



متطلبات اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية - جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز أنموذجاً

Requirements of Strategic Vigilance to Achieve Competitive
Advantage in Human Resource Management: Prince Sattam
Bin Abdulaziz University as a Model

إعداد

نورة بنت عبدالله العجمي
Nourah Abdullah Alajmi

قسم العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

د. أريج بنت محمد التويجري
D. Areej Mohammad AL-Tuweijri

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز

Doi: 10.21608/jasep.2025.423787

استلام البحث: ٢٠٢٥ / ٤ / ١

قبول النشر: ٢٠٢٥ / ٤ / ٢١

العجمي، نورة بنت عبدالله والتويجري، أريج بنت محمد (٢٠٢٥). متطلبات اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية - جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز أنموذجاً. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٤٨)، ٧٣٧ - ٧٨٢.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

متطلبات اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية - جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز أنموذجاً

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متطلبات اليقظة الإستراتيجية، وتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، مع التركيز على أبعاد اليقظة الإستراتيجية (التنظيمية، التنافسية، الإلكترونية، التجارية) من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية بالجامعة، لذا تضمنت الدراسة ٣١٧ موظفاً وموظفة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. اعتمدت الدراسة على استبانة تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS . وأكدت النتائج على انه بلغ المتوسط العام لممارسة اليقظة الإستراتيجية ٣.٥٦ بدرجة ممارسة عالية. وأكثر الأبعاد ممارسة كان اليقظة التنظيمية بمتوسط ٣.٧٦، وأقلها اليقظة التجارية بمتوسط ٣.٤١. وتباينت أهمية متطلبات اليقظة الإستراتيجية بين الجنسين لصالح الإناث. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنه يمكن اقتراح التوصيات التالية: - تقديم حوافز للموظفين بإدارة الموارد البشرية لتشجيعهم في تنفيذ مهامهم، وتنويعها بين حوافز مادية ومعنوية. وتحليل الفرص في استثمار الموارد البشرية في الجامعة من خلال تشخيص مهارات وقدرات وإبداعات الموظفين. والعمل للاستفادة من خبراتها في دعم اليقظة الإستراتيجية.

Abstract

The study aims to determine the relationship between the requirements of strategic vigilance and achieving competitive advantage in human resources management at Prince Sattam bin Abdulaziz University. It focuses on the dimensions of strategic vigilance (organizational, competitive, electronic, and commercial) from the perspective of the university's HR staff. The study included 317 employees and relied on the descriptive-analytical approach. A questionnaire analyzed using SPSS software. Results: The overall average for the practice of strategic vigilance was 3.56, indicating a high level of practice., The most practiced dimension was organizational vigilance, with an average of 3.76, while the least practiced was commercial vigilance, with an average of 3.41., The importance of strategic



vigilance requirements varied by gender, with a higher emphasis among females. Recommendations: Based on the study's results, the following recommendations can be made: Providing incentives for HR employees to encourage them in performing their tasks, varying between material and non-material rewards., Analyzing opportunities to invest in human resources at the university by diagnosing employees' skills, capabilities, and creativity., tilizing the university's expertise to support strategic vigilance.

مقدمة الدراسة:

يمرُّ العالم بتغيراتٍ وتطوراتٍ سريعةٍ ومستمرّةٍ؛ نتيجةً للتقدّم التكنولوجي والعلمي، مما يدفع الجامعات نحو السعي لمواكبتها؛ تحقيقاً للتقدم والتطور، والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، والتقدّم في المستويات العليا لتبني الجامعة سمعةً أكاديميةً لجذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ولكل المستفيدين في المجتمع أفراداً ومؤسسات، وذلك لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين.

وفي السنوات الأخيرة ازداد معدل الاستثمار؛ في ظل اقتصاد المعرفة، وتطور تكنولوجيا المعلومات، وارتفاع التنافس بين الجامعات، فهي محركات أساسية لإنشاء القيمة التنافسية، وأن كل ما يمكن إدارته هو ما يمكن إنشاء القيمة منه، خاصةً بواقعها الجديد وتصوراتها الحديثة التي تهتم بالموارد البشرية، وتحويل إمكانياتها المادية والتقنية للاستقطاب، وكسب مكانه بين المنافسين لضمان القدرة والبقاء بشكل يساعدها على التطور والنقدّم، لذلك فإنّ اليقظة الإستراتيجية تُمكن الجامعات من تحقيق المزايا التنافسية، وهي عملية تُقدّم لمؤسسة المعلومات التي تؤهلها للمنافسة وفق أسس ومقاييس علمية، إضافةً إلى تقديم وتوفير معلومات كافية عن كل الأوضاع، والظروف المحيطة بالمنافسين، لضمان المستوى مع المنافسين بشكل يقود للتطور، والنمو، والتقدّم للجامعة.

وعليه فقد حصلت جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز على المركز الخامس عشر بين الجامعات السعودية وفق تصنيف التايمز للجامعات للعام (٢٠٢٢) وصعدت للمركز السادس على مستوى المملكة في تصنيف سيمافو، كما حققت المركز السابع على مستوى جامعات المملكة للعام (٢٠٢٢) وهذا مؤشر لصعود الجامعة ولتميزها وسعيها للتنافسية، التي سوف تقودها إلى مراكز متقدمة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي بين جامعات التعليم السعودية والعربية والعالمية.

وهذا ما أكدته رؤية المملكة العربية السعودية في أهدافها، بحيث تهدف رؤيتها (٢٠٣٠) إلى تنمية وتحقيق التنافسية لجامعات السعودية ورفع تصنيفها عالمياً، وزيادة الأبحاث العلمية والتطوير، حيث يُعدُّ هدفاً أساسياً يساعدها للوصول لأهدافها البعيدة، كما جاء في الرؤية أن المملكة تسعى لتكون بين الدول الأفضل عالمياً في المؤشر التنافسي بحلول عام (٢٠٣٠) محسنة ترتيبها (٢٤).

وفي السياق ذاته، يذكر حسين (٢٠١٨) أن إدارة الموارد البشرية هي أساس تصميم الوظائف وتعيين الأفراد في المنظمة القادرين على الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها، ولها دورٌ كبيرٌ في تهيئة البنية الأساسية لاستخدام الموارد المادية والبشرية في المنظمة بطريقة مناسبة، كما أن لها أهمية لأمحدودة في جمع المعلومات وتضمينها وتحليلها وذلك لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بتطبيق اليقظة الإستراتيجية لاستخدام الموارد المتاحة في المنظمة وتمكينها من إصدار القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

واليقظة الإستراتيجية مرتبطة بكل القطاعات وكل المستجدات من حولها، ثم يتبعه بعد ذلك المستهدف للمعلومات كل قطاع، المراد من خلالها اتخاذ القرارات الذي يعتمد على الأحداث، وانتقاء وتحليل المعلومات التي لها القدرة على تحقيق التنافسية في المنظمة مع كافة التغيرات والتحديات التي تُحيط بالبحث عن المعلومة المناسبة ووضعها في المكان المناسب، والليقظة الإستراتيجية متطلبات لكل متطلب هدف محدد في مجال محدد. (رضوان وشلدان، ٢٠٢٠)

ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط ثم التنفيذ للعمليات في النظام، حيث لا بد أن يكون متوازناً وفعالاً، فنجاح إستراتيجية الموارد البشرية يتوقف على توازنها واتساقها مع بقية الإستراتيجيات والقطاعات في المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وتطوير، ومن بعد ذلك تصبح جزءاً في البناء الإستراتيجي الشامل للمنظمة. (المغربي، ٢٠١٤)

ويُعد التطوير المستمر ميزة للإدارة؛ لأنه من أهم المميزات للمؤسسة، ويجعلها في موقفٍ أفضل وأقوى من المنافسين، ويكون لها الجدارة والقدرة في إنتاج منتجات وخدمات متنوعة وتطويرها، وفي كفاءة الأداء كذلك، مما يجعلها تتفوق في الأسواق، إلى جانب توفير منافع ومميزات خاصة للمستفيدين لا يتمكن منها المنافسون. (الزهيري، ٢٠١٨)

وعلى هذا لا بد من الاهتمام والتركيز على العنصر البشري؛ لأنه لبُّ التنافسية ومحققها، كما لا بد أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً وكبيراً في تدريب وتطوير الأفراد وكذلك في قدراتها على المحافظة على المتميزين ومستوى الرضا عن المؤسسة التعليمية لضمان نجاح اليقظة الإستراتيجية وتحقيقاً للقدرة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

تُعَدُّ جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من الجامعات الناشئة، التي لديها من الإمكانيات ما يؤهلها إلى الارتقاء بمستواها، حيث إن اليقظة الإستراتيجية تُعَدُّ أكثر من ضرورة للجامعة لتحقيق التنافسية وفق قدراتها، وضمان بقائها في ظلّ التغيرات والتطورات العالمية والتحديات التي قد تُعيقها من التقدم، فلا بد من الالتزام بتطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية بأبعادها ومتطلباتها التي تركز على جمع وتحليل المعلومات لاتخاذ القرارات، ورصد كافة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، فهي تحقق التطور والبقاء والاستمرارية والتنافسية، وتقدّم للإدارات كيفية التعامل مع المعلومات وتوظيفها وتحليلها لكشف التهديدات والفرص.

ويذكر الأحمرري (٢٠٢٢) أن الكثير من الدراسات والبحوث العلمية أثبتت أن اليقظة الإستراتيجية أمراً حتمياً، حيث لا بد من تطبيقه في الجامعات والاهتمام بمقومات اليقظة الإستراتيجية، إلا أنها تواجه تحديات متنوعة؛ حيث سجلت الدراسات ضعف بعض أبعاد اليقظة الإستراتيجية في الجامعات السعودية كما ظهرت في نتائجها، وأن مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى الجامعات السعودية جاء فيما يلي اليقظة التقنية بالمرتبة الأولى، ثم اليقظة البيئية، وتأتي اليقظة التنافسية بالمرتبة الثالثة، وفي الأخير تأتي اليقظة التسويقية كأقل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية. ولا يمكن أن تكفي الجامعة بالتكنولوجيات المتطورة لتمتلك قدرة تنافسية، ولن يتحقق ذلك دون وجود لموارد بشرية ذات كفاءات عالية لاستخدامها للوسائل التكنولوجية، وتقييم مستوى أداء الموارد البشرية قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية لمعرفة مستوى التحسن في إمكانياتهم، وكذلك بتقييم الخدمات ومستوى رضا العميل لما تقدّمه من خدمة حرصاً على الجودة والرضا لترسم التوجه الاقتصادي للخدمات.

ويذكر (الغامدي ٢٠٢٠) أن جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز تتطلع للتنافسية، ووضعت خطة إستراتيجية وفق رؤيتها ورسالتها لتتوافق إستراتيجيتها مع رؤية عام (٢٠٣٠) حيث جاءت نتائج دراسته لتحقيق القدرة التنافسية في عدة مجالات: أولاً: تحقيق القدرة التنافسية في الوظائف الرئيسية للجامعة وهي مجالات: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ثانياً: التوسع لتحقيق القدرة التنافسية في أنظمة ومجالات الجامعة، وتشمل: إدارة الموارد، الثقافة، التنافسية، القيادة، والإدارة الجامعية، والبنية التحتية، وتقنية المعلومات.

وعليه استنتجت الباحثة أن إدارات الموارد البشرية تواجه تحديات متعددة ومتشعبة، لذلك جاءت هذه الدراسة للإحاطة بمختلف جوانب موضوع اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الموارد البشرية.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (التنظيمية، التنافسية، الإلكترونية التجارية) من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز؟
٢. ما متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية؟
٣. هل توجد فروق ذات الدلالة إحصائياً بين استجابات الأفراد لعينة الدراسة لمتطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، النوع، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تحقيق عددٍ من الأهداف إلى ما يلي:

١. الكشف عن مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز أنموذجاً.
٢. الكشف عن متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز أنموذجاً.
٣. الكشف عن فروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز وإلى من تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، النوع، عدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية النظرية:

١. تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها من الدراسات الحديثة التي استهدفت تحديد علاقة متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام أنموذجاً.
٢. قلة الدراسات والأبحاث العلمية المحلية والعربية في هذا المجال.

٣. تساعد على تطوير الخبرة المهنية والمعرفية في مجالي اليقظة الإستراتيجية والموارد البشرية في ظلّ مجموع التحديات التي يعيشها المجتمع المحلي والعالمي.

٤. مفهوم اليقظة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة، فنتيجة للتحديات والتغيرات المتسارعة تحتاج المنظمات لمتطلبات اليقظة الإستراتيجية بأنواعها وأبعادها لرفع مستويات الأداء الكلي.

٥. توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافةً للأدب الإداري والمكتبات العربية والعالمية.

ثانياً: الأهمية العملية التطبيقية:

١- إن التركيز على موضوع اليقظة الإستراتيجية يقودُ لتحقيق القدرة التنافسية في إدارة الموارد البشرية يحفزها على الفاعلية الإستراتيجية لتحقيق السمعة والمنافسة بين الجامعات.

٢- تقديم المساعدة والأبحاث لصناع القرار لتطوير متطلبات اليقظة الإستراتيجية وفق تحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية.

٣- توجيه قيادات مؤسسات التعليم العالي لإدارات الموارد البشرية لاعتماد اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع وتحفيزه واعتبارها من أساسيات التميز في الوظيفة.

٤- تحفيز القيادات الأكاديمية والإدارية للاهتمام باليقظة الإستراتيجية لتحقيق التنافسية والإبداع، ولرفع أدائهم.

٥- تساعد اليقظة الإستراتيجية الإدارات على العمل بالفكر المتطور وتحليل الوقائع والاستشراف بالطرق العلمية بغرض الوصول إلى الأساليب المثلى لاتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية.

مصطلحات الدراسة:

اليقظة الإستراتيجية:

اصطلاحاً: Alshaer وهي: "عملية مستمرة يتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، حيث يتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص، للاستيلاء عليها والتهديدات لتجنبها وتقليل تأثيراتها" (٢٠٢٠، ص ٨٤).

اليقظة الإستراتيجية: هي: "العملية المستمرة من البحث والجمع ومعالجة المعلومة الإستراتيجية وبعد ذلك نشرها للتحكم في المحيط من التهديدات والفرص، مما يساهم في اتخاذ القرارات واستخدام وسائل معينة لاستقطاب العاملين والتركيز على الأنشطة الداخلية والخارجية" (عبدالعال، ٢٠١٨، ص ٧).

التعريف الإجرائي:

اليقظة الإستراتيجية هي: "عملية مستمرة ومنظمة لجمع المعلومات وتحليلها ونشرها لتساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة التي تتوافق مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية لبقاء واستمرارية وتطوير جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز".

الميزة التنافسية:

اصطلاحاً: "عنصر لتفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حال اتباع إستراتيجية معينة" (قادة، وطحطوح، ٢٠١٧، ص ٢٤٦).

الميزة التنافسية: "قدرة المؤسسة على صياغة الإستراتيجية وتطبيقها لتجعلها في المركز الأفضل بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى في نفس المجال، وتتميز فيه المؤسسة بقدرة أعلى من المنافسين في الاستثمار في مواردها البشرية والمادية، فهي تتعلق بجودة التكنولوجيا وقدرتها على خفض التكلفة، والابتكار والتطوير المستمر والكفاءة التسويقية، والتميز في الفكر الإداري، وتوفير الموارد المالية وامتلاك الموارد البشرية المؤهلة". (حمو، ٢٠١٤، ص ٣١).

التعريف الإجرائي:

الميزة التنافسية: "هي قدرة جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز على الاستثمار بمواردها المادية والبشرية وفق خطط إستراتيجية لتقديم الخدمات بكفاءة عالية بما تمتلكه من موارد، بحيث تتفوق فيها على منافسيها في الجودة والعرض والأداء بأقل التكاليف والجهد".

- إدارة الموارد البشرية:

اصطلاحاً: تدل على "جميع ممارسات وسياسات المطلوبة لإنجاز أعمال الأفراد أو البشر في العمل الإداري" (كافي، ٢٠١٤، ص ١٤).

فإدارة الموارد البشرية هي: "تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية بداخل الجامعة، وتهدف إلى تحقيق الأهداف في المنظمة وللأفراد والمجتمع، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية، واستقطابها واختيارها، وتدريبها، وتقييمها وتحفيزها، وتطويرها بشكل فعال" (القحطاني، ٢٠٠٨، ص ٢٣).

التعريف الإجرائي:

إدارة الموارد البشرية: هي: "مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز باختلاف المستويات والتخصصات والخبرات الموروثة أو المكتسبة للعمل والإنتاجية لتحقيق أهدافها".

الإطار النظري والدراسات السابقة المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance) مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

يُعرفها Alshaer بأنها: " عملية مستمرة يتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، حيث يتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص، للاستيلاء عليها والتهديدات لتجنبها وتقليل تأثيراتها". (٢٠٢٠، ص ٨٤).

ومما سبق نجد أن مفاهيم اليقظة الاستراتيجية كما تشير تصب في قالب واحد وفي سياق معلوماتي مرتبط برصد المعلومات في جميع الميادين بقصد التصرف بشكل مسبق، كما أنها التي تدفع إلى التغيير، وتكون طرفاً فيه بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستثمارها ودفع الضرر والتهديد عن المؤسسة في الوقت المناسب وهو الأسلوب الذي يساهم في اتخاذ القرار، ويستخدم الوسائل المساعدة مع كل الأفراد في الأنشطة الداخلية والخارجية للمنفعة العامة ومعالجة كل القصور في وقت قياسي، تجنباً للضرر وللتغلب على الخسائر والتقليل من الهدر ومعرفة احتياجات المجتمع لتلبيتها، مما يفتح للجامعة أبواب تحقيق الميزة التنافسية والتطور الأكاديمي مما يُعدّ مكسباً في التنافسية عبر تطبيق اليقظة الاستراتيجية.

اليقظة التنظيمية:

في اليقظة التنظيمية ذكر العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) أن جميع أبعاد اليقظة الإستراتيجية تتعلق باتجاه المحيط الخارجي ماعدا اليقظة التنظيمية أو اليقظة الداخلية، حيث تركز على التغيرات الداخلية للمنظمة بجميع الأنشطة وأنواع الوظائف التي تمكنها من تحقيق أهداف المؤسسة بإنجاز الأنشطة والاعتماد على المواهب والمعرفة ورأس المال الفكري المتمثل بالموارد البشرية وما يميز الجامعة من موارد وإمكانات، إلى جانب كل ما يتضمن علاقاتها الداخلية وبين جميع عناصرها، كما أن اليقظة الداخلية أو التنظيمية تحقق القدرة الإجرائية على المعالجة والدعم والقياس للقضايا التنظيمية ولمختلف الأنشطة ووظائفها، كما أن الاهتمام بالجامعة والمتابعة بتطوير وتحسين الوظائف والأنشطة الداخلية يكون بالاستمرارية والتحديث والمتابعة لمستجدات الناحية التنظيمية لمواردها وهياكلها التنظيمية وذلك لضمان الاتصال والتواصل الفعال بينهم، وكذلك من الناحية الإجرائية التي يكون اهتمامها برأس المال البشري وتخطيط أعماله وتطويرها ورفع كفاءتها الأدائية، إذ إن كل ذلك يجعل الجامعة تُحقق ما وضعت من أهداف مستقبلية وفاعلية، وهذا سيكون له أثر كبير على أدائها.

اليقظة التنافسية:

هي الاهتمام بالنشاط الكمي والنوعي الذي يسمح للمؤسسة بالتعرّف على منافسيها الحاليين والمرتبين والداخلين الجدد إلى السوق، لذا ذكرت الحربي (١٤٤٠) أن اليقظة التنافسية تعني كل ما تقوم به الجامعة من جمع للمعلومات المناسبة والمهمة والمتعلقة بالجامعات المنافسة لها، ودراسة سلوكياتها وفهم أوضاعها الحالية ، وتوقع أدائها في المستقبل ومدى قدرتها على المنافسة، ومقارنة هذا الأداء مع أداء المنافسين لها، وتحديد الموقع الحالي لهم والعمل على تطويره ليكون للجامعة السبق في الحصول على المميزات التنافسية، حتى تضمن وتؤكد على تميزها ومكانتها بين الجامعات المنافسة لذلك فإن أهم ما تهدف إليه اليقظة التنافسية هو التعرّف على جميع ما يتعلق بالجامعات المنافسة وما يحيط بإستراتيجياتها، ووضع خطط المستقبل والبرامج والإمكانات البشرية والمادية وعلاقاتها الخارجية والداخلية وذلك لأجل تطور الأداء ومقارنته بغيرها من الجامعات والتمركز في أعلى مكانة.

اليقظة الإلكترونية:

تشير إلى أنها نظام يساعد على اتخاذ القرار، حيث يقوم بملاحظة وتحليل البيئة الحالية والمستقبلية لاستنتاج التهديدات، والتعرّف على فرص التطوير التي هي مجموع النشاطات التي تسمح بمراقبة بيئة العمل كما ذكرت الجهني والعتيبي (٢٠٢٣) بأن اليقظة التكنولوجية هي: قدرة الجامعة على المراقبة والمتابعة والتحليل باستمراره لكل ما يتعلق بالمحيط التكنولوجي والتطورات العلمية والتقنية الحالية والمستقبلية في إطار نشاط الجامعة، كما تُقاس اليقظة التكنولوجية بمدى المعرفة والفهم والقدرة للجامعة على النمو الإبداعي والتميز لدى المنافسين، واستخداماتها للتقنيات الحديثة في المجال التكنولوجي وحصولها على الإنتاج وبراءات الاختراع والجودة في المعايير والمتطلبات التي تسهم بتطوير هذا القطاع، لذا فإن بُعد اليقظة التكنولوجية من أهم الأبعاد الأساسية في الجامعة وحرصها على بذل الجهود المادية والبشرية من قبل المؤسسات التعليمية وتقديم الإجراءات التي تهدف إلى الكشف عن كل ما يتعلق بالتطورات ومستجدات التقنية والتكنولوجية في جميع الميادين التي تهتم بها الجامعة بالوقت الحالي والمستقبلي.

اليقظة التجارية:

تهتم بمتابعة تطور وتلبية احتياجات العملاء على المدى القصير والطويل، فالمنتجون يأخذون بعين الاعتبار المستهلك واهتماماته وتطور علاقتهم بالمؤسسة وبالموردين، وفي اليقظة التجارية يذكر عثمان وكروسو (٢٠١٨) أنها هي التي تهتم بتطوير المنتجات لتوافق احتياجات العملاء في الوقت الحاضر وفي المستقبل، كما أن

المنتجين لابد أن يأخذوا بعين الاعتبار توجهات واهتمامات واحتياجات المستهلكين حتى تتطور علاقات العملاء بالمنظمة، فهي تهتم بالزبائن اهتماماً مستمراً بصفة خاصة وبالموردين بصفة عامة، ولابد أيضاً من اقتراح منتجات جديدة؛ تلبيةً لرغبات المستهلكين وكل ما يتعلق بالسعر وتتبع تطور الأسواق وعروض المنتجات الجديدة فيها.

خصائص اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية خصائص وسمات تمكنها من التكيف مع التطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وحاجتها الضرورية لتحديد الأهداف وتحقيقها، لهذا أشارت جعدي ولعروسي وشعيب (٢٠١٩) إلى أن مزايا اليقظة الإستراتيجية تتجسد بالنسبة للمنظمة في عدة عناصر، حيث تسمح بتحقيق الوفرة من الناحية المالية والبشرية؛ لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من خلال خصائصها، مثل: الجودة وتوفير الكلفة والوقت وغيرها، وتسمح بمرور جيد للمعلومة عبر المستويات التنظيمية للمنظمة، كما تسمح لها أيضاً بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها، مما يمكنها التنبؤ بالتهديدات المستقبلية، فإذا هي وسيلة إستراتيجية للتسيير والتخطيط لتطبيقها، فهي المسؤولة عن الكوادر البشرية وإعدادها في جميع المجالات وذلك يتطلب جهداً وعملاً لرصد جميع التغيرات الملحوظة.

اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:

إن أهمية اليقظة الإستراتيجية كما ذكرها كامل (٢٠١٨) تركز على معلومات إستراتيجية تساعد المنظمة على اتخاذ القرار باستخدامها للملاحظات، وتحليل البيانات واستغلال الفرص وتجنب المنظمة للتهديدات واستثمارها لنقاط القوة والتميز فيها.

وتكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية فيما يلي:

- التعرف على الاتجاهات الجديدة ومعرفة التغيرات في هيكل الجامعة لرفع القدرة التنافسية فيها، وتوقع ردود الأفعال قبل وقوعها لتجنب المنظمة الخسائر.
- بحث الجامعات عما يميزها في التنافسية لتطويره والمحافظة عليه.
- الدعم المعرفي للمؤسسة والحرص على توافره وإيجاد الخبرات والمعرفة الجديدة.
- المتابعة والمراقبة المستمرة والمتواصلة للمنظمة لوقوف على نقاط القوة وتجنب مواضع التهديد مما يجنبها العواقب المستقبلية.

- وجود العديد من الثروة المعرفية والعديد من الخيارات لتلبية رغبات واحتياجات العملاء المختلفة.
 - البحث والكشف عن الأسواق الجديدة مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية وسرعة ردود أفعال أمام التغيرات.
 - وضع حدود أمام المخاطر البيئية لرفع نسبة السلامة في المنظمة.
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية (Competitive advantage) مفهوم الميزة التنافسية:**

اصطلاحاً: "تُعرف الميزة التنافسية على أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها إستراتيجية معينة" (قادة، وطحطوح، ٢٠١٧، ص ٢٤٦). وتعرف الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وكذلك: مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استثمار مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة التكنولوجية والقدرة على خفض التكلفة، والكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، ووفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة". (حمو، ٢٠١٤، ص ٣١)

ومن خلال استعراضنا لمفهوم التنافسية، نجد أن العالم أجمع يسعى بكل إمكاناته لتحقيق أعلى نمو لبلوغ أعلى درجة من النجاح لتحقيق أعلى مورد مادي أو بشري، ومنذ ظهور مصطلح العولمة ظهرت التنافسية كما أوضح ذلك أبو الاقتصاد "آدام سميث" في كتابه "ثروة الأمم" حيث بين أن كل مستوى من الإنتاجية يعتمد على التخصص والتخصص يعتمد على احتياج السوق واحتياج السوق يعتمد على التميز، وكل ما هو جديد، وبذلك يستثمر هذا التميز لصالحه ولقوته.

أبعاد الميزة التنافسية:

هناك بعدين رئيسيين تصف أبعاد الميزة التنافسية من خلال المدخلات والعمليات، حيث تتضمن العديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي يعني وجودها الاهتمام والنجاح، حيث يتم التركيز عليها فيما يتعلق بدرجة جودتها وتميزها، حيث إن أبعاد الميزة التنافسية تعتمد على تنافسية المؤسسة الأكاديمية وترتكز عليهما الجامعات المنافسة في المجالات الحيوية وفي برامج الدراسة والخصائص التي يختص بها المورد البشري والتكنولوجي وأوعية المعلومات والأبحاث العلمية وتجهيزاتها المادية والتقنية، حيث إنَّ للميزة التنافسية بعدين رئيسيين، ذكرها حسن (٢٠١٨)، وهما:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل.

إذ لا بد من استخدام الإمكانيات المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها العميل للسلعة والخدمة التي تقدمها المؤسسة حتى يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، ويعود فشل مؤسسة في عدم استغلال إمكانياتها المتميزة وذلك قد يكلفها الكثير، ويمكن أن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها لا ينحصر في جودة المنتج والسعر إضافة إلى هذين العنصرين، وهناك أيضاً مدى إقناع العميل بخدمة ما بعد البيع، فالجانب المهم هو إدارة الموارد البشرية في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

البعد الثاني: التميز.

أنه لضمان استمرارية الميزة التنافسية لفترات طويلة تشير بن ساحة (٢٠٢٠) لابد أن يكون البعد الثاني قائماً على التميز لتكسب المؤسسة التقدم في المراكز التنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، فهي قدرتها على توليد العوائد الأعلى من العادية بالنسبة للمنافسين والتميز والتفرد.

وهناك أبعاد مكملة للميزة التنافسية تضاف للبعدين الرئيسيين تذكرهما شلبي (٢٠١٨) وهي كما يلي:

التكلفة Cost: تُعتبر التكلفة أداة تنافسية، وهي تكييف عمليات الإنتاج من التقليل أو إلغاء النشاط لعدم تحقيقها للقيمة المضافة، وبذلك تخفيض التكاليف لرأس المال والتكلفة في الأعمال والتكلفة للمنتج والتكاليف في التشغيل والنقل والمناولة والمخزون وتقليل حالات الفقد والضياع والنسب المعيبة.

وأن تخفيض التكلفة يعني التصميم والتصنيع والتسويق للمنتجات والخدمات بأقل من التكلفة الممكنة وذلك بمقارنتها مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق ربح أعلى، وبذلك تقوم الجامعة بتخفيض التكلفة للمنتج أو الخدمة المقدمة مع الحرص ومحافظة لمستوى الجودة.

الجودة Quality: هي تمكن المنظمة من تقديم الخدمات المتميزة والمنتجات الفريدة من نوعها وذلك لنيل رضا المستهلكين بجودة عالية.

خدمة ما بعد البيع: حيث تقوم المنظمة بالتحليل والفهم للمصادر التي تميزها من خلال أنشطة حلقة القيمة والاستغلال للكفاءات والمهارات وللتقنيات التكنولوجية ذات المستوى العالي، وابتكار طرق فعالة وسياسة ممنهجة في الجامعات تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، فتظهر قدرة المنظمة على تقديمها لنوعية المنتج والأداء

العالي الذي يخلق القيمة المضافة للعملاء، لذلك على الجامعات أن تضع لها طرق مثلى تقدم فيها خدمات متميزة ومخرجات تعليمية تلبي متطلبات المجتمع واحتياجاته. المرونة **Flexibility**: هي الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في التصميم للمنتجات وتلبية حاجات العملاء المستحدثة، وبالتالي فإن أساس تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يكمن في قدرة المؤسسة، إذ إن المرونة قادرة على التغيير في أداء العمل من خلال التغيير في الطريقة والوقت لأداء العمليات فالمستهلك والمستفيد يسعيان إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات، وهي:

- مرونة العمليات لتقديم المنتجات الجديدة أو المعدلة.
 - مرونة العمليات في الإنتاج ومزج المنتجات.
 - مرونة تغيير المنتج أو مستوى النشاط في الإنتاج وتقديمها في أحجام متنوعة ومختلفة المنتجات.
 - مرونة التسليم وقدرة العمليات على التغيير في وقت تسليم المنتج.
- وهذا يدفع بالجامعات أن تتعايش مع المتغيرات والتحديات المتجددة في كل وقت، لذلك لا بد من إجراء التعديلات المستمرة في الخطط والإستراتيجيات لتتوافق مع متطلبات المجتمع المحلي والعالمي ومع ظروف البيئة التنافسية ليساعدها على التطوير المستمر لتتوافق الاحتياجات في سوق التنافسية في التعليم.

الإبداع والابتكار (Creativity or innovation):

لتمتكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية لا بد أن تحرص على مستوى الإبداع الذي تسعى إليه من خلال أهدافها المتحققة وفي تطبيقها في الواقع للعمليات المنظمة، وهذا يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع الفكري المتوافق مع إمكانيات الجامعة المتوفرة والتطبيق والتميز بها عن غيره من المنافسين، وبدون الابتكار فإن الميزة التنافسية ليس لها وجود؛ لأن الأفكار تصبح مكررة ومستنسخة عند الآخرين وبالتالي تفقد الميزة التنافسية.

الاستمرارية (Continuity): إن الواقع الذي تمر بها جميع المنظمات كشف أنها محاطة دائماً بالمتغيرات والتحديات والتنافس بين المنظمات، لذا لا بد منها والمميزات التنافسية مهما كانت سواء في الطبيعة والأهمية تؤول للاندثار - ولا بد من ظهور مزايا أخرى أكثر تطوراً لتحقيق الميزة التنافسية.

خصائص الميزة التنافسية

أهم ما تحققه التنافسية في الآونة الأخيرة أن الجامعات أصبحت تقابل مجموعة من التحديات على المستوى العالمي والمحلي، ويقول الشهري (٢٠١٨) أن من أهم أيقونات الإبداع القيادي والإداري هي الاستدامة والصدارة العالمية بين الجامعات، لذا

فمن أهم الركائز التي تركز عليها الميزة التنافسية هي تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة وصياغة الأهداف والغايات، وكذلك اكتشاف آليات جديدة تساعد في المنافسة من خلال الاعتماد على التحسينات الابتكارية المستمرة، واستخدام التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات الإدارية التي تفرض عليها التفكير لمواجهتها وتحويل الجامعات من مستهلك إلى مستثمر لإيجاد الحلول وخاصة ما يتعلق بالميزة التنافسية، مما يستدعي أن تتوافر في الجامعة خصائص تميزها في التنافسية عن غيرها وضرورة تحديث هذه الخصائص لمواجهة ومواكبة تلك المتغيرات والظروف في المستقبل، وللوصول إلى أفضل النتائج تذكر العمري والطبيشات (٢٠٢٠) هذه الخصائص للميزة التنافسية، وهي كالتالي:

- **الاحتفاظ بالأفراد:** على المنظمات التركيز على للاحتفاظ بالأفراد، في ظل التنافسية مع المنظمات الأخرى، ويكون ذلك بإشراكهم في وضع الأهداف وتحقيق رغباتهم.
 - **دائمة:** تكون سباق في المنافسة على طول المدى البعيد وكذلك في جميع الفترات الزمنية التي تتحقق فيها الميزة التنافسية.
 - **النسبية:** يجب أن تتصف بالنسبية وتتحقق بمقارنتها مع المنظمات المنافسة الأخرى في نفس المجال.
 - **التجديد:** أن تكون مواكبة للمتغيرات والمستجدات والتكنولوجيا المتطورة وفق الموارد المتوفرة بالمنظمة.
 - **التغيير المستمر:** اتباع سياسة التغيير التي تسعى لها المؤسسة لتطوير والتحسين في الأداء لتعظيم الأرباح.
 - **جذب واستقطاب المميزين من الموظفين:** الذين لديهم قدرات ومهارات استثنائية والمبتكرين والمبدعين في المنظمة الذين يرسمون لها طريق التنافسية.
 - **المرونة:** في تطبيق ووضع الخطط والتصميم لتتناسب مع بيئة العمل مما يحقق السمعة الجيدة للمنظمة.
 - **الاستمرارية:** عند وضع الأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة فلا بد من بلوغها تحقيق هذه الأهداف وفق ما وضعت له.
- مصادر الميزة التنافسية:**

الجامعات بطبيعتها تتميز عن غيرها سواءً بطبيعة خدماتها أو مخرجاتها أو بمواردها، لذلك يجب أن تركز على أساس التنافسية، كما أشار لذلك (Aydin ٢٠١٣) لتحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية والتقدم نحو الأفضل، ولمواصلة تحقيق هذه الميزة على مدى طويل، لا بد من استخدامها للموارد الخاصة، حيث يؤكد

عالم الإستراتيجية مايكل بورتر (Michael Porter) في نموذج الشهير حول مصادر ميزة التنافسية الخمسة، التي تظهر في قدرة المؤسسات على ضبط الجمارك للمنافسة.

وفي الجامعة لابد لها من معرفة منافسيها الآخرين كذلك درجة تأثيرهم المباشر والحقيقي عليها، وأن تحاول تطوير قائمتها الأولية، حيث تتضمن عددًا من الاحتمالات التي تمكنها من التطور الإستراتيجي لتتوافق مع التغيرات لرفع مستوى جذب أكثر من غيرها، ومما سبق يمكن إيجاز مصادر الميزة التنافسية كما يذكرها حضرمي (٢٠٢١) في المصادر التالية:

المصادر الداخلية:

وهي المصادر المرتبطة بالموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، ولها علاقة وثيقة ببيئتها الداخلية، مثل: العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة، والنظم الإدارية المستخدمة، والموارد الأولية، والمعرفية وغيرها.

المصادر الخارجية:

وهي متعددة وكثيرة، وتتشكل من خلال المتغيرات البيئية الخارجية، مثل: أوقات العرض والطلب على المواد الأولية الموارد البشرية والمالية المؤهلة والمدرّبة وعلاقتها مع الآخرين وغيرها.

ويذكر خرشاي وهماش (٢٠٢٠) إضافة إلى أنهما مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة هي المعرفة الفنية، والقدرات والذكاء والموارد المتميزة مثل: الموارد المادية والطاقة الإنتاجية الممتازة وغيرها، كما أن التفسيرات للميزة التنافسية للكثير من الجامعات وضحت أن المصدر لا يرتبط بالموقع المناسب في المواجهة للظروف البيئية الخارجية، بل يعود إلى قدرة تلك الجامعات على استغلال الموارد الداخلية، التي تعد الكفاءات والجودة والمعرفة أحد أهم عناصرها الأساسية، لذا يمكن تمييز ثلاثة مصادر للميزة التنافسية هي: التفكير الإستراتيجي، الإطار الوطني، والموارد.

١- **التفكير الاستراتيجي:** هو الوسيلة لبناء الميزة التنافسية، حيث يمكن أن تعتمد المنظمة على واحد من الإستراتيجيات العامة للتنافسية والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، إذ إن المقصود بالتفكير الاستراتيجي هنا أنه لا يتوقف عند هذا المستوى وإنما يأخذ تفكيراً إيجابياً للجامعة الذي يحقق لها النجاح والبقاء والاستمرارية ومن بعد ذلك التفوق؛ لأنه اقتناص للفرص لأجل استغلالها واجتباب التهديدات التي تتعرض لها.

٢- الإطار الوطني: هو الإطار الوطني الجيد للمؤسسة التي لها القدرة للحصول على مميزات أو ميزة تنافسية، لذلك نرى الجامعات وبعض الدول المتفوقة والرائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول أخرى، بحيث إن الدولة تملك عوامل للإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية والفيزيائية والمعرفية والمالية والبنية التحتية، فالحصول عليها يلعب دوراً مهماً في الميزة التنافسية القوية وهذه العناصر مجموعة من الأنظمة القائمة بذاتها، ومن نتائج الإطار الوطني أنه محفز ومدعم لظهور المزايا تنافسية للصناعة الوطنية، وبذلك يصير الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن استمراريتها.

٣- الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية: إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود موارد وكفاءات عالية حتى تضمن نجاح المنافسة؛ لأنها لم تعد مقتصرة على وضع الإستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى البحث وضرورة التطوير بصفة مستمرة وبالاتماد على الموارد المادية والبشرية.

إدارة الموارد البشرية (Human resources)

في ظل التنافسية التي تعيشها الجامعات وتنوع أنشطتها في العصر الحالي يعود الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية، هو إيجاد هذه الميزة التنافسية للمنظمة، والعمل على كسب حصة سوقية والمحافظة عليها والتوسع فيها، حيث نجد أن الفكر الإداري المعاصر لم يدع مجالاً للشك في أن تنمية الموارد البشرية هو أكثر الوسائل فعاليةً وأكبر الفرص الناجحة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية بإدارة العناصر الأساسية المشاركة بفعالية في المنظمة التي يقودها المورد البشري مقارنةً بالوسائل التنافسية التقليدية مثل: الإنتاج والتقنية المتقدمة، فالموارد البشرية ميزة تنافسية يصعب استنساخها، لذلك فإن تأثيرها كبير على العاملين ومن أهم الأسباب التي تقود إدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح والتميز هي إتقان المهارات التي تؤهلهم، لذلك فعلى الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري في الجامعة، والعمل على التقدم والبحث في مختلف المجالات الحديثة، الأمر الذي يمكنها من الابتكار والإبداع باستمرار واكتشاف التغيرات الحاصلة في إستراتيجية الجامعة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تشير إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري (كافي، ٢٠١٤، ص ١٤).

ويشير القحطاني إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها: "إدارة تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل الجامعة، وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة

بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال" (٢٠٠٨، ص ٢٣).

الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية:

لقد دفعت رؤية (٢٠٣٠) الجامعات لبناء ميزتها التنافسية والبحث عن التفوق على غيرها وزيادة حدة التنافس بينها لدخول في التصنيفات العالمية، حيث لا بد من وجود سمات أساسية مهمة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية ومدى قدرتها في الاستمرارية والصمود من خلال تطوير الأداء في نظامها، ويشير معمر وسعاد (٢٠١٨) إلى ثلاث طرق تمكن إدارة الموارد البشرية من بناء ميزة تنافسية:

١- إعداد وتطبيق الإستراتيجية:

فهي مرتبطة بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية وفي إطار البيئية وإمكاناتها في الحاضر والمستقبل والمجالات الوظيفية.

٢- القدرة على إدارة التغيير:

تحتّم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدراتها على إدارة التغيير الذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم للمهارات والخبرات وإدارة المواد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم وكذلك قدراتهم الابتكارية.

٣- بناء التوحد الإستراتيجي:

التوحد الإستراتيجي هو درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملون) أو خارجها العملاء، ومجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بها.

خصائص الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

يُعد المورد البشري حجر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية، على أساس أنه منبع للأفكار والابتكار وأداة تحويل لكل ما يقدّم من خدماتٍ ومنتجاتٍ وسلعٍ تشبع رغبات العملاء، كما أشار لها كل من عشوش والسيد وباشري (٢٠١٧) أن المورد البشري هو من يستطيع استثمار الفرص ومقاومة التهديدات التي تواجهها، والاستفادة منها مع الموارد الأخرى في القدرات التنافسية سواء كانت معلوماتية تنظيمية إنتاجية ذهنية قيادية، إذ لا يمكن أن يأتي ذلك إلا من خلال قيام الإدارة بما يلي:

١ - تسعى بشكل جاد للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والمرتبب للمورد البشري بتنمية معارفه ومهاراته وقدراته لاسيما العقلية.

٢ - تعظيم المردود من الاستثمار في البشر بتصميم نظم الأداء والتركيز على الكفاءة العالية والتكلفة المتدنية وتدبير المورد البشري وتكلفة المحافظة عليه.

٣- الحرص على التأهيل للموارد البشرية لخوض السباق التنافسي ورفع ثقافة التميز والترويج لها وتعريفه المعارف والمهارات التي تمكنه التعامل مع المنافسين.
الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات السابقة لليقظة الإستراتيجية:

هدفت دراسة الجهني والعنبي (٢٠٢٣) إلى التعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية، والتعرف على درجة إسهام اليقظة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي، وكانت عينة الدراسة هي جميع القيادات الأكاديمية في ثلاث جامعات سعودية البالغ عددهم (٧٨٩) وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، كما تم التأكد من صدقها وثباتها، لذا أشارت أهم النتائج إلى أن مستوى اليقظة الإستراتيجية في الجامعات السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وجاء ترتيب الأبعاد أولاً اليقظة البيئية ثم اليقظة التنافسية وأخيراً اليقظة التكنولوجية بمستوى متوسط.

دراسة الضويان والحجي (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابة العينة التي تُعزى لمتغيرات: (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة) وتحديد أبرز متطلبات تحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، وتم تصميم الاستبانة، وتحكيمها، وتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) من أعضاء هيئة التدريس، كما أن العينة عشوائية بسيطة، وبلغ عددهم (٢٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس. لذلك أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم جاء متحققاً بدرجة كبيرة جداً، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية ترجع لاختلاف الجنس، والفروق لصالح الإناث، وأوصت بمتطلبات تحقيق اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم.

أما دراسة سليمان وأبو الوفاء و عبد الرسول (٢٠٢٢) فههدفت إلى التعرف على متطلبات تنمية اليقظة الإستراتيجية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر من خلال الكشف عن نشأة اليقظة الإستراتيجية وأهميتها وأهدافها وأبعادها، إضافة إلى مسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة في الوقت الحاضر، واستخدم البحث

المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مديري المدارس الثانوية العامة في مصر، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، لذا بينت نتائج الدراسة أن تنمية اليقظة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية تتطلب امتلاك مهارات العلاقات العامة، مع توظيف قاعدة المعلومات المتاحة لدى المدرسة، وكذلك توزيع المهام على العاملين وفقاً لمبدأ التخصص مع وجود توجيه وإشراف فعال وتنسيق للجهود المبذولة على أن يعمل الجميع على ضوء رؤية واضحة ورسالة محددة.

وهدفت دراسة الأحمري (٢٠٢٢) التعرف على مستوى اليقظة الإستراتيجية بأبعادها البيئية، والتقنية، والتنافسية، والتسويقية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكان مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات، واستُخدم المنهج الوصفي، وبلغت العينة (٢١٨٠) واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (as) بين متوسطات درجات تقدير أفراد الدراسة لمستوى اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (الدراسة الجامعية - الرتبة العلمية - سنوات الخبرة) كما كان من أبرز النتائج أن مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية كان في المرتبة الأولى، يليها اليقظة البيئية، ثم تأتي اليقظة التنافسية بالمرتبة الثالثة، وفي الأخير تأتي اليقظة التسويقية كأقل أبعاد اليقظة الإستراتيجية لدى قيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

وهدفت دراسة buni hani (٢٠٢٢) إلى الكشف عن أثر اليقظة الإستراتيجية في الجامعات السعودية من خلال أبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٦٢) عضو هيئة تدريس في ثلاث جامعات (جامعة حائل، جامعة أم القرى، جامعة طيبة) وأشارت النتائج إلى أن اليقظة الإستراتيجية تعد مدخلاً أساسياً لتحقيق الريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية، وظهرت النتائج عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لليقظة التنافسية وأبعاد اليقظة التكنولوجية على القيادة الإستراتيجية، لذا أوصت الدراسة بتبني متطلبات اليقظة الإستراتيجية وتوظيفها في الجامعات السعودية.

ودراسة Hussain ، Jalod, Hasan (٢٠٢٢) التي هدفت إلى توضيح أثر اليقظة الإستراتيجية في أبعادها المتعلقة بـ(اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية) للمديرين في شركة أور العامة على أداء ريادة الأعمال بأبعادها المتمثلة في (التوجه الإستراتيجي، توجيه الموارد، هيكل الإدارة، وفلسفة المكافآت، وثقافة ريادة الأعمال) وضمت عينة الدراسة (١٢٣) مديراً، وتم

استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث توصلت إلى عددٍ من النتائج أبرزها وجود أثر كبير لليقظة الإستراتيجية بأبعادها على أداء ريادة الأعمال بأبعادها، فضلاً عن كونها من أكثرها أهمية، وتولي اهتماماً واضحاً بمتطلبات اليقظة الإستراتيجية بكافة أنواعها.

المحور الثاني: الدراسات السابقة للميزة التنافسية:

استهدفت دراسة عبدالفتاح وعبد الحميد (٢٠٢٢) وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الإستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، كما تم تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر وفقاً لعددٍ من المحاور الأساسية أهمها: تفعيل أبعاد اليقظة الإستراتيجية، وتطوير أساليب الإعلام، والترويج للخدمات الجامعية، وقياس مؤشرات الميزة التنافسية. وأسفرت النتائج عن وجود ١٦ مطلباً من المتطلبات اللازمة لرفع القدرة التنافسية، وهي: المتطلبات الإدارية، والمتطلبات المعرفية، والمتطلبات البشرية، وأخيراً المتطلبات التنظيمية، وعددها ٣ متطلبات كما أسفرت النتائج عن وجود ١٤ تحدياً من التحديات المتوقعة لرفع القدرة التنافسية، وجاءت على الترتيب التالي: التحديات المعرفية ثم التحديات الإدارية ثم التحديات البشرية وأخيراً التحديات التنظيمية، وأوصت الدراسة بأن تتبنى رئاسة الجامعة متطلبات تحقيق القدرة التنافسية والتحسين ومن مستوياتها، وأن تسعى في تحديث السياسات واللوائح بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية.

وهدف دراسة خليل (٢٠١٩) إلى البحث في تقديم إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمصر، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، وأداة البحث هي الاستبانة إضافة إلى التحليل الرباعي، وكانت عينة الدراسة تتمثل في الجامعات المصرية الحكومية، وجاءت النتائج تشير إلى امتلاك مؤسسات التعليم العالي بمصر لجوانب قوة كثيرة ومواطن ضعف كذلك، ولا بد أن تستغل الفرص المتاحة أمامها حيث تتساوى مع التهديدات المختلفة التي تواجهها، وأوصى البحث بتبني مؤسسات التعليم العالي للإستراتيجية المقترحة لاستثمار الفرص المتاحة لها لمواجهة مواطن الضعف بها.

تهدف دراسة Korniat (٢٠١٥) لتحقيق الميزة التنافسية و تم تطبيقه على نطاق واسع في قطاع التعليم العالي العام وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم إجراء (٧٣) مقابلة في (١٦) مؤسسة تعليم عالي عامة هولندية في الفترة (٢٠٠٩-٢٠١١) وجاءت النتائج بتحديد (١٣) عنصراً في بناء المزايا التنافسية التي تسعى

إليها مؤسسات التعليم العالي العامة والأهم من ذلك، تم تصنيف أهمية كل عنصر وترتيبه ، وان مفهوم الميزة التنافسية مفاده أن الطريقة التجارية لتعريف "الميزة التنافسية" يجب أن تخضع لمراجعة نقدية والتحقق منها في سياق قطاع التعليم العالي العام واستخدمت هذه الدراسة معيارين فقط لاختيار المستجيبين الأفراد وظيفتهم ومدة خدمتهم.

المحور الثالث: الدراسات التي جمعت بين متغير اليقظة الإستراتيجية وميزة تحقيق التنافسية:

تناولت دراسة سماحة (١٤٤٠) اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية ،حيث اليقظة تُعد أساساً لجمع المعلومات في المؤسسة الاقتصادية ووسيلة كونها قوة في الحقيقة تحقق قدرتها في تجنب التهديدات واستغلال الفرص، لتكسب المؤسسة قوة وافرة من المعارف والخبرات، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً من الموظفين البالغ عددهم (٣٠) موظفاً، وجاءت النتائج أن اليقظة الإستراتيجية تُقدّم معلومات عن محيط المؤسسة الخارجي، ويساعدها على تحقيق ميزة تنافسية، إضافة إلى بناء عدة مزايا أخرى تنافسية مع تطبيق اليقظة الإستراتيجية.

أما دراسة حرساوي وهماش (٢٠١٩) فهدفت إلى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالجانب النظري والتطبيقي بمؤسسة موبليس بولاية المسيلة، حيث طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة البالغ عددهم (٨٧) موظفاً، وعينة الدراسة بلغت (٧٢) من الموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية" بأبعاده المختلفة، التي شملت: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، على المتغير التابع "الميزة التنافسية" وتم تحقق الدلالات الإحصائية للفرضيات، وكانت أهم نتيجة ظهرت في الدراسة أن بعد اليقظة التنافسية نقطة قوة للمؤسسات.

أوجه التميز والاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية في عددٍ من النقاط البحثية، وهي:

- تحديد الفجوة البحثية وتدعيم مشكلة الدراسة.
- صياغة الإطار النظري والأهداف والأهمية والتحليل والربط مع نتائج الدراسة الحالية.
- اختيار منهج البحث وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

- هناك توجه نحو التطوير والتحديث من قبل الجامعات في عصر المنافسة ومواجهة التحديات والتحول العالمية والمحلية.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط، وهي:
- تهدف إلى الكشف عن وجود علاقة بين متطلبات اليقظة الاستراتيجية وتحقيق التنافسية في إدارة الموارد البشرية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز أنموذجاً وفقاً لأبعاد اليقظة الاستراتيجية، وبذلك تمثل الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة -.
- ربطت الدراسة بشكل مباشر بين متغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من مديري إدارة الموارد البشرية وموظفيها (ذكور، إناث) ووفق آخر إحصائية من إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بالملكة العربية السعودية بلغ عددهم (٣١٧) في العام الجامعي ١٤٤٤ هـ.

عينة الدراسة:

- العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة من (٥٢) بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية (قياس الخصائص السيكومترية للأداة).

- عينة الدراسة الرئيسية:

طبقت أداة الدراسة على العينة طبقاً للجدول العشوائية لمورجان وكريجسي (Morgan, 1970,p607 &Krejcie) حيث تكونت عينة الدراسة من (١٧٥) المجتمعات الصغيرة لحساب حجم العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة، بما مجموعه (٥٠%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

تمت عملية جمع المعلومات لهذه الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، وقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على المصادر التالية:

١- الإطار النظري للدراسة، وما قدمه من معلومات حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

٢- الدراسات السابقة في محوري متطلبات اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية. وقد تكونت الاستبانة من قسمين، هما:

القسم الأول: يتكون من المعلومات الأولية والمتغيرات: (المسمى الوظيفي، النوع، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: تضمن هذا الجزء محاور الدراسة وهي خمسة محاور رئيسية، وبعد عرض الاستبانة على عددٍ من المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة، أصبحت الأداة مكونة من (٣٤) عبارة موزعة على خمسة محاور، وفيما يلي وصف الاستبانة وأقسامها ومحاورها:

جدول (١): وصف أقسام ومحاور وعبارات الاستبانة

م	الأقسام/ المحاور	عدد العبارات
	القسم الأول: المعلومات الأولية	
	القسم الثاني: محاور الأداة	
١	المحور الأول: اليقظة التنظيمية	٦
٢	المحور الثاني: اليقظة التنافسية	٦
٣	المحور الثالث: اليقظة الإلكترونية	٦
٤	المحور الرابع: اليقظة التجارية	٦
٥	المحور الخامس: متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية	١٠
	المجموع	٣٤

صدق وثبات أداة الدراسة (الخصائص السيكمترية للأداة).
فيما يلي استعراض لكيفية اختبار صدق استبانة الدراسة وثباتها:

صدق الأداة

صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد أن تمّ بناء أداة الاستبانة بصورتها الأولية، تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (٢٣) من المختصين التربويين والميدانيين في المجالات ذات الصلة للحكم على مدى ملائمة العبارات وصحة صياغتها اللغوية ومدى انتمائها لمحاورها، وتم تعديل العبارات وفقاً لتوصياتهم ومقترحاتهم.

صدق الاتساق الداخلي:

تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط (باستخدام معامل ارتباط بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وحساب معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة.

متطلبات اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد، نورة العجمي - د. أريج التويجري

والجدول التالي يوضح قيم معامل الارتباط بين العبارات والمحاور المنتمية إليها:
جدول (٢) قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

اليقظة التنظيمية		اليقظة التنافسية		اليقظة الإلكترونية	
العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط
١	٠.٧٤٨**	٧	٠.٧٥٧**	١٣	٠.٧٧٢**
٢	٠.٨٠٧**	٨	٠.٧٨٩**	١٤	٠.٨٨٦**
٣	٠.٧٦٢**	٩	٠.٧٣٤**	١٥	٠.٧٥٠**
٤	٠.٧٩٠**	١٠	٠.٧٥٢**	١٦	٠.٨٦٢**
٥	٠.٨٥٠**	١١	٠.٧٦١**	١٧	٠.٨٢٠**
٦	٠.٨٩١**	١٢	٠.٧٠٢**	١٨	٠.٧٣٠**
اليقظة التجارية			متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية		
العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط
١٩	٠.٨٤٧**	٢٥	٠.٦٧٤**	٣١	٠.٨٥٤**
٢٠	٠.٧٦٠**	٢٦	٠.٧٧١**	٣٢	٠.٩٠٠**
٢١	٠.٨٢١**	٢٧	٠.٨٣٣**	٣٣	٠.٨٨٤**
٢٢	٠.٧٢١**	٢٨	٠.٧٨٣**	٣٤	٠.٧٩٧**
٢٣	٠.٨٦١**	٢٩	٠.٧٧٧**		
٢٤	٠.٨٦٤**	٣٠	٠.٨٧٥**		

** دالة عند ٠.٠١

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين العبارات ومحاورها تراوحت بين (٠.٦٧٤-٠.٩٠٠) وهي قيم مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) كما يوضح الجدول التالي قيم معامل ارتباط (بيرسون) بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها:

جدول (٣): قيم معامل الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها.

م	المحور	قيمة معامل الارتباط مع المحور
١	المحور الأول: اليقظة التنظيمية	٠.٨٨١**
٢	المحور الثاني: اليقظة التنافسية	٠.٨٦٧**
٣	المحور الثالث: اليقظة الإلكترونية	٠.٨٨٦**
٤	المحور الرابع: اليقظة التجارية	٠.٨٦١**
٥	المحور الخامس: متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية	٠.٩٤٦**

** دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)



ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها تراوحت بين (٠,٨٦١-٠,٩٤٦) وهي قيم مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على صلاحية الأداة للاستخدام العلمي وجمع بيانات الدراسة. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات استبانة الدراسة تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية قبل الشروع في نشرها، وقد تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ Alpha Cronpach) لحساب الثبات، كما يلي:

١- تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل، حيث بلغت قيمته (٠,٩١١) وهو ما يشير إلى ثبات مرتفع للاستبانة، كما تم حساب معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤) : قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: اليقظة التنظيمية	٦	٠,٨٩٢
٢	المحور الثاني: اليقظة التنافسية	٦	٠,٨٤٢
٣	المحور الثالث: اليقظة الإلكترونية	٦	٠,٨٩٠
٤	المحور الرابع: اليقظة التجارية	٦	٠,٨٩٦
٥	المحور الخامس: متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية	١٠	٠,٩٤٣
	الثبات الكلي للاستبانة	٣٤	٠,٩١١

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات بلغ للمحور الأول (٠,٨٩٢)، وللمحور الثاني (٠,٨٤٢)، وللمحور الثالث (٠,٨٩٠)، وللمحور الرابع (٠,٨٩٦)، وللمحور الخامس (٠,٩٤٣)، وللاداة ككل (٠,٩١١)، وهي قيم مرتفعة، وتدل على صلاحية الأداة للاستخدام العلمي، وجمع بيانات الدراسة.

كيفية تحديد درجة ممارسة ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر عينة الدراسة:

تم تحديد درجة ممارسة ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية بناءً على قيمة المتوسط الحسابي، وفي ضوء درجات مقياس الاستبانة، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير الدرجة، حيث تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الاستبانة (من ١: ٥)، وتم حساب المدى (٥-١=٤) الذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي

(٥/٨=٠) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (٥): كيفية تحديد درجة ممارسة ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة/درجة الأهمية
من (١) إلى (١,٨)	١,٨-١	ضعيفة جدا
من (١,٨١) إلى (٢,٦)	٢,٦-١,٨١	ضعيفة
من (٢,٦١) إلى (٣,٤)	٣,٤-٢,٦١	متوسطة
من (٣,٤١) إلى (٤,٢)	٤,٢-٣,٤١	عالية
من (٤,٢١) إلى (٥)	٥-٤,٢١	عالية جدا

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

سيتم عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وستتم الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية الملائمة، ثم تفسير النتائج، وقد تمّ عرضها وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة، وعرضها في جداول تتضمن الأوزان النسبية للعبارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لتحليل استجابات العينة حول درجة ممارسة ومتطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز.

وقد تمّ التعليق على الجداول بذكر أعلى العبارات من حيث المتوسط الحسابي وأدناها مع تفسيرها، كما تمّ التعليق على المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة، وربط ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

جدول (٦): الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية الخاصة بالمحور الأول: اليقظة التنظيمية.

الترتيب في الاستبانة	العبارات	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م.ع. س.د.	درجة الممارسة
١	تعمل إدارة الموارد البشرية في ضوء خطة إستراتيجية تتضمن رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة.	٨١,٦%	٤,٠٨	٠,٧٣٨	١	عالية
٢	يسير العمل في إدارة الموارد البشرية وفق هيكل تنظيمي مناسب أقسام ووحدات تنظيمية عام وتفصيلي يحدث باستمرار.	٦١,٨%	٣,٠٩	٠,٨٨٨	٦	متوسطة

٣	تحرص إدارة الموارد البشرية على وجود وسيلة تواصل مع جميع الموظفين والقادة بالجامعة.	٧٧,٨%	٣,٨٩	٠,٩٠٠	٢	عالية
٤	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع وأنشطة في الجامعة.	٧٢,٢%	٣,٦١	٠,٩٢٨	٤	عالية
٥	تعمل إدارة الموارد البشرية بروح الفريق الواحد في إنجاز المهام المطلوبة.	٧٣,٨%	٣,٦٩	١,٠١١	٣	عالية
٦	تحرص إدارة الموارد البشرية على الموضوعية في تقييم الموظفين.	٧١,٤%	٣,٥٧	١,٠١٤	٥	عالية
	المتوسط العام	٧٥,٢%	٣,٧٦	٠,٦٩٥		عالية

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية بأبعادها: (التنظيمية، التنافسية، الإلكترونية التجارية) من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية؟

وللاجابة عن هذا السؤال، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لتحليل استجابات العينة حول درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (التنظيمية، التنافسية، الإلكترونية التجارية) من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي: تبين نتائج الجدول (٤-١) أن متوسط درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية الخاصة بالمحور اليقظة التنظيمية من وجهة نظر العينة تراوحت بين (٣,٠٩ - ٤,٠٨) التي تعكس درجة ممارسة بين (عالية ومتوسطة) وقد بلغ المتوسط العام لممارسة اليقظة التنظيمية (٣,٧٦)، وبدرجة ممارسة عالية، وبوزن نسبي (٧٥,٢%)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٥).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة بصفتهم من منسوبي الموارد البشرية بالجامعة تركز عمليات التغيير لديهم على تحقيق أهداف الجامعة، وذلك بالاعتماد على المواهب المتوفرة والمعرفة ورأس المال الفكري، وعلاقاتها الداخلية بجميع عناصرها، كما أن اليقظة التنظيمية تظهر بوضوح لدى ممارسة الموارد البشرية عندما تكون خطط الجامعة تتميز بالتطوير وتحرص على رفع الكفاءة الأدائية، مما يحقق أهداف الجامعة المستقبلية، ويضمن الكفاءة والفاعلية لجميع عملياتها.

كما كانت أعلى العبارات درجةً العبارة (١): "تعمل إدارة الموارد البشرية في ضوء خطة إستراتيجية تتضمن رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة" بمتوسط

متطلبات اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد، نورة العجمي - د. أريج التوبجيري

حسابي بلغ (٤,٠٨)، وبدرجة ممارسة عالية، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣٨) الذي يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول العبارة، وبوزن نسبي (٦٨١%).
جدول (٧): الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية الخاصة بالمحور الثاني: اليقظة التنافسية

الترتيب في الاستبانة	العبارة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٧	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير خدماتها بحسب مواردها في جميع المجالات بشكل مستمر لتمييزها في التنافسية.	٧٦,٨ %	٣,٨٤	٠,٧٢٥	عالية
٨	تحرص إدارة الموارد البشرية أن تكون الرائدة في مجال الإبداع للحفاظ على موقعها التنافسي.	٧٤,٢ %	٣,٧١	٠,٨٨٥	عالية
٩	تعقد إدارة الموارد البشرية شراكات مع الجامعات الأخرى لتعزيز ميزتها التنافسية.	٧١,٤ %	٣,٥٧	٠,٧٩٩	عالية
١٠	تراقب إدارة الموارد البشرية الأوضاع وتحديد درجة التهديد التي يفرضها المنافس الحالي أو المرقب.	٦٧,٤ %	٣,٣٧	٠,٨٧٤	متوسطة
١١	تبحث إدارة الموارد البشرية عن الفرص واستثمارها في التنافسية، وتحليل الخطط الإستراتيجية للجامعات العالمية.	٦٧,٨ %	٣,٣٩	٠,٨٠٢	متوسطة
١٢	تستهدف إدارة الموارد البشرية العملاء الذين تريد، وتسعى إليهم بمختلف المجالات.	٦٦,٨ %	٣,٣٤	٠,٨٨٩	متوسطة
	المتوسط العام	٧٠,٦ %	٣,٥٣	٠,٦١٥	عالية

لذلك فإن وجود هذه العبارة في أعلى العبارات ممارسة في بعد اليقظة التنظيمية قد يُفسر في ضوء حرص الجامعة على نشر خطتها الإستراتيجية لأهميتها الكبيرة، التي تتضمن الرؤية والرسالة والأهداف والبرامج والمبادرات، ويُطلب من كل الوحدات والأقسام بالجامعة العمل وفق مؤشرات الأداء الكمية والنوعية، وبالتالي تزداد اليقظة التنظيمية لدى الموظفين، وتتسم العمليات بالاستمرارية والتحديث والمتابعة للمستجدات بصفة مستمرة.

وتبين نتائج الجدول (٧) أن متوسط درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية الخاصة بالمحور اليقظة التنافسية من وجهة نظر العينة تراوحت بين (٣,٣٤ - ٣,٨٤)

التي تعكس درجة تطبيق بين (عالية ومتوسطة) كما بلغ المتوسط العام لممارسة اليقظة التنافسية (٣,٥٣)، ودرجة ممارسة عالية، وبوزن نسبي (٦,٧٠%)، وانحراف معياري (٠,٦١٥).

وثُعزى هذه النتيجة المرتفعة لبعده ممارسة اليقظة التنافسية إلى إدراك موظفي الموارد البشرية بأهمية التنافسية من خلال مقارنة أداء الجامعة مع المنافسين لها، وتحديد الموقع الحالي لها في التصنيف مثلاً، والعمل على تطوير مستوى الجامعة التنافسي، بما يضمن تميزها ومكانتها بين الجامعات المنافسة، وما يحيط بها من إستراتيجيات. وكانت أعلى العبارات درجة العبارة (٧): "تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير خدماتها بحسب مواردها في جميع المجالات بشكل مستمر لتمييزها في التنافسية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، وبدرجة ممارسة عالية، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٢٥) الذي يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول العبارة، وبوزن نسبي (٧٦,٨%).

وهذا قد يُفسر في ضوء حرص الجامعة على تطوير خدماتها، وذلك يُعَدُّ من أهم أوجه الاستثمار، حيث يشكل تطوير الخدمات واستدامته مجالاً رئيسياً لدعم التنافسية للجامعة، وخصوصاً تطوير الموارد البشرية بالجامعة، من حيث المهارات والقدرات، والإبداع في تنفيذ المهام وفق الخطة الإستراتيجية للجامعة. في حين أن أدنى العبارات ممارسة كانت العبارة (١٢): "تستهدف إدارة الموارد البشرية العملاء الذين تريدهم، وتسعى إليهم بمختلف المجالات" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٨٩)، يشير إلى تباعد الآراء حول العبارة، وبوزن نسبي (٦٦,٨%).

وقد تُعزى هذه النتيجة المنخفضة للعبارة إلى أن اللوائح والأنظمة التي تحدد الأطر العامة للتعامل مع العملاء قد تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية في الجامعة من استهداف العملاء والوصول إليهم في شتى المجالات، مما يستلزم تطوير قنوات التواصل مع مختلف فئات العملاء في مجالات عمل الجامعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

جدول (٨): الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية الخاصة بالمحور الثالث: اليقظة الإلكترونية

الترتيب في الاستبانة	العبارة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
١٣	تعتمد إدارة الموارد البشرية استخدام العناصر والبرمجيات الحديثة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	٧٤,٦%	٣,٧٣	٠,٨٥٩	١	عالية
١٤	تمتلك الإدارة نظاماً قوياً لأمن المعلومات للمحافظة على مكائنها بين الجامعات.	٧٣,٢%	٣,٦٦	٠,٩١٤	٢	عالية
١٥	تحرص الإدارة على عمل الموقع الإلكتروني بفعالية وتقدم شبكة اتصالات حديثة لخدمة نظام المعلومات في الإدارة.	٧٢,٦%	٣,٦٣	٠,٨٧٤	٣	عالية
١٦	تدريب وتطوير الموظفين في إدارة الموارد البشرية على استخدام الأجهزة والبرمجيات واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات.	٦٩,٢%	٣,٤٦	٠,٩٦٣	٦	عالية
١٧	إدارة الموارد البشرية لديها رؤية لاستخدام تقنية تتوافق مع سوق العمل.	٦٩,٤%	٣,٤٧	٠,٨٤٣	٥	عالية
١٨	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الحصول على برامج البحث والتطوير الإلكتروني لتعزيز مركزها التنافسي بين الجامعات الأخرى.	٦٩,٦%	٣,٤٨	٠,٨٥٠	٤	عالية
	المتوسط العام	٧١,٤%	٣,٥٧	٠,٧٠٥		عالية

تبين نتائج الجدول (٨) أن متوسط درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية الخاصة بالمحور اليقظة الإلكترونية من وجهة نظر العينة تراوحت بين (٣,٧٣ - ٣,٤٦) التي تعكس درجة ممارسة بين (عالية)، وبلغ المتوسط العام لممارسة اليقظة الإلكترونية (٣,٥٧)، وبدرجة ممارسة عالية، ووزن نسبي (٧١,٤%)، وانحراف معياري (٠,٧٠٥).

وقد تُعزى هذه النتيجة المرتفعة لهذا البعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية وهو اليقظة الإلكترونية إلى أهمية التواصل الإلكتروني، وتطوير البنية المعلوماتية للجامعة؛ لأنها الضامن الرئيس لانسيابية العمل الإستراتيجي، ورفع كفاءة العمليات في مختلف الوحدات والأقسام بالجامعة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية هي من أهم الوحدات التي تعتمد بشكل كبير على اليقظة الإستراتيجية؛ لما لها من دور فاعل

في تحقيق الأهداف ورفع الكفاءة والفاعلية عموماً بالجامعة. كما كانت أعلى العبارات درجةً العبارة (١٣): "تعتمد إدارة الموارد البشرية استخدام العناصر والبرمجيات الحديثة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣)، وبدرجة ممارسة عالية، وانحراف معياري بلغ (٠,٨٥٩) الذي يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول العبارة، وبوزن نسبي (٧٤,٦%).

وتُفسر هذه النتيجة المرتفعة لهذه العبارة في إطار أهمية البرمجيات الحديثة تقادياً للمشكلات التقنية التي تسببها عدم تحديث البرمجيات، واحتمال توقف الأنظمة التقنية عن العمل، أو تعرضها للاختراقات التقنية، وتوقفها عن العمل، أو ضعفها في أضيق الأحوال. في حين أن أدنى العبارات ممارسةً كانت العبارة (١٦): "تدريب وتطوير الموظفين في إدارة الموارد البشرية على استخدام الأجهزة والبرمجيات واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦) وبدرجة ممارسة عالية وانحراف معياري بلغ (٠,٩٦٣) يشير إلى تباعد الآراء حول العبارة وبوزن نسبي (٦٩,٢%).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن عمليات التدريب على البرمجيات الحديثة تحتاج إلى مزيدٍ من التنسيق، وتوفير المختصين في الجوانب التقنية وتحديث البيانات، وبالتالي تمكن الصعوبة في هذا الجانب.

جدول (٩): الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية الخاصة بالمشور الرابع: اليقظة التجارية

الترتيب في الاستبانة	العبارة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	درجة الممارسة
١٩	تعتمد إدارة الموارد البشرية على أدوات معاصرة في ترويج خدماتها.	٧٠%	٣,٥٠	٠,٨٩٠	٣	عالية
٢٠	تحرص إدارة الموارد البشرية على تطوير البرامج والخدمات المقدمة حسب رغبة المستفيدين.	٧٠,٢%	٣,٥١	٠,٩١٥	٢	عالية
٢١	تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام المعلومات الذي يفتح لها المنافسة مع الجامعات الأخرى.	٧٠,٨%	٣,٥٤	٠,٩٢١	١	عالية

متطلبات اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد، نورة العجمي - د. أريج التويجري

متوسطة	٤	٠,٧٤٤	٣,٣٦	٦٧,٢%	٢٢	تعرض إدارة الموارد البشرية منتجاتها وخدماتها بأقل التكاليف لتوفير ميزة التكلفة الأقل.
متوسطة	٥	٠,٨٤٤	٣,٣٢	٦٦,٤%	٢٣	تشجع إدارة الموارد البشرية المعرفة التسويقية لدعم العمل.
متوسطة	٦	٠,٩٩٥	٣,٢٧	٦٥,٤%	٢٤	تقدم إدارة الموارد البشرية حوافز لتشجيع الموظفين في تنفيذ مهامهم.
عالية		٠,٦٩٨	٣,٤١	٦٨,٣%		المتوسط العام

تبين نتائج الجدول (٩) أن متوسط درجة ممارسة اليقظة الإستراتيجية الخاصة بالمحور اليقظة التجارية من وجهة نظر العينة تراوحت بين (٣,٢٧ - ٣,٥٤)، التي تعكس درجة ممارسة بين (عالية ومتوسطة)، وبلغ المتوسط العام لممارسة اليقظة التجارية (٣,٤١)، وبدرجة ممارسة عالية، وبوزن نسبي (٦٨,٣%)، وانحراف معياري (٠,٦٩٨). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك العينة للتطور وتلبية احتياجات العملاء على المستويين القصير والطويل، وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على تطوير المنتجات التي تتوافق مع احتياجات العملاء في الجامعة، والأخذ بالاعتبار توجهات الطلاب واهتماماتهم مما يساعد على تطوير العلاقات مع المستفيدين من خدمات الجامعة، كما تنعكس اليقظة التجارية علم بمتطلبات سوق العمل، وتسويق خدمات الجامعة.

كما كانت أعلى العبارات درجة العبارة (٢١): "تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام المعلومات الذي يفتح لها المنافسة مع الجامعات الأخرى" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤)، وبدرجة ممارسة عالية، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٢١) الذي يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول العبارة، وبوزن نسبي (٧٠,٨%). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك موظفي الموارد البشرية لتحديث نظام المعلومات، وبالتالي فتح المجال للمنافسة مع الجامعات الأخرى، ويدعم تصنيف الجامعة على سلم التصنيف العالمي. في حين أن أدنى العبارات ممارسة كانت العبارة (٢٤): "تقدم إدارة الموارد البشرية حوافز لتشجيع الموظفين في تنفيذ مهامهم" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٧)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٩٥) يشير إلى تباعد الآراء حول العبارة، وبوزن نسبي (٦٥,٤%). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى احتياج الحوافز إلى اعتمادات مالية قد تصطدم بمحدودية الموارد في هذا الجانب، وبالتالي قد تقل

الحوافز ، وهذا يستلزم العناية بالحوافز المعنوية، والتكريم للموظفين المميزين في تنفيذ مهامهم، عند قلة الحوافز المادية في إدارات الموارد البشرية. ومن خلال ما سبق من نتائج حول درجة ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية، يمكن حساب الدرجة الكلية لممارسة اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر العينة، وذلك من خلال النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول (١٠): درجة ممارسة أبعاد اليقظة الإستراتيجية والدرجة الكلية للممارسة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	اليقظة التنظيمية	٣,٧٦	٠,٦٩٥	عالية
٢	اليقظة الإلكترونية	٣,٥٧	٠,٧٠٥	عالية
٣	اليقظة التنافسية	٣,٥٣	٠,٦١٥	عالية
٤	اليقظة التجارية	٣,٤١	٠,٦٩٨	عالية
	المتوسط العام	٣,٥٦	٠,٦٧٨	عالية

ويتضح من خلال الجدول (١٠) السابق أن المتوسط العام لممارسة اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر العينة بلغ (٣,٥٦)، وبانحراف معياري (٠,٦٧٨)، وكانت درجة الممارسة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن العينة من موظفي الموارد البشرية تتكيف مع التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وحاجتها الضرورية لتحديد الأهداف وتحقيقها والتخطيط لتطبيقها، وبالتالي يتمكن موظفو الموارد البشرية من اتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة. وهنا يتضح الدور الكبير للجامعة في بناء الموارد البشرية وإعدادها في جميع المجالات، وذلك يتطلب جهداً وعملاً لرصد التغيرات الملحوظة، وتحقيق الفرص ورفع الأداء وتحقيق الكفاءة، وبالتالي تتحقق الكفاءة من خلال الاستثمار في الفرص، والتعامل مع التهديدات التي تعترض طريق تحقيق أهداف الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة الجهني (٢٠٢٣) من أن مستوى اليقظة الإستراتيجية في الجامعات السعودية جاء مرتفعاً، كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة الضويان والحجي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الإستراتيجية، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة الأحمري (٢٠٢٢) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى اليقظة الإستراتيجية بأبعادها البيئية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما كانت أعلى الأبعاد ممارسة بعد اليقظة التنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وانحراف معياري (٠,٦٩٥)، وبدرجة ممارسة عالية أيضاً، وكانت أقل

الأبعاد ممارسةً اليقظة التجارية بمتوسط حسابي (٣,٤١)، وانحراف معياري (٠,٦٧٨)، وبدرجة ممارسة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن اليقظة التنظيمية تتسم بالممارسة العالية بسبب تركيزها الكبير العمليات الداخلية وتطويرها، وتكمن أهميتها في تحقيق القدرة الإجرائية على المعالجة والدعم والقياس للقضايا التنظيمية ولمختلف الأنشطة ووظائفها وأنشطتها الداخلية، وتحديث الهياكل التنظيمية لضمان التواصل الفعال والعناية برأس المال البشري.

أما وقوع اليقظة التجارية في نهاية الترتيب ممارسةً بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية، فذلك قد يُعزى إلى أن اليقظة التجارية تُعنى بشكل أساسي بتوجهات واهتمامات المستهلكين، وتميل بشكل كبير إلى المنظمات التجارية، وبالتالي قد يقلُّ الاهتمام بها في المنظمات التعليمية ومنها الجامعات. وتختلف النتائج في هذه الدراسة من حيث ترتيب أبعاد اليقظة الإستراتيجية عن دراسة الجهني (٢٠٢٣) التي أشارت إلى ترتيب الأبعاد لليقظة الإستراتيجية، فكانت الأبعاد أولاً اليقظة البيئية، ووقعت اليقظة التكنولوجية الأخيرة، كما تختلف أيضاً النتائج في ترتيب الأبعاد في هذه الدراسة عن دراسة الأحمرري (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن أعلى الأبعاد ممارسةً اليقظة التقنية، وآخرها ترتيباً اليقظة التسويقية.

كما اختلفت نتائج الترتيب للأبعاد في هذه الدراسة عن نتائج دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن المرتبة الأولى لليقظة البيئية، وآخرها ممارسة جاءت اليقظة التنافسية.

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الثاني: ما متطلبات اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام عبدالعزيز من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمَّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لتحليل استجابات العينة حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام عبدالعزيز من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية، وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١): الأوزان النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الأهمية لاستجابات العينة الخاصة: بمتطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأمير سطام عبدالعزيز من وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية

الترتيب في الاستبانة	العبارة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م.ع.ع	درجة الأهمية
٢٥	مبنى إدارة الموارد البشرية يحقق الهدف منه، ويتوافق عدد الموظفين والمراجعين مع المساحة والشكل العمراني الحديث.	٧٤,٨%	٣,٧٤	١,١٢٨	٢	عالية
٢٦	تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة.	٧٦,٦%	٣,٨٣	٠,٩٤١	١	عالية
٢٧	إدارة الموارد البشرية مؤهلة وقادرة على البحث العلمي والابتكار والإبداع.	٦٨,٢%	٣,٤١	١,٠٨٣	٥	عالية
٢٨	إدارة الموارد البشرية تُقيم التحالفات والشراكات المتنوعة مع الجامعات المحلية والدولية.	٦٧,٦%	٣,٣٨	٠,٩٠١	٧	متوسطة
٢٩	تعلن إدارة الموارد البشرية عن الدورات التدريبية والتوعوية للموظفين والطلاب في وسائل التواصل بالجامعة.	٦٩,٤%	٣,٤٧	١,٠٠٥	٣	عالية
٣٠	تطبق إدارة الموارد البشرية أعلى معايير الجودة في تقديم خدماتها وتقييمها من المستفيدين.	٦٨,٦%	٣,٤٣	٠,٩٦٧	٤	عالية
٣١	تبحث إدارة الموارد البشرية عن تخصصات جديدة تتواءم مع التغيرات الحديثة ومتطلبات سوق العمل.	٦٤,٦%	٣,٢٣	٠,٩٥٧	١٠	متوسطة
٣٢	إدارة الموارد البشرية تعزز الذكاء التنافسي بين الأفراد والإدارات بالجامعة.	٦٧,٨%	٣,٣٩	٠,٩٣٩	٦	متوسطة

متطلبات اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد، نورة العجمي - د. أريج التويجري

٣٣	تهتم إدارة الموارد البشرية بتنمية الولاء والانتماء ورفع مستوى الرضا الوظيفي والعطاء لين الموظفين.	٦٦%	٣,٣٠	٠,٩٩١	٩	متوسطة
٣٤	تحرص إدارة الموارد البشرية على استقطاب وتأهيل الكفاءات القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.	٦٦,٢%	٣,٣١	٠,٩٥٧	٨	متوسطة
	متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.	٦٨,٩%	٣,٤٤	٠,٧٣٥		عالية

وتبين نتائج الجدول (١١) أن متوسط درجة أهمية متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العينة تراوحت بين (٣,٨٣- ٣,٢٣) التي تعكس درجة أهمية بين (عالية ومتوسطة)، وبلغ المتوسط العام لأهمية هذه المتطلبات (٣,٤٤)، ودرجة أهمية عالية، ووزن نسبي بلغ (٦٨,٩%)، وانحراف معياري (٠,٧٣٥).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أهمية توفير متطلبات اليقظة الإستراتيجية، كونها تسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التحسين الدائم لعلاقات الجامعة مع المستفيدين من خدماتها، كما يُسهم تحقيق المتطلبات لليقظة الإستراتيجية في الوصول إلى حلول للمشكلات المتعلقة بالتنافسية، وبناء الأفراد بالجامعة. وتتفق نتائج هذه الدراسة في مجال متطلبات اليقظة الإستراتيجية مع نتائج دراسة الضويان والحجي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أهمية تحقيق متطلبات تحقيق اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم.

كما تتفق هذه النتائج المتعلقة بمتطلبات اليقظة الإستراتيجية مع نتائج دراسة بن بطو (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود أثر إستراتيجي لليقظة الإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تتفق أيضاً مع نتائج دراسة سليمان وأبو الفاء وعبدالرسول (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أهمية متطلبات اليقظة الإستراتيجية ومنها امتلاك مهارات العلاقات العامة، وتوظيفها وتوزيع المهام على العاملين. كما كانت أعلى العبارات درجة العبارة (٢٦): "تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) وبدرجة أهمية عالية وانحراف معياري بلغ (٠,٩٤١) الذي يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول العبارة وبوزن نسبي (٧٦,٦%).

وقد تُعزى هذه النتيجة المرتفعة لهذه العبارة إلى تطور إدراك موظفي الموارد البشرية لأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات السليمة، من خلال تنويع قنوات الاتصال، ورفع كفاءة الاتصال، ونقل المعلومات والتنبه للإشارات وتفسيرها، مما يعطي الجامعة ميزةً وهي الاستعداد المسبق قبل وقوع الأحداث. في حين أن أدنى العبارات أهمية كانت العبارة (٣١): "تبحث إدارة الموارد البشرية عن تخصصات جديدة تتواكب مع التغيرات الحديثة ومتطلبات سوق العمل" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣)، وبدرجة أهمية متوسطة، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٧) وهذا يشير إلى تباعد الآراء حول العبارة، وبوزن نسبي (٦٤,٦%).

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن عمليات التوظيف والبحث عن التخصصات الجديدة قد يصطدم بالمخصصات المالية، والأعداد المخصصة للتوظيف، والميزانيات التي تخصصها الجامعة، وبالتالي ظهرت هذه العبارة في نهاية الترتيب بين المتطلبات من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية.

عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشته وتفسيره:

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات: (النوع، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة)؟

لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير النوع، لذا قامت الباحثة بحساب قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية، كما هو مبين في الجدول (١٢).

جدول (١٢) قيمة اختبار "ت" للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وفق متغير النوع.

متغير الدراسة	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.	ذكور	٨٤	٣,٣٧١	٥,٩١	١,٣٢٧	دالة*
	إناث	٩١	٣,٥٢٠	٨,٦٢		

* عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الذكور والإناث من أفراد عينة الدراسة حول متطلبات اليقظة

الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطم بن عبدالعزيز لصالح الإناث.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الإناث من العينة تنظر للمتطلبات بشكل أكبر بسبب احتياج الطالبات وجلة المستفيدين من الإناث إلى المزيد من العمل لتجويد العمل من خلال تعزيز اليقظة الإستراتيجية، واحتياج الإناث إلى العمل في هذا المجال بسبب بعض القيود التي كانت تمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرار سابقاً. وتتفق هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة الضويان والحجي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية ترجع لاختلاف الجنس والفروق لصالح الإناث.

ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطم بن عبدالعزيز تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وحساب قيمة (ف) والدلالة الإحصائية لقيمة (ف)، وكانت النتائج وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٣): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة

حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطم بن عبدالعزيز تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	قيمة ف
متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.	بين المجموعات	٤٥٤,٥٢٠	٢	٢٢٧,٢٦٠	**٤,٣٦٦
	داخل المجموعات	٨٩٥٣,٢١٨	١٧٢	٥٢,٠٥٤	
	المجموع	٩٤٠٧,٧٣٧	١٧٤		

** دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)

واتضح من الجدول السابق وجود فروق في متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطم بن عبدالعزيز تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) (٤,٣٦٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ولتحديد اتجاه الفروق الدالة ومصدرها تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٤): نتائج اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	فئة الوظيفة	المتوسط الحسابي	مدير	إداري	كاتب
متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.	مدير	٣.٧٨			*
	إداري	٣.٤٧			
	كاتب	٣.١٤	*		

ويتضح من الجدول (١٤) السابق أن الفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لفئات العينة كان لصالح فئة (مدير) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) وهذا يدل على أن المديرين في العينة يرون أن المتطلبات ذات أهمية بدرجة عالية، يليهم فئة (الإداري) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٧) وهذا يدل على أن الإداريين في العينة يرون أهمية للمتطلبات بدرجة عالية، يليهم فئة (كاتب) بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٤) وهذا يدل على أن الكُتاب في العينة يرون أهمية للمتطلبات بدرجة متوسطة.

كما يظهر من خلال الجدول السابق أن الفروق الجوهرية ظهرت بين فئة المدير والكاتب بدلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ولم تظهر الفروق الجوهرية بين وجهات نظر المدير والإداري. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الفروق في التفكير الإستراتيجي بين مختلف فئات الموظفين في الهيكل التنظيمي بالجامعة، فكلما ارتفع المدير في الهيكل كان إدراكه لمتطلبات اليقظة الإستراتيجية أعلى، وذلك لمشاركة المديرين في وضع الخطط الإستراتيجية، وبالتالي تختلف النظرة لديهم عن الموظفين الأقل مرتبة، حيث تتفق مع دراسة buni hani (٢٠٢٢) التي جاءت نتائجها بالاهتمام باليقظة الإستراتيجية وبأبعادها لتحقيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية بكافه أنواعها، وكذلك تتفق مع دراسة الشهري (٢٠١٨) اهتمام القيادات الأكاديمية الجامعية بأهمية متطلبات اليقظة الإستراتيجية لرفع القدرة التنافسية، وكذلك مع دراسة (قاسم ونجم) باهتمام الإدارة العليا في تحقيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية وتختلف مع دراسة الغامدي (٢٠٢٢) حيث جاءت الإدارة والقيادة في الجامعة في المستوى الرابع مقارنة مع المجالات السبع المذكورة في الدراسة من حيث الأولوية في تحقيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق القدرة التنافسية.

ولمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في

جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وحساب قيمة (ف) والدلالة الإحصائية لقيمة (ف)، وكانت النتائج وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١٥): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	قيمة ف	الدلالة
متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.	بين المجموعات	٢٤٥,٣٢٣	٢	١٢٢,٦٦٢	٢,٣٠٣	٠.١٠
	داخل المجموعات	٩١٦٢,٤١٤	١٧٢	٥٣,٢٧٠		
	المجموع	٩٤٠٧,٧٣٧	١٧٤			

واتضح من الجدول (١٥) السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات العينة حول متطلبات اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز تُعزى لمتغير سنوات الخبرة للعينة، حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٣٠٣) وهي قيمة غير دالة إحصائية.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن متغير الخبرة بين فئات موظفي الموارد البشرية وهو متغير غير مؤثر بسبب تشابه الأهداف بين الموظفين بغض النظر عن خبراتهم، كما أن الجميع معنيين بتحقيق الأهداف دون تمييز وفق متغير الخبرة، كما تتفق مع دراسة الرضوان وشلدان (٢٠٢٠) في أنه لا توجد فروق بين الموظفين من حيث متغير الخبرة، حيث اعتبرت اليقظة عملية منظمة لتحقيق التنافسية، كما تختلف مع دراسة الأحمر (٢٠٢٢) بوجود تفاوت في مستوى اليقظة الإستراتيجية يُعزى لمتغير الخبرة.

توصيات الدراسة:

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنه يمكن اقتراح التوصيات التالية:
١. تقديم حوافز للموظفين بإدارة الموارد البشرية لتشجيعهم في تنفيذ مهامهم، وتوزيعها بين حوافز مادية ومعنوية، ونشر ضوابط منحها، من خلال وسائل التواصل الخاصة بالجامعة.
٢. تحليل الفرص في استثمار الموارد البشرية في الجامعة من خلال تشخيص مهارات وقدرات وإبداعات الموظفين، وتحليل الخطط الإستراتيجية للجامعات



- العالمية، من خلال عقد ورش العمل للاستفادة من خبراتها في دعم اليقظة الإستراتيجية.
٣. تطوير برامج البحث والتطوير الإلكتروني عبر البرمجيات المتقدمة وبرامج الذكاء الاصطناعي لتعزيز مركز الجامعة التنافسي، وتعزيز اليقظة الإستراتيجية بجميع أقسامها.
٤. تطوير برامج تقييم الموظفين في مجال اليقظة الإستراتيجية من خلال بناء وتصميم معايير قياس اليقظة الإستراتيجية لدى الموظفين بالجامعة.
- مقترحات للدراسات المستقبلية:
١. إجراء دراسة مستقبلية حول بناء معايير قياس اليقظة الإستراتيجية لدى قيادات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية.
٢. إجراء دراسة نوعية حول دور اليقظة الإستراتيجية في الجامعات السعودية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي بها.
٣. إجراء دراسة مستقبلية عن دور اليقظة التنافسية في تطوير البراعة التنظيمية في المدارس بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

- أحمد، نجاح رحومة؛ و أمين، مصطفى أحمد. (٢٠٢١). تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية تصور مقترح. مجلة البحث العلمي في التربية، ٩ (٢٢)، ٥٦ - ١١٠.
- أبو الوفاء، جمال، وعبد الرسول، نسمة، وسليمان، شيماء محمد. (٢٠٢٢). متطلبات تنمية اليقظة الاستراتيجية دراسة (تحليلية). مجلة جامعة بنها للعلوم الانسانية، ١ (٣)، ١١٠ - ١٣١.
- أبو رعيان، سحر عبد الله. (٢٠٢٤). مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى بعض القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز، مجلة العلوم التربوية و الإنسانية، (٣٥)، ٢٦٤ - ٢٨٥.
- الأحمري، عبد الله بن مشبب. (٢٠٢٢). اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٣ (٩)، ١ - ٤٠.
- بن بطو، حاج، وشنوف، صادق. (٢٠٢١). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ضمن متطلبات البحث والتطوير دراسة حالة اتصالات الجزائر - مستغانم. مجلة المالية والأسواق، ١ (٢)، ٣٠٨ - ٣٢٦.
- جعدي، شريفة؛ و لعروسي، مريم؛ و شعيب، سهام. (٢٠٢٢). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية ورقلة. رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
- حسن، تحسين و فيق. (٢٠١٨). دور إدارة الموارد البشرية في صناعة الميزة التنافسية للمؤسسات. رسالة الماجستير المهني في العلوم السياسية و الإدارية، كلية الحقوق و العلوم السياسية و الإدارية العمادة. الجامعة اللبنانية.
- حرشاي، أسماء؛ و هماش؛ إكرام. (٢٠٢٠). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس - المسيلة جامعة محمد بوضياف - المسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير، ١ - ٧٩.
- حمو، مريم. (٢٠١٤). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير: جامعة أم البواقي، الجزائر.

- خليل، ياسر محمد خليل. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر. *مجلة الإدارة التربوية*، ٢٣، ١٢٣ - ١٩٨.
- الحري، ندى بنت مقل. (٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتنمية اليقظة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية و الاجتماعية*. ١٥ (١)، ٢٤٨ - ٢١٣.
- الجهني، أمل صالح عيد؛ و العتيبي، تركي كديميس. (٢٠٢٣). اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية. *المجلة الدولية للعلوم التربوية و الإنسانية المعاصرة*، ٢، ٥٣ - ١٣٥.
- رضوان، رضا احمد حماد، وشلدان، فايز كمال عبد الرحمن. (٢٠٢٠). متطلبات اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية بفلسطين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية*، (٥٢)، ١ - ٣٩.
- الشهري، عبد الحليم. (٢٠٢٢). متطلبات تحديات القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود بن عبدالعزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: دراسة نوعية باستخدام أسلوب النظرية المجردة. *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط*، ٣٨ (١١)، ١٢٦ - ٨٨.
- ساحة، سعاد. (٢٠٢٠). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية. *رسالة ماستر غير منشورة*، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير، ١ - ١٢٥.
- سعاد، معمر. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بئر العاتر. *شهادة ماستر*، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي - تبسة.
- شلي، أماني عبد العظيم مرزوق. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية - جامعة المنصورة.
- الضويان، حصة عبد المحسن، والحجي، آلاء إبراهيم. (٢٠٢٢). اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ١ (١١)، ٢٢٤ - ٢٤٢.

عبدالعال، نجلاء عبد التواب عيسى. (٢٠١٨). خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف. مجلة كلية التربية- جامعة بني سويف، ١٥ (٨٢)، ٦٦-٦٧.

عثمان، محمود محمد أمين؛ و كرسو، كلثوم قادر. (٢٠٢١). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان أربيل. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ٩ (١)، ١٧٦-١٨٤.

عشوش، أيمن عبد اللطيف؛ و السيد، أمل عبد الرحمن؛ و باشري، نفسية محمد. (٢٠١٧). أساسيات إدارة الموارد البشرية. جامعة القاهرة- كلية التجارة.

العتيبي، تركي بن كديميس؛ والفحطاني، غادة بنت فهد بن عبد الله. (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات عربية وإسلامية - مصر، ٦ (١٣)، ٧٥-٢٤٢.

العمرى، دانا وليد أحمد؛ و طبيشات، رامي محمد. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية - جامعة اليرموك، ١-١٣١.

قادة، سليم، وطحطوح، مسعود. (٢٠١٧). الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التأمين. مجلة الاقتصاد الصناعي، ٧ (٤)، ٢٣٩-٢٥١.

قاسم، هناء خليل إبراهيم؛ و نجم، منور عدنان محمد (٢٠٢٢) تصور مقترح لتطوير دور الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في تنمية مهارات العاملين في ضوء متطلبات اليقظة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية - الجامعة الإسلامية.

الفحطاني، محمد دليم. (٢٠٠٨). الموارد البشرية نحو نموذج استراتيجي متكامل. مكتبة العبيكان الرياض.

كامل، راضي عدلي. (٢٠١٨). اليقظة الإستراتيجية ودورها في بناء مجتمعات تعلم مهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي. مجلة تطوير الأداء الجامعي، ٧ (٢)، ٣٢٣-٢٥٧.

كافي، مصطفى يوسف. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي- تكنولوجيا- عولمي. مكتبة المجتمع العربي.

المغربي، محمد الفاتح. (د.ت). إدارة الموارد البشرية. دار الجنان للنشر والتوزيع.

- Alshaer, S. (2020). The effect of strategic vigilance on organizational ambidexterity in Jordanian commercial banks. *Modern Applied Science*, 14 (6), 82-89.
- Aydin, Oya Tamtekin (2013): "Location as a Competitive Advantage to Attract Students: An Empirical Study from a Turkish Foundation University", In (*International Review of Management and Marketing*), Vol.(3), No.(4).
- Jalod, K., Hasan, A., & Hussain, A. (2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq. *Multicultural Education*, 7(1), 92-103.
- Korniati, et al. (2015). "Competitive advantage analysis from During the quality of private higher education services and the distinction between them" in (*International Journal of Research in Social Sciences*), 5 (5).
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30. 607-610