



جامعة الزقازيق  
كلية التربية  
قسم التربية  
المقارنة والإدارة  
التعليمية

الوعي الاستراتيجي مدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الأزهرية  
بمصر  
" دراسة تحليلية "

بحث مستل لاستكمال متطلبات مناقشة درجة الماجستير في التربية  
(تخصص الإدارة والقيادة التربوية)

إعداد الباحث /  
السيد ابوالفتوح السيد السنباطي  
شيخ معهد بالازهر الشريف

إشراف  
الأستاذ الدكتور  
أحمد نجم الدين عيادروس  
أستاذ الإدارة التربوية  
ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة الزقازيق

1446 هـ - 2025 م



### الملخص :

هدف البحث الحالي الي التعرف على أهمية الوعي الاستراتيجي كأحد أهم المداخل الادارية الحديثة والتي يمكن من خلاله تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية ، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي وتوصل الى بعض النتائج أهمها وجود علاقة طردية ايجابية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الوعي الاستراتيجي الداخلى ، الخارجى ، الحالى ، المستقبلى ) والفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية ، وقدم البحث مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية من خلال ممارسات ابعاد الوعي الاستراتيجي ، ولعل من بين أهم تلك الآليات ارساء ثقافة الوعي الاستراتيجي وتعميق مفهومه لدى القيادات الادارية والعاملين بالمعاهد الابتدائية الأزهرية .

**الكلمات المفتاحية : الوعي الاستراتيجي - الفعالية التنظيمية - المعاهد  
الابتدائية الازهرية**

**Strategic Awareness as an Approach for Achieving  
Organizational Effectiveness in Al-Azhar Institutes in Egypt:  
(An Analytical Study)**

**Abstract**

The current research aims to know the importance of strategic awareness as one of the most important modern administrative approaches through which organizational effectiveness can be achieved in Al-Azhar primary institutes. The study adopted the descriptive methodology and concluded several findings, the most notable being the existence of a positive correlation between strategic awareness in its various dimensions (internal, external, current, and future) and organizational effectiveness in Al-Azhar primary institutes. This is achieved through the practices of the dimensions of strategic awareness. Among the most important mechanisms highlighted by the research is the establishment of a culture of strategic awareness and the deepening of its concept among administrative leaders and staff in Al-Azhar primary institutes .

**Keywords:**

Strategic Awareness - Organizational Effectiveness - Al-Azhar Primary Institutes .

## مقدمة

تواجه المؤسسات التعليمية بوجه عام والمعاهد الأزهرية بوجه خاص واقعا جديدا يحتم عليها التكيف مع التغيرات، وتعزيز القدرة على تحمل المخاطر، ومواجهة التحديات التي تعيقها عن الاستمرارية والاستدامة وتحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه الأمثل ، وحتى تتمكن المعاهد الابتدائية الأزهرية من مواكبة تلك التغيرات ، وتحقيق الأداء الأمثل للمهمة الملقة على عاتقها بشأن إعداد الأجيال القادرة على مواكبة التطورات والتكيف مع التغيرات العالمية ، فإن ذلك يحتم عليها ضرورة السعي نحو التغيير وأن يكون لها إدارات واعية قادرة على تحقيق التناغم بين ما تمتلكه من أبعاد الوعي والمعرفة والإدراك والقدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستكشاف نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات التي تواجهها المعاهد الابتدائية الأزهرية ، من أجل حسن توظيفها بما يحقق لها الفعالية التنظيمية .

حيث تتمثل تلك الأبعاد المعرفية في "الوعي الاستراتيجي الذي يعبر عن قدرة الإدارة على الملاحظة الدقيقة والفهم والإدراك وتقييم الموقف الحالي للمعهد الابتدائي الأزهرية ، والتصور المكاني والزمني لما هو أبعد من المعهد ، ووضع تصور مستقبلي له بعد تقييم البيئة الداخلية والخارجية والعوامل المؤثرة على الأداء وتحديد فرص التطور واحتمالات النجاح والفشل (1) .

ومن ثم فإن الوعي الاستراتيجي يمكن ان يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الأزهرية ، حيث تشير الفعالية التنظيمية إلى درجة كفاءة المؤسسة في الوصول إلى مواردها الأساسية ، كما تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال الموارد المتاحة للعمل على تطوير أداء الأفراد عبر تقديم أحسن المخرجات الخدمائية للمتعاملين معها ، والاستفادة من التغذية العكسية لبرامج العمل في ضبط العاملين واتخاذ القرارات العقلانية المناسبة (2) ، وتعتبر الفعالية التنظيمية عن المحصلة النهائية لأداء المؤسسة ومدى انعكاس مستوى التفاعل من حيث الموصفات المتمثلة في الأبعاد الخمسة (رضا الموظفين عن العمل ، النمو المهني للعاملين ، انفتاح المؤسسة وتفاعلها مع المجتمع ، القدرة على استقطاب الموارد ، الصحة التنظيمية) ، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف المنوطة بها لتحافظ على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرارية (3).

وتتحقق الفعالية التنظيمية من خلال سعي جميع الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الي التوفيق بين أهدافهم الشخصية والأهداف العامة للإدارة، وتوفير نظام مفتوح للاتصال

التنظيمي داخلها، وتوفر المعرفة التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يمكن من الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين (4). وتتعدد مداخل قياس الفعالية التنظيمية فهناك مدخل الأفراد، الموارد، والأهداف، ومدخل العمليات والذي يهتم بمدى فعالية العمليات ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين، حيث تعتبر الإدارة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتسمت عملياتها الداخلية باليسر والسلامة وارتفاع درجة رضا العاملين، حيث يهتم هذا المدخل بالموارد البشرية باعتبارها المورد الاستراتيجي إذ يتوقف نجاحها على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة لأداء العمل بكفاءة وفعالية (5).

### مشكلة البحث :

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة المصرية من أجل تطوير التعليم في كافة المؤسسات التعليمية ومنها المعاهد الابتدائية الأزهرية، وما تبذله تلك المعاهد الابتدائية الأزهرية من تغيير سياساتها لتحقيق الفعالية التنظيمية، إلا أن هذه التغييرات لم تعد كافية لتشكيل منظمات فعالة قادرة على مواجهة مختلف التحديات البيئية والاجتماعية، حيث يشير الواقع إلى وجود قصور في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الأزهرية مما يحول دون تحقيق الأهداف العامة للتنمية المستدامة، وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات، حيث أشارت نتائج دراسة جلال و احمد (2022) الى ان مستوى الفعالية التنظيمية يتحقق في المناطق الأزهرية ومعاهدها بدرجة متوسطة. (6)، كما رصدت دراسة رزق (2018) بعض المشكلات ابرزها عدم قدرة قطاع المعاهد الأزهرية على مساندة التوجهات المحلية والعالمية نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وضعف وضوح اليات التعاون داخل وخارج القطاع بعملية التخطيط وحرمان المعاهد من الاشتراك في عملية التخطيط، ومركزية الجهود المبذولة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، علاوة على كثرة الوظائف الإشرافية وتداخل الاختصاصات، وغياب المبادرة في عملية التطوير، والعزوف عن تحمل المسؤولية. (7) كما قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للوقوف على مدى تحقيق المعاهد الابتدائية الأزهرية للفعالية التنظيمية وذلك من خلال تطبيق استبيان مكون من (15) عبارات على (20) من شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية بمحافظة الدقهلية، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود قصور في الوعي بالفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمعاهد الأزهرية، وهو ما يتفق مع الدراسات التي تمت الإشارة إليها، الأمر الذي يستوجب تنمية الوعي

الاستراتيجي لدى العاملين بالمعاهد الابتدائية الازهرية وتغيير المعاهد لتثقافتها التنظيمية بحيث تكون موجهة نحو الفعالية التنظيمية. (8)

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية :

1- ما الاطار النظري الذي يحكم الوعي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية من منظور الفكر الإداري المعاصر ؟

2-ما الأسس النظرية للفعالية التنظيمية في المؤسسات التعليمية من منظور الفكر الإداري المعاصر ؟

3-ما العلاقة النظرية والرؤية التحليلية لأبعاد الوعي الاستراتيجي وتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية ؟

4-ما أهم المقترحات المستفاه من الوعي الاستراتيجي لتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية ؟

### أهداف البحث

#### يهدف البحث الى :

1- الاطلاع على مفهوم الوعي الاستراتيجي واهدافه وابعاده واهميته في المؤسسات التعليمية من خلال ادبيات الفكر الإداري المعاصر .

2-عرض الاسس النظرية للفعالية التنظيمية في المؤسسات التعليمية من خلال ادبيات الفكر الإداري المعاصر .

3-الكشف عن العلاقة بين ابعاد الوعي الاستراتيجي والفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية من خلال الدراسة التحليلية .

4-التوصل الى بعض المقترحات التي يمكن ان تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية من خلال الوعي الاستراتيجي .

### أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة في تمكين المعاهد الابتدائية الازهرية من مواكبة تغيرات العصر وتطوراتته، والأداء الامثل للمهمة الملقاة على عاتقها بشأن إعداد الأجيال القادرة على مواكبة التطورات والتكيف مع التغيرات العالمية ، والسعي نحو التغيير من خلال إدارات واعية قادرة على تحقيق التناغم بين ما تمتلكه من أبعاد الوعي والمعرفة والإدراك والقدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستكشاف نقاط القوة ونقاط الضعف

والفرص والتحديات التي تواجهها المعاهد الابتدائية الأزهرية، من أجل حسن توظيفها بما يحقق لها الفعالية التنظيمية . كما تفيد نتائج الدراسة صانعي القرار بقطاع المعاهد الأزهرية .

### منهج البحث

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفي ، لأن آلياته وخطواته البحثية تلائم طبيعة الدراسة الحالية "ويعد أحد المناهج العلمية الواسعة الانتشار بين مناهج البحث العلمي ، وخاصة في المجال التربوي حيث يهدف إلى وصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله من خلال التعبير الكيفي أو الكمي باستخدام الأدوات المناسبة . (9)

### مصطلحات البحث:

#### 1- الوعي الاستراتيجي Strategic Awareness

يعرف الوعي الاستراتيجي بأنه " عملية جمع واستخدام البيانات والمعلومات المرتبطة بالأحداث والمواقف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بالإضافة إلى إدراك علاقة المنظمة بالمجتمع ومنظّماته المختلفة، وتقديم تلك المعلومات إلى قادة المنظمات لدعمهم في وضع تصورات مستقبلية عن منظماتهم" (10)

ويعرف الباحث الوعي الاستراتيجي إجرائياً بأنه: قدرة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية على إدراك وفهم وتطبيق أبعاد الوعي الاستراتيجي المتمثلة في الوعي الاستراتيجي الداخلي والخارجي والحالي والمستقبلي ، لبناء رؤية واضحة واتخاذ مواقف سليمة للتعامل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة وتوظيفها لصالح المعاهد التي يعملون بها .

#### 2- الفعالية التنظيمية : Organizational Effectiveness

تعرف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة، ومدى استطاعة تلك المؤسسة على الاستفادة من الامكانيات البشرية والمادية الداخلية والخارجية المتاحة لها، والاستفادة من خبراتها ومعارفها السابقة الإيجابية والسلبية في تحقيق أهدافها المحددة سلفاً " . (11)

ويعرف الباحث الفعالية التنظيمية إجرائياً بأنها قدرة المعاهد الابتدائية الأزهرية علي توفير قنوات اتصال فعالة بين العاملين تسمح بتبادل المعارف والخبرات والممارسات

الإبداعية وتوفير برامج تدريبية لرفع مستوى أداء العاملين وزيادة قدراتهم على المشاركة فى صنع القرارات بما يحقق لهم الرضا الوظيفي مما يسهم في تحقيق فعالية الإدارة .

### الدراسات السابقة :

سوف يستعرض الباحث بعض الدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بمتغيري البحث على النحو التالي :

أولا : الدراسات المتعلقة بالوعى الاستراتيجي .

#### • الدراسات العربية

1- آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي: 2020 : (12)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة، وواقع توافر الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة المصرية، وكذلك الآليات المقترحة لإدارة الأزمات المدرسية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

واظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الفهم والوعي بالمداخل الإدارية الحديثة مثل الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأدواره وأبعاده، وافتقار المدرسة إلى وجود قيادة ادارية قادرة على تقديم حلول جذرية للأزمات التي تواجه المدرسة، وافتقار المدرسة للعلاقات الإيجابية بين المدير والعاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المدارس، وأثر تبني مدخل الذكاء الاستراتيجي في تعزيز قدرة مديري المدارس على إدارة الأزمات المدرسية بشكل جذري.

2- دور التفكير الاستشرافي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية: 2022 : (13)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستشرافي في بناء التميز التنظيمي الاداري للجامعات المصرية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

واظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التفكير الاستشراقي وبناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات المصرية، وارتفاع مستوى التفكير الاستشراقي لدى أفراد مجتمع البحث، وقد اوصت الدراسة بأهمية تعميق وعي المديرين العاملين بالجامعات لمهارة التفكير الاستشراقي والاهتمام بطبيعة العلاقة التي تربط بين التفكير الاستشراقي ودوره في بناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات، والسعي لرفع مستوى مهارات وخبرات الإدارة في الجامعات محل الدراسة.

**3- دور القصد الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية: 2022 : (14)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القصد الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات المصرية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

واظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القصد الاستراتيجي وبناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات المصرية، وارتفاع مستوى القصد الاستراتيجي لدى أفراد مجتمع البحث، وقد اوصت الدراسة بأهمية تعميق وعي المديرين العاملين بالجامعات لمهارة القصد الاستراتيجي والاهتمام بطبيعة العلاقة التي تربط بين القصد الاستراتيجي ودوره في بناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات، والسعي لرفع مستوى مهارات وخبرات القادة القائمين بالعمل الإداري في الجامعات محل الدراسة .

### • الدراسات الاجنبية

**1- الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي 2021 : (15)**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الوعي الاستراتيجي في الجامعات الخاصة ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي في تلك الجامعات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي، وكذلك وجود تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي، كما قدمت الدراسة عدداً من المقترحات للجامعات المبحوثة لتعزيز أبعاد الوعي الاستراتيجي عند القيادات الأكاديمية فيها، وكيفية الوصول إلى تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي.

## 2- تحليل العلاقة التأثيرية بين الوعي الاستراتيجي والازدهار التنظيمي من خلال إدارة المواهب البشرية: 2023 : (16)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي الاستراتيجي الداخلي والوعي الاستراتيجي الحالي والوعي الاستراتيجي المرتقب) والازدهار التنظيمي بأبعاده (رأس المال الفكري، والمرونة التنظيمية، والميزة التنافسية المستدامة والابتكار) والدور الوسيط لإدارة المواهب في تلك العلاقة وتأثيرها داخل الجامعات الخاصة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الوعي الاستراتيجي والازدهار التنظيمي في الجامعات الخاصة موضوع الدراسة، ووجود دور وسيط لإدارة المواهب في العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والازدهار التنظيمي في تلك الجامعات، بالإضافة إلى وجود أثر مباشر للوعي الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي، ووجود أثر غير مباشر للوعي الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي من خلال إدارة المواهب، كما أوصت الدراسة بضرورة حفاظ الجامعات على اهتمامها بالوعي الاستراتيجي لما له من دور واضح في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وإدارة الكليات وتحقيق الإنجاز التنظيمي.

## ثانيا : الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية

### • الدراسات العربية

#### 1- القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك : (17)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة الفعالة والفعالية التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك مستوى عال من القيادة الفعالة ومجالاتها.
- لا يوجد فرق دال احصائيا في القيادة الفعالة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير الجنس.
- يوجد فرق دال احصائيا في القيادة الفعالة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية حسب متغير التخصص ولصالح رؤساء الأقسام ذات التخصص الإنساني.
- أن لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك مستوى عال من الفعالية التنظيمية ومجالاتها.

#### 2- الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات : (18)

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على أهمية دراسة فعالية المنظمات للتعرف على مدى أهميتها في إحداث التطوير التنظيمي والإداري للمؤسسات ولمساعدها ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الوقوف على درجة فعالية المنظمة.

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن الفعالية التنظيمية تعتبر بمثابة دليل للإدارة وموظفيها كنموذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- ترتبط الفعالية التنظيمية بتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق نجاحها واستمرارها ، وتعد من أهم المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.

### 3- قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام Lmd : دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة : (19)

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مدى إدراك الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD حسب نموذج كامرون للفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي والتعرف على التفاوت بين مستويات وأبعاد الفعالية التنظيمية وكذلك متغير الجنس.

استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- وجود مستوى متوسط للفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة.

- وجود تفاوت بين مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث في الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD.

• الدراسات الاجنبية

1- تأثير التعلم التنظيمي والفعالية على العمليات وإنتاجية الموظفين والأداء الإداري :  
(20)

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مدى تأثير التعلم التنظيمي والفعالية في العمليات وإنتاجية الموظفين.
  - تهدف أيضا إلى إضافة الأعمال العلمية والمعرفة حول التعلم التنظيمي.
- استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والفعالية والعمليات وإنتاجية الموظفين والأداء الإداري مما يشير إلى أن تأثير التعلم في المنظمة يؤثر على فعالية وكفاءة جميع الموظفين على كافة المستويات داخل المنظمة.

2- المحددات الهيكلية للفعالية التنظيمية : (21)

تهدف هذه الدراسة إلى:

تحديد أهم المحددات الهيكلية التي تساعد في زيادة الفعالية التنظيمية بالمؤسسات.

استخدمت هذه الدراسة: المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- أن زيادة الحجم التنظيمي وعمر التنظيم يقلل من الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- 2- أن إضفاء الطابع الرسمي وزيادة التخصص يساعد على زيادة الفعالية التنظيمية .

## خطوات البحث:

### يسير البحث الحالى وفقاً للخطوات الآتية :

- **الخطوة الأولى :** تحديد الإطار العام للبحث، ويتضمن العناصر الآتية : مقدمة البحث ، ومشكلته ، وأهدافه ، وأهميته، والمنهج المستخدم ، ومصطلحات البحث ، والدراسات السابقة ، ثم خطوات البحث.
- **الخطوة الثانية :** وتتضمن الإطار النظري للوعى الاستراتيجى بالمعاهد الابتدائية الازهرية .
- **الخطوة الثالثة :** وتتضمن الإطار النظري للفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية .
- **الخطوة الرابعة :** العلاقة النظرية والرؤية التحليلية لأبعاد الوعى الاستراتيجى وتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية .
- **الخطوة الخامسة :** وتتضمن المقترحات التي يمكن أن تسهم فى تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية من خلال الوعى الاستراتيجى.

### ثانيا : الوعى الاستراتيجى بالمعاهد الابتدائية الأزهرية ( اطارا نظريا )

#### 1/2 مفهوم الوعى الاستراتيجى

يمثل الوعى الاستراتيجى أحد المفاهيم الاستراتيجية المعاصرة، لدوره المهم في مساعدة المؤسسة في فهم بيئتها الداخلية والخارجية، لاستكشاف الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات التي تشكلها عوامل البيئة الخارجية، وتقليل آثارها السلبية على المؤسسة ، وقد تعددت تعريفات الوعى الاستراتيجى فى الادبيات الادارية المعاصرة ، وسوف يستعرض الباحث لبعض هذه التعريفات التى يتضح من خلالها مفهوم الوعى الاستراتيجى .

يعبر عن الوعي بأنه التفكير وإعمال العقل وما يجب أن يعرفه الفرد للتمييز بين الأشياء، ويتضمن مجموعة المعارف القابلة للنمو، والتي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع البيئة المحيطة، كما يتضمن مجموعة العمليات الذهنية، التي يستطيع الفرد من خلالها التعرف على معاني ودلالات الأشياء . (22)

وعرّف بأنه من مفردات العقلانية، من حيث ارتباطه بفهم القواعد، انطلاقاً من أن الأشخاص يتمتعون بوعي استراتيجي إذا فهموا أنهم في الواقع يلعبون لعبة؛ أي أنهم يدركون أن التفكير يتم في كيفية لعب اللعبة، وأنه يتطلب تفكيراً من الآخرين، وقد لاحظ أن فهم القواعد لا يعني بالضرورة الوعي الاستراتيجي من حيث المبدأ، فقد يكون الأشخاص قادرين على تعداد جميع نتائج المكافآت لجميع تسلسلات الإجراءات، ومع ذلك يفشلون في فهم أنه من أجل ممارسة اللعبة بشكل جيد، يتعين عليهم التفكير فيما سيفعله الآخرون . (23)

كما تم تعريف الوعي الاستراتيجي على أنه امتلاك الموارد البشرية للفهم الواضح والإدراك المعرفي حول محتوى الاستراتيجيات التي تسعى منظماتهم إلى تحقيقها . (24) ومن وجهة نظر سلوكية فقد تم تعريف الوعي الاستراتيجي بأنه المعتقدات التي تستند إليها الموارد البشرية في الاستدلال والحكم على سلوكيات الآخرين الذين يتعاملون معهم داخل المؤسسة ، ومن جهة أخرى، عرّف بأنه المعلومات التي تتمتع بها الموارد البشرية لاتخاذ الأنشطة والعمليات التشغيلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تسهم في تعزيز مستويات الذكاء الاستراتيجي الخاصة بها . (25)

فالوعي الاستراتيجي هو فهم الإدارة العليا لاستراتيجية للمؤسسات، أو ما هو يجب أن تكون عليه المؤسسات، ومدى مستوى توافق المديرين حول استراتيجية المؤسسات وأهدافها وكيفية أدائها .

ويعرف الوعي الاستراتيجي أنه التركيز على التبصر من خلال الاستفادة من مفهومي التخطيط الاستراتيجي والمواءمة الاستراتيجية، فهو عبارة عن وجهات النظر الفردية والجماعية معاً للمستقبل المرغوب فيه، واتخاذ كافة التدابير اللازمة بالاعتبار إلى مفهوم الزمن من الماضي عبر الحاضر إلى المستقبل . (26)

كما يعرف الوعي الاستراتيجي بأنه مدى امتلاك المفكر الاستراتيجي للحس الانتمائي للمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها مما يحيط به، ومعرفة درجة الخطورة ليكون قادرًا على التفريق بين كافة المتغيرات الزمانية والمكانية بسرعة كبيرة فكريًا وممارسة، مستندًا إلى فهم المتغيرات وتحليلها وتفسيرها بناءً على موقف واضح ورؤية سليمة . (27)

**ويعرف الباحث الوعي الاستراتيجي إجرائيًا بأنه :** قدرة شيوخ المعاهد الابتدائية الأزهرية على إدراك وفهم وتطبيق أبعاد الوعي الاستراتيجي المتمثلة في الوعي الاستراتيجي الداخلي والخارجي والحالي والمستقبلي ، لبناء رؤية واضحة واتخاذ مواقف سليمة للتعامل مع المتغيرات المجتمعية المختلفة وتوظيفها لصالح المعاهد التي يعملون بها.

## 2/2 أهمية الوعي الاستراتيجي

تظهر أهمية الوعي الاستراتيجي من خلال دوره الفعال في متابعة المنافسين، ورصد تحركاتهم وأوضاعهم، وتجديد خطاهم وخططهم المستقبلية، والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم، خاصة وأن تتبع حركات المنافسين يسهم في الوصول إلى تقديم أفضل أداء تتميز به المؤسسة عن غيرها من المنظمات .

حيث يسهم الوعي الاستراتيجي من خلال المعرفة الشاملة بحركات المنافسين وتحديد ما بمعرفة حاجات ورغبات عملاء المؤسسة والاستجابة لها على هذا الأساس، ومن ثم تقديم أفضل المنتجات والخدمات التي تفوق توقعاتهم واحتياجاتهم وبالتالي تتميز المؤسسة بها عن غيرها من المنظمات . (28)

وقد ازدادت أهمية الوعي الاستراتيجي في الأونة الأخيرة، بسبب طبيعة البيئة الديناميكية والمتغيرة بعواملها المختلفة، والتي فرضت على المؤسسات المعاصرة، بناء وتطوير مجموعة من المهارات خاصة على المستويات الإدارية، لأنها الجهة المسؤولة عن تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يمثل الوعي الاستراتيجي، نهجًا فكريًا يتسم بالحدثة وريادة الأعمال، والقدرة على زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطوير أدائها من خلال عملياتها . (29)

حيث يعد الوعي الاستراتيجي من العناصر المهمة والفعالة في تحقيق أداء متميز ومتفوق وهو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، إذ يمكن للقادة التعرف على تجارب الآخرين، من

جميع أنحاء العالم وتبادل الخبرات، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن هناك تأثير إيجابي للوعي الاستراتيجي على تطبيق نظام رقابة فعال، مما يسهم في الحفاظ على الموارد والاستفادة منها بشكل أفضل بما يحقق أهداف الدولة، خاصة أن الوعي الداخلي بموارد المؤسسة وعملياتها، يسهم في تحقيق نظام رقابة فعال، وتحديد الانحرافات، والعمل على إصلاحها، والوعي الاستراتيجي بجميع أبعاده الداخلية والخارجية، يمكن العاملين من معرفة كل ما يدور في فلك المؤسسة وخارجها، وبالتالي تسهل هذه المعرفة عملية التحكم في الموارد، وتحسن جودة المخرجات بطريقة تضمن الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة . (30)

فالوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة مهم للمؤسسة؛ حيث يساعدها على معرفة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها والتعرف على نقاط قوتها وضعفها واغتنام الفرص التي تنشأ عن هذه المتغيرات، وتحديد التهديدات والعمل على تجنبها، كما تبرز أهمية الوعي الاستراتيجي من خلال المساهمة في ترشيد القرارات وتزويد متخذي القرار بكافة المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ قرار سليم وعقلاني، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، فإن الوعي الاستراتيجي يدعم المؤسسة بنظام معلومات كامل من خلال تحليل العوامل البيئية، مع وجود نظام معلومات استراتيجي لجميع الأحداث البيئية، من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالمنافسين، وتحديد سياساتهم واستراتيجياتهم في الأسواق، وهذه المعلومات جمعت بطريقة مؤسسية ومنهجية، لسهولة الوصول إليها . (31)

مما سبق يتضح أهمية الوعي الاستراتيجي داخل المؤسسات عموماً ، كما يمكن ان تضح اهميته بالمعاهد الابتدائية الازهرية بشكل خاص حيث أنه يساعد في ترشيد القرارات الاستراتيجية وتزويد متخذي القرار بتلك المعاهد بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة وعقلانية، كم يعد محركاً أساسياً لضمان مستويات عالية من الأداء، ويساعد في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تضمن تمتع المعاهد الابتدائية الازهرية بميزة تنافسية، وبناء ثقافة تنظيمية قوية، وتعزيز سلوك العاملين في تقديم أفضل ما لديهم، فضلاً عن أنه يوسع المدارك الاستراتيجية لشيوخ تلك المعاهد، ويعد عنصرًا مهمًا وفعالاً لتحقيق أداء متميز ومتفوق، فهو يعمل على تعزيز الحافز، والتزام جميع العاملين باستراتيجية المعاهد لغرض تحديد الفرص واستغلالها، وتبني التحسينات .

### 3/2 أهداف الوعي الاستراتيجي

تسعى المؤسسات التربوية ومنها المعاهد الابتدائية الازهرية إلى تطبيق الوعي الاستراتيجي من أجل تحسين مواقفها التنافسية، والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة،

للتحكم في البيئة واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتقديم خدمات تربوية وتعليمية متميزة عن غيرها وتحقيق ميزة تنافسية .

وتشير أدبيات الإدارة التربوية الى أن الوعي الاستراتيجي يهدف الى : (32)

- **القصد الاستراتيجي:** ويشير إلى رؤية شاملة لما يمكن أن تسعى إليه الشركة، وزيادة الأرباح بشكل أساس وينفوق على منافسيه، كما أن القصد الاستراتيجي يعدّ مفهوماً أكثر تركيزاً على الرؤية الشخصية، ويشير إلى نية ورغبة الأفراد والقادة في تطوير أنفسهم، مع مساعدة الآخرين على أن يصبحوا إيجابيين، وأن يسهموا في رفاهية المجتمع.

- **التوقع الاستراتيجي:** يتضمن تطوير الوعي الاستراتيجي، من خلال القدرة على الحكم، والحفاظ على الانفتاح، والتحقيق والبحث عن التصرفات تجاه كل من الظواهر الداخلية والأحداث الخارجية، حيث ينطوي على موقف من الود والقبول يتميز بعقل المبتدئ وروحه الفضولية، حتى لو كانت الأحداث تختلف عن الرغبات الشخصية، فيمكن للأفراد ذوي التفكير الإيجابي والتوقع الاستراتيجي المتعمد تحسين سلوك العاملين .

- **اليقظة الاستراتيجية:** بدافع القصد والتوقعات الاستراتيجية؛ تنمو القدرة على ملاحظة بوضوح، إنه عملية ذهنية تحليلية تسمح بالحكم الرشيد في ما يخص الظواهر الداخلية والخارجية، ويوجه عملية صنع القرار؛ لضمان نتائج متوازنة، وتصبح المؤسسة قادرة على تحقيق تطلعاتها.

#### 4/2 أبعاد الوعي الاستراتيجي

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الوعي الاستراتيجي فقد ذكر بعضهم بأن عناصر الاستراتيجية تتشكل في أربعة أبعاد: (الوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي والوعي الاستراتيجي الحالي، والوعي الاستراتيجي المستقبلي)، وقد تم إعادة صياغة اثنين منهم في شكل معادلة، والتي تعبّر عن الوضع الحالي والمستقبلي، ومن خلال المنظور أعلاه فأبعاد الوعي الاستراتيجي هي: (33)

1. الوعي الاستراتيجي الداخلي الموارد والخبرات الداخلية التي تمتلكها المؤسسة وقدرتها للترجمة إلى مزايا تنافسية على منافسيها، ويعرف بأنه الوعي بالموارد التي يمتلكها أو يحكمها نظام المؤسسة، حيث إن الموارد هي جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعرفة، وما إلى ذلك التي تسيطر عليها

المؤسسة والتي تسمح بتنفيذ الاستراتيجيات التي تعزز كفاءتها وفعاليتها والتي تعدّ موردًا.

2. الوعي الاستراتيجي الخارجي: هي الخصائص التنافسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية للسياق، والتي لها عواقب على العمل الاستراتيجي للمؤسسة (الوعي البيئي).

3. الوعي الاستراتيجي الحالي: والذي يشير إلى قدرة رواد الأعمال على فهم المكانة التي يشغلونها حاليًا في السوق.

4. الوعي الاستراتيجي المستقبلي ما يعني أين تريد أن تكون غدًا.

بينما تناولت أدبيات أخرى أبعاد الوعي الاستراتيجي في أربعة أبعاد رئيسة تتمثل في :  
(34)

1. التشخيص الاستراتيجي: التشخيص هو مجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى تحديد الخلل، ومحاولة علاجه للوصول إلى ما هو محدد، كما أنه آلية عمل، تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمتغيراتها، وهو القدرة على تمييز نقاط القوة ونقاط الضعف، والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة .

2. التقييم الاستراتيجي: ويشير إلى تقييم وتحليل مسارات العمل البديلة، والتعبير عن الأفكار المستقبلية، وإعادة صياغتها بطريقة يسهل تقديمها وشرحها، لتكون مفهومة للمديرين التنفيذيين في المؤسسة .

3. الاستيعاب والفهم: وهو القدرة على استيعاب وفهم المعرفة وإعادة نشرها على التابعين مما يزيد من قدراتهم وتأثيرهم، في استيعاب التغيرات البيئية المتغيرة بسرعة، كما أنه فهم القيادات لجميع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهذا يعني الوعي الكامل بالتغيرات البيئية، أي الفرص والتهديدات، واستيعاب المعلومات والبيانات الجديدة والحالية، وربطها من أجل استخدامها في حالات التغيير البيئي في البيئة المستقبلية، وفهم الاستراتيجيات والأهداف ورؤية ورسالة المؤسسة .

4. الاستجابة: وتعني الوعي بجميع الأحداث الخارجية، أي التحديات في البيئة الخارجية والاستجابة لها، كما أنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى صياغة وتنفيذ خطط طويلة الأجل، مُصممة لتحقيق أهداف المؤسسة،

إضافة إلى أنها الإجراءات التي تتخذها المؤسسة، لتتماشى مع التغيرات البيئية، لتفعيل قدرتها على توفير الموارد المطلوبة .

مما سبق يتضح تعدد أبعاد الوعي واختلاف الباحثين حولها فمنهم من عددها في: الوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي الحالي، والوعي الاستراتيجي المستقبلي، بينما ذكر آخرون أنها: التشخيص الاستراتيجي، والتقييم الاستراتيجي، والاستيعاب والفهم، والاستجابة، وسوف يتبنى الباحث التصنيف الأول لأبعاد الوعي الاستراتيجي المتمثلة في : الوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي الحالي، والوعي الاستراتيجي المستقبلي .

### ثالثا : الفعالية التنظيمية ( اطارا نظريا )

#### 1/3- مفهوم الفعالية التنظيمية :

تحرص المؤسسات التعليمية ومنها المعاهد الابتدائية الازهرية على إحداث تغييرات جوهرية لتحديث بنيتها العملياتية والمعلوماتية لدعم العمليات التنظيمية ، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة فعاليتها التنظيمية من أجل تجويد أدائها. حيث ان الفعالية التنظيمية عامل محدد لنجاح التنظيم وهدف مشترك لجميع المؤسسات حيث تركز على الأداء الناجح لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية باعتبار أن جوهر العملية الإدارية على مستوى المؤسسة يتمثل في إمكانية قياس مختلف متغيراتها . (35) وقد تعددت وتنوعت الرؤى والتعريفات التي تناولت مفهوم الفعالية التنظيمية ومن هذه التعريفات ما يلي :

تعرف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال الموارد المتاحة للعمل على تطوير أداء الأفراد عبر تقديم أحسن المخرجات الخدمائية للمتعاملين معها ، والاستفادة من التغذية العكسية لبرامج العمل في ضبط العاملين واتخاذ القرارات العقلانية المناسبة وتحقيق الرضا " . (36) وتشير الفعالية التنظيمية الى قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم . (37)

كما يقصد بها إمكانية المؤسسة في تحديد الأهداف وتحقيقها ببراعة في ظل ظروف محيطية حماسية وفعالية يشعر فيها العاملون بالالتزام والرضا وروح التعاون . (38)

وتعرف أيضاً بأنها "المحصلة النهائية لأداء المؤسسة ومدى انعكاس مستوى التفاعل من حيث الموصفات المتمثلة في الأبعاد الخمسة (رضا الموظفين عن العمل ، النمو المهني للعاملين ، انفتاح المؤسسة وتفاعلها مع المجتمع ، القدرة على استقطاب الموارد ، الصحة التنظيمية) ، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف المنوطة بها لتحافظ على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار" . (39)

كما تعرف الفعالية التنظيمية بأنها " عملية مستمرة لا يمكن قياسها ببساطة في نقطة واحدة حيث تعنى مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للقوى الخارجية والضغوط الداخلية في القيام بمهامها التعليمية حيث يتم تقييم المؤسسة ككل على أساس القدرة على الحصول على الموارد وصحتها التنظيمية ومدى انفتاح النظام والشعور بالمجتمع " (40) ويعرف الباحث الفعالية التنظيمية اجرائياً في هذا البحث بأنها " قدرة المعاهد الابتدائية الازهرية علي توفير قنوات اتصال فعالة بين العاملين تسمح بتبادل المعارف والخبرات والممارسات الإبداعية وتوفير برامج تدريبية لرفع مستوى أداء العاملين وزيادة قدراتهم على المشاركة في صنع القرارات بما يحقق لهم الرضا الوظيفي مما يسهم في تحقيق فعالية الإدارة " .

### 2/3 أهمية الفعالية التنظيمية

تشير احدى الدراسات الى اهمية الفعالية التنظيمية وقد اوردها على النحو

التالى : (41)

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره ، كما أنها معيار الحكم على نجاحه .
- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلى للمنظمة لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم ادائها.
- تعتبر الفعالية التنظيمية بمثابة ترمومتر ادارى لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها ، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمنظمة .

كما تسهم الفعالية التنظيمية في توفير مناخ إيجابي يعزز التفاعل بين كافة العاملين ، والعمل على تحقيق التنمية المهنية للعاملين لتطوير أدائهم وزيادة قدرتهم على مشاركة المدراء في حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية . (42)

وكذلك تعمل الفعالية التنظيمية على تطوير وتكييف أنظمة المؤسسة وعملياتها ، وسلوكيات العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها بشكل متنسق ومتوازن ، وذلك من خلال توفر قيادة تجمع بين عناصر الكفاءة ، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة ، وتشجيع على العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات بين كافة العاملين ، والالتزام بسياسة التعلم مدى الحياة ، وذلك عن طريق توفر مجموعة من القرارات الاستراتيجية والعمليات التي تمكن المؤسسة من البقاء في المنافسة باستمرار بين كافة المؤسسات . (43)

وترتبط أيضا الفعالية التنظيمية بتقييم فعالية الخطط والقرارات والسياسات المطبقة والمتعلقة بتوزيع الموارد المحددة بين برامج المؤسسة المختلفة، ومدى فعالية تلك البرامج في تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة والمعلنة . (44)

### 3/3 مؤشرات الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية :

تتنوع المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على فعالية المعاهد الابتدائية

الازهرية فمنها الآتي : (45)

- معدل الحركة الداخلية : فإذا زادت حركات النقل بين العاملين داخل المؤسسة فهذا يعنى أن هناك قصوراً في نظام الاختيار والتعيين في المواقع المختلفة .
- وضع بعض العاملين في وظائف قد تكون أقل أو أكبر من قدراتهم وإمكانياتهم .
- انخفاض أو ارتفاع معدلات الأداء الفعلي مقارنة بالمعايير الموضوعه .
- انخفاض أو ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين .
- انخفاض أو ارتفاع قابلية العاملين للتعلم والتدريب المستمر ، حيث ارتفاعها يعمل على زيادة فعاليتها والعكس .

- درجة المهارة فى العلاقات بجميع أنواعها ، وطبيعة الاتصال وانفتاح المؤسسة والتفاعل الاجتماعى ، واعتماد التقييم على جهات خارجية ، والسيطرة على البيئة ، ومستوى الإجماع على الأهداف التنظيمية ، وإيمان العاملين بالأهداف التنظيمية ، وإنجاز الأهداف ، واستحسان المرؤوسين ورضاهم. (46)
  - تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
  - المرونة والتكيف والتي تعنى إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف بما يتوافق مع الظروف المستجدة.
  - معدل النمو فى المؤسسة فمن خلال حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية والخدمات المقدمة ، وعدد الابتكارات المقدمة.
  - الفعالية العامة والتي تتمثل فى مجموعة الأحكام والآراء التي تتوصل إليها من خلال الخبراء والمتخصصين الذين على علاقة بالمؤسسة . (47)
- هذا بالإضافة إلى: (48)
- إدارة المعلومات والمعرفة حيث ترتبط بسهولة انتقال البيانات والمعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية وبالسرية المطلوبة.
  - المهارات العملية للمدير وتعنى مستوى المهارة التي يتحلى بها المدير ، والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
  - المهارات الشخصية للمدير وتشير إلى مستوى المهارات المتوفرة لدى المدير فى تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه ، بما يسهم فى توفير الدعم والمساندة لكافة العاملين وتشجيعهم على الإبداع .

### 4/3 متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية

تسعى المؤسسات ومن بينها المعاهد الابتدائية الازهرية إلى البقاء والاستمرار في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم والذي يتسم بالتغير والتجديد ، والاعتقاد المتزايد بأنه لا يوجد التنظيم الأمثل ، وأن لكل نوع من التنظيم نتائجه .

ويتطلب تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسات توافر بعض المتطلبات والتي يمكن اجمالها على النحو التالي : (49)

- **اللامركزية والتفويض :** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ، ومنحهم المسؤولية ، والأهم من ذلك إتباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.
- **تقييم الأداء :** إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة ، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه ، وفي تقييم أداءه بشكل دوري ، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية ، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً.
- تطوير مهارات التواصل الفعال من خلال تبادل المعارف والمعلومات مع كافة العاملين ، واستخدام تقنيات اتخاذ القرار المناسبة ومهارات حل المشكلات ، بالإضافة إلى استخدام المهارات التحفيزية بفعالية لتشجيع العاملين على أداء المهام بكفاءة وفعالية .
- توفر المرونة في الإجراءات التنظيمية بما يحقق سهولة الإجراءات وتبسيطها ، ووجود أيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المؤسسة نفسها تمكنها أن تكون ذات فعالية عالية ، مع توفر درجة عالية من الدافعية من جانب العاملين بالمؤسسة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

## رابعاً : العلاقة النظرية والرؤية التحليلية لأبعاد الوعي الاستراتيجي وتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية .

من خلال العرض السابق لأبعاد الوعي الاستراتيجي التي تبناها هذا البحث يتضح أن الوعي الاستراتيجي الداخلي يعكس قدرة المعاهد الابتدائية الازهرية على ترجمة ما تمتلكه من موارد تتمثل في الاصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعرفة والخبرات الداخلية الى آليات تسهم في تنفيذ الاستراتيجيات التي تعزز كفاءتها وفعاليتها وتحويلها الى مزايا تنافسية .

وهذا ما أكدت عليه احدى الدراسات التي ترى أن الوعي الاستراتيجي، نهجا فكرياً يتسم بالحدثة وريادة الأعمال، والقدرة على زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة، وتطوير أدائها من خلال عملياتها . (50)

علاوة على أن الوعي الاستراتيجي يشير الى المهارة التي تمكن القادة من التعرف على الخيارات الناشئة في بيئة العمل وتجنب المخاطر الكامنة فيها والتي تعد مفتاحاً لاتخاذ القرار الماهر

ومن ثم تتضح العلاقة الايجابية بين الوعي الاستراتيجي الداخلي وتحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية ، اذ تعبر الفعالية التنظيمية عن قدرة المعاهد على تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال الموارد المتاحة للعمل على تطوير أداء الأفراد ، واتخاذ القرارات العقلانية المناسبة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، كما تعد إدارة المعلومات والمعرفة وسهولة انتقال البيانات والمعلومات بين مختلف وحدات المعاهد بالسرعة المطلوبة مؤشراً مهماً من مؤشرات الفعالية التنظيمية . وفي هذا السياق فقدت أشارت احدى الدراسات الى أن تطوير مهارات التواصل الفعال من خلال تبادل المعارف والمعلومات مع كافة العاملين ، واستخدام تقنيات اتخاذ القرار المناسبة ومهارات حل المشكلات ، واستخدام المهارات التحفيزية لتشجيع العاملين على أداء المهام بكفاءة وفعالية تعد من متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية . (51)

كما أن الوعي الاستراتيجي الخارجي للمعاهد الابتدائية الأزهرية يتمثل في امتلاك المفكر الاستراتيجي للحس الانتمائي للمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها مما يحيط به، ومعرفة درجة الخطورة التي تجعله قادرًا على التفريق بين كافة المتغيرات الزمانية والمكانية بسرعة كبيرة فكريًا وممارسة، مستندًا إلى فهم المتغيرات وتحليلها وتفسيرها بناءً على موقف واضح ورؤية سليمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بتلك المعاهد، إذ تشير الفعالية التنظيمية إلى مدى قدرة المعاهد على الاستجابة للقوى الخارجية والضغوط الداخلية في القيام بمهامها التعليمية، حيث يتم تقييم المعاهد على أساس قدرتها في الحصول على الموارد وصحتها التنظيمية ومدى انفتاحها والشعور بالمجتمع. (52)

ويشير الوعي الاستراتيجي الحالي للمعاهد إلى المعرفة بطبيعة الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المؤسسة للتعامل مع الفرص والتهديدات التي تواجهها؛ لتحقيق الأداء الأفضل لها، ويتحقق ذلك من خلال فهم القيادات والعاملين بالمعاهد الابتدائية الأزهرية لأدوارهم، مما يؤكد أن الوعي الاستراتيجي الحالي للمعاهد يحقق الفعالية التنظيمية لتلك المعاهد.

كما يقوم الوعي الاستراتيجي المستقبلي على الاستفادة من مفهومي التخطيط الاستراتيجي والمواءمة الاستراتيجية، فهو عبارة عن وجهات النظر الفردية والجماعية نحو المستقبل المرغوب فيه، واتخاذ كافة التدابير اللازمة لذلك، أي أنه فهم الإدارة العليا لاستراتيجية المؤسسات، أو ما يجب أن تكون عليه المؤسسات، ومدى مستوى توافق المديرين حول استراتيجية المؤسسات وأهدافها وكيفية أدائها، وهذا يؤكد أن الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي للمعاهد الابتدائية الأزهرية يحقق الفعالية التنظيمية لتلك المعاهد.

يتبين مما سبق أن ممارسة قيادات المعاهد الابتدائية الأزهرية والعاملين بها لأبعاد الوعي الاستراتيجي يحقق الفعالية التنظيمية لمعاهدهم، وهذا يؤكد على وجود علاقة ايجابية بين الوعي الاستراتيجي لدى القيادات والعاملين بالمعاهد الابتدائية الأزهرية وتحقيق الفعالية التنظيمية لتلك المعاهد.

## خامسا : المقترحات التي يمكن ان تسهم فى تحقيق الفعالية التنظيمية بالمعاهد الابتدائية الازهرية من خلال الوعى الاستراتيجى .

من خلال العرض السابق لمتغير الوعى الاستراتيجى بأبعاده المختلفة ، والفعالية التنظيمية ومؤشراتها ، وما توصل اليه البحث من نتائج تبرز طبيعة العلاقة بين الوعى الاستراتيجى و الفعالية التنظيمية ، سوف يقوم الباحث بصياغة بعض المقترحات الاجرائية التي يمكن أن تحقق الفعالية التنظيمية من خلال الوعى الاستراتيجى والتي تأتى على النحو التالي :

- ارساء ثقافة الوعى الاستراتيجى لدى القيادات الادارية والعاملين بالمعاهد الابتدائية الأزهرية .
- تعميق مفهوم الوعى الاستراتيجى لدى القيادات والعاملين بالمعاهد الابتدائية الازهرية من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية لجميعهم .
- تعزيز الاهتمام بالوعى الاستراتيجى للبيئة الداخلية للمعاهد باعتبارها اكثر الأبعاد تأثيرا في جودة العملية التعليمية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين .
- الاهتمام بالعنصر البشرى وما يمتلكه من خبرات ومؤهلات وقدرات واتجاهات تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بالمعاهد .
- توجيه جهود جميع العاملين نحو الخطة الاستراتيجية للمعاهد وتعبئة جهودهم نحو تنفيذها .
- الاهتمام بالتعرف على نقاط القوة بالمعاهد وتعزيزها لصالح تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمعاهد ، والتعرف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها .
- توعية العاملين بالمعاهد بأهمية وفوائد جودة ادائهم لأدوارهم الوظيفية وما يترتب على ذلك من تحقيق الاهداف والتميز المؤسسي .
- الاهتمام بضرورة منح العاملين بعض الصلاحيات التي تساعدهم على تأدية ادوارهم الوظيفية بكفاءة وفعالية .

- ضرورة تحديد المعاهد لخططها المستقبلية ، مع أهمية الاستفادة من كافة آراء المستفيدين من العملية التعليمية وذلك لتطوير النظام الإدارى والتعليمى بما يتناسب مع التغييرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية .

## مراجع البحث

- (1) ميثاق هاتف الفتلاوي وأخرون : "تأثير الوعي الاستراتيجي على السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للتعليم الاستراتيجي: دراسة اختبارية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الاهلية في محافظة البصرة/العراق"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (126)، 2020، ص.29.
- (2) سامية ابرييم ، زينب فريوة : "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية" ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي ، العدد (7) ، 2017 ، ص 293.
- (3) بلول أحمد، طالب نجيب : " قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام Lmd : دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة " ، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي ، العدد (46) ، 2018م.
- (4) رضا ابراهيم المليجي : إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2010 ، ص ص 119-120.
- (5) حنان جاسم محمد : "متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية في العالم العربي علي ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر" دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، المجلد (28) ، العدد (109) ، 2017 ، ص 237.
- (6) جلال ، شاذلي يونس علي و أحمد ، محمود مصطفى ، (2022) ، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء اطار القيم المتنافسة ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، مج37 ، ع1 ، ص ص 589 – 651 .
- (7) رزق ، سعيد صلاح محمد ، (2018) ، تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر .
- (8) دراسة اسنطاعية للكشف عن آراء بعض شيوخ المعاهد الابتدائية الازهرية نحو الوعي الاستراتيجي
- (9) محمود أحمد أبو سمرة ، محمد عبد الإله الطيطي : مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2020 ، ص132.

(10) Pencarelli, T; Savelli, E & Splendiani, S.: "Strategic awareness and growth strategies in Small Sized enterprises", International Journal of Business & Economics, Vol.8, No.1, 2009, P.81

(11) نادية محمد جمعة : الفعالية التنظيمية " ، مجلة البحث العلمي في الآداب ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، الجزء (2) ، العدد (15) ، 2014 ص 321.

(12) أميرة محمد نور الدين: آليات ادارة الازمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية جامعة بنها، المجلد 31، العدد 122، 2020، 535-564.

(13) حنان صلاح محمد: دور التفكير الاستشراقي في بناء التميز التنظيمي الاداري للجامعات: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد1، 2022، ص.ص.170-203.

(14) حنان صلاح محمد: دور القصد الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الاداري للجامعات: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد1، 2022، ص.ص.204-239.

(15)Yousif, M. &Taher, M: "Strategic Awareness and Its Role in Achieving the Strategic Renewal Requirement", Humanities Journal of University of Zakho, Vol. 9, No. 3, 2021.

(16)MuzafferHamed Ali &RonyazMahmood: "Analyzing the Influencing Relationship between Strategic Awareness and Organizational Prosperity through Human Talent Management", Qalaaizanist Journal, Vol 8, No.8, 2023, p.836–866.

(17) اوان كاظم عزيز،حلاوة فرج رحيم : "القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة كركوك" ، مركز البحوث النفسية، المجلد (32) ، العدد (4) ، 2021م.

(18) حمى عبدالستار،حورية ترزولت عمروني: "الفعالية التنظيمية:دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات " ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة قاصدي مرياح ، المجلد (12) ، العدد (1) ، 2020م.

(19) بلول أحمد، طالب نجيب : " قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام Lmd :دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة " ، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي ، العدد (46) ، 2018م.

(20)Fatma ZerahTan&Gbmi Oladipo Olaore: "Effect of organizational learning and effectiveness on the operations,employees productivity

and management performance”, Vilakshan-XIMB Journal of Management, vol(19),No(2), 2022.

(21)Esra Basol & ozagur Dogerlioglu: “structural determinants of organizational Effectiveness”, Journal of organizational management studies, vol.2014, 2014.

(22) أيمن عيد. (2019). الكشف عن الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع6، ص554.

(23)Fehr, Dietmar & Huck, Steffen (2015) Who knows it is a game? On strategic awareness and cognitive ability, journal Economic Science Association: pp 1-14

(24)Al-Khatib, Muna Mahmoud (2018) Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks the Moderating role of Open Book Management Practices (OBMp) A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan, Master's degree in business management , Middle East University

(25)Maldonado, Kenly & Simske, Steve (2019) Situational Strategic Awareness Monitoring Surveillance System Microcomputer and Microcomputer Clustering used for Intelligent, Economical, Scalable, and Deployable Approach for Safeguarding Materials, Journal of Imaging Science and Technology, 63(6), 1-10

(26) هاشم العبادي (2019). الإحساس الاستراتيجي وانعكاسه على تحقيق النصر الاستراتيجي – التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط دراسة استطلاعية لأراء عينة من ضباط مديرية النجف الأشرف. مجلة تنمية الرافدين، 123 (38)، ص66.

(27) يعقوب ناصر الدين (2018). هكذا أفكر: من وحي معرفتي الأكاديمية وتجربتي العملية في الممارسات الاستراتيجية، منشورات جامعة الشرق الأوسط – عمان – الأردن، دار: اليازوري للنشر والتوزيع.

(28)Das, D. K., Khajanchi, S., & Kar, T. K. (2020). The impact of the media awareness and optimal strategy on the prevalence of tuberculosis. Applied Mathematics and Computation, 366, 124732.

(29)Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food, Manufacturing Companies. International Review of Management and Marketing, 11(2), 47-58.

(30)Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food, Manufacturing Companies. International Review of Management and Marketing, 11(2), 47-58.

(31)Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. Leadership & Organization Development Journal. 33(4), p324.

(32) Young, J. H. (2017). Mindfulness-based strategic awareness training: A complete program for leaders and individuals, John Wiley & Sons

(33) Pencarelli, T; Savelli, E & Splendiani, S. (2015). Strategic awareness and growth strategies in Small Sized enterprises. International Journal of Business & Economics, 8(1), 81 – 98.

(34) Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020). The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives-Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities.10 (5), p101.

(35) حنان جاسم محمد : "متطلبات الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية في العالم العربي على ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر : دراسة تحليلية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، المجلد (28) ، العدد (109) ، 2017 ، ص 161.

(36) سامية ابرييم ، زينب قريوة : "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية" ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، العدد (7) ، 2017 ، ص 293.

(37) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 104.

(38) My Linh Nguyen & Rosmeriany Nahan-Suomela : "The Impact of Employees Motivation on Organizational effectiveness", A Thesis of Business Economics, Vaasan Ammattikoulu, University of Applied Sciences – International Business, 2017, p. 17.

(39) بلول أحمد ، طالب نجيب : مرجع سابق ، ص 12.

(40) Jackie W. Deem & et al. : "The Relationship of Employee Status to Organizational culture and Organizational Effectiveness : A Quantitative Analysis", International Journal of Educational Management, Vol. (29), Issue (5), 2015, p. 569

(41) العثماني ، عزام محمد حسن ، (2017) ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة -دراسة ميدانية- رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى.

(42) Akachai Butsankom & et.al. : "The Development Effectiveness Management Model for Sub-district Secondary School", Academic Journals, Vol. 911), No. (19), 2016, p. 1799.

(43) Nicholas Andreadis : "Learning and Organizational Effectiveness : A Systems Perspective", Performance Improvement, Vol. (48), No. (1), 2009, p. 6.

(44) إبراهيم على محمد : "المدخل المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية" ، مجلة النهضة ، مصر ، المجلد (8) ، العدد (2) ، 2007 ، ص 82 .

(45) محمد على نسيم : التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2016 ، ص 87 .

(46) Kim S. Cameron : "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities", Academy of Management Journal, Vol. (24), No. (1), 2017, p. 81.

- (47) عبد القادر بن برطال وآخرون : "تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري : دراسة نظرية" ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، المجلد (1) ، العدد (1) ، 2017 ، ص 201.
- (48) عبد العزيز أحمد محمد : "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكرى" ، مجلة الإدارة التربوية ، العدد (51) ، 2017 ، ص 55.
- (49) بلقاسم سلاطنية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2013 ، ص ص 40 ، 41.

(50) Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food, Manufacturing Companies. International Review of Management and Marketing, 11(2), 47-58.

(51) Olorisade, G.O. : "Influence of Managerial Skills of Middle – Level Managers on Organizational Effectiveness, in Nigerian Colleges of Education", Academic Research International, Vol. (1), Issue (2), 2011, p. 247.

(52) Jackie W. Deem & et al., Op cit, p.569.