

**الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر**

**إعداد**

**د/ عبدالواحد سعود سعيد الزهراني**

**أستاذ مشارك - الإدارة والتخطيط التربوي**

**قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الباحة**



## الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

د/ عبدالواحد سعود سعيد الزهراني\*

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي وواقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحديد دور الإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، أتتبت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من (٣٦٢) خبيراً من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات السعودية، استجاب منهم (٣٢٠) خبيراً بنسبة (٨٨.٤%) على أداة الدراسة التي شملت (٣٣) عبارة تقيس تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية موزعة على (٤) أبعاد (التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقويم) و(٢٠) عبارة تقيس اليقظة الإستراتيجية توزعت على (٤) أبعاد تقيس اليقظة (التنافسية والتسويقية، والبحثية، والمجتمعية) و(٢١) عبارة تقيس إدارة المخاطر (التخطيط والتحليل والتقييم) وتم التأكد من صدقها وثباتها وتبين أن درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية متوسطة من وجهة نظر الأساتذة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣.٣٦) وقد كانت على ترتيبها (التحليل الاستراتيجي) بدرجة عالية ثم التخطيط والتنفيذ والتقويم (متوسطة) كما تبين أن درجة توفّر اليقظة الإستراتيجية متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣.١٦) ولجميع أبعادها متوسطة على ترتيبها (التنافسية والبحثية والتسويقية والمجتمعية) وإدارة المخاطر متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣.١٢) ولأبعادها في التحليل والتخطيط والتقييم متوسطة، كما بينت النتائج على وجود علاقة إيجابية طردية بين متغير اليقظة الإستراتيجية ومتغير إدارة المخاطر

\* د/ عبدالواحد سعود سعيد الزهراني: أستاذ مشارك- الإدارة والتخطيط التربوي- قسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية التربية- جامعة الباحة.

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
 كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

بلغت (٠.٨٨) كما تبين وجود علاقة إيجابية طردية بين اليقظة والإدارة الإستراتيجية (٠.٧٦) وإدارة المخاطر والإدارة الإستراتيجية (٠.٨٠) وكشفت نتائج تطبيق التحليل العاملي التوكيدي (CFA) عن دور الإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر حيث تبين وجود تأثير غير مباشر لمتغير اليقظة الإستراتيجية على إدارة المخاطر بأبعادها بوجود الإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين اليقظة وإدارة المخاطر، وبلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار (٠.٥٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وهذا يدعم صحة النموذج التصوري للدراسة. وأوصت الدراسة بإنشاء وحدة تنظيمية بالجامعات السعودية لليقظة الإستراتيجية تدعم تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتُعزز عمليات إدارة المخاطر بالجامعات السعودية وتحسين واقع تطبيق عمليات إدارة المخاطر والإدارة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، الجامعات السعودية، اليقظة الاستراتيجية، إدارة المخاطر.

## **Strategic management in Saudi universities as an intermediate variable between strategic vigilance and risk management**

**Dr. Abdulwahed saud said alzharani**

Department of Educational Administration and Planning,  
College of Education, Al Baha University

### **Abstract:**

The study aimed to reveal the reality of applying strategic management in Saudi universities from the point of view of management and educational planning experts and the reality of applying strategic vigilance and risk management, in addition to determining the role of strategic management as an intermediate variable in the relationship between strategic vigilance and risk management. A descriptive survey approach was used, The study population consisted of (362) educational management and planning experts in Saudi universities, of whom (320) experts responded, with a percentage of (88.4%), The questionnaire, included (33) statements measuring the application of strategic management in Saudi universities distributed (4) dimensions. analysis, planning, implementation, and evaluation) and (20) statements that measure strategic vigilance distributed among (4) dimensions that measure vigilance (competitive, marketing, research, and societal) and (21) statements that measure risk management (planning, analysis, and evaluation). Their validity and reliability have been confirmed, and it has been shown that the degree Of application of strategic management is average from the point of view of experts, as its arithmetic mean value reached (3.36), in order (strategic analysis) with a high degree, then planning, implementation and evaluation (medium). It also turned out that the degree of availability of strategic vigilance is moderate, with its arithmetic mean value (3.16) for all its dimensions. Average in their ranking (competitiveness, research, marketing, and societal) and risk management are medium, their arithmetic mean value reached (3.12), and their dimensions in analysis, planning, and evaluation are medium. The results also showed that there is a direct positive relationship

between the strategic vigilance variable and the risk management variable, amounting to (0.88). It also showed that there is a positive relationship. Direct correlation between the vigilance and strategic management variable (0.76) and the risk management and strategic management variable (0.80). The results of applying confirmatory factor analysis (CFA) revealed the role of strategic management as an intermediate variable in the relationship between strategic vigilance and risk management, as it was found that there is an indirect effect of the strategic vigilance variable on risk management. Risks in their dimensions, with the presence of strategic management as an intermediate variable in strengthening the relationship between vigilance and risk management, as the standard value of the regression weight reached (0.57), which is statistically significant at the significance level (0.01), and this supports the validity of the conceptual model of the study. The study came out with a set of recommendations, the most important of which is “establishing an organizational unit in Saudi universities for strategic vigilance that supports the application of strategic management, enhances risk management processes in Saudi universities, and improves the reality of applying risk management and strategic management processes”.

**Keywords:** strategic management, Saudi universities, strategic vigilance, risk management.

**مقدمة:**

تواجه الجامعات تغيرات متسارعة وتحولات مُعقّدة، لها تأثيراتها العميقة على كافة عمليات إدارة الجامعات وقيادتها من تحليل وتخطيط وتنفيذ وتقييم تتعلق بكافة جوانب الإدارة والتي تُنبئ بمستقبل يختلف كثيراً عن واقعها الحالي، وهذا يُحتم على الجامعات البحث عن أساليب قيادية وممارسات إدارية وفنية جديدة، تُسهم في تطوّر أدائها وتحقيق تميّزها وتنافسيتها العالمية، وتعزيز قدرتها على الاستمرار في ظل استمرار الضغوط واتساع تأثير التحديات في معظم مجالات أنشطتها وممارساتها التدريسية والبحثية والمجتمعية.

وبالسياق أشار الألفي (٢٠١٤) إلى أنّ التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها الجامعات، شكّلت مصادر محتملة للمهددات والمخاطر، وتطلّب منها مضاعفة جهودها وتفعيل دورها للاستجابة لهذه التغيرات المتلاحقة، ومواكبة التجديدات الحديثة التي نتجت عنها، كما أكد الشيخ والنّاج (٢٠١٧) على أنّ البيئة الجامعية توصف بالغموض والتعقيد، مما يحتم عليها سرعة التكيف مع التغيرات البيئية، والقدرة على مواكبة التطور المعرفي والتقني والتحول نحو اقتصاد المعرفي ومواجهة التحديات مثل العولمة.

الأمر الذي استلزم المتابعة اللحظية والترقب المستمر لكل ما يدور في البيئة الخارجية المحيط بالجامعات السعودية لتلبية متطلبات التواجد الريادي على الساحة المحلية والإقليمية والدولية، من خلال يقظتها الإستراتيجية للعوامل المتغيرة والمؤثرة فيها وهذا ما أكده العتيبي والقحطاني(٢٠١٥) أنّ التحديات التي تواجهها الجامعات فرضت نفسها على الساحة، ويتطلب التعامل معها التحلي باليقظة واستغلال المعلومات الإستراتيجية لضمان البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية للجامعة، الأمر الذي دفع إلى ضرورة اعتماد مفهوم اليقظة الإستراتيجية كواحدة من أهم الركائز الإستراتيجية التي تعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة الإستراتيجية بالجامعات لبناء الخطط التي تُحسّن من الأداء وتحافظ على المركز التنافسي، ويؤكد الزهيري (٢٠١٨، ٢) على أنّ نظام اليقظة الإستراتيجية أسلوباً منظماً يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات، التي تساعد صنّاع القرار على تطوير الجامعات وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها، من خلال خطوات عمل مدروسة بدءاً من جمع المعلومات من البيئة الخارجية ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية، لثمّن امتيازاً تنافسياً للجامعة فأصبح تطبيقها ضرورة لمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للإعداد واستباق الأحداث للتقليل من أثارها، وحتى تتبنى الجامعات اليقظة الإستراتيجية في تنفيذ خططها الإستراتيجية وتنظيم مشاريعها فإن ذلك يتطلب منها تطبيق إدارتها الاستراتيجية.

ونظراً لزيادة التحديات أضحت الإدارة التقليدية وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة تلك التحديات؛ الأمر الذي فرض اللجوء إلى الإدارة الاستراتيجية؛ لأنه يعبر عن فهم واقع لما يدور في البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له، بصياغة بمجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود الجامعة لتحقيق أهدافها (نايل، ٢٠١٧م، ص ٥٥). حيث تعد الإدارة الإستراتيجية من المداخل الإدارية الفعالة والمؤثرة في تطوير الأداء من خلال تطبيق عملياتها لتحقيق أهدافها وانجازات استراتيجية، طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة؛ لذا ينظر للإدارة الإستراتيجية على أنها تحديد الاتجاه المستقبلي للجامعة، وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة واطار عمل يحكم سياسات الجامعة (الهدبان، ٢٠١٩، ٩).

وأشار الطيبي (٢٠١٩) والخولاني (٢٠١٩) والهارون (٢٠١٩) إلى أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية حيث يُعد ذلك مدخلاً لكافة عمليات التطوير بالجامعات بدءاً من وضع الأهداف والغايات والتحليل البيئي وتنفيذ عملياتها الإدارية وتقييمها ومتابعتها وصولاً لصياغة قرارات ومشاريع ومبادرات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة، بتبنيها لليقظة الاستراتيجية، لتمكينها من مواجهة حدوث الأزمات الوبائية والأزمات الاقتصادية محلياً وعالمياً. وتُعد الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، لإدارة المخاطر حيث يتيح للإدارة مواجهة المتغيرات المعاصرة، والتحديات التي تواجه الجامعات، والتعامل معها، كما يهيئ لها فرصاً أفضل للتفاعل مع المناخ المتغير، ويتطلب ذلك صياغة رؤية إدارية متكاملة تستند على أسس واضحة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة في عملها (الهارثي، ٢٠١٩). كما يذكر الشملان والفوزان (٢٠١٧، ٢٣٠) بأن الجامعات لا يمكنها الصمود في وجه المتغيرات المتنوعة بتأثيراتها المختلفة وامتلاك القدرة على الاستمرارية وضمان البقاء في الصدارة والتمكّن من المنافسة دون أن تتبنى المداخل الإستراتيجية لتحقيق تطلعات الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) وتبنيها مراكز متقدمة بالتصنيف العالمي للجامعات بأن تكون أفضل من (٢٠٠) جامعة عالمية، كما برزت حاجة الجامعات لتبني مدخل الإدارة الاستراتيجية؛ نظراً لطبيعته في تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، والتعرف على الفرص، والتحديات، ونقاط القوة، والضعف، لإدارة عملياتها كإدارة المخاطر (الشميلي، ٢٠١٧، ٨٩). من خلال التحليل والتخطيط والتقويم من شأنه يدعم استراتيجيات إدارة المخاطر والحد من تأثير التحديات السلبية (إبراهيم ومحمد، ٢٠١٩، ١٦٠). وبالتالي فإن الدراسة الحالية تحاول الكشف عن دور الإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر.



## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

برز دور الجامعات بالمملكة العربية السعودية كمؤسسات تنموية تتطلع إلى تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأولت الدولة اهتماماً كبيراً بتحسين مستوى الجامعات، وبالرغم مما حققته الجامعات السعودية من إنجازات على مستوى التصنيف العالمي للجامعات وقوائم التميز، وما شهدته من نقلة نوعية في العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية، ما زالت في حاجة مستمرة لمتابعة ومواجهة التحديات التي تواجهها والتعامل معها وفق رؤية مستقبلية متيقظة للمحافظة على الإنجازات التي حققتها، وإحراز المزيد منها، وتمارس البحث عن الفرص الممكنة لاستثمارها والتحديات المحيطة بها لمواجهتها، مستفيد من نقاط القوة وقادرة على تحقيق جوانب التحسين بمجال ضعفها. وبالرجوع إلى ما أشارت إليه بعض الدراسات المحلية مثل (درندري، ٢٠١٢؛ المالكي، ٢٠١٨؛ حورية، وطحلاوي، ٢٠١٧؛ عيدروس، ٢٠١٥م، الزبون، ٢٠١٧، عيد، ٢٠٢٠) من كثرة التحديات التي تواجهها الجامعات السعودية كضخامة القوى البشرية المنتمة إليها، وتنوع وتعدد الخدمات التي تقدمها، وتنوع التخصصات والتوسع والتفاعل مع البيئة المحيطة بها، والاعتماد على التقنيات الحديثة وتزداد حدة التنافسية المحلية بين الجامعات للحصول على الجودة والاعتماد، والمحافظة على سمعة الجامعات، ومكانتها، وإمكاناتها المادية والبشرية، ووجود نظام الجامعات الجديد وحالة عدم التأكد واليقين بشأن التمويل الحكومي المستقبلي وتوفير بيئة جامعية خالية من الأخطار، وبالتالي عليها أن تعمل على وضع الاستراتيجيات لمواجهة الخسائر المتوقعة من خلال ممارسة اليقظة الاستراتيجية، وبالمقابل تدل الدراسات المحلية كدراستي (الميزني، ٢٠١٤، والهدان، ٢٠١٩) على قلة المتخصصين باستشراف المستقبل بالإدارة الإستراتيجية الجامعية.

وبمجال اليقظة الإستراتيجية أكدت نتيجة دراسة الأكلبي (٢٠١٩) عن وجود درجة متوسطة لممارسة اليقظة الإستراتيجية بالجامعات، وأوصى بإجراء دراسة توضح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية واليقظة بالجامعات كما اتفقت نتائج معظم الدراسات على عدم وجود نظام واضح لليقظة الإستراتيجية يسهم في المسح البيئي المستمر لتوفير كافة المعلومات التكنولوجية، التنافسية، التسويقية، والبيئية ضمن فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، مثل دراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) كما كشفت نتائج عدد من الدراسات المحلية التي أجريت على الجامعات السعودية عن وجود درجات متوسطة من توافر الإدارة الإستراتيجية وضعف مهارات القيادة الإستراتيجية كالتوجه الاستراتيجي كدراسة الشريف (٢٠١٠) والشهري (٢٠١٧) ودراسة الذهبي (٢٠١٧) ودراسة المنيعير (٢٠١٧). وأكدت دراسة الرشيد (٢٠١٦) أهمية الكشف عن العوامل المؤثرة بالإدارة الإستراتيجية والعوامل المترتبة عليها في بيئة العمل الأكاديمي الجامعي

## الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

لتحقيق التطوير التنظيمي، كما أكد مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ الذي أفرد محوراً خاصاً بالمشور الثاني: خطط الجامعات الاستراتيجية، وخطة آفاق للتعليم العالي ومدة مواعمتها لأهداف رؤية ٢٠٣٠ (جامعة القصيم، ٢٠١٧) على أهمية استخدام المفاهيم الإستراتيجية كالتفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والريادة الإستراتيجية وهذا لا يمكن بدون اليقظة الاستراتيجية. وفي المعرض والمؤتمر الدولي للتعليم العالي (IECHE) في دورته الثامنة في المدة من ٥-٨ شعبان ١٤٤٠ هـ الموافق ١٠-١٣ إبريل ٢٠١٩م بعنوان: الجامعات السعودية في عصر التغيير فقد أوصى بالتركيز على التفكير الاستراتيجي واليقظة الإستراتيجية بالإدارة الاستراتيجية

وأوصت دراسة الزعبي (٢٠١٣م) بتشكيل لجان تتبني اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية لإدارة مخاطر الجامعات وكشفت نتائج دراسة العنزري (٢٠١٥م) ودراسة المدرع (٢٠١٩م) عن وجود حاجة إلى تطوير السياسات والممارسات لإدارة مخاطر الجامعات السعودية، كما أوصت الدراسة بوضع خطط واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وسيناريوهات توازن بين تحقيق الفرص من المخاطر، ومنع أضرارها. وتتطلب إدارة المخاطر وجود إدارة فعالة لوضع استراتيجيات يوضح فيها كيفية تشخيص الأخطار المحتملة التي قد تتعرض لها الجامعات ثم تقييم حجم الخسائر المحتملة لكل خطر من هذه الأخطار ومن ثم تحديد الطريقة المناسبة لمواجهة كل منها بالتنسيق مع الإدارات الأخرى وتحديد المسؤولة عن جمع المعلومات والبيانات والمخططين الاستراتيجيين.

ونظراً لوجود ترجيح بالعلاقة بين المتغيرات الثلاث - حيث أشارت نتيجة دراسة الفقهاء (٢٠١٢م) أن رسم ملامح لنظام استراتيجي لإدارة المخاطر، ووضع خطة استراتيجية، وتحديد الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر يتطلب تطبيق الإدارة الاستراتيجية، كما أكد المغربي (٢٠١٩) أن من متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية اليقظة الاستراتيجية؛ ولوضع تصور ورؤية مستقبلية ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد - تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن الدور الوسيط للإدارة الإستراتيجية في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر.

### اسئلة الدراسة:

١. ما درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي؟

٢. ما درجة توفّر اليقظة الإستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي؟
٣. ما درجة ممارسة إدارة المخاطر بالجامعات السعودية من وجهة نظر أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي؟
٤. ما دور الإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر؟
- أهداف الدراسة:**

هدفت إلى تحديد درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوفّر اليقظة الإستراتيجية وممارسة إدارة المخاطر بالجامعات السعودية من وجهة نظر أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي والكشف عن دور الإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

**أهمية الدراسة:**

يمكن إبراز أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- **الأهمية العلمية النظرية:** المساهمة في المعرفة التراكمية والتأطير المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية بالجامعات وعلاقتها بإدارة المخاطر من خلال الكشف عن دور الإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط من خلال ما ستضيفه من معرفة نظرية بالمجال نظراً لقلّة الدراسات الميدانية بالمجال - على حدود علم الباحث - على المستوى الدّراسات المحلية التي تناولت العلاقة بالنماذج الهيكلية بين المتغيرات الثلاث، بالرغم من توجّه الجامعات لتطبيق نظام الحوكمة والاستقلالية مما زاد من أهمية تطبيق الإدارة واليقظة الإستراتيجية إدارة المخاطر، ويتوقع أن تُسهم الدّراسة في فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات الميدانية. كما تأتي بالتناغم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م في سياسات تحقيق الرؤية المستقبلية، من خلال رسم مستقبل الجامعات التنافسي على المستوى العالي، وهذا يتطلب تحديد المخاطر المحتملة التي تواجه الجامعات.
- **الأهمية العملية:** يُتوقع أن تستفيد من نتائج الدراسة الجامعات السعودية وخاصةً الوحدات الإستراتيجية المسؤولة عن التطوير مثل وكالات التطوير والوحدات المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر فيها من حيث تشخيص واقعها الحالي والكشف عن العوامل المحددة لليقظة الإستراتيجية وبالتالي الاخذ بها وتبني ممارساتها لمساعدة متخذي وصانعي القرارات الإستراتيجية بالجامعات في اتخاذ قرارات صائبة، والتي سوف تساهم في تحسين وتطوير الاداء المؤسسي للجامعات والحفاظ على مكانتها التنافسية والتسويقية والبحثية والمجتمعية.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تتحدد باليقظة الإستراتيجية بالأبعاد (التنافسية والبحثية والتسويقية والمجتمعية) والإدارة الإستراتيجية بالأبعاد (التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم) وإدارة المخاطر بالأبعاد (التخطيط والتحليل والتقييم) وبالإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر.
- **الحدود البشرية:** أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي في كليات التربية بالجامعات السعودية وقد تم اختيار هذه الفئة لجمع البيانات لكونهم الفئات المتخصصة بتقدير ممارسات الجامعات ومعرفتهم ومشاركة البعض منها في إدارة المؤسسات الجامعية؛ لكون الدراسة تسعى لبناء نموذج هيكلي للعلاقات.
- **الحدود المكانية:** الجامعات السعودية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة بالفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٣م/٢٠٢٤).

### مصطلحات الدراسة:

- **الإدارة الاستراتيجية:** Strategic Management "طريقة تفكير تؤدي إلى مجموعة من القرارات التي ينجم عنها صياغة استراتيجية أو عدة استراتيجيات، تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهداف ورسالة المؤسسة" (الركابي، ٢٠١٤، ٦٢) وعرفتها نايل (٢٠١٧، ٦٨) "عملية تحديد مجموعة من القرارات، والالتزامات، والأهداف طويلة الأجل، وتحديد الأسلوب الاستراتيجي الملائم لتحقيق أهدافها المستقبلية، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف وتعرفها الدراسة إجرائياً بأنها: مدخل إداري يقوم على عمليات تمارس بالجامعات السعودية تشمل (التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم الاستراتيجي) تسعى لتحديد تصور مستقبلي بعيد المدى لتحسين فعالية الأداء.
- **اليقظة الاستراتيجية:** vigilance strategy عرفها العتيبي والقحطاني (٢٠١٥، ٨٧) بأنها مدى قدرة الجامعة على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية بمختلف الأنشطة والوظائف، وبيئتها الخارجية من خلال دورة معلوماتية تبدأ بالرصد الاستراتيجي للتغيرات، وتنتهي بتوفير المعلومات اللحظية والدقيقة، بهدف خفض حالات عدم التأكد والتحليل الحالي، والتنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية، ورفع المعرفة التنظيمية، ودعم متخذي القرارات الإستراتيجية

داخل الجامعة، وعرفها لاسكو ورايموند (Lesca, Raymond, 2017, 57) بأنها "عملية البحث والتحليل والاختبار المنظم للمعلومات المناسبة التي تمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية". والتعريف الإجرائي لليقظة الإستراتيجية "وجود نظام معلوماتي داخل الجامعة يقوم برصد جميع متغيرات البيئة الخارجية باستمرار من أجل الكشف عن الفرص المتاحة امام الجامعة لاستغلالها، ومحاولة تجنب التهديدات التي تواجه الجامعة من خلال تقدم منافسيها، والتنبؤ بما سيحدث في الجامعات الأخرى من أجل اتخاذ قرار يساعد الجامعة في التعامل مع المتغيرات المستقبلية بالجوانب التنافسية والتسويقية والبحثية والمجتمعية"

- **إدارة المخاطر: Risk Management** تعرفها المنظمة الدولية للمعايير القياسية ( ISO 31000, 2018) المخاطر بأنها أنشطة منسقة لتوجيه المؤسسة ومراقبتها؛ وتعرف إدارة المخاطر بأنها: تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى وسائل محددة في التحكم في الخطر أو التقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك وما ينتج من تلك النشاطات من تخفيض لدرجة الخطر على أن يرافق ذلك انخفاض في الكلفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات (حسن، ٢٠١٤، ٢٦٥). وإدارة المخاطر إجرائياً "نظام إداري متكامل ومستمر يسعى إلى السيطرة على المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعات السعودية وتقاس من وجهة نظر أساتذة الإدارة والتخطيط من حيث التخطيط لإدارة المخاطر والتحليل والتقييم لإدارة المخاطر".

### الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء عرضاً موجزاً للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة اليقظة الإستراتيجية باعتباره متغيراً مستقلاً ثم الإدارة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً وإدارة المخاطر تابعاً، كما يلي:

**المحور الأول- اليقظة الإستراتيجية:**

يرجع أصل اليقظة الإستراتيجية إلى البحث عن المعلومة من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية (بومعزة، ٢٠٠٩، ٤٥) وترجع الممارسات الأولية لهذا المفهوم إلى الخمسينات حيث أول ما ظهر على المستوى الأدبي سنة (1958) في مجلة لـ (IBM) في مقال بعنوان "A Business Intelligence System" للباحث (Luhn) وقد عرفه على أنه نظام آلي مطور لنشر المعلومات بين الأقسام المختلفة للمنظمة سواء كانت حكومية أو علمية أو صناعية، ويعتمد هذا النظام على تقنيات لمعالجة وتشفير البيانات الداخلية والخارجية وخلق معلومات مفيدة لكل وحدات المؤسسة (Bruce, 2003, 14) كما أوضح (Pirttimaki, 2007, ) (4) أن ظهور المصطلح على مستوى أعمال المؤسسات في الستينات في إطار ما يتعلق بإدارة البيانات التسويقية وما ميز الفترة بظهور الأنظمة الداعمة للقرارات، وتتفق الأدبيات على أن

اجلر (Aguilar) هو الرائد في مجال اليقظة الاستراتيجية (Tan, William, 2009) من خلال نموذج الذي يقوم على جمع واستعمال المعلومات المتعلقة بأحداث ومتغيرات البيئة وعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، وتقديم المعرفة لدعم المدراء في رسم وتخطيط مستقبل المؤسسة، وفيما يلي عرضاً لمفهوم اليقظة وأبعادها.

تُعرّف اليقظة في اللغة "أن تكون على تيقظ (على عكس النوم)، أن تكون في وضعية استقبال، وجاهز لكشف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين ومصطلح اليقظة "veille" مشتق من المصطلح اللاتيني "vigila" والذي يعني حسب موسوعة Larousse "قام بحراسة أو رقابة أي اهتم وانتبه إلى شيء ما، وارقب." وبالتالي فهي نقيض النوم، وتعني الحذر والتفطن والتنبه للأمور، فالشخص في حالة يقظة أو تيقظ، أي فتح حواسه على العالم الخارجي، فهو إذن في حالة وعي (حمو، ٢٠١٤، ٦١). واقتزان اليقظة بكلمة "استراتيجية" تمثل تمكين متخذ القرار بالتفكير بالعوامل المستقبلية والحالية التي تؤدي إلى تحقيق التنافسية وإمداد بالمعلومات الإستراتيجية التي لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، كما أنها تعكس صفة التطلع والتوقع حيث لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملاً محدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي (Haythem, 2004, 59).

عرّفها عطية (٢٠١٧، ٨١١) بأنها "عملية منظمة، ومدروسة لرصد عناصر البيئتين: الداخلية، والخارجية المحيطة بالجامعات، ومراقبتها باستمرار؛ مما يساعد الجامعات على استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر المحتملة، وذلك من خلال مجموعة من الخطوات المحددة؛ وهي: تحديد نوعية المعلومات الإستراتيجية المطلوبة، وجمعها، وتحليلها، وتفسيرها، وتخزينها، ونشرها؛ للاستفادة منها في وضع الخطط، والاستراتيجيات، وصنع القرارات، وحل المشكلات؛ مما يعزز القدرات التنافسية للجامعات." وعرّفها علاوي (٢٠١٦، ١٤٩) بأنها "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية، كما تعرف بأنها: "السيرورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة للمؤسسة وتقليل الأخطار (محاط، ٢٠١٤، ٣-٤). وعرّفها بوخمخ، ومصباح، (٢٠١٤، ٧٠) بأنها الوظيفة تهتم بتيسير موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاءً وتنافسية." فيتضح من تعريفات اليقظة الإستراتيجية لا تتوقف على رصد ما يجري من تغيرات في البيئة الخارجية وتحليلها فقط، بل تمتد لتشمل حالة من التأهب والاستعداد للكشف عن الخطر المتوقع من المنافسين، وكذلك الكشف عن التهديدات التي تواجه الجامع وتهتم بجمع المعلومات

الخاصة بالمنافسين، ومساعدة الجامعة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى مساعدتها في الحصول على ميزة تنافسية.

#### - أبعاد اليقظة الاستراتيجية: vigilance strategy:

تعددت أبعاد اليقظة؛ لتعدد مسمياتها حسب منظور الباحثين حيث ورد في جملة من الأدبيات الأجنبية والعربية نماذج وأبعاد متعددة لليقظة الإستراتيجية ارتبطت بمفاهيم اليقظة من جهة ثم ارتبطت بصورة أساسية بتطور المفهوم وعلاقته مع المفاهيم الأخرى وتحديداً الذكاء الاستراتيجي والمسح البيئي وبحسب (Pirttimaki, 2007, 58) فإن اليقظة الإستراتيجية تضم مجموعة من الأبعاد تتمثل في يقظة المنافس (CV)، يقظة السوق (MV)، يقظة المستفيد (Customer Vigilance /CV)، واليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance /TI) ويقظة المنتج (Product Vigilance /PV)، والبيئية (Environmental Vigilance /EV). كما تناول الباحثون أبعاد اليقظة الإستراتيجية اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنظيمية، اليقظة القانونية، والبيئية والبحثية، كل نوع من هذه الأنواع يستهدف مجالاً محدداً وتجمع في الأخير لتصب في اليقظة الاستراتيجية، كدراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) ودراسة عطية (٢٠١٧) ودراسة هاشم وناصف (٢٠١٧)، ودراسة الزهيري (٢٠١٨) والعيساوي (٢٠١٨) والعايدي والصائغ والذبحاوي (٢٠١٨) وعبدالعال (٢٠١٨) ومحمد (٢٠١٩) والأكلي (٢٠١٩) وحמיד وإبراهيم (٢٠١٩) وضاري (٢٠١٩) وهي كما يلي:

اليقظة التنافسية: Competitive Vigilance وهي "النشاط الذي من خلاله تتعرف الجامعة على منافسيها الحاليين والمحتملين، ويتم جمع المعلومات المتحصل عليها من خلال التحليل وتحديد نقاط القوة والضعف؛ لاستخراج النتائج، واستخدامها في اتخاذ القرارات بالجامعة، وتهدف إلى تحديد الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبداً، وكيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم، والمقارنة المستمرة لنقاط قوة وضعف الجامعة في شتى المجالات، مع نقاط قوة ضعف الجامعات المنافسة لها. Vigilance

- اليقظة المجتمعية: Environmental Vigilance تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر البيئية والاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، والمهنية، وسوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد الأمن والسلامة أو يعزز التناسق التنظيمي، وتهدف إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين الجامعة والعاملين فيها، كما تمنح للعاملين مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل الاتصالات جيدة بين أفراد الجماعة، وتتطلب المراقبة للتطورات المؤثرة بنشاط الجامعة.

- **اليقظة البحثية: Research Vigilance** وهي تحليل مستوى الجامعة بالإنتاج المعرفي والابتكار وواقع البحوث وعدد الأبحاث والاستشهادات البحثية وبراءات الاختراع والتخطيط لزيادة مستوى الإنتاج المعرفي بالجامعة من خلال التركيز على البحث والتطوير ورفع مستوى الهيئة التدريسية فيها، فالبحث العلمي جزء من العملية التعليمية في الجامعة، لقد أدى تحول العالم نحو اقتصاديات المعرفة إلى ازدياد أهمية الموارد البشرية كمنتج، لذلك توجب تعزيز وتطوير القدرات الإنتاجية، لأن المعرفة والمهارات البشرية صارت مكونات حيوية لاقتصاديات الأمم الناهضة، ومفاتيح للرفاهية والنمو المضطرد، وتتطلب متابعة الجامعة وتوفيرها خصائص البيئة الجامعية البحثية من مشاريع الأودية التقنية وحدائق المعرفة وحاضنات الاعمال ومراكز البحث العلمي ومراكز ريادة الاعمال والشراكات البحثية ومتابعة انتاج اعضاء هيئة التدريس البحثية والابتكارات.

- **اليقظة التسويقية: Commercial Vigilance** تهتم بمتابعة تطور احتياجات المستفيدين وجمع وانتقاء ونشر المعلومات بخصوص المنتجات الجامعية واكتشاف أسواق جديدة، فهذا البعد يجمع الجوانب التجارية مركزاً على السوق والمستفيدين، والجوانب التنافسية، بالإضافة الى تحقيق أكبر حصة سوقية من استقطاب اعداد الطلاب والخريجين على المدى الطويل، تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات المستفيدين وقدرتهم على الوفاء، وجمع المعلومات التسويقية التي تتعلق بالبحوث الجامعية والخدمات وتحقيق متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين.

ويرى الباحث من خلال أبعاد اليقظة الإستراتيجية هنالك مقارنة بين هذه الأبعاد وأبعاد تطبيق الادارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر وهي بعد تحديد الاحتياجات من المعلومات وجمع المعلومات ومعالجة المعلومات لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق وتحليل المعلومات المحصل عليها والتطبيق والتنفيذ والنشر والمتابعة، وهنالك العديد من الدراسات التي تناولت اليقظة الإستراتيجية بالجامعات حيث كشفت نتائج دراسة تشينج وزبيد ( Ching, 2011) عن وجود ممارسات اليقظة التنافسية وتأثيرها على أداء جامعة المدينة العالمية بماليزيا لدعم القرارات الاستراتيجية، ودراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) والتي تبين فيها أن اليقظة الإستراتيجية تُمارس بدرجة عالية ولها أثر على الأداء المؤسسي بجميع معاييرها بدرجة عالية، بالجامعات السعودية، ودراسة عطية (٢٠١٧) التي تبين فيها أنه تمارس قيادات جامعة الإسكندرية أنشطة اليقظة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة باليقظة البيئية/ المجتمعية واليقظة التسويقية، بينما جاءت الممارسات المتعلقة باليقظة التنافسية متوسطة، وفي دراسة العابدي



والصائغ والذبحاوي (٢٠١٨) كشفت عن تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي، وفي دراسة عبدالعال(٢٠١٨) التي تبين فيها ضعف مستوى اليقظة الإستراتيجية داخل جامعة بني سويف، وكشفت دراسة محمد (٢٠١٩) عن ضعف مستوى اليقظة التنافسية على مستوى جامعة بني سويف، وفي دراسة الأكلبي (٢٠١٩) كشفت عن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: وأن ممارسة اليقظة الإستراتيجية بجامعة شقراء متوسطة وتبين أن قيمة (R) المعدلة مقدارها (٠.٤٧٧)، كما تبين أن المتغيرات المستقلة الأربعة ذات الصلة باليقظة الإستراتيجية تؤثر كل منها على الحوكمة بدرجات متفاوتة، كما تبين من نتيجة دراسة حميد وإبراهيم (٢٠١٩) وجود علاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية، وكشفت دراسة ضاري (٢٠١٩) عن تأثير اليقظة الإستراتيجية في الأداء الجامعي تبين قصور باليقظة التكنولوجية حيث تبين قلة مواكبة الجامعة التطورات التكنولوجية، ودراسة القرشي(٢٠٢٠) التي تبين فيها وجود العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الجامعات السعودية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية ودرجة تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، وممارسة اليقظة الإستراتيجية (متوسطة).

### المحور الثاني- الإدارة الاستراتيجية:

تعود كلمة استراتيجية إلى الحضارة اليونانية وهي مشتقة من كلمة (Strategies) وتعني فن القيادة، وامتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، ونالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة (الشثري، ٢٠١٦، ٢٢٧) ويذكر الجنابي (٢٠١٧، ٤٤) أن مفهوم الإستراتيجية انتقل إلى مجال الأعمال في الستينات، حيث يعود الفضل في تطوير مفهوم الإدارة الإستراتيجية وفي تطبيقاته إلى شخصين هما جيستر برنارد (Barnard Chester)، وهو موظف كبير في شركة التليفون والتلغراف الأمريكية، وألفرد شاندر (Chandler Alfred) أستاذ جامعي في جامعة هارفارد الأمريكية، والذي استعرض في كتابه الذي نشره عام (١٩٦٢) الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا(العديلي، ٢٠١٨، ص ٢١) وأصبحت الإدارة الإستراتيجية علم يُدرّس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات من القرن العشرين تحوّل الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية بالجامعات مع تغير بيئة عملها وما فيها من تنافس عال وظروف بيئية غير مستقرة، وما تطلب من سرعة الاستجابة للمواقف البيئية التي تواجهها الجامعات وتحديد الفرص (عبوي، ٢٠١٨، ٣٩). وفيما يلي عرضاً موجزاً لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وأبعادها:

### مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالجامعات:

تُعرّف الإدارة الإستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها (المغربي، ٢٠١٩م، ٣٣) وعزفها التوجيهي (٢٠١٩، ٩١) اتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات الرئيسة ذات التأثير الجوهري على مستقبل المؤسسة في الأجل الطويل، وتتعلق بتكوين (أو إعداد)، وتنفيذ (أو تطبيق)، وتقييم (أو رقابة) الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال مجموعة القرارات وإجراءات متعلقة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المعدة لإنجاز أهداف المؤسسة" وبالجامعات عرّفتها بشارات (٢٠١٨، ص ٦١٧) بأنها مجموعة القرارات تحدد رؤية ورسالة الجامعات بتبني شكل المستقبل النموذجي للجامعة، واستثمار المهارات والمواهب والموارد التي تعمل على تحقيق أهدافها. كما هي عملية تدفق المعلومات خلال مجموعة من مراحل التحليل المترابطة، التي تستهدف تحقيق غاية أو غرض محدداً؛ وعلى ضوء ذلك التدفق للمعلومات يتوفر معلومات تاريخية وحالية ومستقبلية عن عمليات الجامعة وبيئتها، يقوم القادة بتحليلها في ضوء قيم وأولويات الأفراد والمجموعات المؤثرة؛ بهدف تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها (الأكلمي، ٢٠١٨، ٢٤٧).

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن الإدارة الإستراتيجية بالجامعات، تتكون من مراحل وعمليات اختلف الباحثون في ترتيبها من حيث عمليات تحليلية لصياغة الإستراتيجية والتخطيط وتنفيذ الإستراتيجية وتقويمها وهي مراحل مترابطة تستهدف تحقيق غاية ويرى أكثر الباحثين مثل (نايل، ٢٠١٧، ١٣١؛ الشميلي، ٢٠١٧، ٩١؛ الجندي، ٢٠١٢، ١٣٠) أن الإدارة الإستراتيجية في بيئة المؤسسات التعليمية كالجامعات تشتمل على مجموعة من العمليات الرئيسة هي:

- تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة، ورسالتها، وفلسفتها أو قيمها، وأهدافها.
- إجراء التحليل الداخلي للجامعة، والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها.
- تقييم البيئة الخارجية للجامعة من حيث كل من بيئة التنافس، والظروف البيئية العامة
- تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي بالجامعة والبيئة الخارجية.
- تحديد البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة الجامعة.
- الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة الجامعة.
- تنمية عدد من برامج العمل العامة والمحددة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للجامعة.

- تنفيذ وتطبيق الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، وإعداد الموازنات، وتحقيق التوافق بين الإستراتيجية وكل من المهام- الأفراد- الهيكل التنظيمي- ثقافة الجامعة - النظم الإدارية (نظام الحوافز- نظام المعلومات - نظام التخطيط الاستراتيجي- نظام الرقابة).
- مراجعة وتقييم رقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

### مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية:

أوضح بني حمدان وإدريس (٢٠١٩، ٢٩) والأسطة (٢٠١٦، ٨٤) والجنابي (٢٠١٧، ٣٥) مراحل الإدارة الإستراتيجية باختلاف نظرتهم لتداخل عملياتها مع عمليات التخطيط الاستراتيجي (مسح البيئة وتحليلها، وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها (التنفيذ)، ومراجعة الإستراتيجية وتقومها الرقابة والتقييم. ومن الملاحظ أنه أكثر جوانب الاختلاف كانت في الخيار الاستراتيجي (التوجهات الاستراتيجية) منهم من اعتبرها تتبع لمرحلة التخطيط الاستراتيجي ومنهم من عدّها من مرحلة التنفيذ كونها تجمع بجزء الإجراءات الإستراتيجية من خلال الموازنة بين نتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وبالدراسة الحالية اعتمدت على المراحل التالية والتي وردت في الأدبيات (الهدان، ٢٠١٩؛ الخولاني، ٢٠١٩؛ بني حمدان، وإدريس، ٢٠١٩؛ البارودي، ٢٠١٩؛ طوقان، ٢٠١٨؛ الجنابي، ٢٠١٧؛ محمد، ٢٠١٤)

**أولاً- التحليل البيئي:** تحليل الجامعة بيئتها الداخلية والخارجية، ويتم ذلك بطرق متنوعة، أكثرها شيوعاً هي طريقة (SWOT)، ويتم ذلك بتحليل البيئة الداخلية، والخارجية، لتحديد مواطن القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، وهي مرحلة سابقة لصياغة الإستراتيجية وبناء الخطة الإستراتيجية للجامعة، والتي تشمل تحديد الأهداف المستقبلية وإعداد الخطط من خلال تشخيص واقع الجامعة الحالي وتكمن أهمية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة كما أشارت نايل (٢٠١٧، ١٠١) في أنها تساعد على ضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمالية، والمادية، وتحليل استراتيجيات المنافسين، واكتشاف مواطن القوة، التي من خلالها تجني الجامعة الامتياز والتفوق على منافسيها، ومواطن الضعف؛ حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، وتفاديها في الخطط المستقبلية، ومعرفة الفرص المتاحة للعمل؛ لصياغة الخطط الإجرائية، والاستفادة المثلى من تلك الفرص، وتحديد مواضع الخطر المطروحة أمام العمل لصياغة خطط لمعالجتها من خلال دراسة البيئة الخارجية ومعرفة آثارها وتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة حيال مستقبلها الاستراتيجي، وتحقيق الترابط بين نتائج التحليل الداخلي، ونتائج التحليل الخارجي؛ لتلبية الاحتياجات، ويرى الدوري (٢٠١٥، ١٥٥) أنه من الممكن

## الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية كمغبر وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة.

**ثانياً- التخطيط الاستراتيجي:** وهي عمليات شاملة لكل جوانب الوحدات الجامعية، وفحص مستقبلي، يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه الجامعة، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، والمزاوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل قيود إلى أفضل النتائج، ويستمد أساساً من نتائج تقييم تحليل (SWOT)، وتبدأ بتحديد المؤثر ومعرفته، وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات المختارة، وتحتوي على أمور كثيرة منها: تحديد رؤية الجامعة ورسالتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها وتحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار أفضل البدائل، وهي شكل من أشكال التخطيط تتصور بها الجامعة مستقبلها وتتخذ في سبيل ذلك بعض الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ المستقبل.

**ثالثاً- التنفيذ الاستراتيجي:** وهي ترجمة الإستراتيجية لإجراءات عمل في إطار منظم، مع تخصيص الموارد المطلوبة، وتتطلب بعض القرارات ووضع الأهداف قصيرة الأجل، وموازنات التطوير، وترجمة البدائل الإستراتيجية وتحديد مدى قدرة الجامعة على تحقيق الغايات والأهداف بنجاح، عن طريق نظام تقويمي واضح ومنضبط، ويرى الباحث أن الإشكال ليس في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، بل في الاستمرار بتبني هذا المدخل الإداري، والاستمرار بتقويمها بكل مراحلها، ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي دفع العاملين بالجامعة والقادة على جميع المستويات إلى وضع الاستراتيجيات قيد التنفيذ، فالإستراتيجية المتميزة التي لا تنفذ على النحو الأمثل؛ تؤدي إلى النتائج السيئة نفسها، مثلها مثل الإستراتيجية السيئة، وبصرف النظر عن الاستراتيجية، فيجب تكريس الاهتمام، ليس فقط للتخطيط الاستراتيجي، ولكن أيضاً إلى التنفيذ الاستراتيجي، حيث إن مرحلة التنفيذ الاستراتيجي من أكثر المراحل المهمة والصعبة في عملية الإدارة الاستراتيجية؛ لأنها تتضمن التعامل مع الأفراد المختلفين من حيث مستويات الالتزام والتفاني، أما أنواع الاستراتيجيات في ضوء نتائج التحليل البيئي، يجرى وضع استراتيجية الجامعة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي مثل استراتيجية التوسع واستراتيجية الاندماج والاستقرار واستراتيجية التميز وقيادة التكلفة واستراتيجية التركيز.

**رابعاً- التقويم الاستراتيجي:** تتضمن مراجعة وتقييم الإستراتيجية ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع (لمواجهة أو تعديل أو تطوير) المستقبل، حيث أنّ العوامل الداخلية والخارجية تتغير باستمرار ويتم خلالها تحديد ودراسة ومراجعة البدائل في البيئة الخارجية والداخلية التي تُسهم في بناء الاستراتيجيات الحالية، وكذلك عملية قياس الأداء لتحديد مدى مطابقة التنفيذ للتوقعات، وتحديد الانحرافات، وتشخيص أسبابها ومعالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهناك الرقابة الإستراتيجية يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه الجامعة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.

وعطفاً على ما سبق أجريت العديد من الدراسات على الإدارة الإستراتيجية بالجامعات كدراسة برنسي وإيرين (Brinci, Eren, 2013) تبين فيها أثر ممارسات الإدارة الإستراتيجية على أداء الجامعات في تركيا وأن مستوى الإدارة الإستراتيجية في الجامعات التركية جاء دون المتوسط، رغم اتفاق أفراد العينة على أثرها الكبير في تحسين أداء الجامعات وتعزيز ميزتها التنافسية، وكشفت دراسة المزيني (٢٠١٤) عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في العمادات المساندة والإدارات العامة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة ضعيفة وقلة الاهتمام بترتيب الأولويات في العمادة، وفي دراسة جيتشوهي (Gichohi, 2015) كشفت عن ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المكتبات الأكاديمية في كينيا، عن ضعف عمليات إدارة الإستراتيجية بالجامعة في التحليل الاستراتيجي والتخطيط والتنفيذ والرقابة، وفي دراسة نامبي (Nambi, 2015) هدفت إلى تقييم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الأوغندية، وتبين أن درجة تطبيقها متوسطة، وفي دراسة الفحيلة (٢٠١٥) تبين صعوبة تحديد القضايا الإستراتيجية المؤثرة في أداء الجامعة، وفي سرعة التغيرات بالبيئة الخارجية للجامعة، وضعف الاقتناع بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعة، ودراسة اينرکز (Enriquez, 2016) تبين فيها أن اتخاذ القرار والإدارة الإستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة في جامعات المكسيك، ولديها القدرة على استقطاب الطلاب، وتقديم الخدمات، بغض النظر عن ارتفاع تكاليف الدراسة الجامعية، وكشفت دراسة البدري (٢٠١٧) أثر الادارة الإستراتيجية على جودة خدمة الجامعات وتوجد علاقة إيجابية بدرجة كبيرة ومباشرة بين التخطيط الاستراتيجي للجامعات والالتزام التنظيمي وعلاقة إيجابية مباشرة وبدرجة كبيرة بين صياغة الإستراتيجية والالتزام التنظيمي، وكشفت دراسة الشهري (٢٠١٧)، عن مدى توافر مهارات الإدارة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في جامعة أم القرى بدرجة متوسطة، وفي دراسة الهدان (٢٠١٩) تبين واقع الإدارة الإستراتيجية بالنسبة لمرحلة التخطيط الاستراتيجي؛ متوسطة، وفي مرحلة التحليل

## الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

الاستراتيجي متوسطة وأخيراً مرحلة التنفيذ الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، وفي دراسة الحارون (٢٠١٩) تبين ارتفاع ممارسة الإدارة الإستراتيجية كما تبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة بين درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية.

### المحور الثالث - إدارة المخاطر:

نشأ مفهوم إدارة المخاطر عن طريق الدمج بين التقنيات والتطبيقات الهندسية في البرامج العسكرية والقانونية وعلوم الإدارة، حتى تتمكن المؤسسات الاقتصادية من تطوير فكرها الذي كان يقوم على التأمين في الإدارات المالية والاقتصادية إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة عن طريق تحليل العائد والقيمة المتوقعة بطريقة علمية للتمكن من اتخاذ القرار السليم في ظل ظروف عدم التأكد واليقينية من النتائج وقد كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفارد بيبسنز ريفيو عام ١٩٥٦، حيث عرض المؤلف وقتها فكرةً جديداً ومختلفاً يقوم على أنه لا بد أن يكون هناك شخصاً في المؤسسة مسئولاً عن إدارة المخاطر، وفيما بعد توسعت جميع المؤسسات في استخدام تقنيات إدارة المخاطر وخاصة في المؤسسات المالية (ابراهيم، ٢٠١٩، ٢٦١) وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية نشأ تيار لمواجهة المخاطر وإدارتها وأول مقالة نشرت كانت في مجلة Review Business Harvard بعنوان "إدارة الخطر: وجه جديد للسيطرة على الكلفة" (العباسي ومرجان، ٢٠١٥، ٩٢٠). ثم انتقل استخدام المفهوم إلى المملكة المتحدة عام ١٩٦٩م حيث قام دوج بارلو (Doug Barlow) بتقديم عرض تقديمي حول إدارة المخاطر، ولم يمض وقت طويل حتى أضافت رابطة مديري التأمين في الصناعة والتجارة كلمة "مخاطر" إلى اسم الرابطة بحيث أصبح "رابطة مديري المخاطر والتأمين في الصناعة والتجارة" وبحلول عام ١٩٨٥م ظهر اتجاه داعم لأن تصبح إدارة المخاطر مهنة معترفاً بها، وعليه قامت رابطة مديري المخاطر والتأمين في الصناعة والتجارة (AIRMIC) بإنشاء معهد لإدارة المخاطر، (عبد الرشيد وشلاي، ٢٠٠٨، ٢٢).

وإلى وقت قريب بدأت بعض الجامعات في أمريكا وأستراليا ونيوزيلندا وبعض دول أوروبا بالقيام بتوظيف خبرات القطاع الخاص بمجال إدارة المخاطر، حيث أصبحت ركيزة أساسية لضبط الجودة فيها، (العباسي ومرجان، ٢٠١٥، ٩٢١). وفي هذا السياق حاول المختصين في إدارة الجامعات تطوير استراتيجيات لمواجهة المخاطر الناجمة عن نشاطات الجامعة والمتمثلة بالخسائر لمختلف أنواعها، (النجار، ٢٠١٩، ٩).

وتُعد الجامعات من أهم المؤسسات التي ينبغي تبني إدارة المخاطر فنظام إدارتها لم يعد مقصوراً على إدارة الموارد البشرية أو المالية فقط بل تجاوزتهم إلى المحافظة على سمعة ومكانة

الجامعة وحماية أصولها حيث تعمل إدارة المخاطر على وضع أفضل السياسات لمواجهة الخسائر التي قد تكون متوقعة باكتشافها وتحليلها وقياس درجة خطورتها واختيار أنسب البدائل لإدارة هذه المخاطر (Gutiérrez, Sanchez, 2018, 18) لذا فإن وجود إدارة للمخاطر أصبح ضرورة لأهميتها في البحث والتخطيط والتنبؤ ودرء الأخطار وتقليل الخسائر وإيجاد الحلول الفورية للتعافي وزرع الثقة بين منسوبي الجامعات وحملهم الشعور بالأمان والاطمئنان، ولاشك أن إيجاد آليات وسياسات منظمة ومكتملة لنفاذي هذه المخاطر وتجنبها والتخفيف من حدتها والتعامل معها -حال حدوثها- من أهم برامج التطوير في الجامعات (Syreyschikova, Pimenov, Mikolajczyk, Moldovan, 2020, 228). وأشار العديد من الباحثين مثل (الحاجرة، ٢٠٢٠؛ المغير وصالحه، ٢٠١٩؛ السبيعي، ٢٠١٩) أنه تتخذ عناصر وعمليات إدارة المخاطر بصورة مستمرة ذات بُعد استراتيجي تنبؤي قائمة على التخطيط للمستقبل لمواجهة كافة أنواع المخاطر المالية والتشغيلية والتكنولوجية والبيئية، إلى جانب مخاطر السمعة والإشاعات، وفيما يلي عرضاً لمفهوم وأبعاد إدارة المخاطر.

### مفهوم إدارة المخاطر: Risk Management

يُعرّف الخطر في اللغة الاقتراب من الهلاك، والإشراف على الهلاك والخطورة احتمال وقوع الضرر، ومواقع المخاطر أي المهالك، وكلمة خطر جمع أخطار، وهي تهديدات خارجية تواجه الإنسان (ابن منظور، ٢٠٠٥، ١٩٧)، وكلمة خطر في اللغة اللاتينية مستوحاة من المصطلح Rescass أي Risque، الذي يدل على الارتفاع في التوازن، وحدث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظراً والانحراف المتوقع، أما في اللغة الإنجليزية فإن كلمة خطر (Risk) مستوحاه من المصطلح اللاتيني (Riscass) التي تعني حدوث التغيير والانحراف عن المتوقع وكذلك وردت بعدة معاني (Hazard, Danger) وكلها تعني خطر (المطيري، ٢٠١٩، ٢٣). أما المخاطرة في الاصطلاح فتعبّر عن احتمالات التعرض للخسارة (Guide73, 2018, .) وعرفها (Gurtner, Morgan, 2016) أنها هي فرصة وقوع حدث ما قد يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، أما إدارة المخاطر Risk Management فهي جزء أصيل في الإدارة الإستراتيجية وهو الإجراء المتبع من قبل الجامعات بشكل منهجي لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطة الجامعات " كل الترتيبات والإجراءات والسياسات والنظم المتبعة من إدارة الجامعة لتحديد نوعية الخطر وتقييمه، وتحديد حجمه ومراقبة تطور هذا الخطر الذي تتعرض له الجامعات، وذلك لوضع الضوابط اللازمة للسيطرة على هذه المخاطر والتقرير عنها(المدرع، ٢٠١٩) وعرفها عساس وحوري (٢٠٢٠، ٧٤٨) أنها نهج مؤسسي موضوعي موجه نحو تحديد أفضل الطرق للتحكم بالتهديدات التي تواجه أمان المؤسسة، كما يُعبّر مفهوم إدارة المخاطر عن

تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها قياس وتقييم المخاطر بهدف وضع الاستراتيجيات والرؤى لإدارتها من أجل منعها أو تقليل أثارها السلبية في حالة حدوثها (ميلي، ٢٠٢٠، ٣١) وتُعرفها جامعة كانبيرا الأسترالية (University of Canberra) بأنها الإدارة التي تعمل على حماية الأصول المالية للجامعة، ومركزها الاستراتيجي، والفرص التشغيلية؛ من خلال ممارسات إدارية فعالة، وذلك من خلال تحديد المخاطر التي لها تأثير على استراتيجية الجامعة، وأهدافها التشغيلية، وتوضيح الضوابط القائمة، وتقييم المخاطر وتنفيذ الإستراتيجية الفعالة بأقل تكلفة لاحتواء الخطر (أورد في الفقهاء، ٢٠١٢، ٩٣). كما يقصد بإدارة المخاطر تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المتوقعة التي قد تواجه الجامعة، وذلك ضمن منهجية علمية واضحة للتعامل مع ظروف عدم التأكد وآثارها ومع التهديدات المتوقعة وغير المتوقعة بمرونة وكفاءة وسرعة (جامعة الزيتونة، ٢٠١٨، ٨) ومما سبق يتضح أن إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم الجامعي عبارة عن: نظام إداري متكامل، يعمل على اكتشاف المخاطر، ومواجهتها، والسيطرة عليها، بأفضل الوسائل وأقل التكاليف للمحافظة على سمعة الجامعة، وأصولها، وقدراتها المادية والمالية.

**أبعاد إدارة المخاطر:** تعددت أبعاد إدارة المخاطر لوجود اختلاف في مراحل وعمليات تطبيقها اتفقت معظم الأدبيات على أن عمليات إدارة المخاطر التفصيلية تحدث في ثلاث ابعاد رئيسة (Sum,2015; Moeller, 2007; Chapman, 2006) وهي: تخطيط الاستجابة للمخاطر وتحليل الأعمال، وتحديد المخاطر وهي عملية تحديد الأحداث أو المواقف أو الحوادث التي تمنع الجامعة أو هيئة التدريس أو القسم من تحقيق أهدافها أو خططها الاستراتيجية، وتحديد المخاطر وتحديد القوائم ويصنف المخاطر ويسجلها في سجل المخاطر، وتقييم المخاطر وهي عملية لتقييم وتقدير احتمالية حدوث المخاطر وتقدير حجمها إذا حدثت، وبالدراسة الحالية حددت الابعاد الأساسية لإدارة المخاطر في الجامعات حسب ما وردت في (النجار، ٢٠١٧؛ Clyde-Smith, 2014, p330؛ Edwards, 2012، The university of Australia, 2014) وهي.

**تخطيط إدارة المخاطر:** عملية تخطيط المخاطر تركز على تحديد الطرق التي يتم من خلالها تطبيق أنشطة إدارة مخاطر مشروعات الجامعة بشكل واضح ودقيق يكفل تحسين احتمالية نجاح عمليات إدارة وتمثل أهمية - المخاطر وتدفق البيانات بشكل سليم وفق المخطط الموضح، وتتداخل معها تحديد المخاطر واكتشاف كل المخاطر المحتملة.



**تحليل المخاطر:** التحليل النوعي او الكمي للمخاطر الأسلوب العملي الشائع لتحليل المخاطر حسب أهميتها وتتم عملية تقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها وتحديد أولويات المخاطر التي تؤثر على أهداف المشروع من خلال جمع البيانات الخارجية والداخلية من وثائق وسجلات المشروع وتحليلها بأساليب رسم المخططات التحليلية وتقييمها.

تقييم المخاطر تبدأ مرحلة تقييم المخاطر وذلك لمعرفة المخاطر التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها، والمخاطر التي لا تستطيع السيطرة عليها، أو تكون سيطرتها عليها قليلة، ومعرفة المخاطر التي يمكن قياسها، والتي لا يمكن قياسها، ومعرفة أفضل أسلوب إداري، ومعرفة الرابط بين هذا الخطر والمخاطر الأخرى في الجامعة.

وأجريت العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر بالجامعات كدراسة الزعبي (٢٠١٣م) التي تبين فيها دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي ووجود العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتقليل المخاطر في أنشطة المنظمة ودراسة الزبيدي (٢٠١٤). التي تبين فيها أن إدارة المخاطر متوسطة، وكشفت دراسة حسن (٢٠١٤م) أن إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة متوسطة وفي دراسة ( Athanasatos, Michaelides, Papadakis, 2014) التي تبين فيها تأثير إدارة المخاطر بالعوامل الجوهرية (دعم القيادة والإدارة العليا، التعلم والتأهيل في المجالات المختلفة في كل مستويات المنظمة، الدعم من مدير إدارة المخاطر، توصيل واستخدام بيانات إدارة المخاطر في صنع القرارات). تساهم كل العوامل السابقة في زيادة فعالية عملية إدارة المخاطر، وكشفت نتائج دراسة العنزي (٢٠١٥م). درجة توافر إدارة المخاطر منخفضة، كما كشفت نتائج دراسة لوندكويست (Lundquist, 2015)، تبني إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات والكليات الأمريكية بدرجة عالية، وكشفت دراسة أحمد وعيسى وتابا. ( Ahmad, Isa, Tapa, 2016) عن ممارسات إدارة المخاطر في الجامعات العامة الماليزية لوحظ من إجمالي ٢٠ جامعة عامة في ماليزيا، تم نشر ١٠ بالمائة (جامعتان) سياسة المخاطر الخاصة بهم على موقع الويب الخاص بهم. ٩٠٪ المتبقية (١٨ جامعة) لم تنشر أي معلومات عن سياسة المخاطر أو إطار العمل على موقع الويب الخاص بهم. وكشفت دراسة النجار (٢٠١٧) عن أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية وفي دراسة إبراهيم (٢٠١٩م) توصلت إلى أن إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية وأثبتت نظرياً ما وجود علاقة منطقية بين تطبيقات إدارة المخاطر بالجامعات وتحقيق الميزة التنافسية، وفي دراسة النجار (٢٠١٩) تبين أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر متوسطة ويوجد علاقة ارتباطية بين محور إدارة المخاطر والتميز المؤسسي، وفي دراسة المدرع (٢٠١٩م) بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

(مبادئ، نظام، عمليات) إدارة مخاطر الجامعات السعودية (متوسط)، وفي دراسة (Syreyschikova, etal, 2020) كشفت عن تأثير إدارة المخاطر بالإدارة الإستراتيجية للجامعات وأن نظام إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من الجامعة الإدارية التنظيمية، من خلال تعزيز سمعة وصورة الجامعة، وضمان الاستدامة المالية.

### منهج الدراسة وإجراءاتها:

١. **منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها أتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي وهو "الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً وذلك لتوصيف واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية واليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر بالجامعات السعودية والعلاقة بين إدارة المخاطر واليقظة بوجود الإدارة الإستراتيجية كمتغير معدل".

٢. **مجتمع الدراسة وعينتها:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أساتذة الإدارة التربوية بالجامعات السعودية والبالغ عددهم (٣٦٢) عضواً، ويوضح جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لجامعات المملكة العربية السعودية.

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي

وفقاً لجامعات المملكة العربية السعودية

الجامعة	العدد	%	الجامعة	العدد	%
جامعة الامام عبدالرحمن الفيصل	٨	٢.٢١	جامعة حائل	١٠	٢.٧٦
جامعة الملك فيصل	٨	٢.٢١	جامعة جازان	٩	٢.٤٩
جامعة حفر الباطن	٩	٢.٤٩	جامعة الباحة	٨	٢.٢١
جامعة الحدود الشمالية	٤	١.١٠	جامعة نجران	١٣	٣.٥٩
جامعة الجوف	١٣	٣.٥٩	جامعة الأميرة نورة	٧	١.٩٣
جامعة تبوك	١٣	٣.٥٩	جامعة الأمير سطاتم بن	٩	٢.٤٩
الجامعة الإسلامية	٥	١.٣٨	جامعة شقراء	٦	١.٦٦
جامعة طيبة	١٤	٣.٨٧	جامعة المجمعة	١٢	٣.٣١
جامعة الملك سعود	٢٦	٧.١٨	جامعة بيشة	١١	٣.٠٤
جامعة الإمام محمد بن سعود	٦٦	١٨.٢٣	جامعة الملك خالد	١٧	٤.٧٠
الجامعة الإسلامية	٣٣	٩.١٢	جامعة القصيم	١١	٣.٠٤
جامعة أم القرى	١٢	٣.٣١	جامعة الطائف	١٧	٤.٧٠
جامعة الملك عبدالعزيز	٢١	٥.٨٠	المجموع الكلي	٣٦٢	١٠٠%

وبالرغم من أنه تم توزيع أداة الدراسة بالحصص الشامل على مجتمع الدراسة الكامل إلا أن الباحث توقف عن استلام الردود بعد ما وصلت إلى (٣٢٠) بنسبة (٨٨.٤٠%) من مجتمع الدراسة الكامل، وقد اعتبرت مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي وكافية لأغراض الدراسة، لتطبيق

التحليل العاملي التوكيدي، ومناسبة لحجم المجتمع وفق مجتمع الدراسة الكلي، وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012, p:59-60).

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d' \div z') \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن: N: حجم المجتمع Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦) d: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥) P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠) وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) ونسبة خطأ (٥%). ويوضح جدول (٢) توزيع أفراد العينة من الأساتذة وفقاً لعمر الجامعة والرتبة العلمية.

جدول (٢) توزيع أفراد العينة من الأساتذة وفقاً لعمر الجامعة والرتبة العلمية

المتغيرات	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
عمر الجامعة	أقل من ١٥ سنة	٣٩	١٢.١٩%
	من ١٥ إلى ٢٠ سنة	٧١	٢٢.١٩%
	أكثر من ٢٠ سنة	٢١٠	٦٥.٦٢%
المجموع الكلي		٣٢٠	١٠٠%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	١٣١	٤٠.٩٤%
	أستاذ مشارك	١١٥	٣٥.٩٤%
	أستاذ	٧٤	٢٣.١٢%
المجموع الكلي		٣٢٠	١٠٠%

يتبين من جدول (٢) أعلى نسبة من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي من الجامعات المُعمّرة (٦٥.٦٢%) وأقلها من الجامعات التي يقل عمرها عن (١٥) سنة بنسبة (١٢.١٩%) ومعظم الأساتذة على درجة استاذ مساعد بنسبة (٤٠.٩٤%) وأقلها بفرقة "أستاذ" بنسبة (٢٣,١٢%) من مجتمع الدراسة.

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وقد تمّ بنائها بالاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر حيث تم تحديد الهدف منها لقياس درجات توفر اليقظة الإستراتيجية والإدارة

الإستراتيجية وإدارة المخاطر وتقيس البيانات الأولية وهي: (عمر الجامعة، والرتبة الأكاديمية) وتضمّن الجزء الثاني: محاور الاستبانة والتي اشتملت على ما يلي:

**المحور الأول:** يقيس درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية بجامعات المملكة العربية السعودية وقد بلغ عدد عباراتها في صورتها الأولية (٣٣) عبارة توزّعت على أربعة أبعاد وهي: البعد الأول التحليل الاستراتيجي: تقيس درجة ممارسة إجراءات التحليل البيئي (الداخلية المتعلقة بجوانب القوة والضعف والخارجية المتعلقة بالفرص والتهديدات) والاستفادة منها في وضع الأهداف المنشودة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، اشتملت على (١٠) عبارات، **والبعد الثاني:** **التخطيط الاستراتيجي:** تقيس درجة ممارسة إجراءات صياغة الرؤية والرسالة وتحديد ورسم الأهداف وتحديد الغايات على ضوء الاستفادة من المرحلة السابقة (التحليل البيئي) ورسم الخطط والسياسات المستقبلية واشتملت على (٨) عبارات بالاستبانة، **والبعد الثالث:** التنفيذ الاستراتيجي تقيس ممارسة إجراءات تطبيق السياسات والإجراءات والبرامج التنفيذية، واشتملت على (٨) عبارات بالاستبانة، **والبعد الرابع:** التقييم الاستراتيجي: " تقيس ممارسة إجراءات وضع الجدول زمني لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وقياس الأداء وتحديد الانحرافات، واشتملت على (٧) عبارات بالاستبانة.

**المحور الثاني:** يقيس درجة توفر اليقظة الإستراتيجية بجامعات المملكة العربية السعودية وقد بلغ عدد عباراتها في صورتها الأولية (٢٠) عبارة توزّعت على أربعة أبعاد وهي: البعد الأول: اليقظة التنافسية: تشمل جمع معلومات دقيقة وكاملة عن الجامعات المنافسة لها، وفهم الوضعية الحالية وتوقع أدائها المستقبلي ومقارنته بأداء منافسيها واشتملت على (٥) عبارات والبعد الثاني اليقظة التسويقية: جمع وانتقاء ونشر المعلومات بخصوص الخدمات والمنتجات الجامعية بالإضافة الى تحقيق أكبر حصة سوقية من استقطاب اعداد الطلاب والخريجين تتمثل في ما تقوم به الجامعة، واشتملت على (٥) عبارات والبعد الثالث: اليقظة البحثية: توفير خصائص البيئة الجامعية البحثية ومتابعتها من مشاريع بحثية ومراكز البحث العلمي ومراكز ريادة الاعمال بالإضافة الى متابعة انتاج اعضاء هيئة التدريس البحثية والابتكارات وبراءات الاختراع، وتكونت من (٥) عبارات بالاستبانة. والبعد الرابع: اليقظة المجتمعية: اتصال الجامعة ببيئتها، والبحث في مختلف مكوناتها عن المعلومات الضرورية لممارسة أنشطتها المختلفة مثل متابعتها المستمرة لتطورات الإحصائيات السكانية لمجابهة أي عجز في المستقبل، واشتملت على (٥) عبارات بالاستبانة.

**المحور الثالث:** يقيس درجة تطبيق عمليات إدارة المخاطر بجامعات المملكة العربية السعودية وقد بلغ عدد عباراتها (٢١) عبارة توزّعت على ثلاثة أبعاد وهي: **البعد الاول:** التخطيط لإدارة

**المخاطر:** عملية تركز على تحديد المخاطر وطرق التعامل معها بشكل واضح والتنبؤ بنجاح مواجهتها واشتملت على (٧) عبارة والبُعد الثاني التحليل: معرفة مصدر المخاطر واحتمال وقوع المخاطرة، واشتملت على (٨) عبارة والبُعد الثالث: التقييم: معرفة المخاطر التي يمكن للجامعة السيطرة عليها، والتي لا تستطيع السيطرة عليها، والتي يمكن قياسها، والتي لا يمكن قياسها من خلال تقدير احتمال حدوث وقياس التأثير وأولوية المخاطر وعلاجها واشتملت على (٦) عبارات بالاستبانة. وتم عرض الاداة على (١٠) من المحكمين بسؤالهم فيما إذا كانت العبارات تنتمي للأبعاد التي تقيسها وعن وضوح العبارة والصياغة اللغوية، والتأكد من صدق الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، كما يلي:

١. صدق الاستبانة: يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أعدت لقياسه، وتم التَّحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما بجدول (٣) وذلك لجميع عبارات الاستبانة.

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبُعد

الذي تنتمي إليه العبارة بمحاور الإستبانة

المحور	البُعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	
التحليل	١	**٠,٦٣	٣	**٠,٧٩	٥	**٠,٥٦	٧	**٠,٥٦	٩	**٠,٧١
	٢	**٠,٧١	٤	**٠,٦٨	٦	**٠,٥٣	٨	**٠,٩١	١٠	**٠,٧٣
الإدارة الاستراتيجية	١١	**٠,٦٠	١٣	**٠,٥٢	١٥	**٠,٦٤	١٧	**٠,٨١		
	١٢	**٠,٤٩	١٤	**٠,٥٣	١٦	**٠,٦٢	١٨	**٠,٧٥		
	١٩	**٠,٦٩	٢١	**٠,٦٢	٢٣	**٠,٦٣	٢٥	**٠,٦٠		
	٢٠	**٠,٧٤	٢٢	**٠,٨١	٢٤	**٠,٧٨	٢٦	**٠,٦٤		
التقويم	٢٧	**٠,٧١	٢٩	**٠,٦٨	٣١	**٠,٧٦	٣٣	**٠,٦٥		
	٢٨	**٠,٧٦	٣٠	**٠,٧٩	٣٢	**٠,٧٧				
التنافسية	١	**٠,٧٣	٢	**٠,٧٦	٣	**٠,٧٠	٤	**٠,٦٧	٥	**٠,٨٤
اليقظة	٦	**٠,٧٥	٧	**٠,٥٦	٨	**٠,٦٩	٩	**٠,٦٤	١٠	**٠,٧٤
الاستراتيجية	١١	**٠,٦٣	١٢	**٠,٧١	١٣	**٠,٧٦	١٤	**٠,٦٣	١٥	**٠,٦٧
المجتمعية	١٦	**٠,٧٣	١٧	**٠,٨٨	١٨	**٠,٩٣	١٩	**٠,٨١	٢٠	**٠,٧٦
إدارة	التخطيط	١	**٠,٧٤	٣	**٠,٦٩	٥	**٠,٨٣	٧	**٠,٧٥	

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

المحور	البُعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
المخاطر	التحليل	٢	**٠.٦٧	٤	**٠.٨١	٦	**٠.٧٨		
		٨	**٠.٦٢	١٠	**٠.٧١	١٢	**٠.٦٣	١٤	**٠.٧٦
التقييم		٩	**٠.٦٣	١١	**٠.٦٨	١٣	**٠.٧٢	١٥	**٠.٧٤
		١٦	**٠.٥٥	١٨	**٠.٦٩	٢٠	**٠.٨١		
		١٧	**٠.٥٨	١٩	**٠.٧٣	٢١	**٠.٦٦		

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتبين من جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل بُعد بالمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية (٠.٠١) تراوحت قيم الارتباطات بالمحور الأول (٠.٤٩-٠.٩١) وللمحور الثاني (اليقظة الاستراتيجية) من (٠.٥٦-٠.٩٣) وللمحور الثالث (إدارة المخاطر) من (٠.٥٥-٠.٨١) وتم التأكد من صدق البناء لأبعاد الاستبانة، كما بجدول (٤).

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور

المحور	البُعد	معامل الارتباط
الإدارة الاستراتيجية	التحليل	**٠.٩١
	التخطيط	**٠.٩٠
	التنفيذ	**٠.٨٩
	التقويم	**٠.٨٥
اليقظة الاستراتيجية	التنافسية	**٠.٨٠
	التسويقية	**٠.٧٨
	البحثية	**٠.٨٣
	المجتمعية	**٠.٨٠
إدارة المخاطر	التخطيط	**٠.٧٩
	التحليل	**٠.٩٣
	التقييم	**٠.٨٩

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لكل بُعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول "الإدارة الاستراتيجية" مع الدرجة الكلية بين (٠.٨٥-٠.٩١) والثاني من

(٠.٧٨-٠.٨٣) وللمحور الثالث إدارة المخاطر من (٠.٧٩-٠.٩٣) وتدل على صدق البناء لأبعاد الاستبانة.

٢. ثبات أداة الدّراسة: تم تقدير ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). كما تتبين النتائج بجدول (٥).

#### جدول (٥)

معاملات ثبات التجانس الداخلي لأداة الدّراسة وفقاً لمحاورها وأبعادها بطريقة كرونباخ الفا

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
التحليل	١٠	٠.٩٤
التخطيط	٨	٠.٨٩
التنفيذ	٨	٠.٩٠
التقويم	٧	٠.٩٣
جميع عبارات المحور الأول (الإدارة الاستراتيجية)	٣٣	٠.٩٤
التنافسة	٥	٠.٨٢
التسويقية	٥	٠.٨٥
البحثية	٥	٠.٨٩
المجتمعية	٥	٠.٨٨
جميع عبارات المحور الثاني (اليقظة الاستراتيجية)	٢٠	٠.٩١
التخطيط لإدارة المخاطر	٧	٠.٨٩
التحليل لإدارة المخاطر	٨	٠.٩٠
التقييم لإدارة المخاطر	٦	٠.٩٢
جميع عبارات المحور الثالث (إدارة المخاطر)	٢١	٠.٩٣

يتبين من جدول (٥) أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجانس الداخلي كرونباخ ألفا تزيد عن الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (٠.٧٠) حيث بلغت قيمته بالمحور الأول (الإدارة الاستراتيجية) (٠.٩٤) وتراوحت لأبعاده من (٠.٨٩-٠.٩٤) وللمحور الثاني (اليقظة الاستراتيجية) بلغ (٠.٩١) وتراوحت للأبعاد من (٠.٨٢-٠.٨٩) وللمحور الثالث (إدارة المخاطر) (٠.٩٣) ولأبعاد من (٠.٨٩-٠.٩٢) وتدل نتائج معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا على توافر مؤشر ثبات التجانس الداخلي.

#### المعالجة والأساليب الإحصائية:

بعد جمع البيانات من مجتمع الدّراسة تم تحليلها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون والتحليل العاملي التوكيدي، وصيغت جميع فقرات الأبعاد في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة كبيرة للسمة المقاسة والدرجة القليلة تدلّ على وجود

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
كمغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

درجة قليلة على متصل السمة المقاسة وفق تدرج ليكرت خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وفق معيار الحكم التالي:

جدول (٦) معيار الحكم على استجابات الأساتذة

التقدير	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من ١ إلى أقل من ١,٨٠
منخفضة	من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦٠
متوسطة	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
عالية	من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠
عالية جداً	من ٤,٢٠ فأكثر

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشته والذي كان نصه "ما درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي بالجامعات السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كما تتبين بجدول (٧).

### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية وفق استجابات الأساتذة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	التحليل استراتيجي	٣.٦٠	٠.٨٧	١	عالية
٢	التخطيط استراتيجي	٣.٣٣	٠.٩١	٢	متوسطة
٣	التنفيذ استراتيجي	٣.٢٤	٠.٩١	٣	متوسطة
٤	التقويم الاستراتيجي	٣.١٨	٠.٩٢	٤	متوسطة
	المتوسط العام للإدارة الإستراتيجية	٣.٣٦	٠.٨٥		متوسطة

من جدول (٧) يتضح أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الأساتذة كانت "متوسطة" ويمتوسط حسابي (٣.٣٦)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥) مما يدل على اتفاق التقدير، وتراوحت الانحرافات المعيارية في الأبعاد من (٠.٨٧-٠.٩٢) وتدل على اتفاق الأساتذة في تقديرها، ويعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى متوسط دون المستوى المأمول؛ لوجود بعض العقبات الإدارية والتنظيمية في ممارسة الإدارة الإستراتيجية التي ترتبط بالاستقلالية، والانخفاض النسبي لتوافر المرونة في عمليات تنفيذ التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي ومتابعة تنفيذ المشاريع والبرامج الإستراتيجية والرقابة عليها لأسباب تتعلق بالتنظيم والإدارة والهيكل التنظيمي ومما يؤكد ذلك نتائج بعض الدراسات والبحوث التي نوقشت في



مؤتمر: "دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠" بالمحور الثاني المتعلق في "خطط الجامعات الاستراتيجية" (جامعة القصيم، ٢٠١٧) حيث تبين من نتائج بعض الدراسات ضعف موازنة الأهداف الإستراتيجية لبعض الجامعات السعودية للرؤية ٢٠٣٠ كدراسة الشمالان والفوزان (٢٠١٧) وأكدت على أهمية تحقيق المتطلبات التنظيمية وبرزها الاستقلالية والحوكمة وكان أهم التحديات التي تواجه ممارسات تطبيق الإدارة الإستراتيجية سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات السعودية، وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات.

وجاء مجال التحليل الاستراتيجي بالرتبة الأولى بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٠) ثم التخطيط الاستراتيجي بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٣) ثم التنفيذ الاستراتيجي بالرتبة الثالثة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) ثم التقويم بدرجة متوسطة بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٨).

ويعزي الباحث سبب ظهور مجال التحليل الاستراتيجي بالرتبة الأولى وبدرجة عالية لشبوع المظاهر الدالة على التحليل من خلال سعي الجامعات إلى وجود خطة استراتيجية يتم بناؤها وفقاً لعمليات تحليل بيئة الجامعة الداخلية من جوانب قوة وضعف وتحديد الفرص الممكنة وجوانب التحسين بمجالات الضعف التي تتضح امام فريق إعداد الخطة الاستراتيجية، وكونها الأكثر ممارسة نسبياً بالمقارنة مع الابعاد الأخرى، ولارتباط التحليل البيئي بعمل القيادات وهم قادرون على استشعار التحديات والتهديدات وقدرتهم على توصيف الفرص الممكنة وتوظيف مصادر القوة وتعزيز دعم إدارة الجامعة وتحديد القضايا الحرجة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الهيدان (٢٠١٩) التي تبين فيها التحليل الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

بينما جاء التخطيط الاستراتيجي باعتباره عمليات متسلسلة مبنية على نتائج التحليل البيئي لصياغة رؤية ورسالة الجامعة واشتقاق الأهداف وتوجيها وتحديد القضايا الإستراتيجية وإعداد الخطط التنفيذية الإجرائية لوجود بعض العقبات في إتمام العمليات نسبياً تؤثر على إجراءات التخطيط، والتي تعكس على مستويات تطبيقات التخطيط وعملياته الإجرائية، مثل قلة مشاركة الأعضاء الفعلية في مراحل بناء الخطة الإستراتيجية للجامعة، والقلة النسبية لمستويات توفر مهارات العمل الجماعي، التي تمكن من تكوين فريق عمل يشارك في صياغة رسالة تُعبر عن فلسفة العمل، حتى يتم تبنيها في رسالة الجامعة أو الكلية أو القسم وهذا ينعكس على جمود تطبيق الرسالة وتحويلها لبرامج عمل واضحة، ويتفق هذا مع دراسة الهيدان (٢٠١٩) التي تبين فيها مستوى التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة كما تتفق الدراسة معها من حيث ترتيب المجالات، وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة المزيني (٢٠١٤) والفحيلة (٢٠١٤) التي تبين فيها القصور النسبي في معرفة القيادات بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، ظهرت بدرجة متوسطة.

## الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية كمغبر وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

وجاء مجال "التنفيذ الاستراتيجي" بالرتبة الثالثة وقبل الأخيرة وبمستوى متوسط، ربما لقلة توافر الفرص الحقيقية لتعليم وتدريب القيادات بمواقف فعلية عبر مشاركتهم بعمليات تنفيذ الاستراتيجيات والمبادرات والبرامج الإستراتيجية التفصيلية ضمن مراحل التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، مما قد يؤثر على مستوى درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الهبدان (٢٠١٩) التي تبين فيها أن مستوى تطبيق مهارة التنفيذ بدرجة منخفضة حيث تبين من نتائج الدراسة افتقار القيادات للكثير من المهارات الإدارية اللازمة للتنفيذ الاستراتيجي منها التعامل مع المعلومات والتفكير الاستراتيجي وبناء الخطط الأساسية والبدلية والتعامل مع الأخطاء والتصدي لها.

بينما ظهر جاء مجال "التقويم" بالرتبة الأخيرة وبمستوى متوسطاً، لقلة الاهتمام النسبي بالإجراءات التي تضمن جودة العمليات الإستراتيجية وتحقيق كفاءتها وفعاليتها حيث كشفت النتائج عن ضعف أداء القيادات وممارستهم لبعض المؤشرات والتي كانت أكثرها انخفاضاً قياس مؤشرات الأهداف الإستراتيجية وتقييم الخطط الإجرائية بمشاركة العاملين من وقت لآخر؛ لمعرفة مدى تحقق الأهداف وتقييم أسباب اختيار الإستراتيجية الحالية وإعادة التقييم لجوانب نقاط القوة والضعف الداخلية بشكل مستمر وتوظيف نتائج التقويم في بناء الخطط المستقبلية.

وربما لقلة وجود فريق مساند بحيث يُقدّم الدعم الفني والمعرفي لممارسة مثل هذه المهارات، حيث أنه يجب أن يتم إسناد ممارسات القيادة الإستراتيجية بالدعم المعرفي والمهاري المستمر خطوة بخطوة وخاصة في مرحلة الرقابة والتقويم.

وعلى مستوى نتائج الدرجة الكلية التي ظهرت بالدراسة الحالية بمستوى متوسط فقد اتفقت النتائج ضمناً مع نتائج دراسة نامبي (Nambi, 2015) ودراسة الفحيلة (٢٠١٥) ودراسة الشهري (٢٠١٧)، بدرجة متوسطة، وفي دراسة الهبدان (٢٠١٩) تبين واقع الإدارة الإستراتيجية بالنسبة لمرحلة التخطيط والتنفيذ والتقويم متوسطة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة برنسي وإيرين (Brinci, Eren, 2013) حيث تبين أن مستوى الإدارة الإستراتيجية دون المتوسط، واختلفت مع دراسة المزيني (٢٠١٤) كانت بدرجة ضعيفة ودراسة جيتشوهي (Gichohi, 2015) تبين عن ضعف عمليات إدارة الاستراتيجية، واختلفت مع دراسة الحارون (٢٠١٩) تبين فيها ارتفاع ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشته والذي كان نصه " ما درجة توفر اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي بالجامعات السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كما نتبين بجدول (٨).

## جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية وفق استجابات الأساتذة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	اليقظة التنافسية	٣.٢٧	٠.٩٥	١	متوسطة
٣	اليقظة البحثية	٣.١٩	٠.٨٦	٢	متوسطة
٢	اليقظة التسويقية	٣.١٢	٠.٨٧	٣	متوسطة
٤	اليقظة المجتمعية	٣.٠٦	٠.٨٨	٤	متوسطة
	المتوسط العام لليقظة الاستراتيجية	٣.١٦	٠.٨٤		متوسطة

من جدول (٨) يتضح أن المتوسط العام لتوقّر اليقظة الإستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الأساتذة كانت "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣.١٦)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٤) مما يدل على اتفاق التقدير، وتراوحت الانحرافات المعيارية في الأبعاد من (٠.٨٦) - (٠.٩٥) وتدل على اتفاق الأساتذة في تقديرها، ويُعزى الباحث سبب ظهور النتيجة العامة بمستوى متوسط دون المستوى المأمول؛ لقلة فاعلية نظام معلومات الجامعة التي تسمح للقيادات الأكاديمية بالمراقبة المستمرة والبحث وجمع المعلومات الواقعية والمستقبلية وتخزينها وتحليل المعلومات ونشرها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكنولوجية، وقلة وجود خطط للكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعة لاستغلالها، وقلة وجود استراتيجيات فاعلة لتجنب التهديدات الداخلية والخارجية للجامعات مما ساهم في بقاءها مكانها دون تطوّر ملحوظ ضمن محيطها المتجدد باستمرار، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة العنبي والقحطاني (٢٠١٥) بأنه يتم توفير معلومات عن أداء الجامعات الأخرى بصورة مستمرة ظهرت بدرجة متوسطة، كما تبين أن الجامعة تنتبأ بردود فعل الجامعات الأخرى حول إجراءاتها لتلافي أخطار المنافسة بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى قلة وجود خطط لتسويق المنتجات والابتكارات في الجامعات مما يُضعف اليقظة الإستراتيجية كقلة نشر المعلومات بخصوص المنتجات الجامعية أو طرح منتجات جديدة بالأسواق واكتشاف أسواق جديدة، وضعف عمليات اتصال الجامعة ببيئتها، وقلة وجود نظام يدعم توجه البحث العلمي والإنتاج المعرفي بالجامعات إلى الابتكار، ولغياب توافر الآليات المساندة والتصميم السليم للسياسات لدعم البحث والتطوير والابتكار بالجامعات السعودية كتأسيس شركات ناشئة وإعداد خطط العمل وتنفيذها، وربما تُعزى أيضاً إلى ضعف عمليات المتابعة اللحظية والترقب المستمر لكل ما يدور في البيئة الخارجية للجامعة لتحسين مستوى الأداء في البيئة الداخلية وخاصة في المجالات ذات العلاقة باليقظة الاستراتيجية.

## الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية كمغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

وقد ظهرت جميع الابعاد بدرجة ممارسة متوسطة جاء بعد اليقظة التنافسية بالرتبة الأولى وبتوسط حسابي (٣.٢٧) ثم البحثية بالرتبة الثانية وبتوسط حسابي بلغ (٣.١٩) ثم اليقظة التسويقية بتوسط حسابي بلغ (٣.١٢) بدرجة توافر متوسطة، ثم تلاها مجال اليقظة المجتمعية (٣.٠٦) بدرجة متوسطة.

وقد يُفسّر سبب ظهور اليقظة التنافسية بالرتبة الأولى وبدرجة متوسطة لاهتمام الجامعات بتحقيق ميزتها التنافسية ومدى حاجتها لجمع المعلومات والبيانات التي تحقق لها تنافسياتها لتكون ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عام ٢٠٣٠، ولكن ظهورها بدرجة متوسطة دون المستوى المأمول لقلّة وجود استراتيجيات تنافسية مثل (تقليل التكلفة، سرعة تقديم الخدمة للمستفيدين) حسب المواقف، والضعف النسبي لوجود آليات المقارنة بين نقاط القوة والضعف للجامعة بشكل مستمر في شتى المجالات وضعف بتقييم خدماتها المقدمة للمستفيدين من قبل جهات خارجية وقياس عمليات التنبؤ بردود فعل الجامعات الأخرى حول إجراءاتها لتلافي أخطار المنافسة، وانفتحت هذه النتائج مع دراسة الأكلبي (٢٠١٩) التي تبين فيها وجود تحديات ومعوقات ترتبط بواقع الاجراءات التنظيمية والإدارية التي تحول دون المستوى المطلوب بالقدرة على استقطاب أصحاب الأفكار الإبداعية ومحاولة تطبيقها، والتي تعود بالأصل لضعف عمليات التخطيط للموارد البشرية في استقطاب وتعيين اصحاب المواهب والكفاءات البحثية والعلمية المتميزة، وقد أكد الزهيري (٢٠١٨) أنه لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافياً للتنبؤ بالمستقبل ولا يمكن الاعتماد بصورة كلية على التخطيط الاستراتيجي، لأن نتائجها طويلة المدى وقد يحدث تغيرات جديدة أثناء ذلك، مما يتطلب توافر خطط بديلة ومرنة لتحقيق التنافسية

بينما يُفسّر سبب ظهور اليقظة البحثية والتسويقية بدرجات متوسطة بالرتبة الثانية والثالثة على التوالي لقلّة توافر مقومات الجامعات البحثية وقلّة وجود المظاهر الدالة على الابداع كالخطط الإبداعية والمشاركة البحثية مع مراكز البحث العلمي وقلّة العوائد المالية المُجزية من المؤسسات الأخرى ولغياب تبني الشراكات الحقيقية بين الجامعات والقطاعات الانتاجية وقلّة توافر الخرائط البحثية المبنية على احتياجات المجتمع، وأيضاً قلّة الاهتمام النسبي باليقظة التسويقية للبحوث الجامعية والخدمات التعليمية ولضعف سياسات لتسويق منتجاتها.

وجاءت اليقظة المجتمعية بالرتبة الأخيرة وربما يُعزى ذلك إلى أن اليقظة المجتمعية تعتمد على مشاركة أصحاب المصالح في مجالس الجامعة وضعف تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وكياناته المختلفة حيث إنّ خدمة المجتمع هي الوظيفة الثالثة بالجامعات وعلى الجامعة أن تقوم ببناء النظم التشريعية والمالية والاقتصادية الكفيلة بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لكسب

ثقة المجتمع وخاصةً بموضوع البحث العلمي والابتكار، وربما للقلة النسبية في مشاركة افراد المجتمع وضعف التخطيط والتنسيق كما أن الجامعة نظام مفتوح تتأثر وتؤثر بعوامل اجتماعية وسكانية واقتصادية وتربوية وقيمية ومالية وهذا بالطبع يتطلب منها الحصول على معلومات ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي المستقبلي وتحديد جوانب التهديدات المحتملة والفرص المجتمعية، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الأكلبي (٢٠١٩) أن ممارسة اليقظة الإستراتيجية بجامعة شقراء متوسطة ودراسة القرشي(٢٠٢٠) ممارسة اليقظة الإستراتيجية (متوسطة)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (Ching,Zobid, 2011) التي تبين فيها وجود ممارسات اليقظة التنافسية بدرجة عالية، واختلفت بالدرجة الكلية اختلفت مع نتيجة دراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) ودراسة عطية (٢٠١٧) والتي تبين فيها أن اليقظة الإستراتيجية تُمارس بدرجة عالية واختلفت أيضاً مع دراسة عبدالعال (٢٠١٨) التي تبين فيها ضعف مستوي اليقظة الاستراتيجية، واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة محمد (٢٠١٩) التي تبين فيها ضعف مستوى اليقظة التنافسية.

عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشته نصّ على "ما درجة ممارسة إدارة المخاطر بالجامعات السعودية من وجهة نظر أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كما تبين بجدول (٩).

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لأبعاد الإدارة الإستراتيجية وفق استجابات الأساتذة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢	تحليل إدارة المخاطر	٣.١٥	٠.٩٩	١	متوسطة
١	تخطيط إدارة المخاطر	٣.١٢	٠.٨٤	٢	متوسطة
٣	تقييم إدارة المخاطر	٣.٠٧	١.٠١	٣	متوسطة
	المتوسط العام لإدارة المخاطر	٣.١٢	٠.٩٢		متوسطة

من جدول (٩) يتضح أن المتوسط العام لإدارة المخاطر بالجامعات السعودية من وجهة نظر الأساتذة كانت "متوسطة" وبمتوسط حسابي (٣.١٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢) مما يدل على اتفاق التقدير، وتراوحت الانحرافات المعيارية في الأبعاد من (٠.٨٤-١.٠١)، ويمكن عزو النتيجة العامة التي ظهرت دون المستوى المأمول؛ لوجود تحديات وصعوبات تنظيمية كتعدد الجهات والوحدات الإستراتيجية لإدارة المخاطر ولحدثة الاهتمام بإدارة المخاطر نسبياً ولضعف التعاون والتنسيق مع الخطة الإستراتيجية للجامعة، ولوجود بعض جوانب الضعف بالبيئة الداخلية المرتبطة بإدارة المخاطر، مثل كثرة المعوقات والمشكلات الداخلية التي تُعيق تطبيق مراحل وعمليات إدارة المخاطر وقلة امتلاك القيادات مهارات إدارة المخاطر ولقلة تفعيل

الإطار العام للعمل بإدارة المخاطر بحيث يتناول كافة المخاطر التي تواجه الجامعات وضعف مهارات استخدام أدوات تقييم إدارة المخاطر الكمية والنوعية.

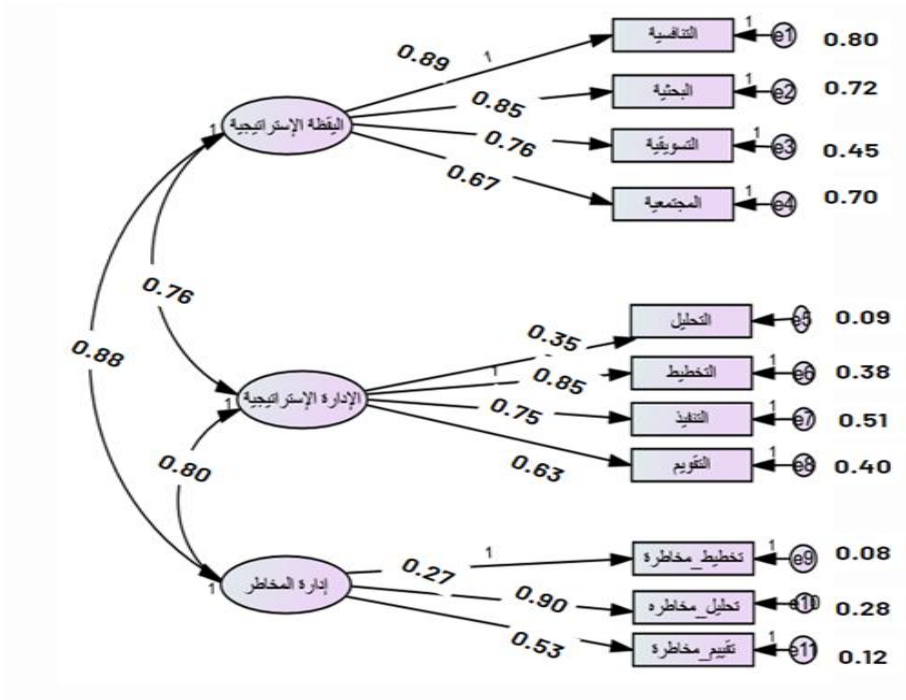
وقد جاء بعد تحليل إدارة المخاطر بالرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بلغت قيمتها (٣.١٥) وتبعها التخطيط (٣.١٢) وبالرتبة الأخيرة تقييم إدارة المخاطر (٣.٠٧) بدرجة متوسطة، وربما يُعزى سبب ظهور تقدير الأساتذة لمستويات تطبيق المظاهر الدالة على عمليات التحليل في إدارة المخاطر لأسباب ذات علاقة في التجهيزات التقنية اللازمة لإدارة وتحليل المخاطر وسياسات التحديث والمراجعة لسجل المخاطر وإجراءات تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية بإدارة المخاطر وقلة الاهتمام النسبي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة المخاطر لدى العاملين وضعف النماذج والسجلات اللازمة لإدارة المخاطر في بعض الجامعات ولقلة وجود اهتمام بنقل الخبرة والاستفادة من الجامعات العالمية في إدارة المخاطر. وجاء بعد التقييم بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة دون المستوى المأمول لقلة الاهتمام النسبي بإعداد التقارير الدورية لعمليات إدارة المخاطر وضعف عمليات المراجعة مستمرة لكفاءة نظام إدارة المخاطر وتقييم نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات بإدارة المخاطر بشكل مستمر ولغياب توفر مؤشرات التقييم لأداء إدارة المخاطر في بعض الجامعات ولقلة وجود سياسات تدعم تفعيل عملية الرقابة والمتابعة في تطبيق إجراءات وعمليات إدارة المخاطر لدى بعض الجامعات. اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الزبيدي (٢٠١٤) وحسن (٢٠١٤م) دراسة النجار (٢٠١٩) ودراسة المدرع (٢٠١٩م) تبين فيها وجود درجة متوسطة لإدارة المخاطر، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة العنزي (٢٠١٥م). التي تبين فيها أن درجة توافر إدارة المخاطر منخفضة، واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة لوندكويست (Lundquist, 2015)، التي كانت بدرجة عالية، واختلفت مع نتيجة دراسة (Ahmad, etal, 2016) كشفت عن ضعف ممارسات إدارة المخاطر.

عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشته والذي كان نصه "ما دور الإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر؟ للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات من خلال تطبيق التحليل العائلي التوكيدي (The Confirmatory Factor Analysis (CFA) حيث استخدمت نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس (AMOS-SPSS, V26) والتأكد من مطابقة البيانات والكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) بعلاقته المباشرة وغير المباشرة مع (إدارة المخاطر) بوجود المتغير الوسيط (الإدارة الاستراتيجية) وأيضاً الكشف عن العلاقة بين إدارة المخاطر والمتغير الوسيط (الإدارة الاستراتيجية) واليقظة الإستراتيجية مع

(الإدارة الاستراتيجية) حيث أجري التحليل على خطوتين؛ تم اختبار النموذج التوكيدي في الخطوة الأولى، ثم تم اختبار نموذج المعادلات البنائية في الخطوة الثانية، وقد اعتمدت الدراسة على عدد من مؤشرات جودة المطابقة وهي كما يلي (Kline, 2011):

- مؤشر نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية (CMIN/DF): أقل من أو يساوي (٢) مؤشر جيد وأقل من أو يساوي (٥) مؤشر مقبول بالنموذج.
- مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التربيعة (RMSEA): أقل من أو يساوي (٠.٠٠٨) إلى (٠.٠٠٥).
- مؤشر حُسن المطابقة (GFI): أكبر من أو يساوي (٠.٩٠).
- مؤشر المطابقة المعياري (NFI): أكبر من أو يساوي (٠.٩٠).
- مؤشر المطابقة المقارنة (CFI) أكبر من أو يساوي (٠.٨٥).

ويوضح الشكل (١) النتائج.



الشكل (١) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لليقظة الإستراتيجية على إدارة المخاطر

المصدر: إعداد الباحث باستخدام نتائج تحليل برنامج AMOS, V26

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

وباستخدام التحليل العاملي التوكيدي وبناءً على نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المفترض (توسط الإدارة الإستراتيجية للعلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وأبعاد إدارة المخاطر) تم التحقق من مطابقة النموذج وقد جاءت نتائج المطابقة كما في جدول (١٠).

جدول (١٠) مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة

CFI	NFI	GFI	RMSEA	نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية CMIN/DF	درجة الحرية df	مربع كاي Chi- square
٠.٨٨٧	٠.٩٧١	٠.٩٠٥	٠.٠٧٣	١.٣٨٤	٥١	٧٠.٥٩١

يتبين من جدول (١٠) مطابقة نموذج الدراسة لجميع مؤشرات جودة المطابقة، حيث بلغت نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية (١.٣٨٤) وهي قيمة تقل عن (٢) ومؤشر على أن النموذج جيد، كما بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التربيعي (RMSEA) (٠.٠٧٣) وهي قيمة تقع بالمدى المقبول للنموذج، وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (٠.٩٠٥) بالحد المقبول (٠.٩٠) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) (٠.٩٧) وهي قيمة تدل على مطابقة تامة، ومؤشر المطابقة المقارنة (CFI) (٠.٨٨٧) وهي بالمدى المقبول، مما يدل على أن النموذج متطابق ويمكن تفسير نتائجه. حيث يمكن تحديد قوة التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد اليقظة الإستراتيجية بوجود أبعاد الإدارة الإستراتيجية على إدارة المخاطر، ويوضح جدول (١١) نتائج تحليل النموذج الهيكلي العام للدراسة تتوسط الادارة الإستراتيجية العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر.

جدول (١١) نتائج تحليل النموذج الهيكلي العام للدراسة يتوسط الادارة الإستراتيجية العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

مستوى الدلالة	قيمة C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية Estimation	المتغيرات	نوع التأثير
***	٨.٠٧٤	٠.٠٨٢	٠.٧٦	الإدارة الاستراتيجية ←	اليقظة الاستراتيجية مباشر
***	٢.٤٨٧	٠.٠٨٧	٠.٨٠	إدارة المخاطر ←	الإدارة الاستراتيجية مباشر
***	٢.٦٢١	٠.٠٧٥	٠.٨٨	إدارة المخاطر ←	اليقظة الإستراتيجية مباشر
***	-----	-----	٠.٥٧٢	الإدارة الإستراتيجية ←	اليقظة الإستراتيجية غير مباشر إدارة المخاطر

يتبين من الجدول (١١) أن متغير اليقظة الإستراتيجية بأبعاده له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على إدارة المخاطر بوجود الإدارة الإستراتيجية كمتغير وسيط، وقد بلغت القيمة



المعيارية لوزن الانحدار (٠.٥٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) مما يدل على أن اليقظة الإستراتيجية تؤثر إيجابياً في تحقيق إدارة المخاطر، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام باليقظة الإستراتيجية من خلال تبني الممارسات الدالة عليها بالجامعات، من شأنه أن يسهم في تطبيق إدارة المخاطر، كما يتبين وجود تأثير مباشر وإيجابي اليقظة الإستراتيجية على المتغير الوسيط (الإدارة الاستراتيجية) فقد بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار (٨.٠٧٤) وهي دالة عند (٠.٠١) وأيضاً وجود تأثير للإدارة الإستراتيجية على إدارة المخاطر حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار (٢.٦٢١) وهي دالة عند (٠.٠١) وبالتالي يُلاحظ أن قوة التأثير كانت للعلاقة المباشرة بين اليقظة الإستراتيجية مع إدارة المخاطر، ومن أجل الحكم على دور المتغير الوسيط، تبين وجود تأثير غير مباشر لليقظة على إدارة المخاطر بوجود الإدارة الإستراتيجية حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار (٠.٥٧٥) وهي دالة عند (٠.٠١) ومن خلال النتائج السابقة يمكن للإدارة الإستراتيجية التأثير في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر وربما تُعزى هذه النتيجة لأهمية اليقظة الإستراتيجية في تطبيق إدارة المخاطر، حيث تتعلق اليقظة بالكشف عن التهديدات والفرص الممكنة وهذا من خلال التحليل الاستراتيجي في سياق تطبيق الجامعات لعمليات الإدارة الإستراتيجية ومن خلال تطبيق اليقظة الإستراتيجية في الجامعات يتم معرفة الاتجاهات الجديدة، والتنبؤ بمختلف التغيرات الهيكلية التي يمكن أن تحدث، ويتم تطوير الخدمات المقدمة بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الجديدة، فضلاً عن البحث عن الميزات التنافسية، وتطويرها، والمحافظة عليها، وكذا تدعيم قدرات الجامعة المعرفية، وتطويرها، كما أنّ لها دوراً مهماً في صياغة رؤية الجامعة، وتحديد رسالتها الاستراتيجية، والعمل المستمر على تحسين موقعها التنافسي، من خلال تطبيق اليقظة التنافسية وزيادة فهمها لعلاقاتها التفاعلية بمحيطها الخارجي بمختلف مكوناته؛ ومن ثم: فهي تعد طريقة فعالة لاستشراف المستقبل، وما يدعم ذلك عمليات التخطيط الاستراتيجي، كما تعد اليقظة الإستراتيجية أداة لتحسين مستوى الممارسات في إدارة المخاطر، ووسيلة لتعديل السلوك وتصويب الانحراف وهذا من خلال مرحلة التقويم والمتابعة بالإدارة الإستراتيجية بطريقة هادفة، وواعية.

كما يرى الباحث أن تحقيق ابعاد اليقظة الإستراتيجية بالمجالات البحثية والتسويقية والمجتمعية تتطلب جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها الجامعة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بالتحليل الاستراتيجي للجامعات والتخطيط الاستراتيجي بما يُعزز تفعيل إدارة المخاطر بالمجال بحوث الجامعات وتسويقها ودرء المخاطر المتعلقة بالتسويق وخاصةً بمجال صندوق البحث العلمي أو رأس المال المخاطر الذي يتم من خلاله رصد ميزانية للعمل الريادي والابتكاري بالجامعات،

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
 كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

وهذا يتفق مع ما أشارت له عطية (٢٠١٧، ٨٢٥) أنه تعد اليقظة الإستراتيجية بالجامعات بمثابة نظام رادار للجامعات، حيث بقيها على علم بمختلف المستجدات، والتداعيات التي تحدث في بيئتها المحيطة، والبقاء متصلة بصفة مستمرة معها بهدف مساعدتها على انتقاء المعلومات اللازمة، وفرزها، وتحليلها، والتحقق من صدقها، ونشرها؛ مما يساعد الجامعات ليس فقط- على البقاء، ولكن يساعدها على التميز، والريادة في مجتمع شديد التنافس وهي أداة لمواجهة التحديات المستقبلية والتنبؤ بمختلف المتغيرات، والتحديات المستقبلية، وتزويد المسؤولين، وصانعي القرارات بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وبالذقة المطلوبة، وتشخيص البيئة المحيطة بالجامعات، وتحليلها: والكشف عن نقاط القوة، والفرص المتاحة، واستغلالها، والكشف عن نقاط الضعف، والتهديدات الوشيكة، وتجنبها بهدف زيادة قدرة الجامعات على استغلال مواردها المختلفة؛ مما يؤدي إلى تعظيم قدراتها الكامنة، وتعزيز مكانتها التنافسية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة الأكلبي (٢٠١٩) حيث تبين أن نظام اليقظة الإستراتيجية للتكيف مع التطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية للجامعات، حيث تقرض وزارة التعليم على الجامعات ضرورة إعداد خطة استراتيجية تقوم على المسح البيئي المستمر، وتحديد الرؤية المستقبلية، والأهداف الإستراتيجية والخطط التنفيذية لتحقيق تلك الرؤى

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة تشينج وزبيد (Ching,Zobid, 2011) التي تبين فيها تأثير اليقظة على الأداء لدعم القرارات الاستراتيجية، ودراسة العتيبي والقحطاني (٢٠١٥) والتي تبين فيها أثر على الأداء المؤسسي ودراسة العابدي وآخرون (٢٠١٨) التي كشفت عن تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي ودراسة الأكلبي (٢٠١٩) كشفت عن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية ودراسة حميد وإبراهيم (٢٠١٩) وجود علاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية، ودراسة ضاري (٢٠١٩) عن تأثير اليقظة الإستراتيجية في الأداء الجامعي ودراسة القرشي (٢٠٢٠) التي تبين فيها وجود العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الجامعات السعودية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية ودرجة تحقيق أبعاد الميزة التنافسية. كما اشارت نتائج بعض الدراسات تأثر إدارة المخاطر بالجامعات بعوامل ذات علاقة باليقظة ومجالاتها كدراسة الزعبي (٢٠١٣م) التي تبين فيها دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر ودراسة (Athanasatos, etal, 2014) التي تبين فيها تأثر إدارة المخاطر (دعم القيادة والإدارة العليا، والدعم من مدير إدارة المخاطر). ودراسة النجار (٢٠١٧)

التي كشفت عن أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية ودراسة إبراهيم (٢٠١٩م) وجود علاقة منطقية بين تطبيقات إدارة المخاطر بالجامعات وتحقيق الميزة التنافسية ودراسة النجار (٢٠١٩) تبين علاقة ارتباطية بين محور إدارة المخاطر والتميز المؤسسي ودراسة (Syreyshchikova, etal, 2020) كشفت عن تأثير إدارة المخاطر بالإدارة الإستراتيجية للجامعات وأن نظام إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من الجامعة الإدارية.

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات وهي على النحو الآتي:
- توفير المهارات والكفاءات البشرية التي تحتاجها اليقظة الإستراتيجية (محترفو المعلومات مختصو الشبكات)، وتحقيق المتطلبات التكنولوجية مثل توفير قاعدة بيانات شاملة وكافية ومتاحة للوحدات والأقسام المختلفة.
  - إنشاء اللجان وفرق اليقظة الإستراتيجية بالكليات والأقسام والوحدات الجامعية.
  - تمكين فرق ولجان اليقظة الإستراتيجية من سهولة الوصول إلى المعلومات الداخلية والخارجية في سعيها لإنشاء بنوك المعلومات وقواعد البيانات ذات الأغراض المتعددة.
  - تنمية ممارسات اليقظة الإستراتيجية بالجامعات السعودية بالمجالات التي كشفت عنها الدراسة بأنها متوسطة كاليقظة البيئية والمجتمعية والبحثية والتسويقية والتنافسية من خلال تنمية مستوى الأنشطة والخدمات المقدمة للباحثين وأعضاء هيئة التدريس بالبحث العلمي والأنشطة والخدمات المقدمة لمؤسسات المجتمع بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة وتقديم النصح وإجراء البحوث التطبيقية لحل ما يواجه المجتمع من مشكلات
  - العمل على توجيه فرق ادارة المخاطر بتبني نظام اليقظة الإستراتيجية من خلال الإدارة الاستراتيجية.
  - ضرورة العمل على تطوير إطار عمل لإدارة المخاطر يتم فيه مشاركة أصحاب المصالح والمستفيدين منها ونشر ثقافة إدارة المخاطر.
  - تدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات على إدارة المخاطر من حيث الاهتمام بالجانب الإجرائي العملي لإدارة المخاطر من تحديد وتحليل وتقييم ومراقبة وعلاج إدارة المخاطر.

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
 كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

- تطبيق إدارة المخاطر ضمن تطبيقات الإدارة الإستراتيجية بالجامعة على المستوى الاستراتيجي والمستويات التنفيذية بحيث يتم ربط سياسات إدارة المخاطر بالممارسات الإستراتيجية والتشغيلية بدء من الإدارة العليا إلى الأقسام والوحدات والمراكز الفرعية بالجامعة.

### المقترحات:

- إجراء دراسة مشابهة على جامعات أهلية ومقارنتها بالنتائج الحالية.
- تصميم خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية وقياس أثرها على إدارة المخاطر.
- إجراء دراسة بعنوان "الريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية وعلاقتها بتطبيق إدارة المخاطر ودراسة حول تعزيز الأمن والسلامة المهنية بالجامعات السعودية في ضوء خبرات نماذج الجامعات العالمية بإدارة المخاطر واليقظة الاستراتيجية".

## المراجع

- إبراهيم، عيدة محمد أحمد(٢٠١٩): إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح".دراسات في التعليم الجامعي: جامعة عين شمس - كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي (٤٣) ص ٢٥٦ - ٣٠٩
- إبراهيم، محمد حسن بابكر، ومحمد، عبدالله محمد عبدالله (٢٠١٩): أثر استراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان".مجلة الدراسات العليا: جامعة النيلين - كلية الدراسات العليا، ١٣(٥٢) ص ١٥٦ - ١٧٥
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، (٢٠٠٥). لسان العرب، ج٢، الطبعة الأولى، بيروت: دار صادر.
- الأسطة، عبد القادر محمد (٢٠١٦) أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، القاهرة: الأكاديميون للنشر والتوزيع
- الأكلبي، عايض بن شافي(٢٠١٩) العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، مجلة جامعة شقراء جامعه شعراء، (١٢) ص ١-٣٦
- الأكلبي، عائض شافي (٢٠١٨) دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، ١٩(١) ص ٢٣٣-٢٨٧.
- الألفي، طارق. (٢٠١٤). تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية: تحديات وطموح. القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- البارودي، منال أحمد (٢٠١٩) علم استشراق المستقبل، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. البديري، أميمة بنت منور عمر(٢٠١٧) الإدارة الإستراتيجية وأثرها على جودة خدمة الجامعات دور الالتزام التنظيمي".المجلة العربية للإدارة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية"، ٣٧(٣) ص ٢٠١ - ٢٠٤.
- بشارت، لينا محمد(٢٠١٨) الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين".مجلة كلية التربية: جامعة طنطا - كلية التربية، ٧٠(٢) ص ٦٠٩ - ٦٥٠.
- بني حمدان، خالد محمد وإدريس وائل محمد(٢٠١٩) الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

- بوخمم، عبد الفتاح ومصباح عائشة (٢٠١٤) دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- بومعزة سهيلة (٢٠٠٩) دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- التويجري، صالح بن حمد (٢٠١٩) ويسألونك عن الإدارة، الرياض: مكتبة العبيكان.
- جامعة الزيتونة (٢٠١٨): استراتيجية إدارة المخاطر: جامعة الزيتونة الأردنية، استراتيجية عام ٢٠١٧/٢٠١٨، المملكة الأردنية الهاشمية.
- جامعة القصيم (٢٠١٧): كتاب أبحاث مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، المحور الثاني: "خطط الجامعات الاستراتيجية، وخطة آفاق للتعليم العالي ومدة مواءمتها لأهداف رؤية ٢٠٣٠ ومبادراتها" خلال الفترة ١٣ - ١٤ ربيع الثاني (١٤٣٨هـ) الموافق (١١-١٢) يناير، ١٩٧-٤١٦.
- الجنابي، أكرم سالم (٢٠١٧): الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل وعمليات، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الجندي، عادل السيد (٢٠١٢). الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي رؤية معاصرة. الرياض: مكتبة الرشد.
- حارثي، سعود عبدالجبار (٢٠١٩): القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق ميزتها التنافسية في جامعة الطائف "المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية (٦٦) ١٢٩ - ١٧٧.
- الحارون، أمل صلاح (٢٠١٩): درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- حسن، جبل حامد علي (٢٠١٤): إدارة المخاطر بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، ١(١) ص ٢٥٥-٣٠٥.
- حمو، مريم (٢٠١٤): أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر.

حميد، لمى ماجد وإبراهيم صديق بلل(٢٠١٩): العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية ( AFS ) ١٤ (٤٦) ص ١٦٨-١٨١.

الحواجرة، كامل محمد يوسف (٢٠٢٠): التأثير المعدل لإدارة المعرفة بين ممارسات إدارة المخاطر الإستراتيجية وريادة الأعمال الإستراتيجية في المشروعات التابعة للصندوق الهاشمي لتنمية البادية الأردنية."المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، ١٦(٣) ص ٦٤٧ - ٦٧٩.

حورية، علي حسين، وطحلاوي، مها إبراهيم (٢٠١٧): "تصور مقترح للتحول الى جامعات بحثية في ظل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي".مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة ٣٧، (٣) ص ٥٥ - ٨٩.

الخلواني، مروة محمود إبراهيم(٢٠١٩): تجويد الاداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية."الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٨(٢٢٥) ٢٨٤ - ٣٣٠.

درندري، إقبال بنت زين العابدين(٢٠١٢): "تصنيف الجامعات: الأسس النظرية والمنهجية والتأثير على التعليم العالي العالمي". المجلة السعودية للتعليم العالي -السعودية (٨)، ص ١١١ - ١٢٥.

الدوري، زكريا. (٢٠١٥). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، وعمليات، وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الذهبي، ياسر بن حسن(٢٠١٧) تطوير المهارات القيادية للأكاديميين في الجامعات السعودية في ضوء مشروع آفاق لبناء مجتمع المعرفة " نموذج مقترح قائم على تحديد الاحتياجات التدريبية"، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الرشيدي، عايض. (٢٠١٦). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في الجامعات السعودية: دراسة مقارنة. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الركابي، كاظم. (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة. ط٨، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الزعبي، علي فلاح(٢٠١٣) دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية: دراسة تطبيقية."المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٦(١١) ص ١ - ٤٣

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
كمغبر وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٨) "اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية". المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية (٥٢) ص ١- ٣٩.
- الزبيدي، رباب (٢٠١٤). إدارة المخاطر في الكليات الأهلية الجامعية لمحافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام التدريسين [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة بغداد العراق .
- السبيعي، عبدالعزيز بدر سعود (٢٠١٩) أثر ممارسات إدارة المخاطر الإستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، المفرق.
- سكيثي، محمد إبراهيم، الزبون محمد سليم (٢٠١٧). تطوير استراتيجية مقترحة للجامعات السعودية لمواجهة التغيرات والتحديات التربوية في ضوء وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكليات التربية فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٠ (٢٨) ص، ٩٩-١٢٤.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر بن عبدالعزيز (٢٠١٦). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ١(٦). ٢٢٥ - ٢٨٠.
- الشريف، طلال. (٢٠١٠). أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام ١٤٢٣ - ٤٣٠ هـ. [رسالة دكتوراه غير منشورة] كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشملان، خالد بن عبدالعزيز حمد، والفوزان، الجوهرة بنت سليمان (٢٠١٧) "متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الإستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة". في أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م - جامعة القصيم - السعودية القصيم: جامعة القصيم، ٢٢٩ - ٢٦٨.
- الشميلي، عائشة يوسف (٢٠١٧) الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشهري، علي. (٢٠١٧). مدى توافر مهارات الإدارة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في جامعة أم القرى. [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشيخ، بابر مبارك عثمان، والتاج محمد محمد علي (٢٠١٧) "أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية- العراق ٩، (١٩) ص ٢٧٢ - ٢٩٤.



ضاري، وعد سنجار (٢٠١٩) تأثير اليقظة الإستراتيجية في الأداء الجامعي / دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

طوقان، عامر (٢٠١٨) التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، دار البيروني للنشر والتوزيع، الطيبي، فادي عبدالرزاق عمر (٢٠١٩) التوجه الاستراتيجي لدى رؤساء الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر عمداء الكليات" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

العابدي، علي رزاق، الصائغ، محمد جبار، الذبحاوي، دجلة جاسم محمد (٢٠١٨) تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي دراسة استطلاعية لأراء التدريسين في معهدي الكوفة والنجف-جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد، ١٥(١) ص ١٠٦-١٢٧.

العباسي، فادي السيد العربي طه، ومرجان رانيا قدري أحمد (٢٠١٥) تصور مقترح لإدارة المخاطر المدرسية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية والعربية: دراسة مقارنة".دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان - كلية التربية، ٢١(٤) ص ٩١١ - ٩٨٤.

عبد الرشيد بن ديب، وشلاي عبد القادر (٢٠٠٨) مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر: مداخل مقدمة للمشاركة في الملتنقى الدولي الثالث حول: استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات؛ الأفاق والتحديات" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي بولاية الشلف، الجزائر ص ١-٢٦.

عبدالعال، نجلاء عبد التواب عيسى (٢٠١٨) خريطة استراتيجية لتحقيق اليقظة الإستراتيجية في جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، ١٥ (٨٢) ص ١-٦٦.

عبوي، زيد منير (٢٠١٨) الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

العنبي، تركي بن كديمس، والقحطاني غادة بنت فهد بن عبدالله (٢٠١٥) "اليقظة الإستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي".دراسات عربية وإسلامية: جمعية الثقافة من أجل التنمية - مركز دراسات التراث وتحقيق المخطوطات، ٦، (١٣) ص ٧٥ - ٢٤٢.

العديلي، إبراهيم (٢٠١٨) فن الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. عساس، مريم، وحموري زينب (٢٠٢٠) دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ضوء معايير التدقيق الدولية: دراسة عينة من المصارف لولاية سكيكدة".مجلة البشائر

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
 كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

- الاقتصادية: جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٦(١) ص ٧٤٥ - ٧٥٩.
- عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٧) تطوير الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية "دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان - كلية التربية، ١٣(١) ص ٧٩٣ - ٩٠٣.
- علاوي، نصيرة(٢٠١٦) واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال "مجلة البشائر الاقتصادية: جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٢(٦) ص ١٤٩ - ١٦٥.
- العنزي، ناصر(٢٠١٥). إدارة المخاطر ودورها في استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي للحد من الأزمات والكوارث، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عيد، هالة فوزي محمد. (٢٠٢٠). تطوير أداء أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٣ (١٠) ص ص. ٣٣٩-٣٨٥.
- عباروس، أحمد نجم الدين أحمد(٢٠١٥م) آليات إدارة الشراكة الدولية ودورها في تحسين مستويات التصنيفات العالمية لجامعتي القاهرة والملك سعود. "مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر، ٢٦ (١٠٤)، ص ١ - ٩٤.
- العيساوي، محمد حسين منهل، والمالكي هيلين نعمة حطاب (٢٠١٨) تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيرا تفاعليا: بحث تحليلي لآراء أعضاء بؤعدس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة "مجلة دراسات إدارية: جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد، ١٠(٢٠) ص ٣٠٢ - ٣٣٢.
- الفحيلة، إبراهيم، (٢٠١٥). تطوير الجامعات السعودية الأهلية في ضوء الإدارة الاستراتيجية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الفقهاء، عصام نجيب (٢٠١٢): إدارة المخاطر في الجامعات العربية: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن "مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، ٢٣(٩١) ص ٧٩ - ١٠٣.
- المالكي، مريم عبدالله علي(٢٠١٨) "دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية "مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ١(١٧٩)، ص ٧٦٨ - ٨١٧.

محاط أميرة (٢٠١٤): أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة على مؤسسة اتصالات الجزائر [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

محمد هاني محمد (٢٠١٤): الإدارة الإستراتيجية الحديثة، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع. محمد، حنان أحمد الروبي (٢٠١٩): تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، ١٩ (١) ص ١٢٩-٢١٨.

المدرع، سفر بن بخيت (٢٠١٩): تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر: ISO 31000:2018 دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية". مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط- كلية التربية، ٣٥ (٥) ص ٥٢ - ١٠٣.

المزيني، خلود (٢٠١٤). واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في العمادات المساندة والادارات العامة بجامعة الإمام. [بحث تكميلي مقدم للحصول على درجة الماجستير] ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

المطيري، خالد مطر (٢٠١٩) درجة تطبيق إدارة المخاطر في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، المفرق.

المغربي، عبدالحميد. (٢٠١٩). الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية. الطائف: إدارة النشر العلمي

المغير، محمد محمد، وصالحه رائد أحمد طه (٢٠١٩) آليات الربط بين الخطط الإستراتيجية الوطنية والخطط الإستراتيجية للهيئات المحلية: دراسة حالة خطط إدارة مخاطر الأزمات والكوارث في فلسطين".مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح (٣١) ص ٨٣ - ١١٥.

المنييعر، أميرة. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء نظرية رينترز للنمطية المعيارية استراتيجية مقترحة. [رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية]، جامعة الملك سعود، الرياض.

ميلي، سمية أحمد (٢٠٢٠) انعكاسات اتفاقية بازل ١١ و ١١١ على إدارة المخاطر البنكية مع الإشارة إلى واقع تطبيقها في البنوك الجزائرية".مجلة العلوم الإدارية والمالية: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٤ (٢) ص ٢٧ - ٤٦.

الإدارة الإستراتيجية بالجامعات السعودية  
كمتغير وسيط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر

- نايل، سحر. (٢٠١٧). الإدارة الإستراتيجية للجامعات: نماذج عالمية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- النجار، عمر محمد خليل (٢٠١٩) أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- النجار، غسان محمد خليل(٢٠١٧) أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
- هاشم، نهلة عبدالقادر، وناصر مرفت صالح (٢٠١٧) "القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية". في المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ١٩٧ - ٢٠٦.
- الهدبان، تغريد بنت عبدالله بن هبدان (٢٠١٩) تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية "تصور مقترح، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- وزارة التعليم (٢٠١٩) المعرض والمؤتمر الدولي للتعليم العالي (IECHE) في دورته الثامنة في المدة من ٥-٨ شعبان ١٤٤٠هـ الموافق ١٠-١٣ إبريل ٢٠١٩م عنوان: الجامعات السعودية في عصر التغيير.
- Ahmad, S. N., Isa, M. Y., and Tapa, A. (2016). Web disclosure of risk management practices in Malaysian public universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11):404-410.
- Athanasatos, Spyridon & Michaelides, Silas & Papadakis, M. (2014). Identification of weather trends for use as a component of risk management for port operations. *Natural Hazards*. 72(1) p41-61
- Brinci, M., & Eren, E. (2013). The effects of strategic Management practices on the Performance of the universities in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 13(3), 17-32
- Bruce, Johanston , (2003) Higher Education finance and accessibility :An international comparative Examination of tuition and finance assistance policies. In: Heather Egging (ed. *Globalization and reform in Higher Education*: London: Open University press.

- Chapman, R. J. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. John Wiley & Sons, West Sussex England
- Ching, Seng yap & Zabid, Rashid.(2011). *Competitive Intelligence Practices and firm Performance*, AlMadinali International University Journal Court in Malaysia. 3(61), 175-189.
- Clyde-Smith, J. (2014). *Utilising enterprise risk management strategies to develop a governance and operations framework for a new research complex: A case study*. *Journal of Largeer Education Policy and Management*, 36(3):327-337.
- Edwards, F. (2012). *The evidence for a risk-based approach to Australian largeer education regulation and quality assurance*. *Journal of Largeer Education Policy and Management*, 34(3):295-307.
- Enriquez, J. (2016). *Decision-making and Strategic Management as Sources of Sustained Competitive Advantage in a Large-Cost Private Multi-Campus University in México*, (Phd) management and Business Administration), Corvinus University, Mexico.
- Gichohi, P. (2015). *The Strategic Management Practices in Academic Librariessin Kenya: The Case of USIU Libraries, Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 12- <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac>
- Gurtner, Yetta & Morgan, Damian. (2016). *Risk Management for Small Tourism Business. One Day Training Programme and Practical Resource Guide - Training Manual*. 10.13140/RG.2.1.2344.9203
- Gutiérrez, Yolanda & Sanchez Ortiz, Aurora. (2018). *Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos basado en ISO 31.000:2012 para los Procesos de Docencia de Pregrado en una Universidad Chilena. Formación universitaria*. 11. 15-32. 10.4067/S0718-50062018000400015.
- Haythem Ayachi(2004) *L'adéquation entre le Système d'Information et la Veille Stratégique dans une Activité de Construction de Sens*”, *Revue Management et Avenir*, P204-266.
- ISO 31000:(2018) *Risk management — Guidelines*, IEC 31010, *Risk management — Risk assessment techniques*, <https://www.iso.org/standard/65694.html> , Retrieved 1/12/2023
- Lesca, H. & Raymond, L.(2017). *Expérimentation D'un Système-Expert Pour L'évaluation De La Veille Stratégique Dans Les Pme*. *Revue Internationale P.M.E.6*, (1 )49-65
- Moeller, R. R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*. John Wiley & Sons, New Jersey.

- Nambi, K. (2015). Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda. *Measuring Business Excellence*, 19(2)P42-56.
- Pirttimaki, Virpi ( 2007) *Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies*”, [published Thesis of Doctor of Technology] Tampere University of Technology
- Rabhi salahla (2008) *veille stratégique au service de l’intelligence d’entreprise* présentation préparée le cadre du séminaire sur l’intelligence économique,algerhotel aurassi,le23decembre2008.
- Sum, R. M. (2015). *Risk Prioritisation (RP): A Decision-Making Tool for Risk Management*. PhD thesis.
- Sum, Rabihah Md & Saad, Md, Zurina. (2017). *Risk Management in Universities*. Conference: 3rd International Conference on Qalb Guided Leadership in Larger Education Institutions, [https://translate.google.com/translate?hl=ar&sl=en&tl=ar&u=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F321746840\\_Risk\\_Management\\_in\\_Universities&anno=2&prev=search](https://translate.google.com/translate?hl=ar&sl=en&tl=ar&u=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F321746840_Risk_Management_in_Universities&anno=2&prev=search).
- Syreishchikova, Nelli & Pimenov, Danil & Mikolajczyk, Tadeusz & Moldovan, Liviu. (2020). *Development of a Risk Management Technique in Strategic Planning of Universities*. Case study of a Polytechnical Institute. *Procedia Manufacturing*. 46. p256-262.
- Tan, Siew-Fan Wong, William Yeoh, (2009) *Business Intelligence Systems: State-of-The-Art Review and Contemporary Applications*”, Symposium on Progress in Information & Communication Technology, University Tunku Abdul Rahman, Malaysia
- The university of Australia (2014) *Risk management framework, university procedure: council, corporate governance federation university procedure*, Australiap1-44
- Kline, R. B(2011) *Principles and practice of structural equation modelling*, 3rd, Guilford Pres.