



جامعة المنصورة
كلية التربية



معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالملكة العربية السعودية

إعداد

فاطمة علي سليمان المزروع

قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥م

معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

فاطمة علي سليمان المزروع^١

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للبحث طبقت على عينة من مشرفي ومشرقات إدارات التطوير والتحول في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية بلغت (٢٢٠) فردًا، وأسفرت نتائج البحث عن موافقة أفراد عينة البحث على معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية بدرجة "كبيرة"، كما أوضحت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وفي ضوء النتائج؛ أوصى البحث بإنشاء وحدة إدارية لليقظة الاستراتيجية بإدارات التعليم تدعم تحقيق التميز المؤسسي، وتنظيم الدورات والبرامج التدريبية المتخصصة في مجال اليقظة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، التميز المؤسسي.

١ قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: @kku.edu.sa ٤٤١٨١٣٤٠٠

Obstacles to Activating Strategic Vigilance in Achieving Institutional Excellence of Education Departments in the Kingdom of Saudi Arabia

Fatimah Ali Suleiman Almazrou

Department of Educational Leadership and Policies, Faculty of Education,
King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia.

Email: 441813400@kku.edu.sa

Abstract:

The research aimed to identify the obstacles to activating strategic vigilance in achieving institutional excellence of education departments in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive survey research method was employed, and a questionnaire was utilized as the primary data collection instrument; it was administered to a sample of 220 supervisors from the Development and Transformation Departments across various education departments in the Kingdom of Saudi Arabia. The findings revealed a high level of agreement among the respondents regarding the existence of obstacles hindering the activation of strategic vigilance in achieving institutional excellence. Furthermore, the results indicated no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in participants' responses based on the variables of academic qualification and years of service. The research recommended the establishment of a dedicated administrative unit for strategic vigilance within the education departments to support institutional excellence, as well as the organization of specialized training courses and programs in the field of strategic vigilance.

Keywords: Strategic Vigilance, Technological Vigilance, Competitive Vigilance, Environmental Vigilance, Institutional Excellence.

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية بيئات ديناميكية معقدة، وتتأثر بالعديد من التغيرات والتطورات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، وتؤدي خدماتها في بيئة مليئة بالتحديات والضغوط، وقوى التغيير المؤثرة، التي تُعد أساساً لتحفيزها ودفعها نحو التميز المؤسسي الذي يعتبر ضرورة للتطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال توافر مقومات عدة أهمها: خطة استراتيجية، ومنظومة متكاملة من السياسات المترابطة والتي تعتمد بالدرجة الأساس على اليقظة الاستراتيجية.

ويختلف أسلوب اليقظة الاستراتيجية عن الأساليب التطويرية الأخرى، في كونه يُسهم في تغيير وتحسين بيئة المؤسسة وأنشطتها من خلال ما يقدمه من معلومات للكشف والرصد عن التغيرات والتطورات بهدف التنبؤ والاستباق وتمكينها من الاستعداد لمواجهة التحديات والمنافسين، لذا يوصف بأنه أسلوباً استراتيجياً ذكياً يساعد على اتخاذ القرار المناسب، وتطوير بيئة العمل، بالاستناد على المعلومة الاستراتيجية كأساس، والتي ترنو للرصد الدائم للمعلومات ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة (Schoemaker & Day, 2019, p.1)، كما يُسهم توطين اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية في الكشف عن التهديدات التي تعرقل خطط التطوير، ويتعامل معها بفاعلية، وبالتالي الاستحواذ على الميزة التنافسية، باعتبار أن اليقظة الاستراتيجية تجمع بين كل من اليقظة؛ التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية، وهذا ما يتطلبه نجاح أي مؤسسة تعليمية (الزهيري، ٢٠١٨).

ويُعد تبني اليقظة الاستراتيجية أحد أهم مفاتيح نجاح وتميز المؤسسات، فالمؤسسة اليقظة هي مؤسسة متعلمة وذكية تتطلع إلى التطوير المستمر من خلال تجديد أساليبها، ولا تنتظر وقوع الأحداث الخارجية لتلجأ إلى ردود الأفعال التي ربما تكون متسرعة وليست مناسبة، بل تتمتع بالقدرة على أن تكون مبادرة ومكتشفه (الشريف، ٢٠١٧، ص. ٣٩٢).

وأمام تعدد مهام إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وتنوع أدوارها ومسؤولياتها، لكونها المشرف على العملية التعليمية بكافة عناصرها، والموجه لجميع الأنظمة الأخرى المندرجة تحت مظلتها، فإن اعتمادها على اليقظة الاستراتيجية يُعد أمراً حيوياً؛ باعتبارها قوة حقيقية حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل، فهي لا تسمح فقط باستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات، بل تساعد في تأمين الحماية لها وتحقيق مصالحها، بالإضافة إلى أن اليقظة الاستراتيجية توفر مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفعال الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار (هاشم وناصف، ٢٠١٧، ص. ١٩٨).

وفي السياق ذاته أوصت العديد من الدراسات العلمية بتفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية لما لها من دور في تحقيق التميز المؤسسي، ومنها: دراسة الزهيري (٢٠١٨)، ودراسة العيسوي والمالكي (٢٠١٨)، ودراسة الغيلاني (٢٠٢٠)، ودراسة الأسدي ومزهر (Al-asadi & Mazhar, 2020)، ودراسة سوباردي وهيراوان (Supardi & Herawan, 2020)، ودراسة أبو جربوع (٢٠٢٢).

وعلى الرغم من دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن تفعيلها في المؤسسات التعليمية يعترضه بعض المعوقات، حيث كشفت دراسة كامل (٢٠١٨) عن وجود عدد من معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية، ومنها: ضعف التزام ودعم الإدارة العليا، وصعوبة استحداث إدارة خاصة بها، وضعف القدرة على تحديد العاملين الذين يقومون بمهمة اليقظة الاستراتيجية، كما أشارت دراسة رضوان (٢٠٢٠) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تواجه معوقات تتعلق بسوء فهمها، حيث يعتبرها البعض تغيير تنظيمي جذري، وهو ما يجعلهم يقاومون تطبيقها، وتوصلت نتائج دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) إلى وجود مجموعة معوقات تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية، تمثلت في: ضعف نظم المكافآت والحوافز، والمركزية في صنع القرارات، وضعف القدرة على توقع الأحداث المستقبلية، وتضارب المعلومات بين الجهات المختلفة بالمجتمع، وضعف الإمكانيات البشرية القادرة على ممارستها. وبدورها أكدت دراسة أبو حزيمة (٢٠٢١) على أن من أبرز معوقات اليقظة الاستراتيجية: كثرة المعلومات وتداخلها وتقدمها، وصعوبة متابعة كل المستجدات في كافة الميادين، وارتفاع تكلفة الاستثمار فيها، بينما حددت دراسة المطيري (٢٠٢٢) أهم هذه المعوقات في: قلة توافر حوافز كافية للعاملين، وضعف تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية، ونقص الوسائل المادية التي تساعد على المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، ونقص الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية.

وقياساً على ما سبق، يمكن القول بأن تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية يواجه بالعديد من المعوقات، وهذا ما يتناوله البحث الحالي.

مشكلة البحث:

حرصت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على ضرورة الأخذ بالتطوير الإداري لقطاعاتها المختلفة فوضعت من أهدافها العامة التي تسعى لتحقيقها في خطتها العشرية؛ التنمية الإدارية الشاملة للوزارة، وتبنت لتحقيق ذلك عديد من الاستراتيجيات من أبرزها: تحسين الإجراءات الإدارية داخل النظام التعليمي، وإعادة هندسة الهياكل والأنظمة بما يحقق الأهداف المرسومة (وزارة التعليم، ١٤٤٠هـ، ص. ١٧)، كما أنشأت وزارة التعليم جائزة التعليم للتميز والتي تهدف إلى تحفيز الميدان

التعليمي والإداري نحو الأداء المتميز، وتشجيع الممارسات المتميزة، فأكدت في دليلها التفسيري لمعايير التميز الإداري لفئة الإدارة التعليمية المتميزة؛ أن تكون للإدارة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من الإدارات التعليمية الأخرى (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ)، وجاءت مبادرة المملكة بإنشاء مركز إقليمي للجودة والتميز في التعليم العام بالشراكة مع منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)؛ لدعم عمليات تطبيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في التعليم (المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من تنامي اهتمام وزارة التعليم بالجودة والتميز في أداء إدارات التعليم، إلا أن ثمة قصور تعاني منه؛ وهذا ما أكدته الاستراتيجية الوطنية للتحوّل إلى مجتمع المعرفة على أن البيئة الداخلية للنظام التعليمي عامة، وفي إدارات التعليم خاصة؛ تعاني من نقاط ضعف تتمثل في ضخامة الهياكل التنظيمية، وضعف أداء العاملين، وتدني الاهتمام بالتقنية والابتكار (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٤٤هـ)، وكشفت نتائج قياس أداء الإدارات وتقارير التقييم الذاتي والتي طبقتها وزارة التعليم على جميع إدارات التعليم عن تصنيف مستوى معظم الإدارات ضمن مستويين وهما: الأداء المتوسط والأداء الضعيف (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ)، كما أن تطبيق معايير التعليم للتميز على إدارات التعليم أظهر ضعفًا في استخدام استراتيجيات تحقق التحسن والتميز، وضعف الاهتمام برضا المستفيد، وتدني كفاءة تفعيل الشراكات الداخلية والخارجية التي تحقق مصلحة العمل (وزارة التعليم، ١٤٣٨هـ).

وإضافة إلى ذلك، أشارت بعض الدراسات المحلية التي تناولت الواقع الإداري في إدارات التعليم بالمملكة إلى وجود العديد من المشكلات التي تواجه إدارات التعليم، ومن هذه الدراسات: دراسة الشهراني (١٤٣٦هـ) التي كشفت عن أن إدارات التعليم تواجه تحديات تتمثل في سرعة التغيرات التقنية، وما يرافقها من تدفق هائل للمعلومات والمعارف العلمية، وتداعيات العولمة، كما أكدت دراسة السالم (٢٠١٥) على أن أبرز مشاكل إدارات التعليم تتمحور في قلة توفر التقنيات الحديثة لتحقيق التميز في الأداء، وتفضيل استمرار الممارسات التقليدية، مع عدم توفر البيانات المطلوبة عند اتخاذ القرار، كما أشارت دراسة الخالدي (٢٠١٦) إلى وجود مشكلات تنظيمية في إدارات التعليم تتمثل في: مقاومة التغيير، والتمسك بالمركزية، وضعف القدرات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما خلصت دراسة الحماد (٢٠١٨) إلى أن ضعف البيئة التنظيمية في الإدارات التعليمية، يعود أغلبها إلى؛ البيروقراطية، وكثرة الأعمال الروتينية، وقلة البرامج التدريبية، كما أكدت دراسة الخنifer (٢٠١٨) ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والافتقار إلى وجود إجراءات للاعتماد الإلكتروني في التعامل بين الإدارات، ومحدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات والتقنيات.

ومن خلال ما سبق؛ تظهر أهمية مجابهة التحولات المستمرة التي تحدث من عوامل البيئة المحيطة بإدارات التعليم من خلال تبنيها أسلوب اليقظة الاستراتيجية، لدوره في تحقيق تميزها المؤسسي، ومساهمته في رسم خططها الاستراتيجية، بدراسة البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها، ومعرفة كيفية تأثيرها على المؤسسات التعليمية، ويعتبر ذلك أحد أهم الركائز والمداخل الأساسية لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة التعليمية نشاطها، والطريقة التي تتفاعل وتتكيف وتتعايش معها وتتحكم في مكوناتها، وتُمكنها من تجميع وتحليل ونشر كافة المعلومات ذات الصلة بالتكنولوجيا والمنافسة والبيئة (الأكلبي، ٢٠١٩، ص. ٤).

ويتفق هذا مع ما أكد عليه عدد من الدراسات التي تناولت تفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، حيث كشفت دراسة الزايدي (٢٠١٩) عن وجود علاقة ارتباطية عالية بين ممارسة اليقظة الاستراتيجية والقيمة التعليمية المضافة، وأكدت دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) حاجة المؤسسات التعليمية إلى ممارسة استراتيجيات حديثة ومداخل مبتكرة للتطوير تستشرف من خلاله المستقبل وتتوقع أحداثه كأسلوب اليقظة الاستراتيجية، وأن المؤسسات التي تأخذ باليقظة الاستراتيجية فاقت غيرها في الأداء، كما توصلت دراسة القرعان (٢٠٢١) إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة اليقظة الاستراتيجية وبين درجة تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية، وكشفت دراسة بني هاني (Bani hani, 2023) عن الدور الفعال لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وأوصت بتبني متطلبات اليقظة وتوظيفها، ومن جانب آخر، أظهرت نتائج بعض الدراسات المحلية عن وجود معوقات تحول دون تفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ومنها دراسة الخالدي والزهراني (٢٠٢٢)، ودراسة الضويان والحجي (٢٠٢٢)، ودراسة أبو رعيان (٢٠٢٤).

وبناء على ما سبق، واستناداً إلى نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، وتوجهات وزارة التعليم في تحقيق الجودة والتميز، برزت الحاجة إلى الكشف عن معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أسئلة البحث:

حاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيري: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى الكشف عن معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) -إن وجدت- بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيري: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تتبع أهمية البحث من أهمية موضوعه، حيث يحظى مفهومي اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي بأهمية متزايدة في المؤسسات التعليمية لكونها الأحدث والأكثر أثرًا في تقدمها وتطورها، وعليه يمكن أن يثري هذا البحث الأدبيات ذات الصلة.

الأهمية التطبيقية:

يكتسب البحث أهميته من مجال تطبيقه، وهي إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، والتي تعد البوابة المباشرة لتنفيذ خطط وزارة التعليم، وحلقة الوصل بينها وبين المدارس، لذا يؤمل أن تعين نتائج وتوصيات البحث صناع القرار بإدارات التعليم في تعرف معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لتلافيها أو الحد منها.

حدود البحث:

تمثلت **الحدود الموضوعية** في التعرف على معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتمثلت **الحدود البشرية** في مشرفي ومشرفات إدارات التطوير والتحول بأقسامها: (التخطيط، وقياس الأداء المؤسسي، وتقنية المعلومات، والمشاريع والتحول المؤسسي) في جميع إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار هذه الفئة لجمع البيانات؛ لكون طبيعة عملهم تعتمد على التخطيط، وتحديدًا إعداد الخطة التشغيلية، وتطبيقها، ومتابعة تنفيذها، وتقويمها، وتمثلت **الحدود المكانية** في إدارات التطوير والتحول في جميع إدارات التعليم، وتم اختيار إدارات التطوير والتحول لأن من مهامها إعداد الخطط التشغيلية، وإعداد الخطط التنفيذية لتقنية المعلومات، وتوفير البيانات والمعلومات الإحصائية (وزارة التعليم، ١٤٤٦هـ، ص. ٤٥)، وأما **الحدود الزمانية** فتم تطبيق أداة البحث في العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م.

مصطلحات البحث:

١. اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance):

تُعرّف اليقظة الاستراتيجية بأنها: "تنظيم رسمي تُشكّله المؤسسة عن قصدٍ ووعيٍّ تامٍّ، ويستعمل أدوات ومنهجيات معينة، يتضمن إدارة البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها وبنائها واستثمارها من أجل إبقاء المؤسسة في حالة حذر ومراقبة مستمرة للمحيط الذي تنشط فيه لتساعدها في اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات الإستراتيجية وانتهاز الفرص وتجنب التهديدات وتقليل عدم التأكد" (بن خديجة، ٢٠١٨، ص ١٠٣).

٢. التميز المؤسسي (Institutional Excellence):

يُعرّف التميز المؤسسي بأنه: وسيلة التطوير والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات التعليمية لمواكبة التطوّرات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة (القرزعي، ٢٠١٩، ص ٦٠).

ثانياً: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:

المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تُعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: عملية جماعية مستمرة، تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة إرادية، حيث ينفقون ويتعقبون المعلومات ذات الخاصية الاستباقية والمتعلقة بالتغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، ومن ثم يستخدمونها، وذلك بهدف استثمار الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، مما يسمح للمؤسسة بالتصرف بسرعة في الوقت المناسب (Lesca, 2004, p. 19)، وتعتبر اليقظة الاستراتيجية نشاطاً تقوم به المؤسسة لمراقبة العوامل التي من المحتمل أن تؤدي إلى تغييرات مستقبلية وإدراكها وحصرها، فيتم التعامل معها من خلال الاستجابات المناسبة (Iden, Methlie, & Christensen, 2017, p.78)، كما تُعرف بأنها: نظام متكامل لعمليات المراقبة والرصد للبحث عن المعلومات من مختلف الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة سواء كانت تكنولوجية أو تنافسية أو بيئية، ومعالجتها، لتمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق لها التميز على المدى البعيد (Kasmi, & Djalab 2021, p.206).

ويُعرفها الزعبي (٢٠٢١) بأنها: نشاط المؤسسة التعليمية لجمع وتحليل البيانات المتعلقة ببيئتها الخارجية من أجل توفير المعلومات الضرورية، لتمكينها من استثمار الفرص وتجنب التهديدات

للحفاظ على البقاء والنمو، كما تُعرف بأنها: مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ومن ثم نشرها وحمايتها؛ لتكون تحت تصرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات صائبة (سلطان وعثمان، ٢٠٢١، ص ١٠٨).

ومما سبق من تعريفات يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها: أسلوب منظم تستخدمه إدارة التعليم، يُمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق لها التميز بجمع المعلومات المفيدة؛ التكنولوجية أو التنافسية، أو البيئية، ومعالجتها ونشرها لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات، وباستعمال إمكانيات معينة، وفرق عمل مختصة.

ويُعد التعريف السابق تعريفًا شاملاً لمفهوم اليقظة الاستراتيجية كونه يشمل الهدف منها (تحقيق التميز)، ومراحلها (جمع، ومعالجة، ونشر المعلومات المفيدة)، وأبعادها (تكنولوجية وتنافسية وبيئية) وآلية عملها (التحكم في البيئة الخارجية للمؤسسة بمختلف فرصها وتهديداتها)، ومتطلباتها (إمكانيات، موارد بشرية).

أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

تعددت أبعاد اليقظة الاستراتيجية التي أوردها الباحثون، فاليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الجامعة، التي يندرج تحتها أبعادًا مختلفة من اليقظة، كل بعد مختص في مجال معين من نشاط المؤسسة، واعتمد هذا البحث على أكثر التصنيفات تداولًا وتناسبًا مع المؤسسات التعليمية وهي: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية؛ لتناسبها مع طبيعة البحث ومجال تطبيقه، بالإضافة إلى أنها الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة كدراسة الزهيري (٢٠١٨)، ودراسة الزايدي (٢٠١٩)، ودراسة رضوان (٢٠٢٠)، ودراسة صلاح الدين (٢٠٢٠)، ودراسة الخالدي والزهراني (٢٠٢٢)، وفيما يلي عرضًا لأبعاد اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة التكنولوجية:

تُعد التكنولوجيا متغيرًا استراتيجيًا مهمًا، وعنصرًا أساسيًا للتميز المؤسسي، مما يحتم على المؤسسات التعليمية متابعة التطورات التكنولوجية والعلمية والتقنية، وبراءات الاختراع، والمشروعات البحثية، والإبداعات، والابتكارات (عطية، ٢٠١٧، ص. ٨٣٨)، حيث تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة؛ بهدف الكشف عن كل التطورات، والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية، والتي تهم المؤسسة حاليًا أو التي تهمها مستقبلًا (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ص. ٢١١)، وتمثل اليقظة التكنولوجية أحد أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي، التي تُمكن من مراقبة التطورات التكنولوجية من مختلف المصادر المحيطة للوصول للمعلومات الاستراتيجية الدقيقة التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي (محمد، ٢٠٢١، ص. ٨٢).

ويتجسد دور اليقظة التكنولوجية في إدارات التعليم من خلال؛ تحديث بنيتها التحتية الرقمية وفقاً للتطورات العلمية والتكنولوجية في البيئة المحيطة، وتقديم خدمات تعليمية متميزة باستخدام أفضل الوسائل التكنولوجية، وتحقيق متطلبات الأمن السيبراني لحماية أنظمتها الإلكترونية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل لتحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المعلومات العلمية والتكنولوجية للاستفادة منها في تطوير أدائها، وتوفير نظام فعال للمعلومات بتطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي، وتفعيل التعاون والشراكة مع المؤسسات الرائدة تكنولوجياً.

اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتعرف من خلاله المؤسسة التعليمية على منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم أيضاً بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، ثم إجراء تحليل المنافسة واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار الاستراتيجي الفعال (الزهيري، ٢٠١٨، ص. ٨)، وتعد اليقظة التنافسية من أفضل السبل لإيجاد أفضل الممارسات، وصياغة الاستراتيجيات الأكثر كفاءة داخل المؤسسة التعليمية، فهي تساعد على تحديد الأنشطة والعمليات التي يجب تطويرها، واكتشاف فجوات الأداء، وتسمح بمرور جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التعليمية والتنبؤ بالمعوقات المستقبلية التي تواجهها (الزايدي، ٢٠١٩، ص. ٣٤١).

وتتضمن اليقظة التنافسية في إدارات التعليم؛ جمع معلومات حول أنشطة المنافسين واتفاقاتهم والشراكات والتحالفات الاستراتيجية التي يقومون بها، واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة المنافسة، وتحليل خطط الأنظمة التعليمية المحلية والعالمية للاستفادة منها في المقارنة المرجعية، بالتعرف على استراتيجياتها وبرامجها وإمكاناتها المادية والبشرية، وتحديد موقعها بالنسبة لهم، وتوظيف برامج البحث والتطوير في تعزيز مركزها التنافسي.

اليقظة البيئية:

تعرف باليقظة الشاملة أو يقظة المحيط، وتعمل اليقظة البيئية على المراقبة والتيقظ للتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والثقافية والتي تؤثر على أنشطة المؤسسة (Dawood & Abbas, 2018)، كما تهدف إلى مراقبة التطورات التاريخية، والحركات السلوكية، وملاحظة الصراعات، والعلاقات السائدة في المجتمع، ورصد العوامل المؤثرة على عادات وثقافة الأجيال الناشئة، وغيرها من الظواهر الاجتماعية التي يمكن أن تُهدد سلامة التناسق التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، أو تُعززه (عطية، ٢٠١٧، ص. ٨٣٧).

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، حيث أن الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسات التعليمية التعامل مع المعلومات المنقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها إلى متخذي القرار (بوذن، ٢٠١٩، ص. ١٨٢).

وتُعد اليقظة البيئية حلقة وصل بين إدارة التعليم وبيئتها، فهي تعني اتصال إدارة التعليم بالبيئة التي توجد فيها والبحث في كل مكوناتها عن معلومات تُسهم في تميزها، وتهتم بمراقبة أحدث التطورات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والقانونية، والتشريعية، والثقافية الحاصلة ببيئتها الخارجية، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وترجمتها، والاستفادة منها.

وعليه يمكن القول، أن أبعاد اليقظة الاستراتيجية التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية تعتمد جميعها على بعضها البعض، فهي متكاملة فيما بينها، وتسعى في النهاية إلى تحقيق أهداف تفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

أهمية اليقظة الاستراتيجية:

يؤدي تفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية إلى نتائج إيجابية في دعم استراتيجية المؤسسة، وتحسين عملية الاتصال، وتحسين الأداء المؤسسي، وتحسين القدرة التنافسية، وإدارة الخطر، وصياغة القرارات الاستراتيجية، والتحالفات الاستراتيجية، ويتضح ذلك من خلال الآتي:

١. **دعم استراتيجية المؤسسة:** تُعد اليقظة الاستراتيجية أحد المتطلبات الأساسية التي تسبق تكوين الاستراتيجية (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ص. ٢٠٦)، فهي تُسهم في بناء رؤية مستقبلية راسخة وواضحة، وتعمل على إعادة التنظيم والإجراءات والسياسات المتبعة، وتعزيز المرونة داخل المؤسسة بغرض التكيف مع التغيرات الخارجية (Bani Hani, 2023)، كما توفر معلومات استخباراتية حول بيئة المؤسسة، مما يمكنها من ضمان استجابة تنظيمية مدروسة للظروف المتغيرة، ولمواجهة التحديات البيئية (Arcos, 2016)، حيث يتم رسم مسار معلوماتي يبدأ بتحديد مصادر المعلومات لينتهي إلى مرور المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية المعنية بها (القرعان، ٢٠٢١، ص. ٣٣)، وتدعم عمليات التخطيط على المدى القصير والبعيد، وتسهم في بلورة الاستراتيجيات والأهداف الناتجة عنها، وتشجع على الإبداع والابتكار بمقارنة الوضع الحالي للمؤسسة بالمؤسسات الأخرى المشابهة؛ لتقديم مخرجات ذات قيمة مضافة (Lancu, 2018).

٢. **تحسين عملية الاتصال:** تقوم اليقظة الاستراتيجية بدور فاعل في تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة، والتنسيق بين النشاطات، وضمان سرعة الاستجابات لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق التكامل والحد من المركزية (بلحاج، ٢٠١٧، ص. ١٩٩)، وتسمح بمرور المعلومة بين مختلف المستويات التنظيمية مما يزيد من وعي العاملين بمختلف التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة العمل لجعلهم أكثر فهماً لمتطلباته، ومن ثم أكثر قدرة على التفاعل والمشاركة بإيجابية في العمل

(صلاح الدين، ٢٠٢٠، ص. ٢٠٩)، فاليقظة الاستراتيجية تركز على نشر ثقافة تبادل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة، مما يسهل عملية الاتصال (Zwain & Abd Daham, 2022).

٣. **تحسين الأداء المؤسسي:** تُساهم اليقظة الاستراتيجية في التنبؤ بمختلف التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، مما يساعدها على استثمار الفرص ومواجهة التهديدات (عطية، ٢٠١٧، ص. ٨٢٥)، الأمر الذي يمكنها من التجديد والتحسين المستمر في الخدمات وفق ما ترتضيه المعايير السائدة للوصول إلى أفضل الممارسات التي يجب أن تتبعها المؤسسة في نشاطات عملها (القرعان، ٢٠٢١، ص. ٣٣)، فهي تشكل أداة حقيقية لتحسين الأداء، كما تختص بالتيسير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وحسن أدائها (هاشم وناصف، ٢٠١٧، ص. ١٩٩).

٤. **تحسين القدرة التنافسية:** تدفع اليقظة الاستراتيجية المؤسسة باستمرار لتحسين علاقاتها مع عملائها، وتوفير المعلومات عن الأداء الحالي للمنافسين، وتقديم لصناع القرار الفرضيات التي تحكم عمل المنافسين واستراتيجياتهم التنافسية (عبد العال، ٢٠١٨، ص. ١٧)، فتطبيق اليقظة الاستراتيجية يدعم المؤسسة نحو تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، وذلك من خلال قدرتها على المراقبة المستمرة للتغيرات الطارئة من حولها (Drevon, Maurel & Dufour, 2018)، وهي بذلك تؤدي دورًا مهمًا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتساهم في مساعدتها لمواجهة التحديات بين المنافسين (بن عدة، ٢٠١٨، ص. ٧٣).

٥. **إدارة الخطر:** تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية التي من الممكن أن تواجهها، والوصول إلى ثروة من المعرفة والخيارات تساعد في الحد من مخاطر عدم اليقين البيئي (الزعيبي، ٢٠٢١، ص. ١٤)، كما تُعد أداة استشرافية تقوم بدور تحذيري مهم لمتخذي القرار والمسؤولين، مما يساهم في تجنب إلحاق الضرر بالمؤسسة، ودخولها أزمة اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية من خلال جمع المعلومات اللازمة وتقييم البيئة الداخلية الخارجية وإرسال الإنذارات مباشرة إلى المسؤولين لاتخاذ القرارات اللازمة لاستثمار الفرص أو لتجنب التهديدات (Zwain & Abd Daham, 2022)، كما تعمل اليقظة الاستراتيجية على تحسين سمعة المؤسسة وحمايتها من خلال أنظمة تنبيه استراتيجية تدير بها المؤسسة سمعتها وتحميها (غندور وطايبي، ٢٠٢٢).

٦. **صياغة القرارات الاستراتيجية:** يرتبط تميز المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ويساهم تطبيق اليقظة الاستراتيجية في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار، حيث تزود متخذي القرارات بمعلومات دقيقة عن كافة الأمور التي تهتم المؤسسة سواء عن توجهات المنافسين، أو التشريعات وتغيراتها والتطورات التكنولوجية، مما يؤدي إلى تخفيف العمل ضمن حالات عدم التأكد (بلبصير وبن بركة، ٢٠١٨، ص. ٣٣٣)، فجودة القرارات الاستراتيجية تتأثر بالمعلومات التي يتم جمعها من

البيئة الخارجية، وتطبيق اليقظة الاستراتيجية يساهم في جودة هذه القرارات (خليل، ٢٠١٩، ص. ١٣)، لذا تستمع المؤسسة لبيئتها حتى تتخذ القرارات الصائبة (بن خديجة، ٢٠١٨).

٧. **التحالفات الاستراتيجية:** تؤدي اليقظة الاستراتيجية دوراً مهماً في تعزيز التحالفات الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسات المتحالفة، وتحقيق المزيد من الفرص التنافسية، وتجنب التهديدات التي تواجهها، وكمثال؛ يظهر ذلك في بُعد اليقظة التكنولوجية من خلال استفادة المؤسسة من مراكز البحوث والتطوير، والوسائل التكنولوجية والتراخيص التي توفرها التحالفات الاستراتيجية (بو طكوك، ٢٠٢٣، ص. ٩٤).

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية تعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها، والتي تساعد على فهمها ومواكبتها، وعلى الرغم من تكلفة إقامة نظام لليقظة الاستراتيجية، إلا أنها تعتبر استثمار طويل الأمد، فعلى المؤسسة أن تضع في الحسبان النتائج الإيجابية المستقبلية التي يمكن أن تجنيها من تطبيقها.

معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يواجه تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات التي قد تحد من فاعليتها، ويمكن تصنيفها إلى معوقات؛ تنظيمية، وإدارية وظيفية، ومادية، وهي كما يلي:

١. **المعوقات التنظيمية، ومن أبرزها:** الافتقار إلى وجود وحدة تنفيذية لليقظة الاستراتيجية مجهزة بكافة الإمكانيات وتندرج ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وغياب بيئة جاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة، والافتقار إلى أنظمة معلوماتية تساعد على رصد البيئة الداخلية والخارجية، وغياب نظام معلومات دقيقة يعتمد على أدوات تحليل علمية لمتابعة الظروف البيئة المحيطة، ونقص المعلومات التي تؤثر في إعطاء فكرة واضحة واستباقية عن المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات، وضعف القدرة على تشخيص التغييرات التي تطرأ على قطاعات المستفيدين والمنافسين، وغياب ثقافة اليقظة الاستراتيجية والوعي بمدى أهميتها (أبو جراد، ٢٠٢٠، ص. ٣٧؛ صلاح الدين، ٢٠٢٠).

٢. **المعوقات الإدارية الوظيفية، ومن أبرزها:** افتقار القدرة على استخدام خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص لمواجهة المنافسين، ونقص في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، والافتقار للإمكانيات اللازمة لإجراء التعديلات السريعة على المعلومات عند الضرورة، والاعتماد على الهياكل الهرمية، وتناقض القرارات بسبب نقص القدرات والمهارات الإدارية، وضعف تشجيع العمل بروح الفريق لتطبيق اليقظة الاستراتيجية، وضعف القدرة على استشعار الأحداث المستقبلية (أبو رعيان، ٢٠٢٤، ص. ٢٨٠).

٣. **المعوقات المادية، ومن أبرزها:** ارتفاع التكلفة التمويلية لتنفيذ اليقظة الاستراتيجية من موارد بشرية، ومالية، ووسائل تكنولوجية، وضعف نظم المكافآت والحوافز، وضعف تمويل الدورات التدريبية للعاملين على برامج وطرق ومراحل وأساليب اليقظة الاستراتيجية، ونقص الوسائل المساعدة على المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، والتكلفة العالية لتحقيق نظام معلوماتي دقيق لنشر المعلومات بشكل موسع بين الأقسام والوحدات وتحديثها دوريًا، وصعوبة إيجاد الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق نظام اليقظة الاستراتيجية، واستنزاف الكثير من الوقت والجهد في العمل على دعم البحث والتطوير لتحسين قواعد بياناتها باستمرار (جيوشي والطاهر وزهران، ٢٠٢٢، ص. ٧٩٩-٨٠٠).

وفي سياق أدق، يمكن تصنيف معوقات اليقظة الاستراتيجية إلى معوقات تتعلق؛ بالمعلومات، وبالتنظيم، وبالمتعقبين، وبالممارسات، والإمكانات، وتفصيلها كما يلي (رضوان، ٢٠٢٠، ص. ٥٠):

معوقات تتعلق بالمعلومات، ومنها: كثرة المعلومات الواجب توافرها، وتداخلها، وصعوبة تحديدها بدقة والوصول إليها، وسرعة تقادمها.

معوقات تتعلق بالتنظيم، ومنها: مركزية اتخاذ القرارات، وتدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد، وكذلك قدراتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة الاستراتيجية، وسوء الاتصال الداخلي، وغياب روح الجماعة، واحتكار المعلومة.

معوقات تتعلق بالمتعقبين: حيث يكمن العائق في نقص التحفيز تجاه انتقاء ونقل المعلومة. **معوقات تتعلق بممارسة اليقظة الاستراتيجية ومنها:** نقص إدراك أهمية المعلومات كمورد استراتيجي، وسوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار والجهات المعنية في المؤسسة، والأداء السيء لأي مرحلة من مراحل اليقظة (جمع، تحليل)؛ نتيجة نقص الإمكانيات أو عدم كفاءة القائمين بها، ونقص القدرات والمهارات الإدارية، وانخفاض المستوى التعليمي والتدريبي.

معوقات تتعلق بالإمكانات، ومنها: ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة خصوصًا فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات المتطورة والموارد البشرية ذات الكفاءات، وارتفاع تكاليف تتبع المعلومات مثل؛ قواعد البيانات، المشاركة في الدراسات والمؤتمرات، اللجوء إلى المتخصصين المستشارين، وصعوبة إنشاء وحدة أو إدارة مخصصة لليقظة الاستراتيجية، لذا قد يكتفى بتكوين خلية لليقظة الاستراتيجية نتيجة نقص الإمكانيات المختلفة.

ومما سبق، يتضح أن من أبرز معوقات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: غياب الثقافة التنظيمية الداعمة، وضعف البنية التحتية للإمكانات التكنولوجية، وغياب نظام معلومات يعتمد على أدوات تحليل علمية لرصد البيئة، وقلة البرامج التدريبية في مجال اليقظة الاستراتيجية،

وندره الكفاءات البشرية المدربة على ممارساتها، وأن كل هذه المعوقات يمكن أن تعترض تطبيق اليقظة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها في المؤسسات التعليمية، إذا لم يتم تجاوزها وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية.

متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يستلزم تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية تبني عددًا من الإجراءات التنظيمية والإدارية، فهي تمثل فكرًا جديدًا يؤثر في جميع نواحي التنظيم والإدارة، لا يتم بشكل فعال باستحداث وحدة لليقظة الاستراتيجية تشرف عليها وتوفر لها الإمكانيات المادية والتكنولوجية وتتبع خطوات ومنهجية محددة؛ وإنما يستلزم الأمر توفر مجموعة من المتطلبات يمكن تصنيفها إلى متطلبات: تنظيمية، وبشرية، ومادية، وتكنولوجية، وتفصيلها على النحو الآتي:

١. **المتطلبات التنظيمية، ومن أبرزها:** مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي، وإعادة الهيكلة بما يتناسب مع مكانة كل موظف ودوره في تحقيق الأهداف، والعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وبناء ثقافة تساند اليقظة الاستراتيجية، ووضع استراتيجية سريعة لنشر المعلومات، وتحسين العلاقات العامة، وتوفير بيئة جاذبة للمبدعين، وتعديل معايير الأداء والحوافز (صلاح الدين، ٢٠٢٠، ص. ٢١٨-٢٢٢؛ سليمان وآخرون، ٢٠٢٣، ص. ٢٣-٢٤).

٢. **المتطلبات البشرية، ومن أبرزها:** بناء الكفاءات البشرية، والإرادة القوية، والعمل بروح الفريق، والتزام ودعم القيادات الإدارية، وتقدير جهود العاملين، وتوفير المهارات القيادية اللازمة لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية، وتعيين أفراد ذوي مهارات في اقتناص المعلومات، وتدريب وتطوير الكفاءات (جابر، ٢٠١٩، ص. ٢٧٧).

٣. **المتطلبات المادية، ومن أبرزها:** توفير وسائل الاتصال اللازمة لنقل المعلومات لمختلف المستويات الإدارية، وتوفير الموارد المادية والمالية اللازمة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية.

٤. **المتطلبات التكنولوجية، ومن أبرزها:** توفير المصادر التكنولوجية كالشبكات الإلكترونية ونظم المعلومات، وتشجيع اللقاءات بين الأقسام المختلفة بالإدارة لتسهيل عملية تبادل المعلومات (الضويان والحجي، ٢٠٢٢، ص. ٢٢٨).

ويمكن القول أجمالاً، أن من أبرز متطلبات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بإدارات التعليم إنشاء وحدة بالإدارة ضمن الهيكل التنظيمي مسؤولة عن الت رصد ومراقبة البيئة الخارجية، ودعم القيادات العليا، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة لليقظة الاستراتيجية، واللامركزية في صنع القرارات، وتمكين العاملين لإعطائهم الفرصة للإبداع والابتكار، وتشكيل فريق عمل متخصص يبرز فيه المتيقظ كعنصر أساس يُحسن البحث عن المعلومة والتعامل معها، والاهتمام

بناء المهارات والكفاءات البشرية بالتدريب المتخصص، وتوفير نظام تقويم ومساءلة، وتقدير الجهود المميزة لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم ممارسات اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: التميز في المؤسسات التعليمية:

مفهوم التميز المؤسسي:

ظهر مفهوم التميز المؤسسي للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسة على أسس متفوقة تحقق لها قدرات تنافسية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية والتفوق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة في المؤسسة والعاملين بها والمتعاملين معها (السيوفي، ٢٠١٩، ص. ٦٧)، والتميز المؤسسي يعني؛ الشمولية في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المؤسسة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة (Sarmooone, 2017, p.39).

ويمكن تفسير التميز المؤسسي في ثلاث محاور بناء على: ممارسات المؤسسة، وتقوُّقها على مثيلاتها، وتقديمها أداء يفوق توقعات العملاء (يوسف، ٢٠١٧، ص. ٤٣)، حيث يُعرف التميز المؤسسي على أنه؛ مجموعة الممارسات التي تستهدف الارتقاء بالمؤسسات التعليمية كي تنقلها من حالة الركود والنمطية والروتين الإداري إلى أفاق جديدة من الإبداع والتميز (جوهر والباسل، ٢٠١٨، ص. ٤٧)، وعُرفه بينار وجيرارد (Pinar & Girard, 2008) على أنه استثمار المؤسسة للفرص المتاحة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي، والعمل على الالتزام برؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء الفعال، بما يميزها عن المؤسسات المماثلة لها، وبدورها أوضحت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج بناء على التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والمنفعة المتبادلة بين الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص. ٢١).

ومما سبق عرضه من مفاهيم نخلص إلى أن التميز في المؤسسات التعليمية يقوم على إطار فكري فلسفي يحكم التميز الإداري داخلها، ويهدف تطبيقه إلى إحداث نقلة تطويرية، ويُعبّر عن استثمار الفرص المتاحة، وتفاعل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ويقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على مثيلاتها في تحقيق أهدافها، والوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم

واحتياجاتهم، وتحقيق الدقة والاتقان من خلال التحسين المستمر لتكوين فلسفة عن العمل والعلاقات الإنسانية، ويساعد على تحقيق مستويات أداء عالية تفوق توقعات المستفيدين.

أهمية التميز المؤسسي:

لم يعد التميز المؤسسي أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات فحسب، بل أصبح ضرورة حتمية فرضتها تحديات البيئة الداخلية والخارجية، وترجع أهمية التميز المؤسسي في أنه يسهم بزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة، ويعزز قدرتها على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة، ومن ثم وضع تصورات بشأن الحلول الممكنة لمواجهتها (الكفاوين، ٢٠٢٢، ص. ٣٠)، ويساعد في تجويد أداء العاملين وتطوير التنظيم الداخلي، وتحقيق الغايات المقصودة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها عبر قراراتها الإدارية، وضمان الأداء الفعال والناجح، ومسايرة التطورات الدائمة في مجالات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا (Chandrasekar & Velusamy, 2017).

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن التميز المؤسسي فلسفة إدارية ومدخل هام للتطوير، والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة والقدرة على إدارة عملياتها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين؛ بهدف تحقيق نتائج إيجابية، واستقطاب مستفيدين جدد، وتحقيق ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم؛ مما يسهم في نجاح المؤسسة وتقدمها.

معوقات التميز في المؤسسات التعليمية:

يواجه التميز في المؤسسات التعليمية عدداً من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى معوقات؛ تنظيمية وإدارية، وبشرية، وتكنولوجية ومادية، وهي كما يلي:

١. **معوقات تنظيمية وإدارية، ومن أبرزها:** غموض الرؤية الاستراتيجية، وقلة دعم القيادة العليا، وانخفاض مستوى الثقافة التنظيمية، وجمود الهياكل التنظيمية، والمركزية، وغياب التنسيق بين الإدارات والأقسام (الفحيلة، ٢٠١٩، ص. ٤٣٤).

٢. **معوقات بشرية، ومن أبرزها:** غياب المعايير الموضوعية والتحفيز عند اختيار العاملين، ونقص في الخبرات القيادية المؤهلة، وضعف القدرات المعرفية والمهارات لدى العاملين، ومقاومة التغيير، ونقص الثقة بين العاملين والمستفيد الخارجي.

٣. **معوقات تكنولوجية ومادية، ومن أبرزها:** الافتقار للدعم التكنولوجي لأداء العمل، وغياب قواعد معلومات دقيقة، وضعف استخدام الوسائل التقنية، وقلة الموارد المادية وسوء توزيعها (الشهراني، ٢٠٢٢، ص. ٣٨).

وعليه فإن وجود مثل هذه المعوقات في المؤسسات التعليمية يجب أن يوضع في الاعتبار عند بناء الخطط الاستراتيجية، وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

متطلبات التميز في المؤسسات التعليمية:

يتطلب تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية توافر المتطلبات الآتية:

- تطوير استراتيجية متكاملة، تعبر عن التوجهات الرئيسة للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، وتضم؛ الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، وطرق إعداد الخطط الاستراتيجية.
- توفر إطار أو منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتُنظّم عمل المؤسسة، لإرشاد المعنيين إلى أسس صنع واتخاذ القرارات (Garbarova, 2017).
- مرونة الهياكل التنظيمية لتتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتنظم سير العمليات، وتراعي تدفق المعلومات وتشابك العلاقات في العمل، ودرجة أعلى من اللامركزية، والتوسع بالتقويض، واستخدام تكنولوجيا المعلومات (إسماعيل، ٢٠٢٣).
- وجود نظام متكامل لرصد المعلومات المطلوبة، وتحديد وسائل ومصادر جمعها، وقواعد معالجتها وتحديثها وحفظها واسترجاعها وتوظيفها.
- توفر نظام لتطوير الموارد البشرية، يبين القواعد وطرق التخطيط، وتنمية الأداء وتوجيهه وتقويمه (الشهري، ٢٠٢٣).
- اتباع منهجية المقارنة المرجعية؛ بتقييم ومقارنة المؤسسة لإنجازاتها وفق معايير أفضل الممارسات للمؤسسات المنافسة.
- الالتزام بمبدأ إجراء التحسينات المستمرة وذلك لمواكبة التطورات في بيئة العمل، وأخذ الحيطة لسرعة التغيير في البيئة المحيطة (باشيوة، ٢٠٢٢)

ويظهر من المتطلبات الواردة أعلاه أهمية توفر نظم معلومات متكاملة لرصد المعلومات المطلوبة وطرق جمعها ومعالجتها وحفظها وتوظيفها لدعم صنع القرار، لذا يمكن أن نستنتج وجود علاقة طردية بين تفعيل اليقظة الاستراتيجية وبين تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية.

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي:

تسعى المؤسسات التعليمية للتميز في تقديم خدماتها، والقيام بأدوارها بكفاءة وفعالية في تطوير العملية التعليمية، لذا تلجأ إلى امتلاك آليات للتكيف مع التغيرات بحيث تتقلها بعيداً عن التهديدات وتضعها عند أقرب فرصة للتميز، وهذا يحتم عليها أن تمتلك وتجيد فن قراءة البيئة من خلال رصد واستطلاع وتحليل دائم لجميع عواملها (بن خديجة، ٢٠١٨)، حيث أصبح تطور أو تأخر أي

مؤسسة يُحدد تبعاً لمدى قدرتها على بحث طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها، والعمل على توفير أساليب جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها، ومواكبتها للتطور التكنولوجي، وتحسين قدرتها لمواجهة المنافسة (هندي، ٢٠٢٠، ص. ١١٢)، وهذا ما تحققه اليقظة الاستراتيجية من خلال جمع المعلومات على المستوى المحلي والعالمي وتحليلها ومعالجتها، ومن ثم وضع استراتيجيات تتماشى مع المستجدات الخارجية، وتتلاءم مع متطلبات بيئتها التنافسية (بلعسل، ٢٠١٨، ص. ٧١).

وتُعد اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي مهم في المؤسسة يسمح بتوفير المعلومات الاستراتيجية الموثوقة والمرغوب فيها ووصولها إلى مستفيديها في الوقت المناسب، وحسن استعمالها وتسييرها، مما يُسهم في توفير البدائل المهمة لصناعة القرار، وعلى أثرها يتمكن صناع القرار من المفاضلة بينها، واختيار البديل الأمثل والقرار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وهذا ما يميزها مؤسسياً (الغيلاني، ٢٠٢٠، ص. ٢٥٩)، كما أن اليقظة الاستراتيجية تعني افتراض أن بقاء الحال من المحال، وأن التغيرات وأن بدت صغيرة إلا أنها مهمة ومؤثرة، وأن يكون هناك تفكير استراتيجي استباقي كجزء من العمل يمارس من قبل جميع العاملين (أبو جربوع، ٢٠٢٢، ص. ٧٨)، لذا يمكن أن نصف العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي بأنها علاقة تكاملية، حيث يحقق تفعيل أبعاد اليقظة الاستراتيجية تأثير إيجابي في تميز الخدمات التعليمية، حيث يظهر تأثير اليقظة التكنولوجية في أن؛ زيادة الاعتماد على الجوانب التقنية يقلل التكلفة والجهد على المستفيد، ولليقظة التنافسية تأثير مباشر على تميز الخدمات التعليمية؛ لكسب رضا وتوقعات المستفيد، كما تُساهم اليقظة البيئية في تحسين واقع تميز الخدمات التعليمية بزيادة الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية (Breznik & Lahovnik, 2016).

وأكدت الشاعر (Alshaer, 2020) وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وأن تميز أداء المؤسسة مرتبط بقدرتها على توصيف وتكييف استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي مع البيئة المحيطة، وهذا لا يتم إلا من خلال قدرتها على الحصول على معلومات مهمة حول البيئة الحالية والمستقبلية التي تنشط فيها، كما ذكرت عبد العال (٢٠١٨) أن اليقظة الاستراتيجية تُسهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال؛ تنمية مهارات العاملين لأداء مهامهم كأفراد متيقظين ومنها: مهارات إدارة المعرفة ونشرها، ومهارات التواصل والفضول المعرفي، وإكساب العاملين معرفة بمتطلبات ومراحل وأهداف عملية اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية، والتدريب على استخدام شبكات الاتصال ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات للوصول بالمؤسسة إلى وضع التعلم المستمر، وتشجيع الإبداع والابتكار في الأفكار التنافسية والفكر الاستراتيجي للمؤسسة لتطوير الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية، وتنمية مهارات القيادات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لذا أكد الزهيري (٢٠١٨) على ضرورة اعتماد اليقظة الاستراتيجية كمنهجية عمل

مستمرة ومتكاملة في المؤسسات التعليمية، وتوفير كل الموارد المادية وغير المادية لتفعيلها وذلك للمزايا التي توفرها اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، حيث أنها توفر معرفة متعمقة للمنافسين في مجال التعليم، كما تساعد في أغراض البحث والتطوير، وتساعد في صنع القرار الاستراتيجي، والتوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجهها هذه المؤسسات.

ويتضح مما سبق أن اليقظة الاستراتيجية تمثل امتيازاً للمؤسسات التعليمية التي تمارسها، وأن إدارات التعليم بحاجة إلى اليقظة الاستراتيجية لتوفير المعلومة التي تعتبر مورد استراتيجي يساعدها على مجارة الأحداث التي تجري في بيئتها، ويمكنها من اتخاذ مختلف القرارات بالسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي إلى ترشيد القرار والبقاء والنمو ومنه تحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

هدفت دراسة أبو رعيان (٢٠٢٤) التعرف على معوقات تنفيذ ممارسات اليقظة الاستراتيجية لدى بعض القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (١٢٠) قائداً أكاديمياً، وأشارت النتائج إلى موافقة أفراد العينة على معوقات تنفيذ ممارسات اليقظة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، وجاءت المعوقات مرتبة؛ تنظيمية، ثم إدارية وظيفية، ثم مالية، ومن أبرزها: الافتقار إلى وجود وحدة تنفيذية لليقظة الاستراتيجية، وغياب بيئة جاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة، وغياب نظام معلومات يعتمد على أدوات تحليل علمية.

وأجرى سليمان وآخرون (٢٠٢٣) دراسة نظرية كان من بين أهدافها الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية بمحافظة الفيوم، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية؛ ضعف قنوات الاتصال الأفقي والرأسي، وتدني استثمار الموارد التقنية المتوفرة، وغياب المناخ التنظيمي المشجع على التميز.

وهدف دراسة الناشري (٢٠٢٣) إبراز آليات تحقيق جودة أداء القيادات المدرسية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء اليقظة الاستراتيجية، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على (١٨٣٥) فرداً، وأظهرت النتائج أن أهم الآليات: توفير حوافز مادية ومعنوية لدفع العاملين للمشاركة في عملية اليقظة الاستراتيجية، وإقامة برامج تدريبية تتضمن برامج وطرق ومراحل وأساليب اليقظة الاستراتيجية، وتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لدعم فريق اليقظة الاستراتيجية.

وسعت دراسة أبو جربوع (٢٠٢٢) إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي في جامعة غزة، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (١٧٧) فرداً من العاملين بالجامعة، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة بدرجة مرتفعة بين اليقظة الاستراتيجية

وبين التميز المؤسسي، وأوصت بضرورة إقامة الدورات التخصصية للعاملين لتعريفهم بأهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي.

وهدف دراسة البدوي (٢٠٢٢) تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني بالإسكندرية، وأثر ممارسة اليقظة الاستراتيجية على درجة توافر مجالات القدرة المؤسسية، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على (٣٣٢) معلماً، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين اليقظة الاستراتيجية والقدرة المؤسسية، وأوصت بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات قبل وضع خطط التحسين، واستخدام الوسائل التكنولوجية التعليمية الحديثة.

ورصدت دراسة المطيري (٢٠٢٢) معوقات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٤٥٠) من معلمي ومديري المدارس، وأظهرت النتائج أن أهم المعوقات: قلة توافر حوافز كافية للعاملين، وضعف تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية، ونقص الوسائل المادية التي تساعد على المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، ونقص الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية.

وسعت دراسة الخالدي والزهراي (٢٠٢٢) من بين أهدافها الكشف عن معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة الطائف في ضوء اليقظة الاستراتيجية، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٢٩٨) معلماً، وأظهرت النتائج أن من أبرز المعوقات: غياب نظام معلومات يعتمد على أدوات تحليل علمية لمتابعة الظروف البيئية والإمكانات، وضعف نظام الحوافز والمكافآت، ونقص الوسائل المادية التي تساعد على المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية.

وهدف دراسة جيوشي وآخرون (٢٠٢٢) تطوير إدارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية، باستخدام المنهج الوصفي، وأسفرت هذه الدراسة النظرية عن مجموعة من المتطلبات منها: تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، ودعم والتزام القيادات، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات، وإعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات، وتكييف نظم الترقية والتقدير، وتعديل معايير الأداء والحوافز.

وسعت دراسة رضوان (٢٠٢٠) إلى تحديد درجة توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات في الكليات المتوسطة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٢٩٩) فرداً، وأسفرت الدراسة عن ارتفاع درجة توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية، ووجود علاقة إيجابية دالة بين توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية ومستوى

إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات تدريبية متخصصة ومستمرة في مجال متطلبات اليقظة الاستراتيجية للعاملين.

وهدفت دراسة سوباردي وهيراوان (Supardi & Herawan, 2020) إلى التعرف على أثر تطبيق عمليات اليقظة التنافسية على الميزة التنافسية المستدامة في مدرسة كانيسوس المتوسطة بجاكرتا كدراسة حالة، باستخدام المدخل الاتنوجرافي، والمقابلة المعمقة مع (١٠) خبراء بالمدرسة، وكشفت النتائج أن عمليات اليقظة التنافسية تسهم في تحقيق الكفاءة، وتدعم عمليات صنع القرار، ونظم المعلومات الإدارية، والعمليات الإدارية، والتمويل، وتحقيق التميز والجودة في الخدمات المستدامة المقدمة.

وسعت دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) من بين أهدافها إلى الكشف على معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٤٥) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن أبرز المعوقات: ضعف نظم المكافآت والحوافز، والمركزية في صنع القرارات وضعف التمكين للعاملين، وضعف القدرة على توقع الأحداث المستقبلية، وتضارب المعلومات بين الجهات المختلفة بالمجتمع، وضعف الإمكانيات البشرية القادرة على ممارسة اليقظة الاستراتيجية، وغياب البيئة الجاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة.

وكشفت دراسة الغيلاني (٢٠٢٠) عن العلاقة والتأثير بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في جامعة كربلاء بالعراق، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٨٠) قائدًا أكاديميًا، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين اليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وأوصت بضرورة تبني اليقظة الاستراتيجية لمواكبة تسارع الأحداث واكتساب القدرة على تحقيق التميز المؤسسي.

وهدفت دراسة الأسدي ومزهر (Al-asadi & Mazhar, 2020) إلى التعرف على دور الذكاء واليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي، من خلال مسح آراء القيادات الإدارية بجامعة المثنى بالعراق حول تنفيذ البرنامج الحكومي للعام ٢٠١٨-٢٠٢٢، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على (٣٠) قائدًا إداريًا، وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين الذكاء واليقظة الاستراتيجية وبين تحقيق النجاح التنظيمي، وأوصت بضرورة تطبيق اليقظة الاستراتيجية والاستفادة منها في نجاح الخطط والاستراتيجيات.

وهدفت دراسة محمد (٢٠١٩) وضع تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، من خلال التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول درجة تطبيق اليقظة التنافسية، والتوصل إلى مجموعة من الآليات، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٢١٤) عضو هيئة تدريس، وكشفت النتائج عن عددًا من

الآليات المقترحة، من أهمها: إنشاء خلية لليقظة التنافسية وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لها، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين للمشاركة في اليقظة الاستراتيجية، وتطوير نظم وإدارة المعلومات، وعمل دورات تدريبية للعاملين للبحث عن كل ما هو جديد في مجال تخصصهم.

وهدف دراسة الزايري (٢٠١٩) التعرف على درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالقيمة التعليمية المضافة لمدارس التعليم العام، باستخدام المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وطبقت الاستبانة على (٤٨٠) مشرفاً تربوياً، وأسفرت الدراسة عن أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية طردية عالية بين ممارسة اليقظة وتوافر مؤشرات القيمة التعليمية المضافة.

وأجرى الزهيري (٢٠١٨) دراسة نظرية هدفت إلى التعرف على اليقظة الاستراتيجية كمدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، باستخدام المنهج التحليلي للمؤلفات التي تحدثت عن موضوع الدراسة، وكشفت النتائج 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، لأن المعلومات تملس جوانب عديدة في البيئة الداخلية من نقاط قوة لتعزيزها ونقاط ضعف لتحسينها، وأيضاً في البيئة الخارجية من فرص لاستثمارها، وتهديدات لتحبيدها أو تقليل تأثيرها.

وسعت دراسة العيساوي والمالكي (٢٠١٨) إلى تقديم إطار عملي ونظري حول تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيراً تفاعلياً، في المدارس الأهلية في محافظة البصرة بالعراق، باستخدام المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٣٤٣) من مديري وإداريين المدارس، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور التفاعلي للتحليل البيئي SWOT، وأوصت الدراسة بتوفير الموارد اللازمة لليقظة الاستراتيجية بوصفها عملية استراتيجية تتضمن منهجية عمل مستمرة ومتكاملة لجمع ومعالجة ونشر المعلومات.

وأجرى كامل (٢٠١٨) دراسة هدفت وضع نموذج مقترح لدور اليقظة الاستراتيجية في بناء مجتمعات التعلم المهنية بمراحل التعليم قبل الجامعي بمحافظة أسون بمصر، باستخدام المنهج الوصفي والاستنباطي، وطبقت الاستبانة على (٣٠٠) مديراً ومعلمًا، بالإضافة إلى مقابلات شخصية، ومن أبرز النتائج المتعلقة بمعوقات اليقظة الاستراتيجية؛ أن الاهتمام بتوفير المعلومات المطلوبة ضمن ما تفرزه التغيرات البيئية الحالية جاء بدرجة متوسطة، وصعوبة إنشاء إدارة أو قسم لليقظة الإستراتيجية، وضعف التزام الإدارة العليا ودعمها، وضعف قدرة الإدارة على تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمتها.

يتضح بعد عرض الدراسات السابقة تأكيد أغلبها على أهمية تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز في المؤسسات التعليمية، ووجود معوقات تحول دون تفعيل اليقظة الاستراتيجية لتحقيق التميز بالمؤسسات التعليمية، واتفقت مع البحث الحالي في أداة البحث وهي الاستبانة، وتم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للبحث، والاعتماد على المنهج العلمي، وبناء أداة البحث الميدانية، وتفسير نتائج البحث، وأنفرد البحث بمجال تطبيقه، والعينة المستهدفة.

ثالثاً: البحث الميداني ونتائجه:

١. **منهج البحث:** اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي؛ بهدف التعرف على معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

٢. **مجتمع وعينة البحث:** تم تطبيق أداة البحث الميداني على مجتمع البحث المتكون من مشرفي ومشرفات إدارات التطوير والتحول بأقسامها (التخطيط، قياس الأداء المؤسسي، تقنية المعلومات، المشاريع والتحول المؤسسي) في جميع إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٤١٨) فرداً حسب إحصائية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم للعام ١٤٤٦هـ، وتم اختيار هذه الفئة لجمع البيانات؛ لكون طبيعة عملهم تعتمد على رسم الخطط التشغيلية في إدارات التعليم، وتطبيقها، ومتابعة تنفيذها، وتقويمها، وخُددت عينة البحث بتطبيق معادلة روبرت ماسون Robert Mason وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في البحوث والدراسات التربوية لحساب عينة البحث (بشمان، ٢٠١٤، ص. ٩١)، وبتطبيق المعادلة السابقة اتضح أن عينة البحث يجب أن لا تقل عن (٢٢٠) فرداً.

٣. **أداة البحث:** هدف البحث في جانبه الميداني تعرف آراء عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم تصميم الاستبانة وتطبيقها على عينة البحث.

٤. **صدق أداة البحث:** اعتمد البحث في التحقق من الصدق على طريقتين هما؛ الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي، على النحو الآتي:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والخبراء المختصين في الإدارة التربوية، بلغ عددهم (٢٠) محكماً، للتأكد من صدق محتواها من حيث مناسبتها للهدف الذي وضعت من أجله، ووضوح عباراتها وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة ما يروونه مناسباً من إضافة أو حذف أو تعديل، وبناء على مقترحاتهم وملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين.

ب. صدق الاتساق الداخلي (البنائي):

ويقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله، فنقيس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث خارج العينة؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة، والدرجة الكلية، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لأداة البحث

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	***٠.٧٢	٦	***٠.٨٦	١١	***٠.٨١
٢	***٠.٧٢	٧	***٠.٧٥	١٢	***٠.٨٢
٣	***٠.٧٠	٨	***٠.٨٤	١٣	***٠.٧٢
٤	***٠.٧٨	٩	***٠.٨٥	الدرجة الكلية	***٠.٨٣
٥	***٠.٧٦	١٠	***٠.٨٥		

(**) = معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من جدول (١) ارتباط جميع العبارات بالدرجة الكلية بمعاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٠ إلى ٠.٨٦) مما يؤكد أن الاستبانة بجميع عباراتها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٥. **ثبات أداة البحث:** تم حساب الثبات باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ للبيانات التي جمعت من العينة الاستطلاعية، حيث بلغ ثبات الاستبانة (٠.٩٥)، وهي قيمة ثبات عالية، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكو مترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

٦. نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول: والذي نص على "ما معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟".
للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتعرف استجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (٢) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١١	قلة البرامج التدريبية في مجال اليقظة الاستراتيجية.	٣.٧٠	١.٠٩	١	كبيرة
١٣	ضعف برامج الحوافز المشجعة على التميز في تنفيذ المهام.	٣.٦٨	١.١	٢	كبيرة
١٢	قصور الموارد المالية اللازمة للوفاء بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية.	٣.٥٦	١.٠٩	٣	كبيرة
٢	المركزية التي تعوق عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار.	٣.٥٥	١.٠٣	٤	كبيرة
٩	غياب بيئة جاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة.	٣.٥٣	١.٠٦	٥	كبيرة
٥	غياب نظام معلومات دقيقة يعتمد على أدوات تحليل علمية لرصد البيئة.	٣.٥٠	١.٠٢	٦	كبيرة
٨	قلة استقطاب أصحاب المهارات في اقتناص المعلومات وتحليلها.	٣.٤٩	١.٠٨	٧	كبيرة
٧	ندرة الكفاءات البشرية المدربة على ممارسة اليقظة الاستراتيجية.	٣.٣٦	١.٠٣	٨	متوسطة
١٠	ضعف القدرة على توقع الأحداث المستقبلية.	٣.٣٠	٠.٩٦	٩	متوسطة
٦	ضعف المهارات القيادية اللازمة لتطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية.	٣.٢٥	١.٠٢	١٠	متوسطة
١	غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.	٣.٢٠	٠.٩٣	١١	متوسطة
٤	قلة الاهتمام بالدور الاستراتيجي للمعلومة بالنسبة للحاضر والمستقبل.	٣.١٧	١	١٢	متوسطة
٣	ضعف البنية التحتية للإمكانيات التكنولوجية.	٣.١٤	٠.٩٢	١٣	متوسطة
	الإجمالي	٣.٤٢	٠.٨٠	-	كبيرة

يتضح من الجدول (٢) أن استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٢)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٠)؛ مما يدل على تقارب

الاستجابات وعدم تشبتها، كما يتضح من الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث جاءت على النحو الآتي:

- جاءت العبارة (١١) التي نصت على "قلة البرامج التدريبية في مجال اليقظة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى؛ حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٩) وجاءت بدرجة موافقة "كبيرة"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تحتاج تدريب وصقل لتنمية المهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها من خلال وضع خطط مستقبلية لعملية التدريب، الأمر الذي يسهم في تفعيل اليقظة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي بإدارات التعليم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل؛ دراسة محمد (٢٠١٩) حيث حصلت عبارة "عمل دورات تدريبية للعاملين لتعريفهم بكل ما هو جديد في تخصصهم" على درجة موافقة كبيرة، ودراسة رضوان (٢٠٢٠) التي أكدت زيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات تدريبية متخصصة ومستمرة في مجال متطلبات اليقظة الاستراتيجية للعاملين، ودراسة أبو جربوع (٢٠٢٢) التي أوصت بإقامة الدورات التخصصية للعاملين لتعريفهم بأهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي، ودراسة الناشري (٢٠٢٣) حيث حصلت آلية إقامة برامج تدريبية تتضمن برامج وطرق وأساليب اليقظة الاستراتيجية على درجة موافقة كبيرة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (٢٠٢٢) التي كشفت عن موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على عبارة ضعف تشجيع العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية.

- جاءت العبارة (١٣) التي نصت على "ضعف برامج الحوافز المشجعة على التميز في تنفيذ المهام" في المرتبة الثانية؛ حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٦٨)، وانحراف معياري بلغ (١.١) وجاءت بدرجة موافقة "كبيرة"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن عملية تحفيز ومكافأة العاملين على إنجازاتهم ومساهماتهم من شأنها أن تشجعهم لتقديم مساهمات وإنجازات أكثر تطوراً وإبداعاً، كما ترفع نسبة الرضى لديهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٩) التي أشارت أن من آليات تحقيق اليقظة التنافسية توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لتعزيزهم وزيادة دافعيتهم على العمل الجماعي وحصلت على درجة موافقة كبيرة، ودراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) حيث حصلت عبارة ضعف نظم المكافآت والحوافز على درجة موافقة كبيرة، ودراسة الخالدي والزهراني (٢٠٢٢)، ودراسة المطيري (٢٠٢٢) في حصولها على درجة موافقة مرتفعة، ودراسة الناشري (٢٠٢٣) التي اقترحت توفير حوافز مادية ومعنوية لدفع العاملين للمشاركة في عملية اليقظة الاستراتيجية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو رعيان (٢٠٢٤) حيث حصلت على موافقة بدرجة متوسطة.

- جاءت العبارة (١٢) التي نصت على "قصور الموارد المالية اللازمة للوفاء بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية" في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٥٦)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٩) وجاءت بدرجة موافقة "كبيرة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون ضعف الموارد المادية داخل إدارات التعليم، وهذا الأمر يقف حائلاً دون السماح بتفعيل اليقظة الاستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج؛ دراسة الزهيري (٢٠١٨) التي أشارت إلى ضرورة توفير كافة الموارد المادية وغير المادية لدعم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، ودراسة محمد (٢٠١٩) حيث حصلت على درجة موافقة كبيرة، ودراسة الخالدي والزهراي (٢٠٢٢) التي كشفت عن موافقة العينة بدرجة مرتفعة على معوق نقص الوسائل المادية التي تساعد على المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية، ودراسة الناشري (٢٠٢٣) حيث حصلت آلية توفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لدعم فريق اليقظة الاستراتيجية على درجة موافقة عالية، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) ودراسة أبو رعيان (٢٠٢٤) التي توصلت إلى نقص الموارد المالية والتكنولوجية اللازمة لدعم فريق اليقظة الاستراتيجية حصلت على درجة موافقة متوسطة.
- جاءت العبارة (١) التي نصت على "غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي" في المرتبة الحادية عشر، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٢٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٣) وجاءت بدرجة موافقة "متوسطة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن اليقظة الاستراتيجية تحتاج إلى دعم الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كامل (٢٠١٨) في أهمية توفير مناخ تنظيمي محفز لليقظة الاستراتيجية، ودراسة عبد العال (٢٠١٨) التي أوصت بترسيخ فكر وثقافة اليقظة الاستراتيجية، ودراسة سليمان وآخرون (٢٠٢٣) التي كشفت أن من معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية غياب المناخ التنظيمي الملائم المشجع على التميز، ودراسة أبو رعيان (٢٠٢٤) حيث حصلت على درجة موافقة متوسطة.
- جاءت العبارة (٤) التي نصت على "قلة الاهتمام بالدور الاستراتيجي للمعلومة بالنسبة للحاضر والمستقبل" في المرتبة الثانية عشر، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.١٧)، وانحراف معياري بلغ (١) وجاءت بدرجة موافقة "متوسطة"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن المعلومة تعتبر مورد استراتيجي يساعد إدارة التعليم على مجاراة الأحداث التي تجري في بيئتها في الحاضر والمستقبل، وتساعد على ترشيد القرار والبقاء والنمو، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كامل (٢٠١٨) حيث أن موافقة العينة على أن الاهتمام بتوفير المعلومات المطلوبة ضمن ما تفرزه التغيرات البيئية الحالية جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

- جاءت العبارة (٣) التي نصت على "ضعف البنية التحتية للإمكانيات التكنولوجية" في المرتبة الثالثة عشر، حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.١٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢) وجاءت بدرجة موافقة "متوسطة"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن توظيف التكنولوجيا إداريًا بكل كفاءة وفعالية والتحول نحو الحكومة الإلكترونية والذكية في المؤسسات التعليمية، أصبح من اهتمامات إدارات التعليم فمن أهداف قسم تقنية المعلومات ضمان تقديم خدمة تقنية وفق أفضل المعايير والمقاييس، وتوفير الأجهزة التقنية للإدارة وقطاعاتها، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخالدي والزهراني (٢٠٢٢)، ودراسة المطيري (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن من معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية ضعف القدرات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودراسة سليمان وآخرون (٢٠٢٣) التي أشارت إن من معوقات تطبيق اليقظة الاستراتيجية تدني استثمار الموارد التقنية المتوفرة بإدارات التعليم.

نتائج السؤال الثاني: والذي نص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيري: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟".

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، وجاءت الاستجابات على النحو الآتي:

١. الفروق بين المتوسطات طبقاً لمتغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ودراسات عليا)، تم استخدام اختبار (ت) "t.test" للمقارنة بين متوسطين مستقلين، وجاءت نتائجه كما في الجدول الآتي:

جدول (٣) يوضح نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى دلالة ت
بكالوريوس	١١٨	٤٣.٠٠٠٠	١٠.٢٤٩٠٤	١.٩٥٧	٢١٨	غير دال
دراسات عليا	١٠٢	٤٥.٧٢٥٥	١٠.٣٦١٩٢			

تشير النتائج في الجدول (٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة البحث من حملة مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

٢. الفروق بين المتوسطات طبقاً لمتغير سنوات الخدمة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وجاءت نتائجه كما في الجدول الآتي:

جدول (٤) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣٦٩.٦٣١	٢	١٨٤.٨١٦	١.٧٣١	غير دالة
داخل المجموعات	٢٣١٧١.٠٧٨	٢١٧	١٠٦.٧٧٩		
الكل	٢٣٥٤٠.٧٠٩	٢١٩	-----		

تشير النتائج في الجدول (٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات الى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات)، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة البحث من مشرفي ومشرفات إدارات التطوير والتحول بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية باختلاف سنوات خدمتهم حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

٧. خلاصة نتائج البحث:

١. موافقة أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة "كبيرة"، وجاءت أبرز هذه المعوقات: قلة البرامج التدريبية في مجال اليقظة الاستراتيجية، وضعف برامج الحوافز المشجعة على التميز في تنفيذ المهام، وقصور الموارد المالية اللازمة للوفاء بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية، والمركزية التي تعوق عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وغياب نظام معلومات دقيقة يعتمد على أدوات تحليل علمية لرصد البيئة، قلة استقطاب أصحاب المهارات في اقتناص المعلومات وتحليلها.
٢. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول معوقات تفعيل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيري: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

رابعاً: توصيات البحث:

- إنشاء وحدة إدارية لليقظة الاستراتيجية بإدارات التعليم تدعم تحقيق التميز المؤسسي.
- تنظيم الدورات والبرامج التدريبية المتخصصة للعاملين لتعريفهم بدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.
- تطوير برامج الحوافز، مما يساعد على تشجيع ممارسات اليقظة الاستراتيجية.
- توفير الموارد المالية اللازمة للوفاء بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية.
- الاعتماد على اللامركزية في صنع واتخاذ القرار.
- توفير بيئة جاذبة لاستقطاب الأفكار المبدعة.
- توفير نظام فعال للمعلومات، وتحديثه باستمرار؛ بحيث يتيح المعلومات لجميع العاملين.
- استقطاب الكفاءات البشرية المتخصصة باليقظة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.
- ضرورة الاستعانة بخبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية لتقييم المعلومات المتوصل إليها.

خامساً: البحوث المقترحة:

- آليات تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء اليقظة الاستراتيجية.
- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء اليقظة الاستراتيجية.
- اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتطوير القدرات التنظيمية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو جراد، محمد طارق. (٢٠٢٠). *اليقظة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية في شركات تزويد الانترنت في قطاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- أبو جربوع، يوسف علي. (٢٠٢٢). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة حالة جامعة غزة. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع*، (٧٦)، ٩٢-٧٦.
- أبو حزيمة، هيثم صبحي. (٢٠٢١). *مدى مساهمة أبعاد المناعة التنظيمية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل الكليات التقنية في قطاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- أبو رعيان، سحر عبد الله. (٢٠٢٤). مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى بعض القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (٣٥)، ٢٦٤-٢٨٥.
- إسماعيل، حنان إسماعيل. (٢٠٢٣)، *متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي*. مجلة إدارة الأعمال، (١٨٠)، ٢٥-١٨.
- الأكلبي، عايض شافي. (٢٠١٩). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. *مجلة جامعة شقراء*، (١٢)، ٣٦-١.
- باشيوة، لحسن عبدالله. (٢٠٢٢). *أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام*. الوراق للنشر والتوزيع.
- بشمانى، شقيب. (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، ٣٦ (٥)، ١٠٠-٨٥.
- بلحاج، مريم. (٢٠١٧). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، ١ (١)، ٢٠٦-١٩٢.
- بن خديجة، منصف. (٢٠١٨). *اليقظة الاستراتيجية*. الوراق للنشر والتوزيع.

بن عدة، رقية. (٢٠١٨). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة موزع وطني للأدوية بالتجزئة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عبد الحميد بن باديس.

بلبصير، خليده، وبن بريكة، عبد الوهاب. (٢٠١٨). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، ١١ (ملحق)، ٣٢٨-٣٤٧.

بلحاج، مريم. (٢٠١٧). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، ١ (١)، ١٩٢-٢٠٦.

بلعسل، هاجر. (٢٠١٨). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عبد الحميد بن باديس.

بوذن، جميلة. (٢٠١٩). دور اليقظة الاستراتيجية كنظام معلومات في تحسين اتخاذ القرارات في المنظمات. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٥ (عدد خاص)، ١٧٧-١٨٨.

بو طكوك، نهى. (٢٠٢٤). دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التحالفات الاستراتيجية. *مجلة دراسات اقتصادية*، ١١ (١)، ٧١-٩٧.

البدوي، محمد جابر. (٢٠٢٢). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية. *مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة*، (١١٧)، ٩٣٣-١٠٥٦.

جابر، منار محمد. (٢٠١٩). آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانزي بالجامعات المصرية. *مجلة العلوم التربوية بجامعة جنوب الوادي*، (٤)، ٢٣٥-٣٥٢.

جوهر، علي صالح، والباسل، ميادة محمد. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الوطن العربي. *المكتبة العصرية للنشر والتوزيع*.

جيوشي، محمود ربيع، والطاهر، رشيدة السيد، وزهران، إيمان حمدي. (٢٠٢٢)، تطوير إدارة التخطيط والمتابعة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٦ (٩)، ٧٦٧-٨١٠.

الحماد، مي محمد. (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة الابتكار في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

خليل، أريج سعيد. (٢٠١٩). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على جودة القرارات الإدارية. *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، ١١ (٢)، ١-١٦.

الخالدي، عبد الإله معيد، والزهراني، انتصار علي. (٢٠٢٢، مايو ١٨-١٩). *اليقظة الاستراتيجية: كمدخل لتطوير أداء مديري مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة الطائف* [بحث مقدم]. مؤتمر الاتجاهات الحديثة في العلوم التربوية، جامعة حائل.

الخالدي، مشعل خالد. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. *مجلة كلية التربية بجامعة طنطا*، ٣٦ (٣)، ٤١٩-٣٦٤.

الخنيفر. أمل عبدالله. (٢٠١٨). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وسبل التغلب عليها. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، ١٧٨ (١)، ١٧٩-٢٢٦.

رضوان، رضا أحمد. (٢٠٢٠). *متطلبات اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الالتزامات: دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظة الجنوبية لفلسطين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

الزايدي، أحمد محمد. (٢٠١٩). اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالقيمة التعليمية المضافة لمدارس التعليم العام. *مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ*، ١٩ (٤)، ٣٨٨-٣٢١.

الزعبي، حسن علي. (٢٠٢١). *اليقظة الاستراتيجية*. دار وائل للنشر.

الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، ٥٢ (١)، ٣٩-١.

سلطان، حكمت رشيد، وعثمان، محمود محمد. (٢٠٢١). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

سليمان، أحمد ربيع، وزيدان، مراد صالح، وخطاب، أحمد علي، وعبد الستار، عبد الستار محروس. (٢٠٢٣). متطلبات تحقيق اليقظة الاستراتيجية كآلية لتمييز الأداء المؤسسي بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم: دراسة حالة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧ (١٦)، ٣٢-١.

السالم، ماجدة محمد. (٢٠١٥). التميز التنظيمي لوظائف الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية: نموذج مقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

السيوفي، بسمة عدنان. (٢٠١٩). تدريب من أجل الازدهار. مركز الخبرات المهنية للإدارة.

الشريف، حنان يحي. (٢٠١٧). نظم المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية بجامعة زيان عاشور بالجلقة، ١٠ (ملحق)، ٣٩٤-٣٧٧.

الشهراني، خالد عبود. (٢٠٢٢). واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء النموذج الأوروبي EFQM [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل.

الشهراني، محمد سعيد. (١٤٣٦هـ). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر موظفيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الشهري، أمل عبد الله. (٢٠٢٣). آليات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوي بجامعة نمار، ٥ (٣)، ١٤٨-١٩٣.

صلاح الدين، نسرین صالح. (٢٠٢٠). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية بجامعة عين شمس، ٤٤ (٤)، ١٧٧-٢٦٠.

الضويان، حصة عبد المحسن، والحجي، ألاء إبراهيم. (٢٠٢٢). اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ١١ (١)، ٢٢٤-٢٤٢.

عبد العال. نجلاء عبد التواب. (٢٠١٨). خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف. *مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف*، ١٥ (٨٢)، ١-٦٦.

عطية، أفكار سعيد. (٢٠١٧). تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية بجامعة حلوان*، ٢٣ (١)، ٧٩٣-٩٠٣.

العيساوي، محمد حسين، والمالكي، هيلين نعمة. (٢٠١٨). تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيرا تفاعلياً: بحث تحليلي لأراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة. *مجلة دراسات إدارية بجامعة البصرة*، ١٠ (٢٠)، ٣٠٢-٣٣٢.

غندور، حمزة، وطايبي، رتيبة. (٢٠٢٢). اليقظة الاستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات: دراسة تحليلية. *مجلة قبس للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، ٦ (٢)، ١٥٧٧-١٥٩٨.

الغيلاني، حيدر جابر. (٢٠٢٠). دور اليقظة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العليا في جامعة كربلاء. *مجلة الدراسات الاستراتيجية الإنسانية الإسلامية*، ٣ (٣٠)، ١٩٥-٢١٥.

الفحيلة، إبراهيم زيد. (٢٠١٩). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية بجامعة عين شمس*، ٢٠ (٢)، ٤٢٣-٤٥٦.

القرزعي، مها أحمد. (٢٠١٩). فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية. مركز الخبرات المهنية للإدارة.

القرعان، إيناس ناصر. (٢٠٢١). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش.

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

الكفاوين، وليد حسين. (٢٠٢٢). صناعة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط للاستعانة بالمصادر الخارجية: دراسة في الشركات التعدينية والاستخراجية في الأردن [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة مؤتة.

الناشري، يحي حمد. (٢٠٢٣). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق جودة أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد.

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 بجامعة كفر الشيخ، ١٩ (١)، ١٢٩-٢١٨.

محمد، عبد الرحمن حسن. (٢٠٢١). دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق تميز الأداء بالجامعات السعودية: منظور استراتيجي بالتطبيق على جامعة الملك خالد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩ (٤)، ٧٥-٩٨.

المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم. (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية العامة للمركز. وزارة التعليم.

المطيري، طلال بركة. (٢٠٢٢). معوقات تجويد أداء مديري التعليم الثانوي العام بدولة الكويت وكيفية مواجهتها: في ضوء مدخل اليقظة الاستراتيجية. مجلة تطوير الأداء الجامعي بجامعة المنصورة، ١٩ (١)، ١١٥-١٣٢.

وزارة التعليم. (١٤٣٦هـ). الدليل التفسيري لمعايير جائزة التميز لفئة الإدارة والمدرسة المتميزة. الرياض.

وزارة التعليم. (١٤٣٧هـ). تقرير نتائج قياس أداء إدارات التعليم ونتائج التقييم الذاتي (رقم ٤-٧). الرياض.

وزارة التعليم. (١٤٣٨هـ). التقرير الختامي للتميز الإداري في دورته الثانية ضمن الدورة السابعة لجائزة التعليم (رقم ٢-١٥). الرياض.

وزارة التعليم. (١٤٤٠هـ). الدليل التنظيمي لوزارة التعليم: الأهداف والمهام. شركة تطوير للخدمات التعليمية.

وزارة التعليم. (١٤٤٦هـ). الدليل التنظيمي لإدارة التعليم العامة: دليل الأهداف والمهام.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٤٤هـ). الاستراتيجية الوطنية للتحوّل إلى مجتمع المعرفة. المملكة العربية السعودية.

هاشم، نهلة عبد القادر، وناصف، مرفت صالح. (٢٠١٧، يناير ٢٨-٢٩). القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر.

هندي، هندي عبدالله. (٢٠٢٠). اليقظة الاستراتيجية نحو استشراف مستقبل مؤسسات المكتبات والمعلومات: دراسة استشرافية، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، ٧(٢)، ١١١-١٢٧.

يوسف، شريف محمد. (٢٠١٧) دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

Arcos, R. (2016). Public Relations strategic intelligence: intelligence analysis, communication and influence. *Public relations review*. 42 (2), 264-270.

Al-asadi, D., & Mazhar, A. (2020). Intelligence and strategic vigilance and their impact on achieving organizational success, a survey of the opinions of administrative leaders at Al-Muthanna University on the implementation of the government program for the year 2018-2022. *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 10 (1), 23-46.

Alshaer, S. (2020). The effect of strategic vigilance on organizational ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 14(6), 82-89.

-
- Bani Hani, S. (2023). The Role of Strategic Vigilance as an Entrance to Achieving the Strategic Leadership in Saudi Universities. *Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS)*. 7(1). 140-150.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: journal of contemporary management issues*, 21(Special issue), 167-185.
- Chandrasekar, J., & Velusamy, M. (2017). Impact of Organizational Development Interventions. *International Journal of Human Resource Management and Research*. 7(6). 1-6.
- Dawood, F., & Abbas, A. (2018). The Role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field research in a sample of private banks. *European Journal of Business and Management*, 10 (21), 1-18.
- Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Strategic intelligence and decision making: a review of the literature Strategic Vigilance Monitoring and Decision Making. *A Review of Literature, Documentation and Libraries*, 64 (1), 28-34.
- Garbarova, M. (2017). Improving human resources management using the EFQM Excellence Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 335-340.
- Iancu, E. (2018). The Business Intelligence Systems. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 18 (27), 144-148.
- Iden, J., Methlie, L., & Christensen, G. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87-97.
- Kasmi, K., & Djalab, Z. (2021). The impact of strategic vigilance on e-management in the national railway transport company (SNTF). *Journal of Information Technology Management*, 13(2), 202-230.
- Lesca, H. (2004). *la veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, edition Dunod, paris.
- Pinar, M., & Girard, T. (2008). Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms. *SAM Advanced Management Journal*, 73(1), 29-45.
-

Sarmoone. M, (2017). *The EFQM Excellence Model*, McLean Publishing, Berlin.

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

Supardi, S., & Herawan, E. (2020, February). *Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in middle school institutions*. In 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019) (pp. 17-22). Atlantis Press.

Zwain, A. & Abd Daham, A. (2022). Strategic Vigilance and Its Impact on Enhancing Adaptive Performance A Survey of the Opinions of A Sample of Officers in the Wasit Governorate Police Directorate. *European Journal of Humanities and Educational Advancements*, 3(1), 94-108.