



ALbaha University

العدد الثامن والعشرون ... محرم ١٤٤٣هـ - سبتمبر ٢٠٢١م

ردمك (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢ - ١٦٥٢

ردمك: ٧١٨٩ - ١٦٥٢

# مجلة جامعة الباحة

## للعلوم الإنسانية

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة





المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

# مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

رندملا (النشر الإلكتروني): ١٦٥٢-٧٤٧٢

رندملا: ١٦٥٢-٧١٨٩

العدد الثامن والعشرون ... محرم ١٤٤٣ هـ - سبتمبر ٢٠٢١ م

## تابع المحتويات

- 566 أثر اختلاف نمط التعليم الطارى عن بعد عبر نظام Blackboard في تحقيق نواتج تعلم مقرر تطبيقات التعلم الإلكتروني لدى عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الباحة.....  
د. عماد بن جمعان عبدالله الزهراني
- 587 واقع تطبيق الخطة الاستراتيجية لجامعة شقراء، ودرجة تحقيقها لأهداف برنامج التحول الوطني 2020.....  
د. مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي
- 625 الإسهام النسبي لكل من الرفاهية النفسية واليقظة الذهنية في التنبؤ بجودة الحياة في العمل المدرسي لدى المعلمين.....  
د. أحمد بن محمد حسين الزيداني
- 682 اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وعلاقتها بفعالية تدريب قياداتها الأكاديمية.....  
د. منال عبد الرحمن سفر
- 718 درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للأنشطة القائمة على أنماط الذكاءات المتعددة لدى طلبة التربية الفنية بجامعة الباحة.....  
د. أحمد إبراهيم أحمد آل ساعد الغامدي

رئيس هيئة التحرير:

د. مكين بن حوفان القرني

مدير التحرير:

د. محمد عبد الكريم علي عطية

أعضاء هيئة التحرير:

د. سعيد بن أحمد عيدان الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية العلوم والآداب بالمنطق جامعة الباحة

د. عبد الله بن خميس العمري

أستاذ مشارك بقسم اللغة العربية

كلية العلوم والآداب ببلجرشي جامعة الباحة

د. محمد بن حسن الشهري

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الباحة

د. خديجة بنت مقبول الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

د. محمد بن عبد الكريم علي عطية

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

رندملا النشر الورقي: 1652 — 7189

رندملا النشر الإلكتروني: 1653 — 7472

رقم الإيداع: 1963 — 1438

ص. ب: 1988

هاتف: 00966 17 7250341 / 00966 17 7274111

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: bujz@bu.edu.sa

الموقع الإلكتروني: https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujzhs

## اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وعلاقتها بفعالية

### تدريب قياداتها الأكاديمية

د. منال عبد الرحمن سفر

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك

كلية التربية في جامعة أم القرى

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى، والتعرف على مستوى فعالية تدريب قياداتها الأكاديمية، والتعرف على العلاقة بين ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى، وبين فعالية تدريب قياداتها الأكاديمية، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (٧٢) قائداً وقائدة أكاديمية بجامعة أم القرى من ذوي الخبرة في المجال الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات اللازمة عن طريق استبانة مكونة من محورين، تناول المحور الأول (٤٣) فقرة لقياس درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية، وتناول المحور الثاني (٢٥) فقرة لقياس مستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى "مرتفعة"، وأن مستوى فعالية تدريب قياداتها "مرتفع"، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية ومستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.

الكلمات المفتاحية: تحليل (PESTEL)؛ اليقظة الاستراتيجية؛ القيادات الأكاديمية؛ الجامعات.

## Strategic Vigilance at Umm Al-Qura University in The Light of PESTEL Analysis and its Relation to The Effectiveness of Training its Academic Leaders

Dr. Manal Abdel Rahman Safar

Associate Professor of Educational Administration and Planning

Faculty of Education at Umm Al-Qura University

#### Abstract:

The study was aimed at identifying the level of practice of strategic vigilance at umm al-Qura University in the light of pestel analysis and its relationship to the effectiveness of the training of its academic leaders, and the study was applied to a Random sample of (72) academic leadership at um al-Qura University with experience in the administrative field, and the study adopted the descriptive approach, and the necessary data was collected by a two-axis questionnaire, dealing with the first axis (43) paragraphs divided into six dimensions to measure the level of strategic vigilance practice, and the second axis (25) divided into three stages. To measure the effectiveness of academic leadership training, the study's findings indicated that strategic vigilance at Um al-Qura University in light of pestel analysis is practiced at a "high" level, and that the effectiveness of the training of its leaders is "high", and the results of the study found a positive correlation between the level of strategic vigilance exercise and the degree of effectiveness of academic leadership training.

**Keywords:** PESTEL analysis, strategic vigilance, academic leaders, universities.

## مقدمة:

يشهد عالم اليوم تطورات سريعة ومعقدة في شتى مجالات الحياة، مما جعل المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات تجد نفسها في بيئة متغيرة في احتياجاتها بدرجة كبيرة، وقد استدعى ذلك اهتمام المؤسسات باتخاذ القرارات التي تعتمد في نجاحها على سرعة الحصول على المعلومة، ومدى شمولها، وعلى درجة تحليلها وترجمتها، فالمعلومات تُعد المورد الأساسي لاتخاذ القرارات الرشيدة، ومن ثم بقاء واستمرار المؤسسات في عالم متغير تحكمه الميزة التنافسية.

ونظراً لكثافة المعلومات حول محيط المؤسسات التعليمية وتشعبها وسرعة تغيرها، أصبحت في أمس الحاجة إلى وجود أساليب معينة لها، مما يتطلب التوجه نحو ما يعرف باليقظة الاستراتيجية، والتي تُعد من أبرز الأساليب الإدارية المستخدمة في مواجهة التغيرات وملاحقة التطورات، لكونها سياق معلوماتي يُمكن المؤسسة إلى الإصغاء المسبق لبيئتها الداخلية والخارجية، وذلك للتعرف على الفرص المتاحة واستغلالها، والتعرف على المخاطر المحتملة وتفاديها أو التقليل من أثارها (كرومي، وعمر، ٢٠١٣).

كما تهدف اليقظة الاستراتيجية بشكل رئيسي إلى كشف الإشارات الخفية، والتغيرات المحتملة والعميقة في البيئة المحيطة للمؤسسات، فهي تركز على الحصول على المعلومات المناسبة والضرورية لاتخاذ القرارات؛ وهو ما يمثل ميزة تنافسية لدى المؤسسات التي تتبناها كأسلوب إداري، فتنطبق اليقظة الاستراتيجية بدعم المؤسسات نحو تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، وذلك من خلال قدرتها على المراقبة المستمرة للتغيرات الطارئة من حولها، والمساعدة في تقديم المبادرات اللازمة (Drevon, Maurel & Dufour, 2018).

في هذا السياق أكدت دراسة (خليل، ٢٠١٩؛ الشوابكة، ٢٠١٩؛ محمود، ٢٠١٧؛ فالتة، ٢٠١٣) على أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسات. كما أشارت دراسة (Heintz, & et al., 2016) إلى دور اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالتفاعلات المستقبلية للمؤسسة، بينما أكدت دراسة (فرج، ٢٠١٥) على دور اليقظة في وقاية المؤسسات من الأزمات التي يُمكن أن تواجهها مستقبلاً.

إن اليقظة الإستراتيجية أداة رائدة في الاهتمام بالمعلومات المستجدة ومراقبتها ورصدها عن طريق التنبؤ المسبق من خلال الإشارات المبكرة التي تحدث في محيط المؤسسات، وهو ما يتطلب تحليلاً لجميع العوامل المؤثرة في بيئتها، سواء أكانت السياسية منها أم الاقتصادية أم التكنولوجية أم الاجتماعية ونحوها، بغرض معرفة ما يتاح لها من فرص وما يقف أمامها من عوائق (Rothberg & Erickson, 2007, P:16)، فالتحليل البيئي للمؤسسات التعليمية يُعد أحد الآليات التي يمكن اعتماد اليقظة الاستراتيجية عليها، وتؤكد ذلك دراسة (العيساوي والمالكي، ٢٠١٨) والتي أشارت إلى أهمية توجه اليقظة الاستراتيجية نحو تحليل بيئة الجامعات لتحقيق

ميزة تنافسية مستدامة، من خلال اعتمادها على نتائج التحليل البيئي (SWOT) كمتغيراً تفاعلياً، كما أكدت دراسة (الشريف ومحلب، ٢٠١٥) على الدور الكبير للتحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في تدعيم المزايا التنافسية للجامعات، من خلال تعريفها بنقاط قوتها ونقاط ضعفها، والعمل على تفصي بيئتها الخارجية من أجل تعزيز مزاياها التنافسية.

وهنا تجدر الإشارة الى تحليل (PESTEL) والذي يُعد أحد الأدوات الاستراتيجية لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية، حيث يُعرف معهد الإدارة القانونية (Chartered Management Institute) تحليل (PESTEL) بأنه "أداة تحليلية تستخدم لتحديد وتقييم البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة بهدف جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية" (CMI, 2013)، فتحليل (PESTEL) يُعد أداة بسيطة سهلة الفهم والاستخدام، تساهم في فهم بيئة المؤسسة خارجياً وتحفز على تطوير توجهها الاستراتيجي (Rastogi & Trived, 2016).

وبما أن عصر المعلومات الذي تعيشه الجامعات يُعد المحرك للتغيير والتطوير بما يتواءم مع أفكار وتقنيات العصر، فقد فرض على القيادات الجامعية التوجه نحو تبني المفاهيم والمداخل الجديدة في الإدارة، بهدف الوصول إلى المعلومة الاستراتيجية الذكية، والتي تساعدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك من خلال رصد التغيرات السريعة التي تحدث حول الجامعات، وفهم العلاقة القائمة بين الجامعات ومحيطها وأبعادها المستقبلية، واكتشاف الفرص واقتناصها وتجنب الأضرار التي قد تحقق في حالة التخلف عن المنافسين (هاشم، ناصف، ٢٠١٧).

إن التوجه نحو تبني اليقظة الاستراتيجية كنظام، وضمان نجاحها واستمراريتها في المؤسسات بشكل عام، والجامعات كأحد تلك المؤسسات، مرهوناً بدور القيادات الجامعية، باعتبارهم عنصراً مهماً من عناصر تطوير الجامعات، حيث يتطلب تطبيق اليقظة الاستراتيجية من القيادات الجامعية، تنظيمًا إدارياً محددًا يتمثل في منهجية عمل متكاملة لجمع المعلومات ومعالجتها بغية اتخاذ القرار المناسب، كما يتطلب تكوين فريق عمل متخصصاً ينبغي أن يكون فيه المتيقظ متمكناً من أساليب وتقنيات جمع المعلومات وكيفية التعامل معها في ظل احترام القانون (مجيد وخليفة، ٢٠١٨).

وفي ظل المنافسة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، اهتمت المملكة اهتماماً كبيراً بتطوير وتدريب منسوبيها، ولاسيما أصحاب القرار من قياداتها الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث تُعد القيادات بلا شك أئمن مواردها المتاحة، والعنصر الرئيس في تطوير الجامعات، ورفع مستوى أدائها، فهم مصدر المعرفة والمهارة والوسيلة للحفاظ على وجود الجامعات واستمراريتها وتميزها. وبشكل عام فإن التركيز والاهتمام بعمليات تنمية القيادات في قطاع التعليم وتدريبهم، اتسع مع الجهود المبذولة في البرنامج الوطني لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وما تبعها من

إنشاء واعتماد العديد من المراكز التدريبية والأكاديميات الخاصة بإعداد وتطوير القيادات الإدارية على مستوى المملكة، وقد أكدت توصيات دراسة (المخلفي، ٢٠١٩) على ضرورة إعطاء الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها وفق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) الدعم الكافي ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعات.

فالتدريب جزء لا يتجزأ من عملية التطوير والتنمية، التي تقع على عاتقها إيجاد بيئة إدارية سليمة تعمل تحت قيادة تتمتع بالكفاءة والقدرة على مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة، حيث إن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن القيادات من مواجهة التحديات التي يفرضها التطور المستمر في بيئتهم المحيطة؛ لذا تسعى الدراسة الحالية لمحاولة الكشف عن العلاقة بين ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة أم القرى وبين فعالية تدريب قياداتها.

### مشكلة الدراسة:

في إطار سعي الجامعات السعودية نحو تحقيق أهدافها في ضوء متطلبات رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وجدت الجامعات السعودية الدعم من الدولة في سبيل تحقيق رؤيتها الوطنية التي تستهدف "وجود خمس جامعات سعودية على الأقل بين أفضل مائتي جامعة دولية"، وهو ما وضع الجامعات السعودية في المسار الدولي لتطوير أدائها، كما أوجد تنافساً كبيراً فيما بينها، مما استلزم توجه الجامعات نحو التفرد بمواصفات وخصائص تميزها عن غيرها من الجامعات، وذلك من خلال خططها الاستراتيجية المستقبلية، واتصالها الدائم ببيئتها، ودعمها لروح المنافسة العلمية والثقافية (الهجري، ٢٠١٧).

وفي ظل المنافسة التي أصبحت مرهونة باستباقية الحصول على المعلومات، أصبح تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية مطلباً استراتيجياً في الجامعات، فاليقظة الاستراتيجية مصدرًا حيويًا يدعم القيادات ومتخذي القرارات بالجامعات نحو اتخاذ القرارات الصائبة، من خلال حصولهم على المعلومات الدقيقة واللازمة في الوقت المناسب، كما تساعد اليقظة الاستراتيجية على التنبؤ بالفرص المتاحة أمام الجامعات وإمكانية استغلالها، وتحديد التهديدات والمخاطر والعمل على تجنب وقوعها (عطية، ٢٠١٧). حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي كافيًا للتنبؤ بالمستقبل، فالتغيرات لم تعد تسير وفق مسار خطي كما في السابق، حيث أصبحت التطورات السريعة والتغيرات المفاجئة سمة العصر (حنان، ٢٠١٨).

إن التوجه نحو تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية في التعليم العالي مطلباً ملحقاً في مجال تطوير أداء مؤسساته وتحقيقها للميزة التنافسية، فقد أكدت دراسة (العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥) على أهمية تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، لأهمية دورها في رفع مستوى الأداء المؤسسي في ضوء

التغيرات الحاصلة التي تفرض عليها التأقلم معها ومسايرتها بما يحقق لها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومواجهة التحديات المستقبلية، وفي السياق نفسه أكدت دراسة (عطية، ٢٠١٧) على أهمية دور اليقظة الاستراتيجية في التصدي للمشكلات التي تواجه الجامعات أثناء تنفيذ خططها الاستراتيجية. وكذلك أكدت دراسة (مجيد وخليفة، ٢٠١٨؛ العيساوي والمالكي، ٢٠١٨) أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات يعمل على تحسين مركزها التنافسي. في حين أكدت دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٦) على أهمية امتلاك الجامعات لمهارات اليقظة الاستراتيجية التي تهدف لإعادة هيكلتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ما أكدت دراسة (الأكلي، ٢٠١٩) على تعزيز نظام اليقظة الاستراتيجية لتأثيرها الإيجابي على حوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).

كما تظهر أهمية تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالجامعات في اعتمادها على تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسات الجامعية، ويُعد تحليل (PESTEL) للعوامل الخارجية، كما أكدت دراسة (المليكى، والجحافى، ٢٠١٩) أحد أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، والتي تُساعد الجامعات على فهم شامل للبيئة الخارجية التي تعمل فيها، وتعريفها بشكل واضح على كل المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر عليها، بالإضافة إلى مساعدة الجامعات في دعم تخطيطها الاستراتيجي الفعال، واتخاذ قراراتها الرشيدة.

وبما أن اليقظة الاستراتيجية هي النشاط الذي يدعم رؤية متخذي القرار من القيادات الجامعية من خلال تقديم المعلومة المؤثرة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فقد تطلب ذلك دعم القيادات الجامعية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات كنظام فعال يسمح بمتابعة ورصد المعلومات في البيئة الخارجية للجامعات ومعالجتها وتحليل العوامل المؤثرة عليها، وذلك من خلال تحديد الإجراءات التنظيمية وتوفير الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة القادرة على إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية واستمرارها ونجاح ممارستها، وهو ما يتطلب قيادات جامعية ذات مهارات إدارية وتوجهات إستراتيجية (الزهيري، ٢٠١٨).

وغني عن البيان أن للتدريب دورًا أساسيًا في رفع كفاءة القيادات الجامعية في مجال التوجهات الإستراتيجية، وفي هذا السياق يُعد التدريب أهم الخيارات الإستراتيجية للجامعات، وقد أوصت دراسة (Long, et al., 2015) بأهمية توفير فرص تدريب العمداء والوكلاء بالجامعات في مجالات الإدارة الإستراتيجية التي تسهم في بناء نظرة مستقبلية تمكنهم من الاستعداد للمشكلات المحتملة بجامعاتهم، مع التركيز على أهمية تحديد المهارات التي تعود على فعالية أدوارهم المطلوبة. كما أشارت دراسة (البرازي، ٢٠١٤) إلى أهمية تطوير القيادات الجامعية في مجال الإدارة الاستراتيجية؛ ليكونوا قادرين على استيعاب الحاضر ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي. وبما يسهم في بناء نظرة مستقبلية تمكنهم من الاستعداد للمشكلات المحتملة بجامعاتهم. إلا أن الجامعات السعودية كما

د. منال عبد الرحمن سفر: اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وعلاقتها بفعالية تدريب قياداتها الأكاديمية.

أشارت دراسة (أبو علامة، ٢٠٢٠) مازالت تفتقر إلى وجود إستراتيجية خاصة بكلٍ منها فيما يختص بتطوير قياداتها الأكاديمية، نتيجة لغياب الإطار المنظم لذلك، حيث لم تولي وزارة التعليم العالي (سابقًا) الاهتمام الكافي بهذا الأمر، رغم الميزانيات الضخمة التي خصصتها الدولة لعملية تدريب القيادات بالجامعات.

وعطفاً على ما سبق وفي ضوء ندرة الدراسات التي بحثت في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتدريب القيادات الأكاديمية، جاءت هذه الدراسة التي هدفت الى التعرف على ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وعلاقتها بفعالية تدريب قياداتها الأكاديمية.

### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: "ما علاقة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى بفعالية تدريب قياداتها الأكاديمية؟"، ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى بأنواعها (السياسية، الاقتصادية، الثقافية الاجتماعية، التقنية، البيئية، القانونية) من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
٢. ما مستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى وفقاً لمراحل (ما قبل التدريب، التدريب، ما بعد التدريب) من وجهة نظرها؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وبين مستوى فعالية تدريب قياداتها الأكاديمية؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى بأنواعها (السياسية، الاقتصادية، الثقافية الاجتماعية، التقنية، البيئية، القانونية) من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
٢. التعرف على مستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى وفقاً لمراحل (ما قبل التدريب، التدريب، ما بعد التدريب) من وجهة نظرها.
٣. الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وبين مستوى فعالية تدريب قياداتها الأكاديمية.

### أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من أهميتها النظرية والتطبيقية التالية:

١. تناولت الدراسة موضوع اليقظة الاستراتيجية والذي يُعد أحد التوجهات الإدارية الحديثة في قطاع التعليم العالي، لذا يتطلب ذلك إلقاء الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهدافها وأهمية تطبيقها في ضمان نجاح المؤسسات التعليمية العالي وبقائها وتميزها في ضوء مواكبة الكم والنوع الهائل من المعلومات من حولها.
٢. تركيز الدراسة على أهمية الدور الذي تؤديه القيادات الأكاديمية بالجامعات، والتأكيد على الاهتمام المتزايد بفعالية تدريبهم في عصر يتسم بالتغيرات والتطورات المتسارعة وبحدة المنافسة.
٣. ربط الدراسة لموضوعين مهمين هما: ممارسة القيادات الأكاديمية لليقظة الإستراتيجية بجامعة أم القرى، وفعالية البرامج التدريبية المقدمة لهم، في ظل ندرة الأبحاث العلمية التي ربطت بين الموضوعين.
٤. قد تساعد نتائج الدراسة الميدانية لليقظة الاستراتيجية متخذ القرار بجامعة أم القرى في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، وتحسين وضع الخطط الاستراتيجية التي تواكب التغيرات المستمرة، ومحاولة ضبط العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة.
٥. تزويد المسؤولين بجامعة أم القرى بتوصيات مبنية على نتائج الدراسة الميدانية، في مجال تطوير البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى تبني برامج تدريبية وورش عمل خاصة بتفعيل ممارسة اليقظة الإستراتيجية
٦. تقديم اقتراحات تزود الدارسين والباحثين بدراسات أخرى مقترحة في مجال الدراسة الحالية.

#### مصطلحات الدراسة:

**اليقظة الاستراتيجية:** تُعرف بأنها: "تتبع مسار معلوماتي عن البيئة الخارجية يمد المؤسسة بإشارات الإنذار المبكر التي تمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب" (Rothberg & Erickson, 2007, P:14).

**تحليل (PESTEL):** يُعرف بأنه: أحد أدوات التحليل الإستراتيجي المستخدمة في مسح وتحليل العوامل البيئية الخارجية المؤثرة التي يجب أخذها في الاعتبار، والتسمية اختصاراً للأحرف الأولى لعوامل أداة التحليل، والمكونة من العوامل: "السياسية/ Political"، و"الاقتصادية/Economical"، و"الاجتماعية/Social"، و"التقنية/Technological"، و"البيئية/ Environmental"، و"القانونية/Legal" (Jurevicius, 2013).

**تُعرف اليقظة الاستراتيجية إجرائياً بأنها:** مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تحددها القيادات بجامعة أم القرى لرصدها المعلومات المؤثرة وفقاً لتحليل (PESTEL) لعوامل البيئة الخارجية (السياسية، والاقتصادية،

والثقافية الاجتماعية، والتقنية، والبيئية، والقانونية) والتي تُمكن القيادات الأكاديمية من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة في الوقت المناسب.

**التدريب:** يُعرف بأنه: "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الإدارية والمهنية والتقنية والسلوكية للأفراد؛ من أجل زيادة ورفع الكفاءة والفعالية في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية" (Casse, 1994, P:48).

**الفعالية:** تُعرف بأنها: "قدرة الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة" (Alazard & Sepori, 2010, P:7).

**ويُعرف التدريب إجرائياً بأنه:** مجموعة المراحل التي تعتمدها جامعة أم القرى في تدريب قياداتها الأكاديمية، والتي تسعى إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والمهنية، بهدف رفع كفاءتهم في القيام بالأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية، وقد تكونت في الدراسة الحالية من خلال أداة الدراسة المعدة من مراحل: (ما قبل التدريب، التدريب، ما بعد التدريب).

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وعلاقتها بمستوى فعالية مراحل تدريب قياداتها الأكاديمية من وجهة نظر عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، والتي تشغل منصب (عميد/وكيل/وكيلة) خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٤١هـ/٢٠١٩م.

#### الإطار النظري:

#### مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

يُعد مصطلح اليقظة الإستراتيجية مصطلحاً حديث النشأة، ظهر مع نهاية الثمانينات في أدبيات العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال بالمؤسسات الفرنسية، ثم انتشر في الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتستثمرها في جميع المجالات. وقد عرفت اليقظة الاستراتيجية بأنها: "عملية البحث عن المعلومات بصفة مستمرة ومعالجتها وتخزينها، مع رصد الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة" (Dhenin & Fournier, 1998, P:203)، كما عرفت اليقظة الاستراتيجية بأنها: "عملية تعتمد على جمع المعلومات بشكل استباقي لحركة البيئة الخارجية، بهدف خلق فرص متعددة أمام المؤسسة تمكنها من التفوق على منافسيها في نفس القطاع" (Lesca, 2001). وعرفت أيضاً بأنها: "عملية مستمرة تتعقب المعلومات المتوقعة للتغيرات المحتمل حدوثها في المحيط الخارجي للمؤسسة، بهدف إنشاء فرص جديدة للعمل، والتقليل من أخطائه كنتيجة لعدم

التأكد" (Lesca & Kriaa, 2003). وعرفها (روبيح، ٢٠٠٤) بأنها: "السياق المعلوماتي الذي يساعد المؤسسة على الإصغاء الإرادي المسبق لبيئتها الخارجية، بهدف التعرف على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو معرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من آثارها". كما عُرفت بأنها: "تتبع مسار معلوماتي عن البيئة الخارجية يمد المؤسسة بإشارات الإنذار المبكر التي تمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب" (Rothberg & Erickson, 2007, P:14).

ويتضح مما سبق أن اليقظة الاستراتيجية تعتمد بشكل رئيس على المعلومات الاستباقية للبيئة الخارجية، التي حددها بعض الكتاب بنوعين من المعلومات، هما: معلومات الإنذار المبكر، التي تناولت الاعتقاد بأنه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة تجاه المسؤولين بالمؤسسة، إلا أن تلك المعلومات كلما كانت توقعه كلما كانت علامات ضعيفة، والنوع الآخر هو المعلومات المحتملة، التي تخبر عن قدرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهي ما يستحسن وضعها تحت المتابعة النشطة (Lesca, 2001). كما تشير مفاهيم اليقظة الاستراتيجية بشكل عام إلى أن الغاية من الحصول على المعلومات الاستراتيجية عن طريق الاستهداف والتتبع واختيار المعلومات المتعلقة بالأحداث والاتجاهات والعلاقات في البيئة الخارجية؛ هي معرفة تمكن صناع القرار من فهم وتحديد التهديدات والفرص الاستراتيجية لمؤسستهم (El Sawy & Pauchant, 1988)؛ لذا فإن تحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية تحتم وجود معلومات شاملة عن البيئة ومتغيراتها التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية، والقانونية، والاجتماعية، والاقتصادية،... إلخ، وهو ما أشار إليه الكتاب بأنواع اليقظة الاستراتيجية، حيث اعتمدت في دراساتها الأولية على أربعة أنواع رئيسة، تمثلت في اليقظة التنافسية، والتكنولوجية، والقانونية، والتجارية (Lesca & Kriaa, 2003)، كما أن الدراسات أضافت مجالات أخرى بعد ذلك.

وتبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية في الجامعات من خلال استهدافها لثلاثة أنواع أساسية من المعلومات، وهي: معلومات التحكم التي تصدرها الجامعات لتوجيه عملياتها الداخلية، ومعلومات التأثير التي تصدرها لتوجيه عملياتها الخارجية، والمعلومات التي تسعى لمعرفتها من بيئتها الخارجية التي تمثل أساس اليقظة الاستراتيجية، حيث تتركز أهميتها في كونها أداة فعالة لتحسين أداء الجامعات من خلال اطلاع منسوبيها بمختلف متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية، مما يسهم في تطوير أدائهم وزيادة كفاءتهم وتحسين قدراتهم التنافسية (عطية، ٢٠١٧). وعطفاً على ما سبق فإن الدراسة الحالية ستعتمد على تحليل البيئة الخارجية لجامعة أم القرى، حيث ستعتمد على تحليل (PESTEL) للعوامل الخارجية.

## اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى:

جامعة أم القرى جامعة حكومية سعودية تقع في مكة المكرمة، تأسست في العام ١٩٥٠م تحت مسمى كلية الشريعة في مكة، لتصبح أولى المؤسسات التعليمية الجامعية في البلاد، وهي نواة هذه الجامعة والكلية الأم فيها، ثم مرت جامعة أم القرى بعد ذلك بمراحل تاريخية توسعت فيها لتضم العشرات من الكليات، بالإضافة إلى المعاهد والمراكز التعليمية من خلال أربعة فروع. وتتمثل رؤية جامعة أم القرى في "التميز محليًا وإقليميًا في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وريادة الأعمال"، وقد تطلب تحقيق رؤيتها رسم الخطط الاستراتيجية التي اشتملت في مرحلتها الأولى على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بعدة أدوات، وسوف نتحدد أنواع اليقظة الاستراتيجية في الدراسة الحالية وفقًا لتحليل (PESTEL analysis) لبيئة جامعة أم القرى الخارجية في خطتها الاستراتيجية ٢٠٢٠/٢٠١٨ (الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى ٢٠١٨/٢٠٢٠).

ويُعد تحليل (PESTEL) أحد أدوات التحليل الإستراتيجي المستخدمة في مسح وتحليل العوامل البيئية الكلية المؤثرة التي يجب أخذها في الاعتبار، أما عن التسمية فهي اختصار للأحرف الأولى لعوامل أداة التحليل، وهي مكونة من العوامل: "السياسية/ Political"، و"الاقتصادية/Economical"، و"الاجتماعية/Social"، و"التقنية/Technological"، و"البيئية/ Environmental"، و"القانونية/ Legal"، و"Jurevicius" (2013). وفيما يلي تفصيل لأنواع اليقظة في ضوء تحليل (PESTEL) للبيئة الخارجية لجامعة أم القرى على النحو التالي:

١. اليقظة السياسية: إن البيئة السياسية تلعب دورًا مهمًا في تحقيق أهداف المؤسسات، حيث تُعد ركيزة العلاقات بين أعضاء المجتمع؛ لذا يتطلب الأمر تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقرارات إعادة التنظيم، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات، وقوانين حماية البيئة، وغيرها من القوانين والتوجهات السياسية ذات الأثر الحالي أو المستقبلي على نشاط المؤسسة (Verna, 1993). وفيما يتعلق بأهم التوجهات السياسية المؤثرة التي تشهدها قطاعات المملكة ومؤسساتها على وجه العموم، وجامعة أم القرى على وجه الخصوص، هي رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامج التحول الوطني، وما تبعها من معايير وإجراءات وقرارات، حيث يُعد من أهمها التوسع في مجالات عدة كإنشاء الجامعات، والتوسع في مشاركة المرأة في اتخاذ القرارات بمواقع إدارية عليا على مستوى المملكة، بالإضافة إلى زيادة أعداد المعتمدين والحجاج.

٢. اليقظة الاقتصادية: ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية، والوضع الاقتصادي العام، كمستوى الدخل والأجور، وتطورات الأسعار الاستهلاكية والإنتاجية، وجميع

الأنشطة الاقتصادية ذات الأثر (Lesca, 1997, P:38). وفيما يتعلق بالجوانب الاقتصادية المؤثرة في البيئة الخارجية لجامعة أم القرى، فتظهر في خفض ميزانيات الجامعات وما تبعه من أهمية توجيه الموارد بالشكل الصحيح وعدم الهدر من جهة، ومن جهة أخرى التوجه نحو التخصصة والتمويل الذاتي، خاصة مع وجود العديد من المشاريع في مدينة مكة المكرمة، بالإضافة إلى التغيرات الاقتصادية في أسعار الخدمات وفرض الضرائب ونحوها... من المظاهر التي لا بد من متابعتها ومراقبتها والتفكير فيما يخصها.

٣. اليقظة الاجتماعية والثقافية: يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات بشكل عام في التعامل مع مختلف المجتمعات، فالبيئة الاجتماعية تؤثر بدرجة كبيرة على المؤسسات؛ لذا لا بد من إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث في ثقافة المجتمع، وتحديد وملاحظة كل الظواهر التي يمكن أن تؤثر على سلامة المؤسسات وتعرضها لخطر الاضطراب، كالمطالب الاجتماعية، والتعارضات الدينية والعرفية، والتمسك بالتقاليد ونحوها (Picard, 1991, P:2). وفيما يتعلق بالجوانب الثقافية الاجتماعية المؤثرة في البيئة الجامعية لأم القرى، فيحتل انتشار وسائل التواصل أهمها، بالإضافة إلى انتشار ثقافة الترفيه والترفيه وإنشاء دور السينما ونحوها، كما أن تزايد العدد السكاني وما ترتب عليه من تزايد مطالبة المجتمع للتعليم العالي والدراسات العليا ونحوها.

٤. اليقظة التقنية: وهي كل ما يتعلق بالتغيرات التكنولوجية والتقنية التي تؤثر على المؤسسات، والتي تُبدل الجهود في جميع المستويات لملاحقة مستجداتها وتحليل التطورات في مجالها، ومعرفة طبيعة التقنيات الحديثة وطريقة استخدامها بالشكل الصحيح، والحد من الفجوة التكنولوجية التي قد تحدث مع البيئة المحيطة (Hassen, 2014, P:55). ولعل من أبرز المستجدات التي تواجهها جامعة أم القرى هو التسارع في التطور التقني عالمياً، وانتشار الأجهزة الإلكترونية، وما ترتب عليه من تقليل الاعتماد على العنصر البشري، وتزايد الطلب على تخصصات الحاسب الآلي وتقنية المعلومات والذكاء الصناعي ونحوها.

٥. اليقظة البيئية: تتطلب الاتصال بالبيئة والبحث في مختلف مكوناتها من المعلومات الضرورية لممارسة أنشطتها المختلفة، والمتابعة المستمرة لمتطلباتها لمعالجة أي عجز في المستقبل (Bloch, 1999, P:16). وفيما يتعلق بالبيئة المحيطة بجامعة أم القرى يظهر جلياً أهمية الموقع الجغرافي والأماكن التاريخية والحاجة إلى الاستثمار في الحج والعمرة، مع الانتباه لانتشار بعض أمراض البيئة.

٦. اليقظة القانونية: تُعد القوانين والأنظمة من أهم العوامل المؤثرة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ولا تقف عند المعايير القانونية المفروضة فقط، وإنما أيضاً المعايير التي غالباً ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال، فالمؤسسات مهما كان موقعها لا بد عليها من تتبع ومعرفة ورصد تطور الأنظمة الموجودة والسائدة في

المنطقة، وكذلك تطور السياسات (Jakobiak, 1992, P:23). إن الأهمية التي توليها جامعة أم القرى للحصول على الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي، والحصول على مواقع متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، وما يترتب عليه من ضرورة وجود تصنيفات مهنية للبرامج الموجودة والمستحدثة واللوائح والأنظمة التابعة لها، تُعد من أهم ما يتعلق باليقظة القانونية.

### مفهوم التدريب وأهدافه:

لقد تعددت تعريفات الكتاب للتدريب (Training) وتطورت لتشمل جوانب إدارية وأخرى مهنية وفنية، وبشكل عام عُرف التدريب في معجم مصطلحات الإدارة العامة بأنه: "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل" (درويش، ١٩٨٨، ص: ١٦٦)، كما يعرف التدريب بأنه "مجملة الأنشطة والأساليب والطرق الداعمة في تحسين الأفراد معرفيًا وسلوكيًا ومهنيًا وفكريًا في آن واحد؛ وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، مع الحفاظ على الأداء الجيد للوظائف الحالية والمستقبلية" (Sekiou, 2001, P:335).

إن التدريب من خلال الأطر النظرية والدراسات الميدانية يسعى إلى تحقيق عدة أهداف، من أهمها على مستوى القيادات، تنمية القدرة على التخطيط ورسم السياسات التي تنظم عمل الأجهزة؛ لتتماشى مع الخطط العليا للدولة في مختلف المجالات التنموية والإنتاجية والتنظيمية، كما يهدف التدريب إلى تنمية أسس وعوامل اتخاذ القرارات والسياسات، والإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، بالإضافة إلى تنمية توجيه جهود الموارد البشرية توجيهًا سليمًا والخروج بأكبر طاقاتها الإنتاجية (العاجز، ٢٠٠٩).

### أهمية ومراحل تدريب القيادات بالجامعات:

إن دور القيادات الجامعية يتمحور في ترجمة أهداف الجامعات المنشودة إلى إنجازات واقعية، في ظل استثمار أمثل لإمكاناتها المادية والبشرية المتاحة، بالإضافة إلى أهمية دورهم في توثيق الصلة بين الجامعات وبيئتها، لذا برزت الاتجاهات الحديثة في مجال اختيار وتدريب القيادات بالجامعات والتي تؤكد على ضرورة مواكبة العصر، وملاحقة تطوراتها العلمية والتربوية والتقنية، وإلى أهمية الاتجاهات التي تركز على اختيار وتأهيل وتدريب القيادات الجامعية، وفق متطلبات الجودة الشاملة التي تساعد في القيام بأدوارهم على أكمل وجه في ضوء تحديات المستقبل (البناء، ٢٠١٦). وتبرز أهمية العملية التدريبية للقيادات في سعيها نحو تطوير معارفهم وتحديثها لتتلاءم مع المستجدات والتطورات العلمية في مجال القيادة، والعمل على إكسابهم مهارات محددة تساعد في أداء أعمالهم بأسلوب متقن، بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم نحو أداء مهامهم بما ينمي شعورهم بالرضا، ورفع روحهم المعنوية، كما تحسن عملية التدريب كفايات القيادات الجامعية في التعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة، بأسلوب مبدع يساعد على التكيف مع طبيعة أدوارهم ومواجهة الصعوبات والتغلب عليها (عمرو والعوادة،

(٢٠١٦). كما أن التدريب يُعد أهم مقومات التنمية المهنية التي يُعتمد عليها في تطوير القيادات الجامعية، وإكسابهم المعايير المطلوبة من القدرات والمهارات القيادية التي تحقيق الأداء المتميز للجامعة.. وأشار الأدب النظري إلى ارتباط ذكاء نجاح القيادات بالقدرة على امتلاك قدرات تحليلية وعملية وإبداعية، فالقيادة الفعالة هي تجمع بين الحكمة والإبداع والذكاء، حيث يتطلب من القيادات الإبداع في توليد الأفكار، والذكاء في عملية التحليل بهدف تقييم الأفكار ومدى وملاءمتها، والحكمة التي تتضمن التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات الصلة، مع التركيز على تقديم المصلحة العامة، وبهذه القدرات تستطيع القيادات تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسات في خدمة المجتمعات (Long, et al., 2015).

لذا يفترض أن يُنظر إلى التدريب بأنه عملية مهمة تعزز من قدرات القيادات على المدى البعيد، فهي تمثل استثماراً في الأصول المعرفية القادرة على مواكبة التغيرات المستمرة، وهنا لا بد من التأكيد على الانطلاق من الحاجات المطلوبة، وذلك من خلال رصد الوضع القائم والوضع المرغوب فيه، ومن ثم تحديد الفجوة بينهما، ومنها الانطلاق إلى وضع البرامج التدريبية التي تركز على أهداف واضحة تسعى الجامعات إلى تحقيقها (Gascó, Llopis & González, 2004).

في هذا المجال وضحت الدراسات وجود مراحل محددة لعملية التدريب، والتي أوجدها كل من (Brookes, 1995)، (Osborne, 1996)، (Dessler, 2012) في التالي:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية: وتوصف بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع من الأفراد ومستوى أدائهم الحالي، وهي غالباً ما تستدعي وجود احتياجات لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها.
٢. تخطيط البرامج التدريبية: وهي مرحلة تتطلب استمرار وضع خطط مرنة للبرامج التدريبية؛ لتتمكن من تلبية احتياجات المؤسسة تبعاً لتطور أهدافها؛ لذا تبرز الحاجة لمتابعة ومراقبة عملية تخطيط البرامج التدريبية القائمة وسياستها وإعادة النظر في خطته بشكل دوري.
٣. تنفيذ البرامج التدريبية: تُعد مرحلة إدارة البرامج التدريبية وإخراجها إلى حيز الوجود مرحلة مهمة وخطيرة، حيث يتضح من خلالها مدى كفاءة تحديد الاحتياجات التدريبية وكفاءة عملية التخطيط لها، وهي المرحلة التي تنعكس نتائجها على مرحلة تقييم التدريب.
٤. تقييم البرامج التدريبية: تشتمل هذه المرحلة على الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وتُعد هذه العملية من أصعب وأهم المراحل، فهي الجزء المتمم لعملية التدريب.

وقد عبرت الدراسة الحالية في الجزء الميداني عن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بمرحلة (ما قبل التدريب)، التي أكدت في قياسها على فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات جامعة أم القرى، من خلال اهتمام الجامعة بتدريب قياداتها الأكاديمية، ورصد الميزانية الكافية لذلك، والتخطيط المسبق للبرامج التدريبية المقدمة وفقاً لرؤية ورسالة وأهداف الجامعة، مع الاهتمام بتحديد الأدوار القيادية وفقاً لمتغيرات البيئة الخارجية. بينما أجمت الدراسة الميدانية مرحلياً تخطيط وتدريب البرامج التدريبية بمرحلة (التدريب)، التي اشتملت في قياسها لفعالية عملية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى على مدى تنوع البرامج التدريبية، والتركيز على تضمينه أساسيات الإدارة الإستراتيجي، مع عرض البرامج التدريبية لنماذج من التوجهات الإدارية الحديثة في الجامعات. كما عبرت الدراسة الميدانية عن مرحلة تقييم البرامج التدريبية بمرحلة (ما بعد التدريب)، التي حددت في قياسها لفعالية تقييم البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من خلال التركيز على مدى إسهام البرامج التدريبية في تطور أسس القيادة لدى المتدربين منهم.

### الدراسات السابقة:

ستتضمن الدراسات التالية عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والمتعلقة باليقظة الإستراتيجية وتدريب القيادات الأكاديمية، وتم ترتيبها من الدراسات الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

### أولاً - دراسات متعلقة باليقظة الإستراتيجية:

أجرى (العتبي والقحطاني، ٢٠١٥) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي، وعلى أثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (١١٢) من وكلاء الجامعات، وعمداء وعميدات الكليات والمعاهد، وعمداء وعميدات العمادات المساندة في جامعات (الطائف بالطائف، وأم القرى بمكة المكرمة، والملك عبدالعزيز بجدة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية تُمارس بدرجة عالية، وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية داخل الجامعات السعودية لأن التغيرات الحاصلة تفرض عليها التأقلم معها ومسايرتها بما يحقق لها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومواجهة للتحديات المستقبلية. بينما استهدفت دراسة (الشريف ومحلب، ٢٠١٥) توضيح العلاقة بين التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (١٥) مؤسسة وطنية في ولايتي برج بوعريبيج وسطييف بالجزائر، وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن للتحليل البيئي الدور الكبير في تدعيم مزاياها التنافسية، وتبين أن هذه المؤسسات تعرف نقاط قوتها ونقاط

ضعفها وتعمل على تقصي بيئتها الخارجية من أجل تعزيز مزاياها التنافسية. في حين استهدفت دراسة (عبدالعزیز، ٢٠١٦) الكشف عن تواجد نظم لليقظة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، والتعرف على دور هندسة القيمة (VE) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية (Techno poles) بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستنباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٦٩) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تواجد نظم لليقظة الاستراتيجية بالجامعات المصرية بدرجة "متوسطة"، كما قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتوظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية. وأجرت (عطية، ٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الممارسات الإدارية لقيادات جامعة الإسكندرية في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٥٩) قياديًا بجامعة الإسكندرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية في جامعة الإسكندرية تمارس بدرجة مرتفعة، وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة تبني قيادات جامعة الإسكندرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية والتزامهم بممارساتها المختلفة. وفي السياق نفسه هدفت دراسة (مجيد وخليفة، ٢٠١٨) إلى التعرف على اليقظة الاستراتيجية وأهم مراحلها، وإلى كيفية تطبيقها في جامعات الجزائر من خلال تطبيقها بمؤسسة تعليمية مماثلة، حيث اعتمدت الدراسة على تطبيقات اليقظة الاستراتيجية في جامعتي (Konstanz) بألمانيا، (Macquarie) بأستراليا كنموذج لتحسين مركزها التنافسي فيما يتعلق بمستوى التحصيل وأداء مختلف النشاطات، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، وتُشير أهم نتائج الدراسة إلى أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات يتطلب تنظيمًا محددًا يتمثل في منهجية عمل متكاملة لجمع المعلومات ومعالجتها بغية اتخاذ القرار المناسب، كما تتطلب فريق عمل متخصصًا ينبغي أن يكون فيه المتيقظ متمكنًا من أساليب وتقنيات جمع المعلومات وكيفية التعامل معها في ظل احترام القانون. بينما دراسة (العيساوي والمالكي، ٢٠١٨) هدفت إلى تقديم إطار عملي ونظري حول موضوع تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي (SWOT) متغيرًا تفاعليًا، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٣٤٣) مستجوبًا في قطاع التعليم الخاص في محافظة البصرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك مدراء المدارس الأهلية لليقظة الاستراتيجية جاء بمستوى متوسط، وإلى وجود علاقة إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية والتحليل البيئي (SWOT). وفي اتجاه آخر هدفت دراسة (Drevon, et al., 2018) التعرف على تأثير اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، وتناولت الدراسة نماذج رئيسية لصنع القرار، هي: (العقلانية المطلقة، والعقلانية المحدودة، والسياسة العامة)، كما

حددت الدراسة ثلاثة عوامل تؤثر على صنع القرار في المؤسسات، وهي: (المعلومات، والخبرة وبعد النظر في صناع القرار، والسياق الاجتماعي)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلومات تسهم في تعزيز اليقظة من خلال: المرحلة المبكرة التي تساعد في الحد من عدم اليقين، ومرحلة الشروع في صنع واتخاذ القرار التي تدعم عملية اختيار البدائل. كما استهدفت دراسة (الأكلي، ٢٠١٩) التعرف على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٣٢٠) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة شقراء، وأظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية تُمارس بدرجة متوسطة بجامعة شقراء، كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات الخاصة بتنفيذ نظام اليقظة الاستراتيجية بجامعة شقراء.

### ثانياً - دراسات متعلقة بالتدريب:

وفي مجال التدريب أجرى (البرازي، ٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في الكويت، والكشف عن أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية اللازمة لتطوير الإدارة الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية في مجال الإدارة الاستراتيجية؛ ليكونوا قادرين على استيعاب الحاضر ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي. وفي اتجاه آخر هدفت دراسة (أبو عميرة، ٢٠١٤) التعرف على أثر تحديد التوجه الإستراتيجي على فعالية التدريب الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٢١٦) مدرباً، و(٢٠٩) إداريين بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، وأظهرت نتائج الدراسة ضعف في متابعة نتائج التدريب، وضعف شمولية البرامج التدريبية للرؤية والرسالة والأهداف، وإلى دور الممارسات القيادية الاستراتيجية في زيادة فعالية التدريب. بينما دراسة (Long, et al., 2015) استهدفت تحديد مجالات التدريب لإعداد العمداء المرشحين للمناصب الإدارية بجامعة المسيسيبي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٢٥٨) عميداً في (٨) جامعات في ولاية المسيسيبي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود نقصاً في التدريب الإداري المناسب في ضوء تحديد الاستعدادات والمؤهلات المطلوبة في العمداء، كما قدمت الدراسة لمحة عامة عن أهمية تدريبهم في الوصول للنجاح التنظيمي في جامعاتهم، وإلى أهمية توفير فرص التدريب في مجالات الإدارة التي تسهم في بناء نظرة مستقبلية تمكنهم من الاستعداد للمشكلات المحتملة بجامعاتهم، في ضوء الأنظمة القانونية والأخلاقيات المهنية. بينما جاءت دراسة (عمرو والعاودة، ٢٠١٦) بهدف تحديد مدى فعالية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن من وجهة نظر القيادات التربوية، وبيان سبل تطويرها مستقبلاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة

لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٦٠) مدير ومديرة بوكالة الغوث الدولية بالأردن، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج كان من أهمها فعالية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن جاءت بدرجة كبيرة، كما أوصت الدراسة برفع كفايات المديرين في أساليب التدريب الحديثة لتحسين طرق التدريب وتطويرها. أما (المخلفي، ٢٠١٩) فهدفت دراسته إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (٧٢) من عمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لجميع الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة مرتفعة، وكان من أبرز توصيات الدراسة إعطاء الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الدعم الكافي ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الجوانب الرئيسية في موضوع اليقظة الاستراتيجية وفعالية تدريب القيادات في التعليم، وعلاقة تطبيقها في عدة أبعاد ومجالات، ويمكن تلخيص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

**من حيث هدف الدراسة:** اختلفت أهداف الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، حيث بحثت دراسة (العيساوي والمالكي، ٢٠١٨؛ الشريف ومحلب، ٢٠١٥) في العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وهدفت دراسة (Drevon, et al., 2018) التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات، بينما هدفت دراسة (الأكلي، ٢٠١٩) التعرف على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والحوكمة، وهدفت دراسة (العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥) التعرف على علاقة اليقظة الاستراتيجية بالأداء المؤسسي، كما هدفت دراسة (أبو عميرة، ٢٠١٤) تحديد أثر التوجه الإستراتيجي على فعالية التدريب الإداري، ودراسة (البرازي، ٢٠١٤) التعرف على أهمية التدريب وأهم عمليات الإدارة الاستراتيجية.

**من حيث منهج الدراسة:** اعتمدت معظم الدراسات السابقة منهج الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي، واختلفت مع دراسة (مجيد وخليفة، ٢٠١٨) و (Drevon, et al. 2018) والتي اعتمدت المنهج التحليلي.

**من حيث مجتمع الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث طبقت دراسة (البرازي، ٢٠١٤) على القيادات الجامعية في الكويت، و (Long, et al., 2015) على العمداء بجامعات المسيسيبي، و (المخلفي، ٢٠١٩) على العمداء والوكلاء بجامعة القصيم، و (العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥) على العمداء والوكلاء بجامعة الطائف وأم القرى والمملك عبد العزيز، و (عطية، ٢٠١٧) على القيادات بجامعة

د. منال عبد الرحمن سفر: اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وعلاقتها بفعالية تدريب قياداتها الأكاديمية.

الإسكندرية، بينما اختلف مجتمع الدراسة في بعض الدراسات، حيث طبقت دراسة (الأكلي، ٢٠١٩) على أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء، و(عبدالعزیز، ٢٠١٦) على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، و(عمرو والعاوودة، ٢٠١٦؛ العيساوي والمالكی، ٢٠١٨) على القيادات في قطاع التعليم العام، و(أبو عميرة، ٢٠١٤) على المدربين والإداريين بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن، و(الشريف ومحلب، ٢٠١٥) على مؤسسات عامة صغيرة ومتوسطة.

في حين تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها حول التعرف على العلاقة بين ممارسة اليقظة الإستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وفعالية تدريب قياداتها الأكاديمية. كما ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي بناء المقياس المناسب للدراسة.

### إجراءات الدراسة:

### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، حيث إنه منهج يهتم بتحديد الوضع الحالي للمشكلة ومن ثم العمل على وصفها وتحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى.

### مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى والبالغ عددهم (١٧٩) قائداً وقائدة أكاديمية، يشغلون منصب (عميد، وكيل/وكيلة) في (٢٢) كلية ومعهد، وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ حجمها (١٠٠) قائداً وقائدة أكاديمية، وقد وزعت عليهم استبانة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٤١هـ/٢٠١٩م، وتم الحصول على (٧٢) استبانة صالحة للتحليل، وقد تم وصف العينة وفقاً للمتغيرات الموضحة في جدول رقم (١) على النحو التالي:

جدول (١) وصف أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	فئات المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	25%
	أنثى	54	75%
المنصب القيادي	عميد	10	13.89%
	وكيل/وكيلة	62	86.12%
المجموع الكلي			100%

### أداة الدراسة:

بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، تم إعداد استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد اشتملت على محورين: تضمن المحور الأول مقياس درجة ممارسة اليقظة

الاستراتيجية بجامعة أم القرى، وتكون من (٤٣) فقرة موزعة على أنواع اليقظة الاستراتيجية (السياسية، الاقتصادية، الثقافية الاجتماعية، التقنية، البيئية، القانونية) وهي عبارات تمثل تحليل (PESTEL) للعوامل الخارجية لجامعة أم القرى والواردة في خطتها الاستراتيجية (٢٠١٨-٢٠٢٠)، في حين تضمن المحور الثاني على مقياس مستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والذي تم بناؤه ليتضمن (٢٥) فقرة تمثل فعالية تدريب القيادات الأكاديمية من خلال مراحل (ما قبل التدريب، التدريب، ما بعد التدريب)، وقد تم قياس تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

### صدق وثبات أداة الدراسة: تقديرات

يُعد مقياس ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة أم القرى مقياساً محكماً لاعتماده على تحليل (PESTEL) للعوامل الخارجية والواردة بالخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى (٢٠١٨-٢٠٢٠). في حين تم عرض مقياس فعالية تدريب القيادات الأكاديمية على (٨) من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم واللغة بجامعة أم القرى، للتأكد من مناسبة المقياس، وتم تعديل الملاحظات الواردة منهم. كما تم التأكد من ثبات مقياس فعالية تدريب القيادات الأكاديمية من خلال حساب معامل الثبات بطريقتين: اعتمدت الطريقة الأولى على الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وطبقت على عينة من خارج عينة الدراسة بلغت ثمانية فائداً أكاديمياً بجامعة أم القرى بفارق أسبوعين بين الاختبارين. والطريقة الثانية المستخدمة للتأكد من معامل الثبات هي معامل ألفا كرونباخ (cronbach alpha) للاتساق الداخلي، وقد بلغ معامل ثبات المقياس (٠,٨٥ - ٠,٨٧) كما هو موضح في الجدول رقم (٢) على النحو التالي:

جدول (٢) معامل الثبات لمقياس فعالية تدريب القيادات الأكاديمية

م	مراحل تدريب القيادات الأكاديمية	الثبات بالإعادة	الاتساق الداخلي
1	مرحلة ما قبل التدريب	0.86	0.87
2	مرحلة التدريب	0.81	0.83
3	مرحلة ما بعد التدريب	0.88	0.91
	المجموع الكلي	0.85	0.87

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن الأسئلة وتحليل البيانات، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لكل مقياس ولكل فقرة من فقرات مقياس متغيرات الدراسة لإجابة على السؤال الأول والثاني، وللإجابة عن السؤال الثالث تم احتساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين تقديرات ومجالات متغيرات الدراسة.

كما اعتمد مؤشر الحكم على تقدير المتوسطات مؤشراً ثلاثياً (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على

المعادلة التالية:

العدد الأدنى للبدائل- الحد الأعلى للبدائل/عدد المؤشرات =  $1 - 3/5 = 0.4$ ، ليكن: المؤشر الأول:

$1,33 + 1 = 2,33$ ، والمؤشر الثاني:  $1,33 + 2,33 = 3,67$ ، والمؤشر الثالث:  $1,33 + 3,67 = 5,0$ . أي

سيكون تقدير الفقرة (منخفض) إذا كان المتوسط الحسابي أقل أو يساوي  $2,33$ ، ويكون تقدير الفقرة

(متوسط) إذا كان المتوسط الحسابي أكثر من  $2,33$  وأقل أو يساوي  $3,67$ ، ويكون تقدير الفقرة (مرتفع) إذا

كان المتوسط الحسابي أكبر من  $3,67$ .

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول:

ما درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى بأنواعها

(السياسية الاقتصادية، الثقافية الاجتماعية، التقنية، البيئية، القانونية) من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة اليقظة

الاستراتيجية بجامعة أم القرى من خلال أنواعها (الاقتصادية، السياسية، الثقافية الاجتماعية، التقنية، البيئية،

القانونية) كما هو موضح في جدول (٣) على النحو التالي:

جدول (٣) درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL)

م	أنواع اليقظة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الرتبة	درجة الممارسة
6	اليقظة القانونية	4.39	1	مرتفعة
1	اليقظة السياسية	4.35	2	مرتفعة
5	اليقظة البيئية	3.99	3	مرتفعة
4	اليقظة التقنية	3.87	4	مرتفعة
3	اليقظة الثقافية الاجتماعية	3.86	5	مرتفعة
2	اليقظة الاقتصادية	3.63	6	متوسطة
	المتوسط الكلي	4.01		مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٣) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة اليقظة الاستراتيجية

بجامعة أم القرى جاءت بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي كلي بلغ  $(4,01)$ ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(العتيبي والقحطاني، ٢٠١٥) والتي أشارت نتائجها إلى أن اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي

السعودية تُمارس بدرجة عالية، ودراسة (عطية، ٢٠١٧) والتي أشارت نتائجها إلى أن اليقظة الاستراتيجية بجامعة

الإسكندرية تُمارس بدرجة مرتفعة، بينما اختلفت مع دراسة (الأكلي، ٢٠١٩) والتي أشارت نتائجها إلى أن

اليقظة الاستراتيجية بجامعة شقراء تُمارس بدرجة متوسطة، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠١٦) والتي أشارت نتائجها إلى

أن تواجد نظم لليقظة الاستراتيجية بالجامعات المصرية بدرجة متوسطة، ودراسة (العيساوي والمالكي، ٢٠١٨) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى إدراك مدراء المدارس الأهلية بمحافظة البصرة لليقظة الاستراتيجية جاء بمستوى متوسطة.

وبالنظر إلى أنواع اليقظة يتضح أن ممارسة اليقظة القانونية جاءت بدرجة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (٤,٣٩) وحصلت على الرتبة الأولى، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الثقافة التنظيمية بجامعة أم القرى نحو التقيد بالتشريعات القانونية وأهمية الالتزام بها. وحصلت ممارسة اليقظة السياسية بجامعة أم القرى على الرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (٤,٣٥)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام القيادات بجامعة أم القرى للعمل على تحقيق أهداف الجامعة وخططها في ضوء التوجهات السياسية للمملكة. بينما حصلت ممارسة اليقظة البيئية بجامعة أم القرى على الرتبة الثالثة وبدرجة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (٣,٩٩)، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية الموقع الجغرافي لجامعة أم القرى الذي أوجب على قياداتها دورًا كبيرًا نحو الاهتمام والتركيز على خدمة المجتمع المحلي وخدمة الحج والعمرة. في حين حصلت ممارسة اليقظة التقنية بجامعة أم القرى على الرتبة الرابعة وبدرجة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (٣,٨٧)، وقد يُعزى ذلك إلى تقدم عمادة تقنية المعلومات بجامعة أم القرى منذ عدة سنوات، فقدت وصلت الجامعة الى في هذا المجال الى مراكز متقدمة في عدد من التصنيفات خلال السنوات الماضية، كما حصلت ممارسة اليقظة الثقافية الاجتماعية بجامعة أم القرى على الرتبة الخامسة وبدرجة (مرتفعة)، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (٣,٨٦)، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية دورها الثقافي والاجتماعي، إلا أنها في مرحلة انتقالية أوجبت على قياداتها الاهتمام ببعض الجوانب التي لا بد من إتمامها كالمشاريع المتعثرة؛ حتى تتمكن من أداء دورها الثقافي والاجتماعي بالشكل المطلوب، وأخيرًا حصلت ممارسة اليقظة الاقتصادية بجامعة أم القرى على الرتبة السادسة وبدرجة (متوسطة)، ولم تمارس بالشكل المأمول، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (٣,٦٣)، وقد تُعزى تلك النتيجة إلى محدودية اهتمام القيادات بالتوجهات الاقتصادية، لحدثة سياسة التوجه الاقتصادي في التعليم العالي بشكل عام، والجامعات في بداياتها نحو اعتماد التوجهات الاقتصادية الجديدة، وما زالت تمويلها حكومي بشكل رئيسي.

وفيما يلي عرضًا لدرجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية تبعًا لأنواعها كما هو موضح في جدول (٤) على

النحو التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامج التحول الوطني ٢٠٢٠.	4.74	0.86	1	مرتفعة

د. منال عبد الرحمن سفر: اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وعلاقتها بفعالية تدريب قياداتها الأكاديمية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	زيادة عدد المعتمدين والحجاج وفتح باب العمرة على مدار العام.	4.66	0.71	2	مرتفعة
2	التوجه نحو الوسطية ومحاربة الفكر المتشدد والإرهاب.	4.42	0.79	3	مرتفعة
3	المشاركة السياسية للمرأة (مجلس الشورى) وانتخابات المجالس البلدية.	4.37	0.79	4	مرتفعة
5	برنامج استقطاب المتميزين من مبتعثي برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث.	4.19	0.39	5	مرتفعة
4	فتح العديد من الجامعات الجديدة والتوسع فيها ووجود جامعات ناشئة.	3.71	0.66	6	مرتفعة
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>4.35</b>			مرتفعة

#### ثانياً: اليقظة الاقتصادية

13	وجود عدد من المشاريع في منطقة مكة كمشروعات توسعة الحرم والأنفاق والقطارات والمطار ونيوم والقدية.	4.72	0.91	1	مرتفعة
12	رؤية ٢٠٣٠ توجب عدم الهدر المالي وتوجيه الموارد بالشكل الصحيح.	4.57	0.87	2	مرتفعة
9	التوجه إلى التمويل الذاتي والاقتصاد المعرفي.	4.38	0.63	3	مرتفعة
10	خفض ميزانيات الجامعات.	4.28	0.59	4	مرتفعة
8	التوجه إلى خصخصة الجامعات.	3.71	0.74	5	مرتفعة
11	التجارة الإلكترونية.	3.32	0.79	6	متوسطة
7	تعدد الموارد المالية وقلة الاعتماد على النفط.	3.14	0.81	7	متوسطة
14	الضريبة المضافة.	2.32	0.63	8	منخفضة
15	ارتفاع أسعار بعض الخدمات كالكهرباء والبنزين.	2.29	0.78	9	منخفضة
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.63</b>			متوسطة

#### ثالثاً: اليقظة الثقافية الاجتماعية

17	وسائل التواصل الاجتماعي وانتشارها.	4.68	0.58	1	مرتفعة
16	توجه مجتمعي نحو إشراك المرأة في كثير من القطاعات.	4.61	0.66	2	مرتفعة
22	الطلب المتزايد على الدراسات العليا.	4.42	0.83	3	مرتفعة
24	زيادة الطلب على التعليم الجامعي للبنات.	4.28	0.64	4	مرتفعة
21	الطلب المتزايد على التعليم الجامعي.	4.08	0.75	5	مرتفعة
23	النمو السكاني في المملكة وفي منطقة مكة المكرمة بشكل عام وتزايد شريحة الشباب بشكل خاص.	3.84	0.90	6	مرتفعة
20	حاجة المجتمع لمشاركة الجامعة في التوعية والتثقيف وضرورة عمل الشراكات المجتمعية وإقامة دورات تدريبية وتوعوية وتثقيفية ومؤتمرات وندوات وملتقيات علمية وثقافية.	3.71	1.02	7	مرتفعة
19	التوجه نحو الاهتمام بالتراث وفتح المتاحف.	2.92	0.90	8	متوسطة
18	انتشار ثقافة الترفيه والترفيه وفتح دور السينما وإقامة الفعاليات الترفيهية.	2.21	0.94	9	منخفضة
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.86</b>			مرتفعة

#### رابعاً: اليقظة التقنية

31	انتشار التقنية والأجهزة الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي.	4.60	0.79	1	مرتفعة
27	التقليل من الاعتماد على العنصر البشري.	4.18	0.85	2	مرتفعة
29	التسارع في التطور التقني العالمي.	4.14	0.74	3	مرتفعة
25	الطلب المتزايد على تخصصات الحاسب الآلي وتقنية المعلومات والذكاء الاصطناعي والأمن السبراني والمعلوماتي.	3.75	0.68	4	مرتفعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
26	المنصات التعليمية.	3.72	0.69	5	مرتفعة
28	التوجه إلى التعليم الذاتي إلكترونياً عن بعد.	3.68	0.73	6	مرتفعة
30	تقنية الطابعات ثلاثية الأبعاد.	3.03	0.47	7	متوسطة
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.87</b>			مرتفعة

## خامساً: اليقظة البيئية

32	الموقع الجغرافي للجامعة الحاجة إلى استثمار الحج والعمرة.	4.75	0.65	1	مرتفعة
34	أهمية تقديم برامج ودورات وافتتاح أقسام تتعلق بالحشود.	4.69	0.77	2	مرتفعة
35	انتشار بعض الأمراض البيئية في المنطقة الغربية بشكل خاص كحمى الضنك وحمى الوادي المتصدع والجرب.	3.72	0.91	3	مرتفعة
33	الأماكن الأثرية التاريخية.	2.78	0.73	4	متوسطة
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.99</b>			مرتفعة

## سادساً: اليقظة القانونية

42	ضرورة وجود تصنيف مهني قبل فتح أي برامج دراسية جديدة.	4.92	0.94	1	مرتفعة
40	التوجه نحو التصنيفات والاعتمادات الأكاديمية والمؤسسية والبرامجية الوطنية والدولية.	4.87	0.94	2	مرتفعة
38	قرار تدريس التربية البدنية للفتيات.	4.81	0.87	3	مرتفعة
43	اعتماد التصنيف المهنية لكثير من التخصصات.	4.52	0.86	4	مرتفعة
41	التصنيفات العالمية للجامعات.	4.34	0.95	5	مرتفعة
37	أنظمة محاربة الفساد.	4.11	1.00	6	مرتفعة
36	السماح للمرأة بقيادة السيارات.	3.90	0.77	7	مرتفعة
39	احتمالية صدور لوائح جديدة للتعليم العالي.	3.64	0.89	8	متوسطة
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>4.39</b>			مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة اليقظة السياسية جاءت بدرجة (مرتفعة) وبتوسط حسابي كلي بلغ (٤,٣٩)، وبالنسبة للعبارات فقد جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة ضمن درجة ممارسة مرتفعة على جميع العبارات، وجاءت أعلى عبارة من حيث ممارسة اليقظة السياسية على النحو الآتي: حلت العبارة (١): "رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامج التحول الوطني ٢٠٢٠" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٤) وانحراف معياري (٠,٨٦) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد تعود هذه النتيجة إلى وعي القيادات بجامعة أم القرى بأهمية دور الجامعات الرئيسي في التطور والتقدم الحضاري الذي تعتمد عليه كافة المجتمعات الحديثة لمواكبة التطورات على المستوى المحلي والدولي. أما العبارة التي حازت على أقل رتبة من حيث ممارسة اليقظة السياسية، فهي: العبارة (٤): "فتح العديد من الجامعات الجديدة والتوسع فيها ووجود جامعات ناشئة" والتي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٦٦) وبدرجة ممارسة عالية، وهذه العبارة بالرغم من وقوعها في الترتيب الأخير إلا أنها جاءت بدرجة ممارسة عالية، وهو ما يعكس اهتمام قيادات جامعة أم القرى بغيرها من الجامعات بأهمية التوسع والمنافسة في مجال التعليم العالي على مستوى المملكة.

كما يتضح أن تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة اليقظة الاقتصادية جاءت بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٦٣)، وبالنسبة للعبارات فقد تفاوتت تقديرات أفراد عينة الدراسة بشكل كبير، إلا أن معظم الفقرات جاءت ضمن درجة ممارسة مرتفعة، أما العبارة التي حازت على أقل رتبة من حيث ممارسة اليقظة الاقتصادية، فهي: العبارة (١٣): "وجود عدد من المشاريع في منطقة مكة كمشروعات توسعة الحرم والأنفاق والقطارات والمطار ونيوم والقدية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٢) وانحراف معياري (٠,٩١) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد تعود هذه النتيجة إلى أهمية مواكبة القيادات بجامعة أم القرى لتوجه الحكومة نحو التوسع في مواسم الحج والعمرة، وما يتبعه من تزايد في أعداد الوافدين لأداء فريضة الحج ومناسك العمرة والزيارة، حيث لجامعة أم القرى مساهمة في العديد من مشاريع منطقة مكة المكرمة لخدمة الحج والعمرة خلال السنوات الماضية، وهو مما يستدعي حرصها الآن في المشاركة بتواصل المشاريع للسعي للتحسين والتطوير بما يحقق الطمأنينة والراحة والأمن والسلامة لكل حاج أو معتمر أو زائر، ومن جهة أخرى مواكبة توجه المملكة نحو تغيير خارطة السياحة المحلية والعالمية. في حين العبارة التي حازت على أقل رتبة من حيث ممارسة اليقظة السياسية، هي: العبارة (١٥): "ارتفاع أسعار بعض الخدمات كالكهرباء والبنزين" والتي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢,٢٩) وانحراف معياري (٠,٧٨) وبدرجة ممارسة منخفضة، وقد تعود هذه النتيجة إلى محدودية مساهمة جامعة أم القرى بحكم بعد تخصصاتها عن هذا الجانب، ومن جهة أخرى عدم تأثير تلك العوامل بشكل مباشر على جامعة أم القرى، فهي جامعة حكومية ترصد لها ميزانية سنوية تتكفل بتشغيلها.

بينما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة اليقظة الثقافية الاجتماعية بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٨٦)، وبالنسبة للعبارات فقد تفاوتت تقديرات أفراد عينة الدراسة بشكل كبير، إلا أن معظم الفقرات جاءت ضمن درجة ممارسة مرتفعة، وقد حصلت أعلى عبارة من حيث ممارسة اليقظة الثقافية الاجتماعية على النحو الآتي: حلت العبارة (١٧): "وسائل التواصل الاجتماعي وانتشارها" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٨) وانحراف معياري (٠,٥٨) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد تعود هذه النتيجة إلى وعي القيادات بجامعة أم القرى بأهمية الدور الثقافي والاجتماعي الذي تلعبه وسائل التواصل الاجتماعي ومدى انتشارها ومدى تأثيرها على المجتمعات. أما العبارة التي حازت على أقل رتبة من حيث ممارسة اليقظة الثقافية الاجتماعية، فهي: العبارة (١٨): "انتشار ثقافة الترفيه والترويح وفتح دور السينما وإقامة الفعاليات الترفيهية" والتي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢,٢١) وانحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة ممارسة منخفضة، وقد تعود هذه النتيجة إلى توجه وتركيز واهتمام المؤسسات بمدينة مكة المكرمة بشكل عام على الحرم المكي الشريف، والمشاعر المقدسة التي تُقام بها شعائر الحج، وتوفير احتياجات الحجاج والمعتمرين، والاهتمام بتوفير سبل الراحة لهم أثناء زيارتهم لمدينة مكة

المكرمة، وما يتبع ذلك من قدسية المكان، كما أن قرب مدينة جدة التي تنتشر بها وسائل الترفيه يلي تلك الاحتياجات.

كما جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة اليقظة التقنية بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٨٧)، وبالنسبة للعبارات فقد جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة ضمن درجة ممارسة مرتفعة على معظم العبارات، وقد حصلت أعلى عبارة من حيث ممارسة اليقظة التقنية على النحو الآتي: حلت العبارة (٣١): "انتشار التقنية والأجهزة الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٠) وانحراف معياري (٠,٧٩) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد تعود هذه النتيجة إلى وعي القيادات بجامعة أم القرى ومتابعتهم للمستجدات في المجال الرقمي، والاستفادة من التقنيات في تحقيق أهداف الجامعة بوقت وتكلفة أقل. في حين العبارة التي حازت على أقل رتبة من حيث ممارسة اليقظة التقنية، هي: العبارة (٣٠): "تقنية الطابعات ثلاثية الأبعاد" والتي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٠٣) وانحراف معياري (٠,٤٧) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن هذا التوجه بشكل عام مازال في مراحله الأولى، ومن المؤكد أن تتعامل الجامعة مع هذه التقنية بشكل أكثر فعالية خلال الفترة القادمة.

ويتضح أن تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة اليقظة البيئية جاءت بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٩٩)، وبالنسبة للعبارات فقد جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة ضمن درجة ممارسة مرتفعة على معظم العبارات، وقد حصلت أعلى عبارة من حيث ممارسة اليقظة البيئية على النحو الآتي: حلت العبارة (٣٢): "الموقع الجغرافي للجامعة والحاجة إلى استثمار الحج والعمرة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٥) وانحراف معياري (٠,٦٥) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد تعود هذه النتيجة إلى أم رؤية جامعة أم القرى ورسالتها وأهدافها تتمحور حول أهمية موقعها، والذي يتطلب دور رئيسي في إنجاح موسم الحج والعمرة، فقد حرص ولاة الأمر في المملكة منذ بداياتها على حشد الطاقات وبذل الجهود من أجل خدمة المقدسات وإنجاح هذه المواسم. والعبارة التي حازت على أقل رتبة من حيث ممارسة اليقظة البيئية، هي: العبارة (٣٣): "الأماكن الأثرية التاريخية" والتي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٣) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى وجود الحرم المكي الشريف بمدينة مكة المكرمة، والذي يُعد الواجهة الدينية والتاريخية الأولى على مستوى العالم، مما يُقلل التركيز على الأماكن الأثرية والتاريخية الأخرى كالمساجد والمتاحف الموجودة بمدينة مكة المكرمة.

كما يتضح أن تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة اليقظة القانونية جاءت بدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٤,٣٩)، وبالنسبة للعبارات فقد جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة ضمن درجة ممارسة مرتفعة

على معظم العبارات، وقد حصلت أعلى عبارة من حيث ممارسة اليقظة القانونية على النحو الآتي: حلت العبارة (٤٢): "ضرورة وجود تصنيف مهني قبل فتح أي برامج دراسية جديدة." في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٩٢) وانحراف معياري (٠,٩٤) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد تعود هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة أم القرى بأهمية التصنيف المهني والذي يُعد أحد المراحل الرئيسية لتقديم البرامج الدراسية الجديدة، كما أن تركيز الجامعة في ضوء متطلبات الرؤية الوطنية ٢٠٣٠، موجه نحو التصنيفات والاعتمادات الأكاديمية والمؤسسية والبرامجية الوطنية والدولية للجامعات، والتي تستدعي الاهتمام بالتصنيفات المهنية للبرامج الدراسية. بينما العبارة التي حازت على أقل رتبة من حيث ممارسة اليقظة القانونية، هي: العبارة (٣٩): "احتمالية صدور لوائح جديدة للتعليم العالي" والتي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٨٩) وبدرجة ممارسة متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة أم القرى وانشغالها بالعديد من التوجهات المتزامنة مع رؤية المملكة (٢٠٣٠)، وما يتبعها من صعوبة في التغيير نظرًا لحجمها وعراقتها وتعدد فروعها.

### نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى وفقًا لمراحل (ما قبل التدريب، التدريب، ما بعد التدريب) من وجهة نظرها؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدراسة نحو مستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى وفقًا لمراحل (ما قبل التدريب، أثناء التدريب، ما بعد التدريب) كما هو موضح في جدول (٥) على النحو التالي:

جدول (٥) مستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية

م	مراحل تدريب القيادات الأكاديمية	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى الفعالية
3	مرحلة ما بعد التدريب	3.91	1	مرتفع
1	مرحلة ما قبل التدريب	3.84	2	مرتفع
2	مرحلة التدريب	3.64	3	متوسط
	المتوسط الكلي	3.79		مرتفع

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٥) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فعالية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاءت بمستوى (مرتفع) وبتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٧٩)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عمرو والعواد، ٢٠١٦) والتي أشارت نتائجها إلى أن فعالية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن جاءت بدرجة كبيرة، بينما تختلف مع دراسة (Long, et al., 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود نقص في التدريب الإداري المناسب لعمداء جامعات المسيسي، ودراسة (أبو عميرة،

٢٠١٤) والتي أشارت نتائجها إلى ضعف في متابعة نتائج التدريب، وضعف شمولية البرامج التدريبية للرؤية والرسالة والأهداف بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية باليمن.

وبالنظر إلى مراحل التدريب يتضح أن فعالية مرحلة ما بعد تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاءت بمستوى (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (٣,٩١)، وحصلت على الرتبة الأولى، وقد يُعزى ذلك إلى وعي القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى بأهمية التدريب وحرصهم على الاستفادة من البرامج التدريبية المقدمة لهم والتفاعل معها، وسعيهم لتنمية المهارات القيادية التي تسهم في أداء الأدوار القيادية المسندة إليهم.

بينما حصلت فعالية مرحلة ما قبل تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى على الرتبة الثانية وبمستوى (مرتفع)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (٣,٨٤)، وقد يُعزى ذلك إلى وعي الإدارة العليا بجامعة أم القرى بأهمية عملية تدريب قياداتها الأكاديمية، مما يستدعي حرصها على توفير البرامج التدريبية المناسبة والمتطلبات اللازمة لعملية التدريب.

وأخيراً حصلت فعالية مرحلة تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى على الرتبة الثالثة وبمستوى (متوسط)، حيث لم تُفعل بالمستوى المأمول، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة (٣,٦٤)، وقد يُعزى ذلك إلى تواضع المحتوى العلمي المقدم في البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية مقارنة بمستوياتهم المعرفية والفكرية العليا، بالإضافة إلى محدودية كفاءة المدربين.

وفيما يلي عرضاً لمستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى وفقاً لمراحله كما هو موضح

في جدول (٦):

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
أولاً: مرحلة ما قبل تدريب القيادات الأكاديمية					
4	أهمية تدريب القيادات الأكاديمية لدى المؤسسة الجامعية.	4.78	0.74	1	مرتفع
3	توفير ميزانية كافية لتدريب القيادات الأكاديمية.	4.67	0.87	2	مرتفع
2	تخطيط البرامج التدريبية في ضوء تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.	4.28	0.63	3	مرتفع
1	وجود أهداف محددة لتدريب القيادات الأكاديمية.	3.74	0.86	4	مرتفع
5	تحديد البرامج التدريبية في ضوء تحليل متغيرات البيئة المؤثرة في الجامعة.	3.35	0.94	5	متوسط
6	توضيح الأدوار والوظائف القيادية الجديدة في الجامعة.	3.08	0.87	6	متوسط
7	تحديد البرامج التدريبية تبعاً لأدوار ومسؤوليات القيادات الأكاديمية.	3.01	0.91	7	متوسط
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.84</b>			مرتفع
ثانياً: مرحلة تدريب القيادات الأكاديمية					
13	تقديم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.	4.22	0.63	1	مرتفع
12	تضمين البرنامج التدريبي لإستراتيجيات رسم وتدريب خطط العمل المستهدفة.	4.18	0.95	2	مرتفع

د. منال عبد الرحمن سفر: اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وعلاقتها بفعالية تدريب قياداتها الأكاديمية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	تضمن البرنامج التدريبي لعمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.	4.06	0.81	3	مرتفع
10	تقديم البرنامج التدريبي لأدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	3.88	0.94	4	مرتفع
8	تضمن البرنامج التدريبي لأساليب إدارة المعلومات وتوظيفها.	3.73	0.75	5	مرتفع
11	توضيح الأساليب العلمية لمواجهة المشكلات المستقبلية والمخاطر المحتملة.	3.70	0.79	6	متوسط
17	تنوع محتوى البرنامج التدريبي تبعاً لأدوار ومسؤوليات القيادات الأكاديمية.	3.54	0.94	7	متوسط
14	توضح صفات القادة الإستراتيجيين في الجامعات.	3.33	1.02	8	متوسط
15	توفير الأهلية وكفاءة التدريب في المديرين.	3.15	0.78	9	متوسط
16	عرض نماذج تطبيقية للتوجهات الإدارية الحديثة في الجامعات.	2.64	0.91	10	متوسط
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.64</b>			<b>متوسط</b>

ثالثاً: مرحلة ما بعد تدريب القيادات الأكاديمية

24	تطور الممارسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية.	4.62	0.91	1	مرتفع
23	مساعدة القيادات الأكاديمية على بناء فرق لتدريب خطط العمل المستهدفة.	4.48	0.59	2	مرتفع
19	ترسخ مبادئ الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية.	4.14	0.94	3	مرتفع
18	تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية.	4.05	0.65	4	مرتفع
21	المساهمة في تقييم القيادات الأكاديمية لجوانب القوة والضعف في المؤسسة الجامعية.	3.80	0.75	5	مرتفع
25	المساهمة في كيفية تعامل القيادات الأكاديمية مع المشكلات المستقبلية.	3.72	1.01	6	مرتفع
20	شعور القيادات الأكاديمية برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب.	3.25	0.73	7	متوسط
22	تحفيز القيادات الأكاديمية على الإبداع والابتكار.	3.20	0.77	8	متوسط
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.91</b>			<b>مرتفع</b>

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٦) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فعالية مرحلة ما قبل تدريب القيادات الأكاديمية جاءت بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٨٤)، وبالنسبة للعبارات فقد جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة ضمن مستوى فعالية مرتفع على معظم العبارات، وقد حصلت أعلى عبارة من حيث فعالية مرحلة ما قبل تدريب القيادات الأكاديمية على النحو الآتي: حلت العبارة (٤): "أهمية تدريب القيادات الأكاديمية لدى المؤسسة الجامعية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٤) وبمستوى فعالية مرتفع. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى هو الخيار الاستراتيجي لتحقيق أهدافها واستثمار مواردها المادية والبشرية في ضوء التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. أما العبارة التي حازت على أقل رتبة من حيث فعالية مرحلة ما قبل تدريب القيادات الأكاديمية، فهي: العبارة (٧): "تحديد البرامج التدريبية تبعاً لأدوار ومسؤوليات القيادات الأكاديمية" والتي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٠١) وانحراف معياري (٠,٧١) وبمستوى فعالية متوسط، وقد تعود هذه النتيجة إلى صعوبة ملاحقة سرعة تطور أدوار ومسؤوليات القيادات الأكاديمية في ضوء التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الجامعية وفقاً لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما تبعها من متطلبات وأدوار جديدة في الجامعات.

في حين جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فعالية مرحلة تدريب القيادات الأكاديمية بمستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٦٤)، وبالنسبة للعبارات فقد تفاوتت تقديرات أفراد عينة الدراسة ضمن مستوى فعالية مرتفع ومتوسط، وقد حصلت أعلى عبارة من حيث فعالية مرحلة تدريب القيادات الأكاديمية على النحو الآتي: حلت العبارة (١٣): "تقديم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وانحراف معياري (٠,٦٣) وبمستوى فعالية مرتفع. وقد تعود هذه النتيجة إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية التي تُعد الركيزة الأولى في تعزيز قدرة القيادات على الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص المستقبلية وتوقع المشكلات المؤثرة على العمل. بينما العبارة التي حازت على أقل رتبة من حيث فعالية مرحلة تدريب القيادات الأكاديمية، فهي: العبارة (١٦): "عرض نماذج تطبيقية للتوجهات الإدارية الحديثة في الجامعات" والتي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (٠,٩١) وبمستوى فعالية متوسط، وقد تعود هذه النتيجة إلى انشغال المدربين بمسؤوليات العمل التي تحد من متابعتهم للتجارب الإدارية الناجحة في المؤسسات الجامعية الأخرى.

كما يتضح أن تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فعالية مرحلة ما بعد تدريب القيادات الأكاديمية جاءت بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٩١)، وبالنسبة للعبارات فقد تفاوتت تقديرات أفراد عينة الدراسة، إلا أن معظم الفقرات جاءت ضمن مستوى فعالية مرتفع، وقد حصلت أعلى عبارة من حيث فعالية مرحلة تدريب القيادات الأكاديمية على النحو الآتي: حلت العبارة (٢٤): "تطور الممارسات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٢) وانحراف معياري (٠,٩١) وبمستوى فعالية مرتفع. وقد تعود هذه النتيجة إلى رغبة القيادات الأكاديمية في تحسين ممارساتهم الإدارية من خلال توظيف معارفهم الجديدة في أداء عملهم. والعبارة التي حازت على أقل رتبة من حيث فعالية مرحلة ما بعد تدريب القيادات الأكاديمية، فهي: العبارة (٢٢): "تحفيز القيادات الأكاديمية على الإبداع والابتكار" والتي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٧٧) وبمستوى فعالية متوسط، وقد تعود هذه النتيجة إلى ضعف كفاءة المدربين، أو تواضع المحتوى العلمي للبرامج التدريبية أو طريقة تقديمها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

### نتائج السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL)

بجامعة أم القرى وبين مستوى فعالية تدريب قياداتها الأكاديمية؟

د. منال عبد الرحمن سفر: اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وعلاقتها بفعالية تدريب قياداتها الأكاديمية.

وللإجابة عن السؤال الثالث تم احتساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وبين مستوى فعالية تدريب قياداتها الأكاديمية كما هو موضح في جدول (٧) على النحو التالي:

جدول (٧) معاملات الارتباط بين مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية وبين مستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	متغيرات الدراسة
*0.00	0.66	درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية
		مستوى فعالية التدريب

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٧) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة (اليقظة الاستراتيجية وفعالية التدريب)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٦)، والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (٠,٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ )؛ لذا هي قيمة إيجابية تؤكد وجود ارتباط عالٍ بين درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجامعة أم القرى، وبين مستوى فعالية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عميرة، ٢٠١٤) والتي توصلت نتائجها إلى دور الممارسات القيادية الاستراتيجية في زيادة فعالية التدريب، وفي اتجاه آخر تتفق هذه النتيجة مع دراسة (البرازي، ٢٠١٤) والتي توصلت نتائجها إلى أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في الكويت في ضوء عمليات الإدارة الاستراتيجية اللازمة لتطوير الإدارة الجامعية، لتكون قادرة على استيعاب الحاضر ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وفي السياق نفسه تؤكد توصيات دراسة (Long, et al., 2015) على أهمية توفير فرص تدريب العمداء بالمناصب الإدارية بجامعة المسيسيبي في مجالات الإدارة التي تسهم في بناء نظرة مستقبلية تمكنهم من الاستعداد للمشكلات المحتملة بجامعاتهم، في ضوء الأنظمة القانونية والأخلاقيات المهنية.

### ملخص نتائج الدراسة:

مما سبق وبعد عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

١. اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١) من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، كما جاءت جميع أنواع اليقظة الإستراتيجية بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث جاءت اليقظة القانونية بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٩)، واليقظة السياسية في الرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٥)، واليقظة البيئية في الرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩)، واليقظة التقنية في الرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)،

واليقظة الثقافية الاجتماعية في الرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦)، في حين جاءت اليقظة الاقتصادية في الرتبة السادسة والأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣)، وبدرجة ممارسة (متوسطة).

٢. فعالية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاءت بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩) من وجهة نظرها، وقد جاءت فعالية مرحلة ما بعد التدريب بالرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، وبمستوى فعالية (مرتفع)، ومرحلة ما قبل التدريب في الرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، وبمستوى فعالية (مرتفع)، بينما جاءت فعالية مرحلة التدريب في الرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤)، وبمستوى فعالية (متوسطة).

٣. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى بأنواعها (السياسية، الاقتصادية، الثقافية الاجتماعية، التقنية، البيئية، القانونية) وبين مستوى فعالية تدريب قياداتها الأكاديمية بمراحله (ما قبل التدريب، التدريب، ما بعد التدريب).

### التوصيات والمقترحات:

#### توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وهي كالتالي:

١. أهمية التعمق في دراسة المشكلات المستقبلية المتعلقة بالعوامل الاقتصادية، والتنبؤ بها، والمساهمة في تقديم الحلول لمعالجتها، والتعامل معها، مما يتطلب من إدارة جامعة أم القرى استخدام أسلوب متقدم من التحليل المنظم والدراسات الهادفة في مجال التعامل مع العوامل الاقتصادية المستقبلية.
٢. ضرورة التوجه نحو تطوير تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من خلال إعداد دليل تدريبي متكامل ومحدث، لتنمية كفاءة القيادات الأكاديمية، في ضوء تحديد أدوارهم الإستراتيجية وتوجهاتهم المستقبلية، مع الاستفادة من التجارب الناجحة في الجامعات الأخرى.
٣. تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية وفقاً لنتائج تحليل المستجدات المصاحبة للتغيرات المتسارعة في جميع العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية، ولا سيما الاقتصادية منها، وبما يتناسب مع طبيعة المناصب الإدارية ومتطلباتها.
٤. تحسين عملية تدريب القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى من خلال تشكيل فريق من المدربين المتخصصين والخبراء في تقديم برامج تدريبية ذات جودة عالية، مع التركيز على أهمية كفاءة المدربين في مجال التحفيز على الإبداع والابتكار.
٥. تفعيل المشاركة المجتمعية لجامعة أم القرى وزيادة الأنشطة في مجال الترفيه، والاهتمام بالآثار التاريخية والتراث، وفتح المزيد من المتاحف.

٦. وبشكل عام توصي الدراسة باستحداث وحدة مختصة باليقظة الاستراتيجية بعمادة تقنية المعلومات بجامعة أم القرى، على أن تتميز بوجود رؤية ورسالة وأهداف وموارد مادية وتقنية متطورة ، وكوادر بشرية ذات كفاءة عالية تعمل على مراقبة البيئة المحيطة بالجامعة، من خلال شبكة اتصالات داخلية وخارجية قوية، ترصد الإشارات التي من الممكن أن تكون ذات أثر على جودة أداء الجامعة ونوعية خدماتها ومكانتها التنافسية، ومن ثم تعمل على تحليل تلك الإشارات إلى معلومات ترسل إلى عمادات وكليات الجامعة، لتساعد القيادات الأكاديمية على اتخاذ القرارات الرشيدة، مع التركيز على استمرار تطويرهم وتنمية مهاراتهم في مجالات التوجهات الاستراتيجية.

### كما تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية حول:

١. دراسة متغيرات لم تتطرق لها الدراسة الحالية ك(اليقظة التنافسية، اليقظة الذهنية... ونحوها) في الجامعات.
٢. متطلبات إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية في الجامعات.
٣. برامج تدريبية مقترحة لتنمية مهارات اليقظة الاستراتيجية للقيادات الجامعية.

### المراجع العربية:

- أبو علامة، فائقة (٢٠٢٠). دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٤٣)، ٢٤٧-٢٧٥.
- أبو عميرة، نادية عثمان (٢٠١٤). أثر تحديد التوجه الاستراتيجي على فعالية التدريب الإداري، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس*، (٥)، ٤٠٧-٤٢٨.
- الأكلبي، عايش (٢٠١٩). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وحوكمة الجامعات السعودية وفق مضامين رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. *مجلة جامعة شقراء*، (١٢)، ١-٣٦.
- البرازي، مبارك (٢٠١٤). برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية بدولة الكويت في مجال الإدارة الاستراتيجية، *المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية*، (٢)، ٤٥-٣٢٩-٣٧٧.
- البناء، أحمد (٢٠١٦). أساليب اختيار وتدريب القيادات الجامعية بمصر: دراسة تحليلية للواقع ورؤية للتطوير في ضوء مؤشرات الجودة. *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، (٥)، ٢٦-٥٤١-٤٥١.
- حنان، يحيى (٢٠١٨). تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

الخطة الاستراتيجية جامعة أم القرى (٢٠٢٠/٢٠١٨)

[https://drive.uqu.edu.sa/\\_/main/files/AboutUQU/Strategic\\_Plan\\_Ar.pdf](https://drive.uqu.edu.sa/_/main/files/AboutUQU/Strategic_Plan_Ar.pdf)

خليل، أريج (٢٠١٩). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في جودة القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية في مجلس القضاء الأعلى (الدائرة المالية والإدارية). *المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك*، جامعة بغداد، ١١ (٢)، ١-١٦.

درويش، إبراهيم (١٩٨٨). *الوسيط في الإدارة العامة: النظرية والممارسة*. دار النهضة العربية: القاهرة. رويح، كمال (٢٠٠٤). دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، ١١ (٢)، ١-٣٣.

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

الشريف، بقة؛ ومحلب، فايزة (٢٠١٥). تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، (٢)، ١٣١-١٥٩.

الشوابكة، خالد (٢٠١٩). أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات الدور المعدل لنظم دعم القرار: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الأردنية. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية*، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، ٢١ (٢)، ١-٢٦.

العاجز، فؤاد (٢٠٠٩). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين، *مجلة الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات الإنسانية، الجامعة الإسلامية بغزة*، ١٧ (٢)، ٢٧٣ - ٣٠٢.

عبد العزيز، أحمد (٢٠١٦). دور هندسة القيمة (EV) في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية Techno Poles بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية: منظور استراتيجي، المؤتمر الدولي الأول بعنوان: "توجهات استراتيجية في التعليم تحديات المستقبل"، جامعة عين شمس، (١)، ١٣ - ١٦٨.

العتيبي، تركي؛ والقحطاني، غادة. (٢٠١٥). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة دراسات عربية وإسلامية*، ٣١ (٦)، ٧٥ - ٢٤٢.

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

عمرو، أيمن؛ العواودة، غازي (٢٠١٦). مدى فعالية برامج تدريب القيادات التربوية أثناء الخدمة في وكالة الغوث الدولية بالأردن (دراسة ميدانية). *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة البحرين، ١٧ (٢)، ٥٦٣-٥٩٨.

د. منال عبد الرحمن سفر: اليقظة الاستراتيجية في ضوء تحليل (PESTEL) بجامعة أم القرى وعلاقتها بفعالية تدريب قياداتها الأكاديمية.

العيساوي، محمد؛ والمالكي، هيلين (٢٠١٨). تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SOWT متغيراً تفاعلياً: بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، ١ (٢)، ٣٠٢-٣٣٢.

فالتة، اليمين (٢٠١٣). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

فرج، شعبان (٢٠١٥). الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الأول "منظمات الأعمال - الفرص والتحديات والتطلعات"، المنعقد في الفترة ٢٧-٢٩ أبريل، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ١-١٩.

كرومي، سعيد (٢٠١٣). الترصّد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (٣)، ١١-٣١.

مجيد، شعباني؛ وخليفة، أحمد (٢٠١٨). ممارسة سلوك اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات العالمية جامعي KONSTANZ - MACQUARIE نموذجاً، الملتقى العلمي الدولي حول: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، (٢)، ١٠١-١١٩.

محمد، حنان (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، ١٩ (١)، ٢١٨-١٢٩.

محمود، زيد (٢٠١٧). اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة وزارة الصناعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الفلوجة، العراق، ٢٣ (٩٦)، ٢٠٣-٢٢٥.

المخلفي، تركي (٢٠١٩). الاحتياجات التدريبية لعمداء الكليات ووكلائها بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، ٣١ (٢)، ٣١٣-٣٣٧.

المليكي، محمد؛ الجحافي، فهد (٢٠٢٩). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، (١٢)، ٣١٠-٣٤٠.

الهاجري، عبد العزيز (٢٠١٧). التوجهات المستقبلية لجامعة الملك خالد في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، المنعقد في الفترة ١١-١٢ يناير، جامعة القصيم، السعودية، ٨١-٩٣.

هاشم، نهلة؛ ناصف، مرفت (٢٠١٧). القيادة الجامعية واليقظة الإستراتيجية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين بعنوان "قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية"، المنعقد في الفترة ٢٨-٢٩ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٠٦ - ١٩٧.

المراجع الأجنبية باللغة الإنجليزية:

- Alazard, C., & Sepori, S. (2010). *Administrative Control: Manual and Application*, 2nd Edition, Donod, Paris.
- Bloch, A. (1999). *Economic Intelligence*, 2nd Edition, Economica Edition; Paris.
- Brookes, J. (1995). *Training, Development and Competence: A Practical Guide to Levels 3 and 4 NVQs in Training and Development*. Kogan Page.
- Casse, P. (1994). *la formation performante*. office des publications universitaires, centrale Ben Aknoun, Alger.
- CMI. (2013). *Carrying Out a PEST Analysis Checklist 196*. Chartered Management Institute.
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*. 13 editions; Prentice Hall.
- Dhenin, J., & Fournier, B. (1998). *50 Topics to initiate economics: Source of the Foundation*, Bréal Edition, Paris, France.
- Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Strategic Vigilance and Decision Making: A Review of Literature Strategic Vigilance Monitoring and Decision Making. *A Review of Literature, Documentation and Libraries*, 64(1), 28-34.
- El Sawy, O., & Pauchant, T. (1988), Triggers, templates and twitches in tracking of emerging strategic issues, *Strategic Management Journal*, (9), 455- 473.
- Gascó, J., Llopis, J., & González, R. (2004). Using Information Technology in Human Resources Training: A Case Study of E-Learning. *European Industrial Training Journal*, 28(5), 370-382.
- Hassen, B. (2014). *Strategic Vigilance and the Economic Intelligence Issue of Algerian Companies*. Master Thesis in Management Science, Faculty of Economic, Commercial and Administrative Sciences, Tlemcen University.
- Heintz, C., Karabegovic, M., & Molnar, A. (2016). The Co-Evolution of Honesty and Strategic Vigilance. *Hypothesis & Theory Article*, 7, 1-48
- Jakobiak, F. (1992). *Examples of comments on technology Vigilance*. organizational publication, French.

- Jurevicius, O. (2013). "PEST & PESTEL Analysis" February 13, <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
- Lesca, H. (1997). *Strategic Vigilance, concepts and implementation process in the company*. Ministry of National Education, Research and Technology.
- Lesca, H. (2001). Strategic Vigilance: the transition from the concept of weak signal to the concept of early warning sign. *VSSST Symposium Proceedings*, Barcelona, October.
- Lesca, H., & Kriaa, S. (2003). Strategic Vigilance, animation function exploration: concepts, progress and experimental verification perspective. *Third International Days of Research in Administrative Sciences, Tunisian Association of Administrative Sciences*, Gammarth, February 20-22.
- Long, J., Johnson, C., & Faught, S. (2015). The Need to Practice What We Teach: Assessing the Preparedness of Chairs and Deans to their Management Appointments in Mississippi's Public Universities. *Journal of Academic Administration in Higher Education*. 11(1), 23-29.
- Osborne, D. (1996). *Staff training and assessment*. London; New York, NY: Cassell.
- Picard, D. (1991). *Social Vigilance: Predicting and Managing Industrial Conflict*. Vuibert Edition, Paris.
- Rastogi, N., & Trivedi, M. (2016). A Tool to Identify External Risk in Constriction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384-388.
- Rothberg, H., & Erickson, G. (2007). *From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy*. Butterworth-Heinemann; 1st edition.
- Sekiou, A. (2001). *Human Resources Management*. De Beock University, Canada.
- Verna, G. (1993). Technology Vigilance: An Urgent Need. Research Group in International Business, *College of Management, University of Laval*, 1-24.



p-ISSN: 1652 - 7189

e-ISSN: 1658 - 7472

Issue No.: 28 ... Muharram 1443 H – September 2021

# Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

Published by Albaha University

دار المنار للطباعة 017 7223212

Email: [buj@bu.edu.sa](mailto:buj@bu.edu.sa)

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>