

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

استاذ مساعد بكلية التربية جامعة عين شمس-قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية بالجامعات، والتعرف على مصادر المعلومات بجامعة السلطان قابوس، وتحديد مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالجامعة، وكذلك التعرف على معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطويرها من قبل الباحثة، وتطبيقها على عينة من (٤٥) عضو هيئة تدريس من القيادات الأكاديمية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- ١- أن جامعة السلطان قابوس تعتمد على عدة مصادر للمعلومات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وجاءت التغيرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لمصادر معلومات اليقظة، بينما جاء المنافسون الحاليون أو المرتقبون في المرتبة الأخيرة.
- ٢- أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالجامعة جاء بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى اليقظة البيئية، تلتها اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة التجارية بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة.

٣- أن مستوى توافر معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية.

Strategic Vigilance Practices at Sultan

Qaboos University: An Empirical Study

Abstract

The research aimed to develop the suggested actions to activate Strategic Vigilance Practices at Sultan Qaboos University, and that by standing on the theoretical foundations of Strategic Vigilance in universities, and recognize the sources of information at Sultan Qaboos University, determining the level of strategic vigilance practices at the university, as well as identifying the obstacles to implementing strategic vigilance at Sultan Qaboos University.

The study relied on the descriptive approach, and used a questionnaire developed by the researcher, the research sample consists of (45) faculty member from the academic leaders of the university and the study fell into a set of results, the most prominent of which are:

- 1-Sultan Qaboos University relies on several sources of information to achieve strategic vigilance largely, and economic changes came in first place for sources of vigilance information, while current or potential competitors came in the last
- 2-The level of practicing strategic vigilance at the university was of a moderate degree, and environmental vigilance came first, followed by technological vigilance, then commercial vigilance, while competitive vigilance came last.
- 3- The level of availability of obstacles to the application of strategic vigilance at the university was moderate.

Keywords: Strategic Vigilance, Technological Vigilance, Commercial Vigilance, Competitive Vigilance, Environmental Vigilance.

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

استاذ مساعد بكلية التربية جامعة عين شمس-قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية

الإطار العام للدراسة

المقدمة

في ظل تنامي تطور المؤسسات، أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا مهما في صنع القرارات الرشيدة، واليوم تعيش المؤسسات في عالم دائم التغير، يتداول فيه المعلومات بسرعة فائقة، مما يعنى إمكانية حصول الجميع عليها، فضلا عن أن التغيرات المتسارعة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، والمؤسسة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور، قد يتأثر بهذه المتغيرات، لذا فهي مطالبة بمراقبة ومتابعة كل ما يحيط بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ومن ثم أصبحت نظم المعلومات العادية التي تمتلكها معظم المؤسسات لا تؤهلها للصمود في وجه التحديات والاضطراب البيئي الذي تعيشه، فغالبا ما ينحصر دورها في إدارة المعلومات الداخلية الخاصة بالمؤسسة، وليس المعلومات التي تخص البيئة الخارجية لها، لهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى نظام معلومات مفتوح على البيئة الخارجية لتحصيل المعلومات الخاصة بها، واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (زرواط وملاحي، ٢٠١٤). وعن طريق التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بالطريقة الذكية - بجانب عوامل أخرى - يمكن لأي مؤسسة أن تكون رائدة في مجال نشاطها، ولتحقيق الريادة في عصر المعلومات لابد للمؤسسات من التفتن لمفهوم "اليقظة الاستراتيجية"، وهو مفهوم حديث نسبيا (بومدين، ٢٠١٠، ١).

ويعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة، وضمان نشاطها وتحسين تنافساتها، وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

جمع المعلومات من محيط المؤسسة، ومعالجتها، وتحليلها ثم نشرها، واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسيرة المتغيرات الخارجية (زرقي، مدفوني، وتقرارت، ٢٠١٤).

واليقظة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المؤسسة من عملاء وموردين وتكنولوجيا ومناقسين،... إلخ، وذلك لما لهم من أهمية في صناعة القرارات الاستراتيجية (كرومي وعمرستي، ٢٠١٠، ٢)، وقد أكد العديد من الباحثين منهم (Gauzelin and Bentz, 2017; Iancu, 2018; Capatina, 2019) على أن كفاءة وفعالية القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات مبنية على المعلومات الدقيقة والضرورية، التي يعنى بها نظام اليقظة الاستراتيجية، ومن ثم يعتبر هذا النظام عامل أساسي في إزالة حالة الشك لدى متخذ القرار.

ولقد سيطر مفهوم اليقظة الاستراتيجية على أذهان القائمين على شئون المؤسسات الاقتصادية، إلا أن التغيرات التي تميز المجتمعات بسرعتها، وعمقها أصبحت تطال المؤسسات التربوية عامة، ومؤسسات التعليم العالي خاصة، وهذا يملئ عليها الأخذ بعين الاعتبار تحسين خططها؛ لأنها ربما تكون هي الأكثر حاجة من غيرها لأن تأخذ بمفهوم اليقظة الاستراتيجية؛ لكي تنفادى من خلاله المشكلات والصعوبات التي تواجهها أثناء تنفيذ استراتيجياتها، فاليقظة الاستراتيجية أهمية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مما يؤدي إلى انتشار العديد من المؤسسات من كوارث محققة (العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥، ٨١-٨٢)، كما تساعد في اتخاذ القرارات السليمة، وتقلل من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد (الكلبي، ٢٠١٩، ٤).

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة، ويزداد أهمية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي -بخاصة الجامعات- نظرا لطبيعة بيئتها التنظيمية، واحتياجها الشديد إلى المعلومات الدقيقة لوضع خططها واستراتيجياتها، واتخاذ قراراتها الحاضرة والمستقبلية، فضلا عن طبيعة الدور الريادي المنوط للجامعات

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

القيام به، فهي المسؤولة عن تهيئة الكوادر البشرية المتخصصة وإعدادها في كافة المجالات، مما يتطلب ضرورة رصد كافة المتغيرات البيئية المحيطة بالجامعات بصورة مستمرة والاستعداد لها، والتأقلم معها، مما يساعدها على استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، ومن ثم أداء دورها بكفاءة وفعالية.

وبالنظر إلى جامعة السلطان قابوس، يلاحظ أن الجامعة تدرك بأنها تعمل في عالم متسارع النمو، ولذا فإنها تشرع في مرحلة جديدة طويلة المدى من مراحل تطورها حتى عام 2040، وتتطلع من خلالها إلى تحقيق الاعتراف الدولي في مجال البحوث الإبداعية، وجودة خريجها، وإقامة الشراكات الاستراتيجية، إضافة إلى الحفاظ على مكانتها بصفتها المؤسسة الوطنية الرائدة في مجال التعليم العالي، وخدمة المجتمع، ترجمة للنطق السامي لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم — رحمه الله — "نريد لهذه الجامعة أن تكون جامعة متميزة" (جامعة السلطان قابوس، 2016، 9).

ومما تهدف إليه رسالة الجامعة تشجيع الابتكار وريادة الأعمال، وذلك من خلال تفعيل نظام الملكية الفكرية، وعمليات نقل المعرفة والتقنية وحمايتها، بالإضافة إلى عمل شراكات مع القطاع الخاص والحكومي، وتسعى الجامعة أيضا إلى تطوير بيئة إبداعية، وريادية تمكنها من تكوين ملكية فكرية ذات قيمة تجارية قادرة على الارتقاء بأسس الصناعة الجديدة المبنية على المعرفة، وتوفير فرص عمل محلية، بالإضافة إلى تعزيز إيرادات الجامعة عن طريق امتيازات الترخيص، كما ينص الهدف الاستراتيجي لمجال الإبداع والابتكار إلى «إيجاد نظام ابتكار فاعل يحول المعرفة إلى قيمة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية». ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد تم وضع ست استراتيجيات رئيسة تسعى الجامعة إلى إنجاز مبادراتها وتحقيقها بحلول عام 2040 (التقرير السنوي لجامعة

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

السلطان قابوس، ٢٠١٧، ٧٢)، كما تعد جامعة السلطان قابوس أحد المؤسسات التعليمية التي استثمرت طويلاً في المصادر الإلكترونية بدءاً من الاستفادة من قواعد البيانات الممغنطة، ومروراً بالقدرة على النفاذ على قواعد البيانات عبر الخط المباشر، وانتهاءً بالاتصال بشبكة الإنترنت التي مكنت من القدرة على الارتباط بقواعد البيانات الإلكترونية من مصادرها، وبخصائص تفاعلية مكنتها من الانتشار في المجتمع الجامعي (الحراسي والشحي والبديري، ٢٠١٦).

وعلاوة على ما سبق تعمل جامعة السلطان قابوس على أن تكون جامعة رائدة، وتحقق ميزة تنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية، باستخدام عدة أساليب واستراتيجيات منها الاستراتيجية (و) بخطيتها الاستراتيجية (٢٠١٦-٢٠٤٠) التي تركز على وضع نظام شامل وفعال لإدارة المخاطر من خلال اغتنام الفرص التي تتماشى مع أهداف الجامعة، وتعزز من مكانتها العلمية بين مختلف مؤسسات التعليم العالي داخل السلطنة وخارجها، كما تعمل الجامعة على اتباع نهج استباقي طويل المدى يركز على التعرف إلى الاحتياجات المهنية، والمواءمة بين فرص التدريب، والوظائف، والمسارات المهنية المختلفة. وفي خطة الجامعة الاستراتيجية، وضعت أربع استراتيجيات رئيسة تهدف جميعها إلى تعزيز كفاءة الموظفين وفعاليتهم، وتطويرهم المهني من خلال بيئة عمل مواتية (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٧، ١٠٩، ١١٢)، كما دشنت الجامعة ندوات "الريادة المعرفية" من أجل توعية الطلبة ورفدهم بالمستجدات التي يمكن أن تطرأ على الساحة العلمية أو الساحة الاقتصادية والتقنيات الحديثة (التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، ٢٠١٩، ٣١)، ويتضح مما سبق اتجاه جامعة السلطان قابوس نحو تطبيق اليقظة الاستراتيجية بها من أجل تحقيق ميزة تنافسية بين مؤسسات التعليم العالي كافة.

على الرغم من توجهات واستراتيجيات جامعة السلطان قابوس للوصول إلى الريادية والتميز بين الجامعات العالمية، إلا أن مازال هناك بعض المؤشرات التي توضح أن هناك حاجة إلى نظام إداري يساعد الجامعة على تحقيق ذلك—وذلك وفق ما أشارت إليه بعض الدراسات والتقارير- كما يلي:

فقد أشارت دراسة المعمرية (٢٠١٨، ٢) إلى أن هناك غموض حول المبادئ التي تبنى عليها عملية تنمية المصادر الالكترونية بالجامعة، وكذلك عدم وجود سياسة متعلقة بألية تنمية المصادر الالكترونية. كما تشير دراسة عبد الله والهنائي (٢٠١٨) إلى وجود تدني في إجراءات التحقق من نوعية مصادر البيانات، ومستوى الاستفادة منها لاحقاً. وعلاوة على ما سبق، فقد أشار مجلس التعليم (٢٠١٤) إلى أن مؤسسات التعليم العالي العماني، ومن بينها جامعة السلطان قابوس، تواجه عدة تحديات من أبرزها: التنافس الشديد على استقطاب الأكاديميين المتميزين في البحث العلمي، والحاجة إلى الاستفادة المثلى من فرص التعاون المتاحة، كما أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس (٢٠٠٩- ٢٠١٣) إلى تدني القدرة التنافسية في جذب طلبة الدراسات العليا من خارج السلطنة، ولمواجهة مثل هذه التحديات تحتاج الجامعة إلى توافر نظام للبيظة التنافسية التي هي أحد ابعاد البيظة الاستراتيجية.

وأوصى تقرير الجودة الخاص بجامعة السلطان قابوس الصادر من المجلس العماني للاعتماد الأكاديمي في مارس (٢٠١٠)، باستثمار الملكية الفكرية في الجامعة من خلال تسويقها للحصول على دعم للبحوث والابتكارات، وإنشاء قاعدة بيانات مركزية للبحوث بالجامعة، وبضرورة الربط بين مراكز البحث العلمي في الجامعة، وكذلك مراجعة سياسات وقوانين الملكية الفكرية، واستقطاب الباحثين المتميزين في البحث العلمي والابتكار، كما وجه الجامعة لضرورة تقييم إنجازات دائرة البحث العلمي وشئون الابتكار.

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

ونتيجة لما سبق، حصلت الجامعة على مراكز متدنية عالمياً، ففي تقرير مجلة التايمز للتعليم العالي (٢٠١٨) حصلت الجامعة على المرتبة ما بين (٨٠١ - ١٠٠٠)، كما احتلت الجامعة المركز ١٣ عربياً، والمركز (١٣٦٢) عالمياً، وفق التقرير الأخير لمركز ويبمتركس الاسباني (٢٠١٨).

ولذا فإن تطور الجامعة في المرحلة المقبلة يتطلب سعيها الحثيث إلى تنوع مصادرها المالية، وتعزيزها للحفاظ على مستوى جودة البرامج الاكاديمية، وتقوية أنشطتها البحثية، وفتح آفاق جديدة للتفاعل مع المجتمع المحلي والمجتمع الأكاديمي الدولي، واستقطاب أساتذة ذوي مستوى أكاديمي عال والإبقاء عليهم، وجذب طلبة دراسات عليا متميزين (جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٥)، ومن هذا المنطلق تحتاج الجامعة إلى اتباع اليقظة الاستراتيجية كسبيل لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس؟

وينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

- ١- ما الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية بالجامعات في ضوء الأدبيات ذات العلاقة؟
- ٢- ما مصادر المعلومات التي تعتمد عليها جامعة السلطان قابوس في تحقيق اليقظة الاستراتيجية؟
- ٣- ما مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ٤- ما معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس؟
- ٥- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس؟

تسعى الدراسة إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية بالجامعات، والتعرف على مصادر المعلومات بجامعة السلطان قابوس، وتحديد مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، وكذلك التعرف على معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع في حد ذاته، اليقظة الاستراتيجية؛ حيث تلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً رائداً في بناء مؤسسات التعليم العالي، وتحسين أدائها، وجعلها مؤثرة وفاعلة في تقدم المجتمع، وكذلك توجيه الباحثين في المؤسسات التعليمية كافة، ومؤسسات التعليم العالي خاصة للاهتمام باليقظة الاستراتيجية؛ لرفع الأداء المؤسسي. كما أن ما تتوصل إليه الدراسة من إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالجامعة تساعد الجامعة بشكل كبير؛ لتصبح أكثر ديناميكية، ومن ثم تستطيع أن تتنافس بقوة مع الجامعات العريقة وتحقيق ميزة تنافسية.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على ما يلي:

١- ممارسات اليقظة الاستراتيجية من خلال الأبعاد الأربعة لليقظة الاستراتيجية وهي: التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية، والبيئية، وذلك لأنها تمثل أبعاداً شاملة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية، كما أكدت عدة دراسات على هذه الأبعاد الأربعة كأبعاد أساسية لليقظة الاستراتيجية مثل دراسة (lesca 1997) والشوابكة (٢٠١٩) وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية مثل دراسة بلبصير وابن بريكة (٢٠١٨) ودراسة مصباح وبوخمخ (٢٠١٩)، وعلي وصليحة (٢٠١٠)، وكذلك ارتباطها بالحوكمة مثل دراسة الاكلبي (٢٠١٩) وكذلك تحسين اتخاذ القرارات مثل دراسة بوذن (٢٠١٩)

٢- الحدود البشرية: والتي تتمثل في القيادات الجامعية بجامعة السلطان قابوس، والتي تتمثل في عمداء الكليات، مساعديهم، ورؤساء الأقسام، ومديري وحدات الجودة والاعتماد بالكليات.

٣- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠.

مصطلح الدراسة

اليقظة الاستراتيجية: (SV) Strategic Vigilance

هناك عدة تعريفات لليقظة الاستراتيجية، فقد عرفها Muniz and Lesca (2003,1) بأنها عملية جماعية مستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد بشكل تطوعي، لتعقب البيئة الخارجية للمنظمة، وجمع معلومات عن التغيرات المحتملة بها؛ من أجل اكتشاف الفرص، وتقليل المخاطر وعدم التأكيد بشكل عام.

كما تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها "العمل الجماعي المستمر الذي تقوم به مجموعة من الأفراد من خلال جمع، وتحليل المعلومات بشكل طوعي واستباقي؛ للتكيف من التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، من أجل تقليل المخاطر، والتهديدات وبناء فرص جديدة (El Qasmi, 2019, 3).

بينما عرفت (Alshaer (2020,84 اليقظة الاستراتيجية بأنها عملية مستمرة يتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، يتم جمع المعلومات باستمرار وتحديد الفرص؛ للاستيلاء عليها، والتهديدات؛ لتجنبها وتقليلها تأثيراتها.

وفي ضوء ما سبق تُعرف اليقظة الاستراتيجية بالجامعات إجرائياً بأنها "نشاط أو عملية تساعد الجامعة على الاطلاع الدائم بكافة التغيرات الممكنة والمحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال المراقبة المستمرة، والذكية للمنظمة بأبعادها التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية، والبيئية، وذلك لاستباق التغيرات، والوصول إلى أفضل القرارات، مما يساعد على اغتنام الفرص، وتجنب التهديدات والمخاطر، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

هناك عدة دراسات تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات بشكل عام، مرتبة وفق تسلسلها الزمني من الأقدم للأحدث، وذلك كما يلي:

دراسة بومدين (٢٠١٠) التي هدفت إلى محاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني وممارسة دور اليقظة، والذكاء الاستراتيجي كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها لمواجهة التحديات المستقبلية، وبناء وتعزيز الميزة التنافسية، وبما يؤول إلى تحقيق التميز في الإتقان كهدف يضمن البقاء والنمو. واعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي الاستقرائي، وتوصلت الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية لا يمكن أن تعمل به إذا لم يكن هناك تحليل للبيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة جوانب القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات.

بينما دراسة بوخمخ ومصباح (٢٠١٠) فقد هدفت الوقوف على دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتوصلت إلى أن لليقظة الاستراتيجية دور فعال في صياغة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وتوفير المعلومات اللازمة لها عن المنافسين الحاليين، والمرقبين، ونقاط قوتهم، وضعفهم واستراتيجياتهم التسويقية، والتجارية، والتكنولوجية، وأسعار منتجاتهم، وخدماتهم وكل ما يؤثر على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، ومعالجة هذه المعلومات، وتحليلها ثم نشرها إلى المسؤولين، وأصحاب القرار؛ لاتخاذ الإجراءات المناسبة، وإصدار القرارات التي تخدم المؤسسة ومستقبلها، فتضمن بذلك تحقيق أداء تنافسي فعال في مجال نشاطها، وتسعى جاهدة للحفاظ عليه.

أما دراسة زرقين ومدفوني وقرارات (٢٠١٤) فقد سعت إلى إبراز دور نظام اليقظة الاستراتيجية في إحداث التغيير بالمؤسسة، ودعم تنافسيتها في مجال نشاطها، وتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي والاستنباطي، وتوصلت إلى أن إحداث التغيير

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

بالمؤسسات يكون من خلال سلسلة من الخطوات بدايتها تكون نهاية عمل فرق نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال جمع معلومات اليقظة بخصوص المستجدات والمتغيرات. وقد هدفت دراسة زرواط وملاحي (٢٠١٤) إلى البحث عن إلى أي مدى يمكن أن تساهم المعلومات في تفعيل وتصويب اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن مؤسسة موبيليس تعتمد في تحصيل المعلومات على مصدر الزبائن والموردين والمتعاملين المشتركين وغيرهم بنسبة كبيرة مقارنة بالمصادر الأخرى، كما أنه يجب إعادة التفكير في أسلوب تحصيل المعلومات، ومحاولة وضعه في إطار رسمي، حتى يكون له الأثر الإيجابي على المؤسسة ككل.

وحاولت دراسة ملاحي وحجار وغلالي (٢٠١٤) التعرف على مدى اسهام التغيير في المؤسسات في تفعيل وتصويب اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين والمنافسين، في حين تغفل عن استخدام المصادر الأخرى المتاحة التي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة.

بينما دراسة محاط (٢٠١٤) التي سعت للتعرف على مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على الأداء التسويقي، وتوصلت إلى أن المعلومات التي تحصل عليها مؤسسة اتصالات الجزائر من رصد بيئتها أغلبها تخص التغيرات التكنولوجية، والزبائن الحاليين والمرقبين، أما مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغيرات الخارجية هي شبكة الانترنت في حين لا تغفل عن المصادر الأخرى التي لا تقل أهمية.

وهدفت دراسة بورباله (٢٠١٥) التعرف على أهمية اليقظة التكنولوجية والاطلاع على الدور الذي تقوم به في دعم، وتحسين تنافسية المؤسسة، واعتمدت على المنهج الوصفي وتوصلت إلى أن مصادر الحصول على المعلومات التي تلجئ إليها المؤسسة

لرصد التغيرات التكنولوجية هي الدورات التكوينية، وبدرجة أقل الأخبار التكنولوجية والمجالات العلمية، كما أن اليقظة التكنولوجية تتطلب برمجيات وأجهزة، كما تتطلب أفراد ذو كفاءات ومهارات.

بينما قامت دراسة علاوي (٢٠١٦) بدراسة العلاقة بين نظام المعلومات واليقظة الاستراتيجية، وتوصلت إلى أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر نظام معلومات مفتوح على البيئة يسمح للمؤسسة بتتبع ورصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة، فهي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة، والتحليل للمحيط العلمي والتقني التكنولوجي، والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية؛ لالتقاط التهديدات والفرص التطورية.

كما هدفت دراسة قادري وقارة (٢٠١٦) إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الموقف التنافسي واختراق الأسواق العالمية من خلال دراسة نموذج لشركة متعددة الجنسيات ممثلة في المجموعة الفرنسية، وتوصلت إلى أن اليقظة الاستراتيجية تكتسب أهمية كبرى في نشاطات المؤسسة الباحثة عن التميز والابداع والابتكار، ووضع لها موقع تنافسي في السوق بين المنافسين في ظل المنافسة القوية الشديدة.

كما هدفت دراسة (Gauzelin and Bentz ٢٠١٧) إلى التعرف على تأثير أنظمة ذكاء الأعمال -باعتبار اليقظة الاستراتيجية أحد هذه الأنظمة- على اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي، وأشارت إلى أنه تم تطوير أدوات تكنولوجية مختلفة؛ لمساعدة الشركات على التغلب على الأحداث غير المتوقعة والمتوقعة التي قد تؤثر على الأعمال، والتي من بينها الأنظمة الذكية للأعمال، التي تساعد على جمع البيانات المتعلقة بالعمليات والبيئة، وتحويلها إلى معلومات يمكن فهمها بوضوح. ولقد تبنت الشركات الكبيرة استخدام هذه النظم التحليلية للبيانات الكثيرة، لكن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) لم تقم بذلك، ومن ثم هناك القليل من المعلومات حول كيفية تأثير أنظمة ذكاء الأعمال على الشركات الصغيرة والمتوسطة، واكتشفت الدراسة أنه عندما يتم نشر أنظمة استقصاء المعلومات في الشركات الصغيرة والمتوسطة، فإنها تسهل اتخاذ

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

القرارات في الوقت المناسب، وتحسن الكفاءة التنظيمية، وتمكن الشركة من تلبية احتياجات العميل بشكل مناسب، وتؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

أما دراسة (Abuzaid (٢٠١٧) فقد هدفت استكشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي بشركات الخدمات المالية المتنوعة الأردنية (٣٦) المدرجة في بورصة عمان. تشمل عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، ونائب الرئيس التنفيذي لجميع الشركات المستهدفة. وتم الاعتماد على استبانة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة، وأشارت النتائج التجريبية إلى أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي على التوجه الريادي، كما أن المؤسسات تحتاج إلى تبني الذكاء الاستراتيجي، وتعزيزه داخلها؛ لضمان التنفيذ الناجح لتوجهها الريادي، وبالتالي تحقيق أداء أعمال متميز، وزيادة قدرتها التنافسية.

وهدف دراسة حلومي ودروازي (٢٠١٧) التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية، متبعة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن اليقظة الاستراتيجية تمثل مصدرا أساسيا لامتلاك ميزة تنافسية، كما أن اليقظة الاستراتيجية أداة لتحسين أداء المؤسسة عن طريق تفعيل استغلالها لمواردها لاسيما المعلوماتية.

بينما سعت دراسة عمر ولمين (٢٠١٧) إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق آليات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت إلى أن اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا مهما في المحافظة على بقاء استمرارية ومواجهة تحديات المنافسة بين الشركات الأخرى في السوق الواحد، وذلك بتعزيز المشاركة في تحقيق مزايا أخرى غير مشاركة في الأرباح وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تؤثر على الفكر الاستراتيجي.

أما دراسة سحنون وثلايحية (٢٠١٨) فقد هدفت بيان أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم نشاط الإبداع في المنظمات الجزائرية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي،

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

والاستبانة وتوصلت إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف أشكال اليقظة الاستراتيجية في دعم الابداع بالمؤسسة.

بينما دراسة حسين (٢٠١٨) فقد سعت إلى توضيح انعكاس ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمات، وتوصلت إلى أن ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية تؤدي دورا مهما في تعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية للمنظمات.

كما هدفت دراسة الكلابي والموسوي والحدراوي (٢٠١٨) قياس تأثير اليقظة الاستراتيجية وأبعادها في التميز التسويقي، واعتمدت على الاستبانة، وتوصلت إلى أنه لم تعطي إدارة المؤسسة الاهتمام اللازم بتحليل مقدرات المنافسين، إذ يعاني المعمل المبحوث من ضعف القدرة على رصد وتحليل الأنشطة، والاستراتيجيات التسويقية للمنافسين، فضلا عن ضعف قدرة المعمل على تحديد مكانم ضعف المنافسين تمهدا لاستغلالها من قبله.

وقد هدفت دراسة (Bleouj & Capatina ٢٠١٩) إلى تعزيز الاستجابة التنافسية لتحديات السوق من خلال اتباع نموذج اليقظة الاستراتيجية، وذلك بتتبع المنظمات، وما تتعرض له من مخاطر عالية من الفشل في الأسواق التنافسية، وتوصلت إلى أنه ينبغي على منظمات الاعمال إجراء دراسات من أجل التعرف على آراء الممارسين، والعمل على توفير نظم دعم اتخاذ القرارات للمسح المنتظم للمعلومات القيمة من أجل اكتساب القوة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة في الأسواق، كما يجب على المنظمات توفير مهارات اليقظة الاستراتيجية من خلال بناء نماذج النضج التنظيمي مع الاهتمام المستقبلي بإجراء دراسات حول اليقظة في عالم الاعمال، كما أن اليقظة الاستراتيجية تساعد على التوفيق بين القدرات التنظيمية المدركة والاستباقية.

كما سعت دراسة الشمري (٢٠١٩) إلى نشر الذكاء الاستراتيجي كثقافة للمنظمات لما لها من أهمية في تحقيق تحالفات استراتيجية ناجحة، فضلا عن زيادة الوعي

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

بضرورة الاعتماد على مفاهيم حديثة من شأنها توليد المعرفة المتراكمة ونجاح الاعمال الاستراتيجية لأية منظمة قائمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي مع متغير التحالفات الاستراتيجية، كما أن كل مكونات الذكاء الاستراتيجي لها تأثير واضح في تحقيق التحالفات الاستراتيجية.

وهدفت دراسة عيسى واوبختي (٢٠١٩) إلى معرفة مفهوم اليقظة الاستراتيجية ومحاولة الاستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن اليقظة التكنولوجية نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالبحث عن المعلومات من خلال البيئة الخارجية، مما يسهم في تقليل العقبات التي تواجهها، كما أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في التصدي للالتزامات والتقليل من التهديدات بنسبة ١٠٠٪.

وجاءت دراسة زكي (٢٠١٩) لبيان أثر اليقظة الاستراتيجية على تطوير المنتجات الدوائية بمنظمات الاعمال المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر اليقظة الاستراتيجية على جميع العناصر المستخدمة في تطوير المنتجات، كما أن اليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين والخدمات التي يقدمونها، مما يسمح للمنظمات المطابقة لها من معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة لديها، مما يكسبها ميزة تنافسية.

كما سعت دراسة حمودي والقطان وأمين (٢٠١٩) إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق مؤشرات النضج الوظيفي لتعزيز شركة الاتصالات النقالة، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية، ومؤشرات النضج الوظيفي.

أما دراسة النجار والشوابكة (٢٠١٩) فقد هدفت التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت على المنهج

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع.

وكذلك دراسة بوداود (٢٠١٩) التي سعت إلى دراسة مدى مساهمة الانترنت لإرساء اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن أهم المصادر التي تلجأ لها المؤسسة للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية هي وسائل الاعلام المرئية والمسموعة، والتي تمكنهم من تحليل الشكاوى بنسبة ٣٠٪، ومواقع الانترنت بنسبة ٢٧,٥٪، وبعدها الموردون والزبائن بنسبة ٢٠٪، وتليها مصادر من المنافسين بنسبة ١٢,٥٪، وأخيرا الملتقيات بنسبة ١٠٪.

أما بالنسبة للدراسات على مستوى المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص، فتتمثل فيما يلي:

جاءت دراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي، وأثرها على الأداء المؤسسي بالتعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة، كما توصلت إلى أن اليقظة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية في المؤسسات المختارة، كما أنها لها أثر على الأداء المؤسسي بجميع معاييرها بدرجة عالية.

بينما دراسة عبد العزيز (٢٠١٦) فقد هدفت تحديد متطلبات اليقظة الاستراتيجية للجامعات المصرية، ودور نماذج الأقطاب التكنولوجية في تحقيق هذه المتطلبات، واعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج الاستنباطي، وتوصلت إلى أنه توجد نظم لليقظة الاستراتيجية بالجامعات المصرية بدرجة متوسطة.

كما قد جاءت دراسة عطية (٢٠١٧) من أجل التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الممارسات الإدارية للقيادات بجامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة على عينة من القيادات الجامعية، وتوصلت إلى أن قيادات جامعة الإسكندرية تمارس أنشطة

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

اليقظة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، وجاءت الممارسات المتعلقة باليقظة التنظيمية في المرتبة الأولى، يليها الممارسات المتعلقة باليقظة البيئية، يليها اليقظة الوثائقية، يليها اليقظة التكنولوجية، يليها التسويقية، بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة.

أما دراسة الزهيري (٢٠١٨) فقد هدفت دراسة اليقظة الاستراتيجية كمدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، وتوصلت إلى ضرورة توفير كل الموارد المادية وغير المادية باعتبار أن اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة التعليمية أن تستغني عنها؛ لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، وكون أن المعلومات تمس جوانب عديدة في البيئة الداخلية من (نقاط قوة لتعزيزها ونقاط ضعف لتحسينها)، وفي البيئة الخارجية من (فرص لاستثمارها، وتهديدات لتحييدها أو تقليل تأثيرها).

بينما هدفت دراسة محمد ومحمد وفاصل (٢٠١٨) إلى التعرف على اسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي، واتبعت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (٦٣) من القيادات الاكاديمية بجامعة الموصل، وتوصلت إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعة لديها تصورا واضحا عن متغيري الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي، كما أن الذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز السلوك الريادي في الميدان.

وقد سعت دراسة جابر (٢٠١٩) إلى التوصل لأليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية، ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على استمارة استطلاع رأي؛ لتعرف على آراء مجموعة من الخبراء عددهم (٤٣) من أعضاء هيئة التدريس، وتم التوصل إلى أن آليات لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية، تضمنت آليات خاصة بتطوير العمليات الداخلية بالجامعة، وآليات لرصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة، وآليات لتنمية الموارد البشرية بها.

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

كما هدفت دراسة الاكلمي (٢٠١٩) التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية والتحقق من مستوى الحوكمة في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستكشاف تأثير اليقظة الاستراتيجية على حوكمة جامعة شقراء وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، واعتمدت على المنهج الوصفي، مستخدمة استبانة على عينة من (٣٢٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة شقراء متوسط، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات.

بينما دراسة محمد (٢٠١٩) فقد هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول واقع اليقظة التنافسية بالجامعة، ووضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستعينة بالاستبانة طبقت على عينة من (٢١٤) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى ضعف مستوى اليقظة التنافسية على مستوى الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى نوع الكلية.

التعليق على الدراسات السابقة

- اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية.
- أشارت معظم النتائج إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية لكافة المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وعلاقتها مع عدة متغيرات مثل الابداع، والنضج، والحوكمة، والأداء المؤسسي، وإدارة التميز.
- أشارت جميع الدراسات إلى أن اليقظة الاستراتيجية تسهم في تعزيز القدرة المؤسسية وتحقيق ميزة تنافسية
- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية، وفي بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، وكذلك في تفسير النتائج.

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة اليقظة الاستراتيجية من حيث مصادر معلوماتها، وممارساتها، وكذلك معوقات تطبيقها. كما تتميز في مجتمع الدراسة والعينة؛ حيث الدراسة تتم على جامعة السلطان قابوس من خلال وجه نظر قادتها الأكاديميين.

منهج الدراسة وخطواته

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير، ومن ثم القياس والتحليل؛ بهدف الوصول إلى نتائج واستنتاجات ووضع التوصيات؛ حيث يركز على الوصف الدقيق، والتفصيل لظاهرة أو موضوع محدد وتبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، ومعرفة ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٥، ٢٠٠٤)، كما تستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الأخرى المناسبة لأهدافه، ومن ثم سارت الدراسة وفقاً للخطوات التالية.

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للدراسة ويتضمن: المقدمة، والمشكلة، وحدود الدراسة، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحاته، والدراسات السابقة، ومنهج الدراسة وخطواته.

الخطوة الثانية: وضع إطار نظري يدور حول الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية بالجامعات.

الخطوة الثالثة: دراسة واقع ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس ميدانياً.

الخطوة الرابعة: التوصل إلى إجراءات مقترحة لتنفيذ ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس.

تمهيد:

نظرًا للتغيرات المستمرة والمنافسة الشديدة التي تواجه المؤسسات؛ نتيجة للتقدم التكنولوجي واستخدام الطرق المبتكرة في إدارة الأعمال، تحتاج المؤسسات إلى تبني التوجه الريادي الذي يمكّنها من تحقيق التفوق على المنافسين، والحفاظ على بقائها واستمرارها (Abuzaid, 2017).

وبالتالي أصبح العامل الرئيس لنجاح أي مؤسسة، الاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين؛ حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، وفي ظل هذا المحيط ظهرت إشكالية جديدة تتمثل في كيفية الحفاظ على التنافسية عن طريق التكلفة المنخفضة، وكيفية الحصول على التكنولوجيا المناسبة، وكيفية الولوج إلى الأسواق العالمية، ومن هذا المنطلق تستطيع المؤسسة عن طريق التحكم الجيد في المعلومات، واستعمالها بالطريقة الذكية – بجانب عوامل أخرى – أن تكون رائدة في مجال نشاطها (بومدين، ٢٠١٠، ٢)، ولتحقيق الريادة في عصر المعلومات لابد للمؤسسات أن تستخدم أنظمة متطورة للمعلومات والاتصالات، فمنذ ستينيات القرن العشرين، تم البدء في تطوير مداخل مختلفة لهذه الأنظمة، والتي أصبحت معروفة بأسماء مختلفة مثل: أنظمة المعلومات الإدارية (MIS) أو أنظمة دعم اتخاذ القرار (DSS) أو أنظمة المعلومات التنفيذية (EIS). واليوم، أصبح مصطلح ذكاء الأعمال (BI) راسخًا في الممارسة وفي البحث (Azeroual & Theel, 2018)، وكذلك نظام اليقظة الاستراتيجية (SV).

ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات على اختلاف أنواعها تحتاج إلى نظام لليقظة الاستراتيجية؛ لكي تدعم عملياتها في صنع القرار في كل المراحل، وبالأخص المؤسسات الحكومية- والتي من بينها مؤسسات التعليم العالي- في حاجة إلى معرفة مسبقة لكي تخطط وتنفذ وتقيم علاقاتها مع الآخرين (Arcos, 2016).

أولاً: ماهية اليقظة الاستراتيجية بالجامعات Strategic Vigilance

في سياق التغييرات التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي لها تأثير كبير على قدرة المؤسسات على المنافسة، يعد توافر أدوات إدارية لتقييم الاستعداد التنظيمي للمستقبل أمراً إلزامياً؛ حيث ترجع فجوات الأداء المسجلة بين المنافسين إلى اختلاف درجة الاستعداد التنظيمي لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والرد عليها، وتكمن الكفاءة الإدارية في فهم ومعالجة تحديات السوق في البحث عن المعلومات ذات الصلة، والرد على الغموض، وتطوير الرؤية المحيطة، والتغلب على التحيز المعرفي في تفسير الاستجابة الضعيفة، ومن أجل التعامل مع التعقيد المتزايد والتقلب في المشهد التنافسي، يجب على المؤسسات البحث عن المعارف والمهارات التي يجب أن تطورها؛ لتحقيق التوجه الإداري المستقبلي. ولا تزال أنماط السلوك الاستراتيجي الحالية تهيمن عليها نماذج وأدوات معيارية أو محددة يمكن التنبؤ بها؛ لردع المكاسب الناتجة عن الابتكار والتغيير في الأسواق المستقبلية. لذلك، ينبغي التدريب على المهارات الأساسية في مجال اليقظة الاستراتيجية لدعم قرارات الإدارة في توفير أدوات تعليمية قابلة للتعديل للاستفادة بنجاح من القدرات الديناميكية للمنظمات (Bleoju & Capatin, 2019).

وقد نشأ مفهوم اليقظة الاستراتيجية كأحد تطبيقات مصطلح ذكاء الأعمال (BI) Business Intelligence الذي تم تقديمه من قبل المحلل Gartner Group في منتصف التسعينيات، وتم تعريفه كمصطلح جماعي للمفاهيم والأساليب التي تدعم اتخاذ القرارات من خلال تحليل المعلومات، والتسليم، والمعالجة، وأصبح استقصاء المعلومات واسع النطاق في ممارسة الأعمال والعلوم ويستخدم على نطاق واسع. ومع ذلك، لا يزال هناك خلاف في فهم المصطلح، مما يؤدي إلى مجموعة غير محددة من التعاريف. وفي عام ١٩٩٦، تم تعريف ذكاء الأعمال BI على النحو التالي: بأنه مجموعة من أدوات تحليل البيانات، وإعداد التقارير، والاستعلام التي يمكنها أن تساعد المستخدمين على التنقل عبر مجموعة هائلة من البيانات لتجميع المعلومات

القيمة منها". (Azeroual & Theel, 2018) كما عرفه (Wixom and Watson, 2010) بأنه مجموعة من التكنولوجيا والتطبيقات والعمليات المستخدمة؛ لجمع وتخزين، وإتاحة، وتحليل البيانات؛ لمساعدة المستخدمين في صنع قرارات أفضل" (p.13) ، كما تُمكن أنظمة BI المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة، وبالتالي يمكن اعتبارها مصدرًا للميزة التنافسية (Mudzana, & Maharaj, 2017) .

ومن ثم أصبح مصطلح ذكاء الأعمال (BI) ذو شعبية متزايدة في العقود القليلة الماضية. وفقًا لـ Söilen Sabanovic & (6, 2012)، فإن ذكاء الأعمال هو مصطلح متعدد الجوانب يشمل التقنيات والعمليات والأدوات التي تسهل عملية صنع القرار بشكل أسرع، وأكثر فاعلية في المؤسسات. يتفق هذا التعريف تمامًا مع تعريف (Popovič, et.al., (2012, 730) لذكاء الأعمال، وهو "عبارة عن تركيبة من العمليات والأساليب المحوسبة التي تساعد على تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة تساعد في اتخاذ القرارات، كما توفر أنظمة ذكاء الأعمال الأدوات الأساسية التي تساعد في إعداد التقارير الفعالة وتحليل المعلومات؛ لفهم البيانات الداخلية والخارجية التنظيمية، مما يوفر للمديرين البيانات الأساسية التي يتم استخدامها في عمليات صنع القرار".

ويُنظر إلى أنظمة ذكاء الأعمال حاليًا على أنها حل لكثير من المشكلات التي أثرت على المؤسسات بشكل غير متوقع، بصرف النظر عما إذا كانت هذه المؤسسات كبيرة أو صغيرة (Fourati-Jamoussi & Niamba, 2016)، وتقدم هذه الأنظمة حلولًا تقنية توفر إمكانات تحليلية بالإضافة إلى خدمات تكامل البيانات التي يمكن أن توفر معلومات لها قيمة لدى أصحاب المصلحة. ومع ذلك، فإن تقييم نجاح أنظمة ذكاء الأعمال يمثل مشكلة؛ لأنها تغطي المؤسسات بأكملها، ويمكن أن تكون فوائدها طويلة الأجل فقط (Popovič et al., 2012, 730). بالإضافة إلى ذلك، يُنظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها متأخرة عندما يتعلق الأمر بتنفيذ النظم

التكنولوجية، وذلك لأنها تفنقر إلى القدرة المالية، بالإضافة إلى الخبرة المطلوبة لتنفيذ وإدارة أنظمة البيانات الكبيرة، وبالتالي ركز معظم الباحثين على المؤسسات الكبيرة، وأهملوا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Gauzelin and Bentz, 2017).

كما يرتبط مصطلح اليقظة الاستراتيجية بمفهوم الذكاء الاستراتيجي، وقد يعتبرهما بأنهما مصطلحان مترادفان- كأحد الأساليب المفيدة التي تجعل المؤسسات قادرة على تحقيق التميز وريادة الأعمال، كما يمكن أن تسهل المعلومات الاستراتيجية التوجه الريادي من خلال توفير معلومات مفيدة للمؤسسات حول بيئة أعمالهم، والمنافسين، والعملاء، والأسواق اللازمة؛ لاستباق التغييرات، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة. ويتم تعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار على الحصول على المعرفة التي تدعم اتخاذ القرار من خلال المسح البيئي للمنظمة ثم تحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي، والتكيف مع التغييرات البيئية. كما أنه فهم واقعي للمواقف وتطوير الاستراتيجيات المناسبة، وتكيف مكان العمل مع مواقف مختلفة، كما يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة، والمفيدة حول بيئة العمل؛ لاستباق التغييرات، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة وبناء النمو المستقبلي للربحية في الأسواق الجديدة، وتتلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي في دورها في تأهيل المؤسسات لتكون قادرة على إجراء الابتكار، وصياغة استراتيجيات التغيير المبتكرة، واتخاذ القرارات بطريقة فعالة، وتحقيق وضع تنافسي متفوق مقارنة مع الآخرين (Abuzaid, 2017).

ويعد مفهوم اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت في مجال إدارة الأعمال، ولاقت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، وقد ارتبطت ارتباطا وثيقا بمراقبة البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحليل ما بها من أحداث ومتغيرات، ومن ثم فهي تعد بمثابة نظام رادار للمؤسسة يساعدها على ملاحظة محيطها الداخلي والخارجي ومراقبته، مما يساعدها على فهم الأحداث بشكل استباقي والتنبؤ بها والاستعداد لها، بما

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

يؤدي إلى الاستغلال الامثل للفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، ومن ثم إلى ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، وتعزيز موقعها التنافسي بين غيرها من المؤسسات (عطية، ٢٠١٧).

قبل التطرق إلى مصطلح اليقظة الاستراتيجية، يمكن توضيح معني مصطلح اليقظة- بشكل عام- كالتالي:

اليقظة أو التيقظ تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا، وأخذ الحيطة منه (علاوي، ٢٠١١، ٨١-٨٢).

وفي اللغة نقول يَقْظُ وَيَقْظُ يَقْظًا، ونقول كذلك تَيَقَّظُ تَيَقَّظًا تَيَقَّظًا لشيء ما أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضا اليقظ والمتيقظ، وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة. ويستعمل "التَيَقُّظُ" أيضا بغض النظر عن الحالة العادية للشخص؛ للإشارة عن الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنطبق كلمة "اليقظ" على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين، وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما، والحفاظ عليه (معجم المعاني الجامع، ٢٠١٦).

وقد استخدم مصطلح اليقظة أول الأمر باللغة الفرنسية (Veille) والذي يعني الانتباه أو الحذر واليقظة (Vigilance) مأخوذة من كلمة اللاتينية (Vigilantia) التي تعني المراقبة بالرادار من أجل حماية منطقة ما استنادا على العمل المنظم الذي يهتم بالكشف والبحث عن المعلومات التي تؤثر على قدرة المنظمة على المراقبة؛ ليجعلها تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعرفة حول البيئة (الكلابي والموسوي والحدراوي، ٢٠١٨، ٣٥٦).

وعادةً ما تُستخدم كلمة "اليقظة" في سياقات مختلفة، ولكن فيما يتعلق بمشاركة الفكر، فإنها تحدد معنيين مختلفين تمامًا هما: أنه يمكن أن تصف اليقظة العملية والنشاط؛ وبالتالي، يمكننا التحدث عن "نشاط إعلامي"؛ من ناحية أخرى، يتم استخدام اليقظة للكشف عن المنتج النهائي لتلك العملية. بمعنى آخر، يمكن أن نتحدث عن "تطوير" أو "حيازة" أو "إنتاج" اليقظة (Strain, 2013).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة في أوروبا مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين أن المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية، فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا عن أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة، وتحليل أنشطة المنافسين (حديد وحديد، ٢٠٠٥).

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 (عبد العزيز، ٢٠١٦).

ويمكن وصف اليقظة على أنها معلومات تمت معالجتها، مما يعني أنه يجب معالجة المعلومات الخام قبل تفسيرها، ولكن أحد العناصر الرئيسية المفقودة من التعريف التي تدور حول فكرة المعالجة هو أن اليقظة تتطلب درجة عالية من التفسير، مع تكهنات لا مفر منها. بغض النظر عن مجال النشاط الذي تشارك فيه، ومن ثم لا بد من الاهتمام بالمشكلات التي يجب حلها، والحاجة إلى تخطيط متماسك، والبحث عن البيانات وجمعها، وتقديم الإجابات (Strain, 2013).

كما يعرف قاموس أوكسفورد الإنجليزي المختصر اليقظة بأنها "تعني مجموع المعلومات المعروفة، وفي النهاية، التفسير من أجل تحديد المعنى، وغالبًا ما يتم وصف اليقظة بعبارات مثل: "أين ولماذا؟"، وبالتالي، يمكن العثور على ارتباط كلمة "اليقظة" بمجالات مثل: السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو الإجرامية في جميع أنحاء العالم (Strain, 2013).

أما بالنسبة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية، فقد تعددت تعريفات مفهوم اليقظة الاستراتيجية بشكل عام، ومنها ما يلي:

- "أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسيتها، بجمع ومعالجة ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)، هذا المنهج الذي يساهم في أخذ القرارات يستعمل وسائل معينة، ويجند العمال، ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية" (سحنون وثلاجية، ٢٠١٨، ١٤٠).
- "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص، والمتكرر للبيانات (أو المعلومات أو الاستخبارات)، ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة، تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوضا عن الاقتصار على رد الفعل، فهي فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل أو التحليل، ومصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها" (يومدين، ٢٠١٠، ١).
- مجموعة من العمليات التي تتمثل في البحث عن المعلومات الهادفة والفعالة ومعالجتها، ونشرها؛ لتكون متوفرة في الوقت، والمكان المناسبين؛ لاستخدامها في اتخاذ قرارات فعالة ومصيرية (Clar, 2008, 10).
- نظام للرقابة المستمرة للبيئة المحيطة بالمؤسسة، تساعد على النقاط مؤشرات استباقية، تعمل على تحليلها ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها؛ لتوفير المعلومة الاستراتيجية، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وضمان الميزة التنافسية، وبالتالي الاستدامة (عقون، ٢٠١٦، ٢٧٠).
- عبارة عن تجميع لأنواع مختلفة من الذكاءات؛ لتوفير المعلومات والمعارف ذات القيمة العالية نحو اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية، تركز على أفضل السبل لوضع المؤسسة في مواجهة التحديات والفرص المستقبلية؛ لتحقيق أقصى قدر من النجاح (Liebowitz, 2006, p.22).

- "نظام معلوماتي تراقب وتتابع المؤسسة من خلاله البيئة الخارجية؛ للوقوف على الوضع الراهن، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والرشيده في الوقت المناسب" (Rothberg, 2010, 14).
- ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله "مجموعة أفراد يجمعون بصفة تطوعية، ويستعملون المعلومات ذات الطابع الاستباقي، والتي تخص التغيير المحتمل الناتج في البيئة الخارجية للمنظمة؛ بهدف خلق فرص أعمال، وتخفيض الأخطار، وعدم التأكد بصفة عامة" (زرواط وملاحي، ٢٠١٤، ١٤١).
- السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الاصغاء المسبق، والارادي إلى بيئتها الخارجية؛ بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة؛ لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الاخطار وتفاديها، والتقليل من أثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع، وتحليل المعلومات الاستراتيجية، ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية (الشريف ومحلب، ٢٠١٥، ١٣٤).
- "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية" (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٣٣)
- سيرورة متواصلة تهدف من خلالها المؤسسة إلى حراسة بيئتها؛ من أجل جمع ومعالجة ونشر المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات الفعالة في استغلال الفرص، وتقليل التهديدات (حليمي ودروازي، ٢٠١٧، ٦٣).
- الوظيفة العلمية الاستراتيجية التي يقوم الأفراد والمؤسسات من خلالها بتتبع المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية واستخدامها بشكل استباقي (بوداود، ٢٠١٩، ١٣٢).
- هي الاهتمام والوعي بالأحداث الجارية والتجارب الداخلية والخارجية، والتدقيق المستمر في التوقعات والرغبة في الابتكار (Weick & sutcliffc, 2006)

أما بالنسبة لليقظة الاستراتيجية للجامعات، فتتجسد في تواجد نظام معلوماتي داخل الجامعة يقوم برصد جميع متغيرات البيئة الخارجية باستمرار من أجل الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات لاستغلالها، ومحاولة تجنب التهديدات التي تواجه الجامعات من خلال تقدم منافسيها، وأيضاً من أجل التنبؤ بما سيحدث في الجامعات الأخرى من أجل اتخاذ قرار يساعد الجامعات في التعامل مع المتغيرات المستقبلية (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٣٣).

كما حددها العتيبي والقحطاني (٢٠١٥، ٨٧) بأنها "مدى قدرة الجامعة على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية، بمختلف الأنشطة، والوظائف وبيئتها الخارجية من خلال دورة معلوماتية تبدأ بالرصد الاستراتيجي للتغيرات، وتنتهي بتوفير المعلومات الدقيقة، بهدف خفض حالات عدم التأكد والتحليل الحالي، والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، ورفع المعرفة التنظيمية، ودعم متخذي القرارات الاستراتيجية داخل الجامعة؛ حيث تتكون من عدة أنواع هي: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة الوثائقية، واليقظة البيئية واليقظة الداخلية".

وعرفها الزهيري (٢٠١٨، ٥) 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".

وباستقراء التعريفات السابقة يتضح أن اليقظة الاستراتيجية للجامعات تتميز بما يلي:

- استباقية؛ حيث تدفع الجامعة إلى التغيير وعدم الاقتصار على كونها رد الفعل لما يحدث من تغيرات محيطة بها.
- فعل إرادي جماعي يعتمد بالأساس على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى الجمع أو التحليل.
- مصدر للابتكارات والابداع من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة ومبتكرة وتطويرها.

- عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء ملائم للمعلومات، والتي تقدم مزايا تنافسية للجامعة.
- تساعد على الوصول إلى قرارات استراتيجية فعالة.
- تعتمد على توافر نظام معلوماتي فعال يرصد كافة التغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات

تمثل اليقظة الاستراتيجية الدور الحاسم في مراحل صياغة الاستراتيجية للمؤسسة، فهي بمثابة حجر الأساس الذي تركز عليه جميع العمليات المستقبلية بالمؤسسة، وتبرز أهمية اليقظة من خلال إدارة الخطر الذي تتعرض له المؤسسات ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطرق فعالة، وتساعد المدراء على وضع البرامج البناءة من أجل الحد من هذه التهديدات، والتكيف معها؛ لتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (الشمري، ٢٠١٩).

كما تعد اليقظة أحد المتطلبات الأساسية التي تسبق تكوين الاستراتيجية، وجهود الاتصال الاستراتيجي لأي منظمة؛ حيث تلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً مهماً في صياغة القرارات الاستراتيجية الفعالة، كما تساعد المؤسسة في الوصول إلى معلومات استخباراتية حول بيئة المؤسسة، هذه المعلومات ضرورية؛ لالتقاط استجابة تنظيمية مدروسة للظروف المتغيرة، ولمواجهة التحديات من البيئة أو من أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى أن تكييف خطط المؤسسة مع البيئة الديناميكية يتطلب القيام باليقظة الاستراتيجية؛ لتفسير التطورات وتحديد عوامل أو مسببات التغيير، والوصول إلى قرارات وإجراءات التي تؤدي إلى استراتيجيات جديدة (Arcos, 2016).

ومن الجدير بالذكر أن اليقظة الاستراتيجية كأحد أنظمة ذكاء الأعمال، تعمل بشكل كبير على تعزيز عملية صنع القرارات (Sabanovic & Søylen. 2012, 6 ;) وفقاً لـ Popovič et al., 2012، ووفقاً لـ Popovič et al (2012, 730-731) توفر أنظمة ذكاء الأعمال معلومات جيدة للمنظمات التي تعتبر ضرورية في عملية صنع

القرار؛ هذا لأنها تزود العاملين بفرصة الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، وتحليلها بشكل فعال، وحديسي، وبالتالي تتيح الفرصة للمؤسسة لاتخاذ القرار الصحيح واتخاذ الإجراء الصحيح. لذلك تساعد المؤسسة على التفكير في المشكلة، والتخطيط لها والتنبؤ بها وحلها بطريقة مبتكرة. كما تشدد على التفكير التجريدي، والطرق المبتكرة لحل المشكلات في الوقت المناسب نظرًا لاتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل النهوض بأهداف العمل، والتغلب على أي حدث مزعج يلوح في الأفق. كما يرى كلا من (Sabanovic & Søilen (2016) أن أنظمة ذكاء الأعمال لا تساعد فقط في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فاعلية بل تؤثر أيضًا على المؤسسة بأكملها لتحسين عائدها على الاستثمار، واكتساب عملاء جدد وموردين، وأيضًا تجنيد أفضل الموظفين، وتعزيز رضاهم. كما توفر رؤية أكبر للأعمال من خلال السماح للقادة بفهم كامل للمؤسسة، والبيئة التي تعمل فيها، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية. كما أن هذه الأنظمة مهمة أيضًا في تحديد القرار الاستراتيجي للمؤسسة؛ حيث تساعد على تجنب سوء فهم أهداف المؤسسة، وهذا أمر حيوي لضمان أن جميع أعضاء المؤسسة وأفعالهم سوف تسير في نفس الاتجاه. كما أشار Jenster & Søilen (2013, 16) إلى أنه يمكن استخدام ذكاء الأعمال لاكتساب ذكاء تنافسي، وهو أمر حيوي في صياغة استراتيجية المؤسسة، وبالتالي لها تأثير على تحسين أداء المؤسسة ككل.

وعلاوة على ما سبق، فقد أشار (Iancu, 2018) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تساعد على زيادة قبول المستفيدين للمؤسسة؛ حيث إن المؤسسة القائمة على المعرفة تحظى بقبول متزايد بدلا من المؤسسة القائمة على التحكم والسلطة، كما تساعد تقنية المعلومات في احترافية المديرين؛ لضمان جودة القرارات، وبالتالي تحسين أداء المؤسسات.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا مهما للمؤسسات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص؛ حيث تساعد على اتخاذ القرارات من

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

خلال ملاحظة، وتحليل بيئتها والاثار الاقتصادية الحالية، والمستقبلية؛ من أجل استخراج الفرص والتهديدات. كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي: (علاوي، ٢٠١١، ٨٥-٨٦؛ كرومي وعمرستي، ٢٠١٠؛ هاشم وناصف، ٢٠١٧؛ عطية، ٢٠١٧؛ عقون، ٢٠١٦؛ قادري وقارة، ٢٠١٦؛ محمد ومحمد وفاضل، ٢٠١٨؛ بلبصير وابن بريكة، ٢٠١٨، ٣٣٣)

- 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 التأزر 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 تسمح للجامعة بالتوقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع 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...

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

- وسيلة استراتيجية للتسيير، أي تكشف عن التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية الجامعة ومن المنافسة في السوق.
 - التقييم الموضوعي لوضعية الجامعة التنافسية.
 - زيادة هامش الربح؛ حيث تسمح اليقظة الاستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة؛ لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للخدمة، وجودتها والتخفيض من كلفتها.
 - تسمح بالحصول على أفضل رؤية وتصور للسلوكيات الحالية، والمستقبلية للمنافسين.
 - تساعد على إدارة التغيير بالجامعات وقيادته، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة المتغيرات المستقبلية من ناحية، وبما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل، وتطلعات العملاء الخارجين من ناحية أخرى، مع العمل على توفير جميع التدابير اللازمة لنجاح التغيير، مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب في الوقت المناسب، والزمان المناسب، وبما لا يؤدي إلى حدوث أي خلل في أداء الجامعة.
 - تعمل على زيادة وعي العاملين بالجامعات، فهي تساعد على زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس، والإداريين بمختلف المتغيرات، والمستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة بالجامعات، مما يجعلهم أكثر وعياً بما يحدث في بيئة العمل، وأكثر فهماً لمتطلباته، ومن ثم أكثر قدرة على التفاعل، والمشاركة بإيجابية في تحسين العمل، وتحقيق أهدافه المختلفة.
- ومن ثم يمكن القول بأن أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات تنطلق من هدفها الأساسي في تمكين الجامعة من تحسين مركزها التنافسي، ومستوى ممارستها، وذلك على أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة، ورصد ومراقبة واستباق كافة التغيرات، وتخفيض التكاليف والاستجابة الجيدة لحاجات المستفيدين وتوقعاتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة، ومن ثم ميزة تنافسية عالية.

ثالثاً: أبعاد اليقظة الاستراتيجية للجامعات

تقسم أبعاد اليقظة الاستراتيجية على حسب ميدان النشاط المستهدف؛ حيث هناك أنواع متعددة تمت الإشارة إليها من قبل الكثير من الباحثين ومن هذه الأبعاد: اليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة المجتمعية (Humbel,2007)، كما قسمها Lesca & Raymond (2017) إلى اليقظة التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية والقانونية، بينما قسمها عطية (٢٠١٧) والعنبي والقحطاني (٢٠١٥) إلى اليقظة التكنولوجية، والتنافسية، والوثائقية، والتسويقية، والبيئية، والتنظيمية.

وبناء على ما سبق تتبنى الدراسة الأبعاد التالية لليقظة الاستراتيجية بالجامعات باعتبارها أكثر الأبعاد شيوعاً واستخداماً، وهي كالتالي:

١- اليقظة التجارية (يقظة التسويق): يهتم هذا البعد من أبعاد اليقظة بالعملاء وبالموردين (حديد وحديد، ٢٠٠٥)؛ حيث تهتم اليقظة التجارية بمتابعة تطور احتياجات العملاء على المدى الطويل، فالمنتجين (المقدمين للخدمة) بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستفيدين، وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات/ الخدمات الجديدة، إذا اليقظة التجارية تتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات العملاء، وقدرتهم على الوفاء ووضعية موردي المؤسسة، وقدرتهم على توفير المدخلات الأولية، الشيء الذي يسمح بالقول بأن المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق، وظروفه من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستفيدين والمزودين والمقدمين للخدمة/المنتج، إذن نحتاج إلى تنمية قدرات ومهارات من توكل إليها مهمة الحصول على المعلومات (خفلاوي، ٢٠١٧).

وبتطبيق هذا البعد على الجامعات، فيجب ألا تنعزل 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 (عبد العزيز، ٢٠١٦؛ الكلابي والموسوي والحدراوي، ٢٠١٨). 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.

٢- **اليقظة التنافسية** هي البحث والمعالجة والنشر للمعلومة المتعلقة بمنافس المؤسسة، أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، فاليقظة التنافسية تقوم بمتابعة استراتيجيات المنافسين، وسياساتهم التسعيرية، ومنتجاتهم وخدماتهم الجديدة، ونتائجهم المالية، والتوظيفات التي يقومون بها، وعملاتهم، وعقودهم الجديدة، اتصالاتهم، أو المقالات التي تنشر لهم في الجرائد، واتفاقياتهم، والتحالفات التي يقومون بها، ودخول منافسين جدد (فرج، ٢٠١٥). ومن ثم فإن اليقظة التنافسية تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل العمل، وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف) من أجل استخراج النتائج، واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة (حديد وحديد، ٢٠٠٥؛ حسين، ٢٠١٨).

ومما سبق يلاحظ بأن 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 (العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥).

٣- **اليقظة التكنولوجية** تشير اليقظة التكنولوجية إلى "الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات، والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المؤسسة حاليا أو التي تهتمها

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

مستقبلا، وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم فيما يلي: (حديد وحديد، ٢٠٠٥؛

الكلابي والموسوي والحدراوي، ٢٠١٨؛ حسين، ٢٠١٨)

• جمع المعلومات العلمية، التقنية، والتكنولوجية؛ لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.

• تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.

• الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في المنتجات والخدمات، التطور في طرق وأساليب العمل، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

ومن ثم اليقظة التكنولوجية للجامعات هي: متابعة الجامعة لإحداث تطورات التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة، أو التي من المحتمل أن تستخدم من جانب الجامعة مستقبلا، والتي تساعد على التطور والتقدم التكنولوجي، والذي سيكون له أثر كبير على استراتيجياتها، وبالتالي أدائها بشكل عام، مما يحقق لها الريادة والتميز (العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥، ١٠٦-١٠٧).

٤- اليقظة البيئية، وهي عملية البحث، والجمع، والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط

الكلبي للمؤسسة، والقانون والتطورات السياسية، الاجتماعية والسياسية، واليقظة البيئية تسمح بمراقبة التطورات الجنائية، وقانون المالية، والشروط المنظمة للسوق،

وتغير المواقف، وسلوك المستهلكين، والمخاطر (الفوضى والصراع، وما إلى ذلك). ومن أهداف اليقظة البيئية هو تحفيز الإدارات على إعادة النظر

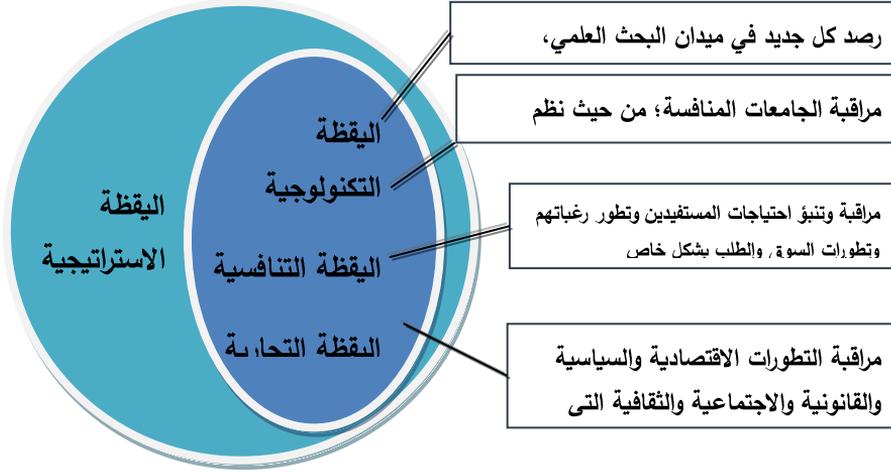
بالاستراتيجية العامة للمؤسسة؛ لغرض الحد من مستوى عدم التأكد الذي يتعلق ببيئتها، ويجب أن تكون المؤسسة يقظة بيئيا، وعلى علم بالتطورات التي تحدث في

بيئتها الخارجية، وقادرة على الرصد البيئي المستمر للحد من التأثير السلبي، والأنشطة التي يقوم بها المنافسون (الكلابي والموسوي والحدراوي، ٢٠١٨).

فالجامعات يجب أن ترتبط بمجتمعاتها، وتتكيف مع ثقافة المجتمع، لذا يجب عليها الدراسة المستمرة لأي تغيير في هذا المجتمع وثقافته؛ حتى تستطيع أن تتكيف مع

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

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.



شكل (١) أبعاد اليقظة الاستراتيجية للجامعات

يتضح من الشكل السابق أن الأبعاد المختلفة لليقظة الاستراتيجية للجامعات تعتمد على بعضها البعض، وأنها غير منفصلة بل متكاملة؛ لتحقيق الغرض العام لليقظة الاستراتيجية، وهو تحقيق ميزة تنافسية للجامعات في مجالاتها المختلفة، ووظائفها الثلاثة وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع. فضلا عن اهتمامها بكافة الجهات المستفيدة من طلبة وأعضاء هيئة تدريس وموظفين والمجتمع ككل. كما وضحت كذلك أن الجامعة ليست بمعزل عما يحدث بالمجتمع بل والعالم أجمع من تغيرات بل أنها تتابع التغيرات بل تستبقها أحيانا للقيام بدورها، وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

رابعاً: مقومات اليقظة الاستراتيجية للجامعات

هناك مقومات أساسية داعمة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية للجامعات، وهي: (بومدين، ٢٠١٠، ١؛ علاوي، ٢٠١٦، ٢٦٧؛ زرقين، مدفوني، وتقرارت، ٢٠١٤؛ ابن علي وصليحة، ٢٠١٠؛ عقون، ٢٠١٦، بوداود، ٢٠١٩)

المقوم الأول: الاستراتيجية؛ حيث إن صفة الاستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الأنّي، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك، فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار، وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة، والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية، وبقاء واستمرار الجامعة.

المقوم الثاني: التطوعية؛ حيث لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط؛ لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس.

المقوم الثالث: الذكاء الجماعي؛ حيث إن اليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية تتطلب تعبئة مختلف الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة من أجل تحويل المعلومات المتحصل عليها إلى قرارات، ويعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط، واختيارها وتفعيلها ومقارنتها 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 واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

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

المقوم الخامس: إنشاء الإبداع؛ حيث تتضمن اليقظة الاستراتيجية مع الاهتمام بخصائص المعلومات المعنية، والمستفصاة تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة، والتي

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أياً من الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية.

المقوم السادس: التوقع؛ حيث يؤكد تعريف اليقظة الاستراتيجية عملية التوقع وكشف التغيرات، والتي يمكن أن تحدث في المحيط المرتبط بالمؤسسة، والتي تتعلق بالمستقبل، فهي المعلومات التي تمتلك مميزات تنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات عن المحيط المرتبط بالمستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

خامساً: ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

تتطلب اليقظة الاستراتيجية توفير ممثلو عملية اليقظة، ويعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة، وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، ومهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص، والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الجدول التالي؛ حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي (حديد وحديد، ٢٠٠٥؛ الروبي، ٢٠١٩، ١٥٣)

جدول (١) ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

الدور	ممثلو اليقظة
	متخذو القرارات الاستراتيجية
	■ يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.
	■ تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات
	■ ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.
	■ البحث عن الإبداع ، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.
المدير	■ همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة.
	■ إعداد والإشراف على دفتر الشروط.
	■ مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة؛

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

المتيقظون الكبار	■ تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة.
	■ المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.
	■ تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.
المتيقظون المشتركون	■ تحديد مصادر المعلومات.
	■ استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.
العمال	■ من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، وإدخال المعلومات في الموزع؛ حيث يقدمون بذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.
	■ كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.

يلاحظ من الجدول السابق أن اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم، وإنما يجب أن تتدفق تلك النتائج في شكل معلومات لكل من يهمله الأمر من المستخدمين وصحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية، فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي يبحث عنها (حديد وحديد، ٢٠٠٥؛ الروبي، ٢٠١٩، ١٥٣)

ومن ثم تعد اليقظة الاستراتيجية عملية جماعية تقوم بها فريق اليقظة من جميع العاملين بالجامعة، ويمكن تقسيمهم إلى ثلاث مستويات إدارية وهي: مستوى لجمع المعلومات والبيانات والمسؤول عنه المتيقظون المشتركون والعمال، ومستوى التحليل والتركيب والمسؤول عنه المتيقظون الكبار، ومستوى اتخاذ القرارات والمسؤول عنه متخذو القرارات الاستراتيجيين والمدير.

سادسا: مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالجامعات

هناك عدة نماذج توضح مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية منها: نموذج فيرنا (1993) Verna الذي ينظر لليقظة الاستراتيجية على أنها عملية تتم عبر زمنين يتكون كل زمن من ثلاث عمليات فرعية، يتعلق الزمن الأول برقابة وحراسة مصادر المعلومات (الرصد البيئي)، بينما يختص الثاني باستغلال المعلومات، كما هناك نموذج

Balmisse(2002) الذي يري أن اليقظة تتكون من أربعة مراحل هي: جمع المعلومات، واستخلاصها، وتحليلها، وأخيرا نشرها، بينما (2001) Jakobiak فيرى أن اليقظة تتكون من مرحلتين هما: مراقبة المحيط، استغلال المعلومات.

أما نموذج (2003) lesca فقد قسم مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية إلى ثلاث مراحل مختلفة، وهي التي سوف نركز عليها الدراسة وهي: (فيروز وسكر، ٢٠١٠، ٩؛ حسين، ٢٠١٨، بوذن، ٢٠١٩؛ مصباح وبوخمخ، ٢٠١٩)

١- **البحث عن المعلومات وجمعها:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف، والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع: لمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

٢- **تحليل المعلومات ومعالجتها:** في هذه المرحلة يتم تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.

٣- **نشر المعلومات واتخاذ القرار:** عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها، ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب؛ لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي مرحلة أخيرة، وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ، ويتطلب إنجاز هذه المراحل مهارة عالية.

يتضح مما سبق أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية منظمة تبدأ من مرحلة جمع وتحليل ونشر المعلومات لمراقبة البيئة الخارجية، كما أنها منهج فعال لصنع القرارات؛ حيث إنها تساهم في الانتقال من رصد الإشارات الضعيفة للوصول إلى مرحلة اليقين والتأكد. كما يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين لضمان فعالية اليقظة يجب توفير مجموعة من الشروط والمتطلبات الأساسية.

سابعا: متطلبات بناء نظام لليقظة الاستراتيجية في الجامعات

تمثل اليقظة الاستراتيجية فكرا جديدا يؤثر في جميع نواحي التنظيم والإدارة بالجامعات، فهي تغيير كامل في طريقة العمل تستوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي للجامعة، وتستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه، ولن يتم ذلك إلا بتوفر جملة من المتطلبات تتمثل فيما يلي: (العتيبي، والقحطاني، ٢٠١٥، ٩٥-٩٩؛

علاوي، ٢٠١١، ٨٦؛ Liebowitz, 2006, Bleoju & Capatin, 2019)

١- **تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات:** ربما من أهم مطالب نجاح اليقظة الاستراتيجية في الجامعة بل وأصعبها، العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وترسيخ ثقافة داعمة لليقظة الاستراتيجية تشجع على الانفتاح، وتعطي قيمة كبيرة للمعلومات، والثقافة تمثل نظاما من المعاني الجماعية المشتركة بين أعضاء التنظيم، بحيث تشمل طرق التفكير والإدارة والخصائص كالقيم والمعايير المحددة للمناخ التنظيمي. كما يمكن تعزيز اليقظة الاستراتيجية بالجامعة، إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية تسعى لتبادل المعرفة في الجامعة مقابل أشخاص يقومون معرفتهم، فإذا لم تشجع الثقافة الأفراد على مشاركة معارفهم، فسيحتفظون بالمعرفة بأنفسهم، وبالتالي، فإن وجود مستويات عالية من الثقة في الجامعة يجب أن يساعد في تعزيز وزيادة اليقظة الاستراتيجية بها.

٢- **دعم القيادات الإدارية والتزامهم:** إن دعم القيادات الإدارية مطلب مهم لبناء نظام لليقظة الاستراتيجية بالجامعات، ولتحقيق ذلك قد يكون من المهم تبني مفهوم

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

جديد، وهو القيام بالعمل بدون المدرب أو المعلم، والذي يقوم فكرة تأثير القائد على الاتباع عن طريق الاقناع والتوجيه، وإعطاء المثل والقوة والتحفيز الإيجابي، وتجنب الضغط، والاجبار، والتخويف، والوعيد الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم وأوامرهم، ويتم ذلك من خلال التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل، كما يتفاعل القادة والتابعون في شفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح معالم الطريق، وتوضح اتجاهات الأداء، ويمكن تقديم بعض الارشادات والاستعدادات السلوكية التي يتميز بها هؤلاء القادة، والمتمثلة في رؤيتهم المستقبلية فيما يتعلق بالمنظمة والتطوير والمعلومات.

كما تحتاج المؤسسات في ظل المشهد التنافسي غير المستقر إلى درجة عالية من الاستعداد لدى القيادات الإدارية في مواجهة التحديات التي تواجههم. كما أن مركز الريادة في السوق قد يتعرض لتهديد خطير بمجرد إساءة فهم القدرات العادية على أنها غير عادية؛ لأن خطر عدم تكرار نجاح الأعمال كبير للغاية، كما قد تنشأ تحديات جديدة من الغموض والتقلب، مما يؤثر على القيادة لتغيير نموذج العمل الحالي؛ لذلك، لا بد من تطوير قدرات ديناميكية جديدة، هذه القدرات الديناميكية تركز على ثلاثة ركائز: استشعار التغيير، واغتنام الفرص، وتحويل نموذج العمل، والتي تعتبر ضرورية في تعزيز الاستجابة التنافسية في بيئات مستقبلية متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة، وكذلك تعد ترقية الميزات الرئيسية لنموذج العمل بشكل استباقي أمرًا حاسمًا لضمان اللياقة التنظيمية الناجحة، ومن ثم لا بد من توافر قيادة استراتيجية تعتمد على مهارات أساسية وهي: التوقع والتحدي والتفسير واتخاذ القرار، والاتساق، والتعلم. كما لا بد للقيادات من الاستعداد التنظيمي في إعادة ابتكار، وتنظيم نموذج العمل من خلال الجمع عن قصد بين الاستشعار، والاستيلاء، والتحول للامتثال لعواقب غير المتوقعة

٣- إعادة الهيكلة التنظيمية: إن الجامعات التي تسعى للانفتاح على بيئتها الخارجية، وتبحث عن إقامة نظام لليقظة الاستراتيجية وتعمل على استباق المعلومات واستشراف المستقبل، يتطلب منها أولاً وقبل كل شيء مراجعة هيكلها التنظيمي، وتبنيها هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية، ومن ثم يتم إعادة بناء الهيكل التنظيمي للجامعات من خلال الاتي:

أ- **مراجعة البناء التنظيمي:** فقبل القيام بعملية إعادة الهيكلة لا بد أولاً من تقييم الوضع الحالي ومراجعة الواقع التنظيمي القائم، للوقوف على نقاط القوة والضعف فيه، ثم البدء في القيام بإعادة بناء الهياكل التنظيمية وملحقاتها.

ب- **اعتماد هيكل تنظيمي مرن:** إن الجامعات التي تبحث عن نجاح وزيادة فعالية اليقظة الاستراتيجية تتخلى عن الهياكل الآلية الهرمية، وتتبنى هياكل تتميز بالمرونة والقابلية للتكيف، وتسهل انتقال المعلومات، وتعتمد الاتصالات الأفقية والرأسية، كما تتبع النمط اللامركزي في صنع واتخاذ القرارات.

ج- **تحسين العلاقات العامة:** الجامعات الساعية لإنجاح وتفعيل نظام لليقظة الاستراتيجية تبحث دائماً عن إقامة علاقات ممتازة مع الأطراف الخارجية، وشعور جميع الأفراد بأهمية وضرورة التوجيه بالبيئة الخارجية؛ لأن الأطراف الخارجية من أهم مصادر المعلومات التي تغذي اليقظة الاستراتيجية، ولهذا الغرض تتبنى الجامعة استراتيجية كاملة يتعاون كل الأفراد والأطراف الخارجية على تنفيذها، بحيث تركز على تكوين رؤية خاصة لتنمية وتطوير العلاقات وتحسينها، ثم دمجها في الرؤية العامة للجامعة وفلسفتها.

د- **تحسين التنسيق:** إن فعالية وكفاءة نظام اليقظة الاستراتيجية تتوقف على درجة التنسيق والانسجام بين أجزائه من جهة وبين تلك الأجزاء والإدارات الأخرى من جهة أخرى، وكذلك على درجة الترابط والتكامل بينهم، حتى لا يحدث أي تضارب أو تعارض في الأهداف والجهود، ويمكن للجامعة تقوية جهازها

التنسيقي عن طريق تشكيل فريق دائم يعمل على تنسيق جهود نظام اليقظة الاستراتيجية بما في ذلك إدارتها وأقسامها، والعمل بشكل جماعي.

٤- الاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات: يتوقف نجاح وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في الجامعة، وعلى مختلف المستويات، إذ يصبح اختيار وتكوين الأفراد والاهتمام بهم أحد المتطلبات الجوهرية في بناء نظام اليقظة الاستراتيجية، والذي يجب أن يلقى اهتماماً، وعناية فائقتين من الإدارة العليا، كذلك إدارة جديدة لهذه الموارد البشرية التي قد تشتمل على تعيين أفراد ذوي مهارات جيدة لهم القدرة على اقتناص المعلومات، والتحليل والمعالجة الجيدة، وكذا الاستغلال الأمثل لتلك المعلومات في اتخاذ القرارات أو تكوين عاملين موجودين لاكتساب مهارات جديدة؛ بغرض بناء كفاءات تدرك جيداً ماذا تفعل؟ وما يجب عليها أن تفعل؟، كما أن اليقظة الاستراتيجية تتطلب الاهتمام بالعمل الجماعي، والمشاركة الكاملة من جميع الأفراد في هذا النظام، باعتباره مسؤولية الكل، وليس مسؤولية الإدارة العليا أو أفراد بعينهم، أو قسم محدد، وكذلك الاهتمام بمسألة التمكين؛ حيث يمكن تفويض بعض الصلاحيات للأفراد وتحملهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة، وإطلاق حرية الحركة والتصرف في علاقتهم.

٥- إعادة النظر في أنظمة الإدارة: لتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية يتحتم على الجامعة حصر ومراجعة مجموعة النظم الإدارية الأساسية (الإجراءات الرسمية وغير الرسمية) وتقييم جدواها وفعاليتها في إدارة أعمال اليقظة الاستراتيجية والجامعة بشكل عام ومستمر.

٦- إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات: يجب على الجامعة امتلاك موارد ومصادر تكنولوجية مثل الشبكات الإلكترونية وشبكات الاتصال ونظم المعلومات؛ حتى تستطيع الجامعة تمييز المعلومات المنتقاة؛ لأن امتلاك الجامعة

لمثل هذه المصادر ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتوفير المعلومات التي تسمح للإدارة من استيفاء شرط الإدارة بالحقائق والمعلومات"، والذي يترتب عنه تحقيق الربط بين جميع مواقع العمل والاستجابة الفورية لطلبات الإدارة، والكليات والأقسام، زيادة على ذلك تلجأ المؤسسات في حالة بنائها نظاما لليقظة الاستراتيجية إلى طرق أخرى لتفعيل الاتصال، ونشر المعلومات بين أفراد التنظيم، والتي لا تكون مجدية إلا إذا شكل المرسل رسالته بطريقة صحيحة، وتأكد من أن المرسل إليه قد فهم الرسالة.

٧- **تكييف نظم الترقية والتقدير:** إن اعتراف الجامعة بقيمة مساهمة الأفراد، وأدائهم ومجهوداتهم المبذولة في مجال اليقظة الاستراتيجية يصبح شرطا ضروريا لتحسينها وتفعيل دورها، ولا بد من استخدام نظم المكافأة والترقية؛ لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نظام اليقظة الاستراتيجية، إذ يجب الاعتماد ليس فقط على أداء الوظيفة الحالية، ولكن أيضا على ما إذا كان الفرد لديه المهارات والقدرات الكافية للقيام بعمل ما تحتاجه اليقظة الاستراتيجية.

٨- **تعديل معايير الأداء والحوافز:** لتفعيل اليقظة الاستراتيجية لابد على الجامعات أن تسعى جاهدة لتنمية آليات تحفيز الأفراد على التفكير والتحليل؛ للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء كما تلجأ إلى إتباع منهجية شفافية الإدارة (الإدارة المفتوحة) وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على الأفراد معرفته وفهمه عن ظروف الجامعة وأهدافها ونتائج العمل، وغيرها من الموضوعات التي كانت تعتبر اسرارا لا يمكن الإفصاح عنها، كما يجب على الجامعة تغيير نظم تقييم الأداء لتحديد الأفراد ذوي الأداء العالي، والذين يستحقون الترقية، وذلك بالأخذ في عين الاعتبار نتائج اليقظة الاستراتيجية، ومدى مساهمتهم فيها وخلق مراكز للتقييم.

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا القسم من الدراسة تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، يلي ذلك التعرف على أداة الدراسة ومراحل تصميمها، وكذلك التأكد من صدق وثبات هذه الأداة، والإجراءات التي اتبعتها الدراسة لتطبيق هذه الأداة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمتها الدراسة في تحليل البيانات إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها

يمثل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية الجامعية بجامعة السلطان قابوس من عمداء، ومساعدتهم، ومديري وحدات الجودة والاعتماد الأكاديمي، ورؤساء الأقسام بالكليات المختلفة بالجامعة، والبالغ عددهم (١٥١) عضو هيئة تدريس (جامعة السلطان قابوس - دائرة التخطيط والاحصاء، ٢٠١٩)، وقد تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني لأفراد العينة، وذلك بطريقة العينة المتاحة (Convenience Sample)؛ حيث كانت الاستبانة متاحة لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد وصل عدد المستجيبين على الاستبانة (٤٥) عضو، أي بنسبة ٣٠٪ تقريباً من المجتمع الأصلي، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول ٢: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %	المجموع
الوظيفة	عميد	5	11.1 %	٤٥
	مساعد عميد	11	24.4 %	
	رئيس قسم	26	٥٧,٨ %	
	مدير وحدة	3	٦,٧ %	
	المجموع	٤٥	١٠٠ %	
الدرجة العلمية	أستاذ	3	٦,٧ %	٤٥
	أستاذ مشارك	18	٤٠,٠ %	
	أستاذ مساعد	24	٥٣,٣ %	
	المجموع	٤٥	١٠٠ %	
سنوات الخبرة في العمل الحالي	أقل من ٥ سنوات	18	٤٠ %	٤٥
	من ٥ - ١٠ سنوات	7	١٥,٦ %	
	أكثر من ١٠ سنوات	20	٤٤,٤ %	
	المجموع	٤٥	١٠٠ %	

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

يتضح من الجدول (٢) أن معظم عينة الدراسة من رؤساء الأقسام (٨,٥٧٪)، وكذلك الأساتذة المساعدين بنسبة (٣,٥٣٪)، بينما هناك قلة من العمداء للكليات بنسبة (١,١١٪)، ومديري وحدات الجودة والاعتماد الأكاديمي (٧,٦٪)، وكذلك من الأساتذة بنسبة (٧,٦٪)، وتركزت خبرة أفراد عينة الدراسة بين المدة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٤,٤٤٪)، والمدة أقل من ٥ سنوات بنسبة (٤٠٪).

ثانيًا: أدوات الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، والأدب النظري فيما يتعلق باليقظة الاستراتيجية، مثل: دراسة عبد العزيز (٢٠١٦)، وزرواط وملاحي (٢٠١٤)، والكلاب والحدراوي والموسوي (٢٠١٨)، وحسين (٢٠١٨)، وعطية (٢٠١٧)، والعنبي والقحطاني (٢٠١٥)، وعلاوي (٢٠١١)، محاط (٢٠١٤)، وملاحي وحجاز وغلالي (٢٠١٤).

وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولية جزئيين؛ الجزء الأول يتضمن البيانات الأساسية، والجزء الثاني يرتبط بمحاور الاستبانة التي تكونت من ثلاثة محاور؛ المحور الأول يدور حول مصادر الحصول على معلومات اليقظة الاستراتيجية (٩ عبارات)، والمحور الثاني يدور حول واقع ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، والذي تضمن أربعة أبعاد هي: بعد اليقظة التكنولوجية (١٦ عبارة)، بعد اليقظة التنافسية (١٥ عبارة)، وبعد اليقظة التجارية (١٦ عبارة)، وبعد اليقظة البيئية (١٤ عبارة)، أما المحور الثالث فيدور حول معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس (١٤ عبارة).

صدق أداة الدراسة وثباتها

١- الصدق الظاهري للأداة

للتعرف على مدى صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

التربوية، وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم تم إجراء التعديلات التي اتفقوا عليها، وتعديل صياغة بعض العبارات التي اقترحوا ضرورة إعادة صياغاتها، وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation بين كل محور من محاور الاستبانة بعضها، وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة ككل، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (٣) : معاملات الارتباط (الاتساق الداخلي) لليقظة الاستراتيجية وأبعاده

الفرعية الأربعة

الاستبانة ككل	اليقظة البنينة	اليقظة لتجارية	اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية	أبعاد اليقظة الاستراتيجية
0.833**	**٠,٦٢١	**٠,٦١٥	**٠,٦٥٨	1	اليقظة التكنولوجية
0.875**	0.643**	0.771**	1	0.658**	اليقظة التنافسية
0.905**	0.763**	1	0.771**	0.615**	اليقظة التجارية
0.871**	1	0.763**	0.643**	0.621**	اليقظة البنينة
1	0.871**	0.905**	0.875**	0.833**	الاستبيان ككل

** دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معاملات الارتباط جميعها دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية، الأمر الذي يؤكد على صدق الاستبانة وصلاحيتها للاستخدام والتطبيق.

٣- ثبات أداة الدراسة

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha، والجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

جدول (٤): قيم معامل الثبات (الاتساق الداخلي) الفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة والأداة

رقم البعد	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات الفا كرونباخ
١	اليقظة التكنولوجية	١٦	٠,٩٢٣
٢	اليقظة التنافسية	١٥	٠,٩٠٣
٣	اليقظة التجارية	١٦	٠,٩٣٥
٤	اليقظة البيئية	١٤	٠,٩٠٩
	اليقظة الاستراتيجية	٦١	٠,٩٦٩
	مصادر الحصول على معلومات اليقظة الاستراتيجية	٩	٠,٧٣٢
	معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية	١٤	٠,٨٣٣
	الأداة ككل	٨٤	0.937

يتبين من الجدول (٤) أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة مرتفعة تراوحت بين (٠,٩٠٣-٠,٩٣٥)، بالإضافة إلى أن قيمة الفا لليقظة الاستراتيجية ككل قد بلغت (٠,٩٦٩)، كما أن معامل الفا لمصادر الحصول على المعلومات كان مرتفع (٠,٧٣٢)، وكذلك معوقات تطبيق اليقظة كانت (٠,٨٣٣)، كما كان معامل الثبات للاستبانة ككل أيضا مرتفع (٠,٩٣٧)، وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، ومناسبة الأداة لأغراض الدراسة، ويلاحظ من خلال نسبة الثبات العالية أن هناك تجانس كبير بين أفراد العينة بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومن ثم ثباتها وصلاحيته للتطبيق.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لغرض المعالجة الإحصائية، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط الفا كرونباخ، ومعاملات ارتباط بيرسون؛ للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب للإجابة عن أسئلة الدراسة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة.

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الثلاثي لإجابات عينة الدراسة، والذي تكون من كبيرة (٣)، ومتوسطة (٢)، وضعيفة (١)، والجدول رقم (٥) يوضح هذا المقياس.

جدول ٥: الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة الممارسة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
ضعيفة	من 1 إلى أقل من ١,٦٦
متوسطة	من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٣
كبيرة	من ٢,٣٤ إلى أقل من ٣

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا القسم من الدراسة عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل الأسئلة ومناقشتها، وتفسيرها في ضوء الأسس النظرية للدراسة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية للجامعات، وكذلك في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على: "ما مصادر المعلومات التي تعتمد عليها جامعة السلطان

قابوس في تحقيق اليقظة الاستراتيجية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مصادر الحصول على معلومات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمصادر الحصول على معلومات اليقظة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

م	المصدر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
٩	التغيرات الاقتصادية	٢,٦٠٠	٠,٥٣٩	كبيرة	١
٢	شبكة الإنترنت.	٢,٥٧٨	٠,٥٤٣	كبيرة	٢
٧	التغيرات التكنولوجية	٢,٥١١	٠,٦٢٦	كبيرة	٣
٤	الملتقيات والمؤتمرات	٢,٤٤٤	٠,٦٢٤	كبيرة	٤
٣	الجريدة الرسمية والمجلات المتخصصة والاطباء الاقتصادية والمالية	٢,٣٧٨	٠,٥٧٦	كبيرة	٥
١	المستفيدون	٢,٢٤٤	٠,٦٤٥	متوسطة	٦
٦	التغيرات الاجتماعية	٢,٢٤٤	٠,٦٠٩	متوسطة	٧
٨	التغيرات القانونية	٢,١٧٨	٠,٧١٦	متوسطة	٨
٥	المنافسون الحاليين أو المرشحين	١,٩٧٨	٠,٦٩١	متوسطة	٩
	مصادر المعلومات ككل	٢,٣٥١	٠,٣٥١	كبيرة	

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

يبين الجدول (٦) أن جامعة السلطان قابوس تعتمد على عدة مصادر للمعلومات لتحقيق اليقظة الاستراتيجية؛ حيث جاء الاعتماد على مصادر المعلومات بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٢,٣٥١) وانحراف معياري (٠,٣٥١)، وجاءت التغيرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لمصادر معلومات اليقظة بمتوسط حسابي (٢,٦٠٠) وانحراف معياري (٠,٥٣٩) ضمن الدرجة الكبيرة، تلتها شبكة الانترنت ثم التغيرات التكنولوجية، والملفات والمؤتمرات، والجريدة الرسمية والمجلات المتخصصة والابحار الاقتصادية والمالية جميعها بدرجة كبيرة. بينما جاء المستفيدون، والتغيرات الاجتماعية، والتغيرات القانونية بمستوى متوسط، وجاء المنافسون الحاليين أو المرتقبين في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، ومتوسط حسابي (١,٩٧٨) وانحراف معياري (٠,٦٩١).

وربما تعزو هذه النتيجة إلى أن التغيرات الاقتصادية في الفترة الحالية تعد من أكثر التغيرات حدة وتأثيراً على المؤسسات التعليمية، وخاصة جامعة السلطان قابوس؛ لأنها جامعة حكومية تعتمد على التمويل الحكومي بدرجة كبيرة تصل إلى ٩٩٪، وقد جاء الانترنت في المرتبة الثانية؛ نتيجة لكون الانترنت أصبح مصدراً مهماً للمعلومات لكافة المؤسسات خاصة في الفترة الحالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوداود (٢٠١٩) في احتلال الانترنت على المرتبة الثانية كمصدر من مصادر المعلومات.

بينما جاء المنافسون الحاليون أو المرتقبون في المرتبة الأخيرة؛ وربما يرجع ذلك إلى أن الجامعات تعمل جاهدة للحفاظ على سرية المعلومات هذا من جانب، فضلاً عن أن الجامعة في كل مجتمع هي وليدة المجتمع وظروفه، ومن ثم تعتمد بشكل أكبر على ما يحدث بالمجتمع نفسه أكثر من أي مجتمع آخر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بورباله (٢٠١٥)؛ حيث احتل المنافسون المرتبة الأخيرة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة زرواط (٢٠١٤)؛ حيث اعتمدت على المستفيدين كمصدر أساسي لجمع المعلومات، ويعزو ذلك لطبيعة المؤسسة الذي ينصب اهتمامها على المستفيدين والمنافسة.

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

وكذلك دراسة زكي (٢٠١٩) توصلت إلى أن ٢٨٪ يرون أن معلومات اليقظة تخص العملاء الحاليين أو المرتقبين، وما نسبته ٢١,٦٪ يرون أنها تخص الموردين الحاليين أو المرتقبين، وما نسبته ١٥,٩٪ يرون أنها تخص المنافسين الحاليين أو المرتقبين، أما باقي أفراد العينة فتنقسم آراءهم بين التغيرات التكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية والتغيرات القانونية، وذلك بنسب ١٠,٦٪، ٨٪، ٧,٢٪ على التوالي، وأن ما نسبته ٨,٧٪ يرون أن المعلومات المحصل عليها تتعلق بأمر آخرى، وعليه يتضح أن المنظمات المبحوثة تولي أهمية كبيرة للعملاء الحاليين أو المرتقبين؛ نظرا لعملهم في محيط ربحي تنافسي، بينما الجامعات فهي مؤسسات خدمية لا تستهدف الربح.

كما تختلف مع دراسة بوربالة (٢٠١٥)؛ حيث كانت مصادر الحصول على معلومات اليقظة هي بالترتيب التالي: الدورات التكوينية، المجالات والابحار العلمية، المعلومات التي بحوزة المؤسسة، ثم الملتقيات والمعارض، وفي المرتبة الأخيرة الزبائن والموردين والمنافسين.

بينما دراسة محاط (٢٠١٤) أشارت إلى المصادر التالية: شبكة الانترنت، الكتب، مجالات متخصصة، الجريدة الرسمية، الملتقيات والمؤتمرات، الزبائن والموردين والمنافسين، وخيرا الاخبار الاقتصادية.

ودراسة بوداود (٢٠١٩) اشارت إلى أن المصادر التي تلجأ لها المؤسسة للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية هي: وسائل الإعلام المرئية والمسموعة بنسبة ٣٠٪ من أفراد العينة، ومواقع الانترنت بنسبة ٢٧,٥٪، وبعدها الموردون والزبائن بنسبة ٢٠٪، وتليها مصادر من المنافسين بنسبة ١٢,٥٪ وأخيرا الملتقيات بنسبة ١٠٪.

ومن ثم يتضح فروق واضحة بين النتيجة السابقة وبين الدراسات السابقة، وربما يكون السبب الأساسي في هذه الفروق طبيعة المؤسسة المبحوثة؛ فجامعة السلطان قابوس مؤسسة حكومية خدمية، تسعى جاهدة لتحقيق دورها الريادي، والخدمي للمجتمع العماني

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

وتركز بصورة كبيرة على المجتمع وطبيعته وثقافته، مع محاولاتها وجهودها في السعي نحو العالمية والتنافس بصورة أكبر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي ينص على التالي: ما مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول ٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بأبعاده

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
٤	اليقظة البيئية	٢,٣٢٥	0.425	متوسط	١
١	اليقظة التكنولوجية	2.268	0.431	متوسط	٢
٣	اليقظة التجارية	2.174	0.434	متوسط	٣
٢	اليقظة التنافسية	2.069	0.386	متوسط	٤
	اليقظة الاستراتيجية ككل	٢,٢٠٩	0.365	متوسط	

يبين الجدول (٧) أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٢٠٩) وانحراف معياري (٠,٣٦٥)، وجاءت في المرتبة الأولى اليقظة البيئية بمتوسط حسابي (٢,٣٢٥) وانحراف معياري (٠,٤٢٥) ضمن المستوى المتوسط، تلتها اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة التجارية بمتوسطات حسابية بالترتيب (٢,٢٦٨ و ٢,١٧٤) ضمن المستوى المتوسط. بينما جاءت اليقظة التنافسية في المرتبة الأخيرة بمستوى متوسط، ومتوسط حسابي (٢,٠٦٩) وانحراف معياري (٠,٣٨٦)، وقد يرجع ذلك إلى هناك العديد من الممارسات تقوم بها جامعة السلطان قابوس لتحسين جودة خدماتها بشكل مستمر مثل الوقوف على نقاط القوة والضعف ببيئتها الداخلية وكذلك العمل على اقتناص الفرص ومواجهة التحديات في رسم وتنفيذ

خطتها الاستراتيجية، وكذلك تعمل دائما على مواكبة التطور المستمر في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد العزيز (٢٠١٦)؛ حيث جاء مستوى تواجد نظم اليقظة الاستراتيجية بالجامعات المصرية بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة الاكلمي (٢٠١٩)؛ حيث توصلت إلى أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة الشقراء متوسط. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة داخل مؤسسات التعليم العالي السعودي، ومع دراسة علاوي (٢٠١١) التي أظهرت أن مؤسسة موبيليس تمارس اليقظة الاستراتيجية بشكل كبير جدا، وكذلك دراسة بلحاج (٢٠١٢) ودراسة حمودي والقطان وأمين (٢٠١٩)، وقد يرجع ذلك إلى أن تلك الدراسات تمت على مؤسسات إنتاجية، وليست خدمية، مما يستدعي ضرورة اليقظة، والعناية بعنصر المنافسة والتكنولوجيا والبيئة، بخلاف الجامعات التي هي بالأساس مؤسسة خدمية، قد لا تهتم بنفس الدرجة بالمنافسين، وجمع البيانات والمعلومات واستباق الأحداث بل في كثير من الأحيان تكون بمثابة رد فعل لما يحدث من تغيرات.

كما تتفق النتيجة السابقة مع دراسة عطية (٢٠١٧) ودراسة الكلابي والحدراوي والموسوي (٢٠١٨) ودراسة الاكلمي (٢٠١٩)؛ في احتلال بعد اليقظة البيئية على المرتبة الأولى، بينما تختلف معها في ترتيب الأبعاد الأخرى لليقظة الاستراتيجية؛ حيث جاء الترتيب في دراسة عطية (٢٠١٧) كالتالي: اليقظة التجارية ثم التنافسية ثم التكنولوجيا. بينما في دراسة الكلابي والحدراوي والموسوي (٢٠١٨) الترتيب كالتالي: اليقظة التكنولوجية في المرتبة الثانية، ثم اليقظة التنافسية واليقظة التجارية بالمرتبة الثالثة والرابعة، وفي دراسة الاكلمي (٢٠١٩) جاءت باقية الأبعاد على التوالي: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية. وفي دراسة حسين (٢٠١٨)؛ حيث كان ترتيب الأبعاد كالتالي: التنافسية ثم التجارية، ثم التكنولوجيا ثم البيئية، وكذلك دراسة العتيبي

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

والقحطاني (٢٠١٥) كان الترتيب للأبعاد: اليقظة التكنولوجية ثم الوثائقية ثم الداخلية ثم البيئية ثم التنافسية. كما أن دراسة بلبصير وابن بريكة (٢٠١٨) كانت الأبعاد فيه كالتالي: اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية على التوالي.

ولمزيد من التعمق في نتائج الدراسة وتفسيرها، سوف يتم التطرق إلى كل بعد من

أبعاد اليقظة الاستراتيجية على النحو التالي:

١- بعد اليقظة التكنولوجية

جدول ٨: المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازلياً لفقرات بعد

اليقظة التكنولوجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٣	تهتم بأمن المعلومات للمحافظة على مكانتها بين الجامعات.	2.60	0.539	كبيرة	١
٤	تؤسس موقع الكتروني لها يعمل بفعالية.	2.53	0.588	كبيرة	٢
١٤	توفر شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات في الجامعة.	2.49	0.661	كبيرة	٣
١	تراقب باستمرار التطورات التكنولوجية والعلمية في مختلف تخصصاتها.	2.44	0.546	كبيرة	٤
١١	توظف برامج البحث والتطوير في تعزيز مركزها التنافسي بين الجامعات الأخرى.	2.38	0.535	كبيرة	٥
٥	تُدخل برمجيات وتقنيات حديثة متطورة.	2.36	0.570	كبيرة	٦
٢	تتابع باستمرار تطور الاختراعات في مختلف ميادينها.	2.29	0.589	متوسطة	٧
٩	تمتلك رؤية لاستخدام تكنولوجيا تتوافق وظروف سوق العمل.	2.29	0.626	متوسطة	٨
١٥	تدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات.	2.27	0.618	متوسطة	٩
١٢	تعتمد على التقنيات والبرمجيات المعاصرة في تنفيذ برامج الإدارة الالكترونية داخلها.	2.24	0.743	متوسطة	١٠
١٠	تُحدث بنائها التحتية والمعدات بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة.	2.20	0.661	متوسطة	١١
١٦	تطوير نظام معلومات يتميز بكفاءة في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات.	2.18	0.684	متوسطة	١٢
١٣	توفر قاعدة بيانات شاملة وكافية ومتاحة للوحدات والكليات والأقسام المختلفة.	2.09	0.701	متوسطة	١٣
٧	تحمي برامجها وخدماتها ضد أي تقليد.	2.07	0.719	متوسطة	١٤
٨	تطوير تقنياتها المستخدمة بسهولة قياساً بالمنافسين.	2.02	0.691	متوسطة	١٥
٦	تحقق براءات اختراع في المجال التكنولوجي.	1.84	0.601	متوسطة	١٦
	المتوسط العام لبعد اليقظة التكنولوجية	٢,٢٦٨	0.431	متوسطة	

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل فقرات البعد الأول "اليقظة التكنولوجية"؛ حيث

تشير النتائج إلى أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.431)، كما تراوح مستوى ممارسة هذا البعد بين

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

الكبيرة والمتوسطة؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (1.84- 2.60)، والانحرافات المعيارية بين (0.535- 0.743)، كما نالت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: " تهتم بأمن المعلومات للمحافظة على مكانتها بين الجامعات."، على الرتبة الأولى، وبمستوى ممارسة كبير، بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (0.539)، وربما يرجع ذلك إلى الجهود التي تبذلها جامعة السلطان قابوس؛ لتحقيق الريادية، والاهتمام المتزايد من قبل الحكومة والدولة بالجامعة؛ وذلك لأنها الجامعة الحكومية الوحيدة بالسلطنة حتى الآن. فضلا عن أن مركز نظم المعلومات بالجامعة يولي الاهتمام بأخذ التدابير اللازمة لضمان الأمن المناسب لجميع الأنظمة، والمعلومات، والبيانات، والبرامج، والملكية الفكرية في جميع أجهزة الحاسوب في الجامعة؛ لضمان أمن المعلومات (التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس، 2019، 129).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي والقحطاني (2015) ودراسة بلحاج (2012) في احتلال هذه الفقرة على المرتبة الأولى. يعزى ذلك إلى أن الجامعة تقوم بمتابعة واستخدام أحدث الوسائل والبرامج لحماية معلوماتها، وبذلك تمكن المستفيدين من استخدامها بشكل فعال وأمن، كما تحمي في ذات الوقت معلوماتها من أجل المحافظة على مكانتها. في حين حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على: "تحقق براءات اختراع في المجال التكنولوجي"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.601)، ولكنها بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك جهود الجامعة في الاهتمام ببراءات الاختراع، من حيث تسجيلها، وتسويقها عن طريق اتفاقيات الترخيص الملائمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بلحاج (2012)، ولكن هناك حاجة إلى التنمية والرعاية، وذلك لعدم وجود نظم للحوافز في بحوث التكنولوجيا، وهذا ما أشارت إليه دراسة عبد العزيز (2016)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عطية (2017)؛ حيث فسر ذلك في ضوء قلة الاكتشافات والاختراعات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية والعلمية.

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة زكي (٢٠١٩) ودراسة الشوابكة (٢٠١٩)، ودراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن ممارسة اليقظة التكنولوجية تتم بدرجة عالية.

٢- اليقظة التنافسية

جدول ٩: المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليًا لفقرات بعد اليقظة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
11	تقارن بين مستوى أدائها ومستوى أداء الجامعات المنافسة.	2.33	0.674	متوسطة	٦
13	تدرس باستمرار إمكانية فتح تخصصات جديدة حسب متطلبات محيطها.	2.31	0.633	متوسطة	١٤
7	تسعى إلى أن تكون الرائدة في مجال الإبداع للحفاظ على موقعها التنافسي.	2.27	0.580	متوسطة	٩
5	تسعى إلى تطوير خدماتها وبرامجها بشكل مستمر للحفاظ على ميزتها التنافسية.	2.22	0.599	متوسطة	١٥
2	تراقب التغير الحادث باحتياجات عملائها تمهيداً لإشباعها بدقة عالية.	2.18	0.614	متوسطة	٧
10	تستفيد من خبرات الجامعات المنافسة في تطوير الأداء داخلها.	2.18	0.684	متوسطة	١٣
1	تحدد العملاء الذين تريد استهدافهم.	2.13	0.505	متوسطة	١٠
8	تتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين للجامعة.	2.13	0.588	متوسطة	٣
6	تتبنى علاقات مع كافة أصحاب المصالح لتعزيز ميزتها التنافسية.	2.11	0.438	متوسطة	٤
14	تتبع باستمرار أنشطة الجامعات العالمية	2.04	0.601	متوسطة	٢
3	تحسن طرق منافستها عبر استخدام مواردها النادرة.	1.96	0.520	متوسطة	٥
9	ترصد إمكانيات الجامعات المنافسة، وقدراتها المختلفة وتستعد لها.	1.96	0.638	متوسطة	٨
12	تقيس باستمرار درجة التهديد التي يفرضها المنافس الحالي أو المرتقب	1.78	0.599	متوسطة	١
4	تستكشف وتستغل الفرص التنافسية بسرعة.	1.73	0.539	متوسطة	١٢
15	تحلل الخطط الاستراتيجية للجامعات العالمية والإقليمية.	١,٧١	٠,٦٢٦	متوسطة	١١
المتوسط العام لبعث اليقظة التنافسية		2.069	0.386	متوسطة	

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

يوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل فقرات البُعد الثاني "البقطة التنافسية"؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٠٦٩) وانحراف معياري (٠,٣٨٦)، وجميع الفقرات جاءت بمستوى ممارسة متوسطة؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (١,٧١ - 2.33)، والانحرافات المعيارية بين (٠,٤٣٨ - 0.684)، كما نالت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على: "تقارن بين مستوى أدائها ومستوى أداء الجامعات المنافسة"، على الرتبة الأولى، وبمستوى ممارسة متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي (2.33)، والانحراف المعياري (0.674)، في حين حصلت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على: "تحلل الخطط الاستراتيجية للجامعات العالمية والإقليمية"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.71)، وانحراف معياري (0.626)، ويبدل ذلك على أن الجامعة تعمل جاهدة على رصد تحركات الجامعات المنافسة لها، وجمع معلومات عنها، ومقارنة أدائها بالجامعات المنافسة، فقد حصلت الجامعة في عام ٢٠١٨ في Education Higher Times على تصنيف ٢٠٠-٢٥٠ ضمن أفضل الجامعات الشابة (Young University Ranking ، وعلى ٨٠١ - ١٠٠٠ ضمن أفضل جامعات العالم، كما حصلت في نظام التصنيف QS university world على ٤٥٠. الجدير بالذكر بأنها أصبحت ضمن أفضل ١٠ جامعات عربييه في Ranking Region Arab التابع لنظام التصنيف QS. وتحرص جامعة السلطان قابوس على الدخول في التصنيفات العالمية، التي تُستخدم لمقارنة الأداء الشامل للمؤسسة مع غيرها من المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها لأجل التطوير، إضافة إلى اهتمام هذه التصنيفات بالتخطيط وصنع السياسات على المدى الطويل، وتضيف كذلك مكانة للمؤسسة، وتغرس الولاء لها، وترسخ الفخر الوطني، وتجذب الموظفين ذوي الكفاءات

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

العالية والطلاب، وإيجاد روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات على حد سواء محلياً ودولياً (التقرير السنوي للجامعة، ٢٠١٩، ١١٤).

وهذا مخالف لدراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥)؛ حيث توصلت إلى أن الجامعة تدرس باستمرار إمكانية فتح تخصصات جديدة حسب متطلبات محيطها لأخذ سبق عن منافسيها، كما تختلف هذه النتيجة مع دراسة لاشين وآخرون (٢٠١٨)؛ حيث أشارت إلى أن جهود تسويق البرامج في جامعة السلطان قابوس موجودة بدرجة محدودة، وتحتاج إلى تطوير، وإيجاد جهة متخصصة لها رؤية ورسالة وأهداف لتسويق برامج جامعة السلطان قابوس، ووضع معايير تقييم رضا المستفيدين منها، في إطار مؤسسي منظم يشمل دراسات علمية، وخطط وكوادر بشرية مؤهلة وإمكانيات مادية، وبرامج وقوانين لضمان نجاح تسويقها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عطية (٢٠١٧)؛ حيث أشارت إلى أن مستوى ممارسة اليقظة التنافسية تتم بدرجة متوسطة، بينما تختلف معها في ترتيب العبارة رقم (٥)؛ حيث جاءت في المرتبة الأخيرة، ولكنها بدرجة متوسطة. كما تختلف مع دراسة زكي (٢٠١٩) ودراسة الشوابكة (٢٠١٩)، وكذلك دراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥)؛ حيث أشارت إلى أن ممارسة اليقظة التنافسية بدرجة عالية بالجامعات السعودية. بينما دراسة الروبي (٢٠١٩) توصلت إلى ضعف مستوى اليقظة التنافسية على مستوى جامعة بني سويف.

وربما تفسر هذه النتيجة في ضوء ما أشارت إليه دراسة الروبي (٢٠١٩) في أن اليقظة التنافسية تحتاج وجود نظام معلومات فعال يساعدها في التوسع في مجال أعمالها، لذلك فتح تخصصات أو برامج جديدة يحتاج إلى الأخذ بعين الاعتبار عدة اعتبارات منها؛ مدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية بالجامعة، وتوجه الجامعات المنافسة نحو هذه التخصصات أو البرامج، ومدى اقبال الطلاب أو المستفيدين عليها، واحتياجات سوق العمل، مما يتطلب التعرف على المنافسين الحاليين أو المستقبليين من أجل تحقيق ميزة

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

تنافسية. كما قد يرجع أيضا إلى ضعف مستوى اليقظة التنافسية بالكليات، بالإضافة إلى المركزية والروتين التي تتمتع به إدارات الكليات المختلفة، مما يؤدي إلى تأخير اتخاذ القرارات المهمة، وكذلك ضعف الثقافة لدى كثير من إدارات الكليات بنوعية المعلومات.

٣- اليقظة التجارية

جدول ١٠: المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليا لفقرات

بعد اليقظة التجارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
١	تؤكد على تحسين علاقاتها مع مورديها وعملائها.	٢,٢٩	٠,٥٨٩	متوسطة	١
٧	تصمم برامجها بالشكل الذي يعمل على تعزيز ثقة المستفيدين الداخليين والخارجيين.	٢,٢٩	٠,٦٢٦	متوسطة	٢
١٥	تعمل على تحسين آليات الاتصال بين مختلف أقسامها.	٢,٢٩	٠,٧٥٨	متوسطة	٣
٣	تشجع على نشر المعرفة التسويقية المتميزة لدعم العمل.	٢,٢٤	٠,٥٧٠	متوسطة	٤
٩	تأبى متطلبات المستفيدين، واحتياجاتهم المختلفة.	٢,٢٤	٠,٥٧٠	متوسطة	٥
١١	تقتني منتجاتها وخدماتها بأقل التكاليف لخلق ميزة التكلفة الأقل.	٢,٢٢	٠,٥٥٩	متوسطة	٦
٨	ترصد احتياجات المستفيدين من الجامعة الحاليين والمحتملين.	٢,٢٠	٠,٥٨٨	متوسطة	٧
١٠	تعتمد في تطوير البرامج، والخدمات المقدمة على رغبة المستفيدين.	٢,٢٠	٠,٥٤٨	متوسطة	٨
١٤	تسعى لرفع كفاءة العاملين فيها للتقليص من أوقات الاستجابة لتغيرات محيطها.	٢,٢٠	٠,٦٢٥	متوسطة	٩
١٦	يعمل نظام المعلومات المستخدم على فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.	٢,٢٠	٠,٥٨٨	متوسطة	١٠
٦	تعتمد أدوات معاصرة في ترويج منتجاتها وبالشكل الذي يساعدها على المنافسة.	٢,١٣	٠,٦٦١	متوسطة	١١
١٣	تراقب باستمرار سير مختلف وظائفها الداخلية	٢,١٣	٠,٦٦١	متوسطة	١٢

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
	وفقا للقواعد المنظمة لذلك.				
١٢	ترصد تطور العلاقة بين المستفيد ومقدم الخدمة؛ حتى ترسم صورة ذهنية مميزة لديه توفر وصول سريع للمعلومات التي يحتاجها المستفيد.	٢,٠٩	٠,٦٣٣	متوسطة	١٣
٢	تدعم برامج بحوث التسويق للوقوف على كافة مستجدات السوق.	٢,٠٤	٠,٥٢٠	متوسطة	١٤
٥	تحفز على مراقبة أنشطة منافسيها.	٢,٠٢	٠,٦٢١	متوسطة	١٥
٤	المتوسط العام لبعده اليقظة التجارية	٢,١٧	٠,٥٨٣	متوسطة	١٦
			٠,٤٣٤	متوسطة	

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل فقرات البُعد الثالث "اليقظة التجارية"؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الممارسة لهذا البعد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,١٧) وانحراف معياري (٠,٤٣٤)، كما جاء مستوى ممارسة جميع فقرات هذا البعد متوسطة؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (١,٩٨ - ٢,٢٩)، والانحرافات المعيارية بين (٠,٥٢٠ - ٠,٧٥٨)، كما نالت الفقرة رقم (١) والتي تنص على: "تؤكد على تحسين علاقاتها مع مورديها وعملائها" والفقرة رقم (٧) والتي تنص على "تصمم برامجها بالشكل الذي يعمل على تعزيز ثقة المستفيدين الداخليين والخارجيين" وكذلك العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "تعمل على تحسين آليات الاتصال بين مختلف أقسامها" على الرتبة الأولى، وبمستوى ممارسة متوسط؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٩)، وقد يرجع ذلك إلى جهود الجامعة في التعرف على مدى رضا المستفيدين من خدماتها سواء المستفيدين الداخليين أو الخارجيين من خلال استخدام استمارات مخصصة لذلك، فضلا عن وجود أنظمة مفتوحة للاتصال بين كافة الأقسام والإدارات، كما أن الجامعة شاركت في معرض التخصصات ٢٠١٨، كألية للشراكة والاتصال بالعملاء والموردين، وقد شاركت (٦٨) مؤسسة من مختلف القطاعات في المعرض السنوي لفرص العمل والتدريب في عام (٢٠١٨)، وقدمت هذه المؤسسات (٢٧٩) فرصة وظيفية و (١٩٩) فرصة

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

للتدريب، وفتح المعرض مساحة من التواصل المباشر، والبناء بين الطلبة وقطاعات العمل المختلفة، كما تم توقيع عدة اتفاقيات لبرامج تعاون بحثية بين الجامعة ومؤسسات القطاعين العام والخاص (التقرير السنوي للجامعة، ٢٠١٩، ٣٣، ٦٣).

في حين حصلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على: "تحفز على مراقبة أنشطة منافسيها"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٥٨٣)، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل الجامعة في أنها مؤسسة خدمية غير ربحية، ومن ثم اهتمامها وتركيزها أقل بمراقبة المنافسين والمنافسة في حد ذاتها، وكذلك اعتقاد البعض أن هناك طبيعة خاصة للجامعة، ولا بد أن تكون لها هوية مختلفة عن المنافسين، ومن ثم تقلل من أهمية مراقبة أنشطتهم.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عطية (٢٠١٧) ودراسة الشوابكة (٢٠١٩)، ودراسة زكي (٢٠١٩)؛ حيث جاءت ممارسة اليقظة التجارية بدرجة كبيرة. وربما يعزو ذلك إلى أن الجامعة ليست مؤسسة اقتصادية ربحية، ومن ثم قد يقل اهتمامها بالوضع التنافسي، وتحقيق الربح المادي، فضلا عن كونها مؤسسة حكومية يحكمها نظم إدارية بيروقراطية يقلل من قدراتها على تحقيق اليقظة التجارية.

٤- اليقظة البيئية

جدول ١١: المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة مرتبة تنازليا لفقرات بعد اليقظة البيئية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرتبة
٣	تنظم المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تناقش القضايا المجتمعية المختلفة.	2.60	٠,٥٣٩	كبيرة
٤	تشجع أعضاء هيئة التدريس، والإداريين على حضور المؤتمرات والندوات التي تناقش القضايا المجتمعية المختلفة.	2.58	٠,٦٢١	كبيرة
٧	تتابع باستمرار المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر على نظامها.	2.56	٠,٥٤٦	كبيرة
٥	تتواصل باستمرار مع مختلف المؤسسات والهيئات المجتمعية لتبادل الآراء والخبرات.	2.49	٠,٥٠٦	كبيرة
١٢	تزاعي التغييرات الحادثة في ثقافة المجتمع العماني	2.36	٠,٦٤٥	كبيرة
١٤	تكون علاقات استراتيجية مع القطاعات التنموية بالمجتمع	٢,٣٦	٠,٦٠٩	كبيرة

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

٩	تبحث في مكونات بيتنها عن المعلومات الضرورية لممارسة نظامها التعليمي.	2.29	٠,٥٨٩	متوسطة	١٣
٦	تراقب مختلف التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والسكانية في المجتمع .	2.27	٠,٧٥١	متوسطة	٤
١١	تحلل باستمرار متطلبات القطاعات التنموية بالمجتمع العماني	2.27	٠,٦١٨	متوسطة	١٢
١٣	تحلل القوانين والتشريعات المؤثرة على الجامعات.	2.24	٠,٧١٢	متوسطة	٥
٢	تعتمد على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعدها على التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.	2.18	٠,٧١٦	متوسطة	١٤
١٠	ترصد تأثير مخرجات الجامعة على القطاعات التنموية بالمجتمع	2.18	٠,٦٨٤	متوسطة	٦
٨	تهتم بالزيارات الميدانية المستمرة للحصول على الوثائق الضرورية لممارسة أنشطتها.	2.16	٠,٦٣٨	متوسطة	٣
١	تستطيع تحديد سبب الاضطراب الذي يحدث بسوق عملها الحالي.	2.04	٠,٥٦٢	متوسطة	١٠
		2.36	0.425	كبيرة	

يوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل فقرات البُعد الرابع "اليقظة البيئية"؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى ممارسة لهذا البعد جاءت كبيرة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.425)، كما يتراوح مستوى الممارسة في فقرات هذا البعد بين كبيرة ومتوسطة؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (2.04 - 2.60)، والانحرافات المعيارية بين (٠,٥٠٦ - ٠,٧٥١)، كما نالت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: "تنظم المؤتمرات والندوات وورش العمل التي تناقش القضايا المجتمعية المختلفة" على الرتبة الأولى، وبمستوى ممارسة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.60)، والانحراف المعياري (٠,٥٣٩)، وربما يعزو ذلك إلى اهتمام الجامعة بالمجتمع ومناقشة قضاياها، والعمل على تنظيم المؤتمرات والندوات أيضا كوسيلة لتبادل الخبرات والمعارف والتجارب بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع، فضلا عن ايمان الجامعة بدورها الريادي في خدمة المجتمع العماني ونهضته، كما أن الجامعة تسعى إلى توفير فرص للأكاديميين، والمختصين لتكوين صلات مع القطاع الصناعي وجهات العمل؛ حتى يتسنى لهم الإسهام بخبراتهم في دعم هذه القطاعات، وكذلك الاستفادة من فرص التطوير الوظيفي. وإيماننا منها بمبدأ الشراكة مع المجتمع ومؤسساته، فقد

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

أتاحت لأصحاب العمل الفرصة للمشاركة بأرائهم عند وضع خططها الاستراتيجية، وكذلك في تطوير برامجها الأكاديمية، ومراجعة أنشطتها. وتقوم الجامعة بشكل دوري بمراجعة علاقاتها مع جهات العمل، وتقويم فاعليتها في تطوير البرامج ومراجعتها، وكذلك في إشراك الطلبة والموظفين، من خلال القنوات الرسمية، واتفاقيات التعاون، وكذلك التغذية الراجعة من أصحاب العمل في القطاعات الوظيفية المختلفة؛ لضمان استمرار استجابة أنشطة الجامعة لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته، وعلاوة على ما سبق وقعت الجامعة عدد من برامج التعاون والشراكة مع عدد من الجامعات والمؤسسات المحلية (التقرير السنوي للجامعة، ٢٠١٩، ٨٤، ١١٢). في حين حصلت الفقرة رقم (١) والتي تنص على: "تستطيع تحديد سبب الاضطراب الذي يحدث بسوق عملها الحالي"، على الرتبة الأخيرة بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (2.04)، وانحراف معياري (٠,٥٦٢)، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تعتمد على مصادر متنوعة لجمع المعلومات؛ لإدراكها بأهمية المعلومات في صنع قرارات رشيدة، ويتفق ذلك مع دراسة حسين (٢٠١٨) وكذلك دراسة عطية (٢٠١٧) ودراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) ودراسة زكي (٢٠١٩) ودراسة الشوابكة (٢٠١٩) التي أظهرت أن درجة تحقيق اليقظة البيئية جاءت كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

والذي ينص على: ما معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة توافر معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، والجدول الآتي يبين ذلك:

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

جدول ١٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الرتبة
9	ضعف نظم المكافآت والحوافز بالجامعة.	2.49	0.549	كبيرة	١
7	المركزية في صنع القرارات وضعف التمكين للعاملين	2.47	0.588	كبيرة	٢
4	عدم توفر دائرة (قسم) بالجامعة مسؤولة عن التردد ومراقبة البيئة الخارجية.	2.31	0.763	متوسطة	٣
6	الاعتماد على الهياكل التنظيمية الهرمية بالجامعة.	2.31	0.701	متوسطة	٤
10	استنزاف الكثير من الوقت في العمل والقليل من التفكير.	2.27	0.780	متوسطة	٥
13	غياب بيئة جاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة بالجامعة.	2.22	0.735	متوسطة	٦
11	غياب نظام معلومات يعتمد على أدوات تحليل علمية لمتابعة الظروف البيئية الخارجية والإمكانيات الداخلية للجامعة.	2.18	0.649	متوسطة	٧
2	نقص الوسائل المادية التي تساعد على المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية	2.16	0.673	متوسطة	٨
1	عدم توفر نظام لرصد البيئة الداخلية والخارجية للجامعة	2.13	0.661	متوسطة	٩
8	ضعف القدرة على توقع الأحداث المستقبلية	2.04	0.601	متوسطة	١٠
3	تضارب المعلومات بين الجهات المختلفة بالمجتمع.	2.02	0.723	متوسطة	١١
14	ضعف الروح الجماعية بين العاملين بالجامعة.	1.98	0.621	متوسطة	١٢
12	عمل الجامعة في محيط تنافسي متغير ومضطرب	1.93	0.719	متوسطة	١٣
5	ضعف الإمكانيات البشرية القادرة على ممارسة اليقظة الاستراتيجية.	1.91	0.701	متوسطة	١٤
	المتوسط العام للمعوقات	2.17	0.382	متوسطة	

يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج تحليل فقرات محور معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس؛ حيث تشير النتائج إلى أن مستوى توافر هذه المعوقات جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.382)، كما يتراوح مستوى توافر المعوقات بين كبيرة ومتوسطة؛ حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها بين (1.91- 2.49)، والانحرافات المعيارية بين (0.549- 0.780)، كما نالت الفقرة رقم (٩) والتي تنص على: "ضعف نظم المكافآت والحوافز بالجامعة." على الرتبة الأولى، وبمستوى توافر كبير، وبلغ المتوسط الحسابي (2.49)، والانحراف المعياري (0.549)، وتتفق مع هذه النتيجة دراسة الشيراوي (٢٠٠٦)، وقد

يرجع ذلك إلى الازمة الاقتصادية التي تشهدها دول الخليج بشكل عام، والسلطنة بشكل خاص مع انخفاض سعر البترول عالميا، ومن ثم أثر على ميزانية الجامعة، وهذا ما اشارت إليه دراسة لاشين وآخرون (٢٠١٨) وكذلك دراسة الهنائية (٢٠١٩).
في حين حصلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: "ضعف الإمكانيات البشرية القادرة على ممارسة اليقظة الاستراتيجية"، على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.91)، وانحراف معياري (0.701)، وربما يعزو ذلك إلى أن هناك موارد بشرية لديها المؤهلات والقدرات تساعد على تطبيق وممارسة اليقظة الاستراتيجية، إلا أن هناك حاجة إلى تأهيل أكثر وتوفير دورات لهذه الكوادر على تطبيق اليقظة الاستراتيجية ومهاراتها؛ حيث أشار تقرير جامعة السلطان قابوس (٢٠١٩، ١٠٧) إلى أن الجامعة تعمل جاهدة على توفير كل الفرص لتطوير الموارد البشرية فيها؛ لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على نحو يمكنها من امتلاك ميزة تنافسية في المنطقة، وسمعة دولية متميزة. وتستقطب أيضًا خريجيها المحيدين للعمل في الهيئتين الأكاديمية والطبية، وبعد ذلك يتم تأهيلهم وتدريبهم لنيل الدرجات العلمية العليا سواءً في الجامعة نفسها أم عبر ابتعاثهم للجامعات والمؤسسات العالمية المرموقة. ولم تكتف الجامعة بذلك بل استقطبت أعضاء هيئة تدريس من مختلف الدول ينتمون لثقافات مختلفة وهو محل فخر للجامعة؛ إذ إنه يُوجد مزيجًا ثريًا من الخبرة التعليمية والبحثية، كما أشارت دراسة الهنائية (٢٠١٩) إلى أن هناك نقص في الموارد البشرية القادرة على تحسين جودة الخدمات الجامعية.

الإجراءات المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من أسس نظرية لليقظة الاستراتيجية للجامعات، وكذلك ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية، جاء هذا القسم من الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الخامس، والذي يسعى للتوصل لعدد من الإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، وذلك وفق أبعاد اليقظة الاستراتيجية كما يلي:

١- اليقظة التكنولوجية

يمكن تفعيل ممارسات اليقظة التكنولوجية بجامعة السلطان قابوس من خلال القيام بالإجراءات التالية:

- أ- تشكيل فرق عمل ابتكارية متخصصة من ذوي الكفاءات المميزة لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات المختلفة وخاصة التكنولوجية منها، وذلك لتطوير خدمات الجامعة، والسعي لإنتاج برامج وخدمات جديدة تتلاءم مع احتياجات وتوقعات العملاء المتجددة باستمرار.
- ب- توفير نظام معلومات للجامعة آمن وفعال يعتمد على مصادر متنوعة وصادقة، ويوفر أشكال متنوعة للاتصال مع كافة الأطراف ذات العلاقة؛ لضمان الانتقال السليم والسلس للمعلومات، كما يتميز بالكفاءة في تخزين وتصنيف واسترجاع وتحديث البيانات والمعلومات.
- ج- تدعيم براءات الاختراع في المجال التكنولوجي، من خلال توفير الإمكانيات والموارد التي تساعد على ذلك فضلا عن توفير الحوافز المادية والمعنوية للأعضاء لزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز.
- د- حماية الملكية الفكرية لكافة البرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال سن قوانين صارمة للحماية، وتوفير نظم الكترونية تساعد على تحقيق هذه الحماية.

هـ- تدريب المستمر العاملين بالجامعة على استخدام الأجهزة والبرمجيات المرتبطة بنظام المعلوماتي داخل الجامعة؛ وذلك من خلال توفير قاعدة بيانات محدثة حول احتياجات العاملين التدريبيية وأفضل السبل لتبنيها.

٢- اليقظة التنافسية

يمكن تفعيل ممارسات اليقظة التنافسية بجامعة السلطان قابوس من خلال القيام بالإجراءات التالية:

أ- تطوير خدمات وبرامج الجامعة بشكل مستمر، وذلك من خلال قيام فرق اليقظة ووحداتها بالكليات والأقسام بمراجعة برامجها وخدماتها وفق معايير محددة، وكذلك وفق متطلبات واحتياجات العملاء للحفاظ على ميزتها التنافسية.

ب- الاهتمام برصد وتحليل قدرات وإمكانات الجامعات المنافسة، والتعرف على خططهم واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وتحليلها، وذلك من خلال تكليف فريق مختص برصد تحركات المنافسين، وتشخيص نقاط ضعفهم واستثمار الفرص البيئية السانحة للتغلب عليها.

ج- الاهتمام بالعلاقات المتبادلة بين الجامعة وبين المستفيدين والعملاء، وذلك من خلال نظام واضح لتفعيل الشراكة بين الجهات المستفيدة والجامعة، وكذلك التقييم المستمر لهذا النظام والعمل على تحسينه وتطويره باستمرار من خلال توفير مكتب او جهة داخل الجامعة يوكل اليها هذه المهمة.

٣- اليقظة التجارية

يمكن تفعيل ممارسات اليقظة التجارية بجامعة السلطان قابوس من خلال القيام بالإجراءات التالية:

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

- أ- متابعة تطور احتياجات العملاء بواسطة طرق عديدة منها: المسح البيئي من خلال استمارة تحديد الاحتياجات، ودرجة رضاهم عن الجامعة وخدماتها، والعمل على سد احتياجاتهم وتلبية رغباتهم
- ب- تدعم بحوث التسويق للوقوف على كافة مستجدات السوق، والعمل على الوفاء بهذه المستجدات وفق منهجية علمية، وفتح أسواق جديدة.
- ج- ترصد تطور العلاقة بين المستفيد ومقدم الخدمة؛ حتى ترسم صورة ذهنية مميزة لديه، وذلك من خلال توافر نظام للتغذية الراجعة الفورية بعد تقديم الخدمة مباشرة، باستخدام استمارات لتقييم العلاقة والمتابعة المستمرة.
- د- السرعة في تقديم الخدمة والاستجابة؛ وذلك من خلال توافر أنظمة اتصالات الكترونية وفعالة وتدريب العاملين عليها.
- هـ- إنشاء وحدة للتسويق الجامعي، تعمل على اتباع أساليب حديثة وملائمة للإعلان والترويج عن الخدمات الجامعية، وكذلك التوزيع لها.

٤- اليقظة البيئية

- يمكن تفعيل ممارسات اليقظة البيئية بجامعة السلطان قابوس من خلال القيام بالإجراءات التالية:
- أ- تفعيل الاعتماد على مصادر متنوعة للمعلومات وبالأخص الاهتمام بجمع معلومات عن المتغيرات البيئية الاجتماعية، والقانونية والاقتصادية، والمستفيدين، والمنافسين الحاليين أو المرتقبين؛ وكذلك الحصول على معلومات نادرة ودقيقة.
 - ب- تحلل باستمرار متطلبات التنمية المستدامة في سلطنة عمان، وكيف يمكن الوفاء بها.
 - ج- تكوين علاقات استراتيجية مع القطاعات التنموية بالمجتمع، مثل القطاع التعدين والنفط، وقطاع الصناعة، وقطاع السياحة، وغيرها من القطاعات.
- وفي ضوء ما سبق يمكن وضع مجموعة من المتطلبات لتنفيذ الإجراءات المقترحة لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالجامعة:

- ١- بناء ثقافة تنظيمية داعمة لليقظة الاستراتيجية من خلال توفير مزيد من الوقت للتفكير والابداع والابتكار وتقليل ساعات العمل، وكذلك توفير بيئة جاذبة للمبدعين، وعقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية التي ترتبط باليقظة الاستراتيجية.
- ٢- دعم القيادات العليا بالجامعة لليقظة الاستراتيجية وبناء نظام لها، يساعد على تحقيق أهدافها التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة، وإصدار اللوائح والقوانين التي تساعد على التطبيق.
- ٣- إعادة هيكلة الجامعة، وانشاء دائرة (قسم) بالجامعة مسؤول عن الت رصد ومراقبة البيئة الخارجية تكون ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، يتشكل من فريق عمل متخصص يبرز فيه المتيقظ كعنصر أساسي في هذا الفريق، والذي يتطلب منه ان يحسن البحث عن المعلومة والتعامل معها واحترامه للقانون.
- ٤- تأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم تخصص، مثل التدريب على السلوك الموجه في المستقبل: أن يوجه الراس مال المعرفي؛ لتعزيز الهوية التنافسية لمنفذي اليقظة الاستراتيجية؛ التأثير على البيئة التنافسية المستقبلية.
- ٥- توافر نظام فعال للمكافآت والحوافز بالجامعة: يشجع على تدعيم ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالجامعة.
- ٦- اللامركزية في صنع القرارات ومزيد من التمكين للعاملين بالجامعة، لإعطائهم الفرصة للإبداع والابتكار.
- ٧- تركيز إدارة الجامعة على الاستثمار الأمثل لما تمتلكه من موارد نادرة يصعب تقليدها من قبل الجامعات المنافسة، او يصعب الاستغناء عنها او الحصول على بديل لها، وذلك من خلال تشكيل فريق من المختصين لحصر الموارد والقدرات الجوهرية الفريدة والتميزة سواء البشرية او المادية او معلوماتية ووضع اليات مناسبة لاستثمارها، للاستفادة منها والحفاظ عليها.

قائمة المراجع

١- مراجع عربية

ابن علي، بلعزوز، وصليحة فلاق (٢٠١٠). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبه بو علي، ١ - ١٧.

الأكلبي، عايض بن شافي (٢٠١٩). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. مجلة جامعة شقراء: جامعة شقراء، ١٢٤، ١-٣٦.

بلصير، خليفة، وابن بريكة، عبد الوهاب (٢٠١٨). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية: جامعة زيان عاشور بالجلفة، مج ١١، ملحق، ٣٢٨-٣٤٧.

بوخمم، عبد الفتاح، ومصباح، عائشة (٢٠١٠). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة حسيبه بن بو علي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ١ - ٢١.

بوداود، فاطمة (٢٠١٩). دور الإنترنت في إرساء اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وهران. أبحاث اقتصادية وإدارية: جامعة محمد خيضر بسكرة - جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ١٣، ١٤، ١٢٩-١٥٨.

بوذن، جميلة. (٢٠١٩). دور اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات في تحسين اتخاذ القرارات في المنظمات. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي، مج ٥، عدد خاص، ١٧٧-١٨٨.

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

- بوربالة، أحمد (٢٠١٥). دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -باتنة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التيسير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
- بومدين، يوسف (٢٠١٠). آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية: أداء لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة حسينية بن بو علي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، ١ - ٣٠.
- التقرير السنوي جامعة السلطان قابوس (٢٠١٧). الطريق إلى ٢٠٤٠ تمكين المخرجات.
- التقرير السنوي جامعة السلطان قابوس (٢٠١٩). الطريق إلى ٢٠٤٠ نبحت للغد.
- جابر، منار محمد (٢٠١٩). آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانري بالجامعات المصرية. مجلة العلوم التربوية: جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بالغرندقة، ٤٤، ٢٣٥-٣٥٢.
- جامعة السلطان قابوس (٢٠٠٩). الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠٠٩-٢٠١٣).
- جامعة السلطان قابوس (٢٠١٥). الخطة الاستراتيجية لجامعة السلطان قابوس ٢٠١٦-٢٠٤٠. سلطنة عمان.
- جامعة السلطان قابوس (2016). مؤشرات قياس أداء الجامعة. دائرة التخطيط والاحصاء، مسقط: مطبعة جامعة السلطان قابوس.
- جامعة السلطان قابوس (٢٠١٧). الطريق إلى ٢٠٤٠ تمكين المخرجات. التقرير السنوي لجامعة السلطان قابوس.
- جامعة السلطان قابوس (٢٠١٩). كتاب الإحصاء السنوي ٢٠١٨ - ٢٠١٩. دائرة التخطيط والإحصاء.
- حديد، رتيبة وحديد، نوفيل (٢٠٠٥). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة. من بحوث المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ٨-٩ مارس. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. قسم العلوم التيسير. جامعة ورقلة.

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

الحراسي، نبهان حارث، والشحي، عائشة عبد الرحمن، والبديري، عائشة سلطان (٢٠١٦).
المصادر الإلكترونية بجامعة السلطان قابوس: قياس الاستخدام والتعرف على اتجاهات
المستفيدين. مجلة المكتبات والمعلومات والتوثيق في العالم العربي: جامعة الدول العربية
- قطاع الأعمال والاتصال - ادارة المعلومات والتوثيق والترجمة، ع٤، ١٥٤-١٦٥.

حسين، حسين وليد (٢٠١٨). ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في
تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة: الجامعة الإسلامية،
٤٩٤، ٥٨١-٦٢٣.

حليمي، لامية، ودروازي، ياسمين (٢٠١٧). دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة
لتنافسية. مجلة أبعاد اقتصادية: جامعة أمحمد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير، ع٧، ٦٠-٧٥.

حمودي، وجدان حسن، الفطان، بسمة إبراهيم خليل، وأمين، تغريد عزيز (٢٠١٩). اليقظة
الاستراتيجية ودورها في تعزيز النضج الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء
في شركة الاتصالات النقالة - زين العراق. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية
والاقتصادية: جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد، مج٩، ع٢٤، ١-٢٦.

خلفلاوي، شمس ضيات (٢٠١٧). تثمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة
بالمؤسسات. مجلة دراسات وأبحاث: جامعة الجلفة، ع٢٦، ٢٨٦-٣٠١.

زرقين، عبود، مدفوني فيروز، وتقرارت يزيد (٢٠١٤). "نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة
لإحداث التغيير بالمؤسسة." في المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم
متغير: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح عمان: مركز البحث وتطوير
الموارد البشرية - رماح، ع١، ١-١٦.

زرواط، فاطمة الزهراء، وملاحي، رقية (٢٠١٤). دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق
اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس. مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج١٥، ع١٤، ١٣٦-١٦٤.

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

- زكى، محمد حمدي (٢٠١٩). أثر اليقظة الاستراتيجية في تطوير المنتجات الدوائية بمنظمات الأعمال المصرية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ١٤، ١١٣-١٦٨.
- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية لمجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، ج٥٢، ١-٣٩.
- سحنون، هبة علاوة، وثلاجية، نوة (٢٠١٨). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيبوس - لابل عناية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية: جامعة القدس المفتوحة، ٤٣ع، ١٣٥-١٤٥.
- الشريف، بقة، ومحلب، فايزة (٢٠١٥). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعريريج وسطيف. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ٢٤، ١٣١-١٥٩.
- الشمري، طارق طعمة عطية (٢٠١٩). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/ العراق. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد ١١، العدد ٢٤.
- الشيراوي، نوال بنت حمد. (2006). *واقع استخدام أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان.
- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (٢٠١٦). دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Techno Poles بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية: منظور استراتيجي. المؤتمر الدولي الأول: توجهات استراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل: جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ١، القاهرة: جامعة عين شمس - كلية التربية، ١٣ - ١٦٨.

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

عبد الله، خالد عتيق سعيد، والهنائي، عبد الله بن سالم (٢٠١٨). البيانات الضخمة في مكتبات جامعة السلطان قابوس: واقعها ومستوى الاستفادة منها من وجهة نظر موظفيها. المؤتمر الرابع والعشرون: البيانات الضخمة وآفاق استثمارها: الطريق نحو التكامل المعرفي: جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، مسقط: جمعية المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، ١ - ٢٩.

العتيبي، تركي بن كديميس، والقحطاني، غادة بنت فهد بن عبد الله (٢٠١٥). "اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي". دراسات عربية وإسلامية: جمعية الثقافة من أجل التنمية - مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات مج ٦، ع ١٣٤ (٢٠١٥): ٧٥ - ٢٤٢.

عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٧). تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان - كلية التربية، مج ٢٣، ع ١٤، ٧٩٣-٩٠٣.

عقون، شراف (٢٠١٦). اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، ع ٥٤، ٢٥٥-٢٩٣.

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

علاوي، نصيرة (٢٠١٦). اليقظة الاستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ع ٨، ٢٦٠-٢٧٣.

عمر، ولد عابد، ولمين، علوطي (٢٠١٧). آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية: جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، ع ١٧، ٣-١٥.

عيسى، نوية واوبختي، نصيرة (٢٠١٩). اليقظة الاستراتيجية كألية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

Sitel بتلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد ٤ (العدد ٢). الجزائر: جامعة الوادي.

ص ص ٩٩ - ١٤٤.

غلاب، نعيمة وزغيب، مليكة (٢٠١٢). واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الاعمال في منظمات الاعمال الجزائرية: دراسة ميدانية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان " ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة". جامعة الزيتونة. الأردن.

فرج، شعبان (٢٠١٥). الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي الأول: منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات: جامعة البلقاء التطبيقية ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية - الاردن، ١ - ١٨.

فيروز، زراخي، وسكر، فاطمة الزهراء. (٢٠١٠). دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، ١ - ١٤.

قادري، محمد، وقارة تركي أسية (٢٠١٦). "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الموقف التنافسي واختراق الأسواق العالمية: من خلال دراسة نموذج المجموعة العالمية L'Oréal." مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ٧٤: ٦٠ - ٧٢.

القحطاني، سالم بن سعيد، العامري، أحمد بن سالم، آل الذهب معدي بن محمد، العمر، بدران بن عبد الرحمن (٢٠٠٥) منهج البحث في العلوم السلوكية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية

كرومي، سعيد، وعمرستي، أحمد (٢٠١٠). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: جامعة حسيبة

ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية

بن بوعلی بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، ١ - ٢٢.

الكلابي، أمير نعمة مخيف، والموسوي، كوثر حميد هاني، والحدراوي، رافد حميد عباس. (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التسويقي للمنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية: جامعة الكوفة - كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج ١٢، ع ٢٢، ٣٤٩-377.

لاشين، محمد عبد الحميد، الكندي، أحمد بن خميس، الشياضية، موزة بنت علي، والقمشوعية، سامية بنت مطر. (٢٠١٨). تصور مقترح لتسويق البرامج التعليمية بجامعة السلطان قابوس في ضوء بعض المتغيرات الاقتصادية. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع ١٨٠، ج ٢، ١، ٥٢٢-٥٥٧.

مجلس التعليم (٢٠١٤). مسيرة التعليم في سلطنة عمان. مسترجع من

<https://educouncil.gov.om/downloads/k5nZMtze8Qp9.pdf>

محاط، أميرة (٢٠١٤). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميلة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر. محمد، حنان أحمد الروبي (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لأراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، مج ١٩، ع ١٤، ١٢٩-٢١٨.

محمد، سعيد عبد الله ومحمد، ايمان بشير وفاضل، شهد عادل (٢٠١٨). دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لأراء مجالس الكليات في جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (٨). العدد (٢).

معجم المعاني الجامع (٢٠١٦). <http://www.almaany.com>. Availibleon:

د/ نسرین صالح محمد صلاح الدين

المعمرية، ماريا بنت عبد الله بن سالم بن محمد (2018). تنمية مصادر المعلومات الإلكترونية في مكاتب جامعة السلطان قابوس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.

ملاحي، رقية، أسية، حجاز، ونسيمة، غلاي. (2014). التغيير في المنظمات كمدخل لتطبيق اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، 1 - 30.

النجار، محمد فايز جمعه، والشوابكة، خالد محمود. (2019). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

هاشم، نهلة عبد القادر، وناصف، مرفت صالح. (2017). القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 197 - 206.

الهنائية، خلود بنت محمد بن حمد، إسماعيل، عمر هاشم، والعبري، خلف بن مرهون . (2019). أنشطة وتحديات تدويل التعليم العالي في جامعة السلطان قابوس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.

٢- مراجع أجنبية:

Abuzaid, Ahmad Nasser (2017). Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies. International Management Review. Vol. 13 No. 1.

Alshaer, Sawsan A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. Modern Applied Science; Vol. 14, No. 6

- Arcos, Ruben (2016). Public relations strategic intelligence: intelligence analysis, communication and influence. Public relations review. 42. 264-270
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.08.003>
- Azeroual, Otmane & Theel, Horst (2018). The Effects of Using Business Intelligence Systems on an Excellence Management and Decision-Making Process by Start-Up Companies: A Case Study. International Journal of Management Science and Business Administration. Volume 4, Issue 3, March 2018, Pages 30-40 DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.43.1004 URL: <http://dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.43.1004>
- Balmisse, G. (2002). Gestion de connaissances : Outils et applications du knowledge management, Collection entreprendre informatique, Vuibert, 266 p.
- Bleoju, Gianita & Capatina, Alexandru (2019). Enhancing competitive response to market challenges with a strategic intelligence maturity model. Journal of Intelligence Studies in Business Vol. 9, No. 1 (2019) pp. 17-27 Open Access: Freely available at: <https://ojs.hh.se/>
- Clar, G. (2008). Strategic policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy – Marketing Europe's regions", steinbeis- Edition, Stuttgart/ Berlin.

- El Qasmi, M. J. (2019). "The Management by Process & the Strategic Vigilance ", Article Retrified from: http://isdm.univtl.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf
- Fourati-Jamoussi, F. and Niamba, C.N. (2016). an evaluation of business intelligence tools: a cluster analysis of users' perceptions. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(1), 37- 47.
- Gauzelin, Sophian and Bentz, Hugo (2017). An examination of the impact of business intelligence systems on organizational decision-making and performance: The case of France. *Journal of Intelligence Studies in Business* Vol. 7, No. 2 (2017) pp. 40-50 Open Access: Freely available at: <https://ojs.hh.se/>
- Iancu, Eugenia (2018). The business intelligence systems. *The USV Annals of Economics and Public Administration*. Vol.18, issue 1(27)
- Jakobiak F. (2001). *l'intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique*, édition d'organisation, Paris.
- Jenster, P., & Søylen, K. S. (2013). The Relationship between Strategic Planning and Company Performance – A Chinese perspective. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(1).

[Lesca, H. & Raymond, L.\(2017\). Experimentation D un Systeme-Expert Pour L'évaluation De La Veille Strategique Dans Les Pme. Revue international P.M.E., 6\(1\), PP.49-65.](#)

LESCA, H. (1997) - Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 27 p.

http://www.academia.edu/download/48699924/VEILLE_STRATEGIQUE.pdf

[Lesca, H. \(2003\).](#) Veille stratégique: La Methode L.E. Scanning, Paris: Editions EMS.

Liebowitz, J. (2006). Strategic intelligence : business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management. Auerbach Publications: New York.

Mudzana, Taurayi; Maharaj, Manoj. (2017). Toward an Understanding of Business Intelligence Systems Success: A South African Study. Electronic Journal of Information Systems Evaluation. Vol. 20, Iss. 1, 24-38.

Muniz, R. J. and Lesca, H.(2003).Strategic Vigilance: Internet Application and Websites to Provoke Anticipatory Information . CIGREF Grenoble France.

Oman Accreditation Council (2010). Report of an Audit of Sultan Qaboos University. Muscat: Sultanate of Oman.

Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). towards business intelligence systems success: Effects

- of maturity and culture on analytical decision-making. *Decision Support Systems*, 54(1), 729-739
- Rothberg, H. (2010). *From Knowledge to intelligence: creating competitive advantage in the next economy*. USA, Edgeucational PUB.
- Sabanovic, A., & Søylen, K. S. (2012). Customers' Expectations and Needs in the Business Intelligence Software Market. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(1), 5- 20
- Strain, Natalia Ana (2013). Strategic Intelligence Role in the Management of Organizations. *The USV Annals of Economics and Public Administration*. Vol.13, Issue 2(18)
- Times News. (2018). Times higher education world university rankings of (2018-2019). Retrieved from: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/sultan-qaboos-university>
- Verna,G.(1993). *La Veille Technologique: Une Ardente Necessite*, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>
- Webometrics of world universities ranking. (2018). Webometrics of world universities Ranking. Retrieved from: <https://www.webometrics.info/en/search/Rankings/sultan%20qaboos>
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514-524. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1060.0196>.

Wixom, Barbara and Watson, Hugh (2010). The BI-Based organization. International Journal of Business Intelligence Research, 1(1), 13-28, January-March.