



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة على جامعة الأندلس للعلوم والتقنية- اليمن

رسالة علمية مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

عبد الرحمن أحمد عبد الله محمد

إشراف:

أ . م . د : جبر عبد القوي السنباني

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية العلوم الإدارية - جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

صنعاء

1443 هـ - 2022 م

التاريخ: 25 / 6 / 2022 م

المرفقات:

المرجع ()



جامعة الاندلس

للعلوم والتقنية

مرئاسة الجامعة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (139)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:
تم بحمد الله وتوفيقه يوم الأربعاء بتاريخ: 30 / ذو القعدة / 1443 هـ الموافق: 29 / 6 / 2022 م، اجتماع اللجنة المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (5) بتاريخ: 25 / 6 / 2022 م .
لمناقشة الطالب/ة: عبدالرحمن احمد عبد الله محمد الكلية: العلوم الإدارية التخصص: إدارة أعمال في رسالته التي هي
بعنوان:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الاندلس للعلوم والتقنية بصنعاء
وبعد مناقشة علنية للطالب من الساعة إلى الساعة وبعد المداولة
والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل () (%) بتقدير () كتابة.....

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل (٩٧ %) بتقدير (ممتاز) كتابة

.....

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور.....

بمعدل () (%) بتقدير () كتابة.....

أسماء لجنة المناقشة والحكم :

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
1	أ.م.د. أمين عبدالوهاب العامري	مناقشاً	رئيساً	
2	أ.م.د. جبر عبدالقوي السنباني	مشرفاً	عضواً	
3	أ.م.د. عبده علي العامري	مناقشاً	عضواً	

يعتمد،،،

عميد الدراسات العليا

مدير الدراسات العليا

المختص

تقرير المراجع اللغوي

التاريخ: / / 20
المرفقات:
المرجع ()



جامعة الأندلس
للعلوم والتربية
رئاسة الجامعة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تقرير المراجع اللغوي بصلاحيته رسالة الماجستير للمناقشة

❖ بيانات الطالب:

اسم الطالب الرباعي:
الكلية: التخصص:

❖ عنوان الرسالة:

.....
.....

❖ تمت مراجعة رسالة الماجستير والتأكد من التالي:

م	المعيار	مستوى الصلاحية		
		ممتازة	جيدة	مقبولة
1	صحة المصطلحات والمفاهيم اللغوية.	✓		
2	الصحة النحوية والصرفية.	✓		
3	الخلو من الأخطاء الإملائية.		✓	
4	الخلو من الأخطاء المطبعية.		✓	
5	صحة استخدام علامات الترقيم.	✓		
المستوى العام للغة الرسالة		صالحة للمناقشة (✓) غير صالحة للمناقشة ()		

❖ ملاحظات المراجع اللغوي (إن وجدت):

.....
.....
.....

❖ رأي المراجع اللغوي:

.....
.....

المراجع اللغوي

أ.د/ طه علي محمد علي الرادمي

(Handwritten signature)

الصفحة 1 من 1

دراسات ع - ن - 22 - 0م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَلَّمَكَ الْخَيْسِرَ بِخَيْسِرِهِ
وَكَانَ فَضِيلَ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

سورة النساء، آية رقم (113)

الإهداء

♥ **إلى:** من تنسمت منه أول نسمة هواء فسرت في جسدي معاني العزة والإباء .

وطني الحبيب ... يمن الإيمان والحكمة.

♥ **إلى:** من كان سبباً في وجودي ورسم في وجداني حب العلم وضحي كي أناله

والدي العزيز... طيب الله ثراه.

♥ **إلى:** روح الحنان ونبض الأمان وبلسم الجنان

والدتي الغالية ... أطال الله عزك وعافيتك.

♥ **إلى:** سندي وأنسي ورفيقة دربي

زوجتي الفاضلة (ذكرى) ... أدام الله رونقك.

♥ **إلى:** جناني التي تمشي على الأرض

أولادي (أيمن وأكرم وأسامة) ... أقر الله عيني بصلاحكم وتفوقكم.

♥ **إلى:** قوة أزري ومصدر فخري

أشقائي وشقيقتي (فهيم و مختار وعبدالحكيم و كوثر)... حفظكم الله وبارك فيكم.

♥ **إلى:** كل من تعلمت منهم حروفاً وحكماً ودروساً.

♥ **إلى:** كل زملاء العمل والدراسة وكل من مروا بحياتي ووقفوا بجانبني في كل

منعطفات حياتي.

أهدي هذا الجهد

راجياً الله عزوجل أن ينفع به ويوفقنا لما يحب ويرضى.

الباحث

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي غمرني بفضله وأكرمني بإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد بن عبد الله الصادق الأمين وبعد:

يشرفني وقد شارفت رحلتي الدراسية في هذه المرحلة على الانتهاء أن أعبر عن امتناني الكبير لأولي الفضل ممن ساهموا علماً ورأياً ودعماً في إنجاح هذا العمل البحثي، وفي مقدمة هؤلاء هامة العلم والمعرفة الأستاذ الدكتور/ جبر عبد القوي السنباني، والذي شرفني أن يكون مشرفاً على هذه الرسالة، حيث لم يبخل بعلمه الزاخر وعطائه الوافر وأولاه جل اهتمامه جهداً ومتابعةً، وما ادخر جهداً في تنبيهي كلما جنح الفكر أو أسرف القلم، فكان للعطاء قريناً، حتى استطعتُ أن أشق طريقي لترى هذه الدراسة النور، فله مني جل الامتنان وعظيم الشكر.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لقيادة جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ممثلةً بالأستاذ الدكتور/ أحمد محمد برقعان رئيس الجامعة، وعمادة الدراسات العليا، وكلية العلوم الإدارية وجميع أعضاء هيئة التدريس، أخص منهم أساتذتي الذين تعلمت على أيديهم، ونهلت من معين علمهم في قسم الإدارة، كلاً باسمه وصفته، اعترافاً مني بفضلهم الكبير تجاه تحصيلي العلمي.

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر للخبراء الذين شاركوا في تحكيم الاستبيان، من الأكاديميين في الجامعات اليمينية، وكذلك الشكر موصول للعاملين في جامعة الأندلس والذين لم يبخلوا بمعلوماتهم وجل أفكارهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تطلبتها الدراسة.

وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للجنة المناقشة ممثلة بـ

والدكتور: أمين عبد الوهاب الحمادي الدكتور: عبده علي أحمد العامري

لقبولهم مناقشة الرسالة والحكم عليها وإثرائها.

ويطيب لي في هذا المقام ألا أنسى كل من تعاون معي من أهل وأصدقاء وزملاء، وكل من ساعدني في إتمام هذه الجهد وساعد أن يكون في متناول الجميع. سائلاً المولى عزو جل أن يجزي الجميع كل الخير وأن ينفع بهذا العمل.

الباحث

ملخص الدراسة

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة على جامعة الأندلس للعلوم والتقنية - اليمن

إعداد الباحث: عبد الرحمن أحمد عبد الله محمد إشراف أ.م.د: عبد القوي جبر السنباني

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس للعلوم والتقنية - صنعاء-. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين والإداريين في جامعة الأندلس، وفق أسلوب الحصر الشامل لأفراد المجتمع الذين بلغ عددهم (80) فرداً، كما استُخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد مجتمع للدراسة، وتم تحليل بياناتها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: -

- وجود دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس، وأنه كلما ازداد درجة واحدة في تطبيق اليقظة الاستراتيجية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- أن مستوى تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأندلس جاء بدرجة "متوسطة"، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية).
- أن واقع تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس جاء بدرجة متوسطة أيضاً، وجاء ترتيب أبعاد الميزة التنافسية تنازلياً (الكفاءة، الجودة، التكلفة، التجديد والابتكار).
- وجود دور لكافة أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للمتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة المتمثلة بـ(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة).

وقد توصلت الدراسة للعديد من التوصيات أبرزها:

- أهمية تبني نظام متكامل لليقظة الاستراتيجية في الجامعة بصورة منهجية، بدءاً بالتوعية به، ثم تطبيق أسسه العلمية بالتدرج.
- المحافظة على المزايا التنافسية التي حققتها الجامعة وإعطاء بُعد التجديد والابتكار حيزاً واسعاً لدعم استمرارية بقية الأبعاد.

فهرس المحتويات

ب	الحكم على الرسالة
ج	تقرير المراجع اللغوي
د	البسمة
هـ	الآية الكريمة
و	الإهداء
ز	شكر وعرفان
ح	ملخص الدراسة
ط	فهرس المحتويات
م	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ع	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة
2	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1-1 المقدمة:
3	2-1-1 مشكلة الدراسة:
3	3-1-1 أهداف الدراسة:
4	4-1-1 أهمية الدراسة:
4	1-4-1-1 الأهمية النظرية:
4	2-4-1-1 الأهمية التطبيقية:
5	5-1-1 متغيرات الدراسة:
5	6-1-1 أنموذج الدراسة:
5	7-1-1 فرضيات الدراسة:
6	8-1-1 حدود الدراسة:
6	9-1-1 مصطلحات الدراسة:
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعليق عليها
9	1-2-1 الدراسات السابقة:
9	2-2-1 دراسات تتعلق باليقظة الاستراتيجية:
13	3-2-1 دراسات تتعلق بالميزة التنافسية:
16	4-2-1 التعليق على الدراسات السابقة ومدى استفادة الدراسة الحالية منها: -

18	5-2-1 أهم الجوانب المستفادة من الدراسات السابقة:
19	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.
20	المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية.
20	1-1-2 مفهوم اليقظة:
21	2-1-2 مفهوم اليقظة الاستراتيجية:
23	3-1-2 تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية:
23	4-1-2 اليقظة الاستراتيجية والمفاهيم المتعلقة بها:
25	5-1-2 أهمية اليقظة الاستراتيجية:
27	6-1-2 أهداف اليقظة الاستراتيجية:
27	7-1-2 مراحل اليقظة الاستراتيجية:
27	8-1-2 طرق وأساليب اليقظة الاستراتيجية:
29	9-1-2 وسائل اليقظة الاستراتيجية:
29	10-1-2 آليات اليقظة الاستراتيجية:
30	11-1-2 معلومات اليقظة الاستراتيجية:
30	12-1-2 نظام اليقظة الاستراتيجية:
31	13-1-2 أبعاد اليقظة الاستراتيجية:
33	1-13-1-2 اليقظة التكنولوجية
34	2-13-1-2 اليقظة التنافسية
36	3-13-1-2 اليقظة التجارية
38	4-13-1-2 اليقظة البيئية
39	14-1-2 ممثلو اليقظة الاستراتيجية:
41	15-1-2 سلوكيات اليقظة الاستراتيجية وأوقاتها:
42	16-1-2 معوقات وعراقيل اليقظة الاستراتيجية:
44	17-1-2 شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية:
44	المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
45	1-2-2 نشأة وتطور الميزة التنافسية:
46	2-2-2 مفهوم الميزة التنافسية:
49	3-2-2 خصائص الميزة التنافسية:
49	4-2-2 أهمية الميزة التنافسية:
50	5-2-2 أهداف الميزة التنافسية:
50	6-2-2 دورة حياة الميزة التنافسية:

51	7-2-2 مؤشرات قياس الميزة التنافسية:
52	8-2-2 أبعاد الميزة التنافسية:
53	1-8-2-2 الكفاءة:
55	2-8-2-2 التكلفة:
56	3-8-2-2 الجودة:
59	4-8-2-2 التجديد والابتكار:
60	9-2-2 مراحل تحقيق الميزة التنافسية:
61	10-2-2 معوقات الميزة التنافسية:
62	11-2-2 المحافظة على الميزة التنافسية:
62	12-2-2 الميزة التنافسية للجامعات:
64	13-2-2 مبررات الميزة التنافسية للجامعات:
65	14-2-2 دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:
67	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.
68	المبحث الأول: نبذة عن جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
68	1-1-3 نشأة الجامعة
68	2-1-3 رؤية الجامعة
68	3-1-3 رسالة الجامعة
68	4-1-3 الأهداف العامة للجامعة
68	5-1-3 قيم الجامعة
69	6-1-3 عرضًا لأبرز أنشطة الجامعة وأدوارها:
69	7-1-3 كليات الجامعة:
70	8-1-3 الهيكل التنظيمي للجامعة:
71	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية
71	1-2-3 مقدمة:
71	2-2-3 منهج الدراسة:
71	3-2-3 مجتمع وعينة الدراسة:
71	4-2-3 تصميم أداة الدراسة:
72	5-2-3 صدق الأداة:
73	6-2-3 اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:
74	7-2-3 احتساب التقدير اللفظي (المحك المعتمد في الدراسة):
75	8-2-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية:

76	9-2-3 إجراءات التطبيق الميداني للأداة:.....
77	الفصل الرابع: عرض وتحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
78	المبحث الأول: عرض وتحليل متغيرات أداة الدراسة.....
78	1-1-4 تمهيد:.....
78	2-1-4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية:
83	3-1-4 عرض وتحليل متغيرات الدراسة (المستقل/ التابع):.....
83	1-3-1-4 عرض ومناقشة أبعاد اليقظة الاستراتيجية:.....
92	2-3-1-4 عرض ومناقشة أبعاد الميزة التنافسية:.....
99	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
99	1-2-4 تمهيد:.....
99	2-2-4 عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى.....
100	3-2-4 عرض ومناقشة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:.....
103	4-2-4 عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية:.....
111	4-2-4 خلاصة نتائج الدراسة:.....
112	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
113	المبحث الأول: الاستنتاجات.....
115	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات.....
115	2-2-5 التوصيات:.....
115	2-2-5 الاقتراحات:.....
116	قائمة المصادر والمراجع
116	□ القرآن الكريم.
116	أولاً: الكتب العربية.....
116	ثانياً: الرسائل والأبحاث العلمية:.....
121	ثالثاً: الدوريات والمؤتمرات.....
124	رابعاً: المراجع الأجنبية:.....
126	خامساً: المواقع الإلكترونية:.....
127	الملاحق
142	Abstract

فهرس الجداول

- جدول رقم (1) مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية..... 23
- جدول رقم (2) أبعاد اليقظة الاستراتيجية..... 31
- جدول رقم (3) دور وخصائص اليقظة الاستراتيجية..... 39
- جدول رقم (4) يبين الشكل العام للاستبانة قبل التحكيم..... 72
- جدول رقم (5) يوضح مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة..... 72
- جدول رقم (6) يبين فقرات الاستبانة بصورتها النهائية..... 73
- جدول رقم (7) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة:..... 74
- جدول رقم (8) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي..... 75
- جدول رقم (9) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع الاجتماعي لأفراد مجتمع الدراسة. . 78
- جدول رقم (10) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر..... 79
- جدول رقم (11) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة..... 80
- جدول رقم (12) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي لمجتمع الدراسة..... 81
- جدول رقم (13) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة لمجتمع الدراسة..... 82
- جدول رقم (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأندلس..... 84
- جدول رقم (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لمدى تطبيق اليقظة التكنولوجية ... 85
- جدول رقم (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لمدى تطبيق اليقظة التنافسية 87
- جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى تطبيق اليقظة التجارية .. 89
- جدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى تطبيق اليقظة البيئية.... 91
- جدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى تحقيق الميزة التنافسية .. 93
- جدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى تحقيق الكفاءة ... 94
- جدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى التكلفة..... 95
- جدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى حقيق الجودة 96
- جدول رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى تحقيق التجديد والابتكار. 97
- جدول (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية 99
- جدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى للدراسة..... 100
- جدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية للدراسة..... 101
- جدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة للدراسة..... 102
- جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة للدراسة..... 102

- جدول رقم (30) لمعرفة تأثير متغير العمر على متغيرات الدراسة.....105
- جدول رقم (31) اختبار شيفية للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير العمر.....106
- جدول رقم (32) لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة.....107
- جدول رقم (33) لمعرفة تأثير متغير المسمى الوظيفي على متغيرات الدراسة.....108
- جدول رقم (34) لمعرفة تأثير متغير سنوات الخدمة على متغيرات الدراسة.....109
- جدول رقم (35) اختبار شيفية للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير سنوات الخدمة.....109
- جدول رقم (36) خلاصة نتائج أبعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية111
- جدول رقم (37) خلاصة نتائج الفرضيات.....111

فهرس الأشكال

- شكل رقم (1) المصدر من إعداد الباحث بالاستفادة من دراسات سابقة..... 5
- شكل رقم (2) أبعاد اليقظة الاستراتيجية ويظهر من خلاله نموذج القوى التنافسية لـ بورتر 33
- شكل رقم (3) مجالات اليقظة التكنولوجية..... 34
- شكل رقم (4) مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين 41
- شكل رقم (5) دورة حياة الميزة التنافسية..... 51
- شكل رقم (6) نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر..... 61
- شكل رقم (7) الهيكل التنظيمي لجامعة الأندلس..... 70
- شكل رقم (8) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع الاجتماعي لأفراد مجتمع الدراسة. .. 79
- شكل رقم (9) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر..... 80
- شكل رقم (10) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة..... 81
- شكل رقم (11) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي لمجتمع الدراسة..... 82
- شكل رقم (12) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة لمجتمع الدراسة..... 83

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولى.....128
- ملحق رقم (2) أسماء المحكمين133
- ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية.....135
- ملحق رقم (4) خطاب جامعة الأندلس للمركز الوطني للمعلومات140
- ملحق رقم (5) إفادة المركز الوطني للمعلومات.....141

الفصل الأول: الإطار العام والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

1-1-1 المقدمة:

يشهد العالم المعاصر طفرة من التحولات الجذرية، أسهمت بشكل فاعل في تغيير كثير من المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية، وهيأت مناخاً جديداً وأوضاعاً اقتصادية وتكنولوجية مختلفة عما كان سائداً من قبل. كل هذه التحولات دفعت المؤسسات نحو تحديات التحسين المستمر وامتلاك رصيد من الأداء يمكنها من التكيف مع المنافسة. فسعت إلى تبني المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، ولعل نظام اليقظة الاستراتيجية هو أحد تلك الأساليب الأكثر أهميةً لمستقبل المؤسسة، والذي ينطلق من فهم عميق للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

ولذا فقد أصبح اعتماد المؤسسة على هذا النظام أمراً حيوياً، فهو لا يسمح فقط باستغلال الفرص وتجنب التهديدات، بل بمواكبة التطورات المتسارعة وإدارة كفاءة لاستراتيجية المؤسسة كونه يختص بالتسيير الأمثل للمعلومة، وعامل أساس في إزالة حالة الشك لدى صناع القرار، والذي سينقلها من مرحلة الانتظار للقيام بردة الفعل إلى استباق معرفة الأحداث قبل وقوعها، وهو أيضاً سيتيح لها السبق والتحرك قبل المنافسين، ولقد سيطر مفهوم اليقظة الاستراتيجية على أذهان القائمين على شؤون المؤسسات الاقتصادية، إلا أن التغييرات التي تميز المجتمعات بسرعتها، وعمقها أصبحت تطل المؤسسات التعليمية عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة، وهذا يملي عليها الأخذ بعين الاعتبار تحسين خططها، لأنها ربما تكون الأكثر حاجة من غيرها لأن تأخذ بمفهوم اليقظة الاستراتيجية لكي تتفادى من خلاله المشكلات والصعوبات التي تواجهها أثناء تنفيذ استراتيجيتها.

كما أن الميزة التنافسية من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة لدى بيئات الأعمال لتمكنها من البقاء والنمو مقترنة بضغوط وتحديات غير مسبوق، يحتم عليها إضافة قيمة للعميل والاستغلال الأمثل لمواردها ثم العمل على تعزيزها ليكون لها الأسبقية والحصة السوقية الأكبر، وكون الميزة التنافسية تتسم بصعوبة التقليد وتحقق للمنظمة التفرد عن غيرها ومن البساطة ما تمكن المستفيد من إدراكها، فإن الوصول إليها لا يتم إلا عبر خطوات منهجية قائمة على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد دقيق لجوانب القوة والضعف والتي تعتبر أساس لبناء ميزة تنافسية تتسم بالاستمرارية وتحقق قيمة للمنظمة.

فاليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تساعد الجامعات على تحقيق المزايا التنافسية وفق أسس ومقاييس علمية، من أجل اتخاذ قرارات سليمة ومواكبة التغيرات السريعة، في مجال المنافسة المحلية والعالمية، كما تسهم في إرساء الثقافة المحفزة لتوظيف المعرفة، وخلق بيئة مناسبة للابتكار، وزيادة فاعلية الجامعات، وتحسين الأداء التنافسي، وتبوء تصنيف عالمي ومحلي متقدم.

1-1-2 مشكلة الدراسة:

ظهر مؤخراً اهتمام الشركات والمؤسسات باليقظة الاستراتيجية، كأحد العوامل التي تساعد على تبوء مراكز تنافسية في عالم اشتدت به المنافسة وبالتالي المحافظة على مركز تنافسي، وكون الجامعات مؤسسات يجب ألا تبقى نائية عن السباق التنافسي والمحافظة على السوق، خصوصاً مع ظهور تصنيفات عالمية ومحلية للجامعات، يجعلها تعيد النظر في منظومة العمل الإداري ومدى مواكبته للتطورات الإدارية وانعكاسه على أدائها ومكانتها.

ومن خلال عمليات البحث والتقصي التي قام بها الباحث، ومنها اهتمامه بالمصطلحات الحديثة في مجال الإدارة، وكان أكثرها اهتماماً لديه مصطلح اليقظة الاستراتيجية الذي يتسم بالحدثاثة نسبياً، مما دفعه للاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي أظهرت دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة جيلالي معروف (2020م)، وللجامعات دراسة أسماء عبدالفتاح (2020م). ولم تقع - في حدود علم الباحث - دراسات محلية سابقة تتناول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، فرأى أهمية إسقاط الموضوع على الواقع المحلي، كما استعرض عدداً من التصنيفات العالمية للجامعات (التصنيف الدولي، شنجهاي، QS، THE)، ومن خلاله قام بالمقابلات المعمقة مع أصحاب القرار في جامعة الأندلس تبين حرص وحاجة الجامعة لتبوء مرتبة متقدمة فيها، كما ظهر قصور في مفاهيم اليقظة الاستراتيجية والأنشطة والعمليات المتعلقة بها ودورها في تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الأندلس.

ومن ذلك ظهرت مؤشرات ثغرة بحثية تدعو إلى ضرورة دراسة دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

ولذا فإن المشكلة التي ستعالجها الدراسة الحالية يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

ما دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس للعلوم والتقنية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية: -

1. ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية)

في جامعة الأندلس؟

2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، التكلفة، الجودة، التجديد والابتكار)

في جامعة الأندلس؟

3. هل توجد فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تعزى للمتغيرات: (الجنس - العمر - المؤهل الدراسي - المستوى الوظيفي - سنوات الخدمة) في

جامعة الأندلس؟

1-1-3 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى: استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن الدراسة تهدف إلى:

- 1- تطبيق الأسس النظرية لمفهومى اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- 2- التعرف على مستوى اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأندلس
- 3- التعرف على مستوى الميزة التنافسية في جامعة الأندلس.
- 4- قياس دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، التكلفة، الجودة، التجديد والابتكار) في جامعة الأندلس.
- 5- تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية يُعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

1-1-4 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وكونه يتناول قطاعاً مهماً من القطاعات الخدمية والاقتصادية في الوطن، وباعتبار الموضوع من المواضيع البحثية الحديثة نسبياً يمكن إبراز أهميتها في الآتي:

1-1-4-1 الأهمية النظرية:

- أ. تعتبر إضافة جديدة في حقل الإدارة - بحدود علم الباحث - كونها تتناول موضوعين فاعلين هما اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية والذي بدأ يأخذ اهتمام المؤسسات والباحثين على حد سواء.
- ب. إثراء الأدب المتعلق باليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية فضلاً عن أنه يسهم في توضيح دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

1-1-4-2 الأهمية التطبيقية:

تتم في تطبيق نتائج الدراسة.

- إذ يُؤمل أن يستفيد من نتائجها قيادات جامعة الأندلس من خلال:
 - أ. تحديد الدور الذي تقدمه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مما يساعدهم على وضع التصورات لتطوير البيئة الجامعية وتحسينها وتلافي الأخطاء الناتجة عن أي قصور في التنبئية بالأحداث المحيطة بالبيئة الخارجية للجامعة.
 - ب. وضع برامج ذات كفاءة عالية تساعدهم في التطوير المستمر للجامعة ووضع الخطط المستقبلية التي من شأنها تطوير البيئة الجامعية وتحسين عملياتها وتعزيز المركز التنافسي لها.
- كما يُؤمل أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون في مجال تطبيق مفاهيم اليقظة الاستراتيجية في مجال تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

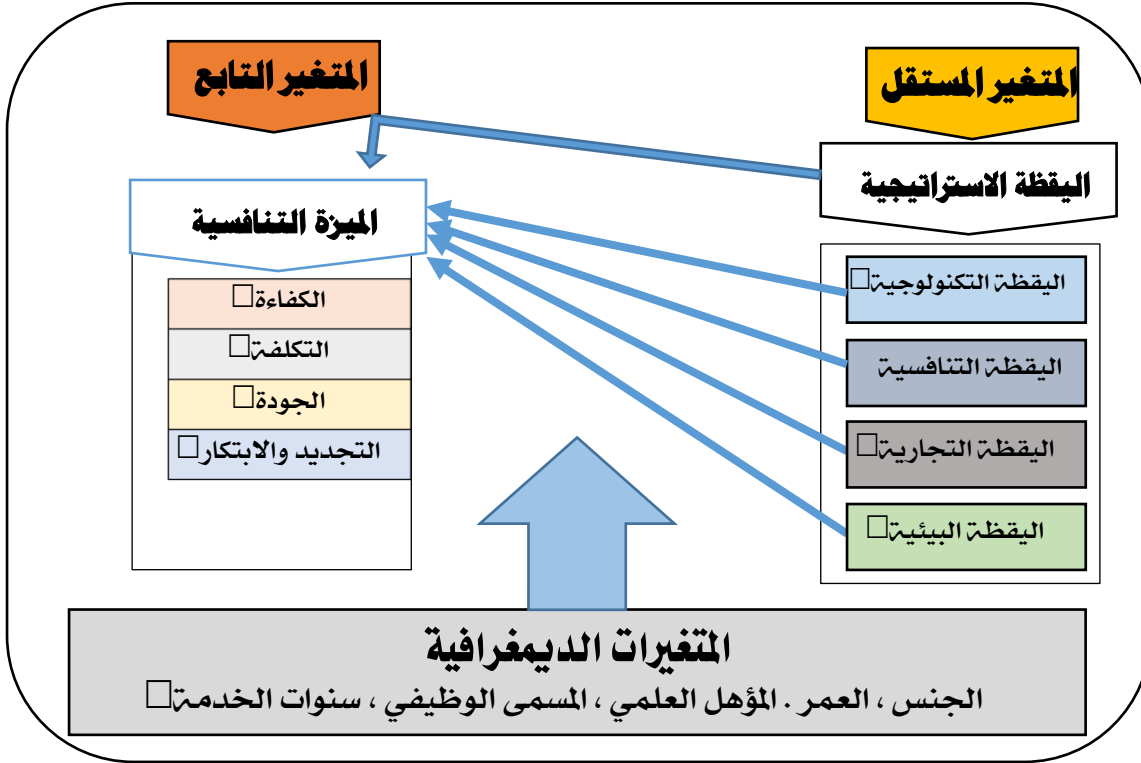
5-1-1 متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة المتغيرات التالية:

أ. **المتغير المستقل:** وتمثل بحسب عنوان الدراسة في اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال أبعاد اليقظة الاستراتيجية المتمثلة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) . وقد حدد الباحث الأبعاد بناء على ما يقارب (20) دراسة سابقة أهمها: (محمدين، 2021) و (عبد العزيز، 2021) و (فتحية، 2021) و (صلاح الدين، 2020) و (الجمال، 2020) و (رضوان، 2020) و (خليل، 2019) و (عبدالعال، 2018).

ب. **المتغير التابع:** وتمثل بحسب عنوان الدراسة في الميزة التنافسية من خلال الأبعاد المتمثلة بـ(الكفاءة، التكلفة، الجودة، التجديد والابتكار) والتي حددها بناء على دراسات (رضا، 2021) و (علوان، 2020) و (عبد الحميد، 2020) و (عمران، 2017).

6-1-1 أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1) المصدر من إعداد الباحث بالاستفادة من دراسات سابقة

7-1-1 فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة ولتحقيق أهدافها فقد تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس؟
 2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس؟
 3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس؟
 4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس؟
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات أداة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

1-1-8 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

- أ- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على دور اليقظة الاستراتيجية ممثلة بأبعادها (التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية) في تحقيق الميزة التنافسية ممثلة بأبعادها (الكفاءة، التكلفة، الجودة، التجديد والابتكار) في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.
- ب- **الحدود البشرية:** استهدفت جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والمباشرة في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.
- ج- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على جامعة الأندلس للعلوم والتقنية وأمانة العاصمة صنعاء.
- د- **الحدود الزمانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على العام الجامعي 2021|2022م.

1-1-9 مصطلحات الدراسة:

1-1-9-1 اليقظة الاستراتيجية: (Strategic Vigilance)

عرفت نظرياً: بأنها أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار في تطوير المؤسسة من خلال خطوات منظمة تبدأ بجمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وذلك أنه طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية. (نجلاء عبد التواب ، 2018 ، ص 7).

وعرفت إجرائياً: بأنها اتباع جامعة الأندلس لعمليات منظمة ومستمرة وجماعية تبقئها على اطلاع دائم بالمستجدات في محيطها الخارجي لتوفر أرضية مناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أ. اليقظة التكنولوجية:

عرفت نظرياً: بأنها النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيا. (الزهيري ، 2018 م، 8).

وعرفت إجرائياً: بأنها النشاط الذي يمكن أن تنفذه جامعة الأندلس لمراقبة وجمع المعلومات عن المحيط التكنولوجي في بيئتها، مما يمكنها من مواكبة التطورات وخلق بيئة تكنولوجية منافسة.

ب. اليقظة التنافسية:

عرفت نظرياً: بأنها النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، ويتم ذلك من خلال جمع معلومات كمية (تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين، استراتيجياتهم، أهدافهم الجديدة، القدرات والافتراضات التي تحكم العمل وقرارات المنافسين). ومعلومات نوعية (تتعلق بالجهود المبذولة في مجال البحث والتطوير، والعلاقات مع الموردين الجدد، والأسواق، منتجات جديدة وتكنولوجية جديدة). (بريكة وزوكة، 2019م، 8).

وعرفت إجرائياً: بأنها نشاط اليقظة الذي يمكن أن توجهه جامعة الأندلس نحو المنافسين الحاليين والمحتملين بما يمكنها من اتخاذ قرارات تضمن وضعاً تنافسياً بين الجامعات المماثلة.

ج. اليقظة التجارية:

عرفت نظرياً: بأنها تتبع تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطلعاتهم وانشغالاتهم. وهذا النوع له علاقة بالزبائن والموردين أكثر من مجرد دراسات تسويقية، لأنها تهتم بتطور تلك الجوانب على المدى الطويل. وإجمالاً تتعلق اليقظة التجارية بمتابعة للسوق قبلها (الموردين) وبعدياً (الزبائن) (طياوي 2015م). (بريكة وزوكة، 2019م، 8).

وعرفت إجرائياً: الإجراءات التي يمكن أن تتبعها جامعة الأندلس للتعرف على احتياجات المستفيدين وسوق العمل، والعمل على تلبيتها بما يحقق الرضا عن خدماتها المقدمة.

د. اليقظة البيئية:

عرفت نظرياً: بأنها متابعة ما يحدث من متغيرات بيئية وغيرها وهذا يتطلب مزيد من الوعي لتحديد المعلومات الأساسية بعناية ومعالجتها بحيث تفيد المؤسسة وتسهم في تميزها. (الزهيري، 2018م، 10).

وعرفت إجرائياً: بأنها اهتمام جامعة الأندلس بمختلف التغيرات التي تحدث في المجتمع، ويمكن أن تعرضها لخطر الاضطراب وتؤثر على علاقتها بالمحيط.

1-9-2 الميزة التنافسية (Competitive advantage):

عرفت نظرياً:

بحسب Porter على أنها العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها.

وتعرف الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي على أنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابيا على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، ولنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها. (الجمال، 2020 ، 9).

عرفت إجرائيا: بأنها امتلاك جامعة الأندلس لموارد وقدرات بشرية ومادية توظفها بكفاءة وتمكنها من الوصول إلى تصنيف عالمي ومحلي متميز وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تنال ثقة المستفيدين.

أ- **الكفاءة: عرفت نظريا:** وفقا لتعريف الجمعية الفرنسية للمعايير " (AFNOR) على أنها: استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط" **وعرفت إجرائيا:** بأنها توظيف جامعة الأندلس لمواردها البشرية والمادية بما يضمن الحصول على معدلات أداء عالية.

ب- **التكلفة: عرفت نظريا بأنها:** تتعلق بمدى مقدرة المنظمة على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسة في السوق دون أن تخل بحد معين من المواصفات المطلوبة في المنتج (بلالي وسملاي، 2018، 124).

وعرفت إجرائيا: بأنها قدرة جامعة الأندلس على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية بتكلفة أقل من المنافسين بما يتواءم مع مستوى الخدمة.

ج- **الجودة: عرفت نظريا بأنها قدرة المنظمة على تقديم نوعية المنتجات والأداء العالي التي تخلق قيمة مضافة للعملاء (الحواجرة، 2013، 774).**

وعرفت إجرائيا: بأنها اهتمام جامعة الأندلس بتقديم خدمة تعليمية وأكاديمية وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.

د- **التجديد والابتكار: عرف نظريا:** بحسب (ناصر، 2015، 33)، أن التجديد يقصد به استخدام مخرجات نشاط الابتكار بغرض التحسين الجزئي أو الجذري الذي يرمي إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

وعرف إجرائيا: بأنها قدرة جامعة الأندلس على الإنتاج والاستفادة من الأفكار الجديدة المبتكرة في مجال تخصصها بما يعزز قدرتها التنافسية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعليق عليها

1-2-1 الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث العلمية ذات الصلة بمواضيع الدراسة الحالية فقد تم ترتيبها بحسب التدرج التاريخي من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

1-2-2 دراسات تتعلق باليقظة الاستراتيجية:

1-2-2-1 الدراسات المحلية والعربية:

1. دراسة Jalod & others (2021) بعنوان " اليقظة الاستراتيجية ودورها في اداء ريادة الاعمال : دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة أور في الناصرية العراق" والتي هدفت إلى توضيح أثر اليقظة الاستراتيجية في أبعادها المتعلقة ب (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية) في شركة أور العامة على أداء ريادة الأعمال ، وقد تكونت عينة الدراسة من مدراء الوحدات الإدارية في الشركة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لها وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر كبير لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على أداء ريادة الأعمال.

2. دراسة JAAZ & JAMAL (2021) بعنوان " تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية لفنادق الدرجة الأولى في بغداد " العراق: والتي هدفت إلى توضيح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية واثرها على التميز التنظيمي في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي للوصول إلى أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من قيادات الفنادق الممتازة واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الفنادق.

3. دراسة ابو رضوان (2021) بعنوان " دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كبرى البلديات - فلسطين - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، والتي هدفت إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كبرى البلديات بالمحافظات الجنوبية لفلسطين والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت إدارة الدراسة بالاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور كبير لليقظة الاستراتيجية في كبرى البلديات بالمحافظات الجنوبية لفلسطين على التميز التنظيمي، وكانت اهم التوصيات التأكيد على مواصلة البلديات العمل على امتلاك نظام فعال لليقظة الاستراتيجية فيها وتطويره.

4. دراسة حسن (2021)، بعنوان: "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة" - مصر: وهدفت الى تحديد دور اليقظة الاستراتيجية وابعادها المتمثلة في (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بأبعادها (القيادة

المستدامة، الإدارة الالكترونية، إدارة المعرفة المستدامة، الثقافة التنظيمية)، في مؤسسات التعليم العالي المصرية، وكذلك التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي المصري واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي المصري واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراسها وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : وجود دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

5. دراسة Hassan & Dawood (2020) بعنوان " اليقظة التسويقية ودورها في الاداء البحثي المطبق في شركة بغداد للمشروبات الغازية" - العراق: والتي هدفت إلى الفاء الضوء على دور اليقظة التسويقية في الأداء حيث تم تطبيق الدراسة في شركة بغداد للمشروبات الغازية كمجتمع بحثي وتم اختيار عينة عشوائية من مدراء الأقسام في الشركة، وباستخدام دراسة الحالة استخدم الباحثان أسلوب المقابلة وقد توصلت الدراسة إلى وجود فجوة بين الواقع الحقيقي للشركة وما تريده في المستقبل بدرجة عالية جدا.

6. دراسة Alshaer (2020) بعنوان " أثر اليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية " - الأردن: والتي هدفت إلى إبراز أثر اليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان وتكونت عينة الدراسة من مدراء البنوك التجارية الأردنية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابيا لليقظة الاستراتيجية على البراعة التنظيمية.

7. دراسة عبدالجليل و أحمد (2020)، بعنوان " انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي - دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين - العراق: والتي هدفت إلى معرفة أهمية اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الريادي ومدى اسهامها في تعزيزه في القطاع الزراعي التي تمثله شركة ما بين النهرين العامة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان وتكون المجتمع من العينة القصدية من متخذي القرار بالشركة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي.

8. دراسة Al-Yasiri & Al-Yasiri (2020) بعنوان " دور اليقظة الاستراتيجية في تطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس في عينة من المستشفيات الخاصة " - الأردن: والتي هدفت إلى التعرف على أهمية دور اليقظة الاستراتيجية في تطبيق نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس في عينة من المستشفيات الخاصة الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من عينة من المستشفيات الخاصة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أهمية دور اليقظة الاستراتيجية في تطبيق نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس.

9. دراسة أومر (2019) بعنوان " التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز اثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي " - العراق - والتي هدفت إلى معرفة دور التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط

بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي المتمثل بأبعاده الخمسة وأثر اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها الأربعة المتمثل ب(اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية)، في النجاح الاستراتيجي بالتطبيق على المصارف الخاصة في مدينة أربيل واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان وتكون مجتمع الدراسة من مديري مصارف القطاع الخاص وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين كل من التفكير الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي.

10. دراسة عامر (2018) بعنوان: "اليقظة الإستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية" (دراسة

حالة البنك اليمني للإنشاء والتعمير) - اليمن. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية وكذلك التعرف على دور أبعاد اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في الإدارة العامة وفروع البنك اليمني للإنشاء والتعمير في أمانة العاصمة صنعاء، وبلغت عينة الدراسة (561) مفردة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكذلك وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية منفردة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكذلك وجود مستوى مرتفع لتوفر أبعاد اليقظة الاستراتيجية في البنك. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بالنشاط المصرفي، بالإضافة إلى الاعتماد على عدة مصادر؛ للحصول على المعلومات، ومن ضمنها وسائل التواصل الاجتماعي، التي لها دور كبير في خلق عملية لتواصل بين البنك والعملاء.

11. دراسة قاسم وإبراهيم (2018) بعنوان: دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة

ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة - سوريا: هدفت التعرف إلى العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية الخاصة والتي تتعلق بالأبعاد الآتية: (التكلفة، المرونة، الجودة). ولتحقيق ذلك تمت صياغة فرضية رئيسة ينفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام اختبارات إحصائية أهمها: اختبار الوسط الحسابي، One-Sample T. test، واختبار الارتباط ال Pearson Correlation وقد توصل الباحث إلى عدّة نتائج أهمها: وجود علاقة موجبة قوية بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية الخاصة.

12. دراسة الزهيري (2018) بعنوان: اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية

لمؤسسة تعليمية وهدفت إلى دراسة إدارة التميز في التعليم من منظور استراتيجي وآليات تحقيق

الميزة التنافسية، واليقظة الاستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية، ووضعت الدراسة مقترحات لتحقيق إدارة التغيير لتحقيق أداء متميز في المؤسسات التعليمية كان من أهمها اعتماد مدخل اليقظة الاستراتيجية كمنهج لدعم التنافسية وضمان استمرار الأداء الاستراتيجي، وتغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة التعليمية، ومشاركة العاملين في كافة المستويات في عملية التغيير.

13. دراسة أمينة (2017) بعنوان: دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر. هدفت إلى دراسة العلاقة بين كل من اليقظة التكنولوجية والتجارية والتنافسية وبين قدرة المنظمة في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي واعتمدت الدراسة أسلوب الاستبانة حيث تم توزيعها على العاملين في شركة تيليكوم الجزائر للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنظام اليقظة الاستراتيجية بمحاورها الثلاث: التجارية والتنافسية والتكنولوجية حتى تتمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية في السوق الجزائري للاتصالات، كما يجب دعمها بنظام معلومات دقيق يجمع بين مصالح المنظمة وترسيخ المفاهيم الأساسية لليقظة لدى الأكاديميين.

1-2-2-2 دراسات أجنبية:

1. دراسة Abu Rumman (2022)، بعنوان، "تأثير اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات على استمرارية الأعمال" والتي هدفت إلى القاء الضوء على تأثير اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات على استمرارية الأعمال في ظل جائحة كوفيد 19، واستخدمت الباحثة أسلوب تحليل المحتوى لردود أفعال مجموعة من الشركات الأمريكية والعالمية ذات العلاقة باستمرارية الأعمال، وقد توصلت النتيجة إلى وجود تأثير لليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات على عملية الابتكار والمحافظة على روابط قوية مع أصحاب المصالح.

2. دراسة: Amiri & others (2017) بعنوان "الاستخبارات التنافسية ودورها في تطوير الميزة التنافسية المستدامة في شركات التأمين الإيرانية" والتي هدفت إلى دراسة أهمية اليقظة الاستراتيجية في الحصول على ميزة تنافسية لشركات التأمين في طهران، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع البحث مدراء شركات التأمين في طهران، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للذكاء التنظيمي واليقظة على الميزة التنافسية لشركات التأمين في طهران.

3. دراسة OLANIPEKUN & others (2015) بعنوان "تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية والاداء التنظيمي - تطبيق على شركة الزجاج النيجيرية -" والتي هدفت إلى قياس تأثير الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية وأداء المؤسسة في شركة التعبئة النيجيرية باستخدام النظرية القائمة على الموارد كأساس نظري استخدم الباحثون فيها المنهج الوصفي وكانت إداة الدراسة هي الاستبيان وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية مستدامة.

4. دراسة Machado & others (2005): بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية " والتي هدفت إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البرتغالي، وتكون مجتمع الدراسة من تحليل مجموعة من الدراسات التي تم إعدادها حول التخطيط الاستراتيجي البرتغالي، إضافة إلى المقابلات والمسح الشامل لأدلة الجامعات ووثائقها، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أغلب الخطط الاستراتيجية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي البرتغالية لا تتوافق مع نتائج التحليلات التي تمت في هذه المؤسسات.

1-2-3 دراسات تتعلق بالميزة التنافسية:

1-3-2-1 دراسات محلية وعربية:

1. دراسة الدرويش (2021) بعنوان: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حماة- سوريا: هدفت الدراسة إلى تعرّف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حماة، سوريا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة طبقت مجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حماة وتكونت عينة الدراسة من (75) عضواً، توصلت الدراسة إلى: بلغت درجة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3،97) ونسبة مئوية (79،4). وكان ترتيب المتطلبات: استخدام المداخل الإدارية تليها كفاءة الكادر التدريسي، ثم مواكبة المنهاج للمستجدات، وأخيراً خدمة المجتمع.

2. دراسة سليمان (2021) بعنوان: إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ- مصر: تهدف الدراسة للوصول إلى إجراءات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءات مع الاستئناس بخبرة إنجلترا في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة ودراسة الحالة، كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تنفيذها على عينة مجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بعدد (125) فرداً في خمس كليات هي: (التربية والآداب والطب البيطري والعلوم والهندسة)، خلصت الدراسة إلى تقديم عدد من الإجراءات المقترحة التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، تمثلت (الاستقطاب - التدريب - التحفيز - التشريع - التخطيط - التنظيم - التنفيذ - التقييم - التحسين او التطوير).

3. دراسة خليل (2019) بعنوان: استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر هدفت الدراسة لتقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أسلوب التحليل البيئي الرباعي سوات (SWOT) بواسطة طريقة العوامل السبع الاستراتيجية (S7) أو نموذج

ماكينزي لتحليل البيئة الداخلية، وطريقة المتغيرات أو القوى العامة (PESTEL) وطريقة المتغيرات الخاصة أو تحليل الجهات ذات العلاقة لتحليل البيئة الخارجية و كشفت نتائج الدراسة امتلاك مؤسسات التعليم العالي بمصر لجوانب قوة كثيرة، ومواطن ضعف أكثر، فضلاً على أن أمامها فرصاً متاحة تتساوى مع التهديدات المحتملة التي تواجهها.

4. دراسة الخوالدة(2018) بعنوان: **قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي(الأردن)**، هدفت الدراسة إلى تطوير قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بالأردن، وشملت الدراسة الجامعات الأردنية التالية: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة الجامعيين في الجامعات الأردنية (الأردنية، البلقاء التطبيقية، والهاشمية، واليرموك) وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتكونت من (320) أستاذاً جامعياً، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج أن أهمية الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة أهمية مرتفعة وفق تقديرات الأساتذة الجامعيين في الجامعات الأردنية، وجود خمسة مجالات أساسية لمؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وتم وضع قواعد إدارية وفق أهمية المؤشرات تكونت من (35) مؤشراً للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي موزعة على (5) مجالات رئيسية.

5. دراسة العماري (2017): بعنوان: **أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية (دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية) - اليمن**: هدفت الدراسة الى معرفة أثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات العليا والتنفيذية في الجامعات الحكومية والأهلية، والذي بلغ (454)، وبلغت عينة الدراسة (219) مفردة، واستخدم الاستبيان كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، خلصت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي بمحاوره الفرعية والميزة التنافسية في كلا من الجامعات الحكومية والأهلية، وأثبتت الدراسة وجود اختلافات لأثر محاور التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية، وذلك لصالح الجامعات الحكومية في محوري التوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا، ولصالح الجامعات الأهلية في محوري الرؤية والرسالة والأهداف، والتوجه نحو الريادة.

6. دراسة الصالح (2012) بعنوان: **"بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية" - اليمن**: هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية وأهم المتطلبات لكل من المجالات

والاستراتيجيات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لبناء الخلفية النظرية للدراسة، كما استخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي لإجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان الذي طبق على عينة مكونة من (150) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء مجالس الجامعات الحكومية السعودية يدركون مفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جداً. كما تعتبر مجالات البحث العلمي، التعليم، التقنية، إنتاج المعرفة، المجالات الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية.

1-2-3-2 دراسات أجنبية.

1. دراسة Siregar & others (2022) بعنوان " إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية في مدينة بيكانبارو: بالتطبيق على عينة من مصانع الخبز الصغيرة والمتوسطة الحجم "أندونيسيا: والتي هدفت إلى النظر في تأثير إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية على أداء صناعات الخبز الصغيرة والمتوسطة في مدينة بيكانبارو وتكون مجتمع البحث من موظفي ومالكي شركات الخبز الصغيرة والمتوسطة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ان سلسلة التوريد تؤثر بشكل إيجابي على أداة الشكرة والتي يمكن من خلالها ان تكتسب مصانع الخبز الصغيرة والمتوسطة على ميزة تنافسية.

2. دراسة Sánchez & others (2020): بعنوان " الآثار التنافسية لعمليات ضمان الجودة في التعليم العالي. حالة التعليم العالي في الهندسة في فرنسا " والتي هدفت إلى قياس الآثار التنافسية لعمليات ضمان الجودة في التعليم العالي - حالة التعليم في الهندسة في فرنسا، حيث قام الباحثون بتحليل المواقع الإلكترونية لعدد 163 مؤسسة للتعليم العالي من خلال تقنيات تحليل المحتوى، واستخدم فيها الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط واضح بين موقع الترتيب العالمي لمؤسسات التعليم العالي وبين سلوكها الاتصالي.

3. دراسة Adefulu & others (2020) بعنوان " التسويق الاستراتيجي وثقافة الابتكار والميزة التنافسية لشركات تسويق المنتجات البترولية النيجيرية " والتي هدفت الى دراسة تأثير التسويق الاستراتيجي على ثقافة الابتكار والميزة التنافسية لشركات منتجات بترولية مختارة في ولاية لاغوس بنيجيريا، واستخدم الباحثون فيها المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين للشركات المختارة، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة , وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود اثر للتسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية وثقافة الابتكار.

4. دراسة Dimitrova (2017) بعنوان " قدرة الجامعات على المنافسة: قدرات القياس - بلغاريا" والتي هدفت إلى قياس توضيح جوهر تنافسية الجامعات البلغارية وعملية تكوينها وإمكانية قياسها وتعزيزها حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات البلغارية البالغ عددها (51) جامعة، واستخدمت الباحثة فيها المنهج الوصفي مستخدمة تحليل المحتوى لخطط وبرامج الجامعات البلغارية، وقد توصلت الدراسة

إلى مجموعة من النتائج وهي أن الواقع الذي تعمل فيه الجامعات البلغارية يواجه منافسة شديدة خصوصاً بعد انخفاض معدل الإقبال على التعليم الجامعي وهو ما يجعل الجامعات تسعى إلى إيجاد ميزات تنافسية جديدة تستطيع من خلالها التغلب على هذا الواقع.

1-2-4 التعليق على الدراسات السابقة ومدى استفادة الدراسة الحالية منها: -

في ضوء ما سبق استعراضه من الدراسات والبحوث التي بلغت (28) دراسةً وبحثاً والتي تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية أو الميزة التنافسية، وقد اختلفت هذه الدراسات من حيث أهدافها، وأهميتها، ومنهجياتها، وأدواتها، ومجتمعاتها، وعيناتها، والبيئات التي طبقت فيها هذه الدراسة أو تلك، مع أنها قد تناولت بشكل أو بآخر موضوع اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية وقد أجمعت أغلبها على أهمية ودور اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل على أداء المنظمات المختلفة وعلى ميزاتها التنافسية.

ومما سبق يمكن مناقشة الدراسات السابقة على النحو الآتي: -

أ. من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها على الميزة التنافسية في جامعة الأندلس، أما الدراسات السابقة فقد تباينت من حيث الأهداف، وقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات منها الدراسات التي هدفت إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل في الأداء أو الميزة التنافسية كدراسة أمينة (2018) ، ودراسة قاسم وإبراهيم (2018)، بوخمخ ومصباح (2011)، OLANIPEKUN & others (2015).

واختلفت مع بعض الدراسات السابقة منها الدراسات التي هدفت إلى استعراض أو استخدام اليقظة التنافسية كمتغير مستقل ويؤثر على متغيرات أخرى غير الميزة التنافسية أو الميزة التنافسية كمتغير تابع يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى كدراسة الزهيري (2018)، أبو رضوان (2021)، الخوالدة (2018)، سليمان (2021) ، الصالح (2012)، الدرويش (2021)، العماري (2017) خليل (2019) ، دراسة Machado & others (2005) ، Sánchez & others (2020) ، Dimitrova (2017) ، JAAZ & JAMAL (2021) ، Al-Yasiri & Al-Yasiri (2020) ، Alshaer (2020) ، عبد الجليل و أحمد (2020) ، أومر (2019) ، Siregar & others (2022).

ب. من حيث المنهج العلمي المستخدم:

تنوعت المناهج العلمية المستخدمة في إجراء الدراسات والأبحاث السابقة، تبعاً لتنوع أهداف تلك الدراسات، وقد استخدم في الدراسة الحالية المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي فهو يتفق مع أغلب الأبحاث والدراسات السابقة كدراسة أمينة (2018)، قاسم وإبراهيم (2018)، أبو رضوان (2021) ، OLANIPEKUN&others (2015) ، Machado&others (2005) ، Jalod&other (2021) ، JAAZ&JAMAL (2021) ، Al-Yasiri&Al-Yasiri (2020) ، Alshaer (2020) ، عبد الجليل و أحمد (2020) ، أومر (2019) ، خليل (2019) ، الخوالدة (2018)، سليمان (2021) ، الصالح (2012) ،

الدرويش(2021)، العماري(2017)، عامر(2018)، حسن (2021)، Amiri & others (2017)،
Adefulu & others (2020)،

واختلف الدراسة الحالية عنها من حيث المنهج العلمي المستخدم مع بقية الدراسات والتي استخدمت مناهج
بحث متنوعة.

ج. من حيث حدود الدراسة:

استخدم في الدراسة الحالية أداة الاستبانة وبالتالي فقد أتقتت مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة أمينة
(2018)، قاسم وإبراهيم (2018)، أبو رضوان (2021)، OLANIPEKUN & others (2015)،
Jalod & others (2021)، JAAZ & JAMAL (2021)، Al-Yasiri & Al-Yasiri (2020)،
عبدالجليل وأحمد (2020)، أומר (2019)، Siregar & others (2022)، الخوالدة(2018)، سليمان
(2021)، الصالح (2012)، الدرويش(2021)، العماري(2017)، عامر(2018)، حسن (2021)،
Adefulu & others (2020)، Amiri & others (2017).

واختلفت مع بقية الدراسات والتي استخدمت أساليب مختلفة كالمقابلات وتحليل الوثائق وهي دراسة
كل من الزهيري (2018)، Machado & others (2005)، Sánchez & others (2020)،
Dimitrova (2017)، خليل (2019)، Abu Rumman (2022).

د. من حيث أداة الدراسة:

استخدم في الدراسة الحالية أداة الاستبانة وبالتالي فقد أتقتت مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة أمينة
(2018)، قاسم وإبراهيم (2018)، أبو رضوان (2021)، OLANIPEKUN & others (2015)،
Jalod & others (2021)، JAAZ & JAMAL (2021)، Al-Yasiri & Al-Yasiri (2020)،
عبدالجليل و أحمد (2020)، أומר (2019)، Siregar & others (2022)، الخوالدة(2018)،
سليمان (2021)، الصالح (2012)، الدرويش(2021)، العماري(2017).

واختلفت مع بقية الدراسات والتي استخدمت أساليب مختلفة كالمقابلات وتحليل الوثائق وهي دراسة
كل من الزهيري (2018) Machado & others (2005) Sánchez & others (2020)،
Dimitrova (2017)، خليل (2019).

هـ. من حيث الأساليب الإحصائية.

من الطبيعي اختلاف الأساليب الإحصائية من بحث إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى تبعاً لتنوع
أهداف هذه الدراسة أو ذاك وكذلك الاختلاف في اختيار الفرضيات البحثية، وتكاد تتفق الدراسة الحالية
مع الدراسات السابقة باستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
والاختبار التائي، وتحليل التباينات).

1-2-5 أهم الجوانب المستفادة من الدراسات السابقة:

- في ضوء ما تقدم من مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة بموضوعاتها المختلفة فإن الدراسة الحالية قد استفادت بجوانب عدة في جميع مراحلها ومنها:
1. إثراء الأدب العام والخلفية النظرية.
 2. ساعدت في استعراض مشكلة الدراسة وتعزيزها.
 3. ساعدت الباحث في ترتيب الدراسة من حيث اختيار المنهج المناسب والأدوات والمراجع وعرض النتائج وتقديمها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية

يشهد العالم تغيرات متسارعة في جميع مناحي الحياة وتتافس حاد، نتج عنه ثورة هائلة في المعلومات وتدققها، حيث تعتبر المعلومات المادية الأولية لأي نشاط، وأصبح الاعتماد عليها في جميع الميادين، ولها دور استراتيجي في تحقيق القيمة لأي مؤسسة.

وكون المؤسسات تتسم بالديناميكية وتتأثر تأثيراً كبيراً بحجم التغيرات المحيطة، وبنفس الوقت تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتعمل باستمرار من أجل بناء مركز تنافسي يضمن لها البقاء والنمو والأداء المميز، كل هذا يجعلها أمام تهديدات وفرص متسارعة، يحتم عليها تفكيراً استراتيجياً فعالاً في إدارة ما يواجهها بحيث تكون مستعدة له بشكل مسبق، ويتطلب ذلك من المؤسسات رصدًا دقيقاً للمحيط والبحث عن إشارات تكشف عن معلومات يمكن أن يكون لها أثراً في مستقبل المؤسسة وأهدافها، كما تساعد المعنيين فيها على اتخاذ قرارات مناسبة وفي توقيت مناسب ووفق آلية منظمة. وهذا ما يطلق عليه اليقظة.

2-1-1 مفهوم اليقظة:

تعتبر اليقظة مصطلحاً حديث النشأة وفي الأوساط التي تهتم بالمعلومة، ويعود ظهوره واستخدامه في مجال إدارة الأعمال إلى القرن الماضي، وحظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمؤسسات التي تهتم بالمعلومات وإدارتها، وكي نتناول اليقظة الاستراتيجية فلا بد أولاً من استعراض مفهوم اليقظة بصورة عامة كمدخل مهم لتعريف اليقظة الاستراتيجية.

فاليقظة كمصطلح منفرد وردت في القرآن الكريم ضمن سياق قصة أصحاب الكهف، في قوله تعالى: { وَتَحْسَبُهُمْ آيَاتًا وَهُمْ رُقُودٌ } (الكهف:18).

وردت في القواميس العربية بمعنى صحا وانتبه وتنبه للأمر وفطن لها (المعجم الوسيط، 1109). أما كمصطلح علمي فتشير الدراسات إلى أنه مشتق من اللفظ اللاتيني "vigilance" وهو ناتج عن المراقبة بالرادار لحماية مكان ما، والتي تعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصاً على حماية منطقة معينة. وتعرف بأنها متابعة التطور التقني المرتبط بنشأة المؤسسة بحيث يقدم لها الفرص (جميلة وفتيحة، 2019، 6).

وعرفها "michel cartier" على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله (أميرة، 2014، 4).

كما عرفها "Jakobiak" اليقظة هي رصد للبيئة والذي يقوم بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية (مريم، 2014، 61).

ويشار إلى أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين أن المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية، فهو مرتبط بالمنافسة، فضلاً عن أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة، وتحليل أنشطة المنافسين (صلاح الدين، 2020، 202).

ومما سبق يتبين أن اليقظة هي عملية رصد ومتابعة لمصادر المعلومات في محيط المؤسسة وتحليلها لغرض الاستفادة منها في جعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة.

ويجب أن نفرق بين اليقظة والمراقبة؛ حيث تتوقف المراقبة على رصد لما يجري من تغييرات في البيئة الخارجية سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتحليل أثارها في سياقات معينة، بينما تمتد اليقظة لتشمل حالة التأهب، والاستعداد للكشف عن الخطر المتوقع من المنافسين في البيئة الخارجية، وذلك من خلال الكشف عن التهديدات التي تواجه المؤسسة، ومحاولة الاستعداد للاستجابة لها (صلاح الدين، 2020، 202).

2-1-2 مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

سبق وأن أشرنا إلى مفهوم اليقظة وحرري بنا أن نشير أيضا إلى مفهوم الاستراتيجية كمصطلح مستقل. تعود أصوله إلى المصطلح اليوناني "Strategies" والذي استخدم أثناء الحرب التي نشأت بين الإغريق والفرس عام 506 قبل الميلاد، ليعبر عن فن قيادة الجيوش.

كما أن تداول المصطلح في مجال إدارة الأعمال اقتضى تتبع الخصائص الأساسية له، وأصبح يعني توجه المنظمة ونظامها الكلي بعيد الأمد، بما يضمن توافق مواردها مع متغيرات البيئة، وخاصة في أسواقها وزبائنها أو عملائها. فهي إطار يسترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجهها وبشكل أساسي الإدارة الاستراتيجية وصياغة الخطط الاستراتيجية (عوايد وطليبة، 2019، 7).

عرفها "Humbert Lasca": هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة من الأفراد التي تتولى جمع واستغلال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى مع التغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية، وكذا من أجل خلق فرص الأعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين، 50-31، 1994 (Lesca).

وتعبر اليقظة عن وجود حالة من الفضول والتنبه والرغبة في العمل على معلومات غير كاملة، تتمثل في إشارات ضعيفة وغير متوقعة تؤدي إلى إدراك فرص جديدة للنمو أو توقع التهديدات الخطرة قبل أن تصبح خطرة للغاية، لذا تعد اليقظة جزءاً أساسياً من نظام إدارة المخاطر الاستراتيجية للمؤسسة (Day، Schoemake، 44، 2008).

وقد عرفت اليقظة الاستراتيجية على أنها نظام معلوماتي دقيق تهدف المؤسسة من خلاله إلى تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية من خلال التردد الاستراتيجي للتغيرات بهدف خفض حالات عدم التأكد والتحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، وذلك من خلال جمع كم كبير من البيانات من المصادر الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات اللحظية والدقيقة لرفع المعرفة التنظيمية ودعم متخذي القرارات داخل المؤسسة (سريدي وبوجمة، 2019، 7).

وعرفت بأنها عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها، من أجل استخدامها من طرف متخذ القرارات في المؤسسة.

والمعلومات الاستراتيجية يقصد بها الإشارات الضعيفة والتي تفسر بأنها العناصر التي تبلى عن تحولات في البيئة في وقت مبكر والتي يجب إدراكها مبكراً قدر الإمكان لتفادي عدم ملائمة استراتيجية المؤسسة أمام بيئتها التي تغيرت بصيغة مفاجئة (زهر، 2018، 92).

وعُرفت أيضاً بأنها: عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء والتنافسية به (الزهيري، 2018، 5).

أما بالنسبة لليقظة الاستراتيجية للجامعات، فتتجسد في تواجد نظام معلوماتي يقوم برصد جميع متغيرات البيئة الخارجية باستمرار من أجل الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات لاستغلالها، ومحاولة تجنب التهديدات التي تواجهها، من خلال تقديم منافسيها، وأيضاً من أجل التنبؤ بما سيحدث في الجامعات الأخرى من أجل اتخاذ قرار يساعدها في التعامل مع المتغيرات المستقبلية (صلاح الدين، مرجع سابق، 205).

ومما سبق يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها:

عملية منظمة ومستمرة وجماعية تبقي المؤسسة على اطلاع دائم بالمستجدات في محيطها الخارجي لتوفر أرضية مناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومن خلال التعريف تتضح خصائص ومميزات اليقظة الاستراتيجية،

حيث أورد (الزهيري، مرجع سابق، 5) مميزات اليقظة الاستراتيجية على النحو التالي:

الاستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ في الحسبان المعلومات الناقصة جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

تطوعية (الصفة الإدارية): لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب تحرى الدقة عن المعلومات.

الذكاء الجماعي: ويعنى وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط، من مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز أو عدم احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق .

المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوماً مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.

العملية الإبداعية: تتضمن اليقظة الاستراتيجية - مع الأخذ في الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقصاة - تفسيرات إشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات المعنية

هي المتقصى عنها، لا تصف أياً من الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية.

التوقع: هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

2-1-3 تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تعد الاستخبارات العسكرية البداية الأولى أو الجذور الأولى لنشأة اليقظة الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال، وتمثل الحرب العالمية الثانية الانطلاقة الحقيقية لتطور مصطلح المراقبة إلى اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، أما في السبعينات من القرن الحالي فكان بداية لظهور اليقظة التكنولوجية في فرنسا، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لليقظة الاستراتيجية فانت في سنوات الثمانينات. كما ظهر الذكاء الاقتصادي بشكل كبير في فرنسا في بداية سنوات التسعينات (مير، 2020، 21).

والجدول التالي يلخص تطور مراحل اليقظة والخصائص العامة التي ظهرت بها في كل مرحلة.

جدول رقم (1) مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية

خصوصيات اليقظة					المرحلة	الفترة
الأفراد المكلفين	مدى ارتباطها بعملية اتخاذ القرار	التحليل	التوجه	الطريقة		
التسويق	ضعيفة	يكاد ينعدم	تخطيطي	غير رسمية	البحث عن معطيات حول المنافسين	1960 – 1970م
التسويق التخطيطي	متوسطة	كمي	تخطيطي	رسمية	تحليل المنافسة والصناعة	1980م
خلية اليقظة	مرتفعة	كمي ونوعي	تخطيط استراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لأجل القرارات الاستراتيجية	1990 حتى الوقت الحاضر

المصدر: (العالية، مرجع سابق، 5)

2-1-4 اليقظة الاستراتيجية والمفاهيم المتعلقة بها:

أولاً: اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

قد يحدث الخلط بين مفهومي اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي كونهما يتعاطيان مع المعلومة، ولكي يتبين الفرق بينهما لا بد أن نعرج على تعريف الذكاء الاقتصادي.

عرف "Ropport Marte" تقرير "مارتر" الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة الأعمال المنسقة للبحث، المعالجة، التوزيع بهدف استغلال المعلومة الضرورية للمتعاملين الاقتصاديين، إن هذه الأعمال

تمارس بطرق شرعية مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على ذمة المؤسسة والمعلومة الضرورية هي تلك التي يكون في حاجة إليها كل مستويات اتخاذ القرارات المختلفة في المنظمة لإعداد وتنفيذ الاستراتيجية الضرورية لبلوغ الأهداف وتحسين مركزها التنافسي (حذاق، 2015، 56).

كما تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبتث المعلومة المفيدة للأعوان والمندخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم " فهو يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها ويضعها تحت تصرف المقررين في المؤسسة في الوقت المناسب، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة (سريدي وبوجمعة، مرجع سابق، 8).

ومن خلال تعريف الذكاء الاقتصادي يتبين مدى التقارب بين المفهومين، فمن المفكرين من يجمع بينهما والبعض يرى أن أحدهما مكمل للآخر، إلا أن أغلب الدراسات رجحت مدخلين يحددان طبيعة العلاقة بينهما.

• **المدخل الأول:** يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المنظمة كما أنها عليه منظمة ومستمرة متكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المنظمة، وتنتهي العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج عملية اليقظة، القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المنظمة.

• **المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول، يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر أن اليقظة هي رد فعل، أما الذكاء الاقتصادي هو الفعل.

لكن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل البيئة التي تمارس فيها نشاطها، وملاحظتها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ واتخاذ القرارات، لأن عملية مراقبتها للبيئة، تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المنظمة من التمتع في بيئتها القريبة، ومواجهة المنافسة. ومن خلال ذلك يتضح أن الذكاء الاقتصادي هو الكل واليقظة الاستراتيجية هي الجزء، حيث يتم تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة بينما اليقظة الاستراتيجية على مستوى المنظمة (عامر، 2018، 26).

ثانيا: اليقظة الاستراتيجية والتجسس الصناعي.

بعض الكتاب لا يبدون أي فرق بين التجسس الصناعي واليقظة الاستراتيجية، كما يعتبرون أن هذه الأخيرة هي تظيف لاسم التجسس الصناعي، كما أن المدراء في أفضل الأحوال يعرفون أن التجسس الصناعي موجود وغير قانوني، ولكن لديهم صعوبات في الاعتراف بأشكاله الجديدة ولا يعرفون بالضرورة الفرق بين التجسس الصناعي واليقظة الاستراتيجية أو الذكاء الاقتصادي. على هذا الأساس لابد على المدراء من التفريق بين التجسس الصناعي واليقظة الاستراتيجية حتى يستطيعوا حماية مؤسساتهم منه، وللتأكد أن الحصول على مزايا تنافسية لا يكون إلا من خلال اليقظة الاستراتيجية أو الذكاء التنافسي.

وبالرغم من صعوبة الفصل بين هذين المصطلحين، إلا أن التمييز بينهما يكون من خلال الشرعية أو القانونية، إذ عكس التجسس؛ اليقظة الاستراتيجية تعتبر ممارسة قانونية تتم بصورة واضحة، مصادر معلوماتها معروفة وتطبيقاتها تتم بطريقة قانونية وفي ظروف شفافة وفي ظل احترام للقوانين والنصوص المعمول بها.

التجسس عدة أنواع: التجسس الصناعي، التجسس الاقتصادي، يكون بدرجة أعلى في سبيل الحصول على المعلومات الاستراتيجية ذات الطبيعة السرية. إلا أنه بصفة عامة: استعمال وسائل غير قانونية في سبيل الحصول على المعلومة؛ وله عدة طرق، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، إلا أن الطرق الشائعة في سبيل الحصول على المعلومة بطريقة غير قانونية هي استخدام الرشوة، القرصنة، سرقة الوثائق، التنصت على المكالمات الهاتفية، تركيب أجهزة مراقبة... وكل طريقة تدخل في خانة المحظورات ويعاقب عليها القانون.

وكخلاصة، فإن الفرق بين التجسس واليقظة الاستراتيجية يكون ملحوظاً من خلال تحليل مصادر نوع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في سبيل الحصول على معلومات، فإن كانت ضمن القائمة المحظورة فالممارسة التي تمت هي تجسس وليست يقظة استراتيجية، وهنا تجدر الإشارة إلى أن العديد من المؤسسات في إطار تشغيلها لجهاز اليقظة الاستراتيجية تتبع أساليب مشكوك فيها، إلا أنه لا يوجد اتفاق أو قانون يعتبر ذلك الأسلوب مخالفاً وبالتالي تجسسا.

والملاحظة التي يجب أخذها بعين الاعتبار، أنه بالرغم من الحصول على المعلومات بطريقة قانونية، إلا أنها يمكن أن تضر أو تفيد المؤسسة مثلها مثل المعلومات ذات المصدر غير القانوني. وبالتالي كل المدراء يجب أن يحترسوا من كلتا الطريقتين - القانونية وغير القانونية - في جمع المعلومات (ضياء الدين، مرجع سابق، 15).

ثالثاً: التسيير الاستراتيجي للمعلومة: التسيير الاستراتيجي للمعلومة يشجع التعاون بين المنشآت، ويقصد به استعمال المعلومة في غايات استراتيجية بهدف خلق ميزة لنجاح وازدهار المؤسسة، والتسيير الاستراتيجي للمعلومة ينشط الممرات يعتبر الجسر الواصل بين مختلف اليقظات فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهم مدير الموارد والمدير التسويقي ومدير الإنتاج، في الوقت نفسه ولكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع فلا بد من تسيير استراتيجي (عمر وامباركة، 2021، 157).

2-1-5 أهمية اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة الاستراتيجية أصبحت من الأهمية بمكان، حيث أنها تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، وتزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، كما تساعد على التوقع بالتقلبات والتغيرات قبل حدوثها، الأمر الذي يمنحها خاصية الأسبقية، سواء في اقتناص الفرص أو في تجنب التهديدات، كما أنها تركز على المعلومات الاستراتيجية.

وقد لخص HENRY أهميتها في الآتي: (ضياء الدين، 2013، 21)

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تجمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض تكلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لمحيطها الخارجي.
- لا تسمح فقط بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛ بل تساعد في تحويل هذه العراقيل إلى فرص.
- تساهم في التقليل من نسبة حالة عدم التأكد للمحيط الخارجي؛ وتساعد على تفسير الاتجاه الذي يتعد به المحيط.
- التحكم في المعلومة التنبؤية، يكشف عن الاختلافات الموجودة بين المؤسسات التنافسية والمؤسسات الأخرى.
- ترفع من كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، لأنها تقوم وترتكز على البناء الجماعي للمعنى، الذي يتم بإشراك أفراد المؤسسة والأخذ بأرائهم حول دلالة المعلومات التنبؤية التي يجمعها جهاز اليقظة.

ويشير (صلاح الدين، 2020، 206) لأهمية اليقظة الاستراتيجية في الجامعات بـ:

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تساعد على التوصل إلى المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسين.
- اكتساب موقع قوي من أجل طرح خدماتها وبرامجها المبتكرة في السوق.
- الزيادة من أثر التآزر والتعاقد في الجامعة.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات المستفيدين.
- تسهم في توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب التي تدعم وتسهل عملية اتخاذ القرار الفاعل.
- تساعد القيادات الجامعية على استغلال ليس فقط الفرص، وتجنب التهديدات بل تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية، وتأمين الحماية للجامعة، وتحقيق مصالحها.
- أداة حقيقية لتحسين الأداء فتسمح للجامعة بالتوقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناعات القرار على تطوير الجامعة، وحسن أدائها.
- تسمح باتخاذ أفضل القرارات بكل أمان وثقة، وهذا من خلال ما توفره من معلومات ذات طبيعة استراتيجية حول محيط الجامعة.
- رصد ومراقبة وسبق التغيرات الحاصلة؛ بحيث لا تتفاجأ الجامعة بالتغيرات الحاصلة في المحيط سواء كانت تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية...

2-1-6 أهداف اليقظة الاستراتيجية:

تحقق اليقظة الاستراتيجية عدة أهداف تتعلق بنشاطها وقدرتها على المنافسة، وكون المعلومات تعتبر الركيزة الأساسية لمتخذ القرار، فقد لخص (جميلة وفتيحة، 2019، 7) أهداف اليقظة الاستراتيجية بشكل عام في:

التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها، تحديد وتشخيص أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، تحليل البيئة العملية التقنية التكنولوجية للمؤسسة.

وأشارت دراسة (عبد الحميد، 2020، 917) إلى أهداف اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات وفقا للوظائف التي تؤديها اليقظة الاستراتيجية:

- **هدف معلوماتي:** يتمثل في توفير نظام معلوماتي استراتيجي لكل جوانب المؤسسة، ومعالجتها، ونشرها وتقديمها لمتخذي القرار.
- **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.
- **هدف بيئي:** لمحاولة رصد الفرص المتاحة في البيئة المحيطة واستثمارها، وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة وتحليل البيئة التكنولوجية.
- **هدف تخطيطي:** ويتضمن تحديد رؤية واضحة للمؤسسة ومراقبة أنشطة المنافسين من أجل الاستمرار في التجديد والتطوير التكنولوجي وتحقيق ميزة تنافسية.
- **هدف علمي:** لتشجيع البحث والابتكار لتطوير المؤسسة وتسجيل براءات اختراع.
- **هدف منهجي:** ويتضمن توظيف أحدث الأساليب العلمية في التقييم الموضوعي لموقع المؤسسة الحالي وتحليل البيئة التكنولوجية للمؤسسة، وتفعيل اليقظة الاستراتيجية.
- **هدف اقتصادي:** ويركز على العائد الاقتصادي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وزيادة الأرباح عن طريق توسيع مجالات الخدمات وتطويرها وتحسين جودتها.

2-1-7 مراحل اليقظة الاستراتيجية:

حدد الباحثون عدة مراحل تمر بها اليقظة الاستراتيجية وهي تعتبر مراحل كلاسيكية، كون تطور التكنولوجيا قد ساعد على تطوير تلك المراحل وحسن من الأدوات التي تستخدم لذلك، وأهم تلك المراحل بحسب (رملي، 2014، 262) :- (الاستهداف، جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات).

2-1-8 طرق وأساليب اليقظة الاستراتيجية:

من أجل أن تحقق المؤسسة يقظة استراتيجية مستمرة ودائمة، فإنها تحتاج إلى مجموعة من الطرق والأساليب التي تمكنها من الحصول على المعلومات المطلوبة والمفيدة، ومن أكثرها اتباعا لدى المؤسسات: المعايرة، دراسة السوق، تحليل SWOT (آمنة، 2021، 44).

• **المعايرة:** تعتبر المعايرة أداة جديدة للتسيير تعتمد على ملاحظة البيئة والمنافسين، وهي عبارة عن سيرورة متواصلة لتقييم السلع والخدمات بالنسبة لنظيراتها لدى المنافسين. وتعتبر من أهم طرق اليقظة لاعتمادها أساساً على المراقبة المستمرة للبيئة والرصد الدائم لتغيراتها بغية الحصول على المعلومات التي يتم على أساسها اكتشاف الانحرافات وتصحيحها بتبني ممارسات أكثر فعالية. **وهناك نوعان من المعايرة:**

- **داخلية:** وتتمثل في المقارنة بين أحسن الممارسات والتطبيقات في الوظائف، وإذا تبين أن وظيفة معينة تُدار بشكل فعال في دائرة ما، فإنها تُعتمد كمرجع لمثيلاتها في الأنشطة الأخرى.

- **خارجية:** يتم فيها مقارنة وظائف، طرق إنتاج، طرق تنظيم، منتجات وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس، ومحاولة فهم لماذا هو رائد في ميدان من الميادين، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسة اختيار وبدقة المنافس موضوع المعايرة.

وتزداد أهمية المعايرة عند إدراك المؤسسة وجود فجوة في الأداء، بين ما هي عليه وما يجب أن تكون عليه، أو بين أداءها وما يقدمه المنافسون من أداء، وقد تمثل الفجوة في الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصاً يجب استكشافها، لذلك يجب القيام بمراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوة وتحليلها (مريم، 2014، 88).

• **دراسة السوق:** تعتبر من أهم أساليب ممارسة اليقظة الاستراتيجية وتطورها، وهي عبارة عن مجموعة إجراءات تقنية تستعمل لإنتاج وتوفير المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات. وتتم بالخطوات الآتية: تحديد المشكلة المراد حلها، مخطط الدراسات، جمع المعلومات، تحليل البيانات وعرض النتائج.

وتتكون دراسة السوق من مجموعة الأبحاث المتعلقة بمختلف جوانب التسويق والمتمثلة بالزبائن الحاليين والمرتقبين، تقدير الموردين وعروضهم، المنافسين وما يعرضونه من منتجات، الأسعار، تموضع المنتج في السوق، تحليل المنافسة، سياسات الاتصال التسويقي وأثارها في السوق (آمنة، 2021، 45).

• **تحليل SWOT:** يعد هذا التحليل من أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسات، فهو يتمثل في تشخيص البيئة الداخلية التي تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف من جهة وبتشخيص البيئة الخارجية للكشف عن الفرص المتاحة والتهديدات من جهة أخرى، يهدف هذا التحليل إلى تجميع المعلومات الحتمية في بناء خيارات استراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة ومراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية من أجل تحقيق نتائجه (محمد، 2021، 21).

وتضيف (أميرة، 2014، 16) إلى الطرق السابقة طريقة:

• **القياس العلمي أي القياس على أساس علمي،** وتحليل ووصف الأشياء وصفا كمياً، وهي مرتبطة بالقياس المرجعي، وأول من اكتشف القياس العلمي وأسس مجلة خاصة بهما Nalimon و Braun في سنة 1975 ويهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعة مختلفة من الباحثين والعاملين وتقييم التقدم المحرز في أبحاثهم من أجل تحسين الأداء.

والقياس العلمي يتعلق بتخصصات العلوم الاجتماعية واقتصاديات البحث والابتكار.

2-1-9 وسائل اليقظة الاستراتيجية:

للقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة بأسرع وقت، وأهم هذه الأدوات والوسائل (حذاق، 2015، 73):

- **الأجهزة والمعدات:** وهي عبارة عن المعدات المستخدمة في إدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها، واسترجاعها واستقبالها وبنها للمستفيد، وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.
- **البرمجيات:** هي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات، كما يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته، وتسمى برامج النظام، بإضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي، فهذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات.
- **الأنترنت:** ويقدم الأنترنت الخدمات الآتية: خدمة البريد الإلكتروني E-mail، خدمة بروتوكول نقل الملفات "File Transfer Protocol": ويسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين، فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات وتحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية. خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات "world wide web"، خدمة الربط عن بعد: تمكن المستخدم للشبكة من التنقل عبر مختلف (الحواسيب) الشبكات الجزئية المتصلة بالأنترنت للحصول على معلومات معينة في مجال محدد (كاستغلال الحواسيب ذات الطراز العلمي في تنفيذ بعض البرامج أو القيام بحسابات معقدة، يستحيل تنفيذها على الحواسيب الشخصية) شريطة معرفة عناوين الدخول إليها. ويضيف (مريم، 2014، 93) الاتصال "Communication" ومن خلالها يتم عملية إذاعة، تعميم ونشر المعلومات أو اليقظة المتوصل إليها والمراد نشرها، وتتم عبر مواقع التواصل الاجتماعي أي: Facebook، Twitter.

2-1-10 آليات اليقظة الاستراتيجية:

يمكن تفعيل اليقظة الاستراتيجية من خلال آليات علمية يرى (حذاق، 2015، 79) بأنها عبارة عن آليتين بينما يعتمد (جميلة وفتحية، 2019، 9) ثلاث آليات:

- **آلية التحكم:** تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل، (الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة مهمة للمعلومات، وتكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول أو المدير).
- **آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات المستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء وبمبادرتهم الشخصية بتبئيه المسؤول المباشر، أو الأشخاص الآخرين، ذلك حينما يرون أنهم وجدوا معلومة مهمة، مع

أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومة، والمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية لهذا الفريق.

- آلية الإثارة: وتتعلق بإثارة مصادر المعلومات من أجل الحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة، والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى التي لم تكن توجد أصلاً.

2-1-11 معلومات اليقظة الاستراتيجية:

تعتبر المعلومات هي أساس اهتمام اليقظة الاستراتيجية، كما أن مستقبل المؤسسة مبني على المعلومات التي تقدمها اليقظة الاستراتيجية، وكون المعلومات مسبقة فهي عدة أنواع:

- **معلومات الإنذار المبكر:** وهي تمثل المعلومات التي تحمل الاعتقاد بأنه يمكن أن يبدأ حدث يحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة، وكلما كانت علامة الإنذار توقعية كلما كانت علامة ضعيفة الشدة، ويمكن التعبير عنها بـ "الإشارات الضعيفة". وتتسم هذه العلامات بالميزات التالية:

أ - **النوعية:** أغلبية معلومات اليقظة الاستراتيجية نوعية، فلا يوجد لها أن تمثل فقط أرقاماً تبين الماضي، أو تسقط الماضي على الحاضر، فالمهم هو الأحداث التي من الممكن أن تقع والتي ليست موضوع التقارير المحاسبية.

ب - **الجزئية:** معلومات، منتقاة، مجمعة، مفسرة وتم المصادقة عليها، وتكون ممسوكة بشكل منفصل، وتعتبر كل معلومة منها تافهة ومشتبه فيها، لكنها قريبة ومرتبطة بالمعلومات الأخرى، وتأخذ تدريجياً معنى وتفسيراً، فهي تشبه جزءاً من لغز أو قطعة من الفسيفساء.

ج - **النقصان:** بالأخذ بحقيقة طبيعتها وصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب، فعلايات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتماً، لكن هذا لا يمنع من استثمارها بطريقة مريحة، للذهاب على أبعد نقطة، وذلك بالتكلم عن إنشاء تفسير أو معنى لها.

د - **الغموض:** كثيراً ما تفتقد إشارات الإنذار المبكر للدقة المرغوب فيها، وتكون ملتبسة، وبالتالي يجب أن يؤخذ هذا اللبس الحتمي في الاعتبار في اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

- **المعلومات المحتملة:** وهي المعلومات التي تخبر عن قدرات عناصر ومتعاملي المحيط، والتي تهتم بها المؤسسة، أي أنه من المستحسن وضعها تحت المتابعة النشيطة، فعلى سبيل المثال: إذا كان هذا المتعامل منافساً، فالمعلومات المحتملة والمهمة من الممكن أن تكون كمية تمويله الذاتي الدالة على مدى قدرته في تولى مشروع مهم، وجودة كفاءة عمالة (الزهيري، 2018، 6،7).

2-1-12 نظام اليقظة الاستراتيجية:

تظهر اليقظة في صورة نظام كبير منظم وصعب التسيير مما يجعله يبدو وكأنه مخصص للمؤسسات الكبيرة فقط، إلا أن هناك أمثلة تشهد على نجاح العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال والتي تمكنت من الاستفادة من مزايا متعددة ناتجة عن حجمها الصغير.

وإنشاء نظام اليقظة الاستراتيجية ليس بالأمر الهين، إذ على المؤسسة اتخاذ قرارات سليمة فيما يخص اختيار نموذج تنظيم عملية اليقظة، إذ تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين لإنشاء نظام اليقظة الذي يكون إما مركزيا أو لا مركزيا (رضوان، 2020، 46).

أ- **نظام اليقظة المركزي:** يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المحصل عليها من المتيقظين، ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة، ثم نشرها على عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ولابد من تعدد مسيري هذا النظام، وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحته.

ب- **نظام اليقظة اللامركزي:** يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة، وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهي أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات (حذاق، 2015، 76).

ويرجح (رضوان، 2020، 47) النظام اللامركزي، فيرى أن النظام المركزي لا يتناسب مع المؤسسات التي لها أنشطة شديدة التنوع وحاجيات متنوعة من المعلومات، بينما النظام اللامركزي يحقق ذلك، فهو أكثر ديناميكية ودوران المعلومة يتم فيه بسهولة، إلا أن المشكلة الرئيسية لهذا النظام تتمثل في مضاعفة الجهود فكل خلية تعيد نفس العمليات وأحيانا نفس المعلومات إذا كانت اهتمامات الأقسام المختلفة قريبة، وهو ما يؤدي إلى خسارة الوقت والمال خسارة لا يستهان بهما.

وتبرر المؤسسات التي تتبنى هذا النظام بأنه من الصعب تصميم نظام كلي يستوعب كل حاجات الإدارات، فإن حاجاتها من المعلومات تختلف وهو ما يحتم وجود أنظمة يقظة فرعية تهدف للحصول على تلك المعلومات.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مؤسسات تجمع بين النظامين المركزي واللامركزي للاستفادة من مزايا كل نظام وإكساب نظام يعطيها نوعا من المرونة والقدرة على التكيف.

2-1-13 أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

من منطلق مفهوم اليقظة الاستراتيجية والذي يتركز في إطاره العام على حصول المؤسسة على معلومات من البيئة المحيطة، وقد أوردت الدراسات والأبحاث العلمية تصنيفات متعددة لليقظة الاستراتيجية، إلا أن الباحث تناول أربعة أبعاد رئيسية بعد عملية تحليل مبسطة للدراسات السابقة. والجدول التالي يقدم تحليلا مبسطا عن الأبعاد التي اتفق عليها معظم الباحثين:

جدول رقم (2) أبعاد اليقظة الاستراتيجية

م	الدراسة	أبعاد اليقظة الاستراتيجية
---	---------	---------------------------

ملاحظات	داخلية تنظيمية	سياسية	استقطاب الموارد البشرية	المجتمعية	القانونية	الاجتماعية	التسويقية	البيئية	التجارية	التنافسية	التكنولوجية		
يتضح أن التسويقية مرادفة للتجارية							√	√		√	√	(محمددين، 2021)	1
								√	√	√	√	(أمباركة، 2021)	2
	√							√	√	√	√	(عبد العزيز، 2021)	3
								√	√	√	√	(فتحية، 2021)	4
							√	√		√	√	(أمنة، 2021)	5
			√		√	√	√	√		√	√	(عبد الحميد، 2020)	6
								√	√	√	√	(صلاح الدين، 2020)	7
								√	√	√	√	(الجمال، 2020)	8
								√	√	√	√	(رضوان، 2020)	9
								√	√	√	√	(خليل، 2019)	10
							√	√		√	√	(سارة، 2019)	11
					√	√		√	√	√	√	(الزهيري، 2018)	12
								√	√	√	√	(عبدالعال، 2018)	13
								√	√	√	√	(خلفلاوي، 2017)	14
								√	√	√	√	(درقالي وعياشية، 2016)	15
								√	√	√	√	(حذاق، 2015)	16
					√	√		√	√	√	√	(صبرينه، 2015)	17
		√				√		√	√	√	√	(أميرة، 2014)	18
						√			√	√	√	(مريم، 2014)	19
								√	√	√	√	(نور العابدين، 2012)	20
	1	1	1		3	5	4	20	16	20	20	المجموع	
	%5	%5	%5		15%	25%	20%	100%	80%	100%	100%	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

وهذه الأبعاد الأربعة مجتمعة تشكل نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر (نور العابدين، 2012، 33)



اليقظة البيئية

شكل رقم (2) أبعاد اليقظة الاستراتيجية ويظهر من خلاله نموذج القوى التنافسية لـ بورتر

المصدر: (نور العابدين، 2012، 33)

وفيما يلي نتناول أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

2-1-13-1 اليقظة التكنولوجية

Technology Vigilance :Technological Intelligence

لا يمكن لأي مؤسسة أن تضمن أن التكنولوجيا التي تتحكم فيها في الوقت الحالي ستبقى تنافسية إلى الأبد، بل عليها أن تتابع بعناية التطورات الحاصلة في بيئتها التكنولوجية، وبالتالي فإن اليقظة التكنولوجية تصبح أحد التحديات القوية بالنسبة للمؤسسات (حنان، 2018، 185)

فاليقظة التكنولوجية: هي ما تقوم به المنظمة من مراقبة وتحليل للبيئة العلمية والتكنولوجية من أجل تحديد الفرص والتهديدات، وتوضيح الفرص قيام المنظمات بإيجاد الكيفية لاستعمال التكنولوجيا لخلق منتجات جديدة، والتهديدات التي يتحتم عليها إعادة التفكير باستراتيجياتها التكنولوجية وهذا يعني إن التغيير التكنولوجي يخلق تهديداً لبعض المنظمات وفرصاً للبعض الآخر. لذا يجب على المنظمات أن تراقب هذا التغيير بصورة مستمرة لكي تتواءم معه مستقبلاً.

وتهتم اليقظة التكنولوجية بالاستكشافات العلمية والإبداعات سواء ما كان منها يخص السلعة أو الخدمة (حمودي ومحمد، 2019، 165).

كما عرفت بأنها النشاط الذي يمكن المنظمة من تحديد التقنيات والتكنولوجيا المستعملة من قبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها في إطار قطاع نشاطها، من أجل تتبع التطورات التي من الممكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة، ثم وضع التدابير الكافية لحمايتها (عامر، 2018، 38).

ويشير (صلاح الدين، 2020، 212) إلى أن اليقظة التكنولوجية في الجامعات: هي متابعة الجامعة لأحداث تطورات التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة، أو التي من المحتمل أن تستخدم من جانب الجامعة مستقبلاً، والتي تساعد على التطور والتقدم التكنولوجي، والذي سيكون له أثر كبير على استراتيجياتها، وبالتالي أدائها بشكل عام، مما يحقق لها الريادة والتميز.

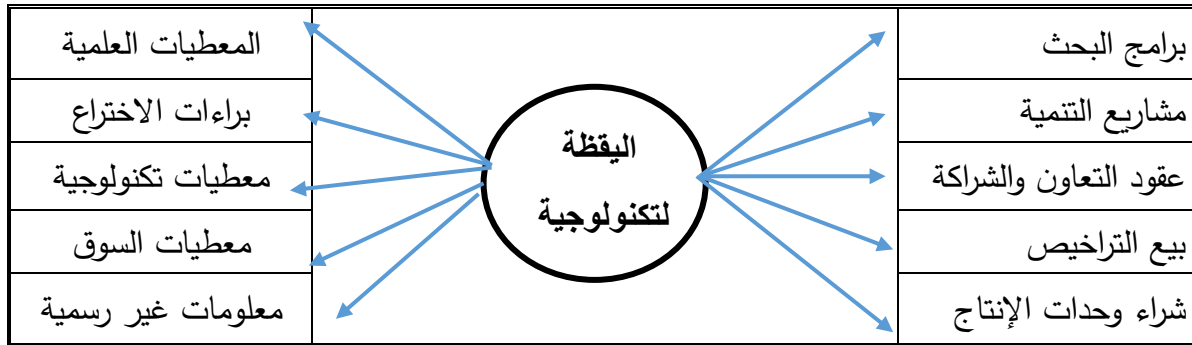
وبالتالي يتمثل دور اليقظة التكنولوجية في الجامعة في تحديد كل إبداع علمي أو تقني في الميدان التكنولوجي الذي يخدم الجامعة، وكيف يمكن أن يحسن من وضع الجامعة الريادي في مجالاتها التعليمية والخدمية والبحثية، والسعي نحو تفعيل الشراكات والاتفاقيات التعاونية مع الهيئات التي تساهم في نشر التكنولوجيا داخل الجامعة (عبد العال، 2018، 19).

ومن خلال ما سبق يتضح أن اليقظة التكنولوجية هي: النشاط الذي يهتم بمراقبة وجمع المعلومات عن المحيط التكنولوجي في بيئة المنظمة، مما يمكنها من مواكبة التطورات وخلق بيئة تكنولوجية منافسة. مجالات اليقظة التكنولوجية:

إن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية والاستمرار في عملية الرصد والترقب ومعرفة مقدار التطور التكنولوجي الذي يجب أن يتم داخل المؤسسة وهذا يؤدي إلى تمكين وتحسين مختلف القدرات التكنولوجية والتنافسية، وأن مجالات اليقظة التكنولوجية لا تتوقف عند مجرد القيام بالملاحظة للمجالات التكنولوجية فقط، وإنما استعمالها في جمع وتحليل المعلومات التكنولوجية وتجهيزها لنشرها من أجل استخدامها في إحداث التغيير واتخاذ القرارات في مجال الابتكار التكنولوجي، وعليه فهي عملية رصد للمحيط التكنولوجي بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية (رضوان، 2020، 23).

وعليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
 - ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
 - ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجياً في هذا القطاع؟
 - ما هي المعايير المعمول بها حالياً في المجال التكنولوجي؟
- والشكل التالي يبين مجالات اليقظة التكنولوجية:



شكل رقم (3) مجالات اليقظة التكنولوجية

المصدر: (رضوان، 2020، 23)

2-13-1-2 اليقظة التنافسية

Competitive Intelligence :Competitive Vigilance

إن عمل اليقظة التنافسية بصفة جيدة، يؤثر تأثيرا مباشرا بالإيجاب على المنظمة وعلى أعمالها التي تقوم بها وقراراتها التي تتخذها، وعلى أساسها تبني عمليات البحث والتطوير والقرارات تكون سليمة، وتستطيع المنظمة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية (سعيدة، 2018، 32).

وتهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين والمرقبين للمنظمة، وتقوم على متابعة استراتيجياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم الحالية والجديدة وتطوراتهم المالية وسياساتهم في مجال الإنتاج والتوظيف وزبائنهم وأسواقهم وشركاتهم وتحالفاتهم وكل ما يتعلق بمحيط المنافسين.

كما تساعد اليقظة التنافسية على التتبع المستمر لتغيرات السوق، ويساعد هذا النوع من اليقظة على وضع الاستراتيجيات الأكثر فعالية لمواجهة التغيرات في العناصر المشار إليها وتحديد المنافسين حسب درجة الخطورة والتهديد (بلحاج، 2017، 198).

كما تعرف على أنها سلسلة من التوصيات والإجراءات الملموسة التي تتبع عملية تخطيط منهجية لجمع المعلومات ونشرها حول مختلف أصحاب المصلحة في هذا المجال لإيجاد فرص جديدة أو فرص قد تغير الوضع التنافسي للمؤسسة (أمباركة وعمر، 2021، 161).

وعرفت أيضا على أنها النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن المعلومات ذات العلاقة بتنافسية المؤسسة، ونشرها ومعالجتها وكذا رصد المنافسين (المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين)، ومراقبة استراتيجياتهم، سياساتهم، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، كما تسمح بضبط حالات عمل المؤسسة لوضع استراتيجيات عمل أكثر فعالية (معروف وآخرون، 2021، 98).

ويشير (صلاح الدين، 2018، 211) إلى أن اليقظة التنافسية بالجامعات هي قيام الجامعة بجمع معلومات دقيقة، وكاملة عن الجامعات المنافسة لها، وفهم الوضعية الحالية لهم، وفهم سلوكها، وتوقع أدائها المستقبلي، ومقارنة أدائها بأداء منافسيها وتحديد موقعها بالنسبة لهم، ومحاولة تطويره، وبذلك يكون للجامعة السبق في حصولها على ميزات تنافسية، وبالتالي ضمان مكانتها بين الجامعات المنافسة.

وتسهم اليقظة التنافسية في الجامعات في تحقيق مزايا تنافسية للجامعة بين الجامعات المناظرة من خلال دراسة النقاط التنافسية في البيئة المحيطة، ومحاولة التفوق في مجالاتها البحثية والتعليمية والخدمية (عبد العال، 2018، 18).

ومما سبق يتضح أن اليقظة التنافسية هي نشاط اليقظة الموجه نحو المنافسين الحاليين والمحتملين بما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات تضمن وضعها تنافسيا بين المؤسسات المماثلة.

ويستعرض (الزهيري، 2018، 8) أهمية اليقظة التنافسية بأنها تهتم بمراقبة أنشطة المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية، استراتيجياتهم) وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب اتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين لها.

أما بالنسبة للمعلومات التي يجب أن تجمع حول المنافسين فقد حددها " Michel Porter " بحسب (هاجر، 2018، 31) في خمسة نقاط وهي:

- الكفاءات الحالية للمنافسين
- استراتيجية المنافسين.
- الأهداف الجديدة للمنافسين
- قدرات المنافسين.
- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.

أهداف اليقظة التنافسية:

يرى (مريم، 2014، 79، 80) أن اليقظة التنافسية تعمل على البحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وذلك من خلال معرفة :

- منتجات المؤسسة المنافسة وحصصها السوقية.
- تقنية البيع والتوزيع.
- الشركاء ومعرفة شبكة الموردين والمقاولين.. الخ.
- الإنتاج من نظام الإنتاج والمواد والمهارات المستعملة إلى تكلفة الإنتاج.
- البحث والتطوير من التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.
- كما تهدف أيضا لمعرفة أجوبة للتساؤلات التالية :
- ماهي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا؟
- كيف يرى المنافسون مستقبلهم؟

2-13-3 اليقظة التجارية

Commercial Vigilance :Commercial Intelligence

تعتبر اليقظة التجارية (التسويقية) كأحد أهم أبعاد اليقظة الاستراتيجية كونها تغطي مجالات تعتبر مصدر تمويل وتصريف للمنتجات والخدمات (الأسواق الأمامية والخلفية).

وعرفها (أحمد، 2007، 44) بأنها مجموع الأنشطة التي تمكن المؤسسة من دراسة العلاقة بينها وبين المومنين والزبائن، الكفاءات الجديدة على مستوى السوق، نسب نمو السوق.

بينما عرفها (رضوان، 2020، 25) بأنها اليقظة التي تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى البعيد، فيجب على المستهلكين أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأنواقهم وتطور علاقتهم بالمؤسسة.

ولم تتباين تعريفات الباحثين لليقظة التجارية، بل معظمهم يجمع على أنها اليقظة التي توجه نشاطها نحو السوق بشقيه الزبائن والموردين، وقد حدد غالبية الباحثين ومنهم (درقالي وعياشية، 2016، 18) أنها تهتم عموماً بدراسة عنصرين هما الزبائن والموردين، فهي تهتم برصد ومتابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والموردين وبمدى كفاءة القائمين بالمهام التسويقية في المشروع كأهم المشاريع لإحداث تفوق تسويقي.

عناصر اليقظة التجارية:

أ- الزبائن: تُولي المؤسسات اهتماماً بالغاً بزبائنها باعتبارهم يمثلون جزءاً مهماً من رقم أعمالها والمُتلقي لمنتجاتها، وينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن من حيث:

- معرفة الحاجيات والرغبات: فتسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين اعتماداً على أساليب وتقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... إلخ) لتعمل على إشباعها، وتتعدى ذلك لتتمكن من توقع واستباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها والتعامل معها.

- قياس عدم الرضا: يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها، وحتى ولو كان معظمهم راضين على منتوجها، إلا أنه يجب عليها ألا تهمل غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم قليلة، وتطلع على ملاحظاتهم وآراءهم بهدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها وتبحث عن أسباب عدم الرضا وتتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأخطاء، رد المشتريات... إلخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد لأن عدم رضا بعض الزبائن قد يُنتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى وبذلك يبتعد زبائن المؤسسة عنها ويتجهون إلى المنافسين.

- تحديد قدرة الزبائن على السداد: تبحث المؤسسات عن الوسائل والطرق التي يعتمد عليها الزبائن في دفع المستحقات وثمان المشتريات. وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين (الزبائن) خلال الفترات السابقة، أو تخصص أفراداً لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين... إلخ، وربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل وتوتر العلاقات بين المؤسسة وزبائنها.

- دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها: يلعب الموزعون دوراً مهماً في تحديد مدى نجاح المؤسسة وإيصال سمعتها وشهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عدداً كبيراً من زبائنها بسبب الموزعين، لذا يجب عليها أن تتابع باستمرار العلاقات بين الموزعين والزبائن وتطورها.

ب- الموردون:

يأخذ الموردون أيضاً حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها، كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم المُمون والمزود لها بمستلزمات الإنتاج، لهذا تُطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردین لمعرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف وإمكانياتهم المالية وكذا تتابع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، وقد يكون أيضاً من بين أسباب اهتمام المؤسسات بمورديها وتشكيل يقظة تجارية حول الموردین

أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع استراتيجية التكامل العمودي الخلفي (نحو المنبع) وحينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردين، زيادة على أن الموردين يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا وتطور أسعار المواد الأولية (نور العابدين، 2012، 37)

وتتمثل اليقظة التجارية في الجامعات : في التعرف على احتياجات سوق العمل وأصحاب المصلحة والمهارات الجديدة التي تتطلبها هذه الاحتياجات، ومحاولة تحقيق هذه المتطلبات بجودة عالية ومتابعة تطور هذه الاحتياجات ومعرفة مدى الرضا عن الخدمات المقدمة، بما يسمح ببناء سمعة أكاديمية بين الجامعات الإقليمية والعالمية (عبد العال، 2018، 20).

ويتطبيق بعد اليقظة التجارية على الجامعات، فيجب ألا تتعزل الجامعات عن عملائها من المؤسسات التنموية بالمجتمع، ودراسة متطلبات المجتمع واحتياجاته، ومحاولة تحليل هذه المتطلبات والجودة المطلوبة بها؛ حتى تتمكن الجامعة من تجاوز هذه المتطلبات لإعطائها ميزة تنافسية عن الجامعات الأخرى، فضلا عن العمل على انتقاء أفضل الموارد (المدخلات) للوصول إلى أفضل المخرجات من خلال شروط ومعايير القبول بالجامعات، وكذلك شروط التعيين والاستقطاب في الوظائف الجامعية (صلاح الدين، 2020، 211).

2-1-13-4 اليقظة البيئية

Environmental Vigilance Environmental Intelligence

نظراً لارتباط اليقظة الاستراتيجية بجميع مجالات بيئة المؤسسة، والتي تختلف بحسب نشاط المؤسسة، كما تختلف حسب البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة أيضا. وقد أجمع الباحثون على أن اليقظة البيئية تهتم بالبيئة الخارجية للمؤسسة كما أنها تتسم بالشمولية والتعدد. فقد رأى (سارة، 2019، 17) بأن اليقظة البيئية تخص كل ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل: المالية، والثقافية، والإيكولوجية، والاقتصادية وغيرها. ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة لأنه يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجد بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها، ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.

وعرفها (حمودي ومجد، 2019، 165) باليقظة الشاملة التي تهتم بمراقبة التطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والديموغرافية والثقافية التي تؤثر في نشاط واستمرارية المنظمة، ويعد تطبيقها مهمة صعبة بما أنه يخص جانب واسع من البيئة المتبقية ذات الصلة الوثيقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على ميادين البيئة كما تشمل الاتجاهات الثقافية (القيم، المعتقدات، وقواعد السلوك) .

ويرى (عبد العال، 2018، 20) أن اليقظة البيئية للجامعات تتمثل 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.

ويحدد (صلاح الدين، 2020، 213) بأن الجامعات يجب أن ترتبط بمجتمعاتها، وتتكيف مع ثقافة المجتمع، لذا يجب عليها الدراسة المستمرة لأي تغيير في هذا المجتمع وثقافته؛ حتى تستطيع أن تتكيف مع الجديد، وبالتالي لا تظهر الجامعة منعزلة عن مجتمعها، فالجامعة هي قاطرة التنمية للمجتمع، ولتحقيق ذلك يجب على الجامعات أن يتوافر لديها نظام فعال للمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة بها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ومما سبق يتبين بأن اليقظة البيئية تركز في أنشطتها على كل التغيرات البيئية أيا كانت وتفاعل المؤسسة معها بما يؤمنها من أي أخطار تهدد بقاءها أو مركزها التنافسي.

2-1-14 ممثلو اليقظة الاستراتيجية:

تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل لتحقيق نجاحها، كما أنها تحتاج أيضا إلى أعوان (كاشفين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، ويعتبر المتيقظ أهم ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المؤسسة، مهمته تتجلى في كشف الفرص والتنبيه على المخاطر المحدقة بالمؤسسة. وأن المتيقظ لا يعمل وحده بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية (رضوان، 2020، 48).

والجدول التالي يبين مستويات وأدوار وخصائص ممثلو اليقظة:

جدول رقم (3) دور وخصائص اليقظة الاستراتيجية

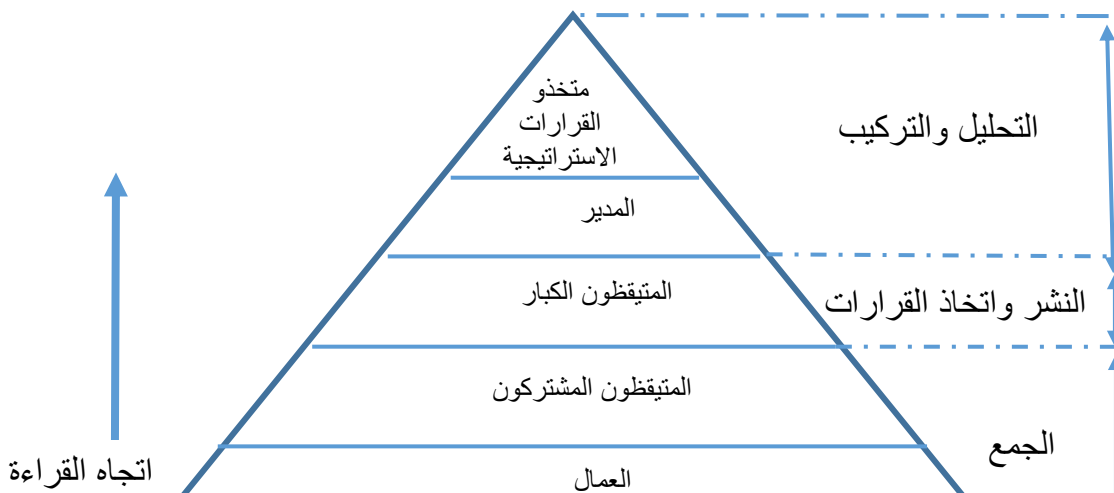
م	ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
1	متخذو القرارات الاستراتيجية	- يعرضون على أعوان اليقظة أهداف وأولويات المؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة المقدمة لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الإبداع، أي خلق مزايا تنافسية أفضل للمؤسسة.	- تحديد دقيق لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
2	المدير	- همزة وصل بين المقررين الاستراتيجيين وأفراد اليقظة. - الإعداد والإشراف على دفتر الشروط. - المسؤول عن تنظيم وتسيير عملية اليقظة.	- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية عالية والقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار.

<p>-القدرة على العمل الجماعي والتفكير الاستراتيجي.</p> <p>-القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p> <p>-المعرفة الكاملة بجميع متطلبات عملية اليقظة.</p>	<p>-تحليل واستخلاص وتأويل المعلومات المنتقاة.</p> <p>-المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</p> <p>-تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>المتيقظون (الكاشفون) الكبار</p>	<p>3</p>
<p>-الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية.</p> <p>-امتلاك مصادر المعلومات الاستراتيجية والقدرة على اقتسامها فيما بينهم.</p> <p>-قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>-تحديد مصادر المعلومات.</p> <p>-استكشاف البيئة مع إنجاز تأويل (ترجمة) وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون الكاشفون) المشاركون)</p>	<p>4</p>
<p>-نشاط حيوي دائم في العمل.</p> <p>-روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>-من بين العمال يوجد مستخدمون دورهم دعم اليقظة كأمن المكتبة وكاتب السر وغيرهم .حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات في الموزع وبهذا يقدمون دعما لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات.</p> <p>-كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع (serveur) والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>	<p>5</p>

المصدر: (نور العابدين، 2012، 62)

في الحقيقة فإن المؤسسة تخصص أعوانا للقيام بعملية اليقظة، لكن هذا لا يمنع من مشاركة جميع الأفراد في المستويات الدنيا لأنه قد توجد أهم المعلومات عند أبسط العمال، كما يجب ألا تبقى معلومات اليقظة حكراً على الكاشفين (الحراس) وإنما لجميع أفراد المؤسسة الحق في معرفة نتائج اليقظة. كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس جميع المؤسسات مجبرة على إتباع هذا النموذج وتخصيص أعوان لليقظة بهذه الطريقة، فمثلا قد توكل المؤسسة مهمة اليقظة إلى مكاتب خاصة أو تنشئ مصلحة خاصة تضم عدداً من الأعوان تقسمهم إلى مجموعات لكل مجموعة مهمة ودور خاص، ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتاحة وعلى الأهداف المنتظرة من عملية اليقظة (نور العابدين، 2012، 63).

ولمستويات ممثلو اليقظة علاقة مباشرة مع مراحلها والشكل التالي يبين تلك العلاقة:



شكل رقم (4) مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين
المصدر: (حذاق، 2015، 72)

2-1-15 سلوكيات اليقظة الاستراتيجية وأوقاتها:

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين: يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، ويقظة هجومية تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية إلى فرص مبتكرة ومن ذلك ظهرت ثلاث اتجاهات لليقظة لكل منها خصائص محددة (نور العابدين، 2012، 44).

أ- **اليقظة السلبية:** وهي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل والمستعملة دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، وتكون بصفة دائمة ولا تستثني أي نوع من أنواع اليقظة، وجميع الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية اليقظة، وتعتمد على جميع مصادر المعلومات، وهذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة.

ب- **اليقظة نصف النشطة:** تهتم بجمع المعلومات التي تهم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، وتخص جميع أنواع اليقظة ولها استعمالات متكررة (فترات معينة)، هناك أفراد محددون (الكاشفون) هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

ج- **اليقظة النشطة (الفعالة):** تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة وتهتم بمواضيع معينة (نقطية)، تُوكل مهمة اليقظة إلى أخصائيين، وهي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية وصعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص والعمل على انتهازها.

أما أوقات اليقظة فتتعدد بتعدد أغراضها وأهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها، إذ يمكن أن تكون يقظة دائمة في المؤسسة أو يقظة نقطية تستهدف موضوعا معينا في وقت معين أو غير ذلك، وبصفة عامة فأنشطة اليقظة تدور حول أربعة أوقات معينة وهي:

أ- **يقظة نقطية:** وهي عبارة عن "حالة فنية" أو تحليل موضوع موجود في وقت معطى وسياق معطى هي تقترب من دراسة السوق.

ب- **يقظة مناسبة:** يقظة منظمة لمواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه بدوام.

- ج- **يقظة دورية:** مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة، وهي توضح موازنات الشركة والتقارير والدراسات ومقالات المجالات وعروض المؤتمرات ونشرات المنظمات المتخصصة وبنوك المعلومات،...إلخ.
- د- **يقظة دائمة:** تسمح بالنقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، وهي تُستنتج من توظيف " رادار المراقبة " (معلومات مبحوث عنها إرادياً) أو " رادار التنبيه " الموضوع.

2-1-16 معوقات وعراقيل اليقظة الاستراتيجية:

غالبا ما تواجه اليقظة الاستراتيجية عدة صعوبات تتعلق بالفهم السيئ لهذه العملية ومتطلباتها، واعتبارها كتغيير تنظيمي جذري يدفع مختلف الفاعلين المعنيين بمقاومته العلنية أو الضمنية، إضافة إلى عدم الإدراك الجيد للمزايا التي تقدمها اليقظة وتفضيل المصالح الشخصية المرتبطة عادة بالوظيفة الأصلية عن الالتزام بنشاط قد لا يقدم الكثير من وجهة نظرهم لمسارهم المهني، وقد لا يرتبط سبب هذه النظرة " القاصرة " لنشاط اليقظة بعدم الفهم والإدراك؛ وإنما بضغوطات الوقت التي لا تسمح للعاملين بتكريس جزء من وقتهم لأداء مهمات إضافية إلى جانب أعمالهم اليومية (رضوان، 2020، 52).

ويمكن إبراز هذه المعوقات والعراقيل بالآتي: (محمد، 2021، 25)

معوقات متعلقة بالمعلومات :

- الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها.
- تداخل المعلومات الموجودة في البيئة وتشابكها لدرجة يصعب التعرف عليها أو اختيار أسبابها.
- تعدد مصادر المعلومات وصعوبة تحديدها بدقة والوصول إليها.
- سرعة تقادم المعلومات مما يؤدي إلى صعوبة تتبع محاكاة كل المستجدات والتطورات السريعة في كل المجالات.

معوقات متعلقة بالمتعقبين أنفسهم (التحفيز والمؤهلات):

حيث يكمن العائق في نقص التحفيز تجاه انتقاء ونقل المعلومة، فغالبا ما يكون التحفيز ضعيفا وغير مناسب، وكأن الأمر يتعلق بمهمة ثانوية وإضافية، ويمكن تحسين هذه الوضعية من خلال جعل المهمة واضحة ومحددة بقدر الإمكان بشكل يجعل المتعقب لا يشعر أنها غير قابلة للقياس وأن يشعر بالاعتراف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال دمج هذه المهمة في الوظيفة وتحديدها بطريقة دقيقة ومفصلة.

معوقات متعلقة بالتنظيم:

- عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية مما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب لكل تغيرات البيئة.
- تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد، وكذلك قدراتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة وكل الأنشطة الأخرى.
- سوء الاتصال الداخلي وغياب روح الجماعة مما يسمح بانتشار وانتقال المعلومات بشكل جيد.
- احتكار بعض العناصر في التنظيم للمعلومة لاعتقادهم أنها تمنح صاحبها القوى والسلطة، وهو ما قد يضيع على المؤسسة فرص الاستفادة منها.
- مركزية اتخاذ القرارات حيث يضطلع شخص واحد غالباً بمسؤولية جميع المهام الإدارية مثل : الإدارة العليا والإنتاج والتمويل والتسويق وهي مسؤوليات تتوزع في المنشآت الكبيرة على أكثر من شخص، بل وعلى عدة إدارات.

معوقات متعلقة بالإمكانات :

- ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة خصوصاً فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات المتطورة والموارد البشرية ذات الكفاءات.
- ارتفاع تكاليف تتبع المعلومات مثل اشتراكات الصحافة وقواعد البيانات، المشاركة في الدراسات والمؤتمرات، اللجوء إلى المتخصصين المستشارين.
- الإمكانات الهائلة التي يتطلبها وضع نظام يقظة فعال.
- صعوبات إنشاء قسم أو مصلحة مخصصة لليقظة، لذا قد تكتفي المؤسسة بتكوين خلية اليقظة نتيجة نقص الإمكانات المختلفة.
- معوقات متعلقة بممارسة اليقظة الاستراتيجية :
- نقص إدراك الأفراد الفاعلين في المؤسسة أهمية المعلومات كمورد استراتيجي وضرورة تنميته، مما ينعكس سلباً على أداء اليقظة لدورها عبر كل المستويات والوظائف.
- الأداء السيء لأي مرحلة من مراحل اليقظة (جمع، تحليل) نتيجة نقص الإمكانات أو عدم كفاءة القائمين بها، وهو ما يؤدي إلى الحصول على معلومات غير مفيدة تحول دون انتهاز وتجنب التهديدات.
- نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة حيث يسود نمط المدير المسيطر غير المحترف، والذي تنقصه الخبرة الإدارية وأيضاً يتميز بانخفاض المستوى التعليمي والتدريبي.
- سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار، وكل الجهات المعنية في المؤسسة.

2-1-17 شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية:

توجد خمسة شروط أساسية على المؤسسة أن تحققها لتضمن بها فعالية يقظتها الاستراتيجية (الزهيري، 2018، 10)

أ- إدارة ثابتة من قبل الإدارة العليا: فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً.

ب- اتصال داخلي جيد: ويتم هذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس فردي.

ج- التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت والوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.

د- الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.

هـ- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تعمل المنظمات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر وقائمة على المنافسة الشديدة والصراع من أجل البقاء والنمو مقترنة بظغوط وتحديات غير مسبوقة، مما يجعلها تسعى للحصول على كسب ميزة تنافسية على غيرها من خلال إضافة قيمة للعميل والاستغلال الأمثل لمواردها ثم العمل على تعزيزها ليكون لها الأسبقية والحصة السوقية الأكبر ليساندها على البقاء والنمو، وكون الميزة التنافسية تسم بصعوبة التقليد وتحقق للمنظمة التفرد عن غيرها ومن البساطة ما تمكن المستفيد من إدراكها، فإن الوصول إليها لا يتم إلا عبر خطوات منهجية قائمة على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد دقيق لجوانب القوة والضعف والتي تعتبر أساس لبناء ميزة تنافسية تتسم بالاستمرارية وتحقق قيمة للمنظمة.

وفي هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على الميزة التنافسية انطلاقاً من المفهوم والخصائص والأهمية والمصادر التي تنتج منها إضافة إلى الأبعاد والعوائق، وعلاقتها بالليقظة الاستراتيجية، وتفاصيل ذلك على النحو الآتي:

2-2-1 نشأة وتطور الميزة التنافسية:

ورد لفظ التنافس في القرآن الكريم بقوله تعالى: { يُسْقَوْنَ مِنْ رَحِيقٍ مَخْتُومٍ ﴿١٥﴾ خِتْمُهُ مِسْكٌَ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ ﴿١٦﴾ } (المطففين، 25، 26) وهو سياق يدل على الحث إلى سباق للفضيلة.

كما أن مصطلح التنافس في القواميس العربية يعود إلى كلمة نَفَس ومنها التنافس وهو بذل الجهد تنازعا في البقاء وطمعا في السيادة (معجم الصحاح، 1191).

أما ظهور المصطلح في إدارة الأعمال فقد تباينت الرؤى والتفسيرات والتحليلات حول متى بدأت فكرة التنافسية في الظهور والبزوغ على الصعيد العالمي، تلك التفسيرات والتحليلات كان أبرزها ثلاث تفسيرات لنشأة التنافسية :

التفسير الأول: يرجع نشأة فكرة التنافسية للسياسات الليبرالية المتشددة التي عظمت من قدرات القطاع الخاص في الارتقاء بالمؤشرات الاقتصادية الكلية وحدت من مقدرة السياسات الاقتصادية العامة في القيام بهذا الدور .

التفسير الثاني: يرجع نشأة التنافسية كرد فعل على ما شهده عقد السبعينات من استمرار معدلات النمو الاقتصادي في الارتفاع، الأمر الذي حدا بأنصار التنافسية للارتياح من أن يؤثر استمرار النمو الاقتصادي العالمي وبخاصة في الدول النامية على مستوى الرفاهية النامية وأن تؤدي لكارثة بيئية عالمية ناتجة عن استنزاف الموارد والتوازنات البيئية العالمية.....الخ..

التفسير الثالث: يرجع نشأة التنافسية للثمانينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة للضعف الاقتصادي فيها (سعيدة، 2018، 3).

ويرى (تيطراوي وزوبيري، 2019، 32) أن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود الفضل أولاً "لشمبرلين"، ثم إلى "سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من "شاندر" و"هوفر" حين وصفا الميزة بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من "بورتر" و"داي" واعتبرا أن الميزة هي هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.

وقبل أن نتناول مفهوم الميزة التنافسية لابد من تناول المفاهيم المتعلقة بها بشيء من التوضيح مع تحديد بعض العلاقات التي تميز هذه المفاهيم عن بعضها وعن الميزة التنافسية ومنها:

- **المنافسة Competition:** صفة لحالة الصراع والتسابق بين مجموعة من المنتجين أو الموزعين، تنشأ نتيجة للحركية والسلوكيات التي يمارسونها، ليس فقط لأجل استقطاب أكبر عدد ممكن من المشتريين، وإيجاد أسواق جديدة؛ بل أيضا في سبيل الحصول على مصادر توريد

جديدة وتنافسية. ويمكن تقسيمها وفقا لمصدرها إلى منافسة محلية ومنافسة عالمية، وبناء على حالتها إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، أو بالنسبة إلى موضوعها إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية، وحسب هيكل السوق إلى المنافسة في سوق تتميز بالشفافية ومنافسة في ظل ظروف احتكارية (احتكار قلة واحتكار مطلق) (ضياء الدين، 2013، 65)

● **التنافسية أو القدرة التنافسية Competitiveness**: وهي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز. ويعرفها (مريم، 2014، 105) بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وهي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، ولها عدة أنواع وذلك حسب مجال البحث، وتتمثل بالتنافسية حسب معيار السعر والتنافسية الكامنة والتنافسية التجارية.

● **الميزة النسبية Comparative advantage**: هي قدرة الاقتصاد على إنتاج سلعة أو خدمة معينة بتكلفة فرصة أقل من شركائه التجاريين، وتتمح الميزة النسبية الشركة القدرة على بيع السلع والخدمات بسعر أقل من منافسيها وتحقيق هوامش مبيعات أكبر.

وينسب قانون الميزة النسبية بشكل عام للاقتصادي السياسي الإنجليزي "ديفيد ريكاردو" عام 1817م ونشرها في كتابه "حول مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب" (موقع معرفة، 2022).

2-2-2 مفهوم الميزة التنافسية: Competitive advantage

وانطلاقاً من المفاهيم السابقة، فإذا كانت المنافسة تعبر عن حالة الصراع ومستوى الصراع القائم بين المؤسسات في مجال صناعة محددة، وكانت التنافسية تعبر عن قدرة وطاقة المؤسسة على مواجهة والتصدي لذلك الصراع، فإن الميزة التنافسية هي الوسيلة أو السلاح الذي تستخدمه المؤسسة في مواجهة المنافسة.

كما أن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتيجة حدوث تحول في مفهوم الميزة النسبية، إذ كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسارات التجارة الخارجية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ومن ثم أصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية (ضياء الدين، 2013، 78).

وبحسب "Porter" تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

واعتبر "شارل هيل وجاريت جونز" أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة (تيطراوي وزوبيري، 2019، 32).

وعرفها "Kotler" بأنها ميزة على المنافسين تكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل إما من خلال الأسعار الأقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر تبرر السعر العالي (نجم الدين، 2019، 27)

ويشير "Inge-Ansoff" إلى أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرفة بثنائية منتج، سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح وضعية تنافسية قوية (نجم الدين، 2019، 26).

وعرفها "READ" على أنها: المركز الفردي الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين (مريم، 2014، 117).

ويعرفها (Fahey، 1989، 1) " بأنها أي شيء يميز المنشأة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار عملائها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.

ويعرفها (الزعيبي، 2005، 138) بأنها: خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع.

وأشار (Liu، 2003، 15) إلى أن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يحقق للمنظمة أكثر من مركز تنافسي؛ ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي متقدم في السوق.

وبين كل من (Macmillan & Mahan، 2001، 81) أن الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمنظمة تتفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن.

ويؤكد (Stevenson، 2007، 4) بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبائن من أجل اقتنائهم السلعة أو الخدمة. والميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين.

يشير (عطاف، 2014، 85) إلى أنها: الخصائص التي تتميز بها المنشأة وتعزز مكانتها ووضعها في السوق مقارنة بالمنشآت المنافسة الأخرى، وخاصة في مجالات المنتجات والخدمات، والأشخاص والموارد، والإمكانات والتكلفة والأسعار والتي يمكن قياسها من خلال الكفاءة التشغيلية والجودة في المنتجات والخدمات وتحقيق رضا العملاء.

ويرى (العزاوي، 2005، 30) بأن الميزة التنافسية تعد خاصية تُميّز المنظمة عن المنظمات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين.

ويوضح (محسن والنجار، 2004، 52) بأن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون؛ إذ أن الزبون يشتري منتج الشركة التي يدرك بأن منتجها سيحقق له أعلى منفعة أو قيمة مقارنة بمنتجات المنافسين كما أن التنافسية تعني عرض الشركة لمنتجاتها بطريقة كفؤة ومستدامة، ويمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

ويؤكد (مصطفى، 2006، 416) بأن الميزة التنافسية تتمثل في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يُتيح لها تقديم منتج مُتميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. ويعتبر (حرشاوي وهماش، 2020، 15) الميزة التنافسية أنها عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة. ويمكن تعريف الميزة التنافسية في التعليم الجامعي على أنها: قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابيا على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وبنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها (إبراهيم، 2009، 412). كما عرفها (عبد الحميد، 2020، 920) بأنها: قدرة الجامعة على تحقيق التميز على الجامعات المنافسة من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة يصعب تقليدها، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة تحقق التميز على المستوى المحلي والعالمي، وتسهم في تنمية الاقتصاد القومي للدولة مع الالتزام بالقيم الأخلاقية للمنافسة.

ومما سبق من تعدد تعريفات الميزة التنافسية وتعدد جوانب تناولها فإن جوانب الاتفاق تتمثل في:

- التفوق على المنافسين.
- امتلاك استراتيجيات تنافسية.
- كفاءة تشغيلية.
- ابداع وابتكار.
- ثقة العملاء.

ومن خلال ذلك يمكن للباحث أن يعرف الميزة التنافسية في القطاعات الصناعية والخدمية بأنها: وضع متفوق يميز المؤسسة عن المنافسين من خلال امتلاكها قدرات واستراتيجيات توظف بكفاءة وابتكار تحقق ثقة العملاء وعوائد عالية مقارنة بالمنافسين.

وينعكس ذلك على الجامعات بحيث تتحقق الميزة التنافسية من خلال امتلاك الجامعة لموارد وقدرات بشرية ومادية توظفها بكفاءة وتمكنها من الوصول إلى تصنيف عالمي ومحلي متميز وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تنال ثقة المستفيدين.

2-2-3 خصائص الميزة التنافسية:

The Characteristics of Competitive Advantage

هناك مجموعة خصائص عامة تتصف بها الميزة التنافسية اتفقت عليها كثير من الدراسات، وأورد (عبد الحميد، 2021، 921) الخصائص الآتية:

- أ- النسبية: فالميزة التنافسية ليست مطلقة، وإنما نسبية تتحقق بمقارنة أداء المؤسسات في أوقات زمنية مختلفة.
- ب- القيمة: فهي تحقق للمؤسسة قيمة مضافة تميزها عن المؤسسات المنافسة.
- ج- الاستمرارية: فالميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية، ولا بد من تجديدها وتطويرها لضمان استمراريتها وعدم توقفها.
- د- يمكن إدراكها: فالميزة التنافسية يستطيع المستفيدين والعملاء إدراكها وتمييز المؤسسة التي تقدم خدمات متميزة عن غيرها.
- هـ- يصعب تقليدها: أي يصعب على المنافسين تقليد الخدمات المقدمة، وذلك يرجع إلى مدى امتلاكها لموارد وكفاءات بشرية مبدعة.
- و- التفوق على المنافس والتركيز على الاختلاف وليس التشابه والتميز المهني والتقني
- ز- التميز في الأصول الاستراتيجية: وتشمل الموارد المادية والبشرية والأطر التنظيمية.
- ح- التجديد ومواكبة تغيرات البيئة الخارجية.

2-2-4 أهمية الميزة التنافسية:

The importance of competitive advantage

تشير الميزة التنافسية إلى ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة إزاء منافسيها، بحيث تتجلى في تقديم منتجات متفردة لزيائنها، من أجل الوصول إلى سبل إدامتها، وتتجسد أهميتها في كونها تزيد من القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية، من خلال استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، فهي تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها. ولذا فإنه بات من الضروري للمؤسسات الرغبة في البقاء امتلاك مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين تلعب دورا بارزا وأهمية بالغة في نجاحها وتفوقها، وذلك عن طريق اختيارها وتنفيذها لاستراتيجية قادرة على الاحتفاظ وإدامة موقعها في السوق، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في الآتي: (حريرة وعتيمة، 2015، 97).

- أ- زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- ب- رفع القدرة التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، بما يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- ج- كسب ولاء العميل: التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد ثقتهم في المؤسسة.
- د- تسهيل تلبية حاجيات العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.
- هـ- المحافظة على الحصة السوقية: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية، وذلك من خلال ارتفاع العائد والمردود.

2-2-5 أهداف الميزة التنافسية:

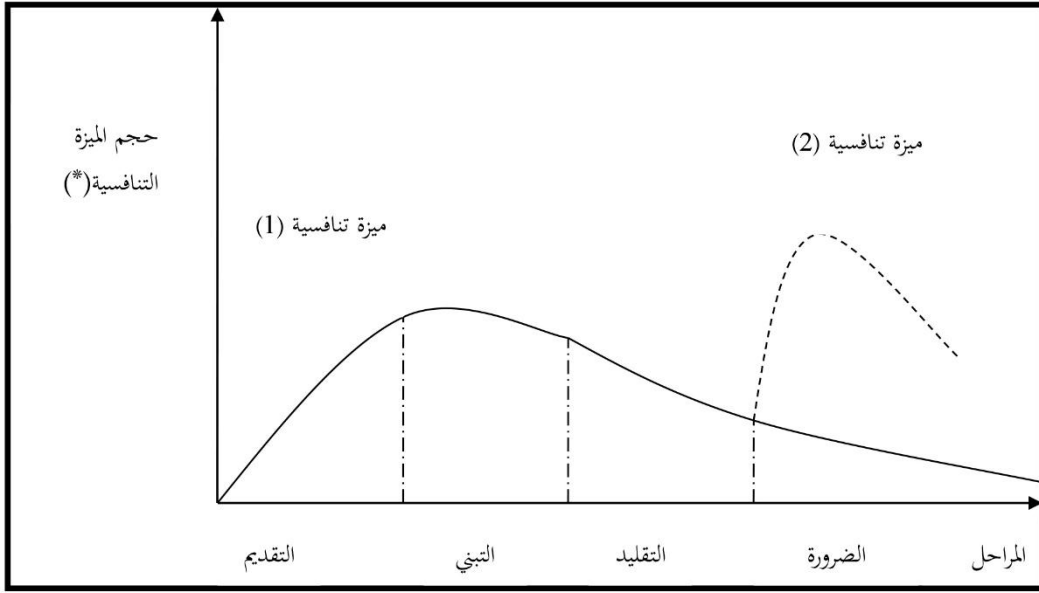
Objectives of competitive advantage

- امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يجعلها تحدد أهدافها بمستوياتها المختلفة، كما أنها حافزا لتحديد نوعية الأهداف، وتتمثل أهم أهداف الميزة التنافسية بالآتي:
- أ- خلق فرص تسويقية جديدة.
 - ب- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
 - ج- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها (ضياء الدين، 2013، 81).

2-2-6 دورة حياة الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة كما هي دورة حياة المنتج والشكل التالي يبين مراحل تلك الدورة.

شكل رقم (5) دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: (خليل، 1998، 86)

ويتضح من خلال الشكل السابق أن دورة حياة الميزة التنافسية تمر بالآتي:

- أ- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنشأة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من العملاء.
- ب- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا بالاستقرار نسبياً من حيث الانتشار، كون المنافسون بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنشأة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.
- د- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تمكن المنشأة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، كونه لا يمكن أن تحوز المنشأة على ميزة تنافسية للأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها (عطاف، 2014، 90).

7-2-2 مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

Competitive measurable indicators

إن استمرار وبقاء المؤسسة في السوق يتطلب منها العمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار، لأن المؤسسة من الناحية العملية لا يمكنها الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصفة دائمة، نظرا لسعي المؤسسات المنافسة على التغلب باستمرار على تلك الميزة، من خلال الابتكارات المذهلة التي تحدث تغيرات جذرية على المنتجات والخدمات المقدمة، فقد تتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون، وبالتالي تزول هذه الميزة (مريم، 2014، 125).

وتتمثل مؤشرات قياس الميزة التنافسية أو الحكم على جودتها من خلال المعايير أو المؤشرات العامة التالية:

- أن تكون حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

- ممكن الدفاع عنها: خصوصا من تقليد المنافسين لها.

- مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

ويمكن أن تتحقق هذه المؤشرات (المعايير) من خلال ثلاث طرق هي:

أ- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق مصادرها إلى درجتين هما:

ب- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: تتمثل بالتكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

ج- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تمييز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية

د- معين)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى الجهود التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

هـ- عدد المصادر المميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

و- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

ز- يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة، لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معتبرة تتحدد وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

2-2-8 أبعاد الميزة التنافسية:

Competitive Advantage Dimensions

إن المقصود من أبعاد الميزة التنافسية هي الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص التي تحقق ميزة تنافسية على المنافسين، ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تتفرد ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية (مجذاب، 2018، 377).

وقد تعددت الأبعاد في كثير من الدراسات، لكن أغلب الدراسات اتفقت على أبعاد الجودة والتكلفة والابتكار. وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الأبعاد التي تتسجم مع موضوع الدراسة وأهدافها ومجتمعها وبنى عليها الجانب التطبيقي في دراسته.

2-2-8-1 الكفاءة:

Competency Efficiency

عرفها لبيور (LEBOYER) على أنها تمثل القوائم أو البيانات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات (حريرة وعتيمة، 2015، 107). ويرى (أبو هادي، 2019، 68) أنها تعني كيفية الاستخدام الكفاء والمنظم للموارد من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم، بهدف زيادة الإنتاجية للفرد وترشيد استخدام المدخلات في إنتاج المخرجات، بما ينعكس على تخفيف التكاليف، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

يرتكز امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية على كفاءتها في إنتاج مخرجات معينة باستخدام أقل المدخلات، وبالتالي فإن مكونات الكفاءة لكثير من المنشآت يتجسد في إنتاجية الموظف. وتعد الكفاءة من الأسس المهمة التي تمكن المؤسسة من بناء مزاياها التنافسية، وتتجلى بنسبة مخرجات المؤسسة المتمثلة فيما تقدمه من منتجات (سلع، خدمات، أفكار.. الخ)، إلى مدخلاتها المستخدمة من عوامل الإنتاجية الأساسية كالعامل ورأس المال والإدارة والتكنولوجيا المتاحة، وتقاس الكفاءة باستخدام أقل قدر من الموارد المتاحة لإنتاج المخرجات وبالجودة المطلوبة (عطاف، 2014، 103).

وتعتبر الكفاءات أصلا من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من جهة أخرى (ياسين ونور الدين، 2019، 137).

وتصنف الكفاءات إلى صنفين: (الدعيس، 2015، 61)

أ- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer"، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحيابة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر. **ب- الكفاءات الجماعية أو المحورية:** وتدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة. وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق. - تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون. - يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربعة أصناف:
- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.

- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.

- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقا بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه المهارات والكفاءات ستضمحل.

وقد حددت مؤشرات قياس الكفاءة في هذا الدراسة من خلال:

كفاءة الموارد البشرية (امتلاك كادر وظيفي كفؤ ومساهمة الكادر في صنع القرارات) ثم كفاءة الأداء من خلال (تنفيذ الخطط والأنشطة في الزمن المحدد، واتباع إجراءات لمراقبة الأداء للحصول على معدلات أداء عالية).

2-8-2-2 التكلفة: (Cost)

تعد الكلفة الأقل، البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه الكثير من المنظمات من أجل المحافظة وتعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر (الطائي ومهدي، 2015، 74).

كما أن الكلفة الأدنى تمثل البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات. والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة. وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه. وبذلك فإن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار (طالب والبناء، 2012، 285).

وتعني التكلفة قدرة المنظمة على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية. ويرتكز هذا البعد على أقل قدر من تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض في التكاليف الكلية لأي صناعة. وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج، أو التخلص من الوسطاء، والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة (Kotler & Keller، 2009، P:56).

ويُبين (Evans and Collier، 2007، 124) بأن المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفؤ للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية المنظمة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

ويشير (بلالي وسملالي، 2018، 124) بأنها تتعلق بمدى مقدرة المنظمة على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسة في السوق دون أن تخل بحد معين من المواصفات المطلوبة في المنتج. أما التكلفة في الجامعة فيعرفها (سليمان، 2012، 38) أنها: تعني قدرة الجامعة على توفير خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، ويتطلب بناء ميزة تنافسية قائمة على خفض التكاليف وأن تستغل الجامعة كل الدوافع الممكنة لخفض التكاليف، والتي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط له قيمة مضافة.

وتتجه المؤسسة إلى اتباع استراتيجية المنافسة السعرية لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة بين المنافسين، وذلك من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها للمحافظة على المواصفات أو الجودة المتوقعة من عملائها (رضوان، 2019، 36).

وتهدف قيادة التكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحني التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر (الدعيس، 2015، 58).

رغم أن قيادة التكلفة تبدو سهلة المنال، إلا أنها تتطلب قدرة فائقة على تحقيق الكلفة الأدنى وخاصة غير المنظورة، إذ أن السيطرة على كلف الجودة تعد الخيار الأصعب والأدق لقيادة الكلفة وسط المنافسين المتزايدين (علوان، 2020، 1127).

ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام العديد من الطرق والتي من أهمها (علي، 2019، 84):

- تنمية حضارة (ثقافة) تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، وفي ظل ذلك فإن جميع العاملين بالمنظمة يضعون نصب أعينهم - عن قصد - مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى أدنى حد ممكن.
- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات الأنشطة العالية ذات التكاليف العالية، فمثلا لو كانت بعض العمليات الإنتاجية تتم بصورة يدوية أو نصف آلية وكان ذلك يؤدي إلى زيادة التكاليف فإن الإدارة يمكن أن تحل محل هذه العمليات الآلية منخفضة التكاليف.
- محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.
- استخدام بعض الإعلانات أو وسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وجديدة والذي قد يترتب عليه تخفيض المبالغ الكلية التي تنفق على نشاط الإعلان أو نشاط الترويج.
- محاولة المنظمة للبيع مباشرة إلى المستهلك أو الاستغناء عن بعض الوسطاء في عمليات التوزيع.
- محاولة تعديل موقع المنظمة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك أو إلى مصادر التوريد.

وقد تم تناول مؤشرات قياس التكلفة في هذه الدراسة بـ:

أ- توفر تجهيزات تساعد على أداء العمل بتكلفة منخفضة.

ب- ممارسة رقابة مالية منظمة لتخفيض التكاليف.

ج- تقديم خدمات بتكلفة أقل من المنافسين مع مراعاة جودة الخدمة.

د- توفر آليات لتبسيط إجراءات العمل بما يقلل التكلفة.

2-8-3 الجودة: (Quality)

هي أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمة ما بعد البيع (فيتطلب من المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة

حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات ترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، فهي قدرة المنظمة على تقديم نوعية المنتجات والأداء العالي التي تخلق قيمة مضافة للعملاء (الحواجرة، 2013، 774).

ويؤكد (Heizer and Render، 2001، 36) على أن حصول المنظمة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. ويشير (Evans and Collier، 2007، 126) إلى أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة المنظمة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن المنظمة يُمكن لها أن تقرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.

ويرى (Atem and Yella، 2007، 14) بأن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للمنظمة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث أن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون.

كما تشير الجودة إلى إمكانية الاعتماد والوثوق بالسلع والخدمات التي تطرحها المنظمة لإنجاز الوظائف التي صممت من أجلها، وهنا يتضح التأثير المضاعف للجودة العالية في بناء المزايا التنافسية، من خلال توفير منتجات عالية الجودة مما يزيد من قيمتها في نظر المستهلكين (علوان، 2020، 1131). وتشير الدراسات إلى أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب السعر الملائم مما دفع بالمؤسسات إلى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال، فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (peter et waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزاً أو نجاحاً هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها (شبيح وابن الذيب، 2021، 71)

وقد حدد (هيچ، 2019، 27) العوامل التي أكدت للإدارة أهمية الجودة وضرورة تبنيها:

- تصاعد حدة المنافسة.
 - زيادة مستوى وعي المستهلك وثقافته بموضوع الجودة.
 - عزوف العملاء عن شراء المنتجات رديئة الجودة.
 - زيادة شكاوى العملاء.
 - تنامي عدد التكتلات الإقليمية وتأثيرها.
- وبما أن ميزة الجودة أصبحت من المتطلبات العالية لكل مراحل وعمليات الإنتاج فإن هذا البعد يمكن أن يتحقق من خلال (العباهي، 2019، 32):**

أ- **جودة التصميم:** وتعتبر عن درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته.

- ب- **جودة المطابقة:** وتتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، والتخفيض المعتبر لنسبة العيب والتلف، ومحاولة الوصول إلى التلف الصفري.
- ج- **جودة الخدمة:** يتوقف قرار شراء الكثير من المنتجات على نوع الخدمات (إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، خدمات ما بعد البيع) وهذه الأخيرة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

- **البعد الأول:** إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وأن هذا الإدراك يجب أن يكون المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.
- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج (شبيح وابن الذيب، 2021، 64).

وقد أشار (العماري، 2017، 44) إلى أن عناصر الجودة في منظمات التعليم العالي تتمثل بالآتي

- أ- جودة مستوى العاملين: والحد من عدم المساواة في صفوفهم، والاستمرار بتدريبهم لمواجهة التحول المجتمعي، وإدارة شؤونهم وفقاً لمبدأ الجدارة.
- ب- جودة مستوى البرامج: وهذا ما يستلزم عناية خاصة بتحديد أهداف التدريب في ارتباط احتياجات عالم العمل وحاجات المجتمع.
- ج- جودة مستوى الطلاب: وهم ما يشكلون المادة الأولية للتعليم العالي وبالتالي شرطاً أولياً لجودته.
- د- جودة مستوى البنى الأساسية والبيئة الداخلية والخارجية: من حيث وجود بنية أساسية مادية كافية لاحتياجاتها، وبُنى استخدام وتنمية التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال.
- هـ- جودة مستوى إدارة المنظمات: بحيث لا يمكن لمنظمات التعليم العالي أن تكوف جزيرة منغلقة على ذاتها، كونها نظاماً منسقاً ومتماسكاً يتفاعل مع البيئة.
- وقد حددت مؤشرات قياس الجودة لأغراض هذه الدراسة في:
- ت- تقديم خدمة تعليمية وأكاديمية وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ث- نشر ثقافة الجودة كثقافة تنظيمية.
- ج- تقديم الخدمات بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- ح- الاهتمام بالوصف الوظيفي وفق معايير الكفاءة.
- خ- وضع ضوابط لعملية تقييم العاملين.

2-2-8-4 التجديد والابتكار: (Creativity or innovation Innovation)

يمثل التجديد والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات إذ أن الوقت في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو وتسارع فلا يعد كافياً أو مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل (مجناب، 2018، 379).

يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، ويشمل التجديد كل تقدم يطرأ على أنواع الخدمات أو المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. والتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد؛ ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متقدماً، شيئاً يفنر إليها منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتميز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خدماتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها (العقلة، 2017، 57).

ويشير (ناصر، 2015، 33) أن التجديد يقصد به استخدام مخرجات نشاط الابتكار بغرض التحسين الجزئي أو الجذري الذي يرمي إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي التعديل المستمر في الميزة التنافسية بما يحقق الاستمرار والنمو للمؤسسة وللاقتصاد الوطني ككل، فالتجديد إذن يمكن أن يشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لأنه يمنح المؤسسة شيئاً متقدماً لا يمتلكه منافسوها، ويسمح هذا التفرد للمؤسسة بتميز نفسها وبالتالي اختلافها فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

بينما (مروة وعبد العلي، 2019، 56) يعرف الابتكار بأنه: عملية تحويل الفكرة الإبداعية إلى خدمة أو سلعة نافعة أو إلى أسلوب أو طريقة عمل مفيدة، أي أن الابتكار هو التطبيق الفعلي للإبداع. يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، حيث يعتبر العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق.

يمثل الإبداع الأفكار والمهارات والقدرات الجديدة التي تفرضها المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والتي لا تقتصر على تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجات جديدة قائمة وإنما تمتد لتشمل جميع أوجه النشاطات التي تمارسها المنظمة كالتسويق والإمداد والمعدات بأسلوب يمكن المنظمة من تجنب التهديدات وحل المشكلات التي تواجهها واقتناص الفرص المتاحة أمامها الأمر الذي يعزز من المزايا التنافسية (عزالدين، 2021، 48).

ويتضح الفرق بين الإبداع والابتكار في أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط

بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (صندوقة، 2010، 5).

- أ- ويرى (عطية، 2018، 45) أن للتجديد والإبداع فوائد كثيرة في تحقيق الميزة التنافسية أهمها:
- ب- إمكانية مواجهة البيئة التنافسية من خلال الوصول إلى مصادر وأفكار لإنتاج منتجات جديدة، وبالتالي زيادة المبيعات.
- ج- تحسين بيئة التصنيع وجعلها أكثر سلامة وأقل تعرضاً للحوادث.
- د- تعزيز مهارات حل المشكلات للأفراد ضمن بيئة العمل من خلال اكتشاف العديد من البدائل لأي مشكلة.
- هـ- تحسين طرق الإنتاج والتصنيع من خلال تطوير أساليب الإنتاج وآلية التوزيع.
- و- التقليل من تكلفة الإنتاج؛ لأنه جهد فكري.
- ز- العمل على زيادة قدرة المنظمة على التكيف والمرونة للتلائم مع التغيرات في بيئة الصناعة.
- ح- الإسهام في تحقيق الفاعلية وتحسين الأداء.

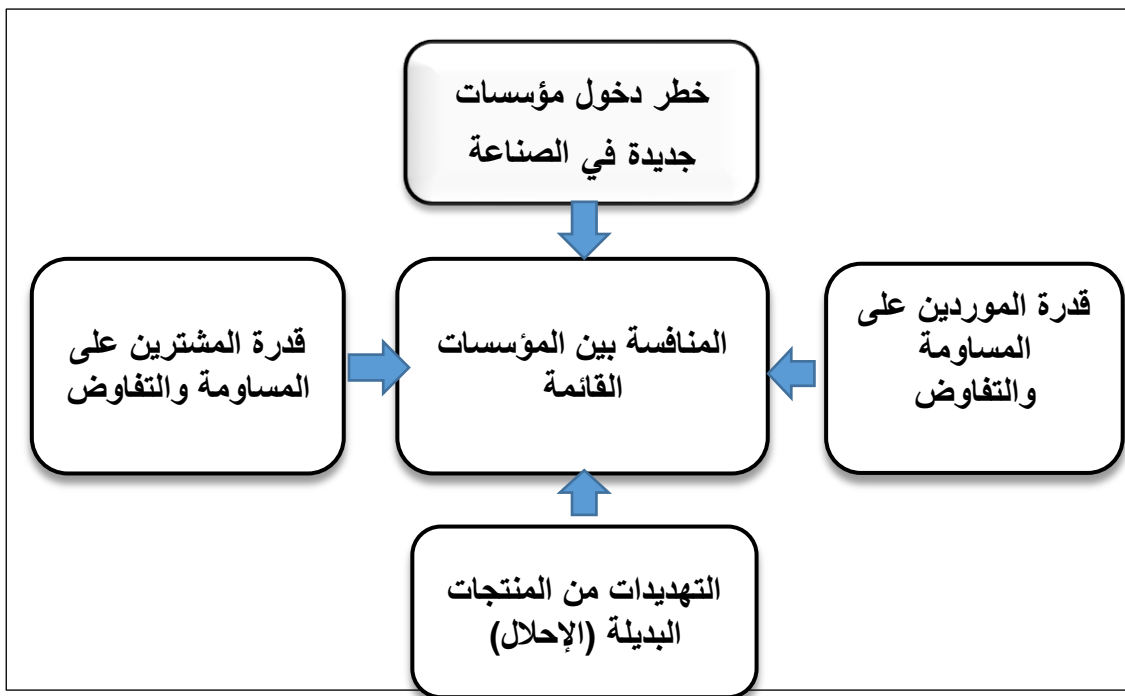
ولأغراض هذه الدراسة فقد حددت مؤشرات لقياس التجديد والابتكار تمثلت بـ:

- تخصيص موازنة لدعم الإبداع والابتكار.
- التشجيع على تقديم مشاريع تخرج تنطوي على الابتكار.
- استخدام وسائل لدعم واستقطاب الأفكار الإبداعية للاستفادة منها.
- تضمين الخطط الدراسية مواضيع عن الإبداع والابتكار.
- تقديم خدمات جديدة لا يقدمها المنافسون.

2-2-9 مراحل تحقيق الميزة التنافسية:

إن كون الميزة التنافسية تجسد قدرة المنظمة على القيام بأعمال مختلفة لا يستطيع المنافسون عملها أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق مختلفة أفضل وأحسن، فهذا يعني أن الميزات التنافسية في منظمات الأعمال تحقق من خلال إقناع الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات المنظمة تركز إلى ميزات تنفرد بها و/أو لا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد من الميزات (عمرو، 2009، 45)، إن تحقيق الميزة التنافسية يمر بثلاثة مراحل (العباهي، 2019، 31):

المرحلة الأولى: تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، بعد دراسة القوى الخمس التي تتمثل بالتهديد الذي يشكله المستثمرون الجدد، قدرة المجهزين التفاوضية، وقدرة المشتري التفاوضية، والتهديد الذي تشكله الخدمات البديلة، والتنافس بين المستثمرين الحاليين. ومن خلال دراسة هذه القوى الخمس يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة.



شكل رقم (6) نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر

المصدر (درة وجردات، 2014، 213)

المرحلة الثانية: إقرار استراتيجية تنافسية، وهنا يشير (Porter) أن على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار منها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وهما، قيادة الكلفة والتمايز.

المرحلة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية التنافسية، يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه والوضع التنافسي الذي تنتمي إليه.

2-2-10 معوقات الميزة التنافسية:

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها ميزة تنافسية وموقع تنافس استراتيجي في السوق، ومن بين هذه المعوقات نجد معوقات خارجية ومعوقات داخلية (خولة، 2015، 37).

أ- **المعوقات الخارجية:** وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج من خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها:

- الأسواق العاملة والتكتلات الإقليمية التي تضع عواقب وحواجز الدخول.
- تحول المنافسين من السلع والخدمات إلى تنافس معرفي.
- عدم الالتزام بمواصفات دولية للجودة.
- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً يصعب على أي مؤسسة منافستها.
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى عالمية.
- ضعف الاهتمام بالأبحاث والتطوير.

ب-المعوقات الداخلية: وهي مختلف العقبات التي تواجه المؤسسة في بيئتها الداخلية والتي نوجزها فيما يلي:

- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من الأفراد داخل المؤسسة.
- عدم استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.
- غياب القيادة الإدارية الناجحة مما يعيق التنمية الإدارية على تنمية مهارات المتعلمين.
- عدم مقدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.

2-2-11 المحافظة على الميزة التنافسية:

بشكل عام يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية (علي، 2019، 81،

- إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة موجودة في سوق ضيق وصغير بحيث لا يوفر مبرراً أو لا يكون جذاباً بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المنظمة فيه، وهذا ما يشير إلى استراتيجية التركيز التي تناولها (porter) حيث أنها تركز على قيام المنظمة بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه مما يمكنها على خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل والعمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق مما يسهل عملية إرضائهم وبنفس الوقت يكون السوق من الصغر بحيث لا يكون مغرياً لتوجه المنافسين إليه.
- إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تتطلب استثماراً ضخماً في رأس المال
- بالنسبة للمنافسين مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة.
- إذا ما كانت الميزة التنافسية للمنظمة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع، وتتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.
- إذا استطاعت المنظمة خلق الولاء لسلعها لدى المستهلكين وذلك بتمييزها عن سلع المنافسين سيؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية.

2-2-12 الميزة التنافسية للجامعات:

Competitive advantage in universities

ينظر لمؤسسات التعليم العالي باعتبارها محوراً رئيسياً في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة، والتي أدت إلى انفتاح مجتمعات العالم بعضها على البعض، وقد أدى هذا الانفتاح إلى سعي مؤسسات التعليم العالي لتحسين وتجويد مخرجاتها للمنافسة والتميز. حيث أنها تعمل في بيئة تتسم بالتطور المتصاعد للمتغيرات البيئية السريعة كالعولمة والمنافسة

في تقديم خدمات متطورة وهو الأمر الذي أدى إلى إيجاد تحديات ومتطلبات جديدة سواء كانت خدمية أو إنتاجية ومن ثم استخدام الجامعات لجميع مواردها كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا يتضح أن التعليم الجامعي هو الأكثر أهمية الآن بالنسبة للفرد أو للقدرة التنافسية الوطنية، ففي الوقت الذي تختلف فيها الضغوط عبر مجموعات أصحاب المصلحة، فإن قادة الكليات والجامعات وصانعي السياسات العامة والطلاب وأسره يسعون إلى إيجاد طرق جديدة لتوفير الحصول على تعليم جامعي ذو جودة وتميز عالمي (شليبي، 2018، 40).

يمكن تعريف الميزة التنافسية في الجامعات بأنها: قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عال من الجودة مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل مما يعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي (شليبي، 2018، 43).

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية للجامعة عن طريق الاستخدام الأفضل لإمكانياتها، ومواردها المادية، والبشرية، والتنظيمية، وغيرها من الإمكانيات التي تمتلكها الجامعة، والتي تمكنها من العمل بشكل أكثر كفاءة من الجامعات الأخرى، ومن ثم تحقيق التميز والتفوق على منافسيها.

ويرى البعض أن التنافسية في التعليم الجامعي ذات شقين أساسيين: أما الأول: فهو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية: مثل البرامج الدراسية، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، والبنية التحتية من التجهيزات الدراسية، والبحثية، وتسهيلات التدريب العلمي للطلاب، ونمط الإدارة، ونظم الجودة. أما الشق الثاني فهو القدرة على جذب، واستقطاب الطلاب من السوق المحلية، والخارجية، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.

ونظرا لتعدد أهداف الجامعة، والمهام المناطة بها فإن امتلاك الجامعة لميزة تنافسية يستدل عليه في ضوء مؤشرات تنافسية عديدة منها:

- عدد الخريجين في مؤسسات العمل المتنوعة في المجتمع المحلي، والإقليمي، والدولي: وهذا يعكس مدى استيعاب سوق العمل للخريجين في مؤسسة ما ميزة تنافسية عالية المستوى، وهنا تحرص المؤسسة على الارتباط بالخريجين، وحثهم على الرجوع إليها مرة أخرى للتمية المهنية في حالة ظهور أي تغييرات على المهنة تتطلب المزيد من التعليم والتعلم، وقد تستخدم هنا المؤسسة استراتيجية الوصول إلى خريجها في أماكن العمل بدلا من أن يصل الخريج إليها، إيمانا بأهمية المحافظة على مستوى الخريج المهني.
- مدى مشاركة المؤسسة في بناء رأس المال المعرفي للمجتمع: يشير إلى درجة مشاركة المؤسسة في إنتاج المعرفة، واستثمارها للتنمية المستدامة للمجتمع، ويتمثل ذلك على سبيل المثال في نتائج الدراسات العلمية، والبحوث.

- الاتساع، والانتشار الجغرافي: حيث يمثل ذلك مؤشرا مهما على تميز المؤسسة، ويتحقق هذا المؤشر إما من انتشار فروع للمؤسسة في عدة دول، ومن ثم سمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم خريجين دوليين مؤهلين لسوق العمل في عدة مناطق جغرافية مختلفة، وقد يظهر أيضا هذا البعد في عدد المنح الدراسية، والبحثية، والاتفاقيات الدولية التي تقدمها المؤسسات العالمية المتميزة لمؤسسة ما، وكذلك في عدد الخريجين الذين يحظون بفرص عمل دولية.
- الاستثمار في الدراسات، والقطاعات العلمية البينية: يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تبني مفهوم وحدة المعرفة والتكامل بين فروع العلوم المختلفة، الذي من شأنه تحقيق أهداف متعددة، والتي تسهم في تحقيق مزايا تنافسية عديدة.
- دوافع التنافس، وتبني جوائز، وميداليات للجودة، والتميز: حيث لا يكفي أن تعلن المؤسسة التعليمية بنفسها أنها تقدم خدمة ذات جودة للمتعلم، أو لسوق العمل، بل يجب أن يستشعر المتعلم، ومؤسسات الأعمال بتلك الجودة، والتميز من خلال الاعتراف الرسمي بجودة تلك الخبرة من قبل هيئات ومؤسسات محايدة (الحبشي، 2020، 275).

2-2-13 مبررات الميزة التنافسية للجامعات:

- أهم المبررات التي دفعت الجامعة إلى الاهتمام بالميزة التنافسية الآتي:(الدرويش وآخرون، 2021، 126،
- أ- سرعة التغييرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي أصبح من الضروري انتهاج سبيل التنافسية من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية.
 - ب- انتشار ظاهرة العولمة أدى إلى إيجاد بيئة تنافسية.
 - ج- كون الجامعات إحدى أهم منظمات الأعمال التي لا بد لها من التحول إلى الميزة التنافسية كأساس للنجاح من خلال تطوير أساليبها الإدارية وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يدفع العاملين للابتكار والتميز.
 - د- ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة المرتكز على الموارد المعرفية أكثر من الموارد المالية، وبالتالي أصبح نجاح الجامعة يتوقف على توافر الخبراء الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والذين هم نتاج الجامعة.
 - هـ- ظهور توجهات استراتيجية في الفكر الإداري والتي تبحث عن التميز والتفوق وبناء سمعة ومكانة أكاديمية للجامعة والتي يوفر تطبيقها داخل الجامعة إلى تحقيق مقومات الميزة التنافسية مما يضمن لها استمرار المنافسة مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى.
 - و- ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية التي فرضتها ثقافة عولمة التعليم العالي.

2-2-14 دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:

تلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم.. الخ، وكذا كل التطورات الاقتصادية، السياسة، الاجتماعية، القانونية والثقافية وكل ما يؤثر على تنافسية المؤسسة، أي هي في عمل دائم على مساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجيات التنافسية ومدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، ومنه فاليقظة الاستراتيجية تعمل وتقوم على اكتشاف التهديدات ومعرفة الفرص التي أخذها بعين الاعتبار يمكن المؤسسة من اتخاذ أحسن القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد وهذا ما يكسب المؤسسة مركزاً تنافسياً قوياً ناتجاً عن ميزة تنافسية نجحت في كسب ولاء العملاء وترسيخ علامة منتجات المؤسسة في أذهانهم.

والهدف الأساسي لنظام اليقظة الاستراتيجية هو الاستغلال الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، وهذا لخدمة صناع القرار في المؤسسة لإعطائها القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، فالمعلومات المنتقاة بشكل علمي أو عن طريق وسائل متطورة واحترافية، يمكن المؤسسة من إيجاد المعلومات الاستراتيجية التي يتم تحليلها وصياغتها في شكل تقارير ومعلومات معالجة، ثم نشرها في الوقت المناسب، ووضعها في متناول متخذي القرار، فبفضل تلك القرارات يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية باختيار المعلومة المثلى في الوقت المناسب والمكان المناسب من أجل اتخاذ قرار رشيد (مريم، 2014، 130).

ويشير (معروف وآخرون، 2021، 99) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على التكيف مع بيئة تنافسية قوية بما يمكنها من التميز في السوق لضمان بقائها فيه، مع التركيز على أساليب الإدارة الحديثة من أجل الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات، وصولاً إلى فرص وأسواق جديدة، وكذلك التمكن من رصد المعلومات الموثوقة أو الأكثر أهمية لاتخاذ قراراتها بحكمة وتحسين أدائها مستقبلاً، كما يجب على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الاستراتيجية لتدعيم قراراتها، ورفع تنافسيها عن طريق رصد المعلومات الاستراتيجية، والتنبؤ بها أو التحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، هذا ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها.

ويرى (الزهيري، 2018، 33) أن دور اليقظة الاستراتيجية في رفع مستوى التنافسية في المؤسسات التعليمية يتم من خلال التحذير والتنبؤ بالمعوقات المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة، بأربع عمليات حيوية:

العملية الأولى: التوقع: وهو توقعات لأنشطة المنافسين أو تغيرات البيئة المحيطة.

العملية الثانية: الاكتشاف: وفيه يتم اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، من مؤسسات يمكن إقامة شراكات تطويرية معها، واكتشاف فرص جديدة في البيئة الخارجية للمؤسسة يمكن استثمارها.

العملية الثالثة: المراقبة: وفيها تتم مراقبة تطورات عرض المنتجات أو الخدمات التعليمية، أو التطورات التكنولوجية أو التنظيمات التي تغير في إطار الأنشطة.

العملية الرابعة: التعلم: يتم فيها تعلم خصائص الأسواق الجديدة، وأخطاء أو نجاحات المنافسين الحاليين أو المحتملين، في كافة المجالات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية التي تنعكس على التنافسية في العملية التعليمية، مما يساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي على أدائها الاستراتيجي.

ومما سبق يتضح أن: اليقظة الاستراتيجية تعتبر الأساس الذي تركز عليه قوة وفاعلية الميزة التنافسية فهي التي توفر لها المعلومة الدقيقة والسريعة عن المنافسين وتمكن من اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب، وتضع لها سياجاً متيناً من الحماية لتبقى متصدرة للسوق مع نمو واستمرارية. ولن تترعرع الميزة التنافسية إلا في ظل نظام يقظة استراتيجية متين ومتعدد الجوانب ليشمل جميع جوانب المنظمة ومبني بشكل منهجي وفقاً لأسس الإدارة الحديثة التي تركز على وضع المنظمات في قائمة الصدارة مستلهمة جميع التحديات والتهديدات الناتجة من شدة المنافسة.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: نبذة عن جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

(مجتمع الدراسة).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.

المبحث الأول: نبذة عن جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

استعرض هذا المبحث نشأة جامعة الأندلس للعلوم والتقنية وأبعادها الاستراتيجية وهيكلها التنظيمي.

3-1-1 نشأة الجامعة

تعد جامعة الأندلس للعلوم والتقنية من أوائل الجامعات الأهلية العاملة في الجمهورية اليمنية، تأسست بموجب القرار الوزاري رقم (55) لسنة 1994م.

بدأت ممارسة نشاطها في العام الجامعي 2003م، ومنذ ذلك الحين عملت على تقديم خدماتها التعليمية بصورة مستمرة فضلا عن الخدمات الأخرى التي تقدمها في المجال البحثي والاجتماعي.

3-1-2 رؤية الجامعة

الريادة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع انطلاقا من قيمنا الإسلامية.

3-1-3 رسالة الجامعة

تسعى جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، إلى تحقيق القيمة الكاملة للتعليم، وتلبية متطلبات سوق العمل، من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة وتقنيات حديثة وكادر بشري مؤهل، يسهم في تنمية المعارف والقدرات لدى طلابها وإقامة شراكات محلية وإقليمية فاعلة، مع الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والتطوير المستمر والحفاظ على القيم الإسلامية السامية.

3-1-4 الأهداف العامة للجامعة

- 1- تطوير البرامج العلمية المختلفة للجامعة بما يواكب التغير في احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي.
- 2- تأهيل الطلاب في التخصصات المعرفية والمهنية وصقل مهاراتهم العلمية والعملية.
- 3- تشجيع البحث العلمي والإسهامات العلمية المختلفة.
- 4- نشر الثقافة والمعرفة في أوساط المجتمع لتعزيز دور الجامعة في المسؤولية الاجتماعية.
- 5- تحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والالتزام بمعايير الجودة في التعليم الجامعي.
- 6- تحقيق الاستقرار المالي والإداري في الجامعة بما يمكن من تعزيز دورها الريادي في المجتمع.
- 7- تهيئة بيئة تعليمية وتربوية للطلاب وبناء شخصياتهم وفقا للقيم الحميدة وتوسيع مداركهم وآفاق تفكيرهم.

3-1-5 قيم الجامعة

- 1- الصدق في التعامل.
- 2- الإنشقاق في الأداء.
- 3- التعاون والاحترام المتبادل.
- 4- احترام وتنمية الأخلاق والعادات السامية المستمدة من الإسلام الحنيف.
- 5- الحفاظ على روح الفريق الواحد بين جميع منتسبي الجامعة.

6- العدل والمساواة.

7- اعتماد المعايير العلمية.

3-1-6 عرضاً لأبرز أنشطة الجامعة وأدوارها:

ورغم الظروف التي تمر بها اليمن في الوقت الراهن إلا أن الجامعة نجحت بتوفيق الله في القيام بواجباتها بشكل طبيعي بل إنها استطاعت القيام بالعديد من الأنشطة العلمية خلال العام الجامعي 2018/2019م.

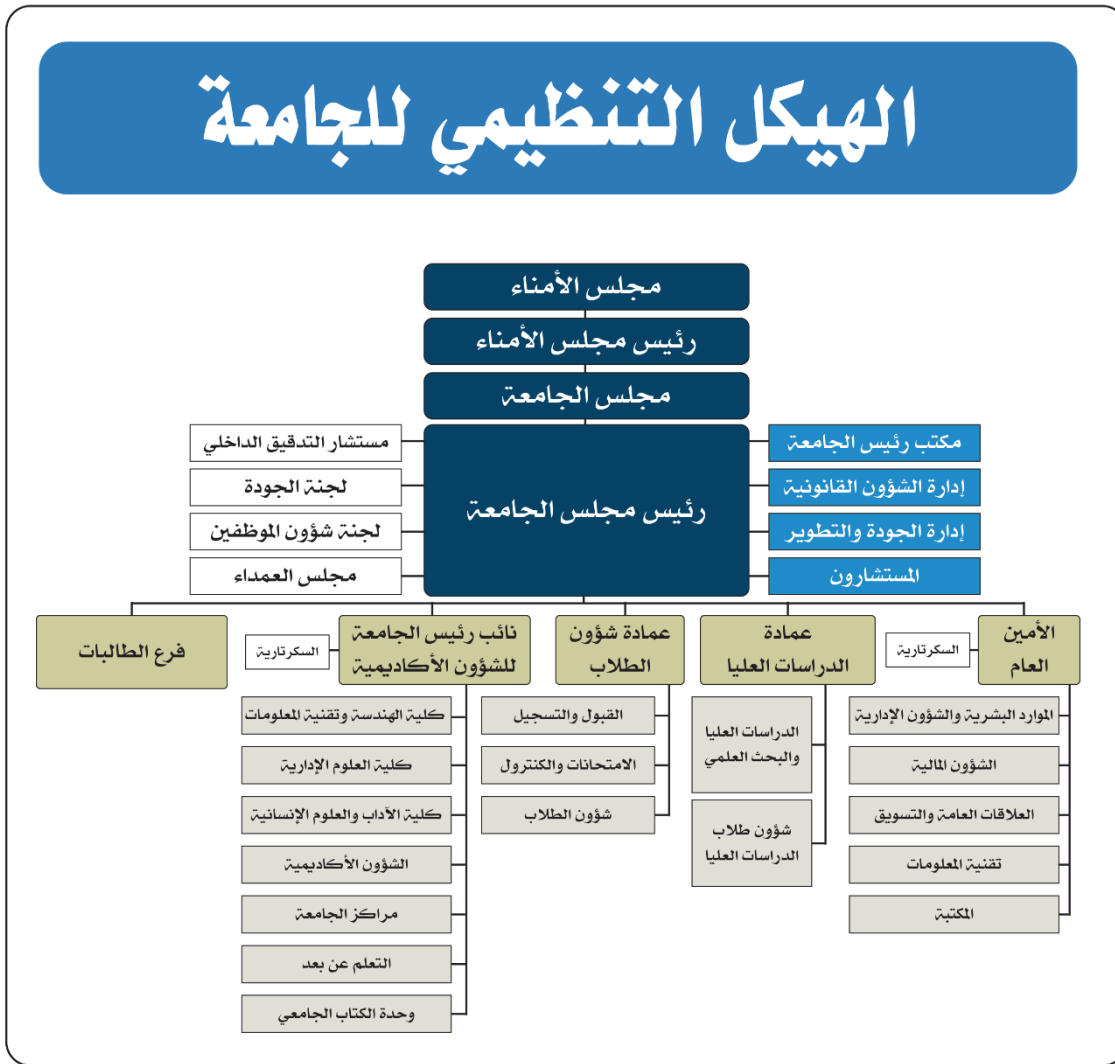
كان من أبرزها انعقاد المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإنسانية والاجتماعية، وقرب انتهاء الجامعة من مشروع الحصول على شهادة الأيزو 9001:2015.

فضلا عن إنشاء استديو تلفزيوني تعليمي مجهز بأحدث الأجهزة واستحداثات تطويرية بساحة الجامعة وتطوير مكتبة الجامعة بالكتب الحديثة.

كما حصلت مجلة الأندلس على معيار التأثير العربي (أرسيف) والخاص باتحاد الجامعات العربية والاشتراك أخيرا بمعامل أسكوبس العالمي. ويقدم هذا التقرير أهم الأعمال التي قامت بها الجامعة خلال العام الجامعي 2018/2019م، ونمو أعداد هيئة التدريس، وجهود الجامعة في مجال البحث العلمي، والمكتبة المركزية، والتطوير الإداري، كما يسلط التقرير الضوء على الأنشطة الطلابية وخدمة المجتمع.

3-1-7 كليات الجامعة:

- كلية العلوم الإدارية.
- كلية الهندسة وتقنية المعلومات.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- كلية التعليم عن بُعد.



شكل رقم (7) الهيكل التنظيمي لجامعة الأندلس
المصدر: الموقع الإلكتروني لجامعة الأندلس

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

3-2-1 مقدمة:

نتناول في هذا المبحث وصفاً لمنهج ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي تمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة واختبار فرضياتها، وأخيراً اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

3-2-2 منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة أهداف الدراسة ومتغيراتها، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في مسارين متكاملين هما:

- **المسار الأول (النظري):** وذلك لوصف وتشخيص وتحليل الأطر النظرية للمفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، لإثراء وتأصيل متغيرات بحثه.

- **المسار الثاني المسحي (التحليلي):** تشخيص دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأندلس، من وجهة نظر الإدارات العليا والوسطى والمباشرة في الجامعة كما سيأتي ذكره في مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وصولاً إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات والتي تمثل مساراً ثالثاً - إن صح القول - والتي تمثل النقطة الهادفة إلى تطوير دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأندلس.

3-2-3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ونظراً لكون المجتمع صغير فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل للمجتمع المتمثل بجميع العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، والبالغ عددهم (80) فرداً يعملون في المستويات الإدارية ذات المستويات العليا والوسطى، وذلك من واقع إحصاءات الجامعة والتي تم الحصول عليها من إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

3-2-4 تصميم أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية المتمثل بالتعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس، فقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، حيث أنه يعد من الوسائل المعتادة والمجدية في مثل هذا النوع من الدراسات، وقد تم تصميم قائمة تشتمل على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك اتبعت الخطوات التالية:

- حصر معايير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع وكذلك الدراسات السابقة.
- تم تصميم استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي حيث تكونت الاستبانة في شكلها المبدئي من (27) فقرة شملت (4) أبعاد بمحور اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل و(17) فقرة بمحور الميزة التنافسية شملت (4) أبعاد، كمتغير تابع، ملحق رقم (1)، ويوضح الجدول (4) ما تضمنته الاستبانة في صورتها الأولى: -

جدول رقم (4) يبين الشكل العام للاستبانة قبل التحكيم.

م	المجال	المحور	عدد الفقرات
1.	اليقظة الاستراتيجية	اليقظة التكنولوجية	7
2.		اليقظة التنافسية	6
3.		اليقظة التجارية	8
4.		اليقظة البيئية	6
5.	الميزة التنافسية	الكفاءة والتكلفة	5
6.		الجودة	4
7.		سرعة الاستجابة	4
8.		التجديد والابتكار	4
44	الاستبيان ككل		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الأداة المصممة.

وقد استخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي (Liekert-5)، المتدرج من (1-5) والموضح بالجدول (5) التالي:

جدول رقم (5) يوضح مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

درجة توفر/الممارسة للمؤشر				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
5	4	3	2	1

3-2-5 صدق الأداة:

إن الأداة تكون صادقة إذا كانت تقيس ما صممت لقياسه (فان دالين، 2007: 455)، ولقياس الصدق الظاهري للاستبيان فقد تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة بهدف إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقراتها حذفاً وإضافة، ومدى وضوح عباراتها، ومدى ملائمة هذه العبارات لقياس ما وضعت لأجله حيث بلغ عدد الأساتذة المحكمين للاستبيان (11) تم تحديدهم من عدد (8)

جامعات هي: (جامعة المستقبل، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، جامعة عمران، الجامعة الإماراتية، مركز البحوث والتطوير التربوي، جامعة عدن، جامعة البيضاء) ملحق رقم (2) وذلك بقصد الاستفادة من مخزونهم المعرفي وخبراتهم المتراكمة في مجال الإدارة وأبحاثها ودراساتها.

وفي ضوء آراء الأساتذة الخبراء المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات بالتناسب وطبيعة المقياس المستخدم، حيث تكونت الأداة بصورتها النهائية من (46) فقرة شملت المجالات الرئيسية للاستبيان بمحورية اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من جزئين هما: -
الجزء الأول: تضمن البيانات الديمغرافية الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة ومتغيراتها: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

الجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة التي تقيس دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأندلس، ملحق رقم (3)، والجدول (6) يوضح ذلك: -

جدول رقم (6) يبين فقرات الاستبانة بصورتها النهائية.

م	المتغير	البعد	عدد الفقرات	
			قبل التعديل	
			إجمالي المجال	فقرات المجال
1	اليقظة الاستراتيجية	اليقظة التكنولوجية	7	7
			7	6
			7	8
			7	6
2	الميزة التنافسية	الكفاءة	4	5
			4	
			5	4
			0	
			5	
46	46	44	44	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الأداة المصممة.

3-2-6 اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

يقصد بثبات الأداة دقة المقياس، من حيث كونه يُعطي نفس النتائج إذا ما تكرر استخدامه، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، وذلك لمعرفة مدى اتساق - تجانس - الفقرات مع بعضها على مستوى المجال الواحد، وعلى

مستوى مجالات الأداة ككل، والجدول (7) يبين قيم ألفا كرونباخ Cronbach's Alfa Coefficient، والتي جاءت مرتفعة بالمحاور الثمانية، وقد تراوحت ما بين (0.90) كأقل قيمة وكانت لمحور الكفاءة، و(0.97) كأعلى قيمة وكانت لمحور التجديد والابتكار، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبانة في المحاور الثمانية (0.939) وهي قيمة ثبات عالية تؤكد ثبات الأداة وصلاحيتها لأغراض الدراسة الحالية.

جدول رقم (7) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة:

عدد الفقرات	البعد	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
7	اليقظة التكنولوجية	0.92	95.9%
7	اليقظة التنافسية	0.94	97.3%
7	اليقظة التجارية	0.94	97.1%
7	اليقظة البيئية	0.94	97.0%
4	الكفاءة	0.91	95.1%
4	قيادة التكلفة	0.93	96.5%
5	الجودة	0.96	97.9%
5	التجديد والابتكار	0.97	98.6%
46	عبارات الاستبيان ككل	0.939	0.969

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (0.939) وهذا يعني كفاءة الاستبيان في الاعتماد عليه للتحقق من فرضيات للدراسة الميدانية طالما قيمة المعامل فوق (0.75)، وكانت نسبة المصدقية لإجابات مجتمع الدراسة (0.969) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم.

3-2-7 احتساب التقدير اللفظي (المحك المعتمد في الدراسة):

سنقوم بتوضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاور الدراسة وفقاً للجدول رقم (6)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو التالي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{5}{4} = 0.8$$

وبالاعتماد على مدى قيمة المتوسط المرجح لمقياس ليكرت تم احتساب الوزن المنوي لكل بعد بالقسمة على (5) -مقياس ليكرت خماسي الدرجة- والضرب في (100) (البعد / 5 * 100) (الزعيبي والصلاحية، 2000، 262).

وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

جدول رقم (8) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي

كيفية احتساب التقدير اللفظي		
الوزن النسبي	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
أقل من 36%	ضعيف جداً	أقل من 1.8
من 36% وأقل من 52%	ضعيف	من 1.8 وأقل من 2.6
من 52% وأقل من 68%	متوسط	من 2.6 وأقل من 3.4
من 68% وأقل من 84%	كبير	من 3.4 وأقل من 4.2
من 84% حتى 100%	كبير جداً	من 4.2 حتى 5

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول أعلاه كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو البعد من (1 إلى 1.8) والوزن المئوي (من 1 إلى 36) فإن التقدير اللفظي له هو (ضعيف جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو البعد من (1.8 إلى 2.6) والوزن المئوي من (36 إلى 52) فإن التقدير اللفظي له هو (ضعيف)، وإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو البعد من (2.6 إلى 3.4) والوزن المئوي من (52 إلى 68) فإن التقدير اللفظي له هو (متوسط)، وإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو البعد من (3.4 إلى 4.2) والوزن المئوي من (68 إلى 84) فإن التقدير اللفظي له هو (كبير)، وإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو البعد من (4.2 إلى 5) والوزن المئوي من (84 إلى 100) فإن التقدير اللفظي له هو (كبير جداً).

3-2-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية:

بعد جمع الاستبانات وفرزها، تم تفرغ البيانات ومن ثم تحليلها مستخدماً برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: -

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
- التكرارات Frequencies والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.

- حساب المتوسط الحسابي **mean** لاستجابات أفراد العينة وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعن كل بعد من أبعاد المتغير المستقل أو المتغير التابع.
- حساب الانحراف المعياري **Standard deviation** وهو من أفضل مقاييس التشتت، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها، ولكل بعد من أبعاد المتغيرين المستقل والتابع عن المتوسط العام.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية.
- تحليل التباين **T لعينتين (Independent-Samples T Test)** لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها التي تتكون من فئتين (النوع الاجتماعي).
- تحليل التباين **F الأحادي (One Way Anova)** لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

3-2-9 إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

- تم البدء بالتطبيق الميداني لأداة الدراسة من خلال استخراج خطاب تسهيل مهمة باحث من نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي بالجامعة، موجهاً إلى إدارة الموارد البشرية بجامعة الأندلس للتعاون في توزيع الأداة.
- التطبيق الميداني قرابة شهراً كاملاً.
- توزيع عدد (80) استبانة، بعضها يدأ بيد، وبعضها عبر الأصدقاء، استرجع منها (77) استبانة وهي تمثل ما نسبته (96%) من إجمالي الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة، وقد تم استبعاد عدد (5) استبانة، وذلك لنقص البيانات فيها، وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (72)، وهي ما تمثل ما نسبته (90%) من إجمالي الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: عرض وتحليل متغيرات أداة الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

المبحث الأول: عرض وتحليل متغيرات أداة الدراسة

4-1-1 تمهيد:

يتضمن هذا المبحث الوصف الإحصائي وعرض وتحليل متغيرات الدراسة ومناقشة نتائجها.

4-1-2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية:

يهدف تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة، ومن ثم تقديم إحصاءٍ وصفيًا للبيانات الشخصية، حيث تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

4-1-2-1 متغير النوع الاجتماعي:

جدول رقم (9) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع الاجتماعي لأفراد مجتمع الدراسة.

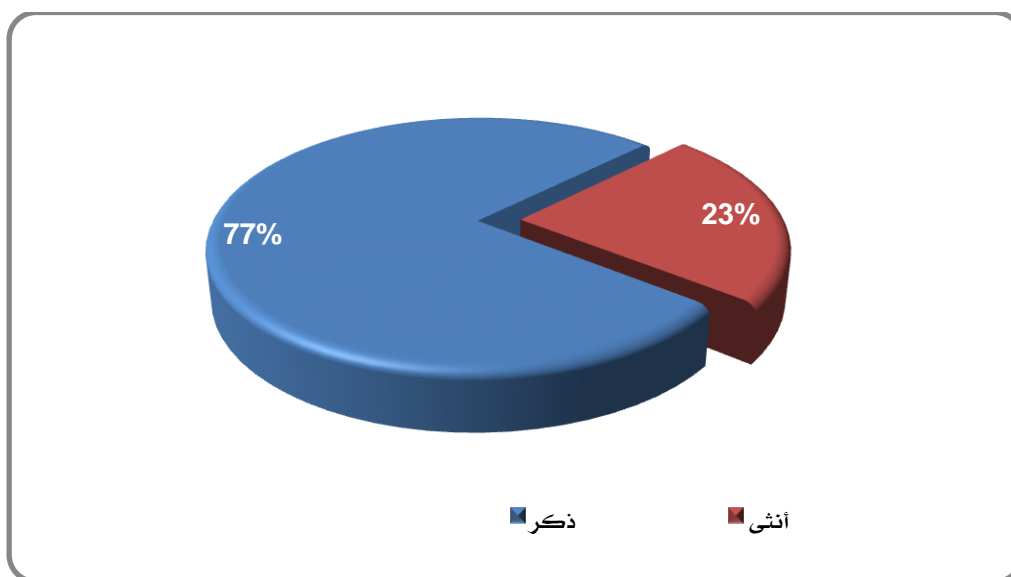
النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
77%	57	ذكر
23%	17	أنثى
100%	74	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة النوع الاجتماعي (ذكر) بنسبة (77%) وبتكرار بلغ (57)، بينما نسبة فئة النوع الاجتماعي (أنثى) بلغ (23%) وبتكرار بلغ (17)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية مجتمع الدراسة هم من الذكور بحسب الإحصائيات الخاصة التي تم التوصل إليها، وملاحظة ذلك عند توزيع الاستبانات والشكل البياني رقم (8) يؤكد ذلك.

ويعزى ذلك إلى أن طبيعة كثير من الأعمال التي تمارس في الجامعة تحتاج إلى بذل جهد كبير خصوصاً خارج دوام الجامعة من عملية التواصل مع المستفيدين من العملية التعليمية والمدرسين والطلاب وهو ما يحتاج إلى العمل لساعات إضافية خارج الدوام وهو ما لا تسمح به العادات والتقاليد السائدة القيام بها للإناث، وقد يعود ذلك لسياسة الجامعة في التوظيف كون المكاتب الرئيسية تقع في المبنى الرئيسي للجامعة والذي خصص للذكور.

شكل رقم (8) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع الاجتماعي لأفراد مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

2-2-1-4 متغير العمر:

جدول رقم (10) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر

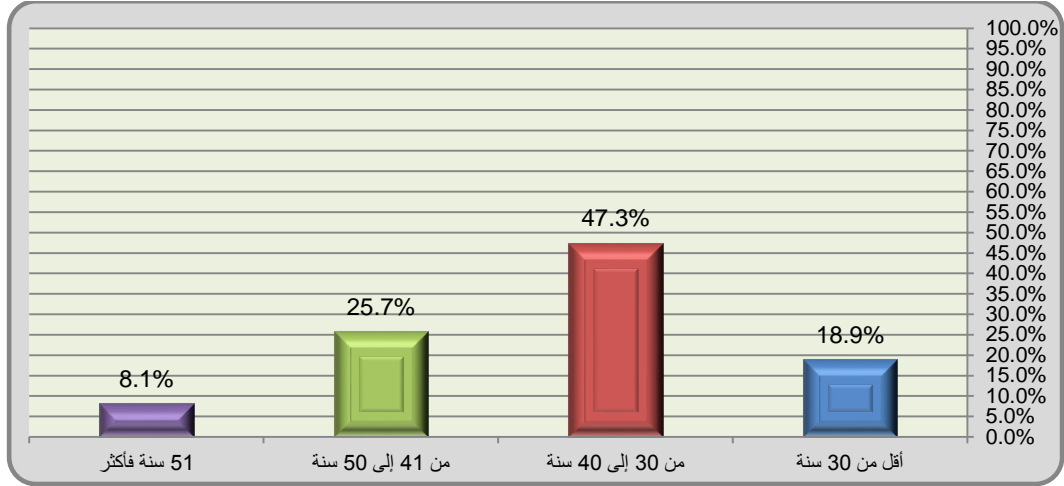
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	14	18.9%
من 30 إلى 40 سنة	35	47.3%
من 41 إلى 50 سنة	19	25.7%
51 سنة فأكثر	6	8.1%
الإجمالي	74	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق أن فئة العمر (من 30 إلى 40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 47.3% وبتكرار بلغ (35)، يليها فئة العمر (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 25.7% وبتكرار بلغ (19)، ثم فئة العمر (أقل من 30 سنة) بنسبة 18.9% وبتكرار بلغ (14)، وأخيراً فئة العمر (51 سنة فأكثر) بنسبة 8.1% وبتكرار بلغ (6).

ويُفسر ذلك: أن الجامعة تولي فئة متوسط الأعمار (الشباب) أكبر نسبة من بقية الفئات وذلك بهدف الاستفادة من طاقة الشباب وسن بذل الجهد كما أنها تعمل على الاستفادة من فئة أصحاب الخبرات وهم ما يقعون ضمن (4- 50) والتي جاءت بالترتيب الثاني.

شكل رقم (9) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

3-2-1-4 متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (11) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة

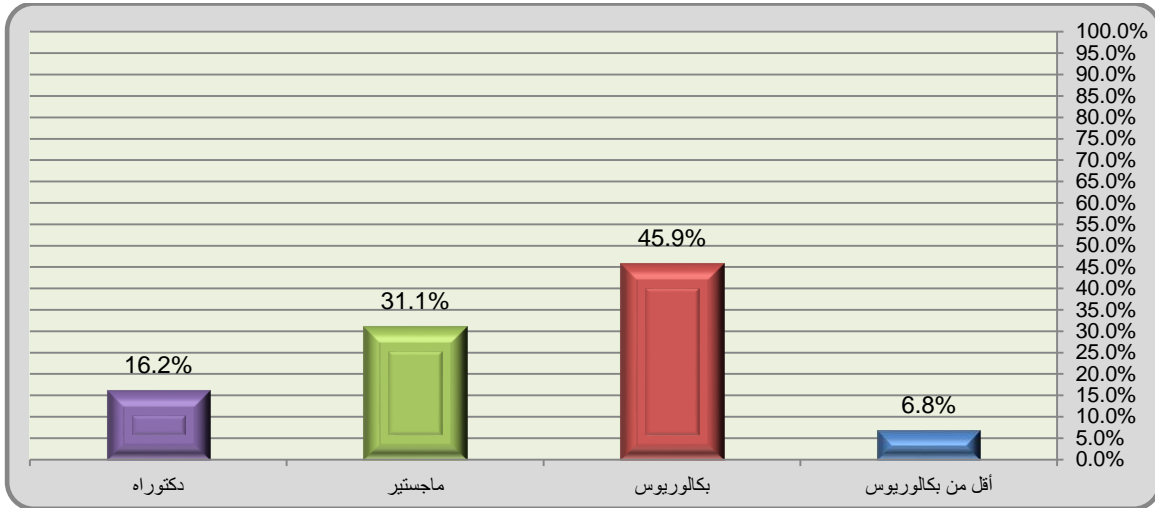
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
6.8%	5	أقل من بكالوريوس
45.9%	34	بكالوريوس
31.1%	23	ماجستير
16.2%	12	دكتوراه
100.0%	74	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (45.9%) وبتكرار بلغ (34)، يليها فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة (31.1%) وبتكرار بلغ (23)، ثم فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) بنسبة 16.2% وبتكرار بلغ (12)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس) بنسبة 6.8% وبتكرار بلغ (5)، ومن هذه النتائج يتضح: أن أغلب العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية مجتمع الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية بنسبة عالية، وهذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة لمجتمع الدراسة.

ويمكن تفسير ذلك: أن النتائج السابقة واقعية فحصول نسبة البكالوريوس على أعلى نسبة هي منطقية لأنها تعد الشهادة الجامعية الأولى ومعظم الوظائف تشترط أن يكون الموظف حاملاً للشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) خصوصاً في الوظائف ذات الطابع الإداري في الجامعة، كما أنها تهتم بتوظيف الأكاديميين في الجامعة بغية الاستفادة من مخزونهم المعرفي والعلمي في الإدارة والتحسين.

شكل رقم (10) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة



المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

4-1-2-4 متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (12) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي لمجتمع الدراسة

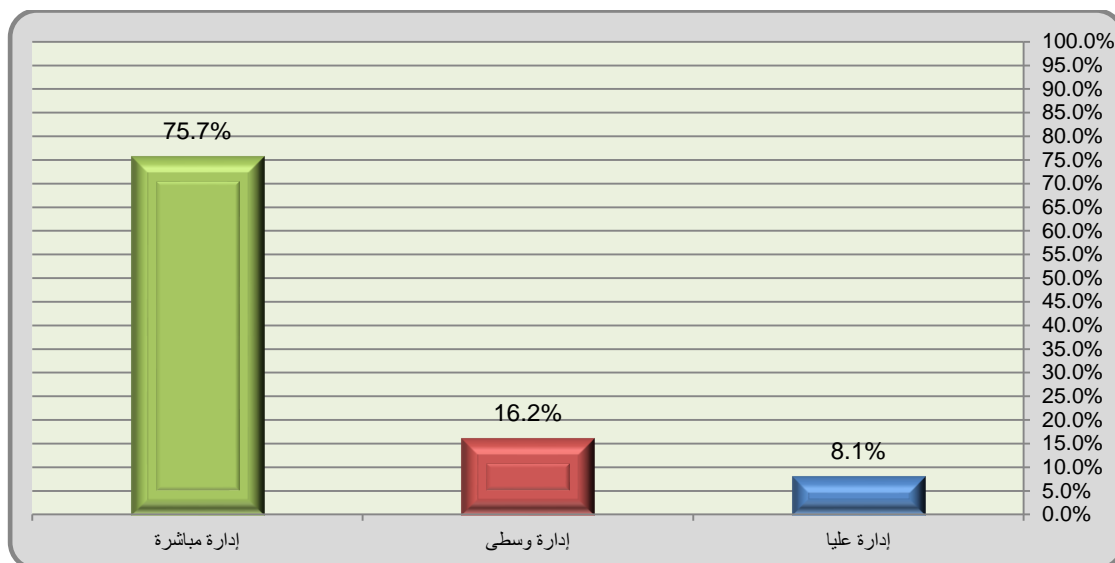
النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
1,8%	6	إدارة عليا
2,16%	12	إدارة وسطى
7,75%	56	إدارة مباشرة
100%	74	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

من معطيات الجدول السابق يتضح أن فئة المسمى الوظيفي (إدارة مباشرة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 75.7% وبتكرار بلغ (56) وهم رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات والمختصين، يليها فئة المركز الوظيفي (إدارة وسطى) بنسبة 16.2% وبتكرار بلغ (12) وهم المدير العام ونائبه ومدراء الإدارات، وأخيراً فئة المسمى الوظيفي (إدارة عليا) بنسبة 8.1% وبتكرار بلغ (6) وهم رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة وأمين عام الجامعة وعمداء الكليات والشكل رقم (11) يؤكد ذلك.

وتعتبر هذه النتيجة منطقية وتتفق مع كون الجامعة تتبع الهيكل التنظيمي الهرمي والذي يأتي في قمته الإدارات العليا وهي نسبة أصغر من الفئة التالية لها فئة الإدارة الوسطى والتي جاءت بنسبة أكبر ثم يأتي بعد ذلك الإدارات المباشرة.

شكل رقم (11) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي لمجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

4-1-2-5 متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (13) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة لمجتمع الدراسة

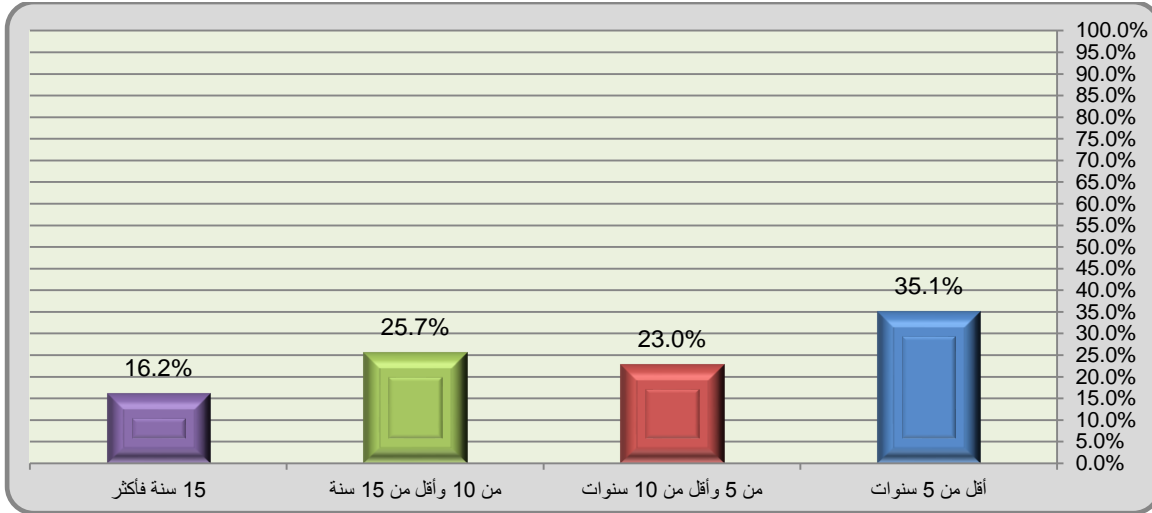
سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	26	35.1%
من 5 وأقل من 10 سنوات	17	23.0%
من 10 وأقل من 15 سنة	19	25.7%
15 سنة فأكثر	12	16.2%
الإجمالي	74	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

من بيانات الجدول السابق يتبين أن فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 35.1% وبتكرار بلغ (26)، يليها فئة سنوات الخدمة (من 10 وأقل من 15 سنة) بنسبة 25.7% وبتكرار بلغ (19)، ثم فئة سنوات الخدمة (من 5 وأقل من 10 سنوات) بنسبة (23%) وبتكرار بلغ (17)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة (15 سنة فأكثر) بنسبة (16.2%) وبتكرار بلغ (12)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن هناك خبرات جيدة لدى العاملين في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية مجتمع الدراسة، وهذا يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة. والشكل رقم (12) يوضح ذلك.

وي: أن النتائج منطقية وتتفق مع واقع أن أغلب الموظفين هم في سن ما بين (30-40) وهذا يعني أن الخبرة مازالت لم تصل إلى مرحلة الخبرة الكافية، كما أنها مؤشر على أن الجامعة لا تستفيد من خبرات ذات مستويات متقدمة في الإدارة والتنظيم.

شكل رقم (12) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة لمجتمع الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

3-1-4 عرض وتحليل متغيرات الدراسة (المستقل/ التابع):

1-3-1-4 عرض ومناقشة أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

بعد أن تم تطبيق أداة الدراسة، وإخضاعها للتحليل الإحصائي من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وتكميم استجابات أفراد مجتمع الدراسة، تم عرض النتائج وتفسيرها، سعياً للإجابة على أسئلة الدراسة الحالية من خلال معرفة الإجابة على السؤال الرئيس ومفاده: ما دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأندلس؟

فيما يتعلق بالإجابة على السؤال الفرعي الأول للدراسة والذي ينص على " ما مستوى

تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأندلس؟

وللإجابة على هذا السؤال تم باستخدام المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Deviation Standard)، للتعرف على واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية وفقاً لمجالات الدراسة التي تضمنتها الاستبانة الخاصة بذلك وفي ضوء عملية التحليل الإحصائي تم ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لتقديرات استجابة أفراد مجتمع الدراسة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية كانت في حدود المستوى (متوسطة) إذ كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع الأبعاد (3.11) والانحراف المعياري (0.851) وهذه القيمة تشير إلى المدى (متوسطة) من المقياس المحدد بـ (2.6 - أقل من 3.4).

جدول رقم (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأندلس.

م	أبعاد اليقظة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التطبيق	الترتيب حسب المتوسطات
1	اليقظة التكنولوجية	3.16	.870	63.2	متوسطة	2
2	اليقظة التنافسية	3.04	.894	60.8	متوسطة	4
3	اليقظة التجارية	3.05	.870	61.0	متوسطة	3
4	اليقظة البيئية	3.20	.818	64.0	متوسطة	1
	متوسط اليقظة الاستراتيجية	3.11	.802	62.2	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتبين أن واقع تطبيق جامعة الأندلس لمفهوم اليقظة الاستراتيجية كان في المدى متوسط حيث كانت أعلى نسبة عند بعد " اليقظة " البيئية بمتوسط حسابي (3.20)، ووزن مؤوي (64)، بانحراف معياري (0.818)، وهو ما يشير إلى أن تطبيق اليقظة البيئية جاء بالمستوى المتوسط، وكانت أقل قيمة عند بعد " اليقظة التنافسية" بمتوسط حسابي (3.04)، ووزن مؤوي (60.8) بانحراف معياري (0.894)، بنفس المستوى المتوسط.

ومن هنا فإن تقديرات إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بجامعة الأندلس بأبعادها الأربعة جاء بدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة إلى: أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة والتي مازالت أغلب المؤسسات لم تتبن مفاهيمه إلى حد ما إضافة إلى أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية نشأ ببيئات تجارية وصناعية ومن ثم انتقل إلى البيئات الخدمية وبالتالي فإن متطلبات تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الخدمية ومنها الجامعات يحتاج إلى توفير خبراء بالتخطيط والإدارة الاستراتيجية من أجل تطبيق هذا المفهوم وتحويل مفاهيمه للاستفادة منها.

بالمقابل فإن مقدار التحسين الذي طرأ على واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة الأندلس يعود إلى كونها تبنت مفهوم الإدارة الاستراتيجية كنموذج إداري يتبع في إدارتها، وهو ما يعطي بعد اليقظة الاستراتيجية أهمية في قرارات الجامعة لا يمكن إغفاله كون مفهوم اليقظة الاستراتيجية هو من المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية بشكل عام.

ويمكن ل هذه النتائج أن تكون منطقية وتتفق والواقع الحالي لجامعة الأندلس ويعزى ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها:

1. أن بعد اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الجديدة نسبياً والذي ما زالت أغلب مفاهيمه وأبعاده لم تصل إلى مرحلة النضج لدى مؤسسات التعليم العالي اليمني.
 2. احتياج تطبيق اليقظة الاستراتيجية إلى إمكانيات بشرية وأنظمة إلكترونية للتوثيق والتحليل وهو ما قد لا تستطيع جامعة الأندلس توفيره.
 3. محاولة جامعة الأندلس تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية قد حسن من واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية بدرجة متوسطة كونها من ضمن مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.
- وللاطلاع تفصيلاً على نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى المجالات / الأبعاد، يمكن عرض ذلك وعلى النحو الآتي: -

أ. عرض ومناقشة نتائج بعد اليقظة التكنولوجية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد اليقظة التكنولوجية والذي يتضمن (7) فقرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي قد حصلت على ثاني أكبر قيمة من قيم المتوسطات لفقرات محور اليقظة الاستراتيجية إذ حصلت على متوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.870) وبدلالة لفظية متوسطة ويوضح الجدول (15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كل فقرة على حده كالآتي.

جدول رقم (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لمدى تطبيق اليقظة التكنولوجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التطبيق	ترتيب
2	تمتلك الجامعة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظم معلوماتها.	3.50	.983	70.0	عالية	1
3	تحدث الجامعة موقعها الإلكتروني باستمرار لتلبية احتياجات منتسبيها.	3.46	.924	69.2	عالية	2
1	تضع الجامعة خططاً للتعامل مع التطورات التكنولوجية المتوقعة.	3.26	.994	65.2	متوسطة	3
5	تقتني الجامعة نسخاً أصلية للبرمجيات والتقنيات المتطورة.	3.16	.951	63.2	متوسطة	4
6	تحدث الجامعة بنيتها التحتية بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.	3.03	1.085	60.6	متوسطة	5
4	تتفد الجامعة باستمرار دورات وبرامج تدريبية لتنمية مهارات كوادرها على استخدام الأجهزة والبرمجيات الحديثة.	2.92	1.202	58.4	متوسطة	6
7	تهتم الجامعة بنتائج مسابقات براءة الاختراع في المجال التكنولوجي.	2.77	1.234	55.4	متوسطة	7

متوسطة	63.2%	.870	3.16	متوسط اليقظة التكنولوجية
--------	-------	------	------	--------------------------

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

من معطيات الجدول السابق يتضح وجود تطبيق إلى حد ما لليقظة التكنولوجية في جامعة الأندلس للعلوم التقنية، حيث كانت قيمة المتوسط العام للمتوسطات الحسابية (3.16) ومتوسط عام للوزن المئوي (63.2) بمتوسط عام للانحراف المعياري (0.870) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث تقترب قيمة المتوسط الحسابي العام للفقرات من المتوسط المرجح للدراسة والمقدرة حسابياً من الباحث حسب مقياس ليكرت ب(3)، وتندرج الفقرات عن ذلك في (7) مراتب حسب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التطبيق، وتحصلت الفقرة (2) بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي الذي كانت (3.50) ووزن مئوي (70) بانحراف معياري (0.98) وبدرجة تطبيق عالية والتي تعبر عن امتلاك الجامعة لشبكة اتصالات حديثة وفعالة في نظم المعلومات.

كما أظهرت النتائج أن المرتبة الثانية للفقرة (3) بمتوسط حسابي (3.46) ووزن مئوي (69.2) وبانحراف معياري (0.924) والذي تتضمن قيام جامعة الأندلس بتحديث موقعها الإلكتروني باستمرار أو كلما اقتضت الضرورة بهدف تحسين خدماتها لمنتسبيها.

ويُفسر حصول الفقرتين الثانية والثالثة على دلالة لفظية عالية إلى:

1. حداثة الجامعة وحداثة تأسيسها وبالتالي فقد عملت الجامعة على توفير الجانب التقني بشكل كبير إلى حد ما.

2. اهتمام الجامعة بالتقنية وأفراد إدارة ومركز متخصص بتقنية المعلومات يعمل على تطوير النظم التكنولوجية والمعلوماتية في الجامعة.

3. يعتبر قسم تقنية المعلومات وتكنولوجيا المعلومات رافداً أساسياً في تنمية شبكة اتصالات الجامعة وتطويرها فهي تمثل بيئة تطبيقية للتخصص تجعل من الجامعة تهتم به.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (7) في أدنى سلم الفقرات بقيمة للمتوسط الحسابي (2.7) ووزن مئوي (55.4) وبانحراف معياري (1.23) ودرجة تطبيق "متوسطة"، والتي تعبر عن اهتمام جامعة الأندلس بنتائج مسابقات براءة الاختراع مازالت دون الحد المطلوب منها لتحقيق يقظة استراتيجية عالية.

ويعزى ذلك إلى ضعف الاهتمام بالمسابقات العلمية والاشتراك فيها حيث يظهر هذا جلياً من خلال متابعة الباحث لاشتراكات الجامعة في المسابقات الوطنية لأبحاث تخرج البكالوريوس والتي تقيمها وزارة التعليم العالي بالتعاون مع مركز تقنية المعلومات الوزارة حيث لاحظ الباحث أن مشاركة خريجي الجامعة لا يكاد يذكر مقارنة بالدور المناط بها، إضافة إلى ندرة قيام مثل هذه المسابقات في بيئة الجامعة، ولعل ذلك بسبب الوضع الاقتصادي الذي تمر به البلاد.

ب- عرض ومناقشة بعد اليقظة التنافسية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد اليقظة التنافسية والذي تضمن (7) فقرات قد حصل على المرتبة الأخيرة بين بقية أبعاد اليقظة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.894) ونسبة (60.8%) وهي تشير إلى المدى "متوسط" بحسب المقياس المستخدم والجدول (16) يوضح قيم المتوسطات والانحرافات والوزن المئوي لكل فقرة على حده كالآتي: -

جدول رقم (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لمدى تطبيق اليقظة التنافسية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التطبيق	ترتيب
10	تسعى الجامعة للحصول على ترتيب متقدم في التصنيف المحلي والعالمى للجامعات.	3.36	1.093	67.2	متوسطة	1
9	تتابع الجامعة الاستراتيجيات التنافسية المتبعة لدى المنافسين.	3.09	.995	61.8	متوسطة	2
11	تقدم الجامعة خدمات تعليمية وبحثية متميزة عن المنافسين.	3.08	1.017	61.6	متوسطة	3
8	يتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات عن الأداء الحالي للمنافسين.	3.03	.979	60.6	متوسطة	4
13	توفر الجامعة مصادر دائمة لجمع المعلومات عن المنافسين.	2.93	.998	58.6	متوسطة	5
14	تتوقع الجامعة القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.	2.91	1.06	58.2	متوسطة	6
12	تستقطب الجامعة المستفيدين المحتملين بصورة مبكرة قبل منافسيها.	2.85	1.03	57.0	متوسطة	7
	متوسط اليقظة التنافسية	3.04	.894	60.8	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يتضح وجود تطبيق إلى حد ما لليقظة التنافسية في جامعة الأندلس للعلوم التقنية، حيث كانت قيمة المتوسط العام للمتوسطات الحسابية (3.04) ومتوسط عام للوزن المئوي (60.8) بمتوسط عام للانحراف المعياري (0.894) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث تقترب قيمة المتوسط الحسابي العام للفقرات من المتوسط المرجح للدراسة والمقدرة حسابياً من الباحث حسب مقياس ليكرت

ب(3)، وتتدرج الفقرات عن ذلك في (7) مراتب حسب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التطبيق، وتحصلت الفقرة (10) بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي الذي كانت (3.36) ووزن مؤوي (67.2) بانحراف معياري (1.09) وبدرجة تطبيق متوسطة والتي تعبر سعي جامعة الأندلس للعلوم التقنية على تصنيف متقدم بين بقية الجامعات الواقعة في نطاق الجمهورية اليمنية، والمرتبة الثانية للفقرة (9) بمتوسط حسابي (3.09) ووزن مؤوي (61.8) وبانحراف معياري (0.995) والذي تتضمن متابعة الجامعة للاستراتيجيات القانونية المتبعة في التنافس الإيجابي بين الجامعات، وكانت الفقرة رقم (12) في أدنى سلم الفقرات بقيمة للمتوسط الحسابي (2.85) ووزن مؤوي (57.0) وبانحراف معياري (1.03) ودرجة تطبيق متوسطة، والتي تعبر عن ضعف استقطاب الجامعة المستفيدين من خدماتها بصورة مبكرة قبل استقطابهم من الجامعات الأخرى، حيث تقع كل الفقرات ضمن المدى "متوسط" ويعزى ذلك لوقوع هذا البعد مع كامل فقراته ضمن المدى "متوسط" إلى:-

1- أن انخفاض نسبة متوسطة في تطبيق اليقظة التنافسية في جامعة الأندلس وعدم حصولها على مدى مرتفع في تطبيق اليقظة التنافسية رغم أن الجامعة تقع في بعد تنافسي كونها جامعة أهلية تتواجد في العاصمة حيث تتركز أكثر جامعات اليمن الأهلية إلى:

أ- أن الجامعة مازالت بحاجة إلى خبراء في استراتيجيات التسويق قادرين على إجراء أبحاث السوق والتعامل مع بيانات السوق المختلفة وتخزينها والرجوع إليها وقت الحاجة.

ب- كون جامعة الأندلس جامعة أهلية فحالها كحال بقية الجامعات اليمنية الأهلية التي تركز على التنافس في أسعار الخدمات التعليمية التي تقدمها مقارنة ببقية الجامعات التي تقع ضمن هذا الاختيار، وهو ما جعلها تهمل إلى حد ما جوانب استقطاب الكفاءات ودراسات خدمات المنافسين لها.

ج- انفراد جامعة الأندلس بمربع سكاني كبير ضمن قطاع الأمانة يجعلها بعيدة نسبياً عن مركز المدينة حيث تتركز أغلب الجامعات الأهلية والتي تزداد حدة المنافسة بينها.

د- ضعف ثقافة المجتمع المستفيد من الخدمات التعليمية للجامعة بجوانب جودة التعليم وقضايا الاعتماد الأكاديمي قد خفف الضغط عليها في مواجهة المتطلبات المرتفعة لسوق العمل وبالتالي تخفيف حدة المنافسة.

2- أن الاهتمام الحاصل بتطبيق متطلبات بعد اليقظة التنافسية من قبل جامعة الأندلس يعود إلى:-

أ- كون جامعة الأندلس جامعة أهلية تهتم بقضايا المنافسة مع مثيلاتها فهي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية ولو بالحد الأدنى لها لتحقيق أهدافها الاستثمارية.

ب- ما تمر به البلاد يجعل اهتمام الجامعة بقضية المنافسة أمراً لا بد منه ولو بالحد الأدنى حيث يتمثل الوضع العام للبلاد بعزوف الطلبة عن مواصلة التعليم الجامعي وتراجع نسبة الملحقين بالتعليم الجامعي خلال فترة الأزمة.

ج - عرض ومناقشة نتائج بعد اليقظة التجارية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد اليقظة التجارية والذي تضمن (7) فقرات قد حصل على المرتبة الثالثة بين بقية أبعاد اليقظة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.870) ونسبة (61.0%) وهي تشير إلى المدى "متوسط" بحسب المقياس المستخدم والجدول (17) يوضح قيم المتوسطات والانحرافات والوزن المئوي لكل فقرة على حده كالآتي: -

جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى تطبيق اليقظة التجارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التطبيق	ترتيب
16	تنتقي الجامعة أفضل الكوادر من خلال معايير وشروط التعيين والقبول في الوظائف.	3.20	1.072	64.0	متوسطة	1
18	تصمم الجامعة برامجها التعليمية بالشكل الذي يعمل على تعزيز حصتها السوقية.	3.18	1.012	63.6	متوسطة	2
17	تستحدث الجامعة تخصصات وبرامج دراسية تتسجم مع سوق العمل ومتطلباته.	3.07	.998	61.4	متوسطة	3
15	تستجيب الجامعة لحاجات السوق من الخريجين وفق المهارات المطلوبة.	3.05	1.032	61.0	متوسطة	4
20	تستخدم الجامعة أدوات وآليات منتظمة لقياس رضا المستفيدين.	2.97	.906	59.4	متوسطة	5
21	تستفيد الجامعة من المقترحات والتغذية الراجعة من المستفيدين.	2.95	1.019	59.0	متوسطة	6
19	تخصص الجامعة وظيفة تهتم بخدمة المستفيدين.	2.92	1.030	58.4	متوسطة	7
	متوسط اليقظة التجارية	3.05	.870	61.0	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود تطبيق إلى حد ما لليقظة التجارية في جامعة الأندلس للعلوم التقنية، حيث كانت قيمة المتوسط العام للمتوسطات الحسابية (3.05) ومتوسط عام للوزن المئوي (61.0) بمتوسط عام للانحراف المعياري (0.870) ودرجة تطبيق متوسطة، حيث تقترب قيمة المتوسط الحسابي العام للفقرات إلى حد كبير من المتوسط المرجح للدراسة والمقدرة حسابياً من الباحث حسب مقياس ليكرت ب(3)، وتندرج الفقرات عن ذلك في (7) مراتب حسب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التطبيق، وتحصلت الفقرة (16) بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي الذي كانت (3.20) ووزن مئوي (64.0) بانحراف معياري (1.07) ودرجة تطبيق متوسطة، والتي تعبر عن انتقاء جامعة الأندلس لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة لها بمعايير عالمية ووفق الأنظمة المتفق عليها، والمرتبة الثانية للفقرة (18) بمتوسط حسابي (3.18) ووزن مئوي (63.6) وبانحراف معياري (1.012) والذي تتضمن قيام الجامعة بتصميم البرامج أو المساقات الدراسية والمقررات بما يعزز ثقلها في المجتمع بين الجامعات في حصول الخريجين منها على العمل وتندرج بقية الفقرات حسب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو مبين قرين كل فقرة، وكان الفقرة رقم (19) في أدنى سلم الفقرات بقيمة للمتوسط الحسابي (2.92) ووزن مئوي (58.4) وبانحراف معياري (1.02) ودرجة تطبيق متوسطة، والتي تعبر عن عدم تخصيص الجامعة وظيفة معينة لخدمة المستفيدين منها المتمثل بمجتمع طلاب التعليم العالي وسوق العمل، وترى أن معظم الوظائف تقدم خدماتها للمستفيدين المباشرين منها وهم الطلاب الدارسين، حيث تقع هذه الفقرات ضمن المدى "متوسط" ويعزى ذلك إلى:-

1. أن انتقاء الجامعة لكوادرها الأكاديمية قد أثر إيجاباً في عملية تطبيق اليقظة التجارية.
2. ضعف اهتمام الجامعة بالخريجين في سوق العمل وعدم وضع نظام لمتابعة الخريجين في سوق العمل قد أثر سلباً على تحقيق الجامعة لأهدافها الاستثمارية والتجارية.
3. القصور في قياس رضا المستفيدين في الجامعة وغياب آليات منتظمة دورية ودائمة ومنها خدمة العملاء أثر على انخفاض تطبيق اليقظة التجارية في الجامعة.

د- عرض ومناقشة بعد اليقظة البيئية:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد اليقظة البيئية والذي تضمن (7) فقرات قد حصل على المرتبة الأولى بين بقية أبعاد اليقظة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.818) ونسبة (64.0%) وهي تشير إلى المدى "متوسط" بحسب المقياس المستخدم والجدول (18) يوضح قيم المتوسطات والانحرافات والوزن المئوي لكل فقرة على حده كالآتي: -

جدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى تطبيق اليقظة البيئية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التطبيق	ترتيب
25	تنظم الجامعة المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تخدم البيئة المحيطة بها.	3.39	.977	67.8	عالية	1
2	تتابع الجامعة باستمرار التقارير والمنشورات الحكومية التي تؤثر في أداؤها.	3.31	1.01	66.2	متوسطة	2
23	تلم الجامعة بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بنشاطها.	3.30	.947	66.0	متوسطة	3
27	تلتزم الجامعة بالقوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث.	3.18	.912	63.6	متوسطة	4
22	تتخذ الجامعة قراراتها بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	3.14	.956	62.8	متوسطة	5
26	تحلل الجامعة باستمرار متطلبات القطاعات التنموية بالمجتمع في نطاق تخصصها.	3.12	.906	62.4	متوسطة	6
28	تتواصل الجامعة باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء حول متطلبات حماية البيئة.	2.99	.972	59.8	متوسطة	7
متوسط اليقظة البيئية		3.20	.818	64.0	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

من بيانات الجدول السابق يتبين وجود تطبيق إلى حد ما لليقظة البيئية في جامعة الأندلس للعلوم التقنية، حيث كانت قيمة المتوسط العام للمتوسطات الحسابية (3.20) ومتوسط عام للوزن المئوي (64.0) بمتوسط عام للانحراف المعياري (0.818) وبدرجة تطبيق "متوسطة"، حيث تقترب قيمة المتوسط الحسابي العام للفقرات من المتوسط المرجح للبحث والمقدرة حسابياً من الباحث حسب مقياس ليكرت بـ(3)، وتدرج الفقرات المعبرة عن ذلك في (7) مراتب حسب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التطبيق، وتحصلت الفقرة (25) على المرتبة الأولى بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي الذي كان (3.39) ووزن مئوي (67.8) بانحراف معياري (0.97) وبدرجة تطبيق عالية، والتي تعبر عن قيام

جامعة الأندلس بتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والتثقيفية الخاصة في المناسبات المختلفة بما يخدم البيئة الاجتماعية المحيطة **ويعزى ذلك** إلى الاهتمام بالمؤتمرات التي تخدم التنمية المستدامة والتي تقيمها الجامعة سنويا والذي يوضح اهتمام الجامعة بقضايا البيئة وتنميتها.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (24) قد حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.31) ووزن مؤوي (66.2) وبانحراف معياري (1.01) والذي تتضمن قيام الجامعة بمتابعة التقارير والمنشورات التي تصدر من الحكومة والتي تؤثر على أدائها في المجتمع بما يجعلها تحافظ على صيتها بين الجامعات اليمنية، **ويعزى ذلك إلى:** -

1. اهتمام الجامعة بما يصدر من القوانين واللوائح الوزارية بقصد الالتزام بها وتنفيذها.
2. أن الجامعة تسعى إلى الحفاظ على سمعتها وبالتالي تهتم بكل ما ينشر عنها وتسعى إلى التعامل معه.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (28) جاءت في أدنى سلم الفقرات بقيمة للمتوسط الحسابي (2.99) ووزن مؤوي (55.8) وبانحراف معياري (0.97) ودرجة تطبيق "متوسطة"، والتي تعبر عن ضعف تواصل الجامعة بشكل مستمر مع المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء حول حماية البيئة، **ويعزى ذلك** باعتبارها كيان أكاديمي لا يتبنى قضايا البيئة بشكل رئيس وإن تم سيكون عبارة عن أنشطة وفعاليات مدرجة ضمن برامج الجامعة.

4-1-3-2 عرض ومناقشة أبعاد الميزة التنافسية:

فيما يتعلق بالإجابة على السؤال الثاني للبحث والذي ينص على " ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation)، للتعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس وفقا لمجالات البحث التي تضمنتها الاستبانة الخاصة بذلك وفي ضوء عملية التحليل الإحصائي تم ترتيب المجالات تنازليا وفقا لتقديرات استجابة أفراد العينة.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن درجة تطبيق الميزة التنافسية كانت في حدود المستوى (متوسطة) إذ كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع الأبعاد (3.04) والانحراف المعياري (0.956) وهذه القيمة تشير إلى المدى (متوسطة) من المقياس المحدد ب (2.6 - أقل من 3.4).

جدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى تحقيق الميزة التنافسية

م	أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية	الترتيب
1	الكفاءة	3.28	.886	65.6	متوسطة	1
2	التكلفة	3.02	1.026	60.4	متوسطة	3
3	الجودة	3.14	1.082	62.8	متوسطة	2
4	التجديد والابتكار	2.71	1.152	54.2	متوسطة	4
	متوسط تحقيق الميزة التنافسية	3.04	.956	60.8	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن مدى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس، جاءت بدرجة متوسطة حيث كانت قيمة المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للمحاور (3.04) ومتوسط عام للوزن المئوي (60.8) بمتوسط عام للانحراف المعياري (0.956) وبدرجة أثر متوسطة، حيث تقترب قيمة المتوسط الحسابي العام للمحاور من المتوسط المرجح للبحث والمقدرة حسابياً من الباحث حسب مقياس ليكرت بـ(3)، وتتدرج محاور الدراسة المعبرة عن ذلك في (4) مراتب حسب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأثر، وتحصل محور الكفاءة على المرتبة الأولى بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي الذي كان (3.28) ووزن مئوي (65.6) بانحراف معياري (0.886) وبدرجة أثر متوسطة ويعزى حصول الكفاءة على الترتيب الأول من بقية المحاور إلى:-

1. أن الجامعة تولي الكفاءات الأكاديمية دوراً بارزاً في عملية اتخاذ القرارات وتشاركها معهم.

2. حرص الجامعة على توظيف الكفاءات في المستويات الإدارية المختلفة.

كما أظهرت النتائج أن محور التجديد والابتكار في أدنى سلم الفقرات بقيمة للمتوسط الحسابي (2.71) ووزن مئوي (54.2) وبانحراف معياري (1.152) ودرجة تطبيق متوسطة، والذي يعبر عن أن محور التجديد والابتكار مازال دون المستوى المؤمل منه رغم حصوله على نفس الدلال متوسطة ويعزى ذلك إلى:-

1. أن الجامعة لا تولي التجديد والابتكار موازنات ضمن الموازنة العامة والتي من شأنها تشجيع

الابتكار والتجديد.

2. تأثر الجامعة بالظروف التي يمر بها اليمن مقارنة ببقية الجامعات والذي أثر على إيلاء أنشطة

الابتكار أهمية رئيسية.

وللاطلاع تفصيلا على نتائج عينة الدراسة على مستوى مجالات الميزة التنافسية وسيتم عرض ذلك وعلى النحو التالي: -

أ- عرض ومناقشة نتائج بعد الكفاءة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد الكفاءة والذي يتضمن (4) فقرات قد حصل على أكبر قيمة من قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الميزة التنافسية إذ حصلت إجمالاً على المتوسط الحسابي (28,3) وانحراف معياري (0.886) ونسبة (65.6%) وبدلالة لفظية متوسطة وفقاً لمدى المقياس المستخدم والجدول (20) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور ولكل فقرة على حده كالآتي: -

جدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى تحقيق الكفاءة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدالة اللفظية	الترتيب
29	تمتلك الجامعة كادر وظيفي كفؤ.	3.41	.964	68.2	عالية	1
31	تتخذ الجامعة إجراءات لمراقبة سير العمل لضمان معدلات أداء عالية.	3.27	.969	65.4	متوسطة	2
32	تنفذ الجامعة خططها وأنشطتها وفقاً للفترة الزمنية المحددة.	3.23	.987	64.6	متوسطة	3
30	تسمح الجامعة للكفاءات الأكاديمية بالمساهمة في اتخاذ القرارات.	3.22	1.089	64.4	متوسطة	3
متوسط الكفاءة		3.28	.886	65.6	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن محور الكفاءة قد احتل الترتيب الأول بين محاور الميزة التنافسية بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المشار إليها أعلاه والتي كشفت عن إجابات مجتمع الدراسة.

ويمكن تفسير نتائج المحور على فئتين:

- **الفئة الأولى:** وهي الفقرة التي حصلت على أعلى قيمة والتي انحصرت في المتوسط الحسابي بين (3.41)، وانحرافات معيارية (0.964)، وبدلالة لفظية "عالية" وهي فقرة "امتلاك الجامعة كادر وظيفي كفؤ" ويعزى ذلك إلى حرص جامعة الأندلس على توظيف الكفاءات الإدارية والأكاديمية الكفؤة والتي من شأنها أن تجعل الجامعة في حالة ميزة تنافسية عالية.

- **الفئة الثانية:** وهي الفقرات التي حصلت على مستوى أقل من الفئة الأولى والتي انحصرت في المتوسط الحسابي بين (3.22 - 3.27) وانحرافات معيارية (0.969 - 1.089)، وبدلالة لفظية "

متوسطة"، بقية فقرات المحور والمتعلقة بـ اتخاذ الجامعة إجراءات لمراقبة سير العمل لضمان معدلات أداء عالية، والفقرتين: تنفذ الجامعة خططها وأنشطتها وفقاً للفترة الزمنية المحددة، تسمح الجامعة للكفاءات الأكاديمية بالمساهمة في اتخاذ القرارات.

ويعزى ذلك إلى: -

1. أن اهتمام الجامعة بالعمليات الرقابية لسير العمل ضمن معدلات أداء عالية مازال يفترق إلى أساليب رقابية متقدمة رغم أن الجامعة واحدة من الجامعات الأهلية التي تطبق مفاهيم الرقابة كنوع من الحفاظ على الاستثمار فيها وتحقيق أهدافها.
2. رغم الجهود التي تبذلها الجامعة في عملية إشراك الأكاديميين في عملية اتخاذ القرار إلا أنه مازال هناك قصور في إشراكهم بصورة كلية أو مؤسساتية وإدماجهم بعملية صناعة القرار.

ب - عرض ومناقشة بعد التكلفة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن محور التكلفة والذي يتضمن (4) فقرات قد حصل على الترتيب الثالث على إجمالي محاور من قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الميزة التنافسية إذ حصلت إجمالاً على متوسط حسابي (3،02) وانحراف معياري (1.026) ونسبة (60.4%) وبدلالة لفظية متوسطة وفقاً لمدى المقياس المستخدم والجدول (21) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور ولكل فقرة على حدة كالآتي: -

جدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى التكلفة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأثر	ترتيب
33	تمتلك الجامعة تجهيزات تساعدها على أداء عملها بتكلفة منخفضة.	3.14	1.064	62.8	متوسطة	1
34	تمارس الجامعة رقابة مالية منظمة لتخفيض تكاليف خدماتها.	3.04	1.164	60.8	متوسطة	2
35	تقدم الجامعة خدماتها بتكلفة تتواءم مع مستوى الخدمات المقدمة.	2.97	1.134	59.4	متوسطة	3
36	توفر الجامعة آليات لتبسيط إجراءات العمل وتقليل التكلفة.	2.92	1.144	58.4	متوسطة	4
	متوسط التكلفة	3.02	1.026	60.4	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح أن بعد التكلفة قد حصل على المركز الثالث بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المشار إليها أعلاه والتي كشفت عن إجابات مجتمع الدراسة وقد أظهرت تلك الإجابات أن نتائج هذا المحور تفسر على النحو التالي:

أظهرت النتائج أن الفقرة (33) قد حصلت على المرتبة الأولى بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي الذي كان (3.14) ووزن مئوي (60.08) بانحراف معياري (1.046) وبدرجة أثر متوسطة ويتضمن امتلاك الجامعة تجهيزات مادية مختلفة تساعدها في عملها بتكلفة منخفضة ويعزو ذلك لتوفر شبكة الانترنت وشبكة الربط الداخلي وأجهزة العرض لتقلل كلفة انتقال المعلومة والمراسلات، إضافة إلى كون الجامعة تمتلك مبانيها التي تعمل على تعزيز وسائل اتصال وشبكة طويلة الأمد، وكانت الفقرة (36) في أدنى سلم الفقرات بقيمة للمتوسط الحسابي (2.92) ووزن مئوي (58.4) وبانحراف معياري (1.144) ودرجة أثر متوسطة، وتتضمن ضعف آليات تبسيط إجراء العمل وتقليل التكلفة، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تعتمد على عمليات طويلة وغير مختصرة في تنفيذ الأعمال مما يؤثر على زيادة الإجراءات والتكلفة المصاحبة لها.

ج- عرض ومناقشة بعد الجودة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد الجودة والذي يتضمن (5) فقرات قد حصل على الترتيب الثاني من قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الميزة التنافسية إذ حصلت إجمالاً على المتوسط الحسابية (3.14) ومتوسط عام للوزن المئوي (62.8) بمتوسط عام للانحراف المعياري (1.082) وبدلالة لفظية متوسطة وفقاً لمدى المقياس المستخدم والجدول (20) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد ولكل فقرة على حده كالآتي: -

جدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي لمدى تحقيق الجودة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأثر	ترتيب ب
38	تسعى الجامعة لنشر ثقافة الجودة كتقافة تنظيمية.	3.28	1.117	65.6	متوسطة	1
37	تقدم الجامعة خدمة تعليمية وأكاديمية وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	3.19	1.201	63.8	متوسطة	2
39	تقدم الجامعة خدماتها بصورة صحيحة من المرة الأولى.	3.11	1.177	62.2	متوسطة	3
40	تهتم الجامعة بالتوصيف الوظيفي وفق معايير الكفاءة.	3.09	1.184	61.8	متوسطة	4
41	تسعى الجامعة إلى وضع ضوابط لعملية تقييم العاملين.	3.04	1.164	60.8	متوسطة	5
	متوسط الجودة	3.14	1.082	62.8	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يتبين أن بعد الجودة قد احتل الترتيب الثاني بين أبعاد الميزة التنافسية بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المشار إليها أعلاه، والتي كشفت عن إجابات مجتمع الدراسة، وقد أظهرت تلك الإجابات أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (38) بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي

الذي كان (3.28) ووزن مؤوي (60.08) بانحراف معياري (1.046) وبدرجة أثر متوسطة وتتضمن " تسعى الجامعة لنشر ثقافة الجودة كثقافة تنظيمية" ويعزى ذلك إلى: -

1. الجهود التي تبذلها قيادة الجامعة في سبيل تطبيق معايير الجودة والاعتماد والتي من شأنها أن تزيد من الحصة السوقية للجامعة.

2. الجهود التي يبذلها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي والتي فرضت على الجامعات اليمنية أن تجود ببرامجها وفقاً لمعايير المجلس المعلنة.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (41) في أدنى سلم الفقرات بقيمة للمتوسط الحسابي (3.04) ووزن مؤوي (60.8) وبانحراف معياري (1.164) ودرجة أثر متوسطة، وتتضمن ضعف نظام وضوابط تقييم العاملين، ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تعمل وفقاً لنظام الخدمة المدنية في تقييم وترقية الموظفين بحسب المعيار السابع من معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي الخاص بالاعتماد المؤسسي، وبالتالي فهي قد لا تهتم في البحث عن أنظمة أخرى أو تطويرها.

د- عرض ومناقشة بعد التجديد والابتكار:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن بعد التجديد والابتكار والذي يتضمن (5) فقرات قد حصل على الترتيب الأخير من قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الميزة التنافسية قد حصلت إجمالاً على المتوسط الحسابية (2.71) ومتوسط عام للوزن المؤوي (54.2) بمتوسط عام للانحراف المعياري (1.152) وبدلالة لفظية متوسطة وفقاً لمدى المقياس المستخدم والجدول (23) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد ولكل فقرة على حده كالآتي:

جدول رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المؤوي لمدى تحقيق التجديد والابتكار

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأثر	ترتيب
46	تعمل الجامعة على تقديم خدمات تعليمية جديدة لا يقدمها المنافسون.	2.80	1.23	56.0	متوسطة	1
43	تشجع الجامعة الطلبة على تقديم مشاريع تخرج تنطوي على الابتكار.	2.78	1.21	55.6	متوسطة	2
42	تخصص الجامعة موازنة سنوية لدعم الابتكار والإبداع.	2.68	1.262	53.6	متوسطة	3
44	توفر الجامعة وسائل اتصال مباشرة لدعم واستقطاب الأفكار الإبداعية للاستفادة منها.	2.65	1.2	53.0	متوسطة	4
45	تضمن الجامعة خططها الدراسية مواضيع حول الإبداع والابتكار.	2.64	1.14	52.8	متوسطة	5
	متوسط التجديد والابتكار	2.71	1.152	54.2	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يتبين أن بعد التجديد والابتكار قد احتل الترتيب الأخير بين مجالات الميزة التنافسية بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المشار إليها والتي كشفت عن إجابات مجتمع الدراسة وقد أظهرت تلك النتائج أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (46) بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي الذي كان (2.80) ووزن مئوي (56.0) بانحراف معياري (1.23) وبدلالة لفظية "متوسطة" وتتضمن عمل الجامعة على تقديم خدمات تعليمية جديدة لا يقدمها المنافسون، ويعزى ذلك إلى:

1. التكرار الحاصل بالبرامج الأكاديمية حيث لاحظ الباحث أن برامج جامعة الأندلس عبارة عن تكرار لبرامج موجودة في جامعات يمنية أخرى كجامعة العلوم وغيرها من الجامعات.
2. أن جميع الجامعات اليمنية تعمل وفقا لقانون الجامعات اليمنية التي تعمل في ضوءه جميع الجامعات اليمنية وبالتالي تقلل من تنوع الخدمات التعليمية إلى حد ما.
3. إضافة إلى أن الجامعة لم يسبق لها وأن فازت في مسابقات علمية سواء كانت محلية أو إقليميه أو عالمية ويعود ذلك إلى انخفاض الاهتمام بالابتكار والإبداع.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (45) في أدنى سلم الفقرات بقيمة للمتوسط الحسابي (2.64) ووزن مئوي (52.8) وبانحراف معياري (1.14) ودرجة أثر متوسطة، وتتضمن ضعف تضمين البرامج الدراسية على مفردات للإبداع والابتكار ويعزى ذلك أن الجامعة تعتني بالإبداع والابتكار ضمن الأنشطة اللاصفية والتي تقدمها عمادة شؤون الطلاب إلا أنها غير كافية لتشجيع الإبداع والابتكار.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

4-2-1 تمهيد:

يتناول هذا المبحث عرض ومناقشة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ومناقشة نتائجها.

4-2-2 عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على: لا يوجد دور

لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس.

ولحساب الدور بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية استخدم في هذه الدراسة الانحدار الخطي البسيط للكشف عما إذا كان هناك دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأندلس ويوضح الجدول رقم (24) ذلك.

جدول (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F القوة التفسيرية	Sig F مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	بيتا B Beta
0.893 ^a	.797	282.517	0.000	73	.965

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

a المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل: تطبيق اليقظة الاستراتيجية.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن هناك دور لتطبيق اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.893) عند مستوى دلالة (0.05)، ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباطية عالية، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.797) من التباين في ما قيمته (0.797) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن تطبيق اليقظة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.965) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق اليقظة الاستراتيجية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (0.965)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (282.517) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس".

ويمكن أن تكون هذه النتائج منطقية وتتسق مع ما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من مفاهيم حديثة ومن أدوات وبرامج من شأنها تعزيز اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأندلس حيث يعزى ذلك إلى:

1. أن اليقظة الاستراتيجية كمفهوم من مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة قد قدم أفكار ورؤى من شأنها تطوير بيئة المؤسسات المختلفة.

2. توافر مفهوم اليقظة الاستراتيجية واستخدام أساليبها داخل الجامعة، فإن العاملين في الجامعة يكونون على دراية بالمعلومات والحقائق حول البيئة التنافسية للجامعة الأمر الذي يؤثر على تنمية مفاهيم الميزة التنافسية وتميمته لدى العاملين في الجامعة.

3. مفهوم اليقظة الاستراتيجية يساعد الجامعة على أداء الأعمال بشكل أفضل ويقدم لهم تصور واضح عن أعمالهم مما يؤدي إلى ترسيخ مفاهيم الميزة التنافسية لدى الجامعة.

4-2-3 عرض ومناقشة الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

أ- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه "لا يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس"، والجدول (25) يوضح ذلك.

جدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى للدراسة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F القوة التفسيرية	Sig F مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	بيتا B Beta
0.825 ^a	.681	153.747	0.000	73	.907

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

a المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل: تطبيق اليقظة التكنولوجية.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن هناك دور لتطبيق اليقظة التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.825) عند مستوى دلالة (0.05)، والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.681) من التباين في ما قيمته (0.681) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن تطبيق اليقظة التكنولوجية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.907) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق اليقظة التكنولوجية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (0.907)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (153.747) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس".

ويعزى ذلك إلى أن امتلاك الجامعة لبنية تقنية مناسبة وبرامج تحديث مستمرة لها قد ترك أثراً ملحوظاً حول تفعيل دور الميزة التنافسية في جامعة الأندلس، إضافة إلى أن مهارات العاملين في الجامعة في مجال التكنولوجيا وتقنياته قد عزز من تأثير اليقظة التكنولوجية على الميزة التنافسية بشكل واضح.

ب- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تنص على أنه "لا يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس"، والجدول (26) يوضح ذلك.

جدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية للدراسة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F القوة التفسيرية	Sig F مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	بيتا B Beta
0.759a	.576	97.936	0.000	73	.812

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

a المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل: تطبيق اليقظة الاستراتيجية.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن هناك دور لتطبيق اليقظة التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.759) عند مستوى دلالة (0.05)، والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.576) من التباين في ما قيمته (0.576) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن تطبيق اليقظة التنافسية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.812) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق اليقظة التنافسية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (0.812)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (97.936) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس".

ويعزى ذلك إلى أن الجامعة تسعى إلى الحصول على تصنيفات عالمية عالية من شأنها تعزيز ميزتها التنافسية إضافة إلى الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة في سبيل تعزيز مركزها التنافسي، حيث يظهر هذا جلياً من خلال تصنيف الجامعة في الويب ماركس والذي حصلت فيه على مراكز متقدمة تقدمت فيه على بعض الجامعات الحكومية وكثيراً من الجامعات الأهلية.

ج- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على أنه "لا يوجد دور لليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس"، والجدول (27) يوضح ذلك.

جدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F القوة التفسيرية	Sig F مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	بيتا B Beta
0.852a	.727	191.416	0.000	73	.937

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

a المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل: تطبيق اليقظة الاستراتيجية.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن هناك أثر لتطبيق اليقظة التجارية على تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.852) عند مستوى دلالة (0.05)، والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.727) من التباين في ما قيمته (0.727) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن تطبيق اليقظة التجارية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.937) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق اليقظة التجارية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (0.937)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (191.416) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد دور لليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس".

ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بالبعد الاستثماري من خلال توظيف أفضل الكوادر من خلال معايير وشروط يتم إعدادها مسبقاً إضافة إلى أن الجامعة تنطلق من برامجها من خلال توصيفها بناءً على معايير الجودة.

د- عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة والتي تنص على أنه "لا يوجد دور لليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس"، والجدول رقم (28) يوضح ذلك.

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F القوة التفسيرية	Sig F مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	بيتا B Beta
0.884 ^a	.782	258.268	0.000	73	.967

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

a المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل: تطبيق اليقظة الاستراتيجية.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن هناك دور لتطبيق اليقظة البيئية على تحقيق الميزة التنافسية، فقد بلغ معامل الارتباط $R (0.884)$ عند مستوى دلالة (0.05) ، والذي يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.782) من التباين في ما قيمته (0.782) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن تطبيق اليقظة البيئية، كما بلغت قيمة درجة بيتا (0.967) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق اليقظة البيئية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (0.967) ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (258.268) وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد دور لليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس".

ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بإقامة المؤتمرات العلمية والمتعلقة بالتنمية المستدامة، حيث أن الجامعة قد اهتمت بإقامة مؤتمرات تقنية ومؤتمر حول التنمية المستدامة وهو ما يعزز دور اليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى أن الجامعة تتبع النهج الاستراتيجي في إدارتها يظهر هذا من خلال تبنيها لاستراتيجياتها ونشر رؤيتها ورسالتها وهو ما يتضمن اهتمام الجامعة بالبيئتين الخارجية والداخلية.

4-2-4 عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$ بين متوسطات استجابات العينة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة).

وينبثق من الفرضية السابقة الفرضيات الآتية: -

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$ بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

ولمعرفة ذلك تم استخدام اختبار Independent-Samples T Test والجدول (29) يوضح ذلك:

جدول رقم (29) نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس)

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
اليقظة التكنولوجية	ذكر	57	3.17	.904	.226	.822	غير دالة
	أنثى	17	3.12	.771			
اليقظة التنافسية	ذكر	57	3.06	.893	.448	.658	غير دالة
	أنثى	17	2.95	.919			
اليقظة التجارية	ذكر	57	3.02	.886	-.621	.540	غير دالة
	أنثى	17	3.16	.830			
اليقظة البيئية	ذكر	57	3.16	.869	-1.096	.280	غير دالة
	أنثى	17	3.36	.613			
الكفاءة	ذكر	57	3.24	.944	-.839	.407	غير دالة
	أنثى	17	3.41	.661			
التكلفة	ذكر	57	3.00	1.053	-.201	.842	غير دالة
	أنثى	17	3.06	.958			
الجودة	ذكر	57	3.11	1.134	-.564	.576	غير دالة
	أنثى	17	3.26	.905			
التجديد والابتكار	ذكر	57	2.71	1.200	-.039- -.042-	.966	غير دالة
	أنثى	17	2.72	1.008			
المتوسط العام	ذكر	57	3.0943	0.985	-0.327	0.636	غير دالة
	أنثى	17	3.13	0.9137			

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الاستجابات تجاه دور تطبيق اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي فيما يتعلق بأبعاد الدراسة (اليقظة التكنولوجية) (اليقظة التنافسية) (اليقظة التجارية) (اليقظة البيئية) (الكفاءة) (التكلفة) (الجودة) (التجديد والابتكار)، والمتوسط العام لهذه الأبعاد مجتمعة، وكانت قيمة المتوسط العام لأبعاد الدراسة (0.636) وهي أكبر من القيمة الافتراضية، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه لا يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

وهذا يعني أن آراء أفراد مجتمع الدراسة متفقون في آرائهم حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وأنه لا يوجد فروق بين آراء مجتمع الدراسة.

ويعزى ذلك: إلى إدراك جميع العاملين من كلا الجنسين لأهمية توافر اليقظة الاستراتيجية وأن كلا الجنسين يعيشون نفس ظروف العمل ومتوفر لهم نفس الإمكانيات، ويخضعون للإجراءات واللوائح والقوانين نفسها دون تمييز.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمر"، ولمعرفة ذلك تم استخدام اختبار One-Way ANOVA والجدول (30) يوضح ذلك.

جدول رقم (30) لمعرفة تأثير متغير العمر على متغيرات الدراسة

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
	درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع			
اليقظة التكنولوجية	70	52.066	3	1.082	1.455	.234	غير دالة
اليقظة التنافسية	70	55.171	3	1.053	1.336	.270	غير دالة
اليقظة التجارية	70	51.615	3	1.221	1.655	.185	غير دالة
اليقظة البيئية	70	42.045	3	2.271	3.780	.014	دالة
الكفاءة	70	48.667	3	2.859	4.112	.010	دالة
التكلفة	70	70.382	3	2.136	2.125	.105	غير دالة
الجودة	70	76.431	3	2.990	2.739	.050	غير دالة
التجديد والابتكار	70	90.589	3	2.102	1.624	.192	غير دالة
المتوسط العام	70	60.87	3	1.964	2.3532	0.1325	غير دالة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F جاءت غير دالة في أغلب المحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة حسب متغير العمر فيما يتعلق بـ (اليقظة التكنولوجية) (اليقظة التنافسية) (اليقظة التجارية) (التكلفة) (الجودة) (التجديد والابتكار)، حيث تراوحت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي فيها بين (0.050، 0.270) وهي أكبر من القيمة الافتراضية المحددة مسبقاً من الباحث بـ (0.05)، فيما كانت قيمة F دالة في بقية المحاور وفيها قيمة مستوى الدلالة الحقيقي أقل من الافتراضي، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء مجتمع الدراسة حسب متغير العمر فيما يتعلق بـ (اليقظة البيئية) (الكفاءة)، وهذا يعني أنه لا توجد اختلافات في آراء أفراد

مجتمع الدراسة نحو دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس عند الأبعاد: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، والتكلفة، والجودة، والتجديد والابتكار.

وأنه يوجد اختلاف في آراء العينة (أفراد مجتمع الدراسة) نحو دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس عند اليقظة البيئية، والكفاءة حيث يبين الجدول (29)، اختبار " شيفيه " أن الفروق كانت لصالح فئة العمر (أقل من 30 سنة) حيث يوافقون بشكل أعلى على وجود (اليقظة البيئية - الكفاءة)، بينما كانت فئة العمر (51 سنة فأكثر) هي أقل الفئات موافقة على وجود (اليقظة البيئية - الكفاءة).

ويعزى ذلك إلى أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي تحتاج إلى تطبيق مفاهيم وتكنولوجيا حديثة لم يتدرب عليها أصحاب الأعمار المتقدمة بينما تدرب عليها أصحاب الأعمار الصغيرة الأقل من 30 سنة.

ومن قيمة المتوسط العام لأبعاد الدراسة مجتمعة التي كانت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي (0.132) وهي أكبر من القيمة الافتراضية والتي تدل على عدم وجود فروق الدلالة الإحصائية، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم (31) اختبار شيفيه للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير العمر

الأبعاد	العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر
اليقظة البيئية		3.77	3.18	3.00	2.69
الكفاءة		3.80	3.37	2.88	2.79

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن النتائج تم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه لا يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى متغير العمر.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي " ولمعرفة ذلك تم استخدام اختبار One-Way ANOVA والجدول (32) يوضح ذلك: -

جدول رقم (32) لمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة

الأبعاد	داخل المجموعات		بين المجموعات		اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05	الدلالة اللفظية
	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع			
اليقظة التكنولوجية	70	52.271	3	1.014	1.358	.263	غير دالة
اليقظة التنافسية	70	55.429	3	.967	1.221	.309	غير دالة
اليقظة التجارية	70	51.912	3	1.122	1.513	.219	غير دالة
اليقظة البيئية	70	45.334	3	1.174	1.813	.153	غير دالة
الكفاءة	70	53.943	3	1.100	1.428	.242	غير دالة
التكلفة	70	70.893	3	1.966	1.941	.131	غير دالة
الجودة	70	79.464	3	1.979	1.743	.166	غير دالة
التجديد والابتكار	70	87.119	3	3.259	2.618	.058	غير دالة
المتوسط العام	70	62.046	3	1.573	1.704	0.193	غير دالة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في الاستجابات حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (اليقظة التكنولوجية) (اليقظة التنافسية) (اليقظة التجارية) (اليقظة البيئية) (الكفاءة) (التكلفة) (الجودة) (التجديد والابتكار) حيث تراوحت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي فيها بين (0.058، 0.309) وهي أقل من القيمة الافتراضية المحددة مسبقاً من الباحث بـ (0.05)، وكانت قيمة المتوسط العام لأبعاد الدراسة (0.193) وهي أكبر من القيمة الافتراضية، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه لا يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويعزى ذلك إلى أن:-

الأبعاد التي تمت مناقشتها لم تفرق بين المؤهلات العلمية وإنما على جوانب تقنية أو تنافسية أو بيئية وهي ما يمكن ملاحظته من خلال أصحاب المؤهلات المرتفعة والمؤهلات الدنيا، وأن الخبرات اللازمة لتبني مفهوم اليقظة الاستراتيجية متوفر في الحد الأدنى للتوظيف وهي شهادة البكالوريوس.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" ولمعرفة ذلك تم استخدام اختبار One-Way ANOVA والجدول (33) يوضح ذلك:-

جدول رقم (33) لمعرفة تأثير متغير المسمى الوظيفي على متغيرات الدراسة

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
غير دالة	.231	1.498	1.120	2	53.073	71	اليقظة التكنولوجية
غير دالة	.305	1.206	.958	2	56.413	71	اليقظة التنافسية
غير دالة	.255	1.392	1.043	2	53.191	71	اليقظة التجارية
غير دالة	.077	2.660	1.703	2	45.452	71	اليقظة البيئية
غير دالة	.073	2.715	2.033	2	53.177	71	الكفاءة
غير دالة	.062	2.900	2.899	2	70.993	71	التكلفة
غير دالة	.115	2.234	2.528	2	80.346	71	الجودة
غير دالة	.120	2.184	2.808	2	91.279	71	التجديد والابتكار
غير دالة	0.155	2.099	1.887	2	62.99	71	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F جاءت دالة في جميع المحاور، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي فيما يتعلق بـ (اليقظة التكنولوجية) (اليقظة التنافسية) (اليقظة التجارية) (اليقظة البيئية) (الكفاءة) (التكلفة) (الجودة) (التجديد والابتكار)، حيث تراوحت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي فيها بين (0.062، 0.305) وهي أكبر من القيمة الافتراضية المحددة مسبقاً من الباحث بـ (0.05)، وكانت قيمة المتوسط العام لأبعاد الدراسة (0.155) وهي أكبر من القيمة الافتراضية، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه لا يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ويعزى ذلك إلى أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية واضحاً لدى جميع أفراد العينة وأنه لا يوجد فرق في تطبيق هذه المفاهيم بحسب المستويات الإدارية المختلفة، وأن مفاهيم اليقظة الاستراتيجية تطبق بنفس التجهيزات والآليات في جميع المستويات الإدارية.
هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولمعرفة ذلك تم استخدام اختبار One-Way ANOVA والجدول (34) يوضح ذلك: -

جدول رقم (34) لمعرفة تأثير متغير سنوات الخدمة على متغيرات الدراسة

الدالة اللفظية	مستوى الدالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		الأبعاد
			المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
غير دالة	.053	2.692	1.907	3	49.592	70	اليقظة التكنولوجية
غير دالة	.230	1.469	1.151	3	54.875	70	اليقظة التنافسية
غير دالة	.059	2.593	1.843	3	49.749	70	اليقظة التجارية
دالة	.034	3.042	1.878	3	43.222	70	اليقظة البيئية
دالة	.008	4.242	2.935	3	48.438	70	الكفاءة
دالة	.006	4.565	4.188	3	64.226	70	التكلفة
دالة	.010	4.062	4.221	3	72.738	70	الجودة
دالة	.021	3.439	4.149	3	84.447	70	التجديد والابتكار
غير دالة	0.0526	3.2630	2.7840	3	58.41	70	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F جاءت دالة في أغلب المحاور، حيث تراوحت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي فيها بين (0.006، 0.034) وهي أقل من القيمة الافتراضية المحددة مسبقاً من الباحث بـ(0.05) وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة، حسب متغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بـ (اليقظة البيئية) (الكفاءة) (التكلفة) (الجودة) (التجديد والابتكار)، فيما كانت قيمة F غير دالة في بقية المحاور، فقد كانت قيم مستوى الدلالة الحقيقي فيهما أكبر من القيمة الافتراضية، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بـ (اليقظة التكنولوجية) (اليقظة التنافسية) (اليقظة التجارية)، وكانت قيمة المتوسط العام لأبعاد الدراسة مجتمعة (0.0526) وهي أكبر من القيمة الافتراضية وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه لا يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ولمعرفة هذه الفروقات فقد تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة دلالة هذه الفروقات كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم (35) اختبار شيفيه للمحاور ذات الدلالة الإحصائية لمتغير سنوات الخدمة

العمر	أقل من 5	من 5 وأقل من 10	من 10 وأقل	15 سنة
-------	----------	-----------------	------------	--------

الأبعاد	سنوات	10 سنوات	من 15 سنة	فأكثر
اليقظة البيئية	3.36	3.12	3.43	2.63
الكفاءة	3.46	3.28	3.51	2.52
التكلفة	3.29	2.84	3.33	2.19
الجودة	3.38	3.20	3.35	2.22
التجديد والابتكار	2.96	2.48	3.06	1.92

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (من 10 وأقل من 15 سنة) حيث يوافقون بشكل أعلى على وجود (اليقظة البيئية - الكفاءة - التكلفة - التجديد والابتكار)، ولصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) حيث يوافقون بشكل أعلى على وجود (الجودة)، بينما كانت فئة سنوات الخدمة (15 سنة فأكثر) هي أقل الفئات موافقة على وجود (اليقظة البيئية - الكفاءة - التكلفة - الجودة - التجديد والابتكار).

ومن النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه لا يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ومن خلال النتائج في الجداول رقم (29، 30، 32، 33، 34) التي كانت قيم مستوى الدلالة الحقيقي في المتوسطات العامة لأبعاد الدراسة على التوالي (0.132، 0.193، 0.155، 0.053) وهي أكبر من القيمة الافتراضية وبذلك فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على عدم وجود فروق الدلالة الإحصائية فيما يتعلق بدور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس يعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية".

ويعزى ذلك إلى أن الاختلاف لصالح مستوى الخدمة من (10-15) يعود إلى متوسط من يقع في هذا المستوى إذ لديهم مستوى معرفي وتطبيقي لمفاهيم اليقظة الاستراتيجية بأبعادها أكبر من بقية الفئات وأنهم قد مروا بتجارب في عملية تطبيق مفاهيم اليقظة الاستراتيجية أكبر من الفئة أقل من 10 سنوات، وأنهم يتعاملون مع التكنولوجيا والتحليل البيئية بمستوى أعلى من فئة أكبر من 15 سنة.

من خلال ما سبق عرضه يمكن تلخيص أبرز نتائج الدراسة بمايلي:

4-2-4 خلاصة نتائج الدراسة:

أ - خلاصة نتائج أبعاد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية جدول رقم (36)

المحور	البعد	الترتيب	مستوى الدور	الفقرة الأعلى	الفقرة الأدنى
اليقظة الاستراتيجية	البيئية	1	متوسط	تنظم الجامعة المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تخدم البيئة المحيطة بها.	تتواصل الجامعة باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء حول متطلبات حماية البيئة.
	التكنولوجيا	2	متوسط	تمتلك الجامعة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظم معلوماتها	تهتم الجامعة بنتائج مسابقات براءة الاختراع في المجال التكنولوجي.
	التجارية	3	متوسط	تنتقي الجامعة أفضل الكوادر من خلال معايير وشروط التعيين والقبول في الوظائف.	تخصص الجامعة وظيفة تهتم بخدمة المستفيدين.
	التنافسية	4	متوسط	تسعى الجامعة للحصول على ترتيب متقدم في التصنيف المحلي والعالمي للجامعات.	تستقطب الجامعة المستفيدين المحتملين بصورة مبكرة قبل منافسيها.
الميزة التنافسية	الكفاءة	1	متوسط	تمتلك الجامعة كادر وظيفي كفؤ.	تنفذ الجامعة خططها وأنشطتها وفقاً للفترة الزمنية المحددة
	الجودة	2	متوسط	تسعى الجامعة لنشر ثقافة الجودة كثقافة تنظيمية.	تسمح الجامعة للكفاءات الأكاديمية بالمساهمة في اتخاذ القرارات.
	التكلفة	3	متوسط	تمتلك الجامعة تجهيزات تساعدها على أداء عملها بتكلفة منخفضة.	تسعى الجامعة إلى وضع ضوابط لعملية تقييم العاملين.
	التجديد والابتكار	4	متوسط	تعمل الجامعة على تقديم خدمات تعليمية جديدة لا يقدمها المنافسون	تضمن الجامعة خططها الدراسية مواضيع حول الإبداع والابتكار.

ب - خلاصة نتائج الفرضيات جدول رقم (37)

النتيجة	العبارة	الفرضية
مرفوضة	لا يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس.	الرئيسية الأولى
مرفوضة	لا يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس.	الفرعية الأولى
مرفوضة	لا يوجد دور لليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس.	الفرعية الثانية
مرفوضة	لا يوجد دور لليقظة التجارية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس.	الفرعية الثالثة
مرفوضة	لا يوجد دور لليقظة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس.	الفرعية الرابعة
مقبولة	لا يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأندلس يعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.	الرئيسية الثانية

المصدر للجدولين رقم (36، 37) من إعداد الباحث بالاستفادة نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات.

المبحث -- نـاجات

5-1-1 تمهيد:

بعد أن تم تحليل بيانات الدراسة التي تم جمعت من خلال الاستبيانات التي نفذت في جامعة الأندلس، سيتم استعراض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً لأهداف ونتائج الدراسة وذلك على النحو الآتي:

5-1-2 استنتاجات الدراسة الحالية:

- 1- وجود دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس وأنه كلما ازداد درجة واحدة في تطبيق اليقظة الاستراتيجية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (0.965).
- 2- أن مستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية كان متوسطاً، وتتوفر جميع أبعاد اليقظة الاستراتيجية بمستوى متوسط أيضاً وكان ترتيبها (البيئية، التكنولوجية، التجارية، التنافسية).
- 3- تهتم جامعة الأندلس بانتقاء الكوادر وتسعي للحصول على تصنيف متقدم على مستوى الجامعات، كما أنها مهتمة بتنظيم المؤتمرات وورش العمل المتعلقة ببيئتها المحيطة.
- 4- أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة بدرجة متوسطة، وتتحقق أبعاد الميزة التنافسية المحددة في الدراسة بمستوى متوسط وأخذت الترتيب (الكفاءة، الجودة، التكلفة، التجديد والابتكار).
- 5- تمتلك الجامعة تجهيزات مادية وتمارس جهوداً إدارية في مجال الجودة أثرت إيجابياً على تحسين الميزة التنافسية لديها.
- 6- لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للمتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة المتمثلة ب(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).
- 7- وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في أغلب محاور الاستبانة ولصالح مستوى الخبرة (من 10-15) سنة عدا محاور (اليقظة التكنولوجية- اليقظة التنافسية - اليقظة التجارية) فإنها غير دالة على وجود فروق إحصائية.
- 8- تمارس الجامعة اليقظة الاستراتيجية كنشاط عابر يظهر من خلالها اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي وأنشطة الجودة.

- 9- يظهر القصور في اهتمام الجامعة بجوانب الإبداع والابتكار ومتابعة براءات الاختراع وغياب لافت للأنشطة التي تستهدف ذلك وهذا أثر سلباً على تحقيق مزايا تنافسية مرتفعة.
- 10- لا تولي الجامعة اهتمام متميز بقضايا التواصل والتنسيق مع المؤسسات والهيئات المجتمعية والاستقطاب المبكر للمستفيدين.
- 11- تتعاطى الجامعة مع القضايا التنافسية بصورة غير كافية، ويظهر ذلك من خلال تبوء البعد التنافسي المرتبة الأخيرة من بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية.
- 12- ضعف الاستثمار الكافي لقدرات الكوادر البشرية وتوظيفهم توظيفاً يقطعاً، أثر سلباً على مستوى الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

5-2-1 تمهيد

يتضمن هذا المبحث التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.

5-2-2 التوصيات:

1. في ضوء العرض النظري للدراسة والنتائج التي خلصت إليها من خلال الدراسة الميدانية، فإن الباحث يوصي بالآتي:
2. أن تولي الجامعة تعزيز جوانب ممارسة اليقظة الاستراتيجية المتوفرة والتي أشارت إليها نتائج الدراسة، وتنطلق من خلالها لتبني نظام يقظة استراتيجية شامل يزيد من مستوى تحقيق الميزة التنافسية لها.
3. أن تعمل الجامعة على تبني نظام اليقظة الاستراتيجية وتهيئة الهيكل التنظيمي والكوادر لاستيعاب وتنفيذ أدوار ضمن منظومة اليقظة الاستراتيجية وتحفيزهم لذلك.
4. أن تهتم الجامعة بالمحافظة على المزايا التنافسية التي حققتها الجامعة وإعطاء بُعد التجديد والابتكار حيزاً واسعاً لدعم استمرارية بقية الأبعاد.
5. أن تعمل الجامعة على استغلال وجود مجال تقني في تخصصها لتلبية احتياجات المجتمع من الخريجين المحترفين وتبني المخترعين والمشاركة في الأنشطة المحلية الدولية التي تخصهم والذين يمكن أن يثروا دور الجامعة في تحقيق يقظة تكنولوجية عالية، وتخصيص موازنات لدعم براءات الاختراع.
6. ضرورة أن تعمل الجامعة على تكثيف الجهود في تحديث الخطط العامة وخطط البرامج والخطط الدراسية وتضمينها أنشطة تتعلق بالإبداع والابتكار، وتحرص على تحقيق التميز في التنفيذ الكفؤ لأنشطتها زمنياً وأدائياً.
7. توجيه الاهتمام بالكوادر البشرية وتحقيق الكفاءة العالية في الأداء من خلال تطوير معايير التقييم وتطبيقها بمهنية وتوفير نظام للحوافز المادية والمعنوية وتعزيز الولاء المؤسسي وزيادة الفرص لمشاركتها في القرارات الرئيسية في الجامعة.
8. تطوير سياسات وإجراءات تتعلق بقياس رضا المستفيدين والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم وتخصيص خدمة خاصة بالعملاء مرتبطة بمصدر القرارات في الجامعة.
9. استخدام السياسات اليقظة باستمرار تجاه المنافسين الحاليين والمحتملين بما يمكن من اتخاذ قرارات سليمة تصب في تطوير المزايا التنافسية الحالية وإضافة مزايا نوعية تناسب مع التغييرات البيئية المحتملة.

5-2-2 الاقتراحات:

خلصت الدراسة الحالية إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات التي تربط اليقظة الاستراتيجية بمتغيرات أخرى خصوصاً في المجالات الآتية:

- أثر تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في تحسين الأداء.
- اليقظة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة.
- اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة.

- دور المسؤولية في تحسين الصورة الذهنية للمنظمات.
- دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع

• القرآن الكريم.

أولاً: الكتب العربية.

1. -الزعبي. حسن (2005). " نظام المعلومات الاستراتيجية". عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
 2. الزعبي. محمد بلال والصلاحية. عباس(2000)، النظام الإحصائي spss فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، ط1 .
 3. خليل. نبيل مرسي 1998 الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة.
 4. درة. عبد الباري إبراهيم جردات. وناصر محمد سعود (2014)، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
 5. السلمي. على (2001). " خواطر في الإدارة المعاصرة". القاهرة، مصر: دار غريب للنشر.
 6. مصطفى. أحمد سيد (2006)، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
 7. المعجم الوسيط الجزء الثاني الطبعة الثالثة مجمع اللغة العربية
 8. الصحاح في اللغة العربية نديم مرعشلي وأسامة مرعشلي .
 9. طالب. علاء فرحان والبناء. زينب مكي (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان - الأردن.
 - 10.فانداين . ديو بولب (2007)،" مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل ، وسلمان الخضري، وطلعت منصور غبريال ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
 - 11.محسن. عبد الكريم والنجار. صباح مجيد (2004)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ثانياً: الرسائل والأبحاث العلمية:
- 12.إبراهيم. محمد الصديق (2015)،" تنمية الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية"، أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان، أم درمان - السودان.
 - 13.أبو رضوان. علي محمد أحمد (2021)،" دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي لدى كبرى البلديات"، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة.

14. أبو هادي. أحمد جابر حسين (2019)، "أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الريادة دراسة ميدانية في الشركات اليمينية للصناعات الغذائية"، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن صنعاء.
15. أحمد. بخوش (2007)، "دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - الجزائر.
16. آمنة. رباع (2021)، "دور اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) أم البواقي" - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر.
17. أميرة. محاط (2014)، "أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة على مؤسسة الاتصالات الجزائرية فرع ميله"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
18. تيطراوي. إيمان وزوبيري. زهيرة (2019)، "أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" - دراسة ميدانية لمؤسسة LafargeHolcim بالمسيلة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر.
19. جميلة. بريكي وفتيحة. زوكة (2019)، "أثر اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس لوكالتي أدرار - تمارست الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايه أدرار - الجزائر.
20. حذاق. عبد اليقين (2015)، "دور إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة دراسة حالة وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM أم البواقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي - الجزائر.
21. حرشايوي. أسماء وهماش. إكرام (2020)، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس المسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف الجزائر.
22. حنان. يحيى الشريف (2018)، "تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف - الجزائر.
23. خولة. محمد (2015)، "دور تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة: مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة TIFIB-، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير - بسكرة - الجزائر.
24. درقالي. سهام وعياشية. نسيم (2016)، "دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع" دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي (شركة ENTES) قالمة -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة - الجزائر.

25. الدعيس. هدى أحمد حميد (2015)، "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن"، رسالة ماجستير - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - صنعاء- اليمن.
26. الدهدار. مروان (2006)، "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية"، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة.
27. رضوان. رضا أحمد حماد (2020)، "متطلبات اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات"، دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية بفلسطين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
28. رضوان. لورزاني (2019)، " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية" دراسة ميدانية بمؤسسة IRIS ولاية سطيف، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله، الجزائر.
29. سارة. جواني (2019)، "أثر نظم المعلومات على تفعيل اليقظة الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة"- أم البواقي- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بين مهدي، أم البواقي- الجزائر.
30. سريدي. سلمى وبوجمعة. نسرين (2019)، " دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة". دراسة حالة مؤسسة "Condor" لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بولاية برج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة- الجزائر.
31. سعيدة. دحماني (2018)، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية والأثاث المكتبي البويرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج بالبويرة - الجزائر.
32. السوسى . يوسف (2015)، "جودة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية" ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين.
33. شبيح. خيرة والذيب. منال (2021)، "أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية" دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة) بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
34. شلبي. أماني عبد العظيم مرزوق (2018)، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة- مصر.
35. الصالح. عثمان (2012)، "بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة أم القرى، السعودية.

36. ضياء الدين. زواو(2013)، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر.
37. العالية. طجين (2014)، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر" دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة- الجزائر.
38. عامر. ياسمين محمد أحمد (2018)، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، دراسة حالة البنك اليمني للإنشاء والتعمير)، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا- اليمن.
39. العباهي. أحمد مقبل أحمد علي (2019)، "إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن صنعاء.
40. عز الدين. عبداوي (2021)، " دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" - دراسة ميدانية في مجمع عبيدي بولاية قالمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 الجزائر.
41. العزاوي. سحر أحمد كرجي موسى (2005)، " أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة- العراق.
42. عطاق. ولاء فريد حسين (2014)، " أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية اليمنية" دراسة ميدانية في محافظة عدن ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية- جامعة عدن.
43. عطية. خالد عبد الفتاح (2018)، "أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
44. العقلة. بسمة عدنان (2017)، " القدرة التنافسية لجامعة دمشق وفق معايير الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" دراسة ميدانية في جامعة دمشق، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق- سوريا.
45. عقيد. سلمى الحاج محمد(2018) " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات - سوداتل" ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الإمام المهدي - السودان.

46. علي. نون جهاد عطية الله محمد (2019)، "الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية" (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- السودان.
47. العماري. عبد الكريم علي ناجي (2017)، "أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية" دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الاندلس صنعاء - اليمن.
48. عمرو. دانة خالد (2009)، "علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية" (دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء والتعمير العاملة في الأردن)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - الأردن.
49. عوابد. نفيسة وطليبة. سعاد، (2019)، " دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي- الجزائر.
50. فاطمية. كيلوي ونور الهدى (2021)، "مقام المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، دراسة ميدانية في بعض منظمات الأعمال في ولاية أدرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايه أدرار - الجزائر.
51. فهيمة. عباس (2009) " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة ابن يوسف- الجزائر.
52. قشظة. أمال (2015)، " استراتيجية مقترحة لتطوير أرس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.
53. كحيل. اسماعيل (2016)، " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية"، دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
54. مجذاب. علي كزاز (2018)، " التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق" (دراسة على عينة من القادة الاستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي)، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- السودان.
55. محمدين. جابر عبد الحميد دياب (2021)، "أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات الصحية" دراسة ميدانية على المستشفيات الأهلية الفلسطينية المحافظات الجنوبية "رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة - فلسطين.
56. مروة. درابلة وترايعية. عبد العلي (2019)، " دور التعليم الإلكتروني في تحسين الميزة التنافسية وجهة نظر الأساتذة"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قلمة - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة- الجزائر.

57. مريم. حمو (2014)، "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي - الجزائر.
58. ناصري. آسيا (2015)، "أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية" - دراسة حالة بنك الخليج - الجزائر AGB - وكالة عين مليلة رقم 110، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر.
59. نجم الدين. زناق (2019)، "دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي رغيث - أم البواقي - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي - الجزائر.
60. نور العابدين. قوجيل (2012)، "دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر.
61. هاجر. بلعسل (2018)، "مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم - الجزائر.
62. هلال . طارق (2014)، "أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني"، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان، السودان.
63. هيج. درة علي أحمد هادي (2019)، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن.
- ثالثاً: الدورات والمؤتمرات.**
64. إبراهيم. محمد (نوفمبر 2009)، المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان " اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي"، جامعة المنصورة، 1-2.
65. الأسمر. منى والهدلي. سهى (2014)، "مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم"، المجلة التربوية، الكويت، مجلد 28، عدد 11.
66. أمباركة. طوير وعمر. محيي الدين محمود (2021)، "دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية مجلد (7) عدد (1) 2021م
67. أومر. شيروان عمر (2019)، "التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي"، مجلة فلاي زانست العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية، أربيل كوردستان العراق، المجلد (4)، العدد (2).

68. بقا. الشريف ومحلب، فايذة (2015)، "تأثير التحميل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة"، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، عدد 2
69. بلالي. أحمد وسملالي، يحضيه (2018)، "ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، من *جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية، مجلة رؤى اقتصادية*، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 8، العدد 2.
70. بلحاج. مريم (مارس 2017)، "اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، عدد مارس، 2017.
71. الجمل. سمير سليمان (2020)، "اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها"، *دفا تر البحوث العلمية*، المجلد 8، العدد 2.
72. الحبشي. شيماء جبر عبد الله جبر (إبريل 2020)، "دور التكوين الجامعي للطلاب في تحقيق الميزة التنافسية جامعة الإسكندرية أنموذجا"، *مجلة كلية التربية بالقازيق*، العدد 107، الجزء 2.
73. حرايرة. عتيمة (2015)، "الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة لأقام للتأمينات". *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، العدد السادس.
74. حمودي. كواكب عزيز وعريبي. سناء محمد (2019)، "تأثير اليقظة الاستراتيجية في صنع القرارات الإدارية" - دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات، *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، العدد 45.
75. الحواجزة. كمال محمد (2013)، "ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مجلد 9، العدد 4.
76. الدرويش. أنعام ومنى كشيك (2021)، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حماة"، *مجلة جامعة البعث*، المجلد 43، العدد 29.
77. الرشيد. بدر عوض لزام (2019)، "مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها" دراسة تحليلية ورؤية تكاملية *مجلة كلية التربية*، بينها العدد 120، أكتوبر، الجزء الأول.
78. رملي. حمزة (2014)، "دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية حول واقع صناعة الأدوية بقسنطينة"، *مجلة البحوث المالية والاقتصادية*، العدد 2، ديسمبر.
79. الزهراني. عبد الله (2012)، "واقع نظم إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية"، دراسة على الشركات المساهمة بالسعودية، *مجلة كلية التجارة*، جامعة أسيوط عدد 52.
80. الزهيري. إبراهيم عباس (2018)، "اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية"، *مجلة كلية التربية*، جامعة سوهاج، مجلد 52، 1:39.
81. سليمان. السعيد السعيد بدير (يوليو 2021)، "إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ"، *مجلة كلية التربية جامعة بني سويف*، عدد يوليو الجزء الثاني.

82. صلاح الدين. نسرین صالح محمد (2020)، "ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس"، دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية عين شمس ، العدد 44 ، الجزء 4.
83. صندوقة. سميرة (2010)، "متطلبات الإبداع التكنولوجي في ظل الديناميكية التنافسية"، مداخلة: الملتقى الدولي الرابع : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بوعلي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر ، نوفمبر.
84. الطائي. رعد ومهدي. أحمد (2015)، "أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المنظمي" بحث تطبيقي في دائرة مدينة الطب مجلة الإدارة والاقتصاد السنة 38 العدد 130 للعام 2015م جامعة بغداد.
85. طه. سهام محمد أمر الله (2014)، "رؤية مستقبلية لوحدة خدمة المجتمع في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي"، كلية العلوم والآداب للبنات بالناماص -جامعة الملك خالد نموذجاً، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد 6، العدد 20.
86. عبد الجليل. أحمد نظير وأحمد. شهيناز فاضل (2020)، "انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي" - دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 125.
87. عبد الحميد. أسماء عبد الفتاح نصر (مارس 2021)، "تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية"، كلية التربية جامعة سوهاج، المجلة التربوية عدد مارس مجلد 2 (83).
88. عبد العال. نجلاء عبد التواب عيسي (أكتوبر 2018)، "خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف"، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف عدد أكتوبر الجزء الأول.
89. علوان. سهام أحمد محمد (مارس 2021)، "إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات (COVID 19)"، عدد مارس-ج2- (83)، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج.
90. كرومي. سعيد وعمر، أحمد (2010)، "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، مداخلة: الملتقى الدولي الرابع ، كلية الاقتصاد بجامعة حسيبة بالجزائر بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ، المنعقد في 8-9 نوفمبر .
91. لزه. علمي (2018) " دور اليقظة الاستراتيجية في دعم المؤسسة". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي - عدد خاص- جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر.
92. محمد. سحر (2015)، "تصور مقترح لضمان جودة التعليم المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، المجلة العربية لجودة التعميم العالي، مجلد 8، عدد 19.
93. معروف. جيلالي وآخرون (2021)، " دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" -دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مجلد 6 ، العدد 1.

94. الوادي. محمود والزعبي. علي (2011)، "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية"، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي** ، جامعة العموم والتكنولوجيا ، صنعاء ، مجلد 4 ، عدد 8 .
95. ويح . مجد (2013)، "متطلبات تطوير أرس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات ، دراسة ميدانية"، **مجلة كلية التربية** ، جامعة بنها ، مجلد 24 ، عدد 95 .
96. ياسين. فالي ونورالدين. شنوفي (2019)، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، **مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية – المجلد 04 – العدد 01**

رابعاً: المراجع الأجنبية:

97. Atem. Tongwa Ivo،and. Yella،Gilbert Ncheh (2007)، **CONTINUOUS QUALITY IIMPROVEMENT: Implementation AND SUSTAINABILIIITY**، 2007.
98. Chaparroa. Teresa Sanchez (2020)، Competitive implications of quality assurance processes in higher education. The case of higher education in engineering in France، **ECONOMIC RESEARCH–EKONOMSKA ISTRAŽIVANJA**، 2020، VOL. 33، NO. 1، 2825–2843.
99. Day. G. S.، & Schoemaker، P. J. (2008). Are you a'vigilant Leader'? **MIT Sloan Management Review**، 49 (3)، 43 .
100. Dimitrova. G،(2017)، COMPETITIVENESS OF THE UNIVERSITIES: MEASUREMENT CAPABILITIES، **Trakia Journal of Sciences**، Vol. 15، Supl. 1، pp 311–316، 2017.
101. Evans،and Collier،**Operation Management an Integrated Goods and services، Approach،Thomson،South،western،U.S.Ainternational.** studentedition،www.swlearning.com.2007
102. Fahey، Liamm (1918) "**The strategic Planning Management Reader**" Prentice–Hall، I Inc.، Newjersey، 1989 .
103. Habtoor، Ammar Saleh & others، (2019)، DO COMPETITIVE STRATEGIES MODERATE THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION AND PERFORMANCE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS؟، **Academy of Strategic Management Journal**، Volume 18، Issue 2، 2019.

104. Heizer. Jay and Render. Barry (2001). "**Principles of Operations Management**". 4th ed. Prentice Hall: New Jersey, U.S.A.
105. Jalod, Kasim M. & others, (2021) **Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq**. **Article in Multicultural Education** · Volume 7, Issue 1, 2021.
106. LESCA H. (1994): Veille stratégique pour le management stratégique: état de la question et axes de recherche. **Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion**. SG N°20, vol 5, p 31–50
107. Liu. Tsai–Lung. (2003). "**Organization Learning and Social Network Market Orientation. The Role of Resource–Based View Strategy in Gaining Dynamic Capabilities Advantage**" available at. www.hicbusiness.org.
108. Machado, Maria de Lourdes & others, (2004), **Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions, Higher Education Policy**, 2004, 17, (383–404).
109. Macmillan. H. & Mahan. T. (2001). **Strategic Management**, Oxford University Published, USA.
110. OLANIPEKUN, Wahid Damilola & others, (2015), IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE – EVIDENCE FROM NIGERIAN BOTTLING COMPANY, **Journal of Policy and Development Studies** Vol. 9, No. 2, February 2015.
111. Stevenson. William. J. (2007). "**Production: Operations Management**". 8th ed. Von Hoffmann Press
112. JAAZ, SUHA AZEEZ & 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).

113. Hassan, Sahera Mohammed & Dawood. Fadheela Salman, (2020).
MARKETING VIGILANCE AND ITS ROLE IN AMBIDEXTERITY
PERFORMANCE APPLIED RESEARCH IN BAGHDAD COMPANY FOR
SOFT DRINKS, **International Journal of Management (IJM)**, Volume
11, Issue 12, December 2020, pp 1286–1306.
114. Al-Yasiry. Habib Marouh Nasser & Al-Yasiry. Ahmed Ghazi Mahdi, The
Role of Strategic Vigilance in Applying the Porter Model of The Five
Forces in A Sample of Private Hospitals, **International Journal of
Research in Social Sciences and Humanities**, Vol. No. 10, Issue No.
IV, Oct–Dec.
115. Alshaer. Sawsan A (2020), The Effect of Strategic Vigilance on
Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks, **Modern
Applied Science**, Vol. 14, No. 6; 2020.
116. Sirega. Prima Andreas, & others, (2022), Supply Chain Management
and Competitive Advantage in Pekanbaru City: An Evidence from Small
and Medium–Sized Bread Industry, **Asian Journal of Management
Entrepreneurship and Social Sciene**, Volume 02 Issue 01.
117. Brizon. A., & Wybo, J. L. (2006, November). Vigilance: a process
contributing to the resilience of organizations. In 2nd Symposium on
Resilience Engineering (pp. 46–52).

خامساً: المواقع الالكترونية:

118. موقع المعرفة (2022)، "ماهي الميزة النسبية"، متاح 2022/2/12م متاح على موقع:
.htt\marifeh.com

119. موقع جامعة الأندلس (2022)، "نبذة عن الجامعة" صنعاء، متاح بتاريخ 20 / 4 / 2022م، متاح
على موقع: <http://www.andalusuniv.net/AUSTNEW/content.phb?pid>

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

المحترم الدكتور الفاضل

تحية طيبة وبعد،،،،

الموضوع/ تحكيم رسالة ماجستير

إشارة إلى الموضوع أعلاه:

بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الموسومة بـ " دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية " (دراسة حالة على جامعة الأندلس للعلوم والتقنية) كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال.

وتهدف الدراسة إلى الكشف عن علاقة اليقظة الاستراتيجية بالميزة التنافسية، وذلك من خلال معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية وواقع الميزة التنافسية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية - صنعاء.

ولتحقيق أهداف الدراسة ووفقاً للمنهجية التي اتبعها الباحث، فقد صمم أداة تكشف عن واقع هذه العلاقة، معتمداً على عدد من المصادر والمراجع والدراسات المتعلقة بالموضوع، حيث تكونت الاستبانة من (44) فقرة موزعة على محاور وأبعاد الدراسة.

وكونكم من ذوي الخبرة والتخصص والمكانة العلمية المرموقة، فإن الباحث يأمل تفضلكم بتحكيم الاستبيان، ووضع التعديلات التي ترونها مناسبة لتخدم الغرض الذي أعدت من أجله الأداة.

مع العلم أن الباحث سوف يستخدم مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة واقع اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

مقداراً إسهامكم في تطوير البحث العلمي.

البيانات المحكم	البيانات المحكم		
	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص
عبد الرحمن أحمد عبد الله			
مكان العمل	الإيميل	الهاتف	alaymen80@gmil.com
			772909093

أولاً: البيانات العامة:

1	الاسم	2		الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
3	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من (30) سنة	<input type="checkbox"/> (31 – 40) سنة	<input type="checkbox"/> (41 – 50) سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من (51) سنة	
4	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من بكالوريوس	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه	
5	المركز الوظيفي	<input type="checkbox"/> إدارة عليا (رئيس جامعة ، نائب رئيس جامعة ، أمين عام)				
		<input type="checkbox"/> إدارة وسطى (عميد كلية ، مدير عام ، نائب مدير عام ، مدير إدارة)				
		<input type="checkbox"/> إدارة مباشرة (رئيس قسم ، مسؤول وحدة ، مختص ، أخرى)				
6	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من (5) سنوات	<input type="checkbox"/> (5) وأقل من (10) سنوات			
		<input type="checkbox"/> (10) وأقل من (15) سنة	<input type="checkbox"/> (15) سنة فأكثر			

ثانياً: البيانات الموضوعية

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية:

تواجّد نظام معلوماتي داخل الجامعة يقوم برصد وجمع متغيرات البيئة الخارجية باستمرار من أجل الكشف عن الفرص لاستغلالها وتجنب التهديدات من خلال تقدم المنافسين والتنبؤ بما سيحدث في الجامعات الأخرى من أجل اتخاذ قرار يساعد الجامعة في التعامل مع المتغيرات المستقبلية.

أولاً: اليقظة التكنولوجية:

متابعة الجامعة لأحدث تطورات التقنية المستخدمة والتي من المحتمل استخدامها مستقبلاً كي تساعد الجامعة على التطور والتقدم التكنولوجي.

م	الفقرات	صلاحية الفقرة		مدى انتمائها للمجال		التعديل المناسب للفقرة
		صالحة	غير صالحة	تتنمي	لا تتنمي	
1	تمتلك الجامعة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظم المعلومات.					
2	تحديث الجامعة موقعها الإلكتروني باستمرار لتلبية احتياجات العاملين والطلاب .					
3	تنفذ الجامعة باستمرار دورات وبرامج تدريبية لتنمية مهارات كوادرها على استخدام الأجهزة والبرمجيات الحديثة.					
4	تفتني الجامعة نسخ أصلية للبرمجيات والتقنيات المتطورة.					
5	تحدث الجامعة بنيتها التحتية والمعدات بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.					
6	تهتم الجامعة بنتائج مسابقات براءة الاختراع في المجال التكنولوجي.					
7	توفر الجامعة نظم إلكترونية تساعد على إيجاد الحماية الفكرية لكافة البرمجيات والخدمات.					

ثانياً: اليقظة التنافسية :

النشاط الذي من خلاله تتعرف الجامعة على منافسيها الحاليين والمحتملين.

م	الفقرات	صلاحية الفقرة		مدى انتمائها للمجال		التعديل المناسب للفقرة
		صالحة	غير صالحة	تتنمي	لا تتنمي	
1	يتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات عن الأداء الحالي للمنافسين.					
2	تتابع الجامعة الاستراتيجيات التنافسية المتبعة لدى المنافسين.					
3	تسعى الجامعة للحصول على ترتيب متقدم في التصنيف المحلي والعلمي للجامعات.					
4	تقدم الجامعة خدمات تعليمية وبحثية لا تتوفر لدى المنافسين.					
5	توفر الجامعة بيئة تعليمية جاذبة وفق المعايير التنافسية.					
6	توفر الجامعة مصادر دائمة لجمع المعلومات عن المنافسين.					

ثالثاً: اليقظة التجارية

متابعة تطور احتياجات العملاء، وانتقاء أفضل الموارد لتتمكن من المنافسة.

م	الفقرات	صلاحية الفقرة		مدى انتمائها للمجال		التعديل المناسب للفقرة
		صالحة	غير صالحة	تتنمي	لا تتنمي	
1	تستجيب الجامعة لحاجات الخريجين من المهارات المطلوبة لسوق العمل.					
2	تطبق الجامعة أنظمة إدارية حديثة لتطوير أدائها.					
3	تستحدث الجامعة تخصصات وبرامج دراسية تنسجم مع سوق ومتطلبات العمل.					
4	تصمم الجامعة برامجها بالشكل الذي يعمل على تعزيز ثقة المستفيدين.					
5	تنتقي الجامعة أفضل الكوادر من خلال معايير وشروط للتعيين والقبول في الوظائف.					
6	تخصص الجامعة وظيفة تهتم بخدمة العملاء.					
7	تعمل الجامعة على الاستفادة من مقترحات العملاء.					
8	تستخدم الجامعة أدوات وآليات منتظمة لقياس رضا العملاء.					

رابعاً: اليقظة البيئية

اهتمام الجامعة بمختلف التغيرات التي تحدث في المجتمع، والتي يمكن أن تعرضها لخطر الاضطراب وتؤثر على علاقتها بالبيئة المحيطة.

م	الفقرات	صلاحية الفقرة		التعديل المناسب للفقرة
		صالحة	غير صالحة	
1	تحلل الجامعة البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.			
2	تتابع الجامعة باستمرار التقارير والمنشورات الحكومية التي تؤثر على نظامها.			
3	تنظم الجامعة المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تناقش قضايا البيئة والحفاظ عليها.			
4	تتواصل الجامعة باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات.			
5	تحلل الجامعة باستمرار متطلبات القطاعات التنموية بالمجتمع في نطاق تخصصها.			
6	تلتزم الجامعة بالقوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث.			

المحور الثاني: الميزة التنافسية:

قدرة الجامعة على تلبية احتياجات العملاء ومواجهة حدة المنافسة بشكل أكثر كفاءة .

أولاً: الكفاءة والتكلفة: تقديم مخرجات نوعية بتكاليف أقل من المنافسين.

م	الفقرة	صلاحية الفقرة		التعديل المناسب للفقرة
		صالحة	غير صالحة	
1	تستقطب الجامعة الأفراد ذو الكفاءات العلمية والفنية.			
2	تسمح الجامعة للكفاءات الأكاديمية بالمشاركة في اتخاذ القرارات.			
3	تمتلك الجامعة تجهيزات تساعدها على أداء عملها بكفاءة.			
4	تقدم الجامعة خدماتها لعملائها بأقل تكلفة لضمان حصتها السوقية.			
5	تمارس الجامعة رقابة مالية منظمة على تكاليفها.			

ثانياً: الجودة: تقديم منتجات وخدمات تتمتع بخصائص ومواصفات تحقق رضا العملاء.

م	الفقرة	صلاحية الفقرة		مدى انتمائها للمجال		التعديل المناسب للفقرة
		صالحة	غير صالحة	تتنمي	لا تنتمي	
1	تقدم الجامعة خدمات تعليمية وأكاديمية وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.					
2	تسعى الجامعة لنشر ثقافة الجودة كثقافة تنظيمية.					
3	تقيم وتطور الجامعة باستمرار سياستها الجامعية للقبول والتسجيل.					
4	تهتم الجامعة بالتوصيف الوظيفي والتعيين في الأقسام والوظائف الإدارية المختلفة اعتماداً على معايير الكفاءة.					

ثالثاً: سرعة الاستجابة:

قدرة الجامعة على بحث وتلبية احتياجات العملاء

م	الفقرة	صلاحية الفقرة		مدى انتمائها للمجال		التعديل المناسب للفقرة
		صالحة	غير صالحة	تتنمي	لا تنتمي	
1	تهتم الجامعة بمشكلات الطلبة ومناقشة قضاياهم أولاً فأول.					
2	توفر الجامعة احتياجات الطلبة من الخدمات المساندة (استراحات - بوفيهات - مصادر تعلم وبحث).					
3	تفتح الجامعة تخصصات تتلاءم مع رغبات وطموحات الطلبة.					
4	تمكن الجامعة الطلبة من الوصول السريع لمصادر التعلم.					

رابعاً: التجديد والابتكار:

قدرة الجامعة على ابتكار مواصفات لخدماتها بما يعزز قدرتها التنافسية.

م	الفقرات	صلاحية الفقرة		مدى انتمائها للمجال		التعديل المناسب للفقرة
		صالحة	غير صالحة	تتنمي	لا تنتمي	
1	تخصص الجامعة موازنة سنوية لدعم الابتكار والإبداع.					
2	تشجع الجامعة الطلبة على تقديم أبحاث تخرج مبتكرة.					
3	توفر الجامعة وسائل اتصال مباشرة لدعم واستقطاب الأفكار الإبداعية للاستفادة منها وتطبيقها في الجامعة.					
4	تحديث الجامعة استراتيجيات وتقنيات التدريس التي تشجع الطلبة على الإبداع والابتكار.					

انتهى الاستبيان ،،

ملحق رقم (2) أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة من الجامعات اليمنية

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة التي يعمل بها
1	محمد الخامس سعيد المخلافي	أستاذ دكتور	إدارة الأعمال إدارة تربوية	جامعة المستقبل
2	عبد اللطيف مصلح محمد عايض	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
3	عبد الكريم صالح ناجي القفري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة اليمنية
4	نبيل محمد علي العلفي	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة عمران
5	محمد عبد الله سرحان الكهالي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة الإماراتية
6	عبد ه أحمد علي العامري	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
7	بسام علي أحمد مسلم	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
8	علي حسين الأشول	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة العلوم والتكنولوجيا
9	محمد سعيد أحمد الهمداني	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	مركز البحوث والتطوير التربوي
10	تماني علي سيف	أستاذ مساعد	علم اجتماع	جامعة عدن
11	رشاد أحمد عبد الغني	أستاذ مساعد	نحو وصرف ودلالة	جامعة البيضاء

ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال



الكرام القيادة الأكاديمية والإدارية في جامعة الأندلس المحترمون
عناية الأخ:

تحية طيبة وبعد،،،،

الموضوع/ استبانة رسالة ماجستير

إشارة إلى الموضوع أعلاه:

بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تعد أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الموسومة بـ "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية" (دراسة حالة على جامعة الأندلس للعلوم والتقنية) كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال. وتهدف الدراسة إلى الكشف عن دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية وواقع الميزة التنافسية في جامعة الأندلس للعلوم والتقنية - صنعاء . ولتحقيق أهداف الدراسة ووفقاً للمنهجية التي اتبعها الباحث ، فقد صمم - معتمداً على عدد من المصادر والمراجع العلمية والدراسات المتعلقة بالموضوع- أداة مكونة من محورين:

المحور الأول: مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأندلس.

المحور الثاني: مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الأندلس.

وأمام كل فقرة خمسة بدائل (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة). إضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الأولية المتعلقة بأفراد العينة.

وكون صحة النتائج تعتمد بشكل رئيسي على دقة إجاباتكم، كما أن ترك أسئلة دون إجابة يجعل الاستمارة غير صالحة للتحليل .

نامل تعاونكم وتكرمكم الإجابة على فقرات الاستبيان ووضع إشارة (✓) في المكان المناسب والذي يعكس وجهة نظركم .

ونؤكد لكم أن جميع المحاور والفقرات المطلوبة ستكون محصورة لغرض البحث العلمي، وستعامل إجاباتكم بالسرية الكاملة.

مقدراً إسهامكم في تطوير البحث العلمي.

الباحث: عبد الرحمن أحمد عبد الله محمد /// هاتف (772909093)

أولاً: البيانات العامة:

1	الاسم	اختياري	2	النوع الاجتماعي	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
3	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من (30) سنة <input type="checkbox"/> (31 - 40) سنة <input type="checkbox"/> (41 - 50) سنة			(51) سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
4	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من بكالوريوس <input type="checkbox"/> بكالوريوس		<input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه	
5	المستوى الوظيفي	<input type="checkbox"/> إدارة عليا (رئيس جامعة - نائب رئيس جامعة - أمين عام - عميد كلية)			
		<input type="checkbox"/> إدارة وسطى (مدير عام - نائب مدير عام - مدير إدارة)			
		<input type="checkbox"/> إدارة مباشرة (رئيس قسم - مسؤول وحدة - مختص - أخرى)			
6	سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من (5) سنوات <input type="checkbox"/> (5) وأقل من (10) سنوات			
	الخدمة	<input type="checkbox"/> (10) وأقل من (15) سنة <input type="checkbox"/> (15) سنة فأكثر			

ثانياً: البيانات الأساسية:

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية:

تواجد نظام معلوماتي داخل الجامعة يقوم برصد وجمع متغيرات البيئة الخارجية باستمرار من أجل الكشف عن الفرص لاستغلالها وتجنب التهديدات من خلال تقدم المنافسين والتنبؤ بما سيحدث في الجامعات الأخرى لاتخاذ قرار يساعد الجامعة في التعامل مع المتغيرات المستقبلية.

أولاً: اليقظة التكنولوجية:

متابعة الجامعة لأحدث تطورات التقنية المستخدمة والتي من المحتمل استخدامها مستقبلا كي تساعد الجامعة على التطور والتقدم التكنولوجي.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تضع الجامعة خطاً للتعامل مع التطورات التكنولوجية المتوقعة.					
2	تمتلك الجامعة شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظم معلوماتها					
3	تحدث الجامعة موقعها الإلكتروني باستمرار لتلبية احتياجات منتسبيها .					
4	تنفذ الجامعة باستمرار دورات وبرامج تدريبية لتنمية مهارات كوادرها على استخدام الأجهزة والبرمجيات الحديثة.					
5	تقتني الجامعة نسخاً أصلية للبرمجيات والتقنيات المتطورة.					
6	تحدث الجامعة بنيتها التحتية بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.					
7	تهتم الجامعة بنتائج مسابقات براءة الاختراع في المجال التكنولوجي.					

ثانياً: اليقظة التنافسية:

النشاط الذي من خلاله تتعرف الجامعة على منافسيها الحاليين والمحتملين.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	يتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات عن الأداء الحالي للمنافسين.					
9	تتابع الجامعة الاستراتيجيات التنافسية المتبعة لدى المنافسين.					
10	تسعى الجامعة للحصول على ترتيب متقدم في التصنيف المحلي والعالمي للجامعات.					
11	تقدم الجامعة خدمات تعليمية وبحثية متميزة عن المنافسين.					
12	تستقطب الجامعة المستفيدين المحتملين بصورة مبكرة قبل منافسيها.					
13	توفر الجامعة مصادر دائمة لجمع المعلومات عن المنافسين.					
14	تتوقع الجامعة القرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون.					

ثالثاً: اليقظة التجارية.

متابعة تطور احتياجات المستفيدين، وانتقاء أفضل الموارد لتتمكن من المنافسة.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تستجيب الجامعة لحاجات السوق من الخريجين وفق المهارات المطلوبة.					
16	تنتقي الجامعة أفضل الكوادر من خلال معايير وشروط التعيين والقبول في الوظائف.					
17	تستحدث الجامعة تخصصات وبرامج دراسية تتسجم مع سوق العمل ومتطلباته.					
18	تصمم الجامعة برامجها التعليمية بالشكل الذي يعمل على تعزيز حصتها السوقية.					
19	تخصص الجامعة وظيفة تهتم بخدمة المستفيدين.					
20	تستخدم الجامعة أدوات وآليات منتظمة لقياس رضا المستفيدين.					
21	تستفيد الجامعة من المقترحات والتغذية الراجعة من المستفيدين.					

رابعاً: اليقظة البيئية.

اهتمام الجامعة بمختلف التغيرات التي تحدث في المجتمع، والتي يمكن أن تعرضها لخطر الاضطراب وتؤثر على علاقتها بالبيئة المحيطة .

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تتخذ الجامعة قراراتها بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.					
23	تلم الجامعة بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بنشاطها.					
24	تتابع الجامعة باستمرار التقارير والمنشورات الحكومية التي تؤثر في أدائها.					
25	تنظم الجامعة المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تخدم البيئة المحيطة بها.					
26	تحلل الجامعة باستمرار متطلبات القطاعات التنموية بالمجتمع في نطاق تخصصها.					
27	تلتزم الجامعة بالقوانين المتعلقة بحماية البيئة والحد من التلوث.					
28	تتواصل الجامعة باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء حول متطلبات حماية البيئة.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية.

قدرة الجامعة على تلبية احتياجات المستفيدين ومواجهة حدة المنافسة بشكل أكثر كفاءة.

أولاً: الكفاءة: الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق مستوى معين من النواتج أو المخرجات وبأقل التكاليف.

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
29	تمتلك الجامعة كادر وظيفي كفؤ.					
30	تسمح الجامعة للكفاءات الأكاديمية بالمساهمة في اتخاذ القرارات.					
31	تتخذ الجامعة إجراءات لمراقبة سير العمل لضمان معدلات أداء عالية					
32	تنفذ الجامعة خططها وأنشطتها وفقاً للفترة الزمنية المحددة					

ثانياً: التكلفة: القدرة على إنتاج منتجات (مخرجات) منافسة وبتكلفة أقل .

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	تمتلك الجامعة تجهيزات تساعد على أداء عملها بتكلفة منخفضة.					
34	تمارس الجامعة رقابة مالية منظمة لتخفيض تكاليف خدماتها.					
35	تقدم الجامعة خدماتها بتكلفة تتواءم مع مستوى الخدمات المقدمة.					
36	توفر الجامعة آليات لتبسيط إجراءات العمل وتقليل التكلفة.					

ثالثاً: الجودة: تقديم منتجات وخدمات تتمتع بخصائص ومواصفات تحقق رضا المستفيدين.

عام	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	تقدم الجامعة خدمة تعليمية وأكاديمية وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.					
38	تسعى الجامعة لنشر ثقافة الجودة كثقافة تنظيمية.					
39	تقدم الجامعة خدماتها بصورة صحيحة من المرة الأولى.					
40	تهتم الجامعة بالتوصيف الوظيفي وفق معايير الكفاءة.					
41	تسعى الجامعة إلى وضع ضوابط لعملية تقييم العاملين.					

رابعاً: التجديد والابتكار:

قدرة الجامعة على ابتكار مواصفات لخدماتها بما يعزز قدرتها التنافسية.

عام	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
42	تخصص الجامعة موازنة سنوية لدعم الابتكار والإبداع.					
43	تشجع الجامعة الطلبة على تقديم مشاريع تخرج تنطوي على الابتكار.					
44	توفر الجامعة وسائل اتصال مباشرة لدعم واستقطاب الأفكار الإبداعية للاستفادة منها.					
45	تضمن الجامعة خططها الدراسية مواضيع حول الإبداع والابتكار.					
46	تعمل الجامعة على تقديم خدمات تعليمية جديدة لا يقدمها المنافسون.					

انتهى الاستبيان،،،،

شاكرًا لكم تعاونكم

ملحق رقم (4) خطاب جامعة الأندلس للمركز الوطني للمعلومات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الأخوة /المركز الوطني للمعلومات المحترمون

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: طلب إفادة بشأن عدم تسجيل أو مناقشة عنوان بحث

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نود إفادتكم بأن الباحث/ عبدالرحمن احمد عبدالله بصدد تسجيل رسالة ماجستير بعنوان (دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الاندلس للعلوم والتقنية) لدى الجامعة تخصص (ادارة اعمال).
وعليه : يرجى تكرمكم بالإفادة إن كان هذا الموضوع قد سجل أو نوّش في جامعة أخرى..

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران

دراسات ٤-١٦-٠٢
القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون 8 / 1 675567 00967 - فاكس 967 1 675885 ص.ب. 37444
Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

ملحق رقم (5) إفادة المركز الوطني للمعلومات

الرقم : (٤٤٤٤٤)



لجمهورية
رئاسة الجمهورية
المركز الوطني للمعلومات
إدارة المكتبة

التاريخ : ٢٠٠١/١٧/١٥

إفادة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
لجامعة الاندلس للعلوم والتقنية

الذي يقوم الأخ عبد الرحمن أحمد عبيد الله للتقدم به لرسالة الماجستير

قسم / إدارة / كلية / اقسام - جامعة الاندلس - الجمهورية اليمنية
المحاضر / الدكتور /
لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام ٢٠٠١ حتى تاريخ يومنا :

((ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 16,000 رسالة))

وعليه تم إصدار هذه الإفادة

مدير إدارة المكتبة الوطنية
عبد الرحمن أحمد عبيد الله

() 70% مشابه

صنعاء - شارع الستين الجنوبي - مقابل مكتب الخطوط اليمنية - تلفون / ٤٤٥٠٠٢
Library Yemen - NIC. Info : E.MAIL الموقع الالكتروني www.Yemen-nic.info

Abstract

The role of strategic vigilance in achieving the competitive advantage of the University of al-andalus

Prepared by the researcher: Supervision of the professor:

Abdul Rahman Ahmed Abdullah Jabr Abdul Qawi Al-Sanbani
Muhammad

The study aimed to measure the role of strategic vigilance in achieving the competitive advantage of Alandalus University for Science and Technology-Sana'a-. To achieve the study's objectives, the researcher used the descriptive survey method. The study population consisted of all administrators and academics at Alandalus University, and used the comprehensive inventory method for the community members, whose number reached (80) individuals. Presented to the arbitrators, it consisted of (46) paragraphs, distributed to the study population, and (74) valid forms were recovered from them for analysis, the data of which were analyzed using the Statistical Analysis Program (SPSS).

The researcher concluded several results, the most important of which are:

- The existence of a role for strategic vigilance in achieving competitive advantage at the Alandalus University, and that whenever one degree increases in the application of strategic vigilance, it leads to achieving competitive advantage with a value of (0.965).

- The level of application of the dimensions of strategic vigilance at the Alandalus University came to a "medium" degree, and the dimensions were arranged in descending order (environmental vigilance, technological vigilance, commercial vigilance, and environmental vigilance).

- The reality of achieving a competitive advantage at Alandalus University came to a medium degree as well, and the dimensions of the competitive advantage were arranged in descending order (efficiency, quality, cost, innovation, and innovation).

- There is a role for all dimensions of strategic vigilance to achieve a competitive advantage at Alandalus University.

- There are no statistically significant differences between the answers of the study sample members at the significance level ($\alpha = 0.05$) due to the study population's demographic variables (gender, age, educational qualification, job position, years of experience).

In light of this, the researcher recommended the following:

- 1- The importance of adopting an integrated system of strategic vigilance at the university systematically, starting with raising awareness about it and then gradually applying its scientific foundations.

- 2- Preserving the competitive advantages achieved by the university and giving the dimension of Renovation and innovation a vast space to support the continuity of the remaining dimensions.

Republic of Yemen

Ministry of Higher Education & Scientific Research

Alandalus University for Science & Technology

Deanship of Graduate Studies

Faculty of Administrative Sciences

Department of Business Administration



The role of strategic vigilance in achieving competitive advantage

A case study on the AL- Andalus University of Science and Technology

A Thesis submitted to complete the requirements for obtaining
a master's degree in Business Administration.

By

Abdurrahman Ahmed Abdullah Mohammed

Supervisor

Associate Professor. Jabr Abdul Qawi Al-Sanbani

Associate Professor of Business Administration at the Faculty of
Administrative Sciences - Alandalus University of Science and Technology
Sana'a -Yemen.

Sana'a

1443 هـ - 2022م