

دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية (آليات مقترحة) إعداد

فاطمة عمر عبد التواب
(باحث دكتوراه)
إشراف

د. منار محمد جابر

د. أحمد محمد غانم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة بني سويف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة بني سويف

مستخلص البحث

تواجه الجامعات المصرية تحديات كثيرة نتجت عن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، ولذا يتوجب على الجامعات المصرية تحديد أهدافها وأولوياتها في ضوء ظروف الجامعة البشرية والمادية، وفي ضوء احتياجات البيئة التي تعمل في إطارها، وتعد اليقظة الاستراتيجية أحد الأساليب التي تساعد الجامعات في رصد التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، ولذلك هدف البحث إلى تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء اليقظة الاستراتيجية، واستخدام البحث المنهج الوصفي لتعرف الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية، أهميتها، وأبعادها، ومراحل وتطبيقها، ووصف الريادة الاستراتيجية، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها، وتوصل البحث لمجموعة من الآليات المقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية، والتي تتمثل في (رصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة- تنمية الموارد البشرية بالجامعة- تطوير نظم المعلومات بالجامعة- الرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة).

Abstract

Egyptian universities face many challenges resulting from rapid and successive changes that surround them at the local, regional or global level. Therefore, Egyptian universities must define their goals and priorities in light of the university's human and material conditions, and in light of the needs of environment within which it operates. Strategic vigilance is one of the methods that help universities monitor changes that occur in their external environment. Therefore, the research aimed to achieve strategic leadership in Egyptian universities in light of strategic vigilance. The research used the descriptive method to identify the theoretical foundations of strategic vigilance, its importance, dimensions, stages and application, and to describe strategic leadership, its importance, characteristics, and dimensions. The research reached a set of proposed mechanisms for the role of strategic vigilance in achieving leadership in Egyptian universities. Which is represented in (monitoring changes in the external environment of the university - developing human resources in the university - developing information and communication systems in the university - continuous overall monitoring of the university's performance)

● مقدمة:

تواجه الجامعات المصرية تحديات كثيرة نتجت عن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها، سواء علي المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، ومن أبرز هذه التحديات: شدة المنافسة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، وغيرها من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستويات أدائها، وقد تحد من كفاءتها إذا لم تتابع هذه التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وتتكيف مع المتطلبات الجديدة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تبني المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن الجامعات من مواجهة تلك التحديات وتحقيق ريادتها الاستراتيجية، وتقودها نحو استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويحقق ميزتها التنافسية.

ولذا يتوجب على الجامعات المصرية تحديد أهدافها وأولوياتها في ضوء ظروف الجامعة البشرية والمادية، وفي ضوء احتياجات البيئة التي تعمل في إطارها، وتعد اليقظة الاستراتيجية أحد الأساليب التي تساعد الجامعات في رصد التغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية؛ وذلك من خلال التسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار في تطوير أدائها، وضمان نشاطها، وتحسين تنافسيتها، من خلال خطوات منظمة تبدأ بجمع المعلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة، ومعالجتها، وتحليلها، ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال

الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وذلك في طابع استباقي توعوي لمسايرة المتغيرات الخارجية (ولد عابد، علوطي لمين، ٢٠١٧، ٤)، وهي بذلك تمثل امتيازًا تنافسيًا للمؤسسات التعليمية التي تمارسها، وتطبيقها يمثل ضرورة لمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للتقليل من آثارها (إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ٢).

تسعي الجامعات إلى تحقيق التميز والتفوق في المنافسات المحلية والعالمية، لذلك فهي لا تتردد في تبني المداخل الجديدة في التطوير التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن بين هذه المداخل ما يعرف بالريادة الاستراتيجية للجامعات. حيث يعد من الموضوعات الحديثة والمهمة في العصر الحالي بسبب شدة المنافسة بين المؤسسات، خاصة وأن المؤسسات الناجحة لم تعد تنافس على الأسواق الحالية، بل أنها تبحث عن الأسواق المستقبلية، وتضعها ضمن استراتيجياتها فلسفة عملها، ولكي تتحول الجامعات المصرية نحو الجامعات الرائدة استراتيجيًا لا بد من تنمية الإبداع والابتكار، وتحمل المخاطر بطريقة محسوبة من أجل اقتناص الفرص المتاحة، وعقد تحالفات استراتيجية مع مؤسسات، العمل ولجامعات المحلية والعالمية، وإقامة مشروعات جديدة تساعد على التميز وتحقيق أرباح مادية واجتماعية من خلال تبني نمط أو صيغة جديدة أو مؤسسة للعلم والتكنولوجيا، تستطيع تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات (سمر عبدالله، ووليد عبدالحليم، ٢٠١٨).

وتشير الريادة الاستراتيجية إلى سعي المؤسسات إلى تحقيق أعلى أداء من خلال أنشطة البحث عن الفرص للريادة وأنشطة البحث عن المزايا المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية، يبرز جانب الريادة في أهمية التعرض والتنبه للفرص الناشئة، في حين يؤكد الجانب الإداري الاستراتيجي على دور المعرفة العميقة والخبرات القوية لاستغلال تلك الفرص، ويعد احتمال قيام الريادة الاستراتيجية بالتكامل المتناسق بين أنشطة البحث عن الفرص وأنشطة البحث عن الفرص ذات قيمة خاصة للمؤسسات للتكيف مع تحول المشهد التنافسي والحفاظ على الاستدامة طوية الأجل. (Eric YanfeiZhao , et al, 2020, 2)

ومن ثم أصبحت الموارد البشرية من أكثر الموارد التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعات لتحقيق التنافسية، فمن خلال تنميتهم وإدارتهم بفاعلية سيصبحون من العوامل الفاصلة التي تميز الجامعات التي تسعى للحفاظ على بقائها والجامعات الساعية للتميز، نظرا لأن الموارد البشرية تعد الثروة الحقيقية لأي جامعة، فهي من أهم مصادر المعلومات الدقيقة والحقيقية التي تزود بها الإدارة العليا في الجامعة، والريادة الاستراتيجية للموارد البشرية مصدر الأفكار والابتكارات والمعرفة الضمنية والظاهرة والقوة الخفية التي تحقق التمكين والتميز

المؤسسي وتشكل العقل الراصد المدقق لتحديات المحيط الاستراتيجي (نهلة عبدالقادر والسيدة محمود، ٢٠١٨).

ويكون اليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة للجامعات المصرية؛ حيث إنه يساعدها في رصد تغييرات البيئة الخارجية والتنبؤ بما فيها من فرص وتهديدات، وتدعم الجامعة في تحقيق تميزها، وتحقيق الريادة الاستراتيجية لها.
مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات المصرية العديد من المشكلات التي تعوقها كثيرا في إدارة ما تمتلكه من موارد بشرية، وتؤثر على استثمارها وتوجيهها، بما يعوقها عن تحقيق ميزة تنافسية محليا وإقليميا ودوليا، حيث أكدت دراسة (عبد العزيز أحمد، ٢٠١٧، ١٢٣) أن الجامعات المصرية تعاني ضعف الاستفادة من المخرجات البحثية التي تنتجها، والأبحاث تبتعد عن المجالات العلمية الدقيقة، ويوجد قصور في التعاون بين الجامعات المصرية والمؤسسات التنموية داخل المجتمع المصري، وبين الجامعات ومراكز البحث العلمي؛ وبالتالي ظهور تكرار في العديد من الموضوعات البحثية، بالإضافة إلى ضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية والحوسبة في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات، والقصور في توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تحسين فعالية العمل.

وأكدت (زينب سليم، ٢٠٠٦، ١٤٤) أن الجامعات المصرية صممت في إطار مركزي لا يسمح بإجراء أي تغييرات، حتى على مستوى تطوير المقررات الدراسية، إلا من خلال إجراءات طويلة تبدأ بالأقسام ثم الكليات والجامعات، ولجان القطاع المختصة، والمجلس الأعلى للجامعات، ويعقب ذلك صدور قرار وزاري أو جمهوري، وتلقي تلك التعديلات العديد من القيود على استقلالية الجامعات ومرونة حركتها؛ مما يؤدي بالتبعية إلى تخلف الجامعات المصرية عن مواكبة التغيرات في العديد من مجالات الدراسة والبحث، وتعوق كذلك عمليات المراجعة الداخلية التي تستلزم إجراء التغييرات لتحسين مستوى الأداء. كما أكدت دراسة (شيرين حامد، ٢٠١٢، ٨) افتقار الجامعات المقومات المهمة التي تدعم مراحل الإدارة الاستراتيجية، مثل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، وفقدان المقومات التشريعية والمالية والمؤسسية ومقومات تنمية وتطوير رأس المال البشري لمنظومة التعليم الجامعي، ومقومات صياغة الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطة التنفيذية، وتطوير مقاييس الأداء، ومقومات الرقابة، بالإضافة إلى شكوى خريجي الجامعات المصرية من ضعف الارتباط بين تخصصاتهم وسوق العمل، وضعف الارتباط بين المقررات الدراسية والواقع العملي؛ ويعود

ذلك إلى التركيز على الجوانب النظرية دون العملية في معظم التخصصات ذات العلاقة بسوق العمل، كما أنه يتم إقرار سياسات التعليم العالي وخطته دون الوضع في الحسبان مدى ملائمة تلك الخطط والسياسات لاحتياجات سوق العمل، ولم تهتم الجامعات باستحداث برامج تخصصية جديدة، وهو ما أسهم في وجود فجوة حقيقية بين الجامعات وسوق العمل، ويرتبط بذلك ما شهدته العقود الأخيرة من توسع هائل في إنشاء الكليات ذات الطابع النظري، واستيعاب عشرات الآلاف من الطلاب بها، دون حاجة المجتمع الخارجي لكل هذه الأعداد (محمد صفي الدين، ٢٠١٤، ٦٣).

ويتضح مما سبق أنه يمكن التغلب على كثير من مشكلات الجامعات المصرية، وخاصة المشكلات المتعلقة بالتحديات والمتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال الرصد السريع للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للجامعات المصرية. وتحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
ما دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما الإطار الفكري للريادة الاستراتيجية بالجامعات؟

٣- ما أهم المشكلات التي تواجه تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية (دراسة وثائقية)؟

٤- ما الآليات المقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية؟
● أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل لآليات مقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية، وذلك من خلال:

١- التعرف على الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية في الجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

٢- التعرف على الإطار الفكري للريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية.

٣- الكشف عن المشكلات التي تواجه تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية (دراسة وثائقية).

٤- التوصل إلى مجموعة من آليات المقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصري.

• أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في التركيز على الإفادة من مدخل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات المصرية، وتطوير أدائها، وتمكينها من التغلب على المشكلات التي تعانيتها والتحديات التي تواجهها، وتحقيق تميزها، ودعم تنافسيتها محلياً وعالمياً.

• منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لكونه أكثر المناهج الملائمة لوصف الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، وتعرف أهميتها، وأبعادها، ومراحل وتطبيقها، ووصف ماهية الريادة الاستراتيجية، وأهميتها، وخصائصها، وأبعادها، حتي يتم التوصل للآليات المقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية.

مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة مصطلح اليقظة الاستراتيجية، ومصطلح الريادة الاستراتيجية، كما يلي:

- اليقظة الاستراتيجية: **Strategic Vigilance**

تأتي كلمة يقظة من الفعل: يقظ يقظا، ويقظ الشخص أي فطن وتنبه، وأخذ حذره، واليقظة هي الانتباه والصحو، عكس الغفلة (معجم المعاني الجامع، ٢٠١٦)، وتعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها "الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وذلك من أجل خلق فرص عمل، والتخفيض من مخاطر عدم اليقين من خلال التنبؤ المسبق بالإشارات المبكرة التي تحدث في محيطها، وتهدف إلى اكتشاف الفرص والتقليل من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد" (Iesca, 2004, 19) وهي أيضاً "عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرارات من أجل تنمية المؤسسة وتطويرها وضمان بقائها" (Salah, 2008, 32) كما تعرف بأنها "مسار معلوماتي، تتابع المؤسسة من خلاله البيئة الخارجية للتعرف على الوضع الحالي، وكذلك اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة من أجل التصرف واتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب" (Rothberg, H., 2010, 22)

ويقصد بها "العملية المستمرة والمتواصلة للبحث عن المعلومة الاستراتيجية والاجتماعية، والسياسية، والعلمية، والتكنولوجية الخاصة بمحيط المؤسسة بصفة عامة، والتنبؤ بالفرص، والتهديدات" (نصيرة علاوي، ٢٠١٦، ٢٦٦)، وتعرف أيضاً بأنها "نشاط أو نظام أو عملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعلومات التكنولوجية، والتنافسية، والبيئية، والتنظيمية، وغيرها؛ وذلك من خلال عدة مراحل مختلفة تشمل: البحث، والانتقاء، والتحليل، والتخزين، ونشر

المعلومات المجمع، معتمدة فيه المؤسسة على المراقبة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية بهدف استغلال تلك المعلومات لصياغة أهداف، وصناعة قرارات استراتيجية صائبة" (تركي العنبي، غادة القحطاني، ٢٠١٥، ٩١)، وهي "عملية مستمرة من البحث عن المعلومات الاستراتيجية ومعالجتها ونشرها؛ للتحكم في المحيط (التهديدات والفرص) مما يسهم في اتخاذ القرارات، واستخدام وسائل معينة لاستقطاب العاملين، والتركيز علي الأنشطة الداخلية والخارجية" (نهلة عبد القادر، ومرفت صالح، ٢٠١٧، ١٩٨).

وتعرف الدراسة الحالية اليقظة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: أسلوب منظم جماعي تسعى من خلاله الجامعات المصرية إلى رصد التغيرات الحالية والمحتملة التي تحيط بها في البيئة الخارجية، وتوفيرها في صورة نظام معلوماتي دقيق يساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، بما يمكن الجامعات المصرية من تحسين تنافسيتها وتحقيق ريادتها الاستراتيجية.
- الريادة الاستراتيجية:

ويقصد بها صدقة جديدة للعمل بالمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الإبداع المنشود عبر مجموعة من الاجراءات التي تضمن توليد قيمة مضافة للمؤسسة مع التركيز على اكتشاف فرص جديدة للمؤسسة يمكن من خلالها صناعة مستقبل أفضل، وتعرف بأنها "فلسفة للممارسات الاستراتيجية التي تهدف إلى تكامل الرؤية والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات، من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة، وتسهيل استغلالها، عن طريق ايجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلى وواقعي، وذلك لإحداث تغييرات جذرية، وخلق مير تنافسية مستدامة تتح عن العمل الجديد المضاف للمنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد ويضيف قيمة" (أكرم محسن الياسري وعادل عباس عبد حسين ، ٢٠١٦ ، ١١).

وتعرف الريادة الاستراتيجية طريقة جديدة للعمل بالمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الإبداع المنشود عبر مجموعة من الاجراءات التي تضمن توليد قيمة مضافة للمؤسسة مع التركيز على اكتشاف فرص جديدة للمؤسسة يمكن من خلالها صناعة مستقبل أفضل، ونشاط ريادي يؤدي وفق منظور استراتيجي في بيئة ديناميكية متغير من شأنها ان يعظم الفرصة الريادية للحصول على ميزة تنافسية. (احسان دهش جلاب وطيبة فارس جنة ، ٢٠١٦ ، ٣٨)

وتعرف الريادة الاستراتيجية في الجامعات إجرائيا بأنها: مجموع الانشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها الجامعات والمسؤولون فيها لتصميم وتطبيق الاستراتيجيات الريادية لبناء المركز المناسب في المجتمع، وخلق الفرص، واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها وذلك لأحداث تغييرات جذرية وخلق مير تنافسية جديدة.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة في محورين، محور خاص بالدراسات عن اليقظة الاستراتيجية، ومحور خاص بالدراسات حول

فيما يتعلق بمحور اليقظة الاستراتيجية أكدت دراسة (فاطمة الزهراء، ومريم بوقريو، ٢٠١٤) تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي من خلال نموذج جامعتي كونستانس بألمانيا وماكوراى بأستراليا، كما أكدت دراسة (الشريف بقة، وفايزة محلب، ٢٠١٥) على دور التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال التطبيق على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وأكدت دراسة (شعبان فرج، ٢٠١٥) على دور اليقظة الاستراتيجية في وقاية منظمات الأعمال من الأزمات التي يمكن أن تواجهها؛ وذلك من خلال قدرتها المتميزة على توقع المستقبل، وتوفير معلومات مؤكدة، ذات مصداقية وجودة عالية تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب، كما أشارت دراسة (تركي العتيبي، وغادة القحطاني، ٢٠١٥) إلى أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية، ودورها في رفع مستوى الأداء بمؤسسات التعليم العالي السعودي، وأوضحت الدراسة أن لليقظة الاستراتيجية أثراً كبيراً علي الأداء المؤسسي بجميع معاييرها، وأوصت بضرورة إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية مع ضرورة إنشاء وحدات تنفيذية لها تكون مدرجة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعات، وهدفت دراسة (أحمد محمد، ٢٠١٦) إلى تحديد متطلبات اليقظة الاستراتيجية للجامعات المصرية ودور نماذج الأقطاب التكنولوجية في تحقيق هذه المتطلبات، وهدفت دراسة (محمد قادري، ٢٠١٦) إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية كعامل استراتيجي مهم في خلق العمليات الإبداعية بالمؤسسة وتعزيزها، وتوصلت إلى ضرورة بناء نظام لليقظة الاستراتيجية، وتدعيمه بالمؤسسات المختلفة، كما أكدت دراسة (نصيرة علاوي، ٢٠١٦) على أن اليقظة الاستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار في تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها من خلال خطوات عمل مدروسة، بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر الخارجية، وأشارت دراسة (Heintz, Ch and others, 2016) إلى دور اليقظة الاستراتيجية في التنبؤ بالتفاعلات المستقبلية للمؤسسة، وتحديد أفضل المؤسسات للتعاون معها مستقبلاً، كما يساعد تطبيقها على تقييم العائد المتوقع من التعاون مع المؤسسات المختلفة، وهدفت دراسة (أفكار سعيد، ٢٠١٧) إلى

تعرف أهم الأسس الفكرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية في الجامعات، وتحديد أهم مكوناتها، ومراحل تطبيقها في المؤسسات بوجه عام، والجامعات بوجه خاص، فضلا عن تحديد درجة ممارسة القيادات بجامعة الإسكندرية لأنشطة اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظرهم، وتوصلت لمجموعة من الآليات التي تسهم في تطوير الممارسات الإدارية للقيادات بجامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، كما أكدت دراسة (شمس خلفاوي، ٢٠١٧) على أهمية نظام اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات من خلال مواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة، وتحقيق الاستفادة القصوى مما يتيح الفرص الإيجابية وتجنب ما يصاحبها من آثار ونتائج سلبية، بما يضمن لها البقاء والنمو، وتحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، بما يمكن من بناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، وأكدت دراسة (نهلة عبد القادر، مرفت صالح، ٢٠١٧) أهمية اليقظة الاستراتيجية، ودورها في زيادة المركز التنافسي لأية مؤسسة من المؤسسات المنافسة، وأوضحت الدراسة مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية والمتطلبات التنظيمية لتطبيقها بالجامعات، وقدمت مجموعة من الإجراءات التنظيمية والإدارية لتطبيقها بالجامعات، وأكدت دراسة (ولد عابد، علوي ولمين، ٢٠١٧) على ضرورة تبني نظام لليقظة الاستراتيجية وتطبيقه في مختلف المؤسسات الاقتصادية بالجزائر للمحافظة على مكانتها وزيادة قدراتها التنافسية، وقدمت الدراسة آليات لتطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات، وهدفت دراسة (ابراهيم عباس، ٢٠١٨) إلى تعرف كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بمصر من خلال اليقظة الاستراتيجية، وأكدت الدراسة أنه لكي تتمكن المؤسسة التعليمية من خلق ميزة تنافسية تمكّنها من تحقيق أسبقية علي منافسيها في مجال نشاطها؛ فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، خاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية وهو ما تؤكد اليقظة الاستراتيجية، كما هدفت دراسة (هبة علاوة، ٢٠١٨) إلى بيان أثر اليقظة الاستراتيجية بأشكالها المختلفة (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية) في دعم نشاط الإبداع في المؤسسات الجزائرية.

وفيما يتعلق بالدراسات حول الريادة الاستراتيجية هدفت دراسة (Mikhail Kozlov, 2018) إلى مساعدة الجامعات التي تمتلك الريادة الاستراتيجية من التقدم بشكل كبير في موقعها العالمية في التصنيف، بينما يفشل معظم منافسيها، وتوصلت الدراسة إلي تحديد عقلية ريادة الأعمال وإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي وتأکید النتائج المفاهيمية علي وجود أبعاد بناء الريادة الاستراتيجية في الجامعة هو أمر أساسي في استشعار فرص العمل في معظم قطاعات السوق، وتنفيذ ابتكاراتها الاستراتيجية المسؤولة عن اختلاف

الجامعة في التطوير، كما هدفت دراسة (امل محسوب محمد زناتي، ٢٠٢٠) إلى الوصول إلى رؤية مستقبلية لإدارة المواهب بعملياتها الثلاثة على ضوء الريادة الاستراتيجية، وأكدت الدراسة على الدراسة ندرة تكليف الفئات الإدارية والفنية الموهوبة بمهام تتحدى قدرتها وتحفزها على تنمية نواتها، ومحدودية توفير فرص التدريب في ضوء متطلبات الخطة الاستراتيجية للمدرسة، وندره توظيف قواعد البيانات في تنمية ذوي المهارات والإمكانات العالية في التخصص، وهدفت دراسة (محمد عيد عترس، ٢٠٢٠) إلى معرفة كيفية توظيف مدخل الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وتوصلت الدراسة إلى أن الريادة الاستراتيجية أحد أهم المداخل الحديثة في الفكر الاستراتيجي، والتي يمكن من خلالها تحسين الأداء التنافسي للجامعات وتعزيز المركز التنافسي لها، تركز الريادة الاستراتيجية على كيفية، هدفت دراسة (هبة محمد ابو نجار ونعمة منور خاطر، ٢٠٢٠) إلى التعرف على دور رأس المال البشري في تحقق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية، لتحديد أهم المعوقات التي تحول دون تحقق رأس المال البشري للريادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة أنه لا يوجد فروق وفقا لمتغير المشاركة في المشاريع الريادية على درجة تطبيق واقع الريادة الاستراتيجية، ومعوقات تطبيقها ومتطلباتها، لدي أعضاء هيئة جامعة مدينة السادات. كما هدفت دراسة (Mansour M. Alayoubi et al, 2020) إلى التعرف على أثر متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق الابتكار الذهني في كلية فلسطين التقنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين متطلبات تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية وتحقيق الابتكار التقني في كلية فلسطين القنية وأظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات تنفيذ ريادة الأعمال الاستراتيجية وتحقيق الابتكار، وهدفت دراسة (عزيزة محمد علي الغامدي، ٢٠٢١) إلى بناء تصور مقترح لتفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، من خلال الكشف عن درجة ممارسة أبعاد الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتحديد درجة توفر متطلبات الريادة الاستراتيجية بها في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر القيادات التعليمية بها، وهدفت دراسة (مجد إبراهيم عبد العزيز خاطر، ٢٠٢١) إلى تحليل طبيعة مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والتعرف على الأسس النظرية لمدخل الريادة الاستراتيجية، مع الوقوف على واقع تطبيق أبعاد هذا المدخل بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وأكدت الدراسة على أن مبادرات التجديد الذاتي في مؤسسات التعليم؛ تمثل حلولا

إجرائية لمشكلات وحاجات النظام التعليمي الحالية والمتوقعة، والتي تعد بمثابة بنى للتوجهات المستقبلية الواردة في استراتيجيات تطور التعليم المطروحة من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة أنها ركزت على أهمية اليقظة الاستراتيجية، ودورها في تحسين بيئة العمل بالمؤسسات المختلفة؛ من خلال ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، وتوفير نظام معلوماتي يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وحددت بعض الدراسات تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وفي الجامعات، تأكيداً على دورها في تمكين المؤسسات المختلفة من مواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة، وتحقيق ميزة تنافسية، كما عرضت الدراسات أهمية تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات، ومبادئها، ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المحور الأول: الأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية في الجامعات في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

تعد اليقظة الاستراتيجية مفهوماً إدارياً يعكس مدى قدرة المؤسسة على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية بمختلف الأنشطة والوظائف، والخارجية من خلال الرصد الاستراتيجي للتغيرات بهدف خفض حالات عدم التأكد والتحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، وذلك من خلال عملية معلوماتية تقوم على نظام معلوماتي دقيق تنتهي بتوفير المعلومات اللحظية والدقيقة لرفع المعرفة التنظيمية ودعم متخذي القرارات داخل المنظمة، ويعكس هذا المفهوم المنظور التقني من خلال استخدام مجموعة من البرامج والتقنيات من خلال عملية جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها، وتوزيع المعلومات الدقيقة والمناسبة لمستخدميها النهائيين لضمان التكامل والتفاعل بين وحدات المنظمة، ولضمان أحسن مراقبة واستجابة لمتغيرات البيئة (مريم بلحاج، ٢٠١٢، ٨).

وتشير اليقظة الاستراتيجية إلى قدرة النظام على اكتشاف وتفسير الإشارات والإنذارات الضعيفة التي توجد في البيئة المحيطة وفي ضوء ذلك يتم تطوير قدراتها المتوقعة؛ وبالتالي فهي ليست مجرد عمل سلبي محدود بمراقبة بسيطة للمحيط، بل هي عمل تطوعي، وقد يطلق عليه البعض مصطلح المسح البيئي أو الذكاء التنافسي؛ فهي تعمل كرادار لأنها تسعى دائماً إلى التنبؤ في الوقت المناسب (بوخمخ ومصباح، ٢٠١٠، ٨)؛ ولذا تتميز اليقظة

الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها، تتمثل فيما يلي (Iesca, 2004, 22) :

- **الاستراتيجية:** فهي المسؤولة عن توجيه المؤسسة نحو المستقبل، وتساعد على اتخاذ القرارات غير المتكررة، والتي لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة وبقائها واستمراريتها.

- **الجماعية:** فهي تعتمد على ذكاء مجموعة من الأفراد التي تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط الخارجي، وإعطائها معنى معيناً، ويمثل هدف العمل الجماعي للفريق.
- **الشمولية:** تتكون من عدة عوامل مؤثرة بطريقة عملية على المؤسسة وهو ليس مفهوماً مجرداً أو تعبيراً إحصائياً، ويتكون المحيط من جانب: اقتصادي وثقافي واجتماعي وسياسي وتكنولوجي.
- **الإبداعية:** حيث ترتبط تفسير إشارات الإنذار المبكر بعنصر الإبداع؛ فالمعلومات المعنية لا تصف أيّاً من الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تسمح بإنشاء رؤية تطوعية إرادية.
- **التنبؤية:** تختص بالبحث عن المعلومات التي تمتلك ميزات تنبؤية بحيث تقدم توضيحات عن المحيط المرتبط بالمستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

وعلى مستوى الجامعات تتمثل اليقظة الاستراتيجية في تواجد نظام معلومات داخل الجامعة يقوم برصد جميع متغيرات البيئة الخارجية بصفة مستمرة من أجل الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات لاستثمارها والاستفادة منها، ومحاولة تجنب التهديدات التي تواجهها من خلال تقديم منافسيها، وأيضاً من أجل التنبؤ بما قد يحدث في الجامعات الأخرى من أجل اتخاذ القرارات التي تساعد الجامعات المصرية في التعامل مع المتغيرات المستقبلية (أحمد محمد، ٣٣، ٢٠١٦).

وبذلك يكون لليقظة الاستراتيجية دور مهم في تمكين الجامعة من مواجهة البيئة الخارجية والتعامل بنجاح مع المحيط الخارجي لها، بما يحقق تميزها، حيث تعتمد على عناصر البيئة المحيطة بالجامعات، والكشف المستمر عن المتغيرات التي تحدث بها؛ بهدف تعرف ما بها من فرص مناسبة، واستغلالها في الوقت المناسب، وتعرف التهديدات المحيطة بها، واستغلال المعلومات المتاحة، ومعالجتها لتحقيق أهدافها المختلفة، وتمكينها من التنبؤ بمختلف المستجدات التي تحدث في بيئتها المحيطة، والاستعداد لها بما يحقق تميز الجامعة، وتهدف إلى جمع المعلومات الموجودة في البيئة المحيطة بالجامعات، باستخدام الأساليب العلمية المتنوعة، بصورة أخلاقية دون إلحاق أي أذى بالمؤسسات الأخرى، وهي تمثل إحدى آليات التخطيط الاستراتيجي، والتنبؤ بالمستقبل؛ فهي تساعد الجامعات على تحقيق أهدافها، ووضع خططها، واستراتيجياتها، واتخاذ قراراتها المختلفة. ويقوم بها فريق من المتخصصين لرصد

عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعات، ويتوقف نجاحها على قدرات هذا الفريق والمهارات التي تؤهله لذلك، وعلى مدى رغبته في تحقيق النجاح، ومواجهة المعوقات.

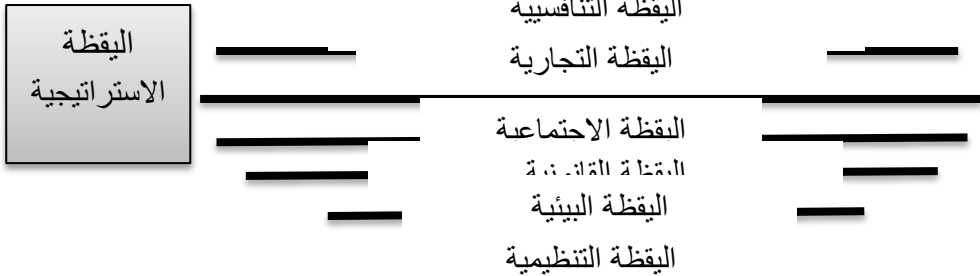
أولاً: أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات:
يمكن تحديد أهمية اليقظة الاستراتيجية في أنها:

- تلعب دورًا كبيرًا في مساعدة المؤسسات على اتخاذ قراراتها بدرجة عالية من الثقة والأمان (Djehdjegh, and Others, 2012, 6).
- تساعد على زيادة تنافسية المؤسسات من خلال: معرفة الاتجاهات الجديدة، والتنبؤ بمختلف التغيرات الهيكلية التي يمكن أن تحدث، وتطوير الخدمات المقدمة بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الجديدة، فضلاً عن البحث عن الميزات التنافسية، وتطويرها، والمحافظة عليها، وتدعيم قدرات المؤسسة المعرفية، وتطويرها (فيروز زروخي، وفاطمة الزهراء سكر، ٢٠١٠، ١٠).
- تساعد المؤسسة على تسويق خدماتها بشكل أفضل مما يؤدي إلى زيادة عوائدها المتوقعة، وتعزيز قدراتها الإبداعية، ومساعدتها على امتلاك رؤية استشرافية تنبؤية عن طبيعة الخدمات والأنشطة التي يقدمها المنافسون الحاليون والمستقبلون (Djehdjegh, and Others, 2012, 6).
- تساعد على تبني استراتيجية دفاعية لحماية المؤسسة من الأخطار الطارئة التي تظهر في بيئتها، وتبني استراتيجية هجومية، والتركيز على تحقيق التميز في الأنشطة التي تقدمها، وممارستها بشكل أفضل، والتنسيق الجيد بينها (نصيرة علاوي، ٢٠١١، ١٢٣).
- تلعب دوراً مهماً في صياغة رؤية المؤسسة الاستراتيجية، والعمل المستمر على تحسين موقعها التنافسي، وزيادة فهمها لعلاقاتها التفاعلية بمحيطها الخارجي بمختلف مكوناته؛ ومن ثم فهي تعد طريقة فعالة لاستشراف المستقبل، وتحسين التخطيط الاستراتيجي، كما أنها تعد أداة لتحسين مستوى الممارسات، ووسيلة لتعديل السلوك بطريقة هادفة (اليمين فالتة، ومحمد شنشونة ٢٠٠٦، ٣٨).
- تعد وسيلة استراتيجية لإدارة المعلومات؛ حيث تكتشف التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة (نصيرة علاوي، ١٢٣، ٢٠١١).
- تمثل وسيلة لاستباق التغيرات، ورفع القدرة الابتكارية للمؤسسة؛ حيث تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع بيئتها (يوسف الزين، ٢٠١٣، ٩٣).

- تحقق التكامل وتحد من المركزية من خلال تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة والتنسيق بين النشاطات؛ وضمان سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية (مريم بالحاج، ٢٠١٢، ٣١).
 - كما تتحدد أيضًا أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات في أنها: (نهلة عبد القادر، ومرفت صالح، ٢٠١٧، ١٩٩).
 - تعمل علي تحسين الأداء، وتسمح بالتوقع في الساحة التنافسية بأفضل طريقة ممكنة، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على التطوير.
 - تسهم في توفير مجموعة من المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب التي تدعم عملية اتخاذ القرار الفاعل وتسهلها.
 - تساعد على تحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار؛ وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل جمع المعطيات، واستخراج المعلومات ومعالجتها.
 - تساعد القيادات بالجامعات على استغلال الفرص وتجنب التهديدات وليس ذلك فحسب؛ بل تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية وتأمين الحماية وتحقيق مصالحها.
 - تسهم في تدعيم مصادر معلومات الجامعة وقدرتها على تحسين تنافسيتها.
- وبناء علي ما سبق يمكن تحديد أهمية اليقظة الاستراتيجية للجامعات في أنها تساعد على مواجهة التحديات المستقبلية والتنبؤ بالتحديات المستقبلية والاستعداد لها، وتزويد صانعي القرارات بالمعلومات اللازمة مما ينعكس على تحسين عملية صنع القرار، ويزيد من قدرة الجامعات على مواجهة أزماتها، وحل مشكلاتها. ويتلاءم مع طبيعة المتغيرات المستقبلية من ناحية، واحتياجات سوق العمل، وتطلعات العملاء الخارجيين من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب في الوقت المناسب، بالإضافة إلي تشخيص البيئة المحيطة بالجامعات وتحليلها والكشف عن الفرص واستغلالها، وعن التهديدات وتجنبها؛ بهدف زيادة قدرة الجامعات على تعزيز مكانتها التنافسية.

ثانيًا: أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

تعد اليقظة الاستراتيجية مفهومًا شاملاً لكافة نشاطات المؤسسة؛ لأن البيئة المحيطة بالمؤسسة بيئة متنوعة، ولأن هدف اليقظة الحصول علي المعلومات من بيئة المنظمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولابد أن تكون المعلومات شاملة لكل المتغيرات البيئية؛ لذا تم تصنيف أنواع اليقظة الاستراتيجية، والشكل التالي يوضح أبعاد اليقظة الاستراتيجية:



شكل رقم (١) أبعاد اليقظة الاستراتيجية
(الشكل من إعداد الباحثة)

يوضح الشكل السابق أبعاد اليقظة الاستراتيجية والتي تتكامل فيما بينهما؛ حتى يمكن دراسة البيئة الخارجية بكل متغيراتها، وتتمثل في سبعة أبعاد هي: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، واليقظة الاجتماعية، واليقظة القانونية، واليقظة البيئية، واليقظة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

(أ) اليقظة التكنولوجية:

وتعني مراقبة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية؛ من أجل توقع المخاطر والتحديات وفرص التطوير؛ وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات، وتسمح اليقظة التكنولوجية بمراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية، وجمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وإيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة (داودي الطيب، ٢٠٠٧، ٩١) وهي تتمثل في البحث عن المعلومات العلمية، والتقنية، وجمعها لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية داخل المؤسسة (فيروز زروخي، وفاطمة الزهراء سكر، ٢٠١٠، ١٠)، وتستمد معلوماتها من مصادر مختلفة مثل؛ هيئات البحث العلمي والجامعات، الدراسة الدورية ببراءات الاختراع ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة، بنوك المعلومات، المنشورات، والأطروحات المختلفة، وقواعد البيانات، والمشاركة في المؤتمرات العلمية (ولد عابد، علواطي ولمين، ٢٠١٧، ٦).

(ب) اليقظة التنافسية:

وتعني المقارنة المستمرة لنقاط قوة المؤسسة وضعفها في شتي المجالات، مع نقاط قوة وضعف المؤسسات المنافسة لها بما يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين مكانتها

وتطويرها (محمد الصالح، وهدي محمد، ٢٠١٤، ٥)، وتبحث في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة (حمزة رملي، ٢٠١٤، ٢٦٠). وتتعرف المؤسسة من خلالها علي منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، ويكون لها دور ملموس في رفع تنافسية المؤسسات التعليمية ومعرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية، وتكييف المنتج التعليمي مع التغيرات الجديدة، ورفع القدرة المؤسسية وسرعة رد الفعل تجاه التغيرات، ودعم معرفة المؤسسة وتطويرها، وضمان سريان جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة. (إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ٣٣-٣٤).

(ج) اليقظة التجارية:

تعني النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله علاقة موردين/ مستفيدين، والمهارات الجديدة في السوق، وترتكز بشكل خاص على المستفيدين والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات، وتهتم اليقظة التجارية بمتابعة تطور احتياجات المستفيدين على المدى الطويل، وتطور علاقاتهم بالمؤسسة (إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ٩)، والبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها، وتتعلق بتطور سوق المؤسسة وسلوك العميل ومحاور اتصال منافسيها، والتنبؤ بتغير احتياجات سوق العمل، وتسمح اليقظة التجارية باكتشاف أسواق جديدة واقتراح منتجات جديدة علي العملاء، وتتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة في السوق (نعيمه غلاب، مليكة زغيب، ٢٠١٢، ١٦١).

(د) اليقظة الاجتماعية:

تتمثل اليقظة الاجتماعية في تحديد كل الظواهر الاجتماعية وملاحظتها مثل: الصراعات الاجتماعية، والتعارضات الدينية والعرفية، وسوء التفاهم بين الأجيال، والتمسك بالتقاليد، وتتمثل في إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بالمحيط، وتختص اليقظة الاجتماعية بمراقبة كل التغيرات الخاصة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية (إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ٩).

(هـ) اليقظة القانونية:

تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التعليمية، وليس المعايير القانونية فقط، وإنما المعايير التكنولوجية أيضاً، التي غالباً ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات التعليمية مهما كان موقعها

الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائلة في المنطقة وتطور السياسات، وعلى المؤسسة التعليمية متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أية هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة (إبراهيم عباس، ٢٠١٨، ١٠).
(و) اليقظة المحيطة (البيئية):

وتعني المراقبة والنتيقت للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة، وتخص ما تبقي من عناصر بيئة المؤسسة، وتسمح بتحديد ومراقبة المظاهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء، وتوفير مناخ اجتماعي سليم يسهم في معالجة المشاكل الداخلية، وتتبع المؤسسة من خلالها جميع الأنشطة التي تتعلق ببيئتها المحيطة وتؤثر بشكل كبير على أدائها (محمد الصالح، وهدي محمد، ٢٠١٤، ٦). وتهتم بباقي المكونات للمحيط، وهي العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية، والتي تؤثر على المعايير الاقتصادية والمالية، وهو ما يدفع المسيرين إلى تطوير الوسائل الأساسية التي تسمح بمراقبة هذه العوامل، وتسمح اليقظة البيئية بمراقبة التطورات القانونية، والشروط المنظمة للسوق، وتغير المواقف، وسلوك المستهلكين، ومخاطر الفوضى، والصراع، وما إلى ذلك (شمس خلفاوي، ٢٠١٧، ٢٩١).

(ز) اليقظة التنظيمية:

تهتم بالتغيرات الداخلية للمؤسسة، ومتابعتها المستمرة لأحدث المستجدات سواء من الناحية التنظيمية التي تتعلق بالموارد، والهيكل التنظيمية، والعمليات الداخلية، ونظم الاتصال، وغيرها، أو من الناحية الإجرائية، التي تتعلق برأس المال الفكري؛ وتطويره، ورفع كفاءته؛ مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وفعالية (تركي العتيبي، وغادة القحطاني، ٢٠١٥، ١٠٩،

مما سبق يتضح أن اليقظة التكنولوجية للجامعات تتمثل في متابعة الجامعات لأحدث التطورات التكنولوجية، والعلمية، وبراءات الاختراع، والمشروعات البحثية، والإبداعات، والابتكارات والتطورات في أنشطة الجامعات، وتتمثل اليقظة التنافسية في مراقبة الجامعة لأنشطة الجامعات المنافسة، وجمع معلومات دقيقة عن طبيعة الجامعة، وخططها، واستراتيجياتها، وأهدافها، وعملياتها، وخدماتها، وأنشطتها، وإجراءاتها، ومصادر تمويلها، ومواردها البشرية، وغيرها؛ مما يساعدها على تعزيز مكانتها التنافسية، وتتمثل اليقظة التجارية في مراقبة الجامعات باستمرار لعملائها الحاليين والمحتملين، وتعرف احتياجاتهم، ومتطلباتهم والعمل علي تلبيتها، وتتمثل اليقظة الاجتماعية في متابعة الجامعات باستمرار لأحدث التطورات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وتعرف القضايا المجتمعية والتعامل

معها، وتتمثل اليقظة القانونية في التشريعات والقوانين التي تنظم العمل بالجامعات، وتتمثل اليقظة البيئية في دعم اتصال الجامعات ببيئتها الخارجية، وتعرف الفرص والتهديدات الخارجية، وجمع المعلومات التي تمكن من التصدي لها، وتتمثل اليقظة التنظيمية في الأنشطة التي تعتمد عليها الجامعة في تحسين رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وسياستها، وخططها، واستراتيجياتها، وخدماتها، وأنشطتها، ومواردها بما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: مراحل تطبيق اليقظة الاستراتيجية:

تمر اليقظة الاستراتيجية بالجامعات بمجموعة من المراحل يمكن توضيحها فيما يلي توضيح هذه المراحل:

(أ) تكوين فريق اليقظة:

يطلق عليهم ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية أو جماعة اليقظة الاستراتيجية (المتيقظون) (Veilleurs)، وهم مجموعة من الأشخاص يعملون معاً، ويمتلكون العديد من القدرات، والمهارات المختلفة التي تساعدهم على تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة، وكشف ما بها من فرص، أو مخاطر محتملة، وهم يتمتعون بمجموعة من الخصائص التي تتفق مع طبيعة المؤسسة، ويتكون هذا الفريق من (ولد عابد، علواطي ولمين، ٢٠١٧، ٨):

١- متخذي القرارات الاستراتيجية

٢- مدير المؤسسة.

٣- المتيقظين الكبار (المحللين)

٤- المتيقظون المشتركون

٥- العاملين بالمؤسسة (الملاحظين).

(ب) تحديد الاحتياجات الفعلية من المعلومات:

بتم تحديد احتياجات المؤسسة منها؛ أي تحديد ماذا يريدون بالضبط، ومعرفة المعلومات التي يحتاجونها لصنع القرار، فجمع المعلومات غير المحددة يتسبب في تكلفة ووقت ضائعين دون أن تكون لهذه المعلومات أية فائدة، وتحديد الاحتياجات من المعلومات يعتمد علي تحديد وتوضيح الأهداف التي يريد أصحاب القرار تحقيقها من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية، ويتم تحديد الاحتياجات من الإجابة عن أسئلة ماذا نريد؟ ومن نراقب؟ وكيف نراقب؟ (سلمى علاوة، ٢٠٠٨، ١٣٠).

(ج) البحث عن المعلومات وجمعها من مصادرها المختلفة:

تعد مرحلة البحث عن المعلومات المرحلة الأساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية، ومصادر البحث عن المعلومات عديدة، تتمثل في تقارير المؤسسة ومصادرها الداخلية، والدورات العلمية، والكتب والموسوعات، وبراءات الاختراع، والتقارير وقواعد البيانات والمؤتمرات، والملتقيات والمعارض، وشبكة المعلومات الإلكترونية التي يمكن أن تستغلها المؤسسة كمصادر للمعلومات، وهي العملية الإرادية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة على معلومات اليقظة الاستراتيجية، ولكي تكون عملية جمع المعلومات صحيحة، لا بد من الطالب المبكر؛ لأن بعض المصادر تتطلب فترة طويلة للحصول على المعلومات المفيدة، وتحديد الأولويات من المعلومات حسب متطلبات الوقت والمصدر، وأن تكون مصادر جمع المعلومات متوافقة مع بعضها ومتكاملة. (Heintz, and Others,2016, 44-45):

(د) تحليل المعلومات ومعالجتها وتفسيرها:

وتشمل هذه المرحلة فرز المعلومات وترتيبها بالاحتفاظ بتلك الملائمة والمفيدة وترتيبها حسب أهميتها، وتحليل المعلومات بتفسير دلالاتها الحالية والتنبؤ بآثارها المستقبلية، وتركيب ما تم التوصل إليه من تحاليل بهدف الخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية (Parakhina, V., and Others, 2017, 66).

(هـ) تخزين المعلومات:

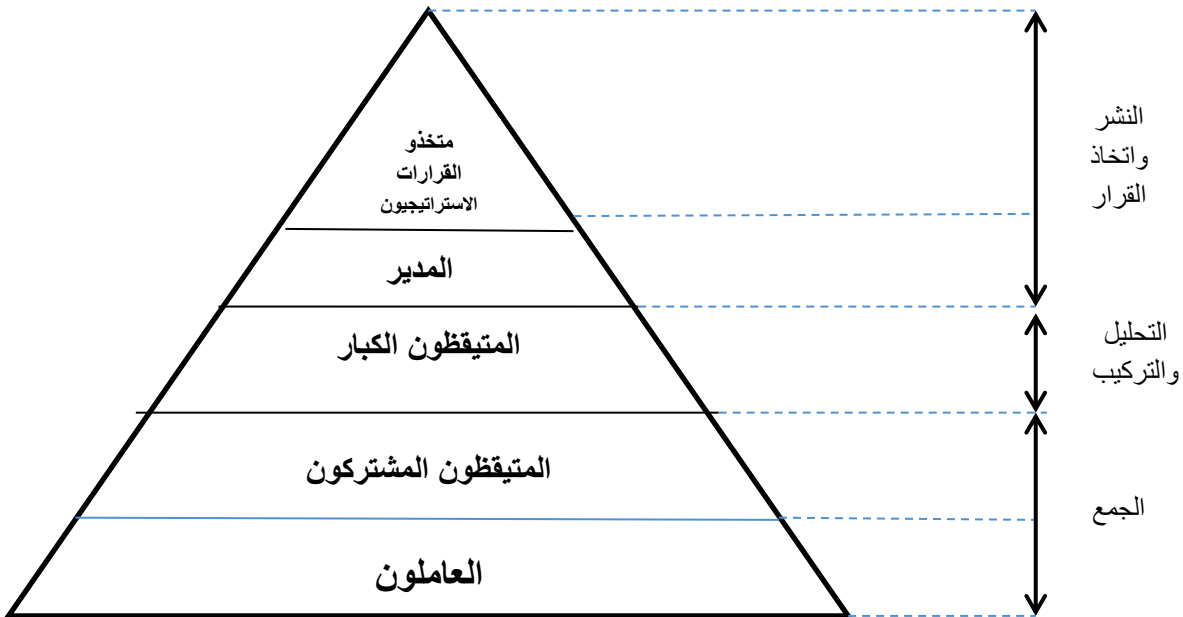
يعد تخزين معلومات اليقظة الاستراتيجية شرطاً أساسياً وضرورياً، فيجب أن يتم حفظها وتخزينها لضمان عدم ضياعها، ويتم ذلك إما في وسائل إلكترونية أو ورقية، وتخزين المعلومات يجب أن يكون بطريقة تجعلها جاهزة للنشر وليس كل المعلومات تخزن، فهذه اليقظة الاستراتيجية يبقى دائماً هو إمداد المؤسسة بمعلومات تستعمل مباشرة، ولكن تبقى هناك معلومات يجب تخزينها لاستعمالها المتكرر (سلمى علاوة، ٢٠٠٨، ١٤٨).

(و) نشر المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات:

وتعد عملية النشر هي العملية التي يتم من خلالها وضع المعلومات الناتجة عن عملية التحليل والمعالجة في متناول المستخدمين، والذين غالباً ما يكون المسؤولون العمليون لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، والغرض من هذه العملية هو إيصال المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة للشخص المناسب (أي متخذ القرار)، وبذلك يمكن للمؤسسة مواجهة التهديدات والأخطار التي تواجه المؤسسة، وانتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها، وهنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب مما يتولد عنه تحديد للمجالات والمعلومات الجديدة التي يجب البحث عنها (نصيرة علاوي، ٢٠١١، ١٢٧).

(ز) تقييم نتائج اليقظة الاستراتيجية ومراجعة القرار.

يتم التقييم ومراجعة الآثار المترتبة عن القرار الاستراتيجي المتخذ، بحيث يتم تقييم النتائج التي تم التوصل إليها، وتحديد نقاط القوة والضعف، والاستفادة منها في إعادة تحديد الجوانب المراد تطويرها، ثم إعادة المراحل مرة أخرى (Dandagi, Sh., and Others, 2016, 79). ويمكن إسقاط مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية علي ممثليها من خلال الشكل التالي الذي يظهر في تمثيل فريق اليقظة الاستراتيجية وفقاً لمستوياتهم التنظيمية:



شكل رقم (٢) مراحل عملية اليقظة حسب ممثلي اليقظة
(رفيق، ٢٠٠٤، ١٦٦)

يتضح من الشكل السابق أن اليقظة الاستراتيجية عملية جماعية يقوم بها فريق من العاملين بالجامعة، ويظهر دورهم علي ثلاثة مستويات: مستوى الملاحظين والمتقظين وتكمن مهمتهم في جمع المعلومات، ورصد عناصر البيئة المحيطة بالجامعة، ويتكون من فريق من الإداريين العاملين بالجامعة، وبعض المتخصصين في المجالات المختلفة، وهم يمثلون قاعدة الهرم، ومستوى المحللين، وتكمن مهمتهم الأساسية في تحليل المعلومات التي تم جمعها، والتأكد من صدقها، وتفسيرها، ويتكون من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبعض المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات، وتحليل البيانات، واستخدام الأساليب الإحصائية

المختلفة، ومستوى متخذي القرارات، والمديرين، وتكمن مهمتهم الأساسية في معالجة المعلومات التي تم جمعها في المرحلتين السابقتين، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات، وهم يمثلون قمة الهرم.

من عرض المحور السابق للأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية بالجامعات، وتعرف أهميتها، وأبعادها، ومراحل تحقيقها بالجامعات، يتضح أن اليقظة الاستراتيجية توفر للجامعة نظامًا معلوماتيًا يمكنها من تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الخارجية، ويساعدها في التنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، وتعرف ما بها من فرص مناسبة واستغلالها، وتهديدات ومخاطر لمحاولة تفاديها، ووضع تصورات مستقبلية تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ويكون ذلك من خلال فريق عمل مختص بالجامعة لهم خصائص معينة للقيام بمهام اليقظة وفق مراحل متكاملة، وبشكل جماعي، وبصورة إبداعية، تمكن الجامعات من الإدارة الاستراتيجية، وتطوير أداء الأفراد بها، وزيادة كفاءتهم، بما يساعد الجامعات من حل مشكلاتها والتغلب عليها، ومواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق ريادتها الاستراتيجية، كما يتضح في المحور التالي:

المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية بالجامعات:

تعد الريادة الاستراتيجية أسلوب إداري حديث ظهر كرد فعل نتيجة قصور أساليب الإدارة التقليدية في مواجهة التطورات المعاصر التي تتعرض لها كافة مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية، فلكي تستطيع المؤسسة التعليمية التكيف مع بيئتها الداخلية وما فيها من جوانب قوة وجوانب ضعف وفي نفس الوقت التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية وحسن استغلالها كان لابد من اتباع أسلوب إداري قادر على صياغة استراتيجيات فعالة لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية القابلة للتنفيذ والتحقق بدرجة عالية من التفوق والتميز، من هنا كان مدخل الريادة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الهامة والمناسبة لتحقيق هذا الهدف الذي يجعل المؤسسات التعليمية قادرة على التميز والمنافسة (نادية حسن السيد، ٢٠١٩، ٩١)

وتوصف الريادة الاستراتيجية بأنها القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي إذ تركز المؤسسة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية من خلال الإبداع فتكون تحديد الفرص جزءا من الاستراتيجية الريادية من خلال الإبداع وكذلك أن تحديد الطريقة لإدارة جهود الإبداع في المؤسسة، وهو جزء من الإدارة الاستراتيجية الريادية أيضا. وعليه فان

الاستراتيجية الريادية توحد أعمال المؤسسات لإيجاد الفرص ونجاح الابداع لتحقيق الأهداف (ليث على الحكيم وأحمد راضى مجد، ٢٠١٧، ٥٥).

أولاً: أهمية الريادة الاستراتيجية

تعد الريادة الاستراتيجية توجه جديد للمؤسسات التعليمية خاصة الجامعات المصرية التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية، من خلال جمع عناصر الريادة ودمجها مع الاستراتيجية في منظور متكامل، يهدف إلى تمكين المؤسسة من مواجهة التحديات التي قد تعترض أداءها، وتقودها إلى تعزيز إنتاجيتها وتحقيق مستوى تنافسي بين المؤسسات (على أحمدى وعلاء دهام الحمد، ٢٠٢٠، ٥٨)

▪ تعد الريادة الاستراتيجية عنصراً حيوياً للمؤسسات الناجحة حيث تعزز قيمة الابداع في بيئة العمل، وتتيح الفرص للعاملين لإبراز مواهبهم والاستفادة من مهاراتهم الابداعية.

▪ تبني الريادة الاستراتيجية يؤدي الى تسليط الضوء على الفجوة المعرفية من خلال الربط بين الريادة والمنافسة من حيث الابداع في المؤسسات.

▪ تسمح الريادة الاستراتيجية للمؤسسات أن تدير اعمالها من أجل معالجة التحديات المتعلقة باستثمار الميزة التنافسية.

▪ تساعد المؤسسات على التخصص من خلال اغتنام الفرص والذي يؤدي بدوره إلى اكتساب الميزة التنافسية.

▪ تساعد المؤسسات في الاستجابة السريعة والصحيحة لأنواع التغيرات البيئية المهمة التي توجهها المؤسسات اليوم، وذلك مساعدة المؤسسات على تطوير المزايا التنافسية.

▪ تحسين القدرات التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحديد السرعة وكيف ستكون في المستقبل، المساهمة في استغلال الفرص وتجنب المخاطر المحتملة في المستقبل.

▪ تبحث باستمرار عن الأساليب المناسبة لتحقيق المزايا التنافسية، وتوجيه سلوكهم الإبداعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وإطلاق طاقة الإبداع بينهم، وتحسين قدرتها التنافسية.

وتتمثل أهمية الريادة الاستراتيجية للجامعات المصرية فيما يلي (أمل محسوب مجد، ٢٠٢٠، ١٣٩):

- يسهم تطبيق الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم في رفع مستوى جودة العملية التعليمية بها من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها، وتحديد غاياتها على المدى الطويل وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها
 - يمكن للريادة الاستراتيجية أن تسهم في تحقيق الاستدامة أو تحقق للمؤسسة التعليمية ما يعرف بالتجديد المستدام من خلال مساهمتها في تقديم سلسلة من البرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تحقق تواجدا أكبر للمؤسسة وتجذب عملاء جدد.
 - يمكن للمؤسسة من خلال الريادة الاستراتيجية أن تخرج من إطار منافستها الحالية إلى نطاق جديد أوسع منه بكثير فلا تتنافس مباشرة مع نظيرتها المحلية بل تسعى للمنافسة مع نظيرتها العالمية، وهذا هو الدور الرئيس للريادة الاستراتيجية في تطوير للمؤسسات المختلفة.
 - ارتباط الريادة الاستراتيجية في الأساس بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يجعل منها مدخلا لتحقيق الاستدامة في القدرة التنافسية، لأن التخطيط الاستراتيجي يتوجه دائما صوب المستقبل ويخطط له مما يجعل النظر إلى تطور المستقبل عملية مستمرة ومطلب مستدام. فالريادة الاستراتيجية جزء من الخطط الاستراتيجية العريضة لأي مؤسسة.
 - تسهم الريادة الاستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الإبداع والابتكار وتقبل الأفكار الجديدة والنظر إلى التغيير باعتباره فرصة يتعين اغتنامها، ولا يقف دور الريادة الاستراتيجية على تبني الأفكار الجديدة واكتشاف الفرص في البيئة الخارجية فقط بل خلفها وتعظيمها، في سبيل الوصول إلى أهدافها.
- ثانيا: خصائص الريادة الاستراتيجية**
- في ضوء فلسفة الريادة الاستراتيجية وتعريفاتها يمكن استنتاج أهم الخصائص والملامح المميزة لها، على النحو التالي (محمد عيد عتريس، ٢٠٢٠، ٨٢٤):
- مجال بحثي جديد يجمع بين ممارسات ونشاطات البحث عن الفرص والمزايا التنافسية في آن واحد.
 - ترتبط الريادة الاستراتيجية بإطار البيئة التنافسية التي تتسم اليوم بالتعقيد والديناميكية وسرعة التغيير وصعوبة التوقعات أو التنبؤ.
 - للريادة الاستراتيجية جذورها وأصولها المستمدة من مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والأنثروبولوجيا وإدارة الموارد ورأس المال البشري.

- نهج جديد في الأدب الإداري يبحث عن كيفية استغلال الفرص الواعدة وكيفية تحقيق المزايا التنافسية المستدامة بشكل متوازن ومتكامل.
- ترتبط الريادة الاستراتيجية باستراتيجية الجامعة بشكل عام، وتدور حول دعم الموقف التنافسي للجامعة
- الريادة الاستراتيجية عملية قوامها مزج المنظور الريادي مع المنظور الاستراتيجي.
- الريادة الاستراتيجية آلية مهمة تؤدي إلى تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.
- الريادة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة في إطار بيئة شديدة التنافس والتعقيد، ويمكن القول بأنها احدي مداخل تحسين الأداء التنافسي.
- الريادة الاستراتيجية مجال جديد وحديث- إلى حد كبير- في عالم الإدارة والأعمال، تقوم على وضع نشاطات ريادة الأعمال في إطار استراتيجي.
- تتأثر الريادة الاستراتيجية بالسياق الذي توجد فيه حيث المحددات التنظيمية والمؤسسية والبيئية، كما أنه ثمة ارتباط بين الريادة الاستراتيجية واستراتيجيات المعرفة.
- الريادة الاستراتيجية خلط وتكامل بين مجالين: ريادة الأعمال والادارة الاستراتيجية، غير أنه لا بد أن يتسم هذا المزج بالتوازن.
- أهم ما يميز الريادة الاستراتيجية كيفية إدارة المورد بشكل استراتيجي، ولا سيما الموارد البشرية، والتي تعد في نظر الريادة الاستراتيجية أكثر أهمية من أية موارد أخرى.
- الريادة الاستراتيجية استعداد تنظيمي مستمر لاستكشاف ميادين ومجالات تنافسية جديدة، والتعرف على الفرص والإمكانيات واستغلالها.

ثالثاً: أبعاد الريادة الاستراتيجية:

١- **الثقافة الريادية:** تتميز الثقافة الريادية الفاعلة بتيسير الجهود الخاصة بالمؤسسة لإدارة الموارد من الناحية الاستراتيجية كونها تحتوي على جزء كبير من الأفكار الجديدة وتعمل جاهدة لأجل التحفيز والتشجيع للمخاطر أو تحمل الفشل وكذلك تعمل على ترويج التعلم وتبني الابداع والابتكار بالمنتج أو العملية والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص، من خلال الأهمية المتزامنة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة. (هالة تركي ناجي وغنى دحام الزبيدي (٢٠٢٠، ٨٣).

٢- **ثقافة الريادة الجامعية:** تعنى الصفات والقيم التي يعتقها أفراد المؤسسة الجامعية، مثل: الإبداع والابتكار والتطوير والاستكشاف، واكتساب المهارات الإدارية، والتي تظهر في

تلبية احتياجات سوق العمل وكفاءة وفعالية، وتحقيق التمييز المؤسسي (محمد ابراهيم عبد العزيز، ٢٠١٩، ١٥٠).

٣- **القيادة الريادية:** هناك عناصر مشتركة بين القيادة والريادة (الرؤية والإبداع والقيادة الذاتية والاعتماد على المخاطر، وهذا الارتباط بين العناصر يجعل القيادة الريادية عملية متكاملة تمر عبر سلسلة من المراحل قبل البدء في المشروع وأثناءه ومتى يظهر من خلال تقييم الفرص وتحسين المفهوم الذاتي للمؤسسة وتشخيص قدرتها والحصول على الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها كمرحلة نهائية. Mansour M. Alayoubi , et al (2020, 7)

٤- **العقلية الريادية:** تمثل البعد الأهم للريادة الاستراتيجية كونها تهتم بطرق وأساليب الشكير الريادي اللازم لإدارة المؤسسة بما يكفل تحقيق أهدافها المستقبلية، وتبرز أهميتها في كونها المحفز للمرونة والإبداع المستمر والتجديد في حالة عدم التأكد وهو ما يعود إلى قدرات الإدارة الراغبة بتفهم حالة الغموض وعدم الوضوح (على أحمد محمد وعلاء دهام الحمد، ٢٠٢٠، ٢٥٨).

٥- **الموارد المدارة استراتيجيا:** استجابة المؤسسة للضرورات البيئية وتشمل عملية الاستعادة بأفضل طريقة من المصادر البشرية المتخصصة في المؤسسة، وإدارة الموارد الملموسة (رأس المال المالي) والموارد غير الملموسة (رأس المال الاجتماعي، رأس المال البشري) عن طريق هيكله الموارد وتجميعها ورفع القدرات Ramnarayan Subramaniam and Raj Krishnan Shankar (2020, 3)

٦- **الاستباقية:** وتعكس قدرة المؤسسة على إطلاق المبادرات الجديدة وإحداث التغيير المطلوب وليس مجرد توقعي فهي تتضمن المرونة والقدرة على التكيف مع المستقبل غير المؤكد والسعي وراء الفرص وتقديم الجديد قبل المنافسين. Rosa Lombardi , et al (2021, 13)

٧- **اغتنام الفرص:** وتعني قدرة الإدارة على تمييز وتحديد الفرص التي تلي طموحاتها من خلال امتلاكها المجسمات التنظيمية واعتمادا على رؤية استشرافية ثابتة والتقاط الفرص التي قد يراها الآخرون مشوشة وضبابية بينما ترها فرصة اعتمادا على قدراتها الريادية. (ليث على الحكيم وأحمد رضى مجد، ٢٠١٧، ٥٢)

٨- **الاستجابة السريعة:** تعد الاستجابة السريعة من الخصائص المهمة في الريادة الاستراتيجية للمؤسسات، تسعى المؤسسات الريادية إلى امكانية التصرف بشكل سريع من أجل الاستعادة من السوق والدخول فيه قبل المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة،

فالمشاريع الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزائن ومعرفة وإدراك التغييرات التي تحصل في الطلب والمشاكل الأخرى (ليث على الحكيم و

أحمد رضى مجد، ٢٠١٧، ٢، ٥٤)

رابعاً: مبادئ الريادة الاستراتيجية:

تتمثل المبادئ التي تحكم الريادة الاستراتيجية فيما يلي (محمد عيد عتريس، ٢٢٠، ٢٨٠):

- إدارة الموارد بشكل استراتيجي.
- دراسة السياق البيئي بتغييراته وتحدياته والفرص: التي قد تنجم عن ذلك من أهم مقومات نجاح الريادة الاستراتيجية.
- توفر قاعدة عريضة من المعلومات عن المنافسين وعن المستفيدين: أمر ضروريا لنجاح الريادة الاستراتيجية.
- استكشاف آفاق وفرص جديدة: وغير معروفة ومستفيدين جدد وأسواق جديدة وفريدة من أهم أسس نجاح الريادة الاستراتيجية.
- لا يمكن أن تنجح الريادة الاستراتيجية بدون فكر استراتيجي: ممثلاً في قيادة استراتيجية
- تشكيل وحدة تنظيمية أو على الأقل فريق عمل للريادة الاستراتيجية: أمر حيوي في نجاح نشاطات الريادة الاستراتيجية.
- المخاطر المحسوبة وإدارة المخاطر: من أسرار نجاح الريادة الاستراتيجية.

فحص وتعرف احتياجات السوق والمنافسين

المحور الثالث: واقع الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية ليكون على النحو التالي: المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية (دراسة وثائقية).

من العرض السابق للريادة الاستراتيجية وتعرف خصائصها وأهمية تطبيقها بالجامعات ومبديتها، وأبعادها، نجد أنه من الضروري تحقيق ريادة الجامعات وتحقيق تميزها من خلال تطبيق اليقظة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لواقع الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: ما زالت الجامعات المصرية تواجه العديد من التحديات، وتعاني العديد من المشكلات التي تحد من فاعليتها التنظيمية وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتقلل من جودتها وفعاليتها في إعداد خريجها وتأهيلهم بشكل يتناسب مع متطلبات عصر المعلوماتية ويسمح بمواجهة عصر التغيير المستمر، وتعد هذه المشكلات التي تعانيها الجامعات المصرية المبرر الأساسي لضرورة السعي لتحقيق الريادة الاستراتيجية وتميز الجامعات، وفيما يلي عرض لأهم هذه المشكلات وفقاً لنتائج الدراسات السابقة التي تناولت دراسة واقع الجامعات المصرية،

والتي يمكن أن يكون لليقظة الاستراتيجية دور كبير في التغلب على هذه المشكلات، والحد منها بدرجة كبيرة، وقد تم تصنيف هذه المشكلات وفقاً للمحاور التي يمكن أن يتم من خلالها تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين كانزي، وفيما يلي عرض لهذه المشكلات:

١- مشكلات تتعلق بتغيرات البيئة الخارجية للجامعات المصرية:

- يؤكد واقع البيئة الخارجية للجامعات المصرية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة على ما يلي:
- ضعف ملائمة ما يدرسه الطالب من برامج ومقررات لواقع المجتمع خارج الجامعة، وعدم تماشيها مع المتغيرات المعاصرة (رشا حسن، ٢٠١٤، ٩٨).
 - ضعف قدرة الجامعات المصرية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية؛ التي تتميز بالتكيف مع متطلبات سوق العمل وتلبيتها (ماهر أحمد، عمر محمد، ٢٠٠٩، ٦).
 - ضعف موازنة خريجي التعليم الجامعي المصري لمتطلبات سوق العمل ومواصفات المهن المختلفة (أسامه محمود، و ابراهيم مرعي، ٢٠١٢، ٣٢٤).
 - ضعف الفرص لإقامة علاقة شراكة فاعلة بين الجامعات وبعض المؤسسات أو الهيئات في المجتمع من خلال توظيف نتائجها بما يتوافق مع احتياجاتهم (تغريد محمد، ٢٠١٠، ٩٧).
 - الزيادة المفرطة في عدد خريجي الجامعات، وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية والافتقار للخدمات الاستشارية في مجال التوظيف لما بعد التخرج، وعدم التناسب بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل (مؤسسة التعاون والتنمية، ٢٠١٠).
 - ضعف استفادة الجامعات المصرية من المخرجات البحثية التي تنتجها في معالجة قضايا المجتمع الخارجي، والأبحاث تبتعد عن المجالات العلمية الدقيقة (عبد العزيز أحمد، ٢٠١٧، ١٢٣).

٢- مشكلات تتعلق بالموارد البشرية بالجامعات المصرية:

- يؤكد واقع الموارد البشرية بالجامعات المصرية وفقاً لنتائج الدراسات السابقة على ما يلي:
- زيادة نسبة أعداد الطلاب عن نسبة أعداد أعضاء هيئة التدريس، مما يشكل عبئاً زائداً على أعضاء هيئة التدريس، وبيئة العمل الجامعية المصرية بيئة طاردة لأعضاء هيئة التدريس، ويدل على ذلك، زيادة نسبة الإعارات الداخلية والخارجية لأعضاء هيئة التدريس،

- وزيادة حالات الإحالة إلى المعاش المبكر، والاستقالة، مما يؤكد عدم رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية على الأجور (حسن منصور، ٢٠١٢، ٢٢٩).
- ضعف وجود معايير اختيار القيادات الواقع اختيارها في نطاق السلطة التقديرية لعميد الكلية، وضعف تنمية الموارد الذاتية في مؤسسات التعليم الحكومية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٣).
 - وجود فجوة متكررة في الرؤى بين القيادات من هيئة التدريس والقيادات من الإداريين (حسن فتحي، ٢٠٠٦، ٣٦٧)
- وأكدت دراسة (محمد عبد الحميد، نهلة سيد، ٢٠١٣، ٨١) على ما يلي:
- ضعف قدرة القيادات العليا وبعض أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا.
 - تركيز معظم القيادات علي كيفية تقليص النفقات، دون الاهتمام بتنمية المواد البشرية.
 - مقاومة التغيير من جانب العاملين، وخوفهم من التغيير، وميلهم للتمسك بالوضع الحالي.
- كما أكدت دراسة (إيمان وصفي، ٢٠١٠، ٢٩٠) على ما يلي:
- سيادة ثقافة الأفراد (سياسة الشخصنة) داخل الجامعة وغياب ثقافة النظام، ويتضح ذلك عند تغيير القيادات سواء علي مستوي الإدارة العليا في الجامعة أو على مستوي الكليات أو الأقسام.
 - قصور تدريب الهيئة الإدارية في الجامعة على الأساليب الحديثة والمتطورة في الإدارة.
- ### ٣- مشكلات تتعلق بنظم المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية.
- يؤكد واقع نظم المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية وفقا لنتائج الدراسات السابقة علي ما يلي
- عدم مواكبة التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أميرة رمضان، ٢٠١٠).
 - ضعف امتلاك خريجي الجامعات المصرية مهارات أولية خاصة بالاتصالات والعمل الجماعي وروح الفريق وغيرها (مؤسسة التعاون والتنمية، ٢٠١٠).
 - ضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية والحوسبة في تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات (عبد العزيز أحمد، ٢٠١٧، ١٣٣).
 - قلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية، وصعوبة الاتصالات الأفقية والاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة (إيمان وصفي، ٢٠١٠، ٢٩١).

■ ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية وندرة الفنيين المؤهلين والمدربين على تقديم الدعم الفني للعاملين (محمد عبد الحميد، نهلة سيد، ٨١، ٢٠١٣).

٤- مشكلات تتعلق بالرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعات المصرية:

يؤكد واقع الرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعات المصرية وفقا لنتائج الدراسات السابقة على ما يلي:

■ ضعف حرص الجامعات المصرية على إجراء تقييم واقعي لوضعها التنافسي على المستويين المحلي والإقليمي، وعدم اكتمال بعض خطط التنفيذ بخصوص الإطار الزمني، وتحديد مسؤوليات التنفيذ، ومحدودية دور وحدة ضمان الجودة والاعتماد في تطوير ومتابعة تنفيذ خطط دعم القدرة المؤسسية، مما يعيق عملية الرقابة المستمرة على الجامعات المصرية. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، ٢٠١٣).

■ القصور في توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بالجامعات المصرية بهدف تحسين فعالية العمل (عبد العزيز أحمد، ٢٠١٧، ١٣٣).

■ الجامعات المصرية تخضع ماليا وإداريا لرقابة العديد من الجهات التي لا يوجد بينها أدنى تنسيق، كما أن دور الجامعات المصرية يعد دوراً هامشياً فيما يتصل بوضع اللوائح الداخلية سواء على مستوى الكليات أو على مستوى الأقسام، وسلطة الموافقة على تلك اللوائح بعد أن تقترحها الجامعة تظل في يد المجلس الأعلى للجامعات. (إيمان وصفي، ٢٠١٠، ٢٩٠)

■ غياب المعايير المنضبطة لتقويم الأداء المؤسسي في جميع مستوياته بالجامعات المصرية، وغياب المحاسبية (حسن فتحي، ٢٠٠٦، ٦٨٣).

يتضح مما سبق وجود عدد من المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية، بعض هذه المشكلات تنبع من داخلها وبعضها من خارجها، مما يعوقها كثيراً في إدارة ما تمتلكه من موارد بشرية، ويعترض استثمار طاقاتها، مما يؤكد أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الجامعة وتكوين نظرة شاملة عن بيئة الجامعة الخارجية من خلال رصد التغيرات في المحيط الخارجي، بما يمكن من التحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، ومعرفة الاتجاهات الجديدة، ودعم التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح، وتنفيذ سياساتها وخطط العمل بها وبرامجها على أكمل وجه، وعلى كافة المستويات، ويتطلب ذلك وضع آليات لجعل الجامعة أسرع في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي،

ولهذا تم وضع مجموعة من الآليات المقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات المصرية ويتضح ذلك في المحور التالي:
المحور الرابع: الآليات المقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الجامعات المصرية:

انطلاقاً من الإطار النظري للدراسة، الذي تضمن عرضاً للأسس النظرية لليقظة الاستراتيجية، وأهميتها، وأبعادها، ومراحل تطبيقها بالجامعات، وتوضيحاً لماهية الريادة الاستراتيجية، وأهميتها، وخصائصها وأبعادها، ومن خلال عرض لواقع الريادة الاستراتيجية للجامعات المصرية، تم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية، وفيما يلي توضيح لهذه الآليات بالجامعات المصرية.
(أ) الآليات المقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية:
تم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية، يتم عرضها فيما يلي:

الآلية الأولى: رصد تغيرات البيئة الخارجية للجامعة، ويتم ذلك من خلال:

- مراقبة البيئة المحيطة ورصد المخاطر والتهديدات من المحيط الخارجي بصفة مستمرة.
- الاستعانة بالخبراء المتخصصين في رصد تغيرات البيئة المحيطة بالجامعة.
- متابعة التطورات العلمية والتكنولوجية في البيئة المحيطة المحلية والعالمية.
- دراسة القضايا المجتمعية والبيئية المختلفة.
- السعي المستمر من قبل الجامعة لاستثمار الفرص وامكانات التطوير.
- الاستفادة من كافة التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة في تطوير الجامعة.
- التواصل مع أصحاب المصلحة باعتبارهم مصادر للمعلومات التي تحقق تميز الجامعة.
- رصد احتياجات الأطراف المعنية من الجامعة.
- السعي المستمر لتلبية متطلبات الأطراف المعنية من الجامعة واحتياجاتهم.
- تطوير كافة برامج وخدمات الجامعة وفقاً لرغبات الأطراف المعنية.
- استقطاب شركاء للجامعة يمكن أن تقيم معهم علاقة طويلة المدى والمحافظة عليها.
- المشاركة مع هيئات أخرى لمعالجة قضايا المجتمع، ووضع خطة للبقاء في الوضع التنافسي.

الآلية الثانية: تنمية الموارد البشرية بالجامعة، ويتم ذلك من خلال:

- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لاقتناص المعلومات عن البيئة الخارجة ومعالجتها
 - تمكين العاملين بالجامعة من الاستخدام الأمثل للمعلومات.
 - التنمية المهنية لجميع العاملين بالجامعة (أعضاء هيئة التدريس - العاملين)
 - الشراكة بين جميع الأطراف المعنية بالعمل الجامعي في وضع استراتيجية الجامعة
 - اختيار القيادات الجامعية التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار
 - تشجيع العاملين بالجامعة علي حضور المؤتمرات التي تناقش القضايا المجتمعية
 - قيام القيادات الأكاديمية بالجامعة بالتغيير الجذري في فكرها
 - قيام القيادات الادارية بالتغيير في توجهاتها وطريقة عملها
 - تمكين الموارد البشرية بالجامعة من إقامة علاقات جيدة مع الاطراف الخارجية
 - تعامل القيادات الجامعية مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل
 - توجيه العاملين بالجامعة نحو التطوير المستمر والتجديد المتواصل
- الآلية الثالثة: تطوير نظم المعلومات والاتصالات بالجامعة ويتم ذلك من خلال:**
- إنشاء نظام معلومات إلكتروني خاص بحفظ ومعالجة المعلومات التي تم جمعها
 - تحديث نظم المعلومات بشكل مستمر، وتخزين المعلومات واسترجاعها بأساليب علمية وتكنولوجية
 - تحليل المعلومات العلمية والاستفادة منها في تطوير الجامعة
 - توظيف المعلومات التي يتم جمعها في اتخاذ القرارات الجامعية
 - تسيير الوصول للمعلومات وتبادلها ووضعها تحت تصرف متخذي القرارات
 - تطوير شبكة المعلومات بالجامعة لتضم كلياتها ووحداتها الداخلية
 - توفير المعلومات المطلوبة لوضع خطط للتمويل الذاتي للجامعة
 - توفير نظام لتأمين المعلومات للمحافظة على مكانة الجامعة
 - توفير معلومات عن أداء الجامعات الأخرى بصورة مستمرة.
- الآلية الرابعة: الرقابة الكلية المستمرة لأداء الجامعة ويتم ذلك من خلال:**
- إنشاء نظام لتقييم أداء العمل بالجامعة
 - استخدام مداخل إدارية وأدوات تكنولوجية حديثة لتقييم الأداء
 - تتابع الجامعة باستمرار المنشورات والتقارير الحكومية التي تؤثر علي أدائها
 - تراقب الجامعة باستمرار وظائفها الداخلية وفقا للقواعد المنظمة.
 - تقييم أداء الموظفين سنويًا لتسهيل عملية التوظيف الداخلي في المناصب العليا

- تقييم تصميم المباني الجامعية في ضوء أحدث المعايير العالمية، وتقييم كفاية المرافق الخدماتية لأعداد الطلاب.

المراجع

١. إبراهيم عباس الزهيري(٢٠١٨): اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، **المجلة التربوية كلية التربية، جامعة سوهاج**، المجلد ٥٢.
٢. احسان دهش جلاب وطيبة فارس جنة (٢٠١٦): المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء الادارات الجامعية في الجامعات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. مج(١٨). ع (٣). جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد.
٣. أحمد محمد محمد عبد العزيز(٢٠١٦). دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Poles Techno بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية: منظور استراتيجي، **مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس**، عدد خاص بالمؤتمر الدولي لكلية التربية بجامعة عين شمس بعنوان: توجهات استراتيجية في التعليم- تحديات المستقبل.
٤. أفكار سعيد خميس (٢٠١٧): تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد ٢٣، العدد ١.
٥. أكرم محسن الياسري وعادل عباس عبد حسين (٢٠١٦): تأثير الريادة الاستراتيجية في تحسين المكانة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**. مج (١٢). ع (١٩). جامعة كربلاء-كلية الإدارة والاقتصاد.
٦. امل محسوب محمد زناتي (٢٠٢٠): تطوير إدارة المواهب بمدارس المعوقين في العلوم والتكنولوجيا في مصر على ضوء الريادة الاستراتيجية رؤية مستقبلية. **مجلة كلية التربية**. ع (٤٤) - ج (٣). جامعة عين شمس-كلية التربية.
٧. إيمان وصفي كامل حرب (٢٠١٠): التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
٨. تركي بن كرديميس العنبيبي، وغادة فهد القحطاني(٢٠١٥): اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي، **دراسات عربية وإسلامية**، مصر، المجلد ٦، العدد ١٣.
٩. تغريد محمد محمود(٢٠١٠): تصور مستقبلي لدور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة المشاركة لدى طلابها في ضوء المتغيرات المحلية والدولية المعاصرة، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، جامعة حلوان.
١٠. حمزة رملي(٢٠١٤): دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسطنطينة، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد ٢.

١١. رشا حسن السيد الغياتي (٢٠١٤): تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء نماذج الجودة والاعتماد الأكاديمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا.
١٢. زينب سليم (٢٠٠٦): التجربة المصرية في إنشاء نظام قومي لضمان جودة التعليم العالي، مؤتمر التعليم العالي في مصر " خريطة الواقع واستشراف المستقبل، ١٤ - ١٧ فبراير، المجلد الثاني، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
١٣. سلمى علاوة (٢٠٠٨): إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة حالة شركة نفال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
١٤. سمر عبدالله عبد اللطيف ، وليد مجد عبدالحليم (٢٠١٨): حدائق التكنولوجيا مدخل لتعزيز الريادة الاستراتيجية بجامعة بني سويف: رؤية مقترحة. مجلة كلية التربية. مح (٧١). ع (٣). ج (٣). القاهرة: جامعة طنطا- كلية التربية. يوليو.
١٥. الشريف بقة، وفايزة مطلب (٢٠١٥): تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد ٢.
١٦. شعبان فرج (٢٠١٥): الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول بعنوان " منظمات الأعمال- الفرص والتحديات والتطلعات، ٢٧-٢٩ أبريل، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
١٧. شمس ضيات خلفاوي (٢٠١٧): تثمان نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد ٢٦.
١٨. شيرين حامد (٢٠١٢): نحو آلية لصياغة استراتيجية وطنية للنهوض بالتعليم العالي في مصر، المؤتمر الدولي الثالث: الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة.
١٩. عبد العزيز أحمد محمد داود (٢٠١٧): تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٥، سبتمبر.
٢٠. عبد الفتاح بوخمخ، وعائشة مصباح (٢٠١٠): دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع " المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسنية بوعلي بالشلف، ومخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، ٨-٩ نوفمبر.
٢١. عزيزة محمد علي الغامدي (٢٠٢١): تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، تصور مقترح: مجلة كلية التربية. مح (٣٧). ع (٢). جامعة ام القري -كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط. فبراير

٢٢. فاطمة الزهراء تليلاني، مرية بوقريو (٢٠١٤): تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعتي كونستانس بألمانيا وماكواري بأستاليا كنموذج، الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
٢٣. فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر (٢٠١٠): دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع بعنوان المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ٨-٩ نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بوعلي بالشلف، الجزائر.
٢٤. ليث على الحكيم و أحمد راضي مجد (٢٠١٧): الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المؤسسات- المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انونجا. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج (١٤). ع (٢). العراق: جامعة الكوفة كلية الإدارة
٢٥. ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد محمد مرسى (٢٠٠٩): إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها لتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٣٩، الجزء الثاني.
٢٦. مجد إبراهيم عبد العزيز خاطر (٢٠٢١): الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية. ص (١٨)، ع (١٠٣). ج (١).
٢٧. محمد عيد عترس (٢٠٢٠): الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسن الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية ٢٠٣٠ جامعة الزقازيق نموذجاً. المجلة التربوية. ع (٧٧). جامعة سوهاج- كلية التربية. سبتمبر.
٢٨. محمد قادري (٢٠١٦): اليقظة الاستراتيجية ودورها في تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة من خلال دراسة نموذج المجموعة الفرنسية LOREAL، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليده، الجزائر، العدد ١٥.
٢٩. مريم بالحاج (١٢٠٢): أثر اليقظة الاستراتيجية على أداء المنظمة، دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
٣٠. معجم المعاني الجامع (٢٠١٦): متاح علي [http:// www.almaany.com](http://www.almaany.com)
٣١. نصيرة علاوي (٢٠١٦): اليقظة الاستراتيجية نظام معلومات مفتوح علي البيئة، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد ٨، ديسمبر.
٣٢. نعيمة غلاب، مليكة زغيب (٢٠١٢): واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن.

٣٣. نهلة عبدالقادر هاشم والسيدة محمود إبراهيم (٢٠١٨): الريادة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجامعات توجهات مستقبلية، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة والمنعقد في ٢٧-٢٨ يناير ٢٠١١ القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. يناير.

٣٤. هالة تركي ناجي وغنى دحام الزبيدي (٢٠٢٠): الدور التفاعلي لنظم الأعمال عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية- دراسة حالة في مؤسسة دبال العامة.

٣٥. هبه محمد ابو تجار ونعمة منور خاطر (٢٠٢٠): دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات. مجلة كلية التربية، مج (٣١). ع (١٢٤). كلية التربية. جامعة بنها. أكتوبر.

٣٦. ولد عابد عمر، علواطي ولمين (٢٠١٧): آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية، المؤسسات الاقتصادية بالجزائر: نموذج مقترح، دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية بالجزائر، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ١٧.

٣٧. يوسف الزين خيرة (٢٠١٣): دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، فرع المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، الجزائر.

38. Dandagi, Sh., and Others (2016): Strategic Management of Technical University: Structural Equation Modelling Approach, **Journal of Modeling in Management**. Vol. 11, No. 1, doi: 10.1108/JM2- 05-2014-0034, Emerald Group Publishing Limited.
39. Djeghdjeh, A., and Others (2012): Strategic Watch as an Activity in a Cement Industry: Case of SMEs -Algeria, **Intelligences Journal**. No.1, September.
40. Eric Yanfei Zhao , et al (2020) :Strategic entrepreneurship's dynamic tensions: Converging (diverging) effects of experience and networks on market entry timing and entrant performance. *Journal of Business Venturing*. Vol .(35). Issue (2) March .
41. Heintz, Ch., and Others (2016): The Co-Evolution of Honesty and Strategic Vigilance”, **Hypothesis & Theory Article**. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01503>. Access in 25/10/2018
42. Lesca, Humbert (2004): **la veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, edition Dunod, paris.
43. Mansour M. Alayoubi , et al (2020): Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study - Palestine Technical College- Deir al-Balah. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*. Vol.(9). Issue (3) Ser. I. March

44. Mikhail Kozlov (2018):Strategic entrepreneurship based model of latecomer university. International Journal of Innovation Science. Vol. (10). No. (1).
45. Parakhina, V.,and Others (2017):Strategic Management in Universities As a Factor of Their Global Competitiveness, **International Journal of Educational Management**, Vol. 31, Vol.1, doi: (10.1108/IJEM-03-2016-0053), Emerald Group Publishing Limited.
46. Ramnarayan Subramaniam and Raj Krishnan Shankar (2020):Three Mindsets of Entrepreneurial Leaders. The Journal of Entrepreneurship. Vol.(29). Issue.(1) . January .P.3.
47. Rosa Lombardi , et al (2021): Strategic entrepreneurship: Personal values and characteristics influencing SMEs' decision-making and outcomes'The Gemar Balloons case". Management Decision. Vol.(59). No. (5). March. P.13.
48. Rothberg, H.(2010):from knowledge to interference: **creating competitive advantage in the next economy**.USA, Edgeucational PUB.
49. Salah, Rabhi (2008): La veille strategique au service de Intelligence d'entreprise, Seminaire sur Intelligence economique, 23 Decembre, Hotel El Aurassi, Alger, Algerie.