي أنها تتم من أسفل إلى أعلى، أو من المستويات التشغيلية الأقل إلى المستويات الاستراتيجية الأعلى (HoshinKanri Implementation, 2018, Internet Paper)

وتنطوي الفكرة الأساسية للمنهجية على المؤسسة كلها في عملية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنها تضمن أن اتجاه المؤسسة وأهدافها منطقية، بالإضافة إلى تأكيدها على أهمية الرقابة والاعتماد على نظام التغذية الراجعة (Jolayemi , 2008 , 295). وتضمن تحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال التعامل مع كافة المستويات الإدارية، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (٤) نموذج هوشين كانري
(Leppanen, 2014,38)

يوضح الشكل السابق نموذج هوشين كانري، الذي يمثل دورة متكاملة على كافة المستويات الإدارية، ويتم التواصل المستمر بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى وفريق التنفيذ، بحيث يكون هناك اتصال متبادل من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، بما يَقلّ الاتصالات العمودية والأفقية بين كافة المستويات، ويشمل تطبيق المنهجية جميع جوانب المؤسسة، الاستراتيجية، والرؤية، والموارد، والأهداف الأساسية والفرعية، والمقاييس، والمراجعات الدورية، ويكون ذلك وفق جدولة زمنية للعمل.

مما سبق يتضح أن منهجية هوشين كانري بالجامعات تهدف إلى التعبير عن الأهداف الاستراتيجية والرؤيا المستقبلية، وتعمل على تطوير وسائل تنفيذها في الواقع، وترتبط أنشطة الرقابة اليومية باستراتيجية الجامعة، وتفترض وجود ضوابط ومقاييس للأداء اليومي داخل الجامعة، وتكون الأنشطة قصيرة الأجل محددة في الخطط نفسها،

حيث تبدأ بتحديد واختيار عدد قليل من الأولويات الاستراتيجية الحيوية التي يتعين تحقيقها خلال السنة التالية، وتستمد الأولويات الاستراتيجية السنوية من أهداف متوسطة الأجل، مما يعني أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تحتاج إلى التحديث سنوياً، ويتم دمج السياسات في إجراءات الإدارة، ومراقبتها باستمرار، وإجراء مراجعات للأداء بشكل منتظم، بحيث يتم إجراء الاحتياطات المضادة كلما كان ذلك ضرورياً، مما يدعم العمل داخل الجامعة ويساعد علي تحسين الأداء.

ثانياً: مبادئ منهجية هوشين كانري:

يركز هوشين كانري على صياغة استراتيجية المؤسسة ومنهجيات التنفيذ على جميع المستويات وعلى جميع العمليات، والغرض الأساسي من هوشين كانري هو بناء إجراءات في الإدارة اليومية التي تتفق مع تحقيق عدد قليل من الأولويات الاستراتيجية الحيوية في إطار سنة معينة (Witcher & Butterworth, 1999, 319) ، ويكون ذلك وفقاً لمجموعة من المبادئ؛ يمكن توضيحها على النحو التالي (Lee & Dale, 1998, 520)

- التركيز على العمليات التشغيلية.
- الاعتماد على الرقابة يوماً بعد يوم.
- الأهداف تكون مشروطة باحتياجات العملاء.
- التحليل العميق للمرحلة السابقة.
- التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.
- تحقيق الهدف بين مستويات مختلفة من المؤسسة.
- الإعلان عن الأهداف في جميع أنحاء المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- كون كل واحد في المؤسسة مسؤولاً عن عملية تحقيق النتائج.
- الفهم الكامل لـ TQM (إدارة الجودة الشاملة)، ودورة PDCA (خطّ - نفذ - راجع - تصرف).
- تحديد الوسائل الخاصة بتحقيق الأهداف.

- التركيز علي آليات المراجعة المتكررة ، والتركيز على الإجراءات التصحيحية.
- التحسين المستمر، والمرونة في الأداء.

وتتمثل مبادئ منهجية هوشين كانرياًيضاً فيما يلي (The Important Advantages of HoshinKanri, 2018, Internet Paper)

أ- الاعتماد على أهداف قابلة للقياس: فكثيراً ما يدور التخطيط الاستراتيجي حول تقديم الأرقام في جدول البيانات، دون وجود مسار واضح لجعلها حقيقة، لكن منهجية هوشين كانريتعتمد على أهداف قابلة للقياس لتحقيق النجاح، فالنتائج طويلة الأجل تعتمد على التكتيكات التي يتم نشرها على كل المستويات.

ب- الفهم الواضح لاحتياجات المؤسسة: حتي يتم الوصول إلى أهم أهدافها، فتحدد الإدارات والفرق أولوياتها الخاصة التي يجب أن تكون مرتبطة بالاستراتيجية العامة، وبالتالي تتأكد منهجية هوشين من أن جميع من في المؤسسة يسيرون في نفس الاتجاه.

ج- مشاركة العاملين في تحديد الاستراتيجية: فالخطط الاستراتيجية التي يتم إصدارها دون مشاركة الأشخاص الذين سيكلفون بتنفيذها غير ناجحة، ولكن عندما يشارك العاملون بنشاط في تحديد الاستراتيجية ووضع خطة العمل التي تتماشى معها، فإنهم يشعرون بالانتماء، ويمتلكون رغبة أكثر في مضاعفة الجهد المبذول في تحسين العمليات.

د- دعم عملية صنع القرار: غالباً ما يكون الصراع في المؤسسة نتيجة لأولويات غير واضحة أو متنافسة، وعادة ما يريد الأفراد أن يفعلوا ما هو أفضل للمؤسسة، دون تركيز على ما هو أكثر أهمية، ويساعد هوشين كانري على تحسين عملية صنع القرار ويعطي أعضاء الفريق معياراً يتم الاستناد إليه في اختيار الخيارات اليومية.

هـ- التركيز علي الوضع الحالي والمستقبلي: فمنهجية هوشين ليست مجرد تصور للحالة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة، لكن يجب فهم الظروف الحالية والعقبات حتي يمكن

التغلب عليها، وهذا يعني البحث في الأسباب الجذرية للمشكلات التي تواجهها المؤسسة اليوم.

و- ربط مهارات العاملين بالأولويات الاستراتيجية للمؤسسة: حتى يمكن تقديم فرص التطوير ذات الصلة بالعاملين الحاليين والبحث عن القدرات المرغوبة في الأفراد التي تسعى المؤسسة لتعيينهم، ولذا يعد إطار منهجية هوشين كانري أداة فعالة لصياغة الاستراتيجية، وتحديد النجاح، وتنفيذ الخطة.

ز- بناء استراتيجية قوية للمؤسسة وتنفيذها: توجد دائمًا منافسة بين المؤسسات مما يتطلب العمل بطريقة أكثر ذكاء للفوز في المنافسة؛ لذا يجب على المؤسسات التأكد من أن لديها استراتيجية مدروسة ويمكن تنفيذها دون تهاون.

ح- وضع قائمة محددة من الأهداف الأساسية والفرعية: عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ منهجية هوشين كانري بشكل فعال، فإن ذلك يجبر القادة على التوصل إلى رؤية واضحة وقائمة بالأهداف الأساسية والفرعية، التي تضمن التوافق، والتنفيذ بنجاح، حيث تقوم المنهجية بسد الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ من خلال التوافق والتركيز.

ط- التركيز على هدف مشترك: يتم تحديد هدف مشترك لجميع المستويات الإدارية، وإيصال هذا الهدف إلى جميع القادة، وإشراكهم في التخطيط لتحقيق الهدف، ومساعدة المشاركين عن دورهم في تحقيق الجزء المناط بهم من الخطة بصورة دورية.

مما سبق يتضح أن تطبيق منهجية هوشين كانري بالجامعات يقوم علي عدة مبادئ أهمها أنه يؤكد على ضرورة التركيز على صياغة استراتيجية الجامعة ومنهجيات التنفيذ على جميع المستويات وعلى جميع العمليات التشغيلية، وأن يكون التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، ويكون التواصل بين كافة المستويات الإدارية بما يساعد علي تحقيق أهداف الجامعة وكافة كلياتها ووحداتها، ويتم الاعتماد عند تطبيق المنهجية على أهداف قابلة للقياس؛ حيث يتم عمل قائمة بالأهداف الأساسية والفرعية للجامعة، وفقا لاحتياجات الجامعة، وتمكين كل شخص داخل الجامعة من تحديد أهدافه،

مع التأكيد علي ضرورة مشاركة جميع العاملين بالجامعة في تحديد الاستراتيجية، وربط مهاراتهم بالأولويات الاستراتيجية للجامعة، وأن توفر الجامعة الرقابة الكلية الدورية علي أداء الأفراد ومتابعة عملهم بصفة مستمرة.

ثالثاً: أهمية منهجية هوشين كانري :

تعد منهجية هوشين كانري أساساً للتخطيط والتنفيذ المخطط له منهجياً، وتوجيه التغيير داخل المؤسسة، وتشمل التنسيق بين الإجراءات المؤسسية، والتركز على إعداد استراتيجية المؤسسة، والأنشطة التي تسيطر على الإجراءات من خلال التحكم في مجموعة من العمليات اليومية والمراجعة المتكررة (78, 1991, Akao)، وتكمن القوة الرئيسة لهوشين في بعده الإضافي للتكيف الذي ينشأ من التطبيق المستمر لمنهجية PDCA (Plan- Do- Check- Act) (خطّط - نفذ - راجع- تصرف) (Mulligan, and Others, 1996, 473)، وتظهر أهمية منهجية هوشين كانري في الاهتمام بالمهام الأربعة الأساسية التالية- (323, 1999, Witcher & Butterworth) (324):

- التركيز على اتجاه المؤسسة وتطوير بعض الأولويات الاستراتيجية سنوياً.
- تعديل الأولويات الاستراتيجية لتناسب مع خطط المؤسسة والبرامج.
- دمج الأولويات الاستراتيجية مع الإدارة اليومية.
- تقديم مراجعة منهجية حول تطوير الاستراتيجية والأولويات.

وتتحدد أهمية منهجية هوشين كانري فيما يلي:

أ- تحقيق الأهداف عبر خطط العمل التي تعتمز التطوير، وبالتالي يكون لها دور قوي في تحسين الأداء، حيث تتعامل المنهجية مع السياسات طويلة المدى ومتوسطة المدى التي تشمل الرؤى طويلة المدى للمؤسسة بشكل محدد سنوياً (47, 1991, Akao).

ب- تقديم ملاحظات لتحسين العملية من خلال تقديم الأفكار الإبداعية للخطط طويلة المدى في مستويات أقل؛ حيث تتضمن المنهجية كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وتتعامل مع كلا الاتجاهين في المؤسسة؛ الاتجاه من الأعلى إلى الأسفل

في وضع الرؤية والخطط طويلة المدى، والاتجاه من أسفل إلى أعلى في طلب الاستشارة وتقييم الأداء (Akao, 1991, 47)

ج- تطوير العمليات التي هي الأساس لتحقيق أفضل النتائج؛ حيث تسعى المنهجية إلى جعل المؤسسة بأكملها تعمل في نفس الاتجاه من خلال المحاذاة العمودية والأفقية للأهداف والوسائل، وتقلل المنهجية التركيز على الإدارة من النتائج إلى العمليات، ومن الناتج إلى المدخلات (Tennant & Roberts, 2000, 77-80)

د- تحسين العمليات المتعددة داخل المؤسسة؛ حيث تؤكد المنهجية على محور الاستراتيجية في الإدارة، وبالتالي تتميز المؤسسة التي تطبق منهجية هوشين كانري عن غيرها من المؤسسات الأخرى. (Hutchins, 2008, 5)

هـ- موازنة موارد المؤسسة على جميع المستويات وتطبيق دورة PDCA لتحقيق النتائج، حيث تؤكد المنهجية على بيان النتيجة المرجوة لمدة عام، وتوفير الوسائل المناسبة لتحقيق تلك النتيجة، وتقيس مدي الإنجاز، وتركز على الأساليب العملية لتحديد احتياجات الأعمال المهمة ومعالجتها وتطوير قدرات العاملين (Zairi, Mohamed & Erskine, 2014, 77).

و- تجمع المنهجية جميع العاملين في المؤسسة نحو هدف رئيس لها، وتجمع كافة المهام سواء كانت أعمالاً روتينية أو أعمال تحسين، وتولي المنهجية اهتماماً كبيراً لنقاط القوة لزيادة القدرة التنافسية، وتركز على النتائج عن طريق تجنب تكرار الأداء الخاطئ، ونقل نفس الهدف على جميع المستويات، وتركز الانتباه على الأداء الفردي، وتقييم أداء العاملين. (Zairi, Mohamed & Erskine, 2014, 79, 80)

ز- تركز المنهجية على مراجعة عملية هوشين نفسها في الخطوة الأخيرة من مراحل تطبيق المنهجية، وهذا التركيز غير مألوف في التخطيط الاستراتيجي التقليدي، فوجود خطة سنة هو أساس هوشين، ويجب أن يتم إنجاز الأهداف المستمدة من الرؤية والخطط طويلة الأجل خلال العام، وأن يشارك الجميع في تحقيق الأهداف والخطط الفرعية،

والوصول إلى اتفاقات حول كيفية تحقيق الخطط وفق جدول زمنية للعمل.
(Witcher, 2014, 72-75)

كما يحدد البعض أهمية هوشين كانري فيما يلي (Leppanen, 2014, 36):

- يساعد على دعم أهداف المؤسسة على جميع المستويات.
 - يركز على رؤية مستقبل المؤسسة.
 - توحيد جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة في أعمال المؤسسة بأكملها نحو تحقيق أهدافها.
 - يطور ويخلق إجراءات لتحسين الأداء سنة بعد سنة .
 - يدعم المشاركة والالتزام في التطبيق على كل الاتجاهات.
 - يعزز التعاون بين مختلف الإدارات داخل المؤسسة.
 - يوظف دورة PDCA ويقويها لتحقيق التقدم في العمل.
 - تطوير نظام التخطيط والتنفيذ بشكل إيجابي قابل للتكيف وبصورة منضبطة ومنتظمة.
 - يوفر آلية للقيادة لفهم الاستراتيجية على كافة المستويات، والتمكين من تحديد الأولويات.
 - يخلق ردود فعل أسرع وأكثر دقة ويمكن من خلال استخدام التوافق التفاعلي catchball من التواصل الجيد بين كلا المستويين الإدارات المعنية.
- مما سبق يتضح أهمية تطبيق منهجية هوشين كانري بالجامعات باعتبارها أساس للتخطيط والتنفيذ المخطط له منهجياً، ولدورها في توجيه التغيير داخل الجامعة، والتنسيق بين كافة إجراءات العمل بالجامعة؛ حيث تتعامل المنهجية مع السياسات طويلة المدى ومتوسطة المدى التي تشمل الرؤى طويلة المدى بالجامعة بشكل محدد سنوياً يحقق الأهداف عبر خطط العمل، وعلكافة المستويات الإدارية داخل الجامعة، ومن خلال تحسين كافة العمليات الداخلية داخل الجامعة، وتؤكد المنهجية علي بيان النتيجة المرجوة لمدة عام، بالإضافة إلى توفير وسائل تحقيق تلك النتيجة، وقياس مدى الإنجاز،

ونشر استراتيجية الجامعة وسياستها على كافة المستويات، ويوفر آلية للقيادة لفهم الاستراتيجية، والتمكين من تحديد الأولويات، وتتميز مراحل تطبيق المنهجية في أن الخطوة الأخيرة تركز على مراجعة عملية هوشين نفسها، بما يضمن نجاح عملية الرقابة، ويحقق المتابعة المستمرة للأداء على كافة مستويات العمل بالجامعة.

رابعاً: مراحل تطبيق منهجية هوشين كانري:

تحددت مراحل تنفيذ منهجية هوشين كانري في أربع مراحل متضمنة عشر خطوات تتضح فيما يلي: (Akao Yoji, 1991, 48)

(أ) وضع سياسة سنوية: تتمثل في تحديد السياسات طويلة المدى التي يمكن من خلالها التوصل للسياسة السنوية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

١. وضع شعار المؤسسة، وسياسة الجودة.
٢. تحديد استراتيجيات الإدارة على المدى الطويل والمتوسط.
٣. جمع المعلومات وتحليلها.

وتبقى الأنشطة التي تتعلق بهذه الخطوات ثابتة في إطار صلاحيات الإدارة العليا، ورؤية المؤسسة أو الغرض منها، ويتم التعبير عن الخطوات كإرشادات عامة، ويتم تقديم بيان سنوي لها، وتركز سياسة الجودة على القضايا التي تتعلق برضا العملاء ويتم التعبير عنها من حيث الجودة والتكلفة والتسليم والتعليم (Quality-Cost-QCDE) (Deliver-Education)، وأن تكون السياسات طويلة المدى ومتوسطة المدى مشتقة من رؤية المؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات التي تكشف عن الحالة الحالية للمؤسسة عبر مجموعة من مقاييس الأداء، وتوفير المعرفة اللازمة لتحديد السياسة السنوية عند مقارنتها بالتوقعات التنظيمية المعبر عنها في السياسات طويلة الأجل، وهذه هي الخطوة التي تقود هوشين كانري السنوية من خلال تطبيق دورة PDCA (Plan-Do-Check-Act) Total Quality Cost (TQC)، وتؤكد منهجية هوشين كانري على وضع السياسة ضمن إطار زمني أوسع، ويكون الأساس هو توفير خطة سنوية (Akao, 1991, 48).

وتحدد الرؤية والخطط طويلة الأجل للمؤسسة السياق الذي يتم خلاله وضع السياسة سنوياً، ويتم ترجمتها لخطط قصيرة الأجل، وتتمثل العمليات الأساسية في التركيز على سياسة الجودة التي تستخدم في تحديد الأولويات على كل مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، وتعتمد المنهجية على ضرورة تحديد الأهداف وأن تكون قابلة للتحقيق، ويتم تحديد الهدف من جانبين: الضرورة والقابلية للتحقيق.

(ب) نشر السياسة السنوية: تعتمد هذه المرحلة على إدارة الأنشطة التنظيمية من خلال ترجمة الأهداف مما يؤدي إلى وضع سياسات لكل جزء من المؤسسة، وتتم وفقاً للخطوات التالية:

٤. وضع خطة الهدف والوسائل.

٥. ضبط عناصر الرقابة، وإعداد قائمة بعناصر الرقابة.

٦. نشر السياسة.

٧. نشر عناصر الرقابة.

وتكون الأهداف عبارة عن نتائج متوقعة، وتهتم بتحديد الإجراءات المتخذة لتحقيقها، وتطبيق مفاهيم مراقبة الجودة التي تؤكد على أن الأولويات القائمة على البيانات تصبح محور العمل، ويستخدم المديرون السياسة السنوية لتحديد الأهداف والوسائل المناسبة لهم، ثم يتم تمريرها لمستوى الإدارة التالي لتحديد أهدافهم، وهذا يتطلب التنسيق المتكرر بين المستويات التنظيمية المختلفة، ويتم وضع خطة السياسة بطريقة من أعلى إلى أسفل، والتنسيق لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم تحديد الأهداف على المستوى الاستراتيجي، وفي النهاية يتم وضع القرارات النهائية من قبل الرئيس أو أحد كبار المسؤولين التنفيذيين، ويقوم جميع الأفراد بالمستويات المختلفة داخل المؤسسة بترجمة الأهداف وتحديد الوسائل لتحقيقها، ويجب أن تكون السياسة مفهومة جيداً لجميع العاملين، ويتم تحديد الأولويات، والتنسيق بين الأنشطة في المستويات التنظيمية المختلفة. (Witcher, 2014, 88).

وتتم هذه المرحلة من خلال آليتين أساسيتين Catchball، وتشير إلى الاتصالات صعوداً وهبوطاً، والاتصالات الأفقية المتكررة، ودورة PDCA في أثناء وضع السياسة والخطط المرتبطة بها، ويتم تأسيسها من قبل الأفراد المشاركين في عملية تحديد الهدف والتميز بين عناصر التحكم التي تحقق العملية، وبذلك يكون الفرق بين نشر السياسة والإدارة بالأهداف واضحاً، وتحديد الأهداف والوسائل تتطلب نشر خطة السياسة، والتنسيق الشامل للأنشطة داخل كل قسم وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية (Akao, 1991,78) (سوف يتم عرضها لاحقاً).

(ج) تنفيذ السياسة السنوية: تتمحور هذه المرحلة في خطوة:

٨. تنفيذ خطة العمل.

هناك افتراض ضمني أنه بمجرد وصول العملية إلى مرحلة التنفيذ، تتحدد العوامل التي قد تؤثر على التنفيذ وتتحدد القضايا التي قد تنشأ في المؤسسة نتيجة لذلك، ويمكن أن يعكس الافتراض الاعتقاد بأنه نتيجة تعظيم المشاركة التنظيمية في الخطوات السابقة، سنصل إلى التنفيذ التلقائي، ويتحدد هنا الشكل الذي يستغرقه ودرجة التأثير على العملية، والطريقة التي تنشأ بها الإجراءات المختلفة نتيجة نشر السياسة، فمن المهم هنا على سبيل المثال معرفة كيف تتم إدارة الأهداف الإدارية جنباً إلى جنب. (Jolyaemi, 2008, 298-299)

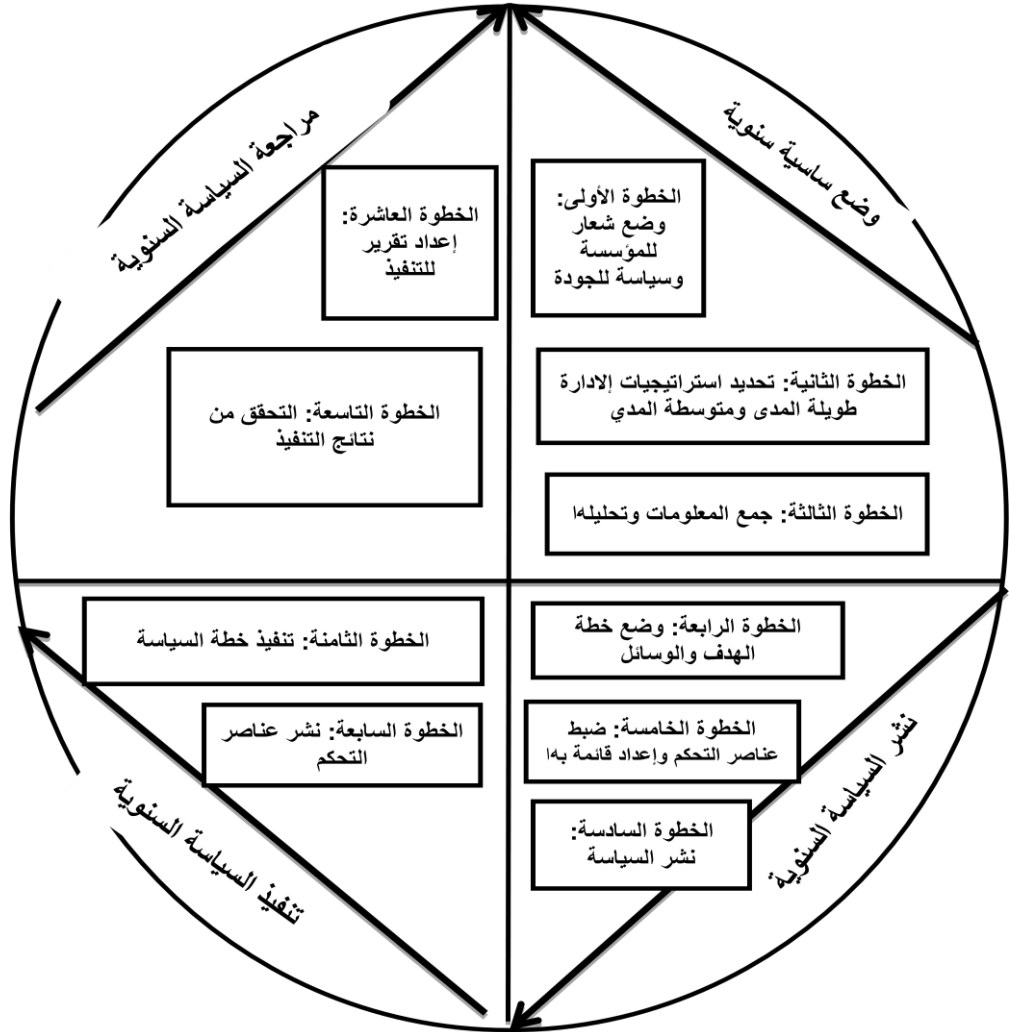
(د) مراجعة السياسة السنوية: تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

٩. التحقق من نتائج التنفيذ.

١٠. إعداد تقرير الحالة لتنفيذ هوشين كانري.

تتضمن الخطوات مراجعة تقدم عملية نشر السياسة، ويتمثل ذلك في محور العمل، والتحقق من نتائج التنفيذ من خلال دورة PDCA على كل مستوى تنظيمي، ويحدد هذا الإجراء التصحيح المناسب استناداً إلى تحليل البيانات والنتائج المتوقعة، ومراجعة الأهداف العملية، بالإضافة إلى المراجعات السنوية، وإعطاء اهتمام خاص للإدارة

العليا، وتقييماً لأهداف السنوية العليا؛ مما يتطلب التواصل المباشر مع الأفراد على جميع المستويات، والغرض من المراجعة هو إجراء التغييرات، وينبغي أن تكون خطة العمل مرنة، يمكن التغيير بها عند الحاجة، وتتضمن عملية المراجعة تقديم تقرير يشرح الوضع الحالي لمديان إنجاز الأهداف على كل مستوى من مستويات المؤسسة حتى يمكن اتخاذ القرارات المستقبلية (Akao, 1991, 57)، والشكل التالي يوضح هذه المراحل:



شكل رقم (٥) خطوات AKao العشر لتنفيذ منهجية هوشين كانري (Aka0, 1991,59) يوضح الشكل السابق أن منهجية هوشين كانري تمثل دورة متكاملة، تمر بمجموعة من المراحل المتتالية، التي تبدأ بوضع السياسة السنوية؛ ويتم في هذه المرحلة تحديد شعار المؤسسة وسياسة الجودة، وتحديد استراتيجيات الإدارة طويلة المدى ومتوسطة المدى، وجمع المعلومات وتحليلها، ثم مرحلة نشر السياسة السنوية، ويتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف والوسائل وعناصر الرقابة، وعمل قائمة بها، ثم يتم نشرها في جميع أنحاء المؤسسة، ثم مرحلة تنفيذ السياسة السنوية، ويتم فيها تنفيذ خطة العمل، وتنتهي مراجعة السياسة السنوية؛ وهي المرحلة الأخيرة التي يتم فيها التحقق من نتائج التنفيذ، وإعداد تقرير عن التنفيذ تتحدد فيه جوانب القوة والضعف في السياسة وخطة العمل، ويتم في ضوءه وضع السياسة السنوية والخطط الاستراتيجية للسنة القادمة.

كما يحدد البعض أن تطبيق منهجية هوشين داخل المؤسسة تتم من خلال اتباع

الخطوات التالية التي يمكن أن تعرف أيضاً باسم تخطيط هوشين: (What is HoshinKanri, 2018, Internet Paper)

أ- تضع قيادة المؤسسة رؤية قوية تجيب عن سؤال "لماذا توجد المؤسسة؟".

ب- يحدد فريق القيادة الأهداف الرئيسية للمؤسسة التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، مع الوضع في الحسبان أن تحقيق هذه الأهداف الرئيسية يتطلب جهد كل شخص داخل المؤسسة.

ج- يقوم فريق القيادة، إلى جانب الإدارة العليا، بتحليل الأهداف إلى أهداف سنوية.

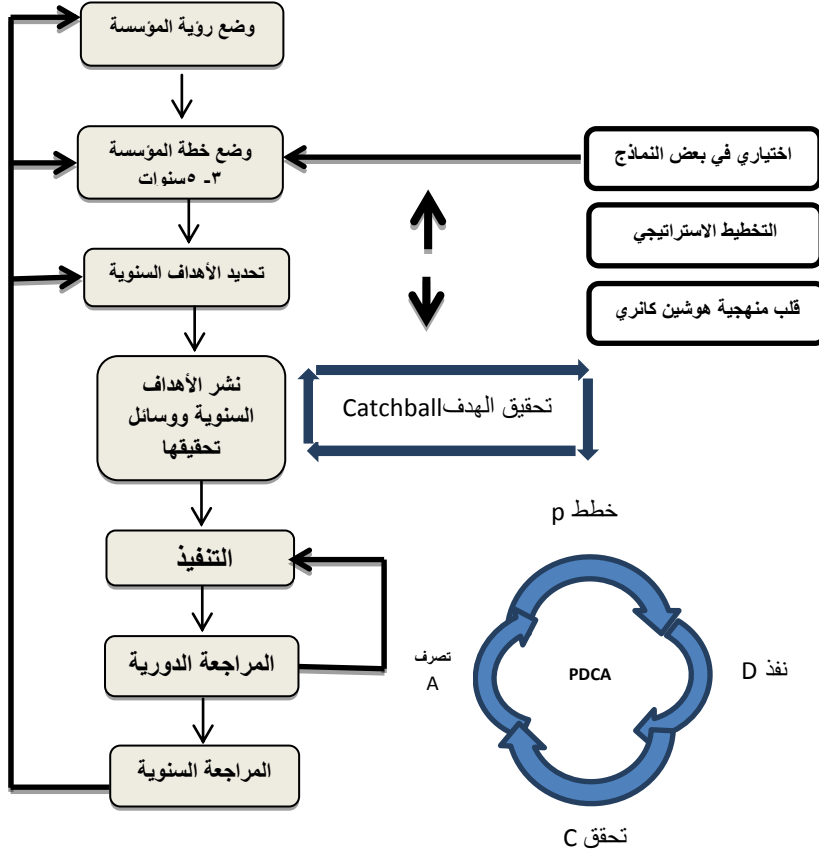
د- بمجرد صياغة الأهداف السنوية، يجب أن يتم "نشرها" على كافة مستويات المؤسسة؛ حيث يتم "إعداد الأهداف" التي تبدأ في المستوى الأعلى، ويتم نشرها لكل العاملين بالمؤسسة.

هـ- يبدأ التنفيذ الحقيقي للأهداف وخطة العمل، وفي الوقت نفسه هذه الخطوة تسير جنباً إلى جنب مع الخطوتين التاليتين.

و- القيام بالمراجعات الشهرية لتنفيذ الخطة وفقاً للجدول الزمني.

ز- القيام بالمراجعة السنوية في نهاية العام، والتي تؤكد النتيجة النهائية التي تم تحقيقها.

والشكل التالي يوضح هذه المراحل:



شكل رقم (٦) مراحل عملية تخطيط هوشين (Jolayemi, 2008, 302)

يوضح الشكل السابق أن منهجية هوشين كانري ليست مجرد نهج من أعلى إلى أسفل؛ بل هي منهجية لديها أدوات للتحسين المستمر، مما يضمن نجاحها في تحسين أداء المؤسسة، وتعتمد على الاتصال المتبادل من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وتعتمد على التوافق التفاعلي Catchball ودورة PDCA (خطط- نفذ- راجع- تصريف)، وتمر بسبع مراحل تبدأ بوضع رؤية المؤسسة، ثم وضع خطة للمؤسسة من ثلاث إلى خمس سنوات، ويتم بعدها تحديد الأهداف السنوية للمؤسسة، ثم نشر الأهداف

والوسائل، وتنفيذها، ثم عمل مراجعات دورية وسنوية مستمرة للتأكد من مدي تحقيق الأهداف واستراتيجية المؤسسة.

وحدد البعض أيضاً خطوات منهجية هوشينالتي تبدأ بجمع البيانات والمعلومات عنالأداء الحالي للمؤسسة، ولعملاتها الحاليين والمستقبليين، واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وتتم مراجعة المهمة والرؤية، وتطوير مقاييس النجاح بالمؤسسة، بحيث تتضمن منهجية هوشين أربع خطوات تتمثل فيما يلي(Boisvert, 2012, 62-66) :

أ- **الخطوة الأولى: الاختيار:** يمكن زيادة نجاح خطة المؤسسة من خلال تحديد الأولويات على المستوى التنفيذي، وتحديد الأولويات قد يكون مهمة صعبة للقيادة، ويمكن للمديرين التنفيذيين إدارة هذه المهمة الصعبة عن طريق ترتيب الأولويات، وهناك ثلاث ميزات لهوشين، أولاً: يصبح التغيير الأساسي في أنظمة المؤسسة لا بد منه. ثانياً: يستلزم إشراك المؤسسة بأكملها. ثالثاً إذا تم تحقيقه فإنه سيرفع المؤسسة إلى أعلى مستوى أداء ممكن.

ب- **الخطوة الثانية: النشر - المشاركة - catchball:** تعد عملية catchball ضرورية للتنفيذ الناجح لهوشين كانري؛ لأنه يمثل حلقة وصل بين اختيار هوشينوتنفيذها، وتعتبر catchball عن العملية الأساسية التي تستلزم التواصل المستمر لتطويرالأهداف والوسائل المطبقة ونشرها على جميع المستويات والأقسامفي المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون ردود الفعل متعددة الاتجاهات ومن خلال كافة العمليات، ويكون ناتج عملية catchball هي الخطة نفسها التي تتألف من مجموعة متصلة من جداول التخطيط، وفي catchball، يقوم المديرون وكبار الموظفين بتطوير الاستراتيجيات والمهام والمقاييس التي تحافظ على إنجاز هوشين وبناء خطة سنوية؛ حيث يبحث الأشخاص المسؤولون عن واقعيةتقييم ما سوف يستغرقونه لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، ويتم الوصول إلى خطط شاملة مرة أخرى من خلال المستويات العليا للخطة والسماح بالتعديل في الاستراتيجيات على أعلى مستوى.

ج- الخطوة الثالثة: التنفيذ- استخدام أدوات التخطيط والجداول: يصبح عمل المجموعة

في مكونات الخطة نفسها "الناس يدعمون ما يفعلون"، مع توفير أدوات مصممة لدعم قرارات التوافق، وعلى المديرين التنفيذيين الذين يعملون مع زملاء إنتاج صورة مشتركة تستثمر بشكل جيد في دعم النتائج في وقت لاحق، ويتم استخدام أدوات معالجة المجموعة وجداول التخطيط بدلاً من الاجتماع التقليدي.

د- الخطوة الرابعة: المراجعة: تتمثل أقوى مميزات هوشينالعملية في المراجعة، وتقديم تقرير للتقدم النموذجي، وفي منهجية هوشينيجب على واضعي الاستراتيجية الإبلاغ بشكل منتظم حول ما إذا كانت المقاييس قد تم إجراؤها أم لا؟ وتحديد السبب الرئيس الذي أدى إلى النتيجة، ويتم إجراء اجتماعات المراجعة أسبوعياً وشهرياً وربع سنوياً كفرص تعلم مما يؤكد ما هو مهم للمؤسسة، وإزالة الأجزاء المكتملة من الخطة.

وتعطي منهجية هوشين اهتماماً كبيراً لنقاط القوة لزيادة القدرة التنافسية، ويركز هوشين على النتائج؛ عن طريق تكرير العمليات المتواصلة من أجل تجنب تكرار الأداء الخاطئ، وينقل هوشين نفس الهدف على جميع المستويات، وبضمن تحقيق اتفاق الهدف أو المواءمة الحقيقية، ويركز الانتباه على الأداء الفردي ويتبع التسلسل الهرمي المرصود للسلطة والمسؤولية، ويحدد مخطط لتدفق العملية وقيم أداء الفريق. (Zairi, Mohamed & Erskine, 2014, 79-80)

مما سبق يتضح تنوع مراحل تطبيق منهجية هوشين كانري، فحددها البعض في أربع مراحل هي: وضع السياسة السنوية، ونشر السياسة السنوية، وتنفيذ السياسة السنوية، ومراجعة السياسة السنوية، وحددها البعض في سبع مراحل هي: وضع رؤية المؤسسة، ووضع خطة المؤسسة، وتحديد الأهداف السنوية، ونشر الأهداف والوسائل، والتنفيذ، والمراجعة الدورية الشهرية، والمراجع السنوية، وتم تحديدها أيضاً في أربع مراحل هي: الاختيار، والنشر، والتنفيذ، والمراجعة، وكل هذه المراحل تؤكد على ضرورة أن يتم تحديد استراتيجية المؤسسة، ورؤيتها، وسياستها وتنفيذ خطة العمل بها، وأن تتم المراجعة بصورة دورية، وأن يتم ذلك بآليات لتحقيق التحسن المستمر، وفيما يلي شرح للأساليب التي يعتمد عليها تطبيق منهجية هوشين كانري:

خامساً: أساليب تطبيق منهجية هوشين كانري:

تؤكد منهجية هوشين كانري على التحسين المستمر للعمل داخل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال بعض آليات تحقيق الهدف والتحسين المستمر التي يمكن توضيحها فيما يلي:

(أ) كاتشبول (Catchball): التوافق التفاعلي حول إجراءات منهجية هوشين كانري:

يشترك مصطلح "catchball" من لعبة للأطفال تسمى "امسك الكرة"، (Tennant and Roberts, 2001, 289) في سياق منهجية هوشين كانري، يفترض أن الكرة تتخذ شكل فكرة، وهذا يعني أن الفكرة الرئيسية هي طرح الأفكار من شخص إلى آخر، والمفهوم الكامن وراء هذا هو كما يلي: المدير يشارك أهدافه مع مرؤوسيه، ويجب أن تكون هذه الأهداف متفق عليها مسبقاً بين المدير ورؤسائه، ثم يضع الفريق التابع خطة عمل تحتوي على الأهداف المحددة التي يجب تحقيقها للوصول إلى أهداف المدير أيضاً، بالرجوع إلى الفكرة الرئيسية، فإن خطة العمل هي اقتراح للأفكار، ثم يتم تمرير هذا الاقتراح إلى المدير، الذي يتحقق من فعالية الاقتراح، وإذا لم يوافق، يعيدها إلى الفريق الفرعي، ثم تستمر العملية حتى يتم التوصل إلى اتفاق. (Nicholas, 2014, 44)

وتعد عملية catchball قلب منهجية هوشين كانري، والعملية الرئيسية لمواءمة ودمج الاستراتيجيات، ويشير catchball لعملية ثنائية الاتجاه من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، بحيث يتم من خلالها تحقيق الأهداف وتوزيع الخطط وتقاسمها في المؤسسة، ووضع الخطط والأنشطة في كل مستوى من مستويات المؤسسة مع المستوى التالي، والاتصال صعوداً وهبوطاً عبر المؤسسة يجب أن يذهب في بعض الأحيان من شخص إلى شخص عدة مرات ليكون مفهوماً بوضوح، ويرتبط هذا العنصر ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الهدف catchball؛ لأنهيظهر أن الهدف (النهائية) لكل مستوى مؤسسي هو تحديد الإجراءات (الوسائل) اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات المقصودة من المستوى الأعلى. (Tennant and Roberts, 2001, 289)

والاتصال ثنائي الاتجاه الذي يوفره catchball هو جزء من طريقة عمل هوشين كانري، وهو مفهوم ضمنى فى الثقافة اليابانية، فمفهوم "تحقيق الهدف" Catchball مصطلح غربي، وبالنسبة لليابان، فإن عملية التفاوض والمشاورات المسبقة لتحقيق التوافق وغياب الصراع جانب موجود فى مجموعة من العادات الرسمية وغير الرسمية فى عمليات صنع القرار، والتي تعد "الجذور" للمشاركة وتبادل الأفكار واتخاذ القرارات. (Nancy Bach ,2018, Internet paper)

ويجب أن تكون السياسات متسلسلة رأسياً، من الإدارة العليا إلى المستويات الهرمية الأدنى للمؤسسة، وأن تكون أفقية فى مهام العمل، فإذا تم تطبيقه بشكل مناسب، ووفق أسلوب catchball يجب أولاً أن تضع الإدارة العليا خطة عمل على السياسات الاستراتيجية قليلة الحيوية سنوياً؛ حيث يقترن كل إجراء بهدف الأداء، ويجب أن يكون "مجموع جميع الأهداف" كافياً لتحقيق أهداف السياسات الأصلية، فى صورة علاقة بين السبب والنتيجة، وتوجد بعض الإجراءات تكون قابلة للتوزيع حتى المستوى التنظيمى التالى، وتصبح هذه الإجراءات، إلى جانب الأهداف، سياسات للمستوى التالى، كما توجد بعض الإجراءات الأخرى التى لا يمكن نشرها بسبب طبيعتها، فهى تتطلب عادة مستويات معينة من القرار والتفاوض والتغيير التى هى مخصصة للمستوى الحالى، على سبيل المثال، بعض الإجراءات فى المستويات العالية لا يمكن أن يتم تفويضها إلى مستويات أقل، حيث يجب تنفيذ هذه الإجراءات غير القابلة للنشر إما من قبل الإدارة العليا نفسها أو من خلال فريق متخصص فى إطار هيكل مشروع استراتيجى. (Soltero, C. ,2007, 35-39)

ووفقاً لأسلوب "Catchball"، يتم بناء نقاش متبادل عند كل مستوى بين المديرين وفرق العمل الخاصة بهم، وقد يحدث هذا الحوار عدة مرات حتى يتفقوا على الطريقة الأفضل لتحقيق السياسات السنوية التى تم تحديدها فى المستوى السابق، وبعبارة أخرى، فإنهم يقررون الوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف، وهذا هو السبب فى إمكانية الإشارة إلى السياسة السنوية على أنها مجموعة من الأهداف والوسائل، فهذه الآلية المتكررة، التى تتم فيها مناقشة الأهداف والخطط على كل مستوى وقسم حتى يتم التوصل

إلى الاتفاق في الآراء، هو ما يضمن أن المؤسسة بأكملها تتماشى وتلتزم بنفس الأهداف الاستراتيجية؛ ومن ثم ينبغي أن يكون لكل مدير ولكل فريق عمل، في كل مستوى داخل المؤسسة خطة عمل بها مجموعة من الأهداف والإجراءات التي يجب إنجازها (Tennant and Roberts, 2001, 263)

كما سبق يتضح أن منهجية هوشين كانري تحقق التوافق التفاعلي في بيئة العمل، وتركز على العمل على كافة المستويات داخل المؤسسة، من خلال اعتمادها بشكل رئيس على أسلوب Catchball، بحيث يتم مشاركة جميع العاملين في تحديد الأهداف، ووضع الخطة، واقتراح الأفكار، بين كافة العاملين وعلى جميع المستويات، وتكون السياسات متسلسلة رأسياً، من الإدارة العليا إلى المستويات الهرمية الأدنى للمؤسسة، وأفقياً في مهام العمل، ويكون الاتصال متبادلاً، بما يدعم تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات ويساعد على المراجعة الدورية وفقاً لخطة العمل الموضوعية، وفي المدى الزمني المحدد.

(ب) دورة (PDCA) (خطّط - نفذ - راجع - تصرّف) أو دورة (FAIR) (التركيز - المواءمة - التكامل - المراجعة) لتطبيق منهجية هوشين كانري.

لكي يتم تطبيق منهجية هوشين كانري بنجاح داخل المؤسسة، لا بد أن يكون الاتصال متبادلاً بين جميع العاملين، ويكون العمل على كافة المستويات الإدارية، وهذا ما يحققه أسلوب Catchball، ولا يتم تنفيذ مراحل المنهجية بالاعتماد على أسلوب Catchball بمفرده، ولكن لا بد من استخدام دورة PDCA أو دورة FAIR مع Catchball في تطبيق منهجية هوشين كانري، وفيما يلي عرض لهاتين الدورتين:

١- دورة (PDCA) (Plan-Do-Check-Act) (خطّط - نفذ - راجع - تصرّف):

تم تطبيق دورة (PDCA) (خطّط - نفذ - راجع - تصرّف) لأول مرة من قبل ديمنج كأسلوب مستمر لتحسين الجودة؛ والذي يعني في منهجية هوشين التحسين المستمر من

الناحية الاستراتيجية، وتتكون دورة (PDCA) من أربع خطوات (HoshinKanri : PDCA, 2018, Internet Paper)

- **خطّ Plan:** التخطيط لتجربة والتنبؤ بما ستكون عليه النتائج.
- **نفذ Do:** قم بتنفيذ الخطة.
- **راجع Check:** قم بتقييم الفرض.
- **تصرّف - اتخذ إجراء Act:** في حالة النجاح عند تقييم الفرض، قم بتوحيد نتائج التجربة وأعد بدء تنفيذ العمل من جديد وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها.

يعتمد PDCA علي الإدارة الاستراتيجية ويضمن تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ذلك يتم إجراء التعديلات كلما كانت ضرورية، وتتم عملية التعلم بشكل مستمر، وتعتمد منهجية هوشين كانري علي الاتصال المتبادل من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، وينبغي أن تكون البرامج واضحة ويمكن ترجمتها؛ بحيث يمكن للأشخاص أن يكونوا قادرين على إيجاد وسائل التنفيذ، ويتم نشر استراتيجية المؤسسة وصياغة الإجراءات والأنشطة والأهداف للآخرين حتي يمكن إنجازها وتحقيق التحسين المستمر. (Witcher&Butterworth, 1999, 323)

ويمكن اعتبار دورة PDCA منهجًا علميًا للتحسين المستمر، ولذلك يتطلب بعض الممارسات الإضافية؛ حيث لا يمكن تحقيق التحسين المستمر إلا إذا كان PDCA عملاً مستمراً، فإذا قمت بتجربتها عدة مرات، فمن المرجح أن تحقق PDCA تحسينات، ولكن إذا لم تتكرر باستمرار، فإنها ستكون أقل قيمة، ومن المهم تنفيذ التجارب في بيئة منضبطة (إلى حد ما)، فإذا لم تؤد نتائج التجربة إلى نتائج ذات معنى، فإن التجربة لا قيمة لها، ولا يمكن التعامل مع النتائج على أنها الأساس لدورة PDCA المستقبلية، ويجب عند تشغيل تجارب PDCA، اتباع النظام الأمثل دائماً وليس الأمثل محلياً؛ فقد يكون الأداء الأمثل محلياً خطراً على مستوى النظام لأنه قد يؤدي إلى زيادة العمل بشكل كبير مما يؤدي إلى صعوبة العمل (Liedtke, Charles A., 2013, 5)

ويبني المستوى التالي خطة عمل على السياسات التي تم نشرها من قبل الإدارة العليا؛ حيث ينبغي أن يكون "مجموع جميع الأهداف" في خطة العمل كافيًا لتحقيق أهداف المستوى السابق، وقد تكون بعض الإجراءات غير قابلة للنشر، في حين أن العمليات القابلة للنشر ستصبح سياسات للمستوى التالي، بحيث يستمر النشر المتتالي، وعندما تتكرر هذه العملية وتترابط الأهداف في إطار الهيكل التنظيمي، فإنها تأخذ شكل مجموعة متوازنة من الأهداف، التي يشار إليها عادة في الأدبيات باسم أهداف QCDE وهو اختصار يشير إلى الأبعاد التالية: الجودة والتكلفة والتسليم والتعليم/ الموظف (Quality, Cost, Deliver and Education/ Employee)، ويرى البعض أن أبعاد QCDE مشابهة مع الأبعاد الأربعة لمدخل الأداء المتوازن Balanced Score Card: المالية، والعملاء، والعمليات، والتعلم؛ حيث ان المفهوم الكامن وراء أهداف QCDE يعني أن هوشين كانري يعالج الحاجة إلى مجموعة متوازنة من الأهداف (Witcher&Chau, 2007, 518).

٢- دورة Focus-Alignment-Integration (FAIR)

(Review)(التركيز - الموازنة - التكامل - المراجعة):

تعد دورة FAIR (التركيز - الموازنة - التكامل - المراجعة) من أهم المحاولات التي استهدفت تكييف هوشين كانري مع ثقافة الإدارة الغربية ووجد أنه أكثرها ملاءمة وتكرارًا، ويمثل FAIR دورة سنوية تبدأ عندما تبدأ الإدارة بمراجعة أداء العام السابق وتطوير الهدف الاستراتيجي للسنة القادمة، ويتم التعبير عن هذا كـ "الأهداف القليلة الحيوية"، ويتم مطابقة الأهداف مع الخطط السنوية وتنفيذها من خلال أسلوب "catchball" ومن خلال وحدات الأعمال، ثم تتحول الدورة إلى مرحلة التركيز على دمج الأهداف في الإدارة اليومية؛ ونتيجة لذلك يتم تنفيذ الخطط حيث يتم تنفيذ دورة PDCA باستمرار لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحسين العملية وتوحيد المقاييس، ويتم بعدها "التحكم" واستعراض الأداء السنوي، بحيث يتم تغذية البيانات من دورة كاملة مرة أخرى. (Witcher&Butterworth, 1999, 323)

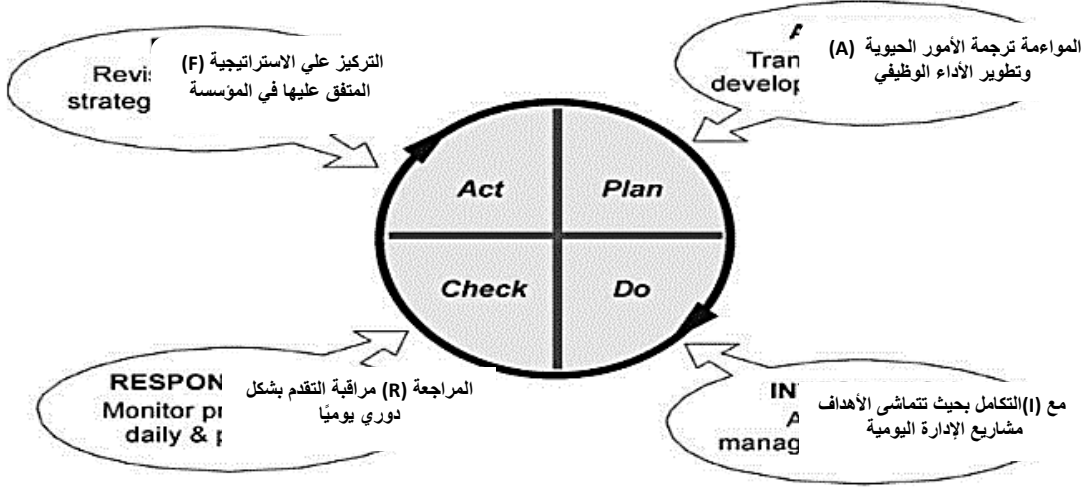
وتعتمد دورة FAIR علي أربع مراحل يتم توضيحها فيما يلي:

- **مرحلة التركيز (Focus):** تقابل مرحلة التصرف (Act) من دورة PDCA، وتتضمن اختيار بعض الأولويات الاستراتيجية الحيوية لهذا العام، وتمثل هذه الأولويات الاستراتيجية تغييرات مبتكرة لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى المتوسط وال المدى الطويل (Witcher, & Chau, 2007)، ويتم في هذه المرحلة مراجعة أداء الإدارة (الاستراتيجية) بشكل عميق، ويتم فحص أداء العام السابق بدقة مع التركيز علالعام القادم (Asan&Tanyaş, 2007, 999)، ويتم في هذه المرحلة تحديد الوضع التنظيمي، وهي مشابهة لنموذج التصميم التقليدي للتخطيط، ويتم في هذه المرحلة أيضاً التحليل البيئي التقليدي وتطبيق أدوات عديدة مثل PESTEL بالإضافة إلى التحليل الداخلي للموارد والقدرات (Mintzberg, 2000, 295).
- **مرحلة المواءمة Alignment:** تقابل مرحلة التخطيط (Plan) من دورة PDCA، ويتم تطوير السياسات السنوية ونشرها رأسياً وأفقياً في جميع أنحاء المؤسسة عن طريق آلية Catchball (Witcher, B.J. and Chau, V.S., 2007, 518-538). ويتم توظيف الأولويات الاستراتيجية بما يتفق مع أولويات الوحدات الفرعية في مرحلة (المواءمة) (Asan&Tanyaş, 2007, 999) وعلى الرغم من أن الأدوات المستخدمة تتداخل مع التصميم التقليدي للتخطيط، والنتائج تختلف اختلافاً كبيراً في منهجية هوشين كانري؛ لأنالهدف ليس في تطوير خطة استراتيجية شاملة، إنما الهدف هو الحفاظ على أهداف شاملة ومحددة، ومن الأفضل أن تكون عامة، ولن تقتصر على العديد من الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي يكون هناك قدرة على الالتزام بعدد كبير من القضايا التي تعد حيوية بالنسبة لنجاح منهجية هوشين كانري. (Jolayemi, 2008, 301)
- **مرحلة التكامل Integration:** تقابل مرحلة التنفيذ (Do) من دورة PDCA ، ويتم دمج أهداف الأداء وخطط العمل المتفق عليها من خلال آلية Catchball في روتين العمل بحيث تتم إدارة التقدم في الأهداف والخطط بشكل صحيح من خلال دورة

PDCA (Witcher&Chau, 2007, 518-538)، وتهتم هذه المرحلة بدمج الأولويات يوماً بيوم مع الأنشطة، ويتم في هذه المرحلة التركيز على عمل الاستراتيجية، وعلى كيفية تنفيذ الخطط التي وضعت من قبل الاستراتيجيين، وينبغي أن يكون التنفيذ مقرباً ومتقارباً ولا يسمح بالاضطرابات، وتعتمد آلية catchball وفقاً لمنهجية هوشين كانري علالتوافق والحوار، ويتم تفسير هذا المنهج في عمل استراتيجية لامركزية، وتطوير الخطة النهائية والمفصلة في المؤسسة، والخطط طويلة المدى، والأهداف التي يتم تفسيرها من خلال إجراء محادثة داخل المؤسسة ومع جميع المستويات (Mintzberg, 2000, 60)

■ **مرحلة المراجعة Review:** تقابل مرحلة التحقق (Check) من دورة PDCA، وتتضمن الخطوة الأخيرة إجراء تشخيص سنوي من قبل الإدارة العليا من أجل التحقق من كيفية استخدام المؤسسة لهوشين كانري لإدارة أهدافها الاستراتيجية، ويتم استخدام التطبيقات المتقدمة للمراجعة السنوية بعد دورة PDCA؛ حيث يوفر التشخيص السنوي رؤى مهمة لاختيار أولويات الاختراق الاستراتيجي للدورة السنوية التالية، وهذه المراجعة تعطي التغذية المرتدة لمرحلة التركيز (Witcher, B.J. and Chau, V.S., 2007, 513-538)، وتعد هذه المرحلة هي الأكثر أهمية في منهجية هوشين كانري، وعملية هوشين كانري تستغرق عدداً من الدورات للبدء؛ حيث لا يتم تطويرها بالكامل، بالإضافة إلى ذلك، فهناك علاقة بين المشاركة في العمل الاستراتيجي والالتزام بإنجاز الإجراءات المتفق عليها، ومن ناحية أخرى فإن منهج هوشين يعتمد على المشاركة للاتجاه، وليس من الأعلى إلى الأسفل، والمبدأ الأساسي هو أنه يجب مشاركة الجميع في الاستراتيجية. (Witcher, 2014, 72,73)

ويوضح الشكل التالي كل مرحلة من مراحل FAIR بمفهومها الرئيسي وقياسها مع مراحل PDCA.



شكل رقم (٧) دورة (FAIR) لتطبيق منهجية هوشين كانري
(Tennant & Roberts, 2001b)

يوضح الشكل السابق العلاقة بين دورة PDCA، ودورة FAIR؛ حيث تقابل مرحلة التركيز (Focus) مرحلة التصرف (Act) من دورة PDCA، وتعني التركيز على الاستراتيجية المتفق عليها في المؤسسة، وتقابل مرحلة المواءمة (Alignment) مرحلة التخطيط (Plan) من دورة PDCA، وتختص بترجمة الأمور الحيوية وتطوير الأداء الوظيفي، وتقابل مرحلة التكامل (Integration) مرحلة التنفيذ (Do) من دورة PDCA، وتؤكد علي تماشي الأهداف مع مشاريع الإدارة اليومية، وتقابل مرحلة المراجعة (Review) مرحلة التحقق (Check) من دورة PDCA وتختص بمراقبة التقدم كل يوم وبشكل دوري.

مما سبق نتضح العلاقة بين دورة PDCA (خطط- نفذ- راجع- تصرف)، ودورة FAIR (التركيز- المواءمة- التكامل- المراجعة)، ولا بد من الاعتماد على إحدى هاتين الدورتين مع أسلوب التوافق التفاعلي catchball عند تطبيق منهجية هوشين كانري؛ حيث تتضمن دورة PDCA تحقيق الأهداف بشكل مستمر، يبدأ بالتخطيط والتنبؤ بما ستكون عليه النتائج ووضع خطة، ثم تنفيذ الخطة، ثم المراجعة والتحقق من مستوى التنفيذ، ثم التصرف واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقا لنتائج المراجعة والتقييم، ويكون ذلك

بصورة متتالية بما يضمن تحقيق الأهداف بنجاح، وتؤكد دورة FAIR أيضا علي ذلك؛ من خلال التركيز على الاستراتيجية المنفق عليها في المؤسسة، وتحديد الأولويات الاستراتيجية للعام، ثم ترجمة الأمور الحيوية والنقاط المهمة، ونشرها علي جميع المستويات، ثم دمج الأهداف والخطط في بيئة العمل، ثم المراجعة ومراقبة التقدم بشكل دوري، من خلال أسلوب catchball الذي يحقق الاتصال المتبادل علي كافة المستويات الإدارية.

(ج) مصفوفة منهجية هوشين كانري (X Matrix) :

تمثل مصفوفة هوشين كانري وثيقة منفردة تحتوي علي أهداف واستراتيجيات ومشاريع استراتيجية (مبادرات) وأصحابها، ويتمثل الهدف من تطبيق المصفوفة في موازنة الاحتياجات طويلة الأجل مع المبادرات الاستراتيجية، وتحديد أهم الأنشطة خلال فترة العمل، وإدراج المقاييس التي تحتاج إلى تحسينها (DemystifyingtheHoshinKanari X Matrix, 2018, internetpaper)، وتظهر عادةً مصفوفة X النموذجية على النحو التالي:

	●	○	-١	○	●	
○	●	●	-٢	●	●	○
		●	-٣	●	○	●
			<p style="text-align: center;">اسم المؤسسة</p> <p style="text-align: center;">المبادرات والإجراءات قصيرة المدى على المستوى الأعلى</p> <p style="text-align: center;">مقاييس مهمة للتحسين</p> <p style="text-align: center;">الأهداف السنوية لهذا العام (متوسطة المدى)</p> <p style="text-align: center;">الرؤية الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى (٣-٤ سنوات)</p>				
○	○	●	-١	●	○	○
○	●		-٢		●	○
●	○		-٣			●

شكل رقم (٨) مصفوفة منهجية هوشين كانري (X Matrix) (Demystifying the Hoshin Kanari X Matrix, 2019)

● - يرمز للمورد الأساسي.

○ - يرمز للمورد الثانوي.

في رسم مصفوفة X يتم كتابة تصور الاعتمادية في زوايا المصفوفة بين الأنشطة في كل قسم، وفي أقصى الجانب الأيسر من الرسم البياني يتم وضع أسماء الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الخطة في الداخل، ويكون قائد المؤسسة مسؤولاً عن إعداد المصفوفة (إذا تم تطبيقها على عدد كبير) أو يكون مدير الفريق مسؤولاً عن

تطبيقها على مستوى الفريق، فعند القيام بملء النموذج، تحتاج إلى قائمة الأجزاء الأكثر أهمية في الرسم البياني الأقرب إلى المركز، ويتم بناء مصفوفة هوشين كانري من خلال المراحل التالية (Federico Barnabe & Maria Cleofe Giorgino, 2017, 595):

١- **وضع الرؤية الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى:** يجب أن تبدأ بأهداف فريقك على المدى الطويل التي عادة ما تكون في الإطار الزمني ما بين ثلاث وخمس سنوات، يتم إدراجها في الربع السفلي من المصفوفة، وكل مبادرة سيكون لها عدد كبير من المهام الصغيرة التي سيتعين على فريق العمل معالجتها قبل تحقيق الهدف، مع مراعاة قدرة فريق العمل قبل وضع عشرة أهداف طويلة الأجل، وتوجد طريقة بسيطة لحساب إجمالي عدد المهام التي سيتعين على فريقك إتمامها وهي تقسيم كل مبادرة إلى خطة فعلية للتنفيذ لأصغر مهمة ممكنة قبل إدراج الخطة طويلة الأجل التالية في المصفوفة.

٢- **تحديد الأهداف السنوية (الأهداف متوسطة الأجل):** بعد تحديد الأهداف طويلة المدى، يتم تحديد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في إطار زمني أقصر (على سبيل المثال، سنة واحدة) ووضعها في الربع الأيسر من مصفوفة هوشين، وللقيام بذلك يجب تحديد ما تحتاج المؤسسة إلى تحقيقه أولاً للاستمرار في المسار الصحيح ثم البدء في البناء من هناك.

٣- **تحديد الإجراءات والمبادرات على المدى القصير:** يتم القيام بتعبئة الربع العلوي بأهم الأنشطة والإجراءات التي يجب على فريقك إتمامها لتحقيق الأهداف قصيرة المدى، وتعد هذه الأنشطة هي مهام القائد/ المدير للأشهر القادمة.

٤- **وضع مقاييس مهمة للتحسين:** يخصص الربع الأيمن للمقاييس التي ستجعل المؤسسة تبقى على الطريق الصحيح في أثناء تنفيذ أهدافها، ويجب أن تكون جميع فرق العمل لديها مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بها.

٥- **الاتفاق على مؤشرات الأداء الرئيسية:** حيث يتحدد هنا التوقيت المثالي لتطبيق منهجية هوشين كانري وتحقيق Catchball مع تبادل الخطط مع بقية أصحاب المصلحة،

ويتم الاتفاق على المقاييس الأكثر أهمية التي نحتاج إلى تحسينها وإدراجها في الرسم البياني دون المخاطرة بخفض حافز الأفراد أصحاب الدور الحيوي لتحقيق الأهداف، ثم يتم إدراج أصحاب المصلحة المسؤولين عن قيادة إنجاز الأنشطة في الربع الأعلى من المصفوفة، وعلى الرغم من أن المنهجية تؤكد على تشجيع مشاركة الجميع في سير العمل بشكل أكثر وضوحاً، لكن من الأفضل إدراج الأشخاص المسؤولين فقط عن التسليم الناجح لأعمال الفريق، أو التركيز على قادة الفرق والمديرين وأصحاب العمليات.

٦- توصيل النقاط- تحديد العوامل التابعة: يجب القيام بتحديد العوامل التابعة بين كل قائمة في المصفوفة، حيث يتم تحديد بيان/ خريطة من علامات الارتباط المختلفة التي تعمل على ربط كل ربع بالتالي، وعلى الرغم من توافر المرونة لكن ينبغي وضع ثلاث طرائق مختلفة لهذه الارتباطات، فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام طريقة أساسية وثانوية للارتباط، للتمييز فيما بينهما، أو استخدم أشكال مختلفة مثل (الدوائر، والمثلثات، والمربعات... إلخ)؛ حيث يمكن تطبيق جميع أنواع الأشكال الهندسية ولكن تذكر أن المصفوفة يجب أن تظل شفافة، ويجب على كل شخص أن يفهم المعلومات الموجودة داخل المصفوفة، ولتمييز العوامل التابعة بين الأرباع في مصفوفة هوشين كانري، يجب وضع رقم مناسب في المربعات على التقاطعات بين كل ربع في زوايا الرسم التخطيطي.

وبعد الدورة السنوية لعملية هوشين كانري، يجب إجراء التشخيص من قبل الإدارة العليا، فالتشخيص هو مراجعة منهجية لمدى فاعلية الإدارة من أجل تحقيق الأولويات الاستراتيجية، ويشار إلى التشخيص عادة باسم المراجعة التنفيذية العليا Top Executive Audit (TEA)، التي تعمل كوسيلة لتحفيز النقاش المتبادل بين المديرين وأولئك الذين ينفذون السياسات السنوية الاستراتيجية في مجالات العمل، فهي تحقق التفاعل الذي لم تستطع الاجتماعات والتقارير القيام به. (Tennant, C. and Roberts, P., 2001, 262)

ففي المراجعة التنفيذية العليا، يزور أعضاء الإدارة العليا مناطق العمل ويتحدثون مباشرة إلى العاملين المتعاونين، من خلال ذلك، يحصل فريق الإدارة العليا على فهم واقعي وحديث لاحتياجات المستوى التشغيلي، فالفكرة هي أن العاملين المتعاونين في المستويات الدنيا يحصلون على فرصة للتأمل في كيفية تأثير تصرفاتهم اليومية على هدف المؤسسة الاستراتيجي، وفي الوقت نفسه تحصل الإدارة العليا على فرصة للتأمل في كيفية تنفيذ القضايا الاستراتيجية في جميع أنحاء المؤسسة، والغرض العظيم هو تعزيز قدرة تنفيذ هوشين كانري وتطوير القدرات الإدارية الأساسية بين الأفراد في المؤسسة. (Witcher, and Others, 2006, 95).

مما سبق يتضح أن التحسين المستمر هو جزء حيوي من منهجية هوشين كانري؛ حيث تمثل المصفوفة طريقة رائعة لإعداد خطة قابلة للتنفيذ لتحقيق أهداف المؤسسة، ومتابعة التقدم على المستوى الكلي بسهولة، ومع ذلك لا يمكن استخدامها لتحقيق أهداف على فترات قصيرة (يومية)؛ حيث إنه بعد أن يتم توضيح الرؤية الاستراتيجية والعوامل التابعة، يمكن تحويل الاستراتيجية إلى مهام وأنشطة وإجراءات، وتعد مصفوفة X Matrix هي الأداة الرئيسة للمساعدة في تحقيق التوافق التفاعلي داخل المؤسسة، فهي مخطط للارتباط يحدد العلاقة بين الأهداف والإجراءات، وتتم المنهجية بصورة مستمرة، حيث يتم دمج الأهداف في إجراءات الإدارة اليومية، وتخضع باستمرار لعمليات الفحص والمراجعة، وبالتالي يتم رصد التقدم في الأهداف بشكل مستمر، وبعض الأهداف أو خطط العمل قد تتخذ شكل مشاريع استراتيجية، مما يتطلب تكوين هيكل تنظيمي متعدد الوظائف للتنفيذ بشكل فعال.

من عرض المحور السابق لمنهجية هوشين كانري وتطبيقاتها بالجامعات، وتعرف مبادئها، وأهميتها، ومراحل وأساليب تطبيقها، يتضح تركيز المنهجية على صياغة استراتيجية الجامعة ومنهجيات التنفيذ على جميع المستويات وعلى جميع الأنشطة، من خلال الاعتماد على أهداف قابلة للقياس، والفهم الواضح لاحتياجات الجامعة، ومشاركة العاملين في دعم عملية صنع القرار، بحيث يتم بناء استراتيجية قوية للجامعة وتنفيذها

من خلال التركيز علي الوضع الحالي والمستقبلي، ووضع قائمة محددة من الأهداف الأساسية والفرعية، وتتميز المنهجية عن غيرها في أنها تتعامل مع كافة العمليات الداخلية بالجامعة علي كافة المستويات الإدارية، ومن خلال الاتصال المتبادل من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى، ويكون ذلك وفقاً لمراحل متابعة بحيث يتم تحديد رؤية الجامعة والأهداف الرئيسية لها، ثم تحليل الأهداف إلى أهداف سنوية، ونشرها على كافة المستويات، وبعدها يتم التنفيذ، والمراجعات الشهرية والسنوية لتنفيذ الخطة وفقاً لجدول زمني محدد، وباستخدام أساليب تحقيق التوافق التفاعلي والاتصال المتبادل، بما يساعد على التحسين المستمر للعمليات الداخلية وأنشطة الجامعة، ويزيد فعالية الجامعة ويحقق تميزها.

المحور الثالث: التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية:

من العرض السابق للأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية وتعرف خصائصها وأهمية تطبيقها بالجامعات، وتعرف مبادئ منهجية هوشين كانري وأهميتها، نجد أنه من الضروري إحداث تكامل بينهما بالجامعات، وفيما يلي عرض لأهداف ومبررات هذا التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية:

(أ) أهداف التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية:

تعد الجامعة كياناً هاماً في المجتمع، فلا تعمل بمعزل عن المجتمع الخارجي، وما به من تغييرات سريعة ومتلاحقة في جميع المجالات ينعكس بشكل مباشر على الجامعة؛ ولذلك فهي مطالبة بالرصد السريع للتغيرات القريبة والبعيدة التي تحدث في المحيط الخارجي، والتنبؤ بما يمكن أن يحدث على المدى القريب وال المدى البعيد، والتحسين المستمر لعملياتها الداخلية وأنشطتها، حتي يمكنها تحقيق أهدافها الأساسية والفرعية في إطار زمني محدد، ووفقاً للمراجعة الدورية، بما يزيد كفاءة الجامعات ويدعم تنافسيتها، وهذا ما

يحققه التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، ويهدف هذا التكامل إلى تحقيق ما يلي:

١. **بناء استراتيجية قوية للجامعة وتنفيذها:** حيث يوفر التكامل للجامعة استراتيجية مدروسة وفقا لبيئتها الداخلية وما بها من جوانب قوة وضعف، ووفقا لبيئتها الخارجية وما بها من فرص وتهديدات، والعمل علي تنفيذها بجدية وتحت رقابة مستمرة ومتابعة بصفة دورية، ويتم صياغة استراتيجية الجامعة ومنهجيات التنفيذ على جميع المستويات، ودعم الاتصالات المتبادلة الرأسية والأفقية بما يسهل نقل المعلومات وتبادلها بين جميع العاملين بالجامعة.

٢. **ضمان واقعية الأهداف:** يضمن التكامل وضع أهداف واقعية من خلال الاعتماد على أسلوب التوافق التفاعلي Catchball وتبادل الأفكار على كافة المستويات، ووضع قائمة بالأهداف الأساسية والفرعية القابلة للقياس، ومشاركة جميع العاملين في التعبير عن الرؤية المستقبلية وتطوير وسائل تحقيقها، ويؤكد التكامل على تحديد عدد قليل من الأولويات الاستراتيجية الحيوية التي يتعين تحقيقها خلال السنة التالية، وتحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة سنويا، بما يضمن تحقيق الأهداف بنجاح.

٣. **صنع القرارات في ظل عدم المخاطرة:** حيث يؤكد التكامل على توفير نظام معلومات؛ حتى يسهل الوصول للمعلومات في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، ويكون هذا النظام بمثابة استراتيجية لصنع القرار بالجامعات؛ مما ينعكس على تحسين عملية صنع القرار، بحيث تتم بشكل مدروس من خلال التنبؤ بما يمكن أن يحدث علي المدى القريب وال المدى البعيد، سواء في بيئة الجامعة الداخلية أو الخارجية.

٤. **مواجهة التحديات المستقبلية:** حيث يساعد التكامل على تبني الجامعة استراتيجية دفاعية لحمايتها من المخاطر الطارئة التي تظهر في بيئتها، والتنبؤ بالتحديات المستقبلية والاستعداد لها بوضع استراتيجية هجومية، والتركيز على تحقيق التميز في الأنشطة والخدمات التي تقدمها.

٥. زيادة تنافسية الجامعة: حيث يؤكد التكامل علي تكوين نظرة شاملة عن بيئة الجامعة الداخلية بمختلف الأنشطة والوظائف، والخارجية من خلال رصد التغيرات في المحيط الخارجي، بما يمكن من التحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، ومعرفة الاتجاهات الجديدة، وتطوير خدمات الجامعة بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الجديدة، ويدعم تنافسية الجامعة محلياً وعالمياً.

(ب) مبررات التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية:

مازالت الجامعات المصرية تواجه العديد من التحديات، وتعاني العديد من المشكلات التي تحد من فاعليتها التنظيمية وقدرتها علي تحقيق أهدافها، وتقال من جودتها وفعاليتها في إعداد خريجها وتأهيلهم بشكل يتناسب مع متطلبات عصر المعلوماتية ويسمح بمواجهة عصر التغيير المستمر، وتعد هذه المشكلات التي تعانيها الجامعات المصرية المبرر الأساسي لضرورة السعي لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، وفيما يلي عرض لأهم هذه المشكلات وفقاً لنتائج الدراسات السابقة التي تناولت دراسة واقع الجامعات المصرية، والتي يمكن أن يكون للتكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري دور كبير في التغلب على هذه المشكلات، والحد منها بدرجة كبيرة، وقد تم تصنيف هذه المشكلات وفقاً للمحاور التي يمكن أن يتم من خلالها تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، وفيما يلي عرض لهذه المشكلات:

١- مشكلات تتعلق بالعمليات الداخلية بالجامعات المصرية:

يؤكد واقع العمليات الداخلية بالجامعات المصرية وفقاً لنتائج الدراسات على ما يلي:

- تعاني الإدارة الجامعية جموداً في الإجراءات الإدارية الداخلية الخاصة بإحداث تغييرات في البناء الأكاديمي أو البرامج، بالإضافة إلى كثرة القواعد والنظم واللوائح الإدارية والإجراءات البيروقراطية، حيث يحدد المجلس الأعلى للجامعات مع وزارة التعليم

- العالي سياسة العاملين والميزانية المخصصة للجامعات وعدد الطلاب المقبولين، أما الجامعات نفسها فليس لها أي دور في ذلك (فاروق جعفر، ٢٠١١، ٣١٥).
- الافتقار لسياسات واضحة تنسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية ومعايير الأداء الجامعي (محمد إبراهيم، ٢٠١٥، ٢٢٧).
- العمليات الإدارية الداخلية بالجامعات تكاد تكون خالية من المرونة، مع وجود خلل في طبيعة العلاقة بين مدخلات الجامعة ومخرجاتها (عمار فتحي، ٢٠١٢، ١).
- المركزية البالغة في حوكمة التعليم العالي المصري تشكل عقبة أمام الكفاءة المؤسسية، ويتعذر بذلك الإبقاء على التطورات الإيجابية، مثل ثقافة الجودة ونظام الاعتماد الجديد (البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٠، ١١٣).
- وجود سلبيات واضحة في: الهياكل التنظيمية، والمناهج، والأساليب التدريسية، والنواحي الإدارية والفنية، وغياب الرؤية الواضحة لعمل الإدارة الجامعية، وأهدافها وتحدياتها وتوجهاتها المعاصرة من منظور القادة والإداريين الجامعيين، وغياب التخطيط العلمي لأعمال الإدارة الجامعية، وافتقاد القيم الجامعية الأساسية الحاكمة لرؤية ورسالة الجامعة مثل: المشاركة الحقيقية الفعالة، والوضوح والشفافية، والموضوعية، والتفكير الاستراتيجي، والافتقار إلى نظم المعلومات التي تدعم السياسات واتخاذ القرارات (عبد الرازق محمد، ٢٠٠٦، ٢٤).
- قلة إشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة التوجهات الاستراتيجية لمؤسساتهم الجامعية تجاه المؤسسات ذات الصلة، مما يترتب عليه محدودية الدور الذي تؤديه كثير من قطاعات خدمة المجتمع وتنمية البيئة في بعض الكليات بالجامعات تجاه المؤسسات ذات الصلة (أسامه محمود زيدان، ٢٠١٢، ٢١).
- كما أكدت دراسة (إيمان وصفي، ٢٠١٠، ٢٩٠) على ما يلي:
- كل مستوى من مستويات التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المصري يعمل على إخضاع المستويات الأدنى منه لسلطته مما يضعف استقلاليتها.

- البناء التنظيمي المزدوج للكليات والجامعات، والذي يظهر فيه نوع من التمييز والفصل بين الوظائف الأكاديمية والإدارية، مما يؤدي إلى وجود اتجاهين متوازيين في العمل لكنهما غير متعاونين بالمستوى المطلوب.
- الإدارة الجامعية لا تملك وضع قوانينها، ولا تخطط العمل بها، ولا تنظيم الرقابة عليها، كما أنها لا تستطيع تعيين أعضاء هيئة التدريس أو ترقيتهم بكلياتها دون موافقة جهات أخرى.
- يخضع إنشاء الكليات والأقسام والمناهج بالجامعات لقرارات المجلس الأعلى للجامعات الذي يتسم بالنزعة المركزية في فرض سياسة القبول، بما يؤثر بشكل كبير على الجوانب الاقتصادية لكفاءة التعليم الجامعي وفعاليته.
- وأكدت دراسة (حسن فتحي، ٢٠٠٦، ٣٦٧) على ما يلي:
 - غياب الفكر الاستراتيجي قصير المدى وطويل المدى للجامعات ووحداتها المختلفة، وعدم تحرر الجامعة من القيود الإدارية والمالية والتنظيمية المركزية.
 - ضعف اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتمركز الصلاحيات في الإدارة العليا بشكل يجعلها منغمسة في المشاكل اليومية والإجراءات الإدارية أكثر من اهتمامها بالتحديث والتطوير، والميل للحفاظ على الوضع لحالي.
 - غياب المعايير الواضحة فيما يتعلق بتوزيع المهام والحوافز المالية بين العاملين بالجامعة.
- وأكدت (مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، ٢٠١٠، ٣٩) على ما يلي:
 - الفصل الحاد بين التعليم والبحث العلمي، وهو ما لا يتناسب مع الطابع المعاصر لمؤسسات التعليم العالي.
 - ضعف امتلاك الجامعات المصرية حوافز إدارية ومالية تجعلها أكثر جاذبية للإبداع والابتكار، وتمكّنها من استخدام الموارد المتاحة بها بطريقة فعالة.

- قدرة الجامعات المصرية في مجال العلوم الأساسية ضعيفة، وإدارتها للبحث والابتكار غير كافية وغير منسقة؛ ولذا فاستعداد الجامعات المصرية للمنافسة في اقتصاد المعرفة العالمي منخفض.

٢- مشكلات تتعلق بتغيرات البيئة الخارجية للجامعات المصرية:

- يؤكد واقع البيئة الخارجية للجامعات المصرية وفقا لنتائج الدراسات السابقة على ما يلي:
 - ضعفلاءمة ما يدرسه الطالب من برامج ومقررات لواقع المجتمع خارج الجامعة، وعدم تماشيها مع المتغيرات المعاصرة (رشا حسن، ٢٠١٤، ٩٨).
 - ضعف قدرة الجامعات المصرية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية؛ التي تتميز بالتكيف مع متطلبات سوق العمل وتليبيتها (ماهر أحمد، عمر محمد، ٢٠٠٩، ٦).
 - ضعف مواءمة خريجي التعليم الجامعي المصري لمتطلبات سوق العمل ومواصفات المهن المختلفة (أسامه محمود، وإبراهيم مرعي، ٢٠١٢، ٣٢٤).
 - ضعف الفرص لإقامة علاقة شراكة فاعلة بين الجامعات وبعض المؤسسات أو الهيئات في المجتمع من خلال توظيف نتائجها بما يتوافق مع احتياجاتهم (تغريد محمد، ٢٠١٠، ٩٧).
 - الزيادة المفرطة في عدد خريجي الجامعات، وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية والافتقار للخدمات الاستشارية في مجال التوظيف لما بعد التخرج، وعدم التناسب بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل (مؤسسة التعاون والتنمية، ٢٠١٠).
 - ضعف استفادة الجامعات المصرية من المخرجات البحثية التي تنتجها في معالجة قضايا المجتمع الخارجي، والأبحاث تبتعد عن المجالات العلمية الدقيقة (عبد العزيز أحمد، ٢٠١٧، ١٢٣).

٣- مشكلات تتعلق بالموارد البشرية بالجامعات المصرية:

- يؤكد واقع الموارد البشرية بالجامعات المصرية وفقا لنتائج الدراسات السابقة على ما يلي:
-

ضعف وجود معايير اختيار القيادات الواقع اختيارها في نطاق السلطة التقديرية لعميد الكلية، وضعف تنمية الموارد الذاتية في مؤسسات التعليم الحكومية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٣).

زيادة نسبة أعداد الطلاب عن نسبة أعداد أعضاء هيئة التدريس، مما يشكل عبئاً زائداً على أعضاء هيئة التدريس، وبيئة العمل الجامعية المصرية بيئة طاردة لأعضاء هيئة التدريس، ويدل على ذلك، زيادة نسبة الإعارات الداخلية والخارجية لأعضاء هيئة التدريس، وزيادة حالات الإحالة إلى المعاش المبكر، والاستقالة، مما يؤكد عدم رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية على الأجور (حسن منصور، ٢٠١٢، ٢٢٩).

وجود فجوة متكررة في الرؤى بين القيادات من هيئة التدريس والقيادات من الإداريين (حسن فتحي، ٢٠٠٦، ٣٦٧)

وأكدت دراسة (محمد عبد الحميد، نهلة سيد، ٢٠١٣، ٨١) على ما يلي:

ضعف قدرة القيادات العليا وبعض أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا.

تركيز معظم القيادات في الكليات علي كيفية تقليص النفقات، دون الاهتمام بتنمية المواد البشرية.

مقاومة التغيير من جانب العاملين، وخوفهم من التغيير، وميلهم للتمسك بالوضع الحالي.

كما أكدت دراسة (إيمان وصفي، ٢٠١٠، ٢٩٠) على ما يلي:

سيادة ثقافة الأفراد (سياسة الشخصنة) داخل الجامعة وغياب ثقافة النظام، ويتضح ذلك عند تغيير القيادات سواء علي مستوي الإدارة العليا في الجامعة أو علي مستوي الكليات أو الأقسام.

قصور تدريب الهيئة الإدارية في الجامعة على الأساليب الحديثة والمتطورة في الإدارة.

٤- مشكلات تتعلق بنظم المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية.

يؤكد واقع نظم المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية وفقا لنتائج الدراسات السابقة

علي ما يلي

- عدم مواكبة التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أميرة رمضان، ٢٠١٠).
- ضعف امتلاك خريجي الجامعات المصرية مهارات أولية خاصة بالاتصالات والعمل الجماعي وروح الفريق وغيرها (مؤسسة التعاون والتنمية، ٢٠١٠).
- ضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية والحوسبة في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات (عبد العزيز أحمد، ٢٠١٧، ١٣٣).
- قلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية، وصعوبة الاتصالات الأفقية والاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة (إيمان وصفي، ٢٠١٠، ٢٩١).
- ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية وندرة الفنيين المؤهلين والمدرسين على تقديم الدعم الفني للعاملين (محمد عبد الحميد، نهلة سيد، ٢٠١٣، ٨١).

٥- مشكلات تتعلق بالرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعات المصرية:

يؤكد واقع الرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعات المصرية وفقا لنتائج الدراسات السابقة

على ما يلي:

- ضعف حرص الجامعات المصرية على إجراء تقييم واقعي لوضعها التنافسي على المستويين المحلي والإقليمي، وعدم اكتمال بعض خطط التنفيذ بخصوص الإطار الزمني، وتحديد مسئوليات التنفيذ، ومحدودية دور وحدة ضمان الجودة والاعتماد في تطوير ومتابعة تنفيذ خطط دعم القدرة المؤسسية، مما يعيق عملية الرقابة المستمرة على الجامعات المصرية. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٣).
- القصور في توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بالجامعات المصرية بهدف تحسين فعالية العمل (عبد العزيز أحمد، ٢٠١٧، ١٣٣).

■ الجامعات المصرية تخضع ماليا وإداريا لرقابة العديد من الجهات التي لا يوجد بينها أدنى تنسيق، كما أن دور الجامعات المصرية يعد دوراً هامشياً فيما يتصل بوضع اللوائح الداخلية سواء على مستوى الكليات أو على مستوى الأقسام، وسلطة الموافقة على تلك اللوائح بعد أن تقترحها الجامعة تظل في يد المجلس الأعلى للجامعات. (إيمان وصفي، ٢٠١٠، ٢٩٠)

■ غياب المعايير المنضبطة لتقويم الأداء المؤسسي في جميع مستوياته بالجامعات المصرية، وغياب المحاسبية (حسن فتحي، ٢٠٠٦، ٦٨٣).

يتضح مما سبق وجود عدد من المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية، بعض هذه المشكلات تتبع من داخلها وبعضها من خارجها، مما يعوقها كثيراً في إدارة ما تمتلكه من موارد بشرية، ويعترض استثمار طاقاتها، مما يؤكد أهمية التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري في تكوين نظرة شاملة عن بيئة الجامعة الداخلية بمختلف الأنشطة والوظائف، والخارجية من خلال رصد التغيرات في المحيط الخارجي، بما يمكن من التحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، ومعرفة الاتجاهات الجديدة، ودعم التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح، وتنفيذ سياساتها وخطط العمل بها وبرامجها على أكمل وجه، وعلى كافة المستويات، ويزيد من انتماء العاملين وولائهم للجامعة، ويساعد على بناء استراتيجية قوية للجامعة وتنفيذها بما يضمن الفهم الواضح من قبل الإدارة للأداء الكلي للأفراد، وتزويد المسؤولين وبنو صانعي القرارات بنظام معلوماتي للجامعة، ويمكن الجامعة من مواجهة التحديات المستقبلية، ويزيد تنافسيتها المحلية والعالمية.

ويتطلب ذلك وضع آليات لجعل الجامعة أسرع في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وتمكينها من تحسين أداء العمليات الداخلية في ضوء متغيرات ومتطلبات بيئتها الخارجية؛ ولهذا تم وضع مجموعة من الآليات التي تحقق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، وتم استطلاع رأي الخبراء حول هذه الآليات، ويتضح ذلك في المحور التالي:

المحور الرابع: استطلاع رأي الخبراء حول "آليات تحقيق التكامل بين

اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية":

يسعى هذا المحور إلى استطلاع رأي الخبراء حول "آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري لتطوير الجامعات المصرية"، ويتضح ذلك من خلال عرض: أهداف استمارة استطلاع الرأي وتطبيقها، ووصف استمارة استطلاع الرأي، والمعالجة الإحصائية لآراء الخبراء، وتحليل نتائج استطلاع الرأي.

أولاً: أهداف استمارة استطلاع الرأي وبناؤها:

هدفت استمارة استطلاع الرأي إلى تعرف درجة موافقة آراء الخبراء حول آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، وتم بناء الاستمارة في ضوء ما توصل إليه الإطار النظري للدراسة بما تضمنه من تحليلات نظرية حول ماهية اليقظة الاستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، وأنواعها، ومراحل تطبيقها، وفريق تحقيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات، ومتطلبات ومعوقات تحقيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات، وتوضيح ماهية منهجية هوشين كانري، ومبادئ المنهجية، ومراحل وأساليب تطبيقها، وعرض أهداف ومبررات التكاملين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، ومميزات ومتطلبات تحقيقه بالجامعات المصرية.

تم توزيع الاستمارة علي عدد (٤٣) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية، والمهتمين بمجال الجودة، للتوصل إلى آرائهم حول آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، وتم توزيع استمارة استطلاع الرأي على الأساتذة من خلال اللقاء المباشر أو عبر البريد الإلكتروني، وقد روعي في اختيار السادة الأساتذة الخبراء: التخصص، وشغل الوظائف القيادية الأكاديمية، والمشاركة في أنشطة الجودة بالجامعة.

ثانياً: وصف استمارة استطلاع الرأي:

تم بناء الاستمارة التي تكونت من خمسة محاور، تضمن كل منها عدداً متفاوتاً من الآليات المقترحة للتكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، وانتهى كل محور بعبارة تتيح للخبراء اقتراح آليات أخرى لم تذكر في المحور، والجدول التالي يوضح عدد الآليات المتضمنة تحت كل محور من المحاور الخمس:

جدول (١)

محاور الاستمارة وعدد العبارات الموجودة بكل محور

عدد الآليات	موضوعه	المحور
١٦	تطوير العمليات الداخلية بالجامعة لتحقيق التكامل	المحور الأول
١٥	رصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة لتحقيق التكامل	المحور الثاني
١٣	تنمية الموارد البشرية بالجامعة لتحقيق التكامل	المحور الثالث
١١	تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة لتحقيق التكامل	المحور الرابع
٩	الرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة لتحقيق التكامل	المحور الخامس
٦٣	الإجمالي	

ثالثاً: المعالجة الإحصائية لآراء الخبراء:

استخدمت الدراسة التكرارات والأوزان النسبية في التحليل الإحصائي لاستجابات السادة الخبراء؛ وذلك باستخدام برنامج SPSS، وبعد تحديد الأوزان النسبية لكل عبارة، تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً للوزن النسبي المعبر عن درجة الأهمية بالنسبة للخبراء، واستخدمت الدراسة طريقة الأوزان النسبية للمقياس ذي الدرجات الثلاثة، طبقاً للجدول التالي:

جدول (٢)

مستوى الموافقة ومداهما لاستمارة استطلاع الرأي ذات الاستجابات الثلاثة

المدى		درجة الموافقة	مستوى الموافقة
إلى	من		
١,٦٦	١	ضعيفة	قليلة/قليلة الأهمية
٢,٣٣	أكبر من ١,٦٦	متوسطة	متوسطة/متوسطة الأهمية
٣	أكبر من ٢,٣٣	كبيرة	كبيرة/شديدة الأهمية

رابعاً: تحليل نتائج استطلاع الرأي:

فيما يلي عرض لنتائج استجابات الخبراء على محاور استطلاع الرأي:

(١) المحور الأول: تطوير العمليات الداخلية بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة

الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري:

يهدف هذا المحور إلياستطلاع رأي الخبراء بشأن الآليات المقترحة لتطوير العمليات الداخلية بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، ويتضمن ذلك تطوير النظام الإداري بالجامعة، ودراسة البيئة الداخلية لها، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية بما يساعد في تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، وتوضح استجابات الخبراء على هذه الآليات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٣)

استجابات الخبراء فيما يتعلق بآليات تطوير العمليات الداخلية بالجامعة

م	العبارة	الاستجابة						درجة الموافقة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	تبني الجامعة رؤية ورسالة واضحة وموجهة نحو بناء تحقيق التميز.	٢٢	٥١,٢	١٥	٣٤,٩	٦	١٤,٠	٢,٣٧
٢	تبني هيكل تنظيمي مرن بالجامعة.	٢٨	٦٥,١	١٢	٢٧,٩	٣	٧,٠	٢,٥٨
٣	تطوير نظم العمل بالجامعة وفقاً للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.	٣٥	٨١,٤	٥	١١,٦	٣	٧,٠	٢,٧٤
٤	التحول نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالجامعات.	٣٥	٨١,٤	٨	١٨,٦	٠	٠	٢,٨١
٥	تطوير العمليات التشغيلية بالجامعات وفقاً لمتغيرات البيئة الخارجية.	٣٨	٨٨,٤	٣	٧,٠	٢	٤,٧	٢,٨٤
٦	تطوير الخدمات والبرامج المقدمة بالجامعة بشكل مستمر وفق المتغيرات البيئية.	٤٠	٩٣,٠	٣	٧,٠	٠	٠	٢,٩٣
٧	تطوير نظام القبول والتسجيل بالجامعة وفق التطورات التكنولوجية.	٢٩	٦٧,٤	١١	٢٥,٦	٣	٧,٠	٢,٦٠
٨	رعاية براءات الاختراع والاكتشافات العلمية داخل الجامعة.	٣٠	٦٩,٨	٧	١٦,٣	٦	١٤,٠	٢,٥٦
٩	تقديم الدعم الكافي لفرق العمل المتنوعة داخل الجامعة.	٢٢	٥١,٢	١٥	٣٤,٩	٦	١٤,٠	٢,٣٧
١٠	وضع جدول زمني لتنفيذ مهام العمل داخل الجامعة يتناسب مع سرعة التغيرات البيئية.	٣٨	٨٨,٤	٥	١١,٦	٠	٠	٢,٨٨
١١	تعرف العاملين بالجامعة بنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.	٣٥	٨١,٤	٨	١٨,٦	٠	٠	٢,٨١
١٢	تعرف العاملين بالجامعة بالعمليات التشغيلية التي تنظم العمل في بيئتها الداخلية.	٣٩	٩٠,٧	٤	٩,٣	٠	-	٢,٩١
١٣	تقييم العاملين بالجامعة لمدي تقبلهم لبيئة العمل بها.	٣٥	٨١,٤	٥	١١,٦	٣	٧,٠	٢,٧٤
١٤	تحديد العاملين مدي تميز بيئة العمل بالجامعة عما يقدمه المنافسون.	٢٩	٦٧,٤	١١	٢٥,٦	٣	٧,٠	٢,٦٠
١٥	تطوير الجامعة في ضوء التغذية الراجعة.	٣٣	٧٦,٧	٧	١٦,٣	٣	٧,٠	٢,٧٠
١٦	الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في تطوير الجامعة.	٣٥	٨١,٤	٨	١٨,٦	٠	٠	٢,٨١

يتضح من قراءة الجدول السابق موافقة جميع الخبراء على الآليات المقترحة لتطوير

العمليات الداخلية بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (٢,٣٧ - ٢,٩٣)، مما يؤكد على اقتناع الخبراء بضرورة دراسة المحيط الخارجي للجامعة، وتطوير الخدمات والبرامج المقدمة بالجامعة بشكل مستمر وفق المتغيرات البيئية، وأن يتم تطوير العمليات التشغيلية، ونظم العمل بالجامعة وفقا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، مع وضع جدول زمني لتنفيذ مهام العمل داخل الجامعة يتناسب مع سرعة التغيرات البيئية، وأن يكون هناك آليات واضحة ومعلنة لتعرف العاملين بالجامعة على نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وتعرفهم بالعمليات التشغيلية التي تنظم العمل في بيئتها الداخلية للجامعة، وأن يتم تطوير الجامعة في ضوء التغذية الراجعة.

المحور الثاني: رصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى الخبراء بشأن الآليات المقترحة لرصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، ويتضمن ذلك تعرف المحيط الخارجي للجامعة، والفرص والتحديات بها والمرونة في التعامل معها، ودراسة احتياجات الأطراف المعنية من خدمات الجامعة، وتطوير الجامعة وفقا لمتطلبات الأطراف المعنية، وتوضح استجابات الخبراء على هذه الآليات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٤)

استجابات الخبراء فيما يتعلق بآليات رصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة

م	العبارة	الاستجابة						درجة الموافقة
		كبيرة		متوسطة		صغيرة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
١٧	مراقبة البيئة المحيطة ورصد المخاطر والتهديدات من المحيط الخارجي بصفة مستمرة.	٤٢	٩٧,٧	١	٢,٣	٠	٠	كبيرة
١٨	الاستعانة بالخبراء المتخصصين في رصد تغيرات البيئة المحيطة بالجامعة.	٢٩	٦٧,٤	١٣	٣٠,٢	١	٢,٣	كبيرة
١٩	متابعة التطورات العلمية والتكنولوجية في البيئة المحيطة المحلية والعالمية.	٣٨	٨٨,٤	٥	١١,٦	٠	٠	كبيرة
٢٠	دراسة القضايا المجتمعية والبيئية المختلفة.	٢٩	٦٧,٤	١١	٢٥,٦	٣	٧,٠	كبيرة
٢١	حفز الأفراد العاملين بالجامعة (أعضاء هيئة تدريس-الإداريين) لتركيز انتباههم علي المحيط الخارجي للجامعة.	٢٩	٦٥,٩	١١	٢٥,٠	٤	٩,١	كبيرة
٢٢	السعي المستمر من قبل الجامعة لاستثمار الفرص وإمكانيات التطوير.	٤٢	٩٧,٧	١	٢,٣	٠	٠	كبيرة
٢٣	الاستفادة من كافة التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة في تطوير الجامعة.	٤٠	٩٣,٠	٣	٧,٠	٠	٠	كبيرة
٢٤	التواصل مع أصحاب المصلحة باعتبارهم مصادر للمعلومات التي تحقق تميز الجامعة.	٢٩	٦٧,٤	١١	٢٥,٦	٣	٧,٠	كبيرة
٢٥	رصد احتياجات الأطراف المعنية من الجامعة.	٢٩	٦٧,٤	١١	٢٥,٦	٣	٧,٠	كبيرة
٢٦	السعي المستمر لتلبية متطلبات الطرف المعنية من الجامعة واحتياجاتهم.	٢٨	٦٥,١	١٢	٢٧,٩	٣	٧,٠	كبيرة
٢٧	تطوير كافة برامج الجامعة وفقا لرغبات الأطراف المعنية.	٣١	٧٢,١	٩	٢٠,٩	٣	٧,٠	كبيرة
٢٨	استقطاب شركاء للجامعة يمكن أن تقيم معهم علاقة طويلة المدى والمحافظة عليها.	٣٣	٧٦,٧	٧	١٦,٣	٣	٧,٠	كبيرة
٢٩	تلبية احتياجات سوق العمل من الخدمات التعليمية والتربوية.	٣٠	٦٩,٨	١٠	٢٣,٣	٣	٧,٠	كبيرة
٣٠	الشراكة مع مؤسسات وهيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع.	٣٣	٧٦,٧	٧	١٦,٣	٣	٧,٠	كبيرة
٣١	وضع خطة للبقاء في الوضع التنافسي المحلي والدولي.	٢٩	٦٥,٩	١١	٢٥,٠	٤	٩,١	كبيرة

يتضح من قراءة الجدول السابق موافقة جميع الخبراء على آليات رصد تغيرات

البيئة الخارجية للجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (٢,٥٣ - ٢,٩٨)، مما يؤكد علي اقتناع الخبراء بضرورة أن تقوم الجامعة بمراقبة البيئة المحيطة ورصد المخاطر والتهديدات من المحيط الخارجي بصفة مستمرة، ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية المحلية والعالمية، وأن تسعى الجامعة للاستفادة من كافة التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة في تطوير ذاتها، وتعمل باستمرار على تلبية متطلبات الأطراف المعنية منها وإشباع احتياجاتهم، وتقوم باستقطاب شركاء لها يمكن أن تقيم معهم علاقة طويلة المدى والمحافظة عليها، وتعد شراكة مع مؤسسات وهيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع، بما يساعدها على البقاء في الوضع التنافسي المحلي والدولي.

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأي الخبراء بشأن الآليات المقترحة لتنمية الموارد البشرية بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، ويتضمن ذلك تنمية قدرات جميع العاملين من أعضاء هيئة تدريس والإداريين والتنمية المهنية لهم، وتنضج استجابات الخبراء على هذه الآليات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٥)

استجابات الخبراء فيما يتعلق بآليات تنمية الموارد البشرية بالجامعة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	٢,٩٣	٠	٠	٧,٠	٣	٩٣,٠	٤٠	٣٢	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لاقتناص المعلومات عن البيئة الخارجة ومعالجتها.
كبيرة	٢,٩١	٠	٠	٩,٣	٤	٩٠,٧	٣٩	٣٣	تمكين العاملين بالجامعة من الاستخدام الأمثل للمعلومات.
كبيرة	٢,٤٤	١٦,٣	٧	٢٣,٣	١	٦٠,٥	٢٦	٣٤	التنمية المهنية لجميع العاملين بالجامعة (أعضاء هيئة التدريس-العاملين).
كبيرة	٢,٥١	١٨,٦	٨	١١,٦	٥	٦٩,٨	٣٠	٣٥	الشراكة بين جميع الأطراف المعنية بالعمل الجامعي في وضع استراتيجية الجامعة.
كبيرة	٢,٧٠	٧,٠	٣	١٦,٣	٧	٧٦,٧	٣٣	٣٦	اختيار القيادات الجامعية التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار.
كبيرة	٢,٩٣	٠	٠	٧,٠	٣	٩٣,٠	٤٠	٣٧	تشجيع العاملين بالجامعة علي حضور المؤتمرات التي تناقش القضايا المجتمعية.
كبيرة	٢,٨٨	٠	٠	١١,٦	٥	٨٨,٤	٣٨	٣٨	قيام القيادات الأكاديمية بالجامعة بالتغيير الجذري في فكرها.
كبيرة	٢,٦٥	٢,٣	١	٣٠,٢	١	٦٧,٤	٢٩	٣٩	قيام القيادات الإدارية بالتغيير في توجهاتها وطريقة عملها.
كبيرة	٢,٤٩	١٦,٣	٧	١٨,٦	٨	٦٥,١	٢٨	٤٠	تمكين الموارد البشرية بالجامعة من إقامة علاقات جيدة مع الأطراف الخارجية.
كبيرة	٢,٧٠	٧,٠	٣	١٦,٣	٧	٧٦,٧	٣٣	٤١	تعامل القيادات الجامعية مع المرووسين باعتبارهم شركاء في العمل.
كبيرة	٢,٧٤	٧,٠	٣	١١,٦	٥	٨١,٤	٣٥	٤٢	توجيه العاملين بالجامعة نحو التطوير المستمر والتجديد المتواصل.
كبيرة	٢,٧٤	٧,٠	٣	١١,٦	٥	٨١,٤	٣٥	٤٣	استقطاب الكفاءات البشرية الداعمة لتنافسية الجامعة.

ينضح من قراءة الجدول السابق موافقة جميع الخبراء على آليات تنمية الموارد

البشرية بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت موافقتهم بوزن نسبي يتراوح بين (٢,٤٤ - ٢,٩٣)، مما يؤكد على اقتناع الخبراء بضرورة أن تقوم الجامعة بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لاقتناص المعلومات عن البيئة الخارجة ومعالجتها، وتمكين العاملين بالجامعة من الاستخدام الأمثل للمعلومات، وقيام القيادات الأكاديمية بالجامعة بالتغيير الجذري في فكرها، وتوجيه العاملين بالجامعة نحو التطوير المستمر والتجديد المتواصل، واستقطاب الكفاءات البشرية الداعمة للتنافسية الجامعة، واختيار القيادات الجامعية التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار، وتعامل القيادات الجامعية مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل.

المحور الرابع: تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأي الخبراء بشأن الآليات المقترحة لتطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، ويتضمن ذلك كافة نظم المعلومات الموجودة بالجامعة وكافة كلياتها ووحداتها المختلفة، وشبكات المعلومات المتاحة بالجامعة، وتتضح استجابات الخبراء على هذه الآليات كما هي موضحة في الجدول التالي

جدول (٦)

استجابات الخبراء فيما يتعلق بآليات تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة

م	العبارة	الاستجابة						درجة الموافقة	
		كبيرة		متوسطة		صغيرة			
		ك	%	ك	%	ك	%		
٤٤	إنشاء نظام معلومات إلكتروني لحفظ ومعالجة المعلومات التي تم جمعها	٤٠	٩٣,٠	٣	٧,٠	٠	٠	كبيرة	٢,٩٣
٤٥	تحديث نظم المعلومات بشكل مستمر.	٣٣	٧٦,٧	٧	١٦,٣	٣	٧,٠	كبيرة	٢,٧٠
٤٦	تخزين المعلومات واسترجاعها بأساليب علمية وتكنولوجية.	٣٢	٧٤,٤	٨	١٨,٦	٣	٧,٠	كبيرة	٢,٦٧
٤٧	تحليل المعلومات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في تطوير الجامعة.	١٥	٣٤,٩	٢٥	٥٨,١	٣	٧,٠	متوسطة	٢,٢٨
٤٨	توظيف المعلومات التي يتم جمعها في اتخاذ القرارات الجامعية.	١٩	٤٤,٢	١٩	٤٤,٢	٥	١١,٦	متوسطة	٢,٣٣
٤٩	تسيير الوصول للمعلومات وتبادلها ووضعها تحت تصرف متخذي القرارات.	٢٢	٥١,٢	١٢	٢٧,٩	٩	٢٠,٩	متوسطة	٢,٣٠
٥٠	التوثيق الإلكتروني لكافة القوانين والقرارات التي تحكم العمل بالجامعة.	٣٩	٩٠,٧	٤	٩,٣	٠	٠	كبيرة	٢,٩١
٥١	تطوير شبكة المعلومات بالجامعة لتضم مختلف كلياتها ووحداتها الداخلية	٢٨	٦٥,١	١٠	٢٣,٣	٥	١١,٦	كبيرة	٢,٥٣
٥٢	توفير المعلومات المطلوبة لوضع خطط للتمويل الذاتي للجامعة.	٢٢	٥١,٢	١٢	٢٧,٩	٩	٢٠,٩	متوسطة	٢,٣٠
٥٣	توفير نظام لتأمين المعلومات للمحافظة علي مكانة الجامعة.	٢٨	٦٥,١	٥	١١,٦	١٠	٢٣,٣	كبيرة	٢,٤٢
٥٤	توفير معلومات عن أداء الجامعات الأخرى بصورة مستمرة.	٣٩	٩٠,٧	٤	٩,٣	٠	٠	كبيرة	٢,٩١

يتضح من قراءة الجدول السابق موافقة معظم الخبراء على آليات تطوير نظم المعلومات لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانربدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي يتراوح بين (٢,٤٢ - ٢,٩٣)، وموافقة بعض الخبراء بدرجة موافقة متوسطة، وبوزن نسبي يتراوح بين (٢,٢٨ - ٢,٣٣)، مما يؤكد على اقتناع الخبراء بضرورة أن تقوم الجامعة بإنشاء نظام معلومات إلكتروني لحفظ ومعالجة المعلومات التي تم جمعها، وتخزين المعلومات واسترجاعها بأساليب علمية وتكنولوجية، والتوثيق الإلكتروني

آليات مُقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية

لكافة القوانين والقرارات التي تحكم العمل بالجامعة، وتطوير شبكة المعلومات بالجامعة لتضم مختلف كلياتها ووحداتها الداخلية، وتوفير نظام لتأمين المعلومات للمحافظة على مكانة الجامعة، وتوفير معلومات عن أداء الجامعات الأخرى بصورة مستمرة.

المحور الخامس: الرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري:

يهدف هذا المحور إلى استطلاع رأى الخبراء بشأن الآليات المقترحة للرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، ويتضمن ذلك التقييم الكلي لأداء الجامعة، وتقييم الموارد والإمكانات المتاحة بالجامعة، وتوضح استجابات الخبراء على هذه الآليات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٧)

استجابات الخبراء فيما بالرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	٢,٦٧	٧,٠	٣	١٨,٦	٨	٧٤,٤	٣٢	إنشاء نظام لتقييم أداء العمل بالجامعة.	٥٥
كبيرة	٢,٥٣	١١,٦	٥	٢٣,٣	١٠	٦٥,١	٢٨	استخدام مداخل إدارية وأدوات تكنولوجية حديثة لتقييم الأداء.	٥٦
كبيرة	٢,٩٣	٠	٠	٧,٠	٣	٩٣,٠	٤٠	القياس المرجعي لأداء الجامعة مقارنة بأداء الجامعات الأخرى المحلية والدولية.	٥٧
كبيرة	٢,٩٨	٠	٠	٢,٣	١	٩٧,٧	٤٢	تتابع الجامعة باستمرار المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على أداؤها.	٥٨
كبيرة	٢,٧٠	٧,٠	٣	١٦,٣	٧	٧٦,٧	٣٣	تهتم الجامعة بالزيارات الميدانية للحصول على الوثائق لممارسة تقييم الأداء.	٥٩
متوسطة	٢,٣٣	١١,٦	٥	٤٤,٢	١٩	٤٤,٢	١٩	تراقب الجامعة باستمرار وظائفها الداخلية وفقا للقواعد المنظمة.	٦٠
كبيرة	٢,٩٣	٠	٠	٧,٠	٣	٩٣,٠	٤٠	تقييم أداء الموظفين سنويا لتسهيل عملية التوظيف الداخلي في المناصب العليا.	٦١
متوسطة	٢,٣٠	١١,٦	٥	٤٦,٥	٢٠	٤١,٩	١٨	تقييم تصميم المباني الجامعية في ضوء أحدث المعايير العالمية.	٦٢
كبيرة	٢,٦٥	٢,٣	١	٣٠,٢	١٣	٦٧,٤	٢٩	تقييم كفاية المرافق الخدمائية لأعداد الطلاب.	٦٣

يتضح من قراءة الجدول السابق موافقة معظم الخبراء على آليات الرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بدرجة موافقة كبيرة، ووزن نسبي يتراوح بين (٢,٥٣-٢,٩٨)، وموافقة بعض الخبراء بدرجة موافقة متوسطة، ووزن نسبي يتراوح بين (٢,٣٠-٢,٣٣)، مما يؤكد علي اقتناع الخبراء بضرورة أن تتابع الجامعة باستمرار المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر علي أدائها، ويتم القياس المرجعي لأداء الجامعة مقارنة بأداء الجامعات الأخرى المحلية والدولية، وتقييم أداء الموظفين سنويا لتسهيل عملية التوظيف الداخلي في المناصب العليا، وتهتم الجامعة بالزيارات الميدانية للحصول علي الوثائق لممارسة تقييم الأداء.

ومن العرض السابق للمحور الخاص باستطلاع رأي الخبراء حول آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، تم التأكيد علي أهمية اليقظة الاستراتيجية ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (تركيا لعنبي، وغادة القحطاني، ٢٠١٥)، ودراسة (أحمد محمد، ٢٠١٦)، ودراسة (أفكار سعيد، ٢٠١٧)، ودراسة (نهلة عبد القادر، مرفت صالح، ٢٠١٧)، ودراسة (ابراهيم عباس، ٢٠١٨)، وجميعها أكدت علي أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات المصرية، وعلى أهمية منهجية هوشين كانري للجامعات، ويتفق ذلك مع ما أكدته دراسة (Adina & Ideskog, 2015)، ودراسة (Ahmed, Hanaa Ouda, 2016)، ودراسة (Silveira and Others, 2018)، والتي تؤكد علي الدور الهام لمنهجية هوشين كانري في التحسين المستمر لبيئة العمل بالجامعات وعملياتها الداخلية، وفي ضوء آراء الخبراء تم التوصل لمجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، والمحور التالي يوضح هذه الآليات:

المحور الخامس: الآليات المقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية:

انطلاقاً من الإطار النظري للدراسة، الذي تضمن عرضاً للأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية، وأهميتها، وأبعادها، ومراحل ومتطلبات تطبيقها بالجامعات، وتوضيحاً لماهية منهجية هوشين كانري، ومبادئ المنهجية، وأهميتها، ومراحل وأساليب تطبيقها، وعرض أهداف ومبررات التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، ومن خلال الدراسة الميدانية التي تضمنت تعرف آراء الخبراء حول آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، تم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، وفيما يلي توضيح لهذه الآليات، ومراحل تطبيقها بالجامعات المصرية.

(أ) آليات تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية:

تم التوصل إلى مجموعة من الآليات لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، وكل آلية تتضمن مجموعة من الآليات الفرعية، يتم عرضها فيما يلي:

الآلية الأولى: تطوير العمليات الداخلية بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، ويتم ذلك من خلال: تبني الجامعة رؤية ورسالة واضحة وموجهة نحو بناء تحقيق التميز، وتبني هيكل تنظيمي مرن بالجامعة، وتطوير نظم العمل بالجامعة وفقاً للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والتحول نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالجامعات، وتطوير العمليات التشغيلية بالجامعات وفقاً لمتغيرات البيئة الخارجية، وتطوير الخدمات والبرامج المقدمة بالجامعة بشكل مستمر وفق المتغيرات البيئية، وتطوير نظام القبول والتسجيل بالجامعة وفق التطورات التكنولوجية،

ورعاية براءات الاختراع والاكتشافات العلمية داخل الجامعة، وتقديم الدعم الكافي لفرق العمل المتنوعة داخل الجامعة، ووضع جدول زمني لتنفيذ مهام العمل داخل الجامعة يتناسب مع سرعة التغيرات البيئية، وتعرف العاملين بالجامعة بنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وتعرف العاملين بالجامعة بالعمليات التشغيلية التي تنظم العمل في بيئتها الداخلية، وتقييم العاملين بالجامعة لمدى تقبلهم لبيئة العمل بها، وتحديد العاملين مدى تميز بيئة العمل بالجامعة عما يقدمه المنافسون، وتطوير الجامعة في ضوء التغذية الراجعة، والاستفادة من خبرات وتجارب الدول المتقدمة في تطوير الجامعات المصرية.

الآلية الثانية: رصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة

الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، ويتم ذلك من خلال: مراقبة البيئة المحيطة ورصد المخاطر والتهديدات من المحيط الخارجي بصفة مستمرة، والاستعانة بالخبراء المتخصصين في رصد تغييرات البيئة المحيطة بالجامعة، ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية في البيئة المحيطة المحلية والعالمية، دراسة القضايا المجتمعية والبيئية المختلفة، حفز الأفراد العاملين بالجامعة (أعضاء هيئة التدريس-الإداريين) لتركيز انتباههم علي المحيط الخارجي للجامعة، والسعي المستمر من قبل الجامعة لاستثمار الفرص وامكانيات التطوير، والاستفادة من كافة التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة في تطوير الجامعة، والتواصل مع أصحاب المصلحة باعتبارهم مصادر للمعلومات التي تحقق تميز الجامعة، ورصد احتياجات الأطراف المعنية من الجامعة، والسعي المستمر لتلبية متطلبات الأطراف المعنية من الجامعة واحتياجاتهم، وتطوير كافة برامج وخدمات الجامعة وفقا لرغبات الأطراف المعنية، واستقطاب شركاء للجامعة يمكن أن تقيم معهم علاقة طويلة المدي والمحافظة عليها، وتلبية احتياجات سوق العمل من الخدمات التعليمية والتربوية، والشراكة مع هيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع، ووضع خطة للبقاء في الوضع التنافسي المحلي والدولي.

الآلية الثالثة: تنمية الموارد البشرية بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية

ومنهجية هوشين كانري، ويتم ذلك من خلال: تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس

لاقتناص المعلومات عن البيئة الخارجة ومعالجتها، وتمكين العاملين بالجامعة من الاستخدام الأمثل للمعلومات، والتنمية المهنية لجميع العاملين بالجامعة (أعضاء هيئة التدريس- العاملين)، والشراكة بين جميع الأطراف المعنية بالعمل الجامعي في وضع استراتيجية الجامعة، واختيار القيادات الجامعية التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين بالجامعة علي حضور المؤتمرات التي تناقش القضايا المجتمعية، وقيام القيادات الأكاديمية بالجامعة بالتغيير الجذري في فكرها، وقيام القيادات الادارية بالتغيير في توجهاتها وطريقة عملها، وتمكين الموارد البشرية بالجامعة من إقامة علاقات جيدة مع الاطراف الخارجية، وتعامل القيادات الجامعية مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل، وتوجيه العاملين بالجامعة نحو التطوير المستمر والتجديد المتواصل، واستقطاب الكفاءات البشرية الداعمة لتنافسية الجامعة.

الآلية الرابعة: تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة

الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، ويتم ذلك من خلال: إنشاء نظام معلومات إلكتروني خاص بحفظ ومعالجة المعلومات التي تم جمعها، وتحديث نظم المعلومات بشكل مستمر، وتخزين المعلومات واسترجاعها بأساليب علمية وتكنولوجية، وتحليل المعلومات العلمية والاستفادة منها في تطوير الجامعة، وتوظيف المعلومات التي يتم جمعها في اتخاذ القرارات الجامعية، وتسيير الوصول للمعلومات وتبادلها ووضعها تحت تصرف متخذي القرارات، والتوثيق الإلكتروني لكافة القوانين والقرارات التي تحكم العمل بالجامعة، وتطوير شبكة المعلومات بالجامعة لتضم كلياتها ووحداتها الداخلية، وتوفير المعلومات المطلوبة لوضع خطط للتمويل الذاتي للجامعة، توفير نظام لتأمين المعلومات للمحافظة على مكانة الجامعة، توفير معلومات عن أداء الجامعات الأخرى بصورة مستمرة.

الآلية الخامسة: الرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة لتحقيق التكامل بين اليقظة

الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، ويتم ذلك من خلال: إنشاء نظام لتقييم أداء العمل

=====

بالجامعة، واستخدام مداخل إدارية وأدوات تكنولوجية حديثة لتقييم الأداء، والقياس المرجعي لأداء الجامعة مقارنة بأداء الجامعات الأخرى المحلية والدولية، وتتابع الجامعة باستمرار المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر علي أدائها، وتهتم الجامعة بالزيارات الميدانية للحصول علي الوثائق لممارسة تقييم الأداء، وتراقب الجامعة باستمرار وظائفها الداخلية وفقا للقواعد المنظمة، وتقييم أداء الموظفين سنويًا لتسهيل عملية التوظيف الداخلي في المناصب العليا، وتقييم تصميم المباني الجامعية في ضوء أحدث المعايير العالمية، وتقييم كفاية المرافق الخدماتية لأعداد الطلاب.

(ب) مراحل تنفيذ الآليات المقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية

ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية:

يمكن تنفيذ الآليات المقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصري من خلال مجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي:

١. تكوين فريق لتطبيق اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري: يتم تحديد فريق من العاملين بالجامعة من الأكاديميين والإداريين الذين سيقومون بمهام التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، بحيث يتضمن هذا الفريق:

- نواب الجامعة وعمداء ومدراء بعض كليات الجامعة، وبعض أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم القدرة علي تحديد أهداف الجامعة، ومعرفة التطورات الحادثة في البيئة الخارجية للجامعة، ويمثلوا متخذيالقرارات الاستراتيجية بالجامعة.
- اختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الذين لديهم القدرة على التفكير الاستراتيجي، وتحليل المعلومات وتركيبها، ووضع الرؤية المستقبلية، بحيث يكونوا مسئولين عن نشر المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات، ويمثلوا المتقنين الكبار (المحللين).
- اختيار بعض الأفراد الذين لديهم القدرة على الملاحظة الجيدة للبيئة المحيطة، ويمثلون حلقة وصل بين المستويات الإدارية العليا والتنفيذية، بما يدعم الاتصال المتبادل من أعلى لأسفل، ومن أسفل إلي أعلى، ويمثلوا المتقنين المشتركين.

▪ اختيار مجموعة من الأفراد يكون لديهم نشاط حيوي دائم في العمل، وقدرة علي العمل الجماعي والعمل في فريق بروح عمل جماعية عالية، ويكونوا هم الأساس في تحديد الاحتياجات الفعلية من المعلومات التي يحتاجها صانعي القرار بالجامعة، ويمثلوا الملاحظين.

٢. تدريب الفريق علي مهام اليقظة الاستراتيجية والتي تتمثل في (تحديد الاحتياجات الفعلية من المعلومات، والبحث عن المعلومات وجمعها من مصادرها المختلفة، وتحليل المعلومات ومعالجتها تفسيرها، وتخزين المعلومات، ونشر المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات، وتقييم نتائج اليقظة الاستراتيجية ومراجعة القرار)، ومهام منهجية هوشن كانري والتي تتمثل في (وضع رؤية المؤسسة، ووضع خطة المؤسسة، وتحديد الأهداف السنوية، ونشر الأهداف ووسائل تحقيقها، والتنفيذ، والمراجعة الدورية، والمراجعة السنوية) وتعرف كل منهم بمهامه واختصاصاته، مع وضع جدول زمني للعمل لتنفيذ هذه المهام.

٣. تحديد الاحتياجات من المعلومات المطلوب جمعها سواء عن البيئة الخارجية للجامعة وتتضمن (تعرف التغييرات التي تطرأ في المجتمع، والفرص والتحديات في المحيط الخارجي، وتحديد الأطراف المعنية والمنافسين الخارجيين من الجامعة)، أو عن بيئة العمل الداخلية وتتضمن (تعرف عملياتها التشغيلية، وخطط التحسين المستمر، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل بالجامعة)، ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية وهوشن كانريمتخوذ القرارات الاستراتيجية، حيث يقوم متخذو القرارات الاستراتيجية بتوجيه أعضاء الفريق بالقيام بأدوارهم وتقديم الدعم المستمر لهم.

٤. جمع المعلومات عن المحيط الخارجي للجامعة من مصادرها المختلفة، ويمكن الاعتماد في ذلك علي الخطة الاستراتيجية للجامعة، وبراءات الاختراع، والتقارير وقواعد البيانات والمؤتمرات، الملنقيات والمعارض، وورش العمل، وشبكة المعلومات الإلكترونية، والدوريات العلمية، وغيرها. ويستخدم في ذلك الأساليب العلمية في جمع

المعلومات. ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية وهوشن كانريالمتيقظون الكبار ويتمثل دورهم في استكشاف البيئة المحيطة، وتحديد مصادر المعلومات، وجمعها.

٥. تحليل ومعالجة المعلومات وتفسيرها، وانتقاء المعلومات الهامة منها والمفيدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بحيث يتم تصفية المعلومات وفقا لمدي أهميتها في الوقت الحالي واستشعار خطورتها في المستقبل، وترجمة تلك المعلومات المهمة إلى تقارير ومؤشرات يمكن استخدامها بشكل مباشر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ورفع هذه التقارير لمتخذي القرارات الاستراتيجية بحيث يتمكنوا من المراجعات الدورية للعمليات الداخلية، ومن مواجهة التهديدات والمخاطر التي تواجه الجامعة، ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية وهوشن كانريالمتيقظون المشتركون، ويتمثل دورهم في تحليل المعلومات المجمعة، وترجمتها، وتركيبها، والإسهام في إعداد السيناريوهات، والتحقق من صحة السيناريوهات ومقارنتها مع البيئة الخارجية.

٦. وضع رؤية الجامعة، وصياغة الأهداف الأساسية والفرعية، وتحديد الأهداف طويلة ومتوسطة المدى، وعمل مصفوفة X matrix بحيث تضم بداخلها الأهداف طويلة المدى، والأهداف السنوية، والأولويات ومقاييس التحسين الخاصة بخطة العمل، ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية وهوشن كانريالمتيقظون (كبار المتيقظين)، وهم يمثلون بالنسبة للفريق همزة الوصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة الاستراتيجية.

٧. التنفيذ، بحيث يتم تنفيذ خطة العمل، وتنفيذ الأهداف الموضوعية، ويتم الاعتماد في تنفيذ خطة العمل علي أساليب تطبيق منهجية هوشين كانري مثل (أسلوب التوافق التفاعلي "Catchball"، ودورة (PDCA) (خطّط - نفّذ - راجع - تصرّف)، ودورة (FAIR) (التركيز - الموازنة - التكامل - المراجعة) بما يضمن التحسين المستمر، وتحقيق الأهداف، ويتضمن التنفيذ عمل مراجعات شهرية لتنفيذ الخطة وفقاً للجدول الزمني الموضوع، ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية وهوشن

كانري الملاحظون، تحت إشراف وتوجيه المتيقظون الكبار، والمتيقظون المشتركون، والعاملون بالمؤسسة، حيث يكون لهم دور كبير في دعم فريق اليقظة الاستراتيجية.

٨. عمل مراجعة سنوية في نهاية العام لتعرف ما تم انجازه والوقوف علي نقاط الضعف حتي يمكن تفاديها لاحقاً، والتأكد من تنفيذ الخطة وفقاً للجدول الزمني، والوقوف علي النتيجة النهائية التي تم تحقيقها، وتكون هذه المراجعات بشكل مستمر حتي تضمن التدخل الدوري والتحسين المستمر الذي يساعد علي تطوير الأداء بالجامعات، وتحسين العمليات الداخلية بها بشكل مستمر، وتمكين الجامعات من مواجهة تهديدات البيئة الخارجية، وتجنب مخاطرها، ويقوم بهذه المرحلة من فريق اليقظة الاستراتيجية وهوشن كانريمتخوذ القرارات الاستراتيجية، والمتيقظون الكبار ويمثل دورهم في تنظيم سير عملية اليقظة الاستراتيجية، وإيجاد أفضل المزايا التنافسية للجامعة بما يحقق تنافسيتها محلياً وعالمياً.

(ج) معوقات تنفيذ الآليات المقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة

الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية:

تتنوع التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الآليات المقترحة للتكامل بيناليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، ويمكن الإشارة إلى بعض هذه الصعوبات وسبل التغلب عليها على النحو التالي:

- اعتياد النظم التقليدية في العمل بالجامعات، وتخوف القيادات من خوض الخبرات الجديدة في التطوير، وهذا يتطلب نشر الوعي بأهمية اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري للجامعات ومراحل تطبيقها، عبر الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الجامعية.

- مقاومة بعض الأفراد للتغيير لأنه قد يلقي عليهم أعباء جديدة في ظل تعدد الأعباء التعليمية والبحثية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وكذلك كثرة الأعباء الإدارية على العاملين، وضعف الوعي بأهمية التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري على كافة المستويات، وهذا يتطلب نشر التحسين المستمر بين العاملين،

- وتعريفهم بأن هذا التكامل الجديد هو وسيلة للتطوير، ووضع دليل واضح حول آليات تحقيق التكامل يوضح دور كل منهم ويشجع مبادراتهم.
- نقص الكفاءات والكوادر اللازمة لتطبيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري، وهذا يتطلب توفير المنح والتدريبات اللازمة لتوفير كوادر بشرية لتطبيق التكامل، وتشجيع العاملين على العمل، وتحفيزهم على الأداء المتميز.
 - ضعف الاهتمام بالمواعمة بين الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وقصيرة المدى والأهداف التشغيلية، وهذا يتطلب من الجامعات ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف قصيرة الأجل وأهداف تشغيلية محددة ونشرها على كافة المستويات، ووضعها في إطار زمني محدد، وتوفير نظام للتغذية الراجعة حول أداء الجامعة.
 - ضعف البنية التحتية التكنولوجية والموارد المادية اللازمة لتحقيق التكامل، وضعف نظم المعلومات الموجودة داخل الجامعات، وقلة البيانات الإحصائية المتوافرة عن الأداء الجامعي تمثل عائقاً نحو تنفيذ آليات التكامل والذي يعتمد في المقام الأول على المعلومات، وهذا يتطلب وضع قاعدة بيانات الكترونية مركزية وربطها بالكليات وتحديثها باستمرار، مع توفير كافة البرامج الإحصائية اللازمة لجمع البيانات وتحليلها وفق خطة مجدولة تتناسب مع توجهات الجامعة.

المراجع

١. إبراهيم عباس الزهيري(٢٠١٨): اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية،المجلة التربوية كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٥٢.
٢. أحمد بخوش(٢٠٠٧): دور اليقظة الاستراتيجية وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
٣. أحمد محمد محمد عبد العزيز(٢٠١٢): اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثية رؤية استشرافية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٩، العدد ٧٥، يناير.
٤. أحمد محمد محمد عبد العزيز(٢٠١٦). دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Poles Techno بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية: منظور استراتيجي، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، عدد خاص بالمؤتمر الدولي لكلية التربية بجامعة عين شمس بعنوان: توجهات استراتيجية في التعليم- تحديات المستقبل.
٥. أسامة محمود قرني(٢٠١١): تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، عدد ٣٢.
٦. أسامة محمود زيدان (٢٠١٢): تفعيل دور عضو هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي لتحسين جودة الأداء بالجامعات، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد ٢١.
٧. أسامة محمود قرني، إبراهيم مرعي العنقي(٢٠١٢): إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، تصور مقترح، مجلة التربية، المجلد ١٥، العدد ٣٨، نوفمبر.

٨. أفكار سعيد خميس (٢٠١٧): تطوير الممارسات الإدارية لقيادة جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد ٢٣، العدد ١.
٩. أميرة رمضان عبد الهادي حسن (٢٠١٠): نظم الاعتماد الجامعي في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها بمصر، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد ١٧، مايو.
١٠. إيمان وصفي كامل حرب (٢٠١٠): التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فيمصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
١١. أيمن السيد (٢٠١٣): دور جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية علي الجامعات المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، أكتوبر.
١٢. البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (٢٠١٠): التعليم العالي في مصر، سلسلة مراجعات لسياسة التعليم الوطنية.
١٣. تركي بن كرديميس العتيبي، وغادة فهد القحطاني (٢٠١٥): اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي، دراسات عربية وإسلامية، مصر، المجلد ٦، العدد ١٣.
١٤. تغريد محمد محمود (٢٠١٠): تصور مستقبلي لدور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة المشاركة لدى طلابها في ضوء المتغيرات المحلية والدولية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان.
١٥. حسن فتحي نجيب (٢٠٠٦): رؤية لإدارة الجامعات المصرية الحكومية، المؤتمر العربي الأول: جودة الجامعات ومتطلبات التراخيص والاعتماد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الشارقة، الإمارات، المجلد الأول ٢٣-٢٦ ابريل.
١٦. حسن منصور السيد عوض (٢٠١٢): تقييم جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

١٧. حمد صفي الدين خريوش (٢٠١٤): التعليم الجامعي في مصر: بعض المشكلات ومقترحات التطوير، مجلة أحوال مصرية، السنة الثانية عشر، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، العدد ٥٤.

١٨. حمد قادري (٢٠١٦): اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة من خلال دراسة نموذج المجموعة الفرنسية LOREAL، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليده، الجزائر، العدد ١٥.

١٩. حمزة رملي (٢٠١٤): دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد ٢.

٢٠. رشا حسن السيد الغياتي (٢٠١٤): تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء نماذج الجودة والاعتماد الأكاديمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.

٢١. رقية ملاح، وغلاي نسيم، وغلاي، وحجار آسية (٢٠١٤): التغيير في المنظمات كمدخل لتطبيق اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبليس، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، عمان.

٢٢. زينب سليم (٢٠٠٦): التجربة المصرية في إنشاء نظام قومي لضمان جودة التعليم العالي، مؤتمر التعليم العالي في مصر " خريطة الواقع واستشراف المستقبل، ١٤ - ١٧ فبراير، المجلد الثاني، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

٢٣. سعيد كرومي، وأحمد عمر ستي (٢٠١٠): أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية، والتنافسية للمؤسسة الصناعية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع بعنوان المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ٨-٩ نوفمبر، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بوعلی بالشلف، ومخبر
العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر.

٢٤. سلمی علاوة (٢٠٠٨): إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة حالة شركة
نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
جامعة الجزائر، الجزائر.

٢٥. الشريف بقة، وفايزة محلب (٢٠١٥): تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة
الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية
لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف،
المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر،
العدد ٢.

٢٦. شعبان فرج (٢٠١٥): الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات
في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول بعنوان
"منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات"، ٢٧-٢٩ أبريل، جامعة
البلقاء التطبيقية، الأردن.

٢٧. شفيكن الأمين (٢٠١١): اليقظة التكنولوجية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة
حالة مطاحن الظهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال،
جامعة حسبية بن بوعلی، الجزائر.

٢٨. شمس ضياتخلفلاوي (٢٠١٧): تثمان نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة
بالمؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد ٢٦.

٢٩. شيرين حامد (٢٠١٢): نحو آلية لصياغة استراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في
مصر، المؤتمر الدولي الثالث: الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي،
المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة.

٣٠. عبد الرازق محمد زيان (٢٠٠٦): نموذج مقترح لقيادة أنشطة التغيير التنظيمي بالجامعات
المصرية في ضوء أهداف الإدارة الجامعية المعاصرة، مجلة مستقبل التربية
العربية، المجلد ١٢.

٣١. عبد العزيز أحمد محمد داود (٢٠١٧): تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٥، سبتمبر

٣٢. عبد الفتاح بوخمخ، وعائشة مصباح (٢٠١٠): دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بوعلي بالشلف، ومخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، ٨-٩ نوفمبر.

٣٣. عليوات رفيق (٢٠٠٤): إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.

٣٤. عمار فتحي موساسماعيل (٢٠١٢): معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (مدخل القياس المقارن) المؤتمر العلمي السنوي العربي السابع الدولي الرابع لكلية التربية النوعية، إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، جامعة المنصورة، ١١-١٢ أبريل

٣٥. فاروق جعفر عبد الحكيم (٢٠١١): حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، المجلد ١٩، العدد ١، مصر.

٣٦. فاطمة الزهراء ثليلاني، مريم بوقريو (٢٠١٤): تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعتي كونستانس بألمانيا وماكواريبأستاليا كنموذج، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

٣٧. فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر (٢٠١٠): دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع

بمعنوان المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع
المحروقات في الدول العربية، ٨-٩ نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير بجامعة حسيبة بوعلي بالشلف، الجزائر.

٣٨. ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد محمد مرسى(٢٠٠٩): إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها
لتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة أسيوط،
مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٣٩، الجزء الثاني.

٣٩. محمد إبراهيم عبد العزيز(٢٠١٥): تدويل لتعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية
للجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة
الزقازيق، أبريل.

٤٠. محمد الصالح قريشي، وهدي بن محمد(٢٠١٤): دور نظم المعلومات في دعم
الاستراتيجية التنافسية، الملتقى الوطني الرابع حول: نظام المعلومات، اليقظة
الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين
حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

٤١. محمد عبد الحميد لاشين، نهلة سيد أبو عليوة(٢٠١٣): دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة
المعرفة في بعض المؤسسات الجامعية الأسيوية وإمكانية الإفادة منها في
مصر والمنطقة العربية، مجلة التربية، العدد ٣٩، فبراير.

٤٢. مريم بالحاج(١٢،٢): أثر اليقظة الاستراتيجية على أداء المنظمة، دراسة ميدانية على
الشركات الدوائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال
والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

٤٣. معجم المعاني الجامع(٢٠١٦): متاح علي [http:// www.almaany.com](http://www.almaany.com)

٤٤. مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، ٢٠١٠،
مراجعات لسياسات التعليم العالي، التعليم العالي في مصر، القاهرة.

٤٥. نافلة قدور، ومرزوق عاشور(٢٠١٠): اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها،
ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع بعنوان " المنافسة والاستراتيجيات
التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ٨-

٩ نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بوعلی بالشلف، ومخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر.

٤٦. نصيرة علاوي (٢٠١١): اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالفايد، الجزائر.

٤٧. نصيرة علاوي (٢٠١٦): اليقظة الاستراتيجية نظام معلومات مفتوح علي البيئة، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد ٨، ديسمبر.

٤٨. نعيمة غلاب، مليكة زغيب (٢٠١٢): واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن.

٤٩. نهلة عبد القادر هاشم، مرفت صالح ناصف (٢٠١٧): القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي، الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

٥٠. نور العابدين فوجيل (٢٠١٢): دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة وبيئتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي، الجزائر.

٥١. نوفيل حديد (٢٠٠٥): اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.

٥٢. هبة علاوة سحنون (٢٠١٨) : أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سييوس - لبالعابنة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد ٤٣.

٥٣. جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١٣): تقرير عن إنجازات الهيئة في السنوات (٢٠٠٨-٢٠١٣) ورؤيتها نحو التطوير.

٥٤. ولد عابد عمر، علواطي ولمين (٢٠١٧): آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية، المؤسسات الاقتصادية بالجزائر: نموذج مقترح، دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية بالجزائر، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ١٧.

٥٥. اليمين فالتة، ومحمد شنشونة (٢٠٠٦): اليقظة الوسيلة الجديدة للمؤسسات الاقتصادية العربية للتجاوب مع تحولات المحيط، مجلة إدارة الأعمال، مصر، العدد ١١٥، ديسمبر.

٥٦. يوسف الزين خيرة (٢٠١٣): دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، فرع المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر.

٥٧. يوسف بومدين (٢٠١٠): آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية، وأحد عوامل التنافسية، ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي الرابع بعنوان "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، ٨-٩ نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بوعلي بالشلف، ومخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر.

58. Ahmed, HanaaOudaKhadri (2016): A Proposed Systematic Framework forApplyingHoshinKanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions, **European Scientific Journal** , vol.12, No.16 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

59. Akao (1991) :**HoshinKanri: Policy Deployment for Successful TQM**,Productivity Press,Cambridge, MA.

60. Alic, Adina & Johan Ideskog (2015): HoshinKanri – the Japanese way of piloting, An exploratory study of a Japanese strategic management system, **Master thesis within**

Business Administration. Jonkoping University, International Business School.

61. Asan&Tanyaş (2007): Integrating HoshinKanri and the BalancedScorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education, **TotalQuality Management & Business Excellence**, Vol.18, No.9.
62. Bach, Nancy (2018): **The "Do's and Don'ts" of the HoshinKanriCatchball Process**, Internet paper; available at: <https://www.eonsolutions.io/blog/the-dos-and-donts-of-the-hoshin-kanri-catchball-process>
63. Barnabè, Federico, Maria CleofeGiorgino, (2017):Practicing Lean strategy: HoshinKanri and XMatrixin a healthcare-centered simulation, **The TQM Journal**, Vol. 29, No. 4, <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2016-0057>
64. Boisvert (2012): **Strategic Planning Using HoshinKanri**, FounderBusiness Centered Learning, TM bclarning, bclarning.com, Available at: [URLhttps://www.goalqpc.com/cms/docs/whitepapers/GOALQPC_HoshinWhitepaper.pdf](https://www.goalqpc.com/cms/docs/whitepapers/GOALQPC_HoshinWhitepaper.pdf) accessed in 22/8/2018
65. Butterworth, Rosemary (2001):HoshiinKanri: An exploratory study atNissan Yamato engineering ltd **Thesis submitted for the fulfilment oftheDegree of Doctor of Philosophy**,Durham University. Available atDurham E-Theses Online:<http://etheses.dur.ac.uk/4234/>
66. Da Silveira, William Giordani, Edson Pinheiro de Lima, Fernando Deschamps, Sergio E. Gouvea da Costa,(2018): Identification of guidelines for HoshinKanri initiatives, **International Journal ofProductivity and Performance Management**, Vol. 67,No.1, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2016-0071>
67. Da Silveira, WillianGiordani, Edson Pinheiro de Lima, Sergio Eduardo Gouvea da Costa(2017): Guidelines for HoshinKanri implementation: development and

- discussion, **Article in Production Planning and Control**.
68. Dandagi, Sh., and Others (2016): Strategic Management of Technical University: Structural Equation Modelling Approach, **Journal of Modeling in Management**. Vol. 11, No .1, doi: 10.1108/JM2- 05-2014-0034, Emerald Group Publishing Limited.
69. Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2006): Leading the vigilant organization. **Strategy & Leadership**, Vol.34, No.5.
70. Demystifying the HoshinKanari X Matrix: **Internet paper**: <https://kanbanize.com/lean-management/hoshin-kanri/what-is-hoshin-kanri-x-matrix>, accessed in 22/8/2018.
71. Deschamps, Fernando (2014): **HoshinKanri: Visual Strategic Planning**, student workbook, Copyright, LearnFirm.com.
72. Diez, Javier Villalba, Joaquin Ordieres, Gottfried Nuber(2015): The HoshinKanri Tree, Cross-Plant Lean Shopfloor Management, The 5th Conference on **Learning Factories**, **Procedia CIRB 32**, ELSEVIER
73. Djeghdjeh, A., and Others (2012): Strategic Watch as an Activity in a Cement Industry: Case of SMEs -Algeria, **Intelligences Journal**. No.1, September.
74. Heintz, Ch., and Others (2016): The Co-Evolution of Honesty and Strategic Vigilance”, **Hypothesis & Theory Article**. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01503>. Access in 25/10/2018
75. HoshinKanri (2018): **Internet Paper**; available at: <https://ar.wikipedia.org/wiki>.
76. HoshinKanri Implementation Tips That Really Work (2018): **Internet Paper**; available at: <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/hoshin-kanri/hoshin-kanriimplementation-tips>.

77. HoshinKanri– Part2: PDCA (2018): **Internet Paper**; available at: <https://www.allaboutlean.com/hoshin-kanri-2>
78. Hutchins, David (2008): **HoshinKanri: the strategic approach to continuous improvement**, Gower Publishing, Farnham, UK
79. Jacobson, Greg (2018): The Benefits of Using an X-Matrix for Strategy Deployment, **Internet Paper**; available at: <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/strategy-deployment/x-matrix/the-benefits-of-using-an-x-matrix-for-strategy-deployment>
80. Jolayemi, JK (2008): Hoshinkanri and hoshin process: A review and literaturesurvey, **Total Quality Management**, Vol.19, No. 3.
81. Lee & Dale (1998): Policy deployment: an examination of the theory,**International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15, No.5.
82. Leppanen&Kalle-Pekka (2014). Study of the hoshinkanri strategy deployment elements in Sappi Kirkniemi Paper Mill, **Master's thesis**, Tampere University of Applied Sciences.
83. Lesca, Humbert (2004): **la veillestratégique, concepts etdémarche de mise en placedansl'entreprise**, edition Dunod, paris.
84. Liedtke, Charles A. (2013): Accomplishing Strategic Objectives Using HoshinKanri (HK). **PEN Fall Conference, Bloomington, MN. Minnesota USA.**
85. Makalesi, Araştırma (2016):Product Development By HoshinKanri Approach: An Application In Retail Sector, **Sigma Journal of Engineering and Natural Sciences, Sigma Mühendislikve Fen BilimleriDergisi**Vol.34, No.4.
86. Mintzberg, Henery (2000):**The Rise and Fall of Strategic Planning**, Prentice Hall.London, UK
87. Mulligan, P., K. Hatten, J. Miller (1996):From Issue-based Planning to Hoshin: **Differentstyles for different situations**. Long Range Planning, Vol.29, No. 4.

88. Nicholas, John (2014): Hoshinkanri and critical success factors in quality management and lean production, **Total Quality Management & Business Excellence**, DOI:10.1080/14783363.2014.976938
89. Parakhina, V., and Others (2017): Strategic Management in Universities As a Factor of Their Global Competitiveness, **International Journal of Educational Management**, Vol. 31, Vol.1, doi: (10.1108/IJEM-03-2016-0053), Emerald Group Publishing Limited.
90. Revelli, C. (2000): **Intelligence Strategiquesur Internet: Comment Developper des Activites de VeilleetD'intelligenceEconomiauesur le Web**, Paris: Editions Dunod, 12.
91. Rothberg, H.(2010): from knowledge to interference: **creating competitiveadvantage in the next economy**.USA, Edgeucational PUB.
92. Salah, Rabhi (2008): La veillestrategique au service deIntelligence d'entreprise, Seminairesur Intelligenceeconomique, 23 Decembre, Hotel El Aurassi, Alger, Algerie.
93. Soltero, C. (2007): HoshinKanri for improved environmental performance, **Environmental QualityManagement**, Vol. 16, No. 4.
94. Tennant, C. and Roberts, P. (2001a): **HoshinKanri: a tool for strategic policy deployment**, Knowledge and Process Management, Vol. 8 No. 4.
95. Tennant, C. and Roberts, P. (2001b): **HoshinKanri: Implementing the catchball process**, **journal of LRPLong Range Planning**, Vol. 34 No. 3, www.lrpjournal.com.
96. The Important Advantages of HoshinKanri for Strategic Planning (2018): **Internet Paper**, available at: <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/hoshin-kanri/the-important-advantages-of-hoshin-kanri-for-strategic-planning>, _____ Access in25/10/2018.

97. Thurer, Matthias, Thomas Maschek, Lawrence Fredendall, Peter Gianiodis, Mark Stevenson, Jochen Deuse, (2018): On the integration of manufacturing strategy: deconstructing Hoshin Kanri, **Management Research Review**, <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0178>
98. What is Hoshin Kanri: **Internet Paper** <https://kanbanize.com/lean-management/hoshin-kanri/what-is-hoshin-kanri/>, Access in 12/9/2018
99. Witcher, B.J & Rosie Butterworth (1997): Hoshin Kanri: a preliminary overview. **Total Quality Management**, Vol.8, No.3.
100. Witcher, B.J & Rosie Butterworth (1999): Hoshin Kanri, How Xerox Manages, **Long Range Planning**, Vol. 32, No.3.
101. Witcher, B.J (2014): Hoshin Kanri through the eyes of English Language Texts, **The journal of business studies**, Vol.53, No.3.
102. Witcher, Barry J., Vinh Sum Chau, (2007): Balanced scorecard and hoshinkanri: dynamic capabilities for managing strategic fit, **Management Decision**, Vol. 45 No. 3, <https://doi.org/10.1108/00251740710745115>
103. Witcher, Barry J., Vinh Sum Chau, Paul Harding (2008): Dynamic capabilities: top executive audits and hoshinkanri at Nissan South Africa, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 28, No. 6, <https://doi.org/10.1108/01443570810875359>
104. Zairi, Mohamed & Erskine (2014): Driving Strategy with Quality: **A Useful Insight. Excellence is Born out of Effective Strategic Deployment**: The Impact of Hoshin Planning, **International Journal of Applied Strategic Management**, Vol. 2, No.2, Special Edition, Available at: URL: <http://www.managementjournals.com/journals/strategic/>