

## **The Level of Strategic Vigilance and Organizational Development in Saudi Universities**

**Aml Saleh Eid Aljahny**

**Ph.D. in Educational Administration and Planning**

**Department of Educational Administration and Planning, College of Education,**

**Umm Al-Qura University, KSA**

**[amola3232@hotmail.com](mailto:amola3232@hotmail.com)**

**Prof. Turkey Kedemes Alotaibi**

**Professor of Educational Administration and Planning, Department of Educational**

**Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University,**

**KSA**

**Received: 15 April 2023 Accepted: 25 May Published: 1 July 2023**



This article distributed under the erms of Creative Commons Attribution-Non- Commercial-No Derivs (CC BY-NC-ND) For non-commercial purposes, lets others distribute and copy the article, and to include I a collective work (such as an anthology), as long as they credit the thor(s) and provided they do not alter or modify the article and maintained and its original authors, citation details and publisher are identified

## Abstract

**Objectives of the study:** To identify the level of strategic vigilance and organizational development in Saudi universities, in addition to recognize the degree to which strategic vigilance contributes to organizational development in Saudi universities from the point of view of academic leaders, and to reveal the differences between their responses due to the variables of (place of business, academic degree, years of experience , job), and then come up with a proposed vision to apply the strategic vigilance as an entry point for organizational development in Saudi universities.

**Methodology:** The descriptive approach with its two aspects (survey and correlative). **Study population and its sample:** The study population consisted of all academic leaders in three Saudi universities of (789) academic leaders, and the study sample consisted of (259) academic leaders, who were chosen by using stratified random sampling. **The tool of the study:** a questionnaire that includes (57) phrases distributed in two axes, each axis includes (3) dimensions, and the validity and reliability of the questionnaire were verified.

**The main results of the study:** The results showed the following: the (overall) level of strategic vigilance in Saudi universities was high with an arithmetic mean of (3.65). The dimensions came in the following order: environmental vigilance with a high level - competitive vigilance with a high level - technological vigilance with a medium level. It was also found that the (overall) level of organizational development in Saudi universities was high with an arithmetic mean of (3.49), and the order of dimensions was as follows: the dimension of technology with a high level - the dimension of work procedures with a high level - the dimension of learning and growth with a medium level. It was also found that there is a very

**strong positive correlation and statistical significance at the level of ( $\alpha \geq 0.05$ ) between strategic vigilance and organizational development in Saudi universities. The results of the regression analysis showed that strategic vigilance contributes to organizational development in general in Saudi universities with a large extent and by (88.4%), the (competitive vigilance) is the most important dimension of strategic vigilance that contributes to achieving organizational development with an impact factor of (0.468), followed by (Technological vigilance) with an impact factor of (0.359), and finally (environmental vigilance) with an impact factor of (0.238). The results also showed that there were statistically significant differences at the level of ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the responses of academic leaders about the level of strategic vigilance in its dimensions, due to the variable of the place of business, and in favor of the responses of academic leaders at King Abdulaziz University, While the differences were not significant according to the variables of (academic degree, years of experience, and job). The results also showed that there are no statistically significant differences at the level of ( $\alpha 0.05$ ) between the responses of academic leaders about the level of organizational development in its dimensions, due to the variables of (place of business, academic degree, years of experience, and job).**

**Keywords: strategic vigilance, organizational development, Saudi universities**

## اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية

إعداد

الدكتورة / أمل صالح عيد الجهني

دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط

قسم الإدارة التربوية والتخطيط- كلية التربية- جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية

إشراف:

أ. د. تركي كديميس العتيبي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط بقسم الإدارة التربوية والتخطيط- كلية التربية- جامعة أم القرى - المملكة العربية

السعودية

تاريخ الاستلام: 15 أبريل 2023 تاريخ القبول: 25 مايو 2023 تاريخ النشر: 1 يوليو 2023

## المستخلص:

أهداف الدراسة: التعرف على مستوى اليقظة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى التعرف على درجة إسهام اليقظة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن الفروق بين استجاباتهم تبعاً للمتغيرات الآتية: (جهة العمل، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، والوظيفة)، ثم الخروج ببناء تصور مقترح لتطبيق اليقظة الاستراتيجية كمدخل للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي بمدخله (المسحي، والارتباطي). مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في ثلاث جامعات سعودية، والبالغ عددهم (789) قائداً أكاديمياً، وتكونت عينة الدراسة من (259) قائداً أكاديمياً، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية. أداة الدراسة: استبانة تضم (57) عبارة موزعة في محورين، يضم كل محور (3) أبعاد، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

أهم نتائج الدراسة: أظهرت النتائج ما يلي: أن مستوى اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية (الكلية)، جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.65)، وجاء ترتيب الأبعاد كما يلي: اليقظة البيئية بمستوى مرتفع - اليقظة التنافسية بمستوى مرتفع - اليقظة التكنولوجية بمستوى متوسط. كما تبين أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية (الكلية)، جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.49)، وجاء ترتيب الأبعاد كما يلي: بُعد التكنولوجيا بمستوى مرتفع - بُعد إجراءات العمل بمستوى مرتفع - بُعد التعلم والنمو بمستوى متوسط. كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جداً، ودالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اليقظة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن اليقظة الاستراتيجية تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي بشكل عام في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة، وبنسبة (88.4%)، وأن (اليقظة التنافسية)

هي أكثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية إسهامًا في تحقيق التطوير التنظيمي بمعامل تأثير مقداره (0.468)، تلاها بُعد (اليقظة التكنولوجية) بمعامل تأثير مقداره (0.359)، وأخيرًا (اليقظة البيئية) بمعامل تأثير مقداره (0.238). كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى اليقظة الاستراتيجية بأبعادها، تعزى إلى متغير جهة العمل، ولصالح استجابات القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبدالعزيز، في حين لم تكن الفروق دالة تبعًا للمتغيرات الآتية: الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، والوظيفة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى التطوير التنظيمي بأبعادها، تبعًا للمتغيرات الآتية: جهة العمل، والرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، والوظيفة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية ، التطوير التنظيمي، الجامعات السعودية.

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر في ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، تحولاً في الاقتصاد العالمي إلى قرية كونية صغيرة متنافسة الأطراف، حيث تواجه جميع منظمات الأعمال سواء الحكومية أو الخاصة تحديات هائلة أدت إلى تطور جذري في كافة الممارسات والإجراءات الإدارية التي تسيطر على عمليات وأنشطة هذه المنظمات. وقد ظهر الاهتمام برصد المعلومات، حيث أصبح السبب في الحصول على المعلومة والاستفادة منها أحد أهم العوامل المهمة لحصول المنظمة على ميزة تنافسية، كما أصبحت القدرة على اتخاذ القرار الصائب وبسرعة متناهيه هي الفيصل بين نجاح وفشل المنظمات في كثير من الأحيان.

ووفقاً لهذه التحولات؛ باتت المنظمات عامة والتعليمية خاصة تطمح إلى النماء والتفوق، لتلبية متطلبات التواجد الريادي على الساحة المحلية والدولية، لتحتل مكانة استراتيجية تنافسية متميزة تكفل لها الديمومة والاستمرار، وهذا ما يفرض على المنظمات أن تؤمن لمستقبلها رؤية بعيدة الأمد (الروبي، 2019).

وإنبثاقاً من الإدارة الاستراتيجية (إدارة المستقبل)، فإنه على المنظمات تبني نمط حديث في إدارتها يتخطى التفكير المألوف؛ ليصل إلى تفكير استراتيجي مبدع، ذي نظرة بعيدة المدى، تسهم في تطوير المنظمة ودعم تواجدها الريادي (ترغيني، 2015، ص 69).

وبما أن المستقبل يتسم بالفجائية والغموض، فلم يعد التخطيط الاستراتيجي التقليدي كافياً للتنبؤ بتفاصيله، فالمتغيرات لم تعد تحدث في علاقة خطية كما كانت سابقاً، هذا الوضع المعقد يجعل من الصعب الاعتماد الكلي على الخطط الاستراتيجية التقليدية، مما يتطلب التعديل في النهج المتبع إلى ما يتفق مع الأوضاع المستجدة. من هنا فقد أصبح من الضروري تطبيق أسلوب أكثر عمقاً في تأثيره وأجود في نتائجه، وهو ما يعرف بأسلوب اليقظة الاستراتيجية .

إذ تُعدّ اليقظة الاستراتيجية أسلوبًا من أساليب التخطيط الحديث، والذي يمدّ المنظمة بالمعطيات اللازمة كمورد استراتيجي مهم وبتطبيقه والعمل بمقتضياته سيكفل للمنظمات البقاء والنمو، فالغاية من اليقظة الكشف عن الدلائل الخفية والتحوّلات المحتملة، القائمة على رصد ومعالجة المعلومات في طابع استباقي توقعي لمسايرة التغيرات البيئية في اتخاذ القرار، وبالتالي ضمان التطوير التنظيمي بكافة مجالاته وعملياته، ودعم ممارسات التعلم والابتكار (الزهيري، 2018، ص 2؛ الزايدي، 2019، ص 325).

وترى كل من راضية وزغدي (2018، ص 3)، وعبد الحميد (2021، ص 904) أن اليقظة الاستراتيجية أسلوب عصري، وطريقة تفكير راقية للتخطيط، تستند إلى دعم المنظمة ببنك من المعلومات المعالجة التي تساعدها في إرساء الثقافة المحفزة للتطوير، وخلق بيئة مناسبة للابتكار، وتحسين الأداء التنافسي، كما أضاف شوميكر وداي (Schoemaker & Day, 2019) بأن اليقظة الاستراتيجية نظام يُساعد على اتخاذ القرارات وتطوير بيئة العمل المنظمي، بالاستناد على المعلومات الاستراتيجية كأساس، والتي ترنو للرصد الدائم للمعلومات ذات الأهمية للمنظمة الاستراتيجية.

لقد سيطر مفهوم اليقظة الاستراتيجية على أذهان القائمين على شؤون المؤسسات الاقتصادية، إلا أن التغيرات التي اجتاحت العالم بأسره، بسرعتها وعمقها، طالت المؤسسات التربوية عامة، ومؤسسات التعليم العالي خاصة، وهذا يملّي عليها الأخذ بأسلوب اليقظة الاستراتيجية لتحسين خططها؛ وتفادي الصعوبات التي تواجهها أثناء تنفيذ استراتيجياتها، مما يؤدي إلى انتشار العديد من المنظمات من كوارث محققة (العتيبي والقحطاني، 2015، ص 81).

بناءً على ما ذكر من دور بناء لليقظة الاستراتيجية باعتبارها مدخلاً مهماً من مداخل التطوير التنظيمي في وقت يعد فيه تحسين أداء المنظمات وتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملياتها ونتائجها من أبرز القضايا



الإدارية المعاصرة، وعلى ناصية اهتمام واضعي السياسات التطويرية والتنموية، لاتصالها بالكثير من المجالات التنظيمية، كالنظم والهياكل والبرامج وغيرها، والتي لها تأثير بعيد الأمد في تحقيق أهداف المنظمة وخططها المستقبلية (صرصور، 2017، ص 2) (Burmansah et al., 2019, p.51).

وأضاف الزهيري (2018، ص 3) أنه على المنظمات التربوية توطين أسلوب اليقظة الاستراتيجية للكشف عن التهديدات التي تعرقل خطط التطوير، والتعامل معها بفاعلية وبالتالي الاستحواذ على الميزة التنافسية باعتبار أنها تجمع بين كل من اليقظة (التنافسية، والتكنولوجية، والبيئية)، وهذا ما يتطلبه نجاح أي منظمة تعليمية استراتيجية.

كما يعد التطوير التنظيمي أسلوباً مخططاً لزيادة فاعلية المنظمات ونتاجيتها ، حيث لا يقتصر استخدامه لمواكبة التحديات والتغيرات الآنية فحسب ، انما يتجاوز ذلك لمواكبة التغيرات ومواجهة الأزمات المتوقع حدوثها مستقبلاً للمنظمة (Boxer, 2011).

حيث يمكن النظر الى التطوير التنظيمي كأحد اهم مناهج صناعة المستقبل للمنظمات كافة ، والذي يعتمد على بناء الرؤية الثاقبة ، والانتقال بها من النظرية الى التطبيق العملي ، بأفضل الممارسات واجود الخطط الاستراتيجية القائمة على أساليب ومداخل حديثة، تتنبأ بالأحداث وتستعد لها من خلال تحسين الإجراءات لتحقيق الأهداف وصولاً إلى الصورة المستقبلية بمختلف مكوناتها وعناصرها والتي تنتقل بالمنظمة من منطقة الى منطقة أخرى أكثر أداءً و فعاليةً، وقد أشار توراكو وآخرون (Torraco , Hoover & Knippelmeyer,2008) إلى وجود قصور معرفي نسبيًا حول الإمام بالأطر الخاصة بالتطوير التنظيمي في الجامعات ومداخله واستراتيجياته. ونظرًا لوجود قوى في الجامعات الحكومية غير موجودة في غيرها من المنظمات، لذا فهي تواجه تحديات فريدة مرتبطة بعمليات التطوير التنظيمي فيها. فعلى سبيل المثال لا الحصر؛ ما هو الدافع لاعتماد

التغيير القائم على التطوير التنظيمي في الجامعة؟ من الذي يقود التطوير التنظيمي؟ وكيف يتم الحفاظ على استمرارية التطوير التنظيمي في الجامعة؟ وما الاستراتيجيات والمداخل التي يركز عليها مخطوطو التطوير التنظيمي في الجامعات؟ ولماذا تنجح بعض مبادرات التطوير التنظيمي بينما تفشل أخرى؟ فكل هذه التساؤلات حتى الآن لم يتم تناولها على الشكل المأمول والغرض المقصود عن طريق البحث العلمي.

وضح الشاعر ( Alshaer, 2020 ) أهمية التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي وذلك لزيادة كفاءة هذه المؤسسات وتجويد مخرجاتها والارتقاء بفاعليتها ، لتكون لديها القدرة على مواجهة التسارع والتتالي في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لها ، ورفع مستوى التكيف والتغلب على المشكلات والصعوبات المرتبطة بها لتتوافق مع متطلبات العصر واحتياجات قطاع التنمية وسوق العمل والذي يعد من اهم دواعي التطوير التنظيمي . إن تطبيق الجامعات السعودية لأسلوب اليقظة الاستراتيجية كأحد الاتجاهات الفكرية الحديثة، سيُسهم بناءً على تجارب وأبحاث الدراسات المتقدمة في المنظمات العالمية المنافسة في تحقيق التطوير التنظيمي ويحافظ على ديمومته، ويستتم من خلاله توجه المملكة العربية السعودية متمثلاً في وزارة التعليم في الرفع من كفاءة المنظمات التعليمية وجودتها، وزيادة فاعلية الجامعات وبالتالي إحداث نقلة نوعية وكمية في قطاع التعليم العالي، وتحسينه بكافة مستوياته (الكلبي، 2019، ص4).

في ضوء ما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة إسهام ممارسة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها لتحسين التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية وذلك لبناء تصور مقترح.

### مشكلة البحث

على الرغم من التقدم الهائل الذي يشهده قطاع التعليم العالي في المملكة، إلا أن المُحلل للواقع التنظيمي للجامعات السعودية يجد العديد من الدعوات التي تنادي بضرورة التحديث التنظيمي لهذا القطاع باعتباره مازال

دون مستوى التطلعات والجهود التي تبذلها الدولة، مما يفرض على الجامعات ضرورة تبني ممارسات تنظيمية مخططة طويلة الأجل تعتمد على قاعدة معلوماتية ذات مميزات تنبؤية استراتيجية تتسق مع مطالب التنمية المستدامة.

وقد كشفت العديد من الدراسات عن وجود فجوة واضحة بين الأهداف المعلنة المنشودة للجامعات، والواقع الفعلي خاصة على المستوى الإجرائي التنفيذي، وهذا يؤكد حاجة الجامعات إلى ممارسة استراتيجيات حديثة ومداخل مبتكرة للتطوير، تستشرف من خلالها المستقبل وتتوقع أحداثه بناء على مورد استراتيجي للمعلومات والبيانات، كأسلوب اليقظة الاستراتيجية، والذي يجعل من البيئة الجامعية في حالة تيقظ وانتباه دائم للوصول إلى أهدافها المأمولة، ومن خلال ما تعكسه نتائج تطبيقه من جودة في مخرجاتها في جميع جوانبها (صلاح الدين، 2020).

في هذا الصدد أكدت دراسة العتيبي والقحطاني (2015) أن القادة التربويين بحاجة وبشكل كبير إلى تحسين الواقع الحالي للجامعات لرفع مستوى الأداء المؤسسي فيها، ويعتمد ذلك على مستوى ممارساتهم لليقظة الاستراتيجية، كما أكدت نتائج دراسة عبد العال (2018) أن بعض القادة لديهم قصور في مستوى التيقظ الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية، والذي انعكس سلباً على مستوى الأداء التنظيمي.

في ظل ما سبق، وحيث تسعى الجامعات السعودية اليوم للبحث عن استراتيجيات ومداخل للارتقاء بمخرجاتها والتنوع في أساليبها التطويرية بما يخدم المجتمع المحلي ويحقق أهداف التنمية ويزيد من قدرتها التنافسية، وهي أحد أبرز الأهداف الاستراتيجية التي نادى بها رؤية المملكة 2030، وذلك من أجل التحول إلى مجتمع منتج مترابط داعم للاقتصاد السعودي (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016، ص36)، وذلك

لا يتحقق إلا بتوطيد العلاقة بين الجامعة وبيئتها المحيطة وآلية تفاعلها مع مكوناتها، وبالتالي يتطلب ذلك امتلاك الجامعة نظامًا استراتيجيًا يقظًا قادرًا على تحقيق غاياتها الاستراتيجية .

وبما أن الجامعات هي منظمات صناعة المستقبل القائمة على رؤية تنتقل بالنظرية إلى التطبيق لتحقيق الأهداف وصولاً إلى الصورة المستقبلية لها، لذا جاءت هذه الدراسة من أجل بناء تصور مقترح لتطبيق اليقظة الاستراتيجية كمدخلًا للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية.

### أسئلة البحث

تمثلت أسئلة البحث الحالية فيما يلي:

1. ما الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
2. ما الإطار النظري التطوير التنظيمي في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
3. ما واقع ممارسة أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
4. ما واقع ممارسة أبعاد التطوير التنظيمي (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
5. ما التوصيات المقترحة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية؟

### أهداف البحث

1. التعرف على الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
2. التعرف على الإطار النظري التطوير التنظيمي في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

3. الكشف عن واقع ممارسة أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

4. الكشف عن واقع ممارسة أبعاد التطوير التنظيمي (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

5. التوصل إلى بعض التوصيات المقترحة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية.

### أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث فيما يلي:

أولاً: من الناحية النظرية:

- تناولت هذه الدراسة موضوع التطوير التنظيمي، الذي يُعد من الموضوعات المهمة في ساحة التعليم بشكل عام، وفي ساحة التعليم الجامعي بشكل خاص، حيث يُعد من المداخل الرئيسية التي تحقق للتعليم صفة مواكبة روح العصر وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسساته.
- تُعد هذه الدراسة استجابة طبيعية لتوجه المرحلة الراهنة لتحقيق رؤية المملكة 2030 والمتمثلة في تطبيق أسلوب اليقظة الاستراتيجية كخيار مناسب لتطوير المنظمات في العصر الحالي.
- تعريف الباحثين والعاملين في الميدان التربوي وأصحاب القرار والمهتمين باليقظة الاستراتيجية ودورها في تطوير قطاع التعليم العالي.

- تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول اليقظة الاستراتيجية كمدخلًا لتطوير المنظمات، والتي قد تفتح المجال أمام الباحثين للقيام بأبحاث مشابهة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق أسلوب اليقظة الاستراتيجية بأبعادها باعتباره مُطلبًا مهمًا لتطوير المنظمات في كافة مستوياتها وبخاصة في الجامعات.
- تكمن أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية، في أن نتائجها يمكن أن تعين متخذي القرار في التعرف على الواقع الفعلي لليقظة الاستراتيجية والمتطلبات اللازمة لتفعيلها في الجامعات ومؤسسات التعليم والصعوبات التي قد تواجههم ومحاولة الحد منها، وذلك من خلال التوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات بهدف تطوير المنظمات.
- يؤمل أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واقع التطوير التنظيمي، باعتباره أحد الإسهامات الداعمة للجهود التي تبذلها الجامعات السعودية الحكومية، في سعيها إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية .
- يمكن أن تُسهم هذه الدراسة في إكساب المنظمات القدرة على تطوير إمكاناتها لمواجهة التهديدات والمخاطر الداخلية والخارجية من خلال تبني أسلوب اليقظة الاستراتيجية وفقًا للأبعاد المختارة في الدراسة.
- يمكن أن تُسهم هذه الدراسة في ربط أبعاد اليقظة الاستراتيجية وبلورتها في المنظمات وتفعيلها ضمن العمل الميداني بهدف التطوير ووضع الخطوط العريضة في مؤسسات التعليم العالي وتدريبهم على ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة.
- يؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في الجامعات السعودية، على اتخاذ الإجراءات العملية

السليمة، والاستراتيجيات المناسبة للتطوير التنظيمي لها، وذلك بتبني التصور المقترح وتوفير متطلباته وتفعيل مقترحاته.

### حدود البحث

تتمثل حدود البحث بما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع اليقظة الاستراتيجية بأبعادها: (التكنولوجية، التنافسية، والبيئية) كمدخلًا للتطوير التنظيمي بأبعاده: (التكنولوجيا، التعلم والنمو، وإجراءات العمل) لبناء تصور مقترح. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على الجامعات السعودية "المستقلة": (جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 1442 هـ / 1443 هـ - 2021 / 2022

الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية "المستقلة": (جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل) وهم: (وكيل الجامعة للتطوير، وعمداء الكليات والعمادات المساندة، ووكلاء الكليات والعمادات المساندة، ورؤساء الأقسام).

### مصطلحات البحث

- اليقظة الاستراتيجية : "عملية منظمة تسعى فيها المؤسسة لرصد التغيرات الحالية والمحتملة التي تحيط بالمؤسسة، ثم توفيرها في صورة نظام معلوماتي دقيق لرفع مستوى المعرفة وخفض حالات عدم التأكد ثم معالجة هذه المعلومات ونشرها بما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة لتحقيق رؤيتها الريادية" (عبد العال، 2018، ص7).

وتُعرفها الباحثة إجرائيًا: بأنها قدرة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية على تكوين نظرة شمولية

عن البيئة الخارجية والداخلية لمختلف المجالات والوظائف، وذلك من خلال استراتيجية لرصد المعلومات ومعالجتها وتحليلها وخفض حالات عدم التأكد، وبالتالي تطوير الجامعات واستشراف مستقبلها والاستعداد لأحداثها، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخلها في عدة مجالات: التنافسية، والتكنولوجية، والبيئية. وتقدر بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقياس اليقظة الاستراتيجية .

### الإطار النظري للبحث

المحور الأول : الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

تعد اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المؤسسة من عملاء وموردين وتكنولوجيا ومنافسين، إلخ، وذلك لما لهم من أهمية في صناعة القرارات الاستراتيجية . ولقد سيطر مفهوم اليقظة الاستراتيجية على أذهان القائمين على شؤون المؤسسات الاقتصادية، إلا أن التغيرات التي طرأت على المجتمعات والتي تتميز بسرعتها، وعمقها أصبحت تطال المؤسسات التربوية عامة، ومؤسسات التعليم العالي خاصة، بالتالي هي في أمس الحاجة للأخذ بمفهوم اليقظة الاستراتيجية أكثر من غيرها (صلاح الدين، 2020).

مفهوم اليقظة الاستراتيجية "Strategic Vigilance concept":

#### • مفهوم اليقظة لغةً:

وفي اللغة نقول يقظ ويقظ يقظاً، ونقول كذلك تيقظ تيقظاً لشيء ما أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضاً اليقظ والمتيقظ، وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة، ويستعمل "التيقظ أيضاً بغض النظر عن الحالة العادية للشخص؛ للإشارة إلى الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنطبق كلمة "اليقظ" على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين، وللذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة



شيء ما، والحفاظ عليه (معجم المعاني الجامع ، 2016).

• مفهوم اليقظة الاستراتيجية اصطلاحاً:

تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: "الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين" (ولد عابد، 2017، ص5).

كذلك عرفت بأنها: "أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسيتها، بجمع ومعالجة ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)، هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، ويجند العمال، ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية" (سحنون وثلاجية، 2018، ص190).

ويرى بن خليفة (2018، ص441) أن اليقظة الاستراتيجية هي: "نشاط يساعد متخذ القرار لتنظيم (رؤيته) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب، وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، وذلك خلال عملية البحث والتحليل والانتقاء، للمعلومة لتحقيق التفوق المستمر.

ويذكر العيساوي والمالكي (2018، ص312) تعريفاً بأنها: "عملية مستمرة تنفذ بشكل جماعي، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية وبشكل استباقي واستخدام المعلومات التي تخص التغيرات البيئية التي قد تحدث في البيئة الخارجية، وذلك من أجل إيجاد فرص الأعمال والحد من المخاطر وحالة اللاتأكد التي تسمح للمنظمة بسرعة التصرف وفي الوقت المناسب".

بينما عرفت الشاعر (Alshaer, 2020, p.84) اليقظة الاستراتيجية بأنها: عملية مستمرة تتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، كما يتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص؛ للاستيلاء عليها، والتحديات؛ لتجنبها

وتقليلها تأثيراتها.

في حين عرفها عبد الحميد (2021، ص 913) بأنها: "عملية استراتيجية تقوم بها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية، وتعتمد على جمع المعلومات وتحليلها، واكتشاف الفرص المتاحة، والتأهب لمواجهة المخاطر المتوقعة في البيئة الخارجية، من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وتطور من مستوى أدائها". في ضوء ما سبق تستنتج الباحثة مفهوم اليقظة الاستراتيجية في الجامعات بأنها: قدرة قادة الجامعات السعودية على تكوين نظرة شمولية عن البيئة الخارجية والداخلية لمختلف المجالات والوظائف، وذلك من خلال أسلوب استراتيجي لرصد المعلومات ومعالجتها وتحليلها، وخفض حالات عدم التأكد، وبالتالي تطوير الجامعات واستشراف مستقبلها والاستعداد للأحداث، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في عدة مجالات: تنافسية، وتكنولوجية، وبيئية.

أهداف اليقظة الاستراتيجية :

تعيش المؤسسات التربوية في عصر تشوبه المنافسة الشديدة في قطاعات الحياة كافة، ولهذا أصبح على عاتق المؤسسات التربوية مهمة صعبة وهي الدخول في دوائر التنافسية المحلية والعالمية، وبالتالي كان لزاماً عليها تبني أسلوب اليقظة الاستراتيجية كعملية استراتيجية فكرياً وعملاً لكي تراقب وترصد كل صغيرة وكبيرة حول بيئة الجامعة (الداخلية والخارجية)، ومن ثم يتزود المحيط الداخلي للجامعة بالمعلومات (عبر ممثلي اليقظة) التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس، ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس والتطوير، وعليه حدد (عبد الحميد، 2021، ص 916) عدة أهداف لليقظة الاستراتيجية، أهمها:

1- هدف معلوماتي: يتمثل في توفير نظام معلوماتي استراتيجي لكل جوانب المؤسسة ومعالجتها، ونشرها

وتقديمها لمتخذي القرار.

- 2- هدف تنافسي: ويتضمن تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة الحفاظ على الميزة التنافسية في المستقبل عن طريق مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المنافسة ومحاولة تطوير أدائها.
- 3- هدف بيئي: لمحاولة رصد الفرص المتاحة في البيئة المحيطة واستثمارها، وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة وتحليل البيئة التكنولوجية.
- 4- هدف تخطيطي: ويتضمن تحديد رؤية واضحة للمؤسسة ومراقبة أنشطة المنافسين من أجل الاستمرار في التجديد والتطوير التكنولوجي وتحقيق ميزة تنافسية.
- 5- هدف علمي: لتشجيع البحث والابتكار لتطوير المؤسسة وتسجيل براءات اختراع.
- 6- هدف منهجي: ويتضمن توظيف أحدث الأساليب العلمية في التقييم الموضوعي لموقع المؤسسة الحالي، وتحليل البيئة التكنولوجية للمؤسسة، وتفعيل اليقظة الاستراتيجية .
- 7- هدف اقتصادي: ويركز على العائد الاقتصادي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وزيادة الأرباح عن طريق توسيع مجالات الخدمات وتطويرها وتحسين جودتها.
- كما يمكننا أن نستنتج مما سبق أن الجامعات تهدف من خلال تبني أسلوب اليقظة الاستراتيجية إلى رصد التغيرات الحالية والمحتملة التي تحيط بالجامعة، مع توفير نظام معلوماتي دقيق يساهم في رفع مستوى المعرفة، ويساعد في التنبؤ المستقبلي والاستشعار للمشكلات والمخاطر التي يمكن أن تحدث بالبيئة الجامعية، كذلك يساهم في الاستبصار الاستراتيجي للكشف عن التغيرات التي تحيط بالمؤسسة الجامعية والجامعات الأخرى المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي، وبذلك تمتلك الجامعة القدرة على الاستباقية في صنع واتخاذ قرارات تعمل على تحقيق الأهداف التطويرية المنشودة.

### أهمية اليقظة الاستراتيجية :

تُعد اليقظة الاستراتيجية أسلوباً فعالاً باعتباره عاملاً أساسياً في استمرارية الأداء الاستراتيجي للمنظمات والمؤسسات التربوية ورصد المتغيرات المحيطة بها وجعلها في حالة من تنبؤ استشرافي، استباقي، مستدام، ذلك التفكير القائم على بناء معرفي ومعلوماتي متوافر بصورة ملموسة في المنظمة، والتي تستطيع القيادة الأكاديمية من خلاله أن تحلل البيئة المحيطة، وتتخذ القرارات وتحقق الأهداف بكفاءة واقتدار، وهي بذلك تمثل امتيازاً تنافسياً بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تماثلها.

"إذاً كان التخطيط الاستراتيجي يبدو منطقياً باعتماده على تحليل ما هو ممكن وغير ممكن، ومن ثم تحديد الأهداف ووضع الخطوات لتنفيذها وتحقيق النتائج المرجوة لنقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى الوضع المرغوب، كل ذلك بافتراض أن العالم مستقر ويمكن التنبؤ به إلى حد كبير، أما اليقظة الاستراتيجية فهي تُعنى بافتراض أن بقاء الحال من المحال وأن التغييرات وإن بدت صغيرة إلا أنها مهمة ومؤثرة" (الزهيري، 2018، ص3).

وتكتسب اليقظة الاستراتيجية أهمية بالغة لدى المؤسسة كما ذكر كل من: ليسكا وكاستاغوس (Lesca et Castagnos, 2000, p.1-22)، وسحنون وثلايجية (2018، ص140) من خلال:

1 - دعم التخطيط: اليقظة الاستراتيجية تدعم سيرورة التخطيط وتسهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.

2 - دعم الاستجابة: اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعي ودراية بتطورات المنافسين، وفهم تغيرات المحيط الخارجي، وتحليل التحديات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أجهزة الاستجابة بسرعة متناهية.

- 3 - دعم الإبداع والابتكار: تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة المنظمة بنظيراتها مما يحفز الابتكار والإبداع، وتقديم منتجات ذات جودة أعلى، ومن ثمة دعم موقعها التنافسي.
- 4 - دعم القرارات: تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات بيانات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، فهي بذلك تقلل من حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات وعلى فهم المشكلات وحلها.
- 5 - استباق الأحداث: تفعل اليقظة الاستراتيجية حواس المنظمة لاقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا مختلفة للفرص المتاحة، والسرعة في العمل، وتقليل تأثير الأخطار المحتملة.
- أنواع "أبعاد" اليقظة الاستراتيجية :

من خلال الدراسات السابقة والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية كدراسة العتيبي والقحطاني(2018)، ودراسة جابر(2019) ودراسة الاكلمي(2019) تستنتج الباحثة أهم أبعاد اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، والتي يتوقع بتطبيقها والعمل بها أن تضمن الجامعة النمو والتميز التنافسي، وبالتالي تطوير الجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهي الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة، وهي كما يلي:

- 1 - اليقظة التكنولوجية: تكمن اليقظة التكنولوجية في المراقبة والتتبع والتحليل المستمر لكل ما يتعلق بالمحيط التكنولوجي من تطورات علمية وتقنية حالية ومستقبلية في إطار نشاط المؤسسة، وتقاس اليقظة التكنولوجية من خلال مدى معرفة وفهم وقدرة المؤسسة على مواجهة النمو الإبداعي لدى المنافسين، والاستعانة بالتقنيات الجديدة في مجال التكنولوجيا والتعرف على براءات الاختراع وأهم المعايير والمتطلبات لتطوير هذا القطاع. وبذلك تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة التعليمية، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي

تهم المؤسسة التعليمية حاليًا ومستقبلًا (سحنون وثلاجية، 2018، ص140).

2 - اليقظة التنافسية: وهي التي تبحث في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها الجامعة، والبحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها، وتتمثل أهمية اليقظة التنافسية في أنها تعد من أفضل السبل لإيجاد أفضل الممارسات وصياغة الاستراتيجيات الأكثر كفاءة داخل المؤسسة التعليمية، كما أنها تساعد المؤسسة على تحديد الأنشطة والعمليات التي يجب تطويرها، بالإضافة إلى أنها تساعد في اكتشاف فجوات الأداء مقارنة بالمنافسين، وأخيرًا تسمح بمرور جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة التعليمية، والتنبؤ بالمعوقات المستقبلية التي تواجهها (الزايدي، 2019، ص341).

3 - اليقظة البيئية: وهي التي تركز على بقية مكونات المحيط - ما عدا السابق ذكرهم - أي بقية محيط الجامعة، وهي العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية، حيث تسمح اليقظة البيئية بمراقبة التطورات القانونية والشروط المنظمة لسوق العمل وتغير المواقف وتوجهات المجتمع ومخاطر الفوضى والصراع وما إلى ذلك.

وتتمثل اليقظة البيئية للجامعات في إدراك التغيرات الثقافية والسياسية والاجتماعية والقانونية التي تحدث داخل المجتمع، وانعكاس هذه التغيرات على أدائها لأدوارها وكيفية الاستفادة من الفرص المتاحة داخل هذه التغيرات والتقليل من مخاطرها.

تستنتج الباحثة أن اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة ماهي إلا منظومة متكاملة تتمثل مدخلاتها في المعلومات الواردة من البيئة وعملياتها في معالجة هذه المعلومات بما يحقق التطور التكنولوجي والتنافسي والتنظيمي بطريقة ديناميكية تتمثل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة، والتي تنهض بالجامعة ومخرجاتها

بكافة المجالات، وبالتالي فإن المُحصلة هي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية .

متطلبات نظام اليقظة الاستراتيجية:

تمثل اليقظة الاستراتيجية فكرةً جديدًا يؤثر في جميع النواحي التنظيمية، فهي تمثل تغييرًا كاملاً في طريقة العمل تستوجب إعادة النظر في رؤية المحيط الخارجي للمنظمة، وتستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه، ولن يتم ذلك إلا بتوفر جملة من المتطلبات تتمثل فيما يلي (صلاح الدين، 2020، ص 218-222):

1- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: من أهم متطلبات نجاح اليقظة الاستراتيجية في المنظمات العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وترسيخ ثقافة داعمة لليقظة الاستراتيجية تشجع على الانفتاح، وتعطي أهمية كبيرة للمعلومات، حيث تمثل الثقافة نظامًا مشتركًا بين أعضاء التنظيم، بحيث تشمل طرق التفكير والإدارة والخصائص كالقيم والمعايير المحددة للمناخ التنظيمي، ويتم تعزيز اليقظة الاستراتيجية في المنظمة بتكوين ثقافة تنظيمية تسعى لتبادل المعرفة والثقة بين العاملين، مما يؤدي إلى رفع مستوى التيقظ الاستراتيجي داخل المنظمة.

2- القيادة الملهمة: إن دعم القيادات الإدارية مطلب مهم لبناء نظام لليقظة الاستراتيجية، والذي يقوم على فكرة تأثير القائد على الاتباع عن طريق الإقناع والتوجيه والإلهام، وإعطاء المثل والقدوة والتحفيز الإيجابي، وتجنب الضغط، والإجبار، والتخويف، في تحقيق انصياع العاملين للتوجيهات، ويتم ذلك من خلال التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل، كما يتفاعل القادة والتابعون في شفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح معالم الطريق، وتوضح اتجاهات الأداء .

3- إعادة الهيكلة التنظيمية: إن المنظمة التي تسعى للانفتاح على بيئتها الخارجية، وتبحث عن إقامة نظام

لليقظة الاستراتيجية وتعمل على استباق المعلومات واستشراف المستقبل، يتطلب منها أولاً وقبل كل شيء مراجعة هيكلها التنظيمي، وتبنيها هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية، ومن ثم يتم إعادة بناء الهيكل التنظيمي .

معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية:

هناك العديد من المعوقات التي تؤثر على تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المنظمات وهي كما ذكرها

بلصيرة خليفة (2018):

- 1 - عدم وجود خلية لممارسة أسلوب اليقظة الاستراتيجية أو عدم تفعيلها في حالة وجودها بصورة جيدة.
- 2 - عدم الاعتراف بالدور الاستراتيجي لأسلوب اليقظة الاستراتيجية وضعف الاتصال الإداري بين أفراد المنظمة، وبالتالي الاستحواذ على المعلومات وعدم نشرها.
- 3 - انعدام وعي أفراد المنظمة، وعدم إحساسهم بأهمية الدور الاستراتيجي للمعلومة بالنسبة لحاضر المنظمة ومستقبلها.
- 4 - عدم القدرة على تحديد المعلومات التي تحتاجها المنظمة.
- 5 - صعوبة ترجمة النتائج التي تكون بشكل تقريبي.
- 6 - صعوبة مراقبة بيئة واسعة ومتعددة في حالة النشاطات المختلفة.
- 7 - تصديق بعض المعلومات ضعيفة الأهمية المحصلة من عملية اليقظة الاستراتيجية وجعلها ذات قيمة.
- 8 - نقص الإمكانيات المادية والبشرية لممارسة أسلوب اليقظة وتنميتها.

وترى الباحثة أنه يمكن للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تجاوز المعوقات والتحديات التي تواجه

عملية تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية، وذلك ببناء ثقافة تنظيمية داعمة لأسلوب اليقظة من خلال توفير بيئة



جاذبة للإبداع ومناخ تنظيمي له انعكاسات واضحة على الأداء، وتبني اللامركزية في وضع الخطط وتنفيذ البرامج، والسعي لبناء نظام اتصال فعال في الجامعة بالإضافة إلى تأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم واستثمار طاقاتهم مع توفير لوائح للمكافآت والحوافز.

المحور الثاني : الإطار النظري للتطوير التنظيمي في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

يُعد التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في دورة حياة المنظمات الإدارية كافة، حيث يسعى إلى تحسين جوانبها المختلفة، بما في ذلك الجانب التنظيمي والجانب الإنساني، وما يقتضيه ويتبعه من زيادة الاهتمام بتكنولوجيا الأداء وإجراءات العمل وتدريب الأفراد ودعم تعلمهم ونموهم.

مفهوم التطوير التنظيمي:

قد عرف بوريب (2015، ص 10) التطوير التنظيمي اصطلاحاً بأنه: "إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة، ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدراتها على حل المشكلات، لمواجهة ظروف أو مواقف أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة تتطلب الأمر تغييرها، والاعتماد على الجهود التعاونية بين الإداريين المنفذين للخطة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية".

بينما عرفه صرصور (2017، ص 11) بأنه: "جهود مخططة تشمل أبعاداً متعددة للمنظمة، تمكنها من مواجهة المتغيرات والمشكلات لضمان استمرارية عملها وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية".

وعرف كابور (Kapur, 2018, p.1) التطوير التنظيمي بأنه: جهد مخطط له، بهدف زيادة فعالية المنظمة من خلال التدخلات المخطط لها في عمليات المنظمة وتحسين الأبعاد التنظيمية، مثل: البيئة الخارجية، والرسالة، والاستراتيجية، والقيادة، والثقافة، والهيكل، ونظم المعلومات والمكافآت.

كما تعرف الباحثة التطوير التنظيمي في منظمات التعليم العالي بأنه: "عملية منظمة ومخططة يتم من

خلالها تطوير الجامعات السعودية عن طريق تطبيق الإجراءات الإدارية الحديثة والمرنة، والاهتمام بتدريب العاملين، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، لتتمكن من تطبيق رسالتها التربوية، والمحافظة على استمراريتها وبقائها".

#### أهمية التطوير التنظيمي:

إن للتطوير التنظيمي أهمية بالغة يكتسبها من خلال الدور الجوهري الذي يقوم به داخل المنظمة، والذي من الممكن استباق الأحداث المستقبلية من خلال مداخله وخطته، إذ يعتبر التطوير التنظيمي المحرك الأساسي للطاقات البشرية التي تؤثر في المستوى الأول على الأداء وتحقيق الإنتاجية العالية في المنظمة، كما أنها تُعد نقطة البداية من أجل تحقيق التغيير في المنظمة (معمر، 2008، ص 9).

ويشير كل من شاندراسيكار وفيلوسامي (Chandrasekar & Velusamy, 2017, p.6) أيضاً إلى

أهمية التطوير التنظيمي لدى العاملين، والتي تظهر تبعاً للتغيرات التي تعيشها بيئة الأعمال في أواخر القرن المنصرم، حيث زاد اهتمام العلماء بإدارة الموارد البشرية وزيادة الدعوات المساندة لإشباع رغبات العاملين وحاجاتهم ومتطلباتهم، والعمل على امتثال روح العمل التشاركي، والدعوة لتحقيق جودة حياة العمل والعاملين عبر إجراء التطورات التي تتوافق ومتطلبات بيئة العمل داخل وخارج المنظمة.

هنا تشير الباحثة؛ وفي ظل التوجهات المستقبلية لوزارة التعليم وانطلاقاً مما ورد في رؤية المملكة 2030،

من أهداف استراتيجية والتي شجعت الجامعات ومؤسسات التعليم بأن تكون أكثر نضجاً في إدارتها الاستراتيجية سواء على مستوى تنفيذ خططها الاستراتيجية أو مستوى نضج قياداتها، وبالتالي إعادة النظر في وضع الخطط التطويرية القائمة على الفكر الاستراتيجي الشمولي المبدع، وتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وكفاءة المخرجات النوعية. وبالتالي تكون للتطوير التنظيمي أهمية بالغة تظهر من خلال دوره في إحداث

التغييرات الداخلية بإدارات وأقسام الجامعات السعودية، وفقاً لحجم الجامعة وطبيعة أهدافها المنشودة وغاياتها. معوقات التطوير التنظيمي:

قد وضع آل فطيح (2008، ص 78-81) أبرز تلك المعوقات، والتي جاءت على النحو الآتي:

- 1) المعوقات الإدارية: وتكمن في عدم دقة الاختصاصات والمهام في العديد من الإدارات، وفي ضعف توضيح غايات التطوير التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، بالإضافة إلى عدم الإلمام بأنماط الإدارة الحديثة وأساليبها، بالإضافة إلى عدم توفر الموارد البشرية والمادية الكافية والمؤهلة التي تتسم بالكفاءة العالية، مع انخفاض المهارات الإدارية للقيادات.
- 2) المعوقات التقنية: وتكمن في عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات المتطورة، وعدم المعرفة الكافية بتكنولوجيا التطوير التنظيمي، وتدني مستوى القدرة على مسايرة التطورات والمستجدات التقنية الحديثة، والنقص في البرامج التدريبية التي تعمل على تدريب العاملين في المنظمة على برامج نظم المعلومات والبرمجة، بالإضافة إلى زيادة التكلفة لأجهزة الحاسوب الحديثة والبرامج التي تتسم بالجودة العالية، وقلة الكوادر البشرية المتخصصة بالمعرفة التقنية.
- 3) المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتكمن في مدى تأثير القيم والعادات الاجتماعية الموروثة في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، وتدني مستوى التفاعل الاجتماعي بين الفرق والمجموعات في المنظمة، والاختلاف في المعايير والقيم عند الأفراد، وأيضاً عدم الثقة بالخبرات والقدرات التي يمتلكها المستشارون والاختصاصيون، بالإضافة إلى سوء الفهم عند بعض الإداريين والقياديين وقلة معرفتهم بفلسفة التطوير التنظيمي، ومقاومة التغيير والتطوير من قبل العاملين في المنظمة خوفاً من المجهول، وأحياناً انتشار الفساد الإداري وعدم التوافق بين أعضاء الفريق الواحد في وضع خطط التطوير التنظيمي وتنفيذها.

تستخلص الباحثة مما سبق، أنه على الرغم من النظر إلى معوقات التطوير التنظيمي على أنها سلبية، إلا أن لها نواحي إيجابية وبالتطبيق على الجامعات نجد أنها تعمل على تشجيع الإدارة العليا في الجامعة على تفحص مقترحاتها بجدية وعمق للتأكد من مناسبتها للعاملين والمستفيدين والمجتمع ككل وإتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التطوير بصورة أكبر حتى يتفهموه ويتقبلوه بشكل أفضل. وتبني أساليب واستراتيجيات تطويرية أكثر مرونة، وذلك بالكشف عن نقاط الضعف التي تعترى المنظمة ومحاولة تحسين خطط التطوير لمعالجة المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة في المنظمة، مما يسهم في رفع مستوى الجامعات في تيسير إجراءاتها واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل وقوع المشكلات، ومن ثم بذل المزيد من الجهد والاهتمام في نشر ثقافة التطوير التنظيمي وأهميته داخل الجامعة، مما يؤدي إلى تقبله والتخفيف من مقاومته.

#### علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتطوير التنظيمي:

تستنتج الباحثة من خلال الأطر النظرية والدارسات العلمية أن المعلومات الاستراتيجية ما هي إلا ترجمة ومحصلة لتطبيق أسلوب اليقظة الاستراتيجية التي تلقي الضوء على ما يدور في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)، وتقدم مؤشرات ودلالات تُسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتوافق وأهداف المنظمة. فهي تُعد من أهم الأدوات والوسائل الحديثة والفاعلة في تطوير المنظمات، وحيث يحظى تطبيق هذا الأسلوب باهتمام شديد من قيادات ومسئولي المنظمات الريادية العالمية. وذلك لإسهام الاستراتيجية اليقظة في تغيير أساليب التخطيط الإداري التقليدي، في ضوء ما تواجهه المنظمات عامة والجامعات خاصة من تحديات كبيرة نتيجة للنمو في حجمها وتنوع أنشطتها وتعقدها والتطلع للتميز والريادة، وبخاصة مع التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية، والتطورات التكنولوجية السريعة المتلاحقة كالذكاء الاصطناعي والثورة الصناعية.

ويمكن أن نصف العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي بأنها علاقة تكاملية، فاليقظة

الاستراتيجية ما هي إلا أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي الهادفة للتطوير التنظيمي، وما يثمر عنه من ميزة تنافسية وتواجد ريادي على مستوى المنظمات الأخرى، كما نستطيع القول: إن أسلوب اليقظة يختلف عن المداخل والأساليب التطويرية الأخرى في كونه يُسهم في تغيير وتحسين بيئة المنظمة وأنشطتها من خلال ما يقدمه من معلومات وبيانات للكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ والاستباق وتمكين المنظمة من الاستعداد والتميز لمواجهة التحديات والمنافسين (Schoemaker & Day, 2019, p.1).

وحيث اتجهت المنظمات التعليمية عامة والجامعات خاصة إلى تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة، وبما أن البيئة الجامعية تتميز بشدة المنافسة وكثرة التغييرات، والاستباق التكنولوجي والتقني والمعرفي جعلتها أكثر اهتمامًا بالتطوير عن غيرها لخلق أنماط جديدة في الجامعات وتدفق للتصورات وطرح أفكار بناءة للمجتمع ككل (Salam, 2013).

ومن هنا يمكن القول: إن اليقظة الاستراتيجية تُعد وظيفة رئيسية لا غنى عنها ضمن الاستراتيجيات المتبعة في الجامعات والمنظمات التعليمية بهدف التطوير التنظيمي وما يتبعه من استحواذ المنظمة على ميزات وقدرة عالية على اتخاذ القرارات الرشيدة، وإدارة ذكية للأزمات واستباق للأحداث .

لقد أكد كل من الشاعر (Alshaer, 2020) على وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية وتطوير المؤسسة، كما بيّن كل منهما أن تطوير أداء المؤسسة مرتبط بقدرتها على توصيف وتكييف استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي مع البيئة المحيطة، وهذا لا يتم إلا من خلال قدرتها على الحصول على معلومات مهمة حول البيئة الحالية والمستقبلية التي تنشط فيها، كما يعتبر غوزلين وبينتز (Gauzelin & Bentz, 2017) أن ممارسة اليقظة تؤثر في تحسين الأداء والأنشطة الداعمة له، والتي تسمح بتكيف وأقلمة التنظيم، وهي ضرورية لتشكيل وبلورة قواعد واستراتيجيات أساسية، وبالتالي فهي نشاط مهم في سيورة الإدارة الاستراتيجية، كما أن

اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على تركيز خططها الاستراتيجية والتكتيكية على القوى الخارجية التي من الممكن أن تهدد توازنها، كما تمكن المنظمة من تحويل التهديدات المحتملة إلى مزايا تنافسية.

ولتحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات يستلزم ذلك القيام بعدة إجراءات أولها: عملية تحسين الأداء والتي يتم من خلالها تحديد الأداء ومعرفة الوضع المرغوب والوضع الفعلي، ثم البحث عن جذور المسببات واختيار وسيلة التدخل أو المعالجة ومن ثم التطبيق، وأخيراً مراقبة وتقييم الأداء، ولا يمكن النجاح في تنفيذ تلك الخطوات إلا في ضوء اليقظة الاستراتيجية، فالنجاح هنا مرهون بما تمتلكه المنظمة من معرفة وتكنولوجيا متقدمة وثروة بشرية متعلمة قادرة على الإبداع والإنتاج والمنافسة، وتحقيق أفضل المؤشرات في مجال التنمية البشرية والاستثمار الإيجابي للثروات والإمكانات، فالمنظمة العارفة هي القوية والتي تؤمن قادتتها بأن القطاع التربوي والتعليمي يشكل أحد الأعمدة الرئيسية في تطور المجتمع وتلبية احتياج سوق العمل.

لذا تستنتج الباحثة أن المنظمات التعليمية متمثلة بالجامعات السعودية بحاجة ماسة إلى وضع نظام فعال لتطبيق اليقظة الاستراتيجية، بحيث يسمح لها من خلاله متابعة ورصد سير العمل داخلها، وتنظيم علاقتها بالبيئة الخارجية وتعزيز تنافسيتها وتحقيق الريادة محليا وعالميا.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة عبد الحميد (2021): هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، وأن مفهوم اليقظة الاستراتيجية مفهوم واسع متعدد الأبعاد يتضمن اليقظة التنافسية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتسويقية والبيئية. ، وأن من

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتنمية الموارد البشرية، وتشجيع الإبداع. في الأخير توجد مؤشرات أساسية لقياس الميزة التنافسية أهمها ترتيب الجامعة في التصنيفات الدولية وحصولها على جوائز التميز الأكاديمي، وسمعتها الأكاديمية الجيدة، وقدرتها في بناء مجتمع المعرفة، وتطوير الشراكة مع المجتمع المحلي والدولي.

- دراسة إبراهيم (2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (111) من المديرين ومساعديهم والمعلمين الأوائل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان جاءت بدرجة كبيرة بشكل عام، وجاءت في المرتبة الأولى المعوقات الخاصة بالجانب الإداري، تليها معوقات تتعلق بالجانب البشري، وأخيراً جاءت المعوقات الخاصة بالجانب التقني. أما أبرز معوقات الجانب الإداري، فكانت قلة الدعم المالي المخصص لبرنامج التطوير التنظيمي.

- دراسة يونس وعاشوري (2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية بالتطوير التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، وتم الاعتماد على أداة الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (160) عاملاً على مستوى مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الجلفة، وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل وتم استخدام المنهج الوصفي، وبعض الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة القيم التنظيمية والتطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- دراسة صلاح الدين (2020): هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطويرها من قبل الباحثة، وتطبيقها على عينة من (45) عضو هيئة تدريس من القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: أن جامعة السلطان قابوس تعتمد على عدة مصادر للمعلومات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وجاءت التغيرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لمصادر معلومات اليقظة، بينما جاء المنافسون الحاليون أو المرتقبون في المرتبة الأخيرة، وأن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس جاء بدرجة متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى اليقظة البيئية ضمن المستوى المتوسط، تلتها اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة التجارية. بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة جاز وجمال (Jaz & Jamal, 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي لفنادق الدرجة الأولى في بغداد كدراسة تطبيقية. وتوضيح العلاقة بينهما، حيث اعتمدت الباحثتان من خلال دراستهما الحالية المنهج الوصفي الاستكشافي لتحقيق أهداف الدراسة، وهي الإجابة عن هل كانت فنادق الدرجة الممتازة قادرة من خلال اليقظة الاستراتيجية على الوصول إلى التميز التنظيمي؟ وقد بلغت عينة الدراسة (93) مبحوثاً يمثلهم قادة مجتمع الدراسة في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد متمثلة في فندق جراند عشتار، وفندق المنصور، وفندق الرشيد رويال توليب، وفندق فلسطين الدولي، وفندق بغداد. وفيما يتعلق باليقظة الاستراتيجية فقد تبنت فنادق الدرجة الممتازة العمل وفق فكر الدولة. والفلسفة الاقتصادية والقوانين التي تضعها في يقظتها البيئية. كما ظهرت في فنادق الدرجة



المتمازة في مدينة بغداد مراقبة نشاطات وتحركات منافسيها من الفنادق الأخرى حسب بيئتهم التنافسية، إلا أنه لا توجد خطط واضحة حول كيفية مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية، كما أن الفنادق لا تعطي توازناً في الاهتمام بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية مقارنة اليقظة البيئية.

- دراسة مظهر وايريدا والاسدي (Mezher, Iredha & Al-asadi, 2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء واليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي، من خلال مسح آراء القيادات الإدارية بجامعة المثنى حول تنفيذ البرنامج الحكومي للعام 2018 - 2022. ركزت الدراسة على موضوعات ذات أهمية كبيرة للمنظمات وهي الذكاء الاستراتيجي واليقظة وأثرها على النجاح التنظيمي. حيث اعتمدت الدراسة النهج التحليلي في تنفيذ البرنامج الحكومي لرئيس مجلس الوزراء للفترة (2018 - 2022)، ووزارة التعليم العالي وتطبيقها في جامعة المثنى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حول عملية تنفيذ البرنامج الحكومي، حيث تم توزيع (30) استمارة على القيادات الإدارية ممثلة برئيس الجامعة ومساعد علمي ومساعد إداري و(15) عميداً بالكلية و(12) رئيس قسم في رئاسة الجامعة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي الذي تمتلكه القيادات في الجامعة عند تواجده مع اليقظة الاستراتيجية معاً يكون تأثيره غير معنوي في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث إن وجود اليقظة يقلل من تأثيره، بينما اليقظة الاستراتيجية وتوفير ورصد المعلومات الاستباقية يكون لها تأثير معنوي في تحقيق النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف البرنامج التنظيمي عند عملها معاً مع الذكاء الاستراتيجي. وتوصل البحث إلى وجود علاقة تأثير معنوي بين متغيرات البحث.

التعليق على الدراسات السابقة:

أ- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1) اتفقت الدراسة الحالية مع كلٍ من: دراسة عبد الحميد (2021)، ودراسة صلاح الدين (2020)، ودراسة ( Mezher , Iredha ,Al-asadi, 2020 ) في منهج الدراسة الوصفي، و في الاستبانة كأداة للدراسة

2) اتفقت الدراسة الحالية مع كلٍ من: دراسة صلاح الدين (2020) في اختيار القيادات الأكاديمية كعينة للدراسة، وفي تطبيق الدراسة على مؤسسات التعليم العالي (الجامعات).

ب-أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1) اختلفت الدراسة الحالية مع كل من: دراسة عبد العال (2018)، المقابلة كأداة بالإضافة للاستبانة لجمع المعلومات.

من خلال الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية السابقة نستنتج ما يلي:

1-معظم الدراسات السابقة عبرت عن عدة أساليب ومداخل للتطوير التنظيمي من أهمها: الأساليب القائمة على استشراف المستقبل، ومراقبة المحيط البيئي كاليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة.

2-هناك توجه نحو التطوير والتحديث من قبل الجامعات في عصر المنافسة ومواجهة التحديات والتحولت العالمية والمحلية.

3-تحقيق التطوير التنظيمي لأي منظمة يستلزم منها تبني أسلوب استشرافي استراتيجي يضمن بقاءها ونموها وتنافسيتها كأسلوب اليقظة الاستراتيجية .

4-تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت جزءًا من مجالات التطوير التنظيمي بهدف

تحسين خدماتها ومواجهة تحدياتها المستقبلية.

أوجه التميز والاستفادة من الدراسات السابقة:

• تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية بما يلي:

(1) تحديد الفجوة البحثية وتدعيم مشكلة الدراسة.

(1) صياغة وبلورة الإطار النظري، والربط والتحليل مع نتائج الدراسة الحالية .

(2) اختيار منهج البحث وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

• تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط:

(1) كونها تهدف إلى تقديم تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية وفقاً للأبعاد المختارة باعتبار

اليقظة الاستراتيجية مدخلاً مهماً للتطوير، وهي بذلك تمثل - على حد علم الباحثة - الدراسة الوحيدة

التي ربطت بشكل مباشر بين اليقظة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في قطاع مؤسسات التعليم

الجامعي.

(2) استهدفت هذه الدراسة القادة من العمداء للكليات وعمداء العمادات المساندة والوكلاء، في جامعة الملك

سعود والملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، إذ ترى الباحثة أن القيادات هم الجهة

المخولة بالتطوير والتغيير وتبني الاستراتيجيات والمداخل التطويرية؛ إذ إنهم أصحاب القرار، ولديهم

الصلاحيات الكافية والقدرات والمهارات الكافية التي تساعدهم على تشخيص الوضع، ووضع الحلول،

والتغيير في الوقت المناسب.

(3) بناء تصور مقترح للتطوير التنظيمي وفقاً لاستراتيجية اليقظة كمدخل حديث واستراتيجي تخطيطي للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية.

### إجراءات البحث

- منهج البحث: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية كمدخل للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية، واستناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي بمدخله (المسحي، والارتباطي).
- مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية: (وكيل الجامعة للتطوير / عمداء الكليات والعمادات / وكلاء الكليات والعمادات / رؤساء الأقسام) في ثلاث جامعات سعودية، هي: (جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل)، وقد حرصت الباحثة على اختيار هذه الجامعات؛ كونها جامعات مستقلة تميزت بإدارة استراتيجية أكدت جاهزيتها في تحقيق (23) معياراً و(74) مؤشراً في ثلاث مجالات، هي: (الأكاديمية، والمالية، والإدارية)، حققت لكل جامعة هويتها المتفردة. وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (789) قائداً أكاديمياً حسب الإحصائيات التي توصلت إليها الباحثة من خلال المخاطبات الرسمية مع الجامعات الثلاث ومواقعها الإلكترونية، في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (1443هـ - 2021م).
- عينة الدراسة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من (259) القيادات الأكاديمية في جامعة (الملك سعود - الملك عبدالعزيز - الإمام عبدالرحمن بن فيصل).

أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، حيث تم إعداد الاستبانة بناءً على أهداف الدراسة، والأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تضمَّنت الاستبانة في صورتها الأولية جزأين، كما يلي:

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (مكان العمل، والدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة العملية، والوظيفة الحالية).

- الجزء الثاني: ويحتوي على (56) عبارة مُوزَّعة في محورين، كما يلي:

أ- المحور الأول: يقيس مستوى اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على (34) عبارة مُوزَّعة على ثلاثة أبعاد فرعية، كالآتي:

- البُعد الأول: يتكون من (10) عبارات تقيس اليقظة التكنولوجية في الجامعات السعودية.
- البُعد الثاني: يتكون من (13) عبارة تقيس اليقظة التنافسية في الجامعات السعودية.
- البُعد الثالث: يتكون من (11) عبارة تقيس اليقظة البيئية في الجامعات السعودية.

ب- المحور الثاني: يقيس مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويشتمل على (22) عبارة مُوزَّعة على ثلاثة أبعاد فرعية، كالآتي:

- البُعد الأول: يتكون من (7) عبارات تقيس التطوير التنظيمي بمجال التكنولوجيا في الجامعات السعودية.
- البُعد الثاني: يتكون من (8) عبارات تقيس التطوير التنظيمي بمجال التعلم والنمو في الجامعات السعودية.
- البُعد الثالث: يتكون من (7) عبارات تقيس التطوير التنظيمي بمجال إجراءات العمل في الجامعات السعودية.

وقد تصدَّر الاستبانة لغايات التحكيم خطاب مُوجَّه للمحكم، طلبت فيه الباحثة قراءة عبارات الاستبانة، وبيان الرأي من حيث مناسبة العبارات لمضمون الاستبانة وانتماؤها إلى المحور والبُعد الواردة فيه، بالإضافة إلى الحكم على مدى وضوحها وصياغتها اللغوية.

## صدق الأداة:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (28) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية المتخصصين، وتم التعديل بناء على مقترحاتهم.

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتراوحت نسبة الارتباط لعبارات بُعد اليقظة التكنولوجية بين (0.695) و(0.866)، وبُعد اليقظة التنافسية ما بين (0.770) و(0.878)، وبُعد اليقظة البيئية ما بين (0.683) و(0.833)، بالنسبة لعبارات محور "التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية فتراوحت نسبة الارتباط لعبارات بُعد التكنولوجيا من التطوير التنظيمي ما بين (0.728) و(0.893)، وبُعد التعلم والنمو من التطوير التنظيمي ما بين (0.723) و(0.872)، وهو ما يدل على ان عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، وصالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة: أن معاملات الثبات لمحوري الأداة وأبعادهما كانت مرتفعة، ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية؛ لأنها تزيد على (60%)، إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية (0.978)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية (0.972).

عرض نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

"ما واقع ممارسة أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

1-1 النتائج المتعلقة بمستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات السعودية:

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى

اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات السعودية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اليقظة (التكنولوجية)	رقم العبارة
5	مرتفع	0.90	3.44	المتابعة المستمرة للمستجدات التقنية والتكنولوجية.	1
9	متوسط	0.93	3.09	استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها.	2
2	مرتفع	0.90	3.65	توفير شبكة اتصالات لخدمة نظم المعلومات بالجامعة.	3
3	مرتفع	0.78	3.62	تحديث بنيتها التحتية بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة	4
7	متوسط	0.86	3.22	الحرص على التدريب المستمر لمسؤوليها بهدف استخدام التكنولوجيا الحديثة.	5
6	متوسط	0.83	3.36	رصد المعلومات التكنولوجية لاستثمارها في إبداعات تطويرية تنافسية.	6

رقم العبارة	اليقظة (التكنولوجية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
7	الحصول على شراكات مع الجهات الرائدة تكنولوجياً.	3.46	0.80	مرتفع	4
8	الاهتمام بتوفير درجة عالية من أمن المعلومات للحفاظ على سرية بيانات الجامعة.	3.75	0.83	مرتفع	1
9	السعي لتحقيق براءات اختراع في المجال التكنولوجي.	3.03	0.90	متوسط	10
10	تشجيع المنسوبين لحضور الملتقيات العلمية التكنولوجية.	3.15	0.92	متوسط	8
	المتوسط العام لمستوى اليقظة (التكنولوجية)	3.38	0.53	متوسط	-

يشير الجدول (1) إلى أن مستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات السعودية (الكلية) جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد اليقظة التكنولوجية (3.38) وانحراف معياري (0.53)، ويمكن تفسير المستوى المتوسط لليقظة التكنولوجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، إلى ما واجهته الجامعات السعودية من ضغط على الخدمات التكنولوجية في ظل التحول إلى التعليم عن بُعد خلال جائحة (كوفيد-19)، وما ترتب عليه من ضعف عمليات التدريب المستمر والمباشر لمنسوبي الجامعات في استخدام التكنولوجيا أو حضور الملتقيات العلمية التكنولوجية. كما يمكن تفسير النتيجة بأن



القيادات الأكاديمية في الجامعات عينة الدراسة عكسوا الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة بصورة أكثر إبداعاً بحيث تحقق اليقظة التكنولوجية في الجامعات، كالحاجة إلى التوسع في استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها، وتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة وحضور الملتقيات العلمية التكنولوجية، واستثمار المعلومات التكنولوجية في تقديم إبداعات تطويرية تنافسية.

بالنسبة للعبارات، فقد تراوحت استجابات القيادات الأكاديمية ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت (5) عبارات بمستوى متوسط، و(5) عبارات بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.03) و(3.75)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.78) و(0.93)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على اليقظة التكنولوجية في الجامعات السعودية، ما ورد في العبارة (8): "الاهتمام بتوفير درجة عالية من أمن المعلومات للحفاظ على سرية بيانات الجامعة" التي حلت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع. ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى محاولة الجامعات حماية معلوماتها من اطلاع المنافسين عليها، والمحافظة على إمكاناتها وقدراتها التي تحقق لها ميزة تنافسية. وفي الترتيب الثاني جاء المؤشر الوارد في العبارة (3): "توفير شبكة اتصالات لخدمة نظم المعلومات بالجامعة" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك قناعة لدى الجامعات أن نظم المعلومات باعتبارها حلقة الوصل بين مختلف المستويات القيادية تحتاج إلى توفير شبكة اتصالات فعالة وبخاصة في حالة اليقظة الاستراتيجية التي تحتاج إلى التنسيق والتكامل بين كافة القيادات الأكاديمية في الجامعة، واتباعها أحدث الآليات التي تدعم عملية الاتصال، بما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة.

أما أقل المؤشرات الدالة على اليقظة التكنولوجية في الجامعات السعودية، من حيث الترتيب: فقد جاء

المؤشر الوارد في العبارة (9): "السعي لتحقيق براءات اختراع في المجال التكنولوجي" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط، وقد يعود السبب في ذلك إلى ضعف توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتحقيق متطلبات براءات الاختراع من حيث قلة الخطط التي تهتم ببراءات الاختراع، وتسجيلها، وتسويقها بالطرق الملائمة، وقلة الاهتمام بتوفير نظام للحوافز في بحوث التكنولوجيا، وقلة الاختراعات من قبل أعضاء هيئة التدريس وبخاصة في الكليات الإنسانية. وفي الترتيب قبل الأخير جاء المؤشر الوارد في العبارة (2): "استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها" بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط. وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة اهتمام الجامعة بتقديم خدماتها من خلال وسائل التواصل الحديثة كوسائل التواصل الاجتماعي التي أصبحت من الوسائل السريعة في تقديم الخدمات للمنتفعين، والاعتماد على قنوات التواصل التكنولوجية الرسمية في التعامل مع المستفيدين، كما أن هناك قلة بالاهتمام في نشر ثقافة التعامل إلكترونياً بين المنتفعين من خدمات الجامعة في المجتمع المحلي التي تنتمي له الجامعات عينة الدراسة. تتفق هذه النتيجة المتوسطة لمستوى اليقظة التكنولوجية في الجامعات السعودية، مع دراسة صلاح الدين (2020) التي أظهرت أن مستوى ممارسة اليقظة التكنولوجية بجامعة السلطان قابوس جاء بدرجة متوسطة، ومع دراسة الأكلبي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة اليقظة التكنولوجية بجامعة شقراء جاءت بدرجة متوسطة.

## 1-2 النتائج المتعلقة بمستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات السعودية:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى

اليقظة (التنافسية) في الجامعات السعودية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اليقظة (التنافسية)	رقم العبارة
1	مرتفع	0.80	4.02	السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال التنبؤ بالمستقبل.	1
3	مرتفع	0.78	3.89	مقارنة مستوى أدائها بمستوى الجامعات المنافسة.	2
13	متوسط	1.02	3.37	رصد كل ما يتعلق باستراتيجيات المنافسين.	3
7	مرتفع	0.82	3.82	السعي إلى تقديم تخصصات جديدة ذات سبق تنافسي وفقاً لمتطلبات محيطها.	4
6	مرتفع	0.84	3.83	الحرص على تقديم خدمات متميزة لمنسوبي الجامعة.	5
12	متوسط	0.93	3.39	القدرة على الترقب والانتباه لمنافسيها.	6
11	مرتفع	0.82	3.65	تحديد منافسيها المحتملين.	7
5	مرتفع	0.90	3.84	إنشاء علاقات مع كافة أصحاب المصلحة.	8
8	مرتفع	0.85	3.81	استحداث برامج نوعية تواكب متطلبات سوق العمل.	9

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اليقظة (التنافسية)	رقم العبارة
4	مرتفع	0.89	3.84	تحديد العملاء الذين تريد استهدافهم ببرامجها.	10
9	مرتفع	0.88	3.81	متابعة أنشطة الجامعات العالمية باستمرار.	11
14	متوسط	1.02	3.33	قياس درجة التهديد التي يفرضها المنافسون.	12
10	مرتفع	0.95	3.68	اقتناص الفرص التنافسية بسرعة عالية.	13
2	مرتفع	0.83	3.90	التنافس مع الجامعات الأخرى ضمن التصنيفات التنافسية العالمية للجامعات.	14
-	مرتفع	0.66	3.73	المتوسط العام لمستوى اليقظة (التنافسية)	

يُظهر الجدول (2) أن مستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات السعودية (الكلية) جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد اليقظة التنافسية (3.73) وانحراف معياري (0.66)، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة باهتمام الجامعات السعودية في تحقيق اليقظة التنافسية من خلال اتخاذ إجراءات تنافسية مع الجامعات الأخرى في المملكة، حتى تكون مؤهلة لتصبح ضمن أفضل (200) جامعة في التصنيف العالمي بحلول (2030م)، من خلال الاهتمام بالتنبؤ بالمستقبل، وتحديد العملاء المستهدفين ببرامج الجامعة، والتوسع في إنشاء العلاقات مع جميع المستفيدين من خدمات الجامعة، وتقديم الشراكات المميزة لهم، وتوفير تخصصات دراسية تواكب متطلبات سوق العمل واحتياجات المجتمع المحيط بها، من خلال الاستفادة من

## برامج وأنشطة الجامعات العالمية.

بالنسبة للعبارات، فقد تراوحت استجابات القيادات الأكاديمية ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت (3) عبارات بمستوى متوسط، و(11) عبارة بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.33) و(4.02)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.78) و(1.02)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على اليقظة التنافسية في الجامعات السعودية، ما ورد في العبارة (1): "السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال التنبؤ بالمستقبل" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع. وقد يعود السبب إلى تبني الجامعات الاتجاهات العلمية التنبؤية خلال تصميم الخطط الاستراتيجية للجامعات من خلال إجراء الدراسة المسحية للواقع الحالي وتحليل البيئتين: الداخلية والخارجية بالاعتماد على الدراسات التنبؤية لمستقبل وظائف الجامعة (التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع). وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (14): "التنافس مع الجامعات الأخرى ضمن التصنيفات التنافسية العالمية للجامعات" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع. وتعدّ هذه النتيجة منطقية؛ كون دخول الجامعة في التصنيفات التنافسية العالمية للجامعات هو معيار معتمد في الحكم على تقدم وتطور الجامعة في تحقيق أهدافها وتحقيق مكانة متقدمة لها، وتغرس الولاء لها عند المنتسبين لها والمتعاملين معها.

أما أقل المؤشرات الدالة على اليقظة التنافسية في الجامعات السعودية، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (12): "قياس درجة التهديد التي يفرضها المنافسون" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط، سبقه في الترتيب قبل الأخير المؤشر الوارد في العبارة (3): "رصد كل ما يتعلق باستراتيجيات المنافسين" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى

متوسط. وربما يعود ذلك إلى عدم وجود إدارة أو جهة مختصة برصد الجامعات المنافسة لها، وجمع معلومات عنها، ومقارنة أدائها بتلك الجامعات المنافسة، ومدى التهديد التي تفرضها الجامعات المنافسة. وتتفق هذه النتيجة المرتفعة لمستوى اليقظة التنافسية في الجامعات السعودية، مع دراسة الشاعر (Alshaer, 2020) التي أظهرت أن مستويات اليقظة التنافسية جاءت بدرجة عالية، في حين تختلف مع دراسة صلاح الدين (2020) التي أظهرت أن مستوى ممارسة اليقظة التنافسية بجامعة السلطان قابوس جاء بدرجة متوسطة، ومع دراسة الأكلبي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة اليقظة التنافسية بجامعة شقراء جاءت بدرجة متوسطة، كما تختلف مع دراسة عبد العال (2018) التي توصلت إلى أن مستوى اليقظة التنافسية داخل جامعة بني سويف كان ضعيفاً، كذلك تختلف مع دراسة المورادي (2019) (Almawardieh, 2019) التي أظهرت وجود درجة متوسطة من الموافقة على اليقظة التنافسية بين أفراد الدراسة.

### 3-1 النتائج المتعلقة بمستوى اليقظة (البيئية) في الجامعات السعودية:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى

#### اليقظة (البيئية) في الجامعات السعودية

رقم العبار ة	اليقظة (البيئية)	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	المستوى الترتيب
1	رصد التطورات المختلفة التي تحدث في البيئة المحيطة بها.	4.01 0.74	مرتفع 2

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اليقظة (البيئية)	رقم العبارة
8	مرتفع	0.80	3.78	اقتناص نقاط القوة المتاحة في بيئتها الداخلية.	2
4	مرتفع	0.85	3.93	التعاون المستمر مع مؤسسات المجتمع المحلي.	3
6	مرتفع	0.87	3.88	اتخاذ قرارات استراتيجية في ضوء تغيرات البيئة الخارجية.	4
7	مرتفع	0.81	3.86	الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة في المجتمع المحلي.	5
3	مرتفع	0.80	3.98	الالتزام بفلسفة المجتمع الذي تنتمي إليه.	6
1	مرتفع	0.76	4.02	رصد مختلف القوانين التي تصدرها المؤسسات الرسمية.	7
5	مرتفع	0.81	3.92	مواجهة الظروف البيئية المعقدة.	8
9	مرتفع	0.82	3.78	التحليل المستمر لمتطلبات القطاعات التنموية في المجتمع.	9
10	متوسط	0.84	3.39	الاعتماد على مصادر متنوعة في جمع البيانات تساعدها في التعامل مع متغيرات البيئة.	10

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اليقظة (البيئية)	رقم العبارة
11	متوسط	0.99	3.35	رصد تأثير مخرجاتها على القطاعات التنموية بالمجتمع المحلي.	11
-	مرتفع	0.60	3.81	المتوسط العام لمستوى اليقظة (البيئية)	

يُظهر الجدول (3) أن مستوى اليقظة (البيئية) في الجامعات السعودية (الكلية) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد اليقظة البيئية (3.81) وانحراف معياري (0.60)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة المرتفعة إلى اهتمام الجامعات السعودية بوظيفتها الثالثة المتعلقة بخدمة المجتمع من خلال الالتزام بفلسفة المجتمع، والتعاون المستمر مع مؤسسات المجتمع المحلي، والاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة في المجتمع المحلي، متبعة بذلك أساليب علمية تقوم على رصد التطورات المختلفة التي تحدث في البيئة المحيطة بالجامعة، والتحليل المستمر لمتطلبات القطاعات التنموية في المجتمع، واتخاذ قرارات استراتيجية تحقق متطلبات المجتمع، وبما يتفق مع التغيرات في البيئة المحيطة بالجامعة. وهو ما يعكس سعي الجامعات السعودية نحو تحقيق مبدأ الشراكة المجتمعية من خلال توظيف إمكاناتها البشرية والتنظيمية في خدمة البيئة المحيطة وتلبية احتياجات سوق العمل فيها.

بالنسبة للعبارات، فقد تراوحت استجابات القيادات الأكاديمية ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت عبارتان بمستوى متوسط، و(9) عبارات بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.35) و(4.02)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.74) و(0.99)، وكانت أعلى



المؤشرات الدالة على اليقظة البيئية في الجامعات السعودية، ما ورد في العبارة (7): "رصد مختلف القوانين التي تصدرها المؤسسات الرسمية" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.76) وبمستوى مرتفع. وتعد هذه النتيجة منطقية؛ كون القوانين التي تصدرها المؤسسات الرسمية غالباً هي ذات علاقة بأنشطة ووظائف الجامعة وتؤثر على ممارستها، وكون المعلومات في القوانين الصادرة عن المؤسسات تعكس التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالجامعة. وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (1): "رصد التطورات المختلفة التي تحدث في البيئة المحيطة بها" بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى مرتفع، ويعود ذلك إلى أن الرصد والمراقبة الفعالة للتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة يُعدّ نشاطاً يتصف بالاستمرارية، والتكرار يهدف إلى زيادة المعرفة والوعي بالبيئة المحيطة لاستباق التغيرات التي قد تطرأ في المحيط الذي تقع به الجامعة، واستثمارها لتحقيق ميزة تنافسية، أما أقل المؤشرات الدالة على اليقظة البيئية في الجامعات السعودية، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (11): "رصد تأثير مخرجاتها على القطاعات التنموية بالمجتمع المحلي" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى متوسط، وقد يعود السبب إلى ضعف اهتمام واضعي الخطط الاستراتيجية للجامعات لإدراج برامج تختص بعمل دراسات واستطلاعات رأي لتقييم مدى رضا المجتمع عن مخرجات الجامعة للوقوف من خلالها لردم الفجوة بين مخرجات التعلم واحتياج قطاعات التنمية بالمجتمع . وجاء في الترتيب قبل الأخير المؤشر الوارد في العبارة (10): "الاعتماد على مصادر متنوعة في جمع البيانات تساعد في التعامل مع متغيرات البيئة" بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى متوسط. وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة توفر أنظمة الأعمال الذكية التي تساعد على جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البيئة المحيطة بالجامعة، وتحويلها إلى معلومات يمكن فهمها بوضوح.

وتتفق هذه النتيجة المرتفعة لمستوى اليقظة البيئية في الجامعات السعودية، مع دراسة الشاعر (Alshaer, 2020) التي أظهرت أن مستويات اليقظة التنافسية جاءت بدرجة عالية، كما تتفق مع دراسة المورادي (Almawardieh, 2019) التي أظهرت درجة عالية من الموافقة على اليقظة البيئية بين أفراد الدراسة، في حين تختلف مع دراسة صلاح الدين (2020) التي أظهرت أن مستوى ممارسة اليقظة البيئية بجامعة السلطان قابوس جاء بدرجة متوسطة، ومع دراسة الأكلبي (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة اليقظة البيئية بجامعة شقراء جاءت بدرجة متوسطة، كما تختلف مع دراسة عبد العال (2018) التي توصلت إلى أن مستوى اليقظة البيئية داخل جامعة بني سويف كان ضعيفاً.

عرض نتائج الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

" ما واقع ممارسة أبعاد التطوير التنظيمي (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟".

2-1: النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات السعودية:

الجدول ( 4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى

التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات السعودية

رقم العبارة	التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	توظيف أحدث البرامج التكنولوجية الحديثة في عملياتها.	3.69	0.83	مرتفع	3

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا	رقم العبارة
5	مرتفع	0.80	3.58	إسهام التكنولوجيا في زيادة فاعلية أرشفة البيانات.	2
4	مرتفع	0.80	3.68	الاستفادة من التكنولوجيا في تطوير أنماط الاتصال بين موظفي الجامعة.	3
6	متوسط	0.83	3.34	توفير خدمات إلكترونية للمستخدمين بسهولة متابعة معاملاتهم.	4
2	مرتفع	0.79	3.77	الحرص على استخدام برامج تحمي المستخدمين من الجرائم الإلكترونية.	5
7	متوسط	0.87	3.32	تصميم برامج إلكترونية مواكبة للتطورات التقنية المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة.	6
1	مرتفع	0.81	3.82	اعتبار الجودة عاملاً رئيساً في تقديم خدماتها الإلكترونية.	7
-	مرتفع	0.62	3.60	المتوسط العام لمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا	

يشير الجدول (4) إلى أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات السعودية (الكلي)

جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد التكنولوجيا (3.60) وانحراف

معياري (0.62)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة المرتفعة إلى قيام الجامعة بالعمل على تحسين البنى التحتية التكنولوجية والاهتمام بموقعها الإلكتروني، واستفادة الجامعة من التطبيقات التكنولوجية في تسير نشر المعرفة التنظيمية بين العاملين في الجامعة، وذلك لإدراك المسؤولين في الجامعة ما تتميز به عملية تطوير الأدوات التكنولوجية في الجامعة من الإسهام في حل مشكلات العمل وزيادة التنسيق بين الكليات والأقسام والدوائر المختلفة، وأهمية الاستجابة للتغيرات التكنولوجية في زيادة فاعلية الأداء في العمل، نظرًا للارتباط الوثيق للتكنولوجيا في العصر الحالي مع المتطلبات الرئيسية للعمل. وهذه النتيجة لا تتعارض مع نتيجة مستوى اليقظة (التكنولوجية) في السؤال الأول الذي جاء بمستوى متوسط؛ كون اليقظة التكنولوجية تتضمن مستحدثات متقدمة ومتخصصة كمشاركة العاملين بالملقيات العلمية التكنولوجية، وتحقيق براءات اختراع في المجال التكنولوجي، واستثمار المعلومات التكنولوجية في الإبداعات التطويرية التنافسية.

أما بالنسبة للعبارات، فقد تراوحت استجابات القيادات الأكاديمية ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت عبارتان بمستوى متوسط، و(5) عبارات بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.32) و(3.82)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.79) و(0.87)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا بالجامعات السعودية، ما ورد في العبارة (7): "اعتبار الجودة عاملاً رئيساً في تقديم خدماتها الإلكترونية" التي حلت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع. وتعود هذه النتيجة إلى أن إدراك الجامعات السعودية أهمية تحقيق شروط جودة الخدمات الإلكترونية والعمل على تحقيقه من خلال سهولة الدخول إلى مواقع الجامعات الإلكترونية وسرعة التعامل مع آليات الذاكرة، والتصميم الفني لمواقع الخدمات بحيث يضمن جذب المستفيدين من دخول الموقع الإلكتروني، وتقليل فترة الاستجابة للمستخدم حتى لا ينصرف إلى موقع آخر. وجاء في الترتيب الثاني

المؤشر الوارد في العبارة (5): "الحرص على استخدام برامج تحمي المستخدمين من الجرائم الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى مرتفع. وتعود هذه النتيجة إلى محاولة الجامعات السعودية الاحتفاظ بولاء المستخدمين من خلال حماية بياناتهم، وبخاصة مع ازدياد الجرائم الإلكترونية على مستوى العالم، أما أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا بالجامعات السعودية، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (6): "تصمم برامج إلكترونية مواكبة للتطورات التقنية المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى متوسط، وتعدّ هذه النتيجة منطقية؛ كون الثورة الصناعية الرابعة تقوم على تكنولوجيات الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، وتكنولوجيا النانو، والتكنولوجيا الحيوية، وسلسلة الكتل، بحث تصبح التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، كإقامة المدن الذكية وارتباط حركة الفرد والمجتمع بالشبكة التكنولوجية، ولغاية الآن لا توجد منظمات مستعدة بالشكل المقبول للتعامل مع الثورة الصناعية الرابعة، حتى في الدول الأكثر تقدماً؛ نظراً لحدثة المفهوم الذي ظهر للمرة الأولى في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، العام (2016م). وجاء في الترتيب قبل الأخير المؤشر الوارد في العبارة (4): "توفير خدمات إلكترونية للمستخدمين لسهولة متابعة معاملاتهم" بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى متوسط. وهذه النتيجة تعود إلى أنه على الرغم من أن الجامعات السعودية تعتبر الجودة عاملاً رئيساً في تقديم خدماتها الإلكترونية إلا أن كثرة الضغط على الخدمات الإلكترونية وخاصة خلال جائحة (كوفيد-19) قد تسبب في تأخير بعض المعاملات الخاصة بالمستخدمين، وربما يعود السبب إلى أن المستخدمين غالباً يفضلون متابعة معاملاتهم بطرق مباشرة بزيارة الجامعات.

2-2: النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات السعودية:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى

## التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات السعودية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو	رقم العبارة
3	متوسط	0.97	3.33	تحفيز منسوبها على التفكير الإبداعي في أداء أعمالهم.	1
7	متوسط	0.87	3.24	تشجيع منسوبها على العصف الذهني لتوليد الأفكار.	2
4	متوسط	0.75	3.29	استثمار أفكار منسوبها من خلال تحويلها لمنتجات تخدم المجتمع.	3
1	مرتفع	0.79	3.67	الاستفادة من خبرات كوادرها البشرية في عملياتها التطويرية.	4
2	مرتفع	0.81	3.65	الاهتمام بالتطوير المهني لمنسوبها من خلال خطط تدريبية واضحة.	5
6	متوسط	0.91	3.25	تنمي المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.	6
8	متوسط	0.85	3.20	تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس.	7

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو	رقم العبارة
5	متوسط	0.84	3.29	توفير آليات واضحة لتقييم الحاجات التدريبية للعاملين.	8
-	متوسط	0.66	3.37	المتوسط العام لمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو	

يُبين الجدول (5) أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات السعودية (الكلية) جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد التعلم والنمو (3.37) وانحراف معياري (0.66)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة المتوسطة إلى تراجع في عمليات التدريب المباشر اللازم لتطوير مهارات العاملين في الجامعات السعودية وبخاصة في ظل انتشار جائحة (كوفيد-19)، كما أن التوسع في البنى التحتية في الجامعات نظراً للزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات قد ترتب عليه تراجع في الميزانيات المخصصة للتدريب وتطوير مهارات العاملين، وما ترتب على ذلك من بعض الروتين وضعف التنوع والابتكار في استخدام أساليب التدريب الحديثة، بالإضافة إلى ضعف في انتداب منسوبي الجامعات السعودية لدورات خارجية بهدف الاطلاع على الخبرات الحديثة في التعلم والنمو المهني بالدول المتقدمة ونقلها للجامعات السعودية للارتقاء بأدائها.

وبالنسبة للعبارات، فقد تراوحت استجابات القيادات الأكاديمية ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت (6) عبارات بمستوى متوسط، وعبارتان بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما

بين (3.20) و(3.67)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.75) و(0.97)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو بالجامعات السعودية، ما ورد في العبارة (4): "الاستفادة من خبرات كوادرها البشرية في عملياتها التطويرية" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى مرتفع. ويعود السبب في ذلك إلى محاولة الجامعات السعودية الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس كل حسب تخصصه، حيث إن التطوير في العمل يميل إلى التخصصية، وتجنب التبدد في الطاقات والجهود والوقت، وهذا يتحقق بشكل أو بآخر من خلال توزيع الواجبات الوظيفية وفقاً للمؤهلات والخبرات في مجال التخصص. وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (5): "الاهتمام بالتطوير المهني لمنسوبيها من خلال خطط تدريبية واضحة" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات السعودية تعتمد على وضع الخطط التدريبية الملائمة أكاديمياً أو إدارياً أو تقنياً، في جميع مجالات العمل الجامعي، ومن ثم توضع هذه الخطط في موضع التنفيذ حتى تحقق الاستفادة منها في ارتقاء مستوى التعلم والنمو المهني لدى منتسبي الجامعات السعودية.

أما أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو بالجامعات السعودية، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (7): "تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى متوسط، وتعود هذه النتيجة إلى ضعف ممارسة الجامعات السعودية للاتصال والتنسيق مع الجهات المستفيدة من الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وقلة خبرة تلك الجامعات في التسويق الإعلامي للإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس. وجاء في الترتيب قبل الأخير المؤشر الوارد في العبارة (2): "تشجيع منسوبيها على العصف الذهني لتوليد الأفكار" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.87) وبمستوى متوسط. وقد تعود هذه النتيجة إلى عدم وجود



جهة متخصصة بالجامعات السعودية لإدارة المعرفة، والإشراف على عملياتها، وضعف الاهتمام بتأهيل منتسبي الجامعات في مجال إدارة المعرفة، بالإضافة إلى قلة تركيز اللوائح والقوانين على تشجيع العصف الذهني لمنتسبي الجامعات بهدف توليد الأفكار الإبداعية.

وتتفق هذه النتيجة المتوسطة لمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو، مع دراسة الزهراني (2018) التي أظهرت أن قدرات التعلم التنظيمي متوفرة بدرجة متوسطة، كما تتفق مع دراسة القحطاني (2015)، في حين تختلف مع دراسة عدلي (2019)، ودراسة صباح (2018)، ودراسة الشمري (2018)، ودراسة ميهيلا وآخرين (Mihaela, et al., 2011).

2-3: النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات السعودية:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات القيادات الأكاديمية حول مستوى

التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات السعودية

رقم العبارة	التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى الترتيب
1	وجود القدرة على إعادة تصميم عملياتها.	3.27	0.93	متوسط 7
2	الاتجاه إلى اللامركزية في اتخاذ قراراتها.	3.36	0.89	متوسط 5

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل	رقم العبارة
3	مرتفع	0.79	3.64	إسهام إجراءات العمل في فاعلية تبادل المعلومات بين العاملين.	3
6	متوسط	1.01	3.33	توفير آليات لإنجاز العمل بطريقة تكسب بها رضا المستفيدين.	4
1	مرتفع	0.80	3.83	إجراء تعديلات مستمرة على إجراءات العمل لمواكبة التغييرات البيئية الخارجية.	5
4	متوسط	1.03	3.39	اتسام إجراءات العمل بالسرعة الملائمة لطبيعة وظائفها.	6
2	مرتفع	0.84	3.78	تطبيق المرونة في إجراءات العمل دون انتهاك لقواعدها التنظيمية.	7
-	مرتفع	0.74	3.52	المتوسط العام لمستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل	

يُبين الجدول (6) أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات السعودية (الكلية) جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات القيادات الأكاديمية على بُعد إجراءات العمل (3.52) وانحراف معياري (0.74)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة المرتفعة إلى إدراك إدارات الجامعات السعودية أهمية تبسيط

إجراءات العمل، واهتمامها بدراسة الأنشطة داخل الجامعة بشكل متعمق ودقيق لوضع خطط العمل والإجراءات الكفيلة بتبسيطها، مما ترتب عليه وجود دليل تنظيمي لإجراءات العمل في الجامعات السعودية، يوضح مراحل وخطوات العمل المناط بكل فرد من منتسبي الجامعات، حيث تتضمن سلسلة المهام المترابطة والمتتابعة والمنظمة لتحقيق أهداف كل وظيفة، وهذه الإجراءات تكون محددة وسهلة ومفهومة يمكن تنفيذها خلال الوقت المحدد.

وبالنسبة للعبارات، فقد تراوحت استجابات القيادات الأكاديمية ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وقد جاءت (4) عبارات بمستوى متوسط، و(3) عبارات بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.27) و(3.83)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.79) و(1.03)، وكانت أعلى المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل بالجامعات السعودية، ما ورد في العبارة (5): "إجراء تعديلات مستمرة على إجراءات العمل لمواكبة التغييرات البيئية الخارجية" التي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع، وهذه النتيجة يمكن ملاحظتها في العام السابق وما قامت به الجامعات السعودية من التعديلات في إجراءات العمل التي تمت خلال جائحة (كوفيد-19) وما ترتب عليه من التعديل والتغيير بالانتقال للعمل عن بُعد، وتحول التعليم من التعليم المباشر إلى التعليم الإلكتروني عن بُعد. وجاء في الترتيب الثاني المؤشر الوارد في العبارة (7): "تطبيق المرونة في إجراءات العمل دون انتهاك لقواعدها التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العبارة السابقة رقم (5) حيث قامت الجامعات السعودية بمواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع السعودي والعالم ككل خلال انتشار جائحة (كوفيد-19) والمرونة المتبعة في التعليم وفي أداء الوظائف الإدارية والإشرافية والتعليمية، وهو ما يعكس الثقافة التنظيمية للجامعات السعودية وما تتصف به من المرونة

في تطبيق إجراءات العمل دون انتهاك القواعد التنظيمية للجامعات.

أما أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل بالجامعات السعودية، من حيث الترتيب: فقد جاء المؤشر الوارد في العبارة (1): "وجود القدرة على إعادة تصميم عملياتها" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط وقد يرجع ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية أن التخطيط يحتاج إلى مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تطوير عملية إعادة تصميم عملياتها، والتي يمكن معها تهيئة البيئة المناسبة لممارسة إجراءات العمل وفق الأساليب الحديثة، وهو ما يمكن إحداثه وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وفي الترتيب قبل الأخير جاء المؤشر الوارد في العبارة (4): "توفير آليات لإنجاز العمل بطريقة تكسب بها رضا المستفيدين" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى متوسط، وقد يعود السبب في هذه النتيجة أن رغبات وأهداف المستفيدين قد تكون متباينة ومختلفة ويصعب توفير الآليات المناسبة وفق رغباتهم وخاصة عندما تتصف هذه الرغبات والحاجات بالتغير المستمر، وهو ما يجب الانتباه له في الخطط التطويرية بالجامعات السعودية مستقبلاً.

عرض نتائج الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

"ما درجة إسهام اليقظة الاستراتيجية بأبعادها: (التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية) في تحقيق التطوير التنظيمي بأبعاده: (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟".

الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التطوير

(التنظيمي)

أبعاد التطوير التنظيمي				الإحصائي	أبعاد اليقظة الاستراتيجية
التطوير التنظيمي (الكلي)	إجراءات العمل	التعلم والنمو	التكنولوجيا		
0.867	0.837	0.817	0.833	معامل الارتباط	اليقظة
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	التكنولوجية
قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوة العلاقة	
0.913	0.904	0.861	0.852	معامل الارتباط	اليقظة التنافسية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوة العلاقة	
0.861	0.822	0.809	0.840	معامل الارتباط	اليقظة البيئية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوة العلاقة	
0.939	0.914	0.885	0.895	معامل الارتباط	اليقظة
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الاستراتيجية
قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوية جدًا	قوة العلاقة	(الكلي)

يشير الجدول ( 7 ) إلى أن العلاقات الارتباطية بين اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية بشكل عام

وفي أبعاد (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية) من جهة، وبين التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية بشكل عام وفي أبعاد (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل) من جهة أخرى، كانت وفقاً لمعيار إيفانز (Evans, 1996)<sup>(1)</sup>، على النحو الآتي:

1- اليقظة الاستراتيجية (الكلي): ترتبط اليقظة الاستراتيجية (الكلي)، مع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية بشكل عام وفي الأبعاد الثلاثة (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل)، بعلاقة إيجابية (طردية) قوية جداً، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية بشكل عام وبين التطوير التنظيمي بشكل عام، وفي الأبعاد الثلاثة ما بين (0.885) و (0.939)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2- اليقظة التكنولوجية: ترتبط اليقظة التكنولوجية، مع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية بشكل عام وفي الأبعاد الثلاثة (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل)، بعلاقة إيجابية (طردية) قوية جداً، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين اليقظة التكنولوجية وبين التطوير التنظيمي بشكل عام، وفي الأبعاد الثلاثة ما بين (0.817) و (0.867)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3- اليقظة التنافسية: ترتبط اليقظة التنافسية، مع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية بشكل عام وفي الأبعاد الثلاثة (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل)، بعلاقة إيجابية (طردية) قوية جداً، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين اليقظة التنافسية وبين التطوير التنظيمي بشكل عام، وفي الأبعاد الثلاثة ما بين (0.852) و (0.913)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

معامل الارتباط من (أقل من 20) علاقة ارتباطية ضعيفة جداً. معامل الارتباط من (20 – أقل من 40) علاقة ارتباطية ضعيفة. معامل الارتباط من (40 – أقل من 60) (1) علاقة ارتباطية متوسطة. معامل الارتباط من (60 – أقل من 80) علاقة ارتباطية قوية. معامل الارتباط من (80 – 100) علاقة ارتباطية قوية جداً.

4-اليقظة البيئية: ترتبط اليقظة البيئية، مع التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية بشكل عام وفي الأبعاد الثلاثة (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل)، بعلاقة إيجابية (طردية) قوية جدًا، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين اليقظة البيئية وبين التطوير التنظيمي بشكل عام، وفي الأبعاد الثلاثة ما بين (0.809) و (0.861)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تدلّ هذه النتائج على أن العلاقات الارتباطية بين اليقظة الاستراتيجية بشكل عام وفي أبعاد (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية) من جهة، وبين التطوير التنظيمي بشكل عام وفي أبعاد (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل) هي علاقات قوية جدًا وإيجابية الاتجاه (طردية).

#### ملخص النتائج

1. النتائج المتعلقة بمستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات السعودية: أظهرت النتائج أن مستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات السعودية يتراوح ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وأن أهم المؤشرات الدالة على اليقظة التكنولوجية في الجامعات السعودية، هي: "الاهتمام بتوفير درجة عالية من أمن المعلومات للحفاظ على سرية بيانات الجامعة"، و"توفير شبكة اتصالات لخدمة نظم المعلومات بالجامعة"، في حين أظهرت النتائج أن أقل المؤشرات الدالة على اليقظة التكنولوجية في الجامعات السعودية، هي: "السعي لتحقيق براءات اختراع في المجال التكنولوجي"، و"استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها".

2. النتائج المتعلقة بمستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات السعودية: أظهرت النتائج أن مستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات السعودية يتراوح ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وأن أهم المؤشرات الدالة على اليقظة التنافسية في الجامعات السعودية، هي: "السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال التنبؤ بالمستقبل"، و"التنافس مع الجامعات الأخرى ضمن التصنيفات التنافسية العالمية للجامعات"، في حين

أظهرت النتائج أن أقل المؤشرات الدالة على اليقظة التنافسية في الجامعات السعودية، هي: "قياس درجة التهديد التي يفرضها المنافسون"، و"رصد كل ما يتعلق باستراتيجيات المنافسين".

3. النتائج المتعلقة بمستوى اليقظة (البيئية) في الجامعات السعودية: أظهرت النتائج أن مستوى اليقظة (البيئية) في الجامعات السعودية يتراوح ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وأن أهم المؤشرات الدالة على اليقظة البيئية في الجامعات السعودية، هي: "رصد مختلف القوانين التي تصدرها المؤسسات الرسمية"، و"رصد التطورات المختلفة التي تحدث في البيئة المحيطة بها"، في حين أظهرت النتائج أن أقل المؤشرات الدالة على اليقظة البيئية في الجامعات السعودية، هي: "رصد تأثير مخرجاتها على القطاعات التنموية بالمجتمع المحلي"، و"الاعتماد على مصادر متنوعة في جمع البيانات تساعد في التعامل مع متغيرات البيئة".

4. النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية، بشكل عام: أظهرت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية بشكل عام (الكلية) جاء مرتفعاً، وجاء مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية في الأبعاد الثلاثة، مرتباً تنازلياً، على النحو الآتي: جاء التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الترتيب الأول، وبمستوى مرتفع. - جاء التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الترتيب الثاني، وبمستوى مرتفع - جاء التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الترتيب الثالث والأخير، وبمستوى متوسط

5. النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات السعودية: أظهرت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا في الجامعات السعودية يتراوح ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وأن أهم المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا بالجامعات السعودية، هي:



"اعتبار الجودة عاملاً رئيساً في تقديم خدماتها الإلكترونية"، و"الحرص على استخدام برامج تحمي المستفيدين من الجرائم الإلكترونية"، في حين أظهرت النتائج أن أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا بالجامعات السعودية، هي: "تصمم برامج الكترونية مواكبة للتطورات التقنية المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة"، و "توفير خدمات إلكترونية للمستفيدين لسهولة متابعة معاملاتهم".

6. النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات السعودية: أظهرت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو في الجامعات السعودية يتراوح ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وأن أهم المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو بالجامعات السعودية، هي: "الاستفادة من خبرات كوادرها البشرية في عملياتها التطويرية"، و"الاهتمام بالتطوير المهني لمنسوبيها من خلال خطط تدريبية واضحة"، في حين أظهرت النتائج أن أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو بالجامعات السعودية، هي: "تسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس"، و"تشجيع منسوبيها على العصف الذهني لتوليد الأفكار".

7. النتائج المتعلقة بمستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات السعودية: أظهرت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل في الجامعات السعودية يتراوح ما بين المستوى "متوسط" و"مرتفع"، وأن أهم المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل بالجامعات السعودية، هي: "إجراء تعديلات مستمرة على إجراءات العمل لمواكبة التغييرات البيئية الخارجية"، و"تطبيق المرونة في إجراءات العمل دون انتهاك لقواعدها التنظيمية"، في حين أظهرت النتائج أن أقل المؤشرات الدالة على التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل بالجامعات السعودية، هي: "وجود القدرة على إعادة تصميم عملياتها"، و"توفير آليات لإنجاز العمل بطريقة تكسب بها رضا المستفيدين".

8. النتائج المتعلقة بإسهام اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) وقوية جداً، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية بشكل عام وفي أبعاد (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية) من جهة، وبين التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية بشكل عام وفي أبعاد (التكنولوجيا، والتعلم والنمو، وإجراءات العمل) من جهة أخرى.

#### التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الدراسة تُوصي بالآتي:

في ضوء نتائج الدراسة التي أظهرت وجود مستوى متوسط لبعض مؤشرات اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية بأبعادها المختلفة، فإن الدراسة توصي بضرورة إيلاء هذه المؤشرات المزيد من العناية للارتقاء بمستوى اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، كما يلي:

• تحسين مستوى اليقظة (التكنولوجية) في الجامعات السعودية، وذلك من خلال الاهتمام بالمؤشرات

الآتية:

- السعي لتحقيق براءات اختراع في المجال التكنولوجي.
- استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدماتها.
- تشجيع المنسوبين لحضور الملتقيات العلمية التكنولوجية.
- الحرص على التدريب المستمر لمنسوبيها بهدف استخدام التكنولوجيا الحديثة.

- رصد المعلومات التكنولوجية لاستثمارها في إبداعات تطويرية تنافسية.
- تحسين مستوى اليقظة (التنافسية) في الجامعات السعودية، وذلك من خلال الاهتمام بالمؤشرات الآتية:
  - الاهتمام بقياس درجة التهديد التي يفرضها المنافسون.
  - رصد كل ما يتعلق باستراتيجيات المنافسين.
  - تعزيز القدرة على الترقب والانتباه لمنافسيها.
- تحسين مستوى اليقظة (البيئية) في الجامعات السعودية، وذلك من خلال الاهتمام بالمؤشرات الآتية:
  - رصد تأثير مخرجات الجامعة على القطاعات التنموية بالمجتمع المحلي.
  - الاعتماد على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعد الجامعة في التعامل مع متغيرات البيئة.
- (1) في ضوء نتائج الدراسة التي أظهرت وجود مستوى متوسط لبعض مؤشرات التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية بأبعادها المختلفة، فإن الدراسة توصي بضرورة إيلاء هذه المؤشرات المزيد من العناية للارتقاء بمستوى التطوير التنظيمي في الجامعات السعودية، كما يلي:
- تحسين مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التكنولوجيا بالجامعات السعودية، وذلك من خلال الاهتمام بالمؤشرات الآتية:
  - تصمم برامج إلكترونية مواكبة للتطورات التقنية المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة.
  - تشجيع منسوبي الجامعات على العصف الذهني لتوليد الأفكار.
- تحسين مستوى التطوير التنظيمي في بُعد التعلم والنمو بالجامعات السعودية، وذلك من خلال الاهتمام بالمؤشرات الآتية:
  - الاهتمام بتسويق الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس.

- توفير خدمات إلكترونية للمستفيدين لسهولة متابعة معاملاتهم.
- الاهتمام بتنمية المهارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس.
- توفير آليات واضحة لتقييم الحاجات التدريبية للعاملين.
- استثمار أفكار منسوبي الجامعات من خلال تحويلها لمنتجات تخدم المجتمع.
- تحفيز منسوبي الجامعات على التفكير الإبداعي في أداء أعمالهم.
- تحسين مستوى التطوير التنظيمي في بُعد إجراءات العمل بالجامعات السعودية، وذلك من خلال الاهتمام بالمؤشرات الآتية:

- تعزيز القدرة على إعادة تصميم عمليات الجامعة.
  - توفير آليات لإنجاز العمل بطريقة تكسب بها رضا المستفيدين.
  - الاتجاه إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات.
  - الاهتمام بإجراءات العمل بحيث تتسم بالسرعة الملائمة لطبيعة وظائف الجامعة.
- (2) عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية حول ممارسات اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، وآليات توظيف تلك الممارسات في تحقيق التطوير التنظيمي.
- (3) إيجاد إدارة مستقلة تتبع للرئاسة في كل جامعة، بهدف العمل على توفير المتطلبات اللازمة لممارسة اليقظة الاستراتيجية في الجامعات السعودية كأسلوب استراتيجي تنافسي حديث للتخطيط واتخاذ القرار وإدارة الالتزام، مع الاهتمام بالاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، محمد حسام. (2020). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 120، 219-246.

الأكلبي، عايض بن شافي. (2019). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. *مجلة جامعة شقراء*، (12)، 1-36.

آل فطوح، حمد. (2008). دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

بلبصير، خليفة وابن بريكة، عبد الوهاب. (2018). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة*، 11، 328-347.

بن خليفة، أحمد و زلاسي، سامر. (2018). فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات الوادي. مجلة آفاق للبحوث والدراسات: المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إيليزي، (2)، 436 - 450.

بوريب، طارق. (2015). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الجزائر.

ترغيني، صبرينة. (2015). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة محمد خيضر بسكرة.

جابر، منار محمد. (2019). آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية. مجلة العلوم التربوية: جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بالغردقة، (4)، 235-

352

راضية، سويد وزغدي، فوزية. (2018). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس-بالوادي [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.

الروبي، حنان محمد. (2019). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة الآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 1(1).

الزايدي، أحمد بن محمد خلف. (2019). اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالقيمة التعليمية المضافة لمدارس التعليم العام. مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ،

19(4)، 321 - 388.

- الزهراني، إبراهيم بن حنش. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية جامعة الإمارات*، 42(2)، 189-238.
- الزهيري، إبراهيم. (2018). اليقظة الاستراتيجية : مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية*، 52(1)، 1-39.
- سحنون، هبة علاوة و نوة، ثلاجية. (2018). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المؤسسات الجزائرية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية: جامعة القدس المفتوحة*، 43(43)، 135 - 145.
- الشمري، بدرية صالح. (2018). تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المسبقة تقبلية "أفاق. *مجلة العالوم التربوية*، 4(3)، 55-109.
- صباح، ماجدة ماجد. (2018). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأزهر.
- صرصور، محمود حسين. (2017). رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى.
- عبد الحميد، أسماء نصر. (2021). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج*، 83(83)، 901 - 953.

العتيبي، تركي بن كديميس والقحطاني، غادة عبد الله. (2015). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي. *دراسات عربية والإسلامية، مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات*، (13)، إبريل، 75-242.

عدلي، أمينة مصطفى. (2019). أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، (34)، 64-101.

العيساوي، محمد منهل والمالكي، هيلين خطاب. (2018). تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة. *مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة*، 10 (20)، 302-332.

مصطفى، محمد. (2012). *الإدارة العامة*. دار البداية للنشر والتوزيع.

مطر، عصام. (2008). *التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية.

معجم المعاني الجامع. (2016). متاح من خلال: <http://www.almaany.com>.

معموري، صورية. (2008). *التغيير والتطوير التنظيمي وإشكالية مقاومته في المؤسسة الاقتصادية* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة حسبية بن علي.

المملكة العربية السعودية. (2016). *رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. متاح من خلال:

[file:///C:/Users/only/Downloads/Saudi\\_Vision2030\\_AR.pdf](file:///C:/Users/only/Downloads/Saudi_Vision2030_AR.pdf)



ولد عابد، عمر و علواطي، لمين. (2017). آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف*، (17)، 3 - 15.

يونس، مختار وعاشوري، ابتسام. (2020م). القيم التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في المؤسسة - مؤسسة ديوان الترقية. والتسيير العقاري بمدينة الجلفة نموذجا. *مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية*، 2(5)، 353-370.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdel Hamid, A. (2021). Taṣawwur muqtarah li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah li-Jāmi‘at al-Azhar fī ḍaw’ mafhūm al-yaqzāh al-Istirātijīyah (A proposal for achieving the competitiveness of Al-Azhar University in light of the concept of strategic vigilance). *Educational Journal- Sohag University*, (83), 901-953.

Adly, O. (2019). Ab‘ād al-taṭwīr al-tanzīmī bi-madāris al-ḥalaqah al-ūlā min al-ta‘līm al-asāsī al-mu‘tamadah bi-Muḥāfazat al-Minyā (Dimensions of organizational development in the accredited first cycle schools in Minya Governorate). *Journal of Research in Education and Psychology*, (34), 64-101.

Al-Aklabi, A. (2019). Al-‘alāqah bayna al-yaqzāh al-istirātijyah wḥwkmh al-jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah wafqa Maḍāmīn ru’yah al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah 2030: Dirāsah taṭbīqīyah ‘alā Jāmi‘at Shaqrā’ (relationship between strategic vigilance and the governance of Saudi universities according to the implications of the Saudi Vision 2030: An applied study on Shaqra University). *Shaqra University Journal*, (12), 1–36.

Al-Fatih, H. (2008). *Dawr al-Idārah al-iliktrūnīyah fī al-taṭwīr al-taḍrīmī bā’ijh al-amnīyah (Role of electronic management in organizational development in security services)* [Unpublished master’s thesis], Naif Arab University for Security Sciences.

Al-Issawi, M. & Al-Maliki, H. (2018). Ta’thīr al-yaqzāh al-istirātijyah fī taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah: baḥth taḥlīlī li-ārā’ a‘ḍā’ majālis idārāt al-madāris al-ahlīyah fī Muḥāfazat al-Baṣrah (Impact of strategic vigilance in achieving sustainable competitiveness: An analytical study of the opinions of members of the boards of directors of private schools in Basra Governorate). *Managerial Studies Journal*, 10(20), 302–332.

Almaany. (2016). *Mu’jam al-ma‘ānī al-Jāmi’ (Almaany)*.

<http://www.almaany.com>.

Al-Otaibi, T. & Al-Qahtani, G. (2015). Al-yaqzah al-Istirātijyah wa-atharuhā ‘alā al-adā’ fī mu’assasāt al-ta’līm al-‘alī (Strategic vigilance and its impact on performance in higher education institutions). *Arab and Islamic Studies*, (13), 75–242.

Al-Rubi, H. (2019). Taṣawwur muqtaraḥ li-taḥqīq al-yaqzah al-tanāfusīyah bi-al-jāmi‘āt fī ḍaw’ falsafat istirātijyah al-muḥīṭ al-Azraq: Dirāsah al-ārā’ a‘ḍā’ hay’at al-tadrīs bi-Jāmi‘at Banī Suwayf (A proposal for achieving competitive vigilance in universities in light of the philosophy of Blue Ocean Strategy: A study of the perspectives of faculty members at Beni Suef University). *Journal of the Faculty of Education, Kafrelsheikh University*, 1(1).

Alshaer, S. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 14(6), 82–89.

Al-Shammari, B. (2018). Taṣawwur muqtaraḥ lil-taṭwīr al-tanzīmī lil-Jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah al-ḥukūmīyah fī ḍaw’ al-khiṭṭah al-mustaqbalīyah (A proposal for the organizational development of Saudi public universities in light of the future plan). *Afaq Journal of Educational Sciences*, 4(3), 55– 109.

- Al-Zahrani, I. (2018). Al-qiyādah al-İstirātijīyah wa-atharuhā fī taṭwīr qudrāt al-ta'allum al-tanzīmī "dirāsah maydānīyah bi-Jāmi'at Umm al-Qurā (Strategic leadership and its impact on developing organizational learning capabilities "A field study at Umm Al-Qura University"). *International Journal for Research in Education*, 42(2), 189-238.
- Al-Zaidi, A. (2019). Al-Yaqzāh al-İstirātijīyah bi-al-idārah al-Āmmah lil-ta'lim bi-Minṭaqat Makkah al-Mukarramah wa-alāqatuhā bālqymh al-ta'limīyah al-muḍāfah li-madāris al-ta'lim al-āmm (Strategic vigilance in the Education Department of Mecca and its relation to the added educational value of general education schools). *Journal of the Faculty of Education-Kafrelsheikh University*, 19(4), 321-388.
- Al-Zuhairi, I. (2018). Al-yaqzāh al-İstirātijīyah: Madkhal li-idārat al-tamyuz li-taḥqīq myzh tanāfusīyat lil-mu'assasāt al-ta'limīyah (Strategic vigilance: An approach to managing excellence to achieve the competitiveness of educational institutions). *Educational Journal*, (52), 1-39.
- Belbasir, K. & Ibn Barika, A. (2018). Contribution of strategic vigilance to the development of competitive advantages: An applied study of a sample of

small and medium industries in the state of Constantine. *Journal of Law and Humanities, 11*, 347–328.

Bin Khalifa, A. & Zalasi, S. (2018). Fa‘āliyat al-yaqzāh al-Istirāṭijīyah fī taḥsīn al’fdlyh al-tanāfusīyah al-mustadāmah : dirāṣah maydānīyah ‘alā Sharikat Najmah lil-Ittiṣālāt al-Wādī Effectiveness of strategic vigilance in improving sustainable competitive advantage: Afield study on Najma Telecom Company. *Afaq Journal for Research and Studies, (2)*, 436–450.

Borib, T. (2015). *Al-raqābah al-Idāriyah wa-‘alāqatuhā bāltḥwyr al-tanzīmī* *dirāṣah maydānīyah bi-Muḥāfaẓat al-ghābāt li-Wilāyat al-Ṭārif* (*Administrative control and its relation to organizational development: A field study in the Forest Governorate of El Taref Province*) [Unpublished master’s thesis], University of Algeria.

Burmansah, B., Rugaiyah, R., Mukhtar, M., Nabilah, S., Ripki, A., & Fatayan, A. (2019). Mindful Leadership: The Ability of the Leader to Develop Compassion and Attention without Judgment – A Case Study of the Leader of Buddhist Higher Education Institute. *European Journal of Educational Research, 9(1)*, 51 – 65.

- Chandrasekar, J., & Velusamy, M. (2017). Impact Of Organizational Development Interventions. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 7(6), 1–6.
- Gauzelin, Sophian & Bentz, Hugo (2017). An examination of the impact of business intelligence systems on organizational decision–making and performance: The case of France. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(2), 40–50.
- Ibrahim, M. (2020). Al–mu‘awwiqāt allatī tuwājihu al–Idārah al–madrasiyah fī al–taṭwīr al–tanẓīmī bi–madāris al–ta‘līm al–asāsī fī Muḥāfaẓat Janūb al–Sharqiyyah bi–Salṭanat ‘Ammān (Obstacles facing school management in the organizational development of basic education schools in the South – Alsharqia Governorate, Sultanate of Oman). *Journal of Arabic Studies in Education and Psychology*, 120, 219–246.
- Jaaz,Suha, Azeez AAZ. Jamal Dina Hamid (2021). The Effect of The Dimensions of Strategic Vigilance On Organizational Excellence) An Applied Study Of Premium Class Hotels In Baghdad. *Palarch’s Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(8).

Jaber, M. (2019). *Ālīyāt muqtaraḥah li-taḥqīq al-takāmul bayna al-yaqzāh al-Istirāṭijyah wa-manhajyah hwshyn kānry bi-al-jāmi‘āt al-Miṣrīyah* (Proposed mechanisms for achieving integration of strategic vigilance and the Hoshinkanri methodology in Egyptian universities). *Journal of Educational Sciences*, (4), 235–352.

Kingdom of Saudi Arabia. (2016). *Ru'yah al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah 2030* (Saudi Vision 2030).  
file:///C:/Users/only/Downloads/Saudi\_Vision2030\_AR.pdf.

Kapur, R. (2018). *Organization Development*. available at:  
[https://www.researchgate.net/publication/323825290\\_Organization\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/323825290_Organization_Development)

Lesca H , Castagnos J C, (2000), *Signaux faible et méthode de cible: Quelques retours de l'expérience, 4ème conférence de l'AIMS, 24–26 Mai, Montpellier, France.*

Maamouri, S. (2008). *Al-taghyīr wa-al-taṭwīr al-tanzīmī wa-ishkāḥyat muqāwamatih fī al-mu'assasah al-iqtisādīyah* (Organizational change and development and the problem of resistance in the economic institution) [Unpublished master's thesis], University of Chlef.

Matar, I. (2008). *Al-taṭwīr al-tanẓīmī wa-atharuhu ‘alá fa‘āliyat al-qarārāt al-idāriyah fī al-mu’assasāt al-ahliyah fī Qiṭā‘ Ghazzah (Organizational development and its impact on the effectiveness of administrative decisions in civil institutions in the Gaza Strip)* [Unpublished master’s thesis], the Islamic University.

Mezher, Aseel, Ali. Alredha, Duaa, Abd. Al-asadi, Hadi (2020). The strategist's intelligence and vigilant and their influences on achieving Organizational success: A survey of the views of administrative leaders at Al-Muthanna University on the implementation of the government program for the year 2018–2022. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 10(1), 23–46.

Mihaela, S., Adela, M., Elena, T., & Monica, F. (2011). An organizational development program in the preschool educational institution. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15(1), 998–1002.

Muriithi, S., Louw, L., & Radloff, S. (2018). The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–11.



Mustafa M. (2012). *Al-Idārah al-‘ammah (Public administration)*. Dar Al-Bedaya for Publishing and Distribution.

Radia, S. & Zaghdhi, F. (2018). *Dawr al-yaqzāh al-istirāṭijyah fī taḥsīn adā’ al-mu’assasah al-iqtisādīyah dirāsah ḥālat Mu’assasat Aṭāk Blys-Bālwādy (Role of strategic vigilance in improving the performance of the economic institution: A case study of the Atak Bliss Foundation – El Oued)*  
[Unpublished master’s thesis], University of Eloued.

Sabah, M. (2018). *Athar al-qūwah al-tanẓīmīyah ‘alā ta’zīz al-taḥwīr al-tanẓīmī fī al-jāmi‘āt al-Filasṭīnīyah bi-Qiṭā’ Ghazzah (Impact of organizational strength on enhancing organizational development in Palestinian universities in the Gaza Strip)* [Unpublished master’s thesis], Al-Azhar University.

Sahnoun, H. & Nawa, T. (2018). *Athar al-yaqzāh al-istirāṭijyah fī da‘m al-ibdā’ fī al-mu’assasāt al-Jazā’irīyah (Impact of strategic vigilance in supporting creativity in Algerian institutions)*. *Journal of Al-Quds Open University for Humanities and Social Research*, (43), 135-145.

Salaria, N. (2013). *Meaning Of the Term– Descriptive Survey Research Method*. *International Journal of Transformations in Business*.

Sarsour, M. (2017). *Ra's al-māl al-fikrī wa-dawruhu fī al-taṭwīr al-tanẓīmī ladā al-sulṭah al-faḍā'iyyah (Intellectual capital and its role in organizational development at the Space Authority)* [Unpublished master's thesis], Al-Aqsa University.

Schoemaker, P., & Day, G. (2019). Determinants of organizational vigilance: Leadership, foresight, and adaptation in three sectors. *John Wiley & Sons Journal*, 24(1), 1-16.

Targhini, S. (2015). *Dawr al-tafkīr al-istirāṭijī fī taf'īl al-qudrāt al-ibdā'iyyah lil-mu'assasah – dirāsah ḥālat Majma' ṣydāl (Role of strategic thinking in activating the innovative capabilities of the institution– A case study of the Saidal Complex)* [Unpublished doctoral dissertation], University of Mohamed Khider Biskra.

Torraco, Richard J. Hoover, Richard E. Knippelmeyer Sheri A (.2008) *Organization Development and Change in Universities.*

Wald Abed, O. & Allawati, L. (2017). *Āliyyāt taṭbīq al-yaqzah al-İstirāṭijīyah bi-al-mu'assasāt al-iqtiṣādīyah al-Jazā'irīyah: Namūdhaj muqtaraḥ dirāsah taṭbīqīyah bi-mu'assasat al'smnt bālshlf (Mechanisms of implementing strategic vigilance in Algerian economic institutions: A proposed model for*

an applied study at the Cement Corporation in Chlef. *Academic Review of Social and Human Studies*, (17), 3–15.

Younesi, M. & Ashouri, I. (2020). Al-qyam al-tanzīmīyah wa-‘alāqatuhā bāltṭwyr al-tanzīmī fī al-mu’assasah–Mu’assasat Dīwān al-tarqiyah. wa-al-tasyīr al-‘aqārī bi-madīnat al-Jafrah namūdhajan (Organizational values and their relation to organizational development in the institution– Real Estate Promotion and Management Office in Djelfa as a model). *Al-Maidan Journal of Sports, Social and Human Studies*, 2(5), 353–370.