



## دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية

فضل قاسم الحضرمي

باحث دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب، اليمن

Email: [fhdrmi81@gmail.com](mailto:fhdrmi81@gmail.com)

### المخلص:

هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استقراء الأفكار حول اليقظة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، وواقع الجامعات اليمنية، ودور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن اليقظة الاستراتيجية لها دور رئيس في تنشيط عملية الإبداع، ومواجهة الأزمات، وإحداث التغيير في قلب المؤسسة الجامعية، بما يمكنها من اختيار القرار الصائب، والاهتمام بالعملاء وكسب ولائهم، مما يعزز من تنافسية المؤسسة ويحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، واختتم البحث بعدد من التوصيات أهمها، توافر القناعة والرغبة لدى الجامعات اليمنية لتفعيل اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وضرورة توافر الموارد المالية والبشرية المؤهلة وحصولها على التدريب والتأهيل باستمرار على وفق متطلبات المتغيرات البيئية، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يكفل إبراز نظام اليقظة الاستراتيجية كأحد تكويناته الفاعلة، وبمساعدة في انسياب المعلومات بين ممثلي اليقظة و متخذي القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى قيامها بتعديل وتطوير التشريعات والقوانين بما يتناسب مع تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية.

### Abstract

This research aimed to highlight the role of strategic vigilance in achieving the competitive advantage of the Yemeni universities. The research used the descriptive analytical approach where the ideas about strategic vigilance were extrapolated. Crises, and the creation and management of change in the heart of higher education institutions, enabling them to choose the right decision, bring about appropriate change, attention to customers and gain loyalty, which enhances the competitiveness of the institution and improves the speed of its response and adaptation to the developments of the times. The research concluded with a number of recommendations, the most important of which is the availability of the conviction and desire of Yemeni universities to activate the strategic awakening to achieve a competitive advantage, the necessity of the availability of qualified financial and human resources and ongoing training and qualification in accordance with the requirements of environmental changes, and rebuilding the organizational structure to ensure the vision of the strategic vigilance system as one of the active configurations, And help in the flow of information between representatives of vigilance and strategic decision makers, in addition to amending and developing legislations and laws in a manner consistent with achieving competitive advantage of the Yemeni universities.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الجامعات اليمنية.

**Keywords:** Strategic Vigilance, Competitive Advantage, Yemeni Universities

## 1- المقدمة:

في ظل التغيرات السريعة التي تميز بها محيط الجامعات اليمنية وما صاحبها من شدة المنافسة ومعرفتها متطلبات عملائها من تزايد وتنوع مستمر، حيث يشهد واقع الجامعات الحالي تغيرات تعكس مفاهيم وتقنيات حديثة، تتوافق مع ما يفرضه العالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير، وبناءً عليه فإن اليقظة من خلال التنبؤ والقدرة على اكتشاف الفرص ورصد ومتابعة بيئة المنافسين والتفاعل معها، أصبح أمراً ضرورياً للحصول والحفاظ على المراكز التنافسية وتطويرها.

ومن هذا المنطلق يتبين الدور الرئيس للمعلومة في الجامعات باعتبارها الأساس الذي يعكس طبيعة العوامل الداخلية والخارجية والجسر الواصل بين الجامعات والتغيرات الحاصلة، والتي تعتبر العصب المحرك لعملية اتخاذ القرار على مختلف المستويات الإدارية، ففي زمن أصبحت فيه السيطرة للمنظمات التي تملك المعلومة الأدق والأسرع، وفي هذا الصدد ظهر المفهوم الإداري الذي يساعد الجامعات على التّردّد الاستراتيجي للتغيرات البيئية من خلال توفير المعلومات اللازمة ضمن ما تفرزه التغيرات البيئية، وتقليص الفجوة بين المعلومة والمعرفة بضمان أعلى جودة للمعلومات، وتحقيق التفاعل والتكامل بين وحدات المؤسسة الجامعية ومستوياتها بالاعتماد على نظم اليقظة الاستراتيجية التي تعطي الجامعات نظرة فاحصة للماضي والحاضر، وتساعد على التّردّد بالتغيرات المستقبلية، ومما يمكنها من تحقيق وحماية تميزها التنافسي والمحافظة عليها.

ومن خلال مراجعة الباحث للأدب النظري والاطلاع على الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية، وجد أنها اتجهت في معظمها إلى تناول أهمية كل من (اليقظة، التنافسية) بشكل من العوامل والأدوات المساعدة للمنظمة في تحقيق النمو والتقدم في

السوق التنافسي بمسارات أحادية مجزئة، بعيداً عن إبراز العلاقة المتجهة بينهما وتجسيرها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بمسار واضح الملامح، متكامل البنى التنظيمية بينها والعوامل والمتغيرات البيئية، يعطي صانعي ومتخذي القرارات الاستراتيجية وضوح في الموقف الاستراتيجي وحدة الرؤية الثابتة لاستطلاع الحاضر واستشراف المستقبل، مما يعزز الثقة بالقرارات المبنية على حداثة المعلومة لتوليد معرفة حديثة متسمة بتلبية احتياجات عملاء الجامعات، وقدرتها في السيطرة على السوق التنافسية.

وتعد الميزة التنافسية بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق (الطلب الاجتماعي) والجامعات المنافسة، وتمثل معياراً مهماً لتحديد الجامعات الناجحة من غيرها، لأن الجامعات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، لأنها متيقنة من أن ما تمتلكه من النماذج القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم ودراية كاملة بها، فهي تُمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعات لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، (عباس، 2016، 106).

وباطلالة متأنية لواقع المؤسسة الجامعية في اليمن، حيث شهدت تطور ملحوظ في عدد الجامعات اليمنية منها (10) جامعات حكومية، بينما بلغ عدد الجامعات اليمنية الخاصة (23) جامعة، ويمكن القول إنه إذا كانت هذه الجامعات قد استطاعت إلى حد ما أن تؤدي ما أوكل إليها من مهام ومسؤوليات حتى الآن، فإن وضعها الحالي، وبإمكاناتها وقدراتها الحالية المتواضعة، وبقدر ما تواجه من مشكلات وتحديات، وفي ضوء التغيرات المستمرة والشاملة التي تكتسح عالم اليوم، يُصبح من الصعب عليها التفاعل

وفق مؤشرات وعوامل قوى التنافس التي أشارت إليها آراء الخبراء والباحثين الذين تناولوا البيئة التنافسية للمؤسسة منهم بورتير "Porter"، أوستن "Austin"، والذين أكدوا على ضرورة ردم الفجوة المتمثلة في غياب المعلومة الحديثة والدقيقة والسريعة، وبيئة المؤسسة التنافسية، ومن هذه الدراسات: (بقة ومحلب، 2015)، (بوخریصة، 2015)، (علواطي، 2017)، (بلحاج، 2017)، (حميد، 2019)، (الق انص، 2011)، (الكسيم، 2015)، (الحريري، 2017)، والتي تجعل رأس المال البشري يستغرق في العمل، ويكرس كل جهده وشعوره وإدراكها تجاه تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويُعزى عدم قدرة الجامعات على مواكبة تلك التغيرات، وتجاوز تلك التحديات إلى غياب اليقظة الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية لها، ولقد انطلق هذا البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية، والهدف من الإجابة عليها هو استجلاء الفلسفة النظرية للمتغيرين (اليقظة الاستراتيجية، والميزة التنافسية في الجامعات اليمنية)، وتوضيح العلاقة بين دور اليقظة الاستراتيجية: (التنبؤ، الاكتشاف، الرصد، التعلم)، في تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية، وتمثل المشكلة بالتساؤلات الآتية:

أ. ما الأدب النظري لكل من (اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية)؟

ب. ما دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية؟

### 3- الأهمية:

تكمن أهمية البحث في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة يسهر للحفاظ على مكانة المؤسسة الجامعية ويساهم في الرفع من تنافسياتها، في وقت أصبح يُعرف بمنافسة شديدة على جميع الأصعدة، وعلى المستويين المحلي والعالمي وخصوصاً مع دخول الاستثمار إلى التعليم العالي، وفتح المجال أمام المستثمرين، فتعددت الجامعات

الإيجابية مع تلك التحديات والتغيرات السريعة، وتحقيق أهدافها وآمال مجتمعتها، حيث إن الصعوبة في تفاعلها ناجم عن الفجوة الناشئة بين مواردها وقدراتها والوضع المستقبلي الذي تطمح إليه المؤسسة الجامعية لتحقيق أهدافها، حيث أكد عدد من الباحثين منهم برقعان والقرشي (2012، 19)، أن الجامعات اليمنية تحتاج للإبداع والابتكار كي توفر تعليماً، يُمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين ويسهموا في النمو الاقتصادي والثقافي والاجتماعي، فضلاً عن تقادم أطرها التنظيمية العامة، وتقادم نظم التعليم وتقنياته، إذ ما زالت في الأغلب تعتمد على التلقين والحفظ من دون تنمية لقدرات الطالب الفكرية وطاقاته الذهنية، الأمر الذي يهدد الجامعات، كما أشارت دراسات كل من: (القانص، 2011)، (الكسيم، 2015)، (الحريري، 2017)، إلى وجود قصور في أداء الجامعات اليمنية، فضلاً عن أن أنظمتها الإدارية الحالية يشوبها الكثير من أوجه القصور والضعف، منها المركزية، وضعف تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة، والأعراف الأكاديمية، وعدم وجود استراتيجية للبحث العلمي، تتناسب مع متطلبات التنمية وتحقيق أهدافها، وغياب المناخ البحثي الملائم لأعضاء هيئة التدريس وتنمية نشاطهم البحثي، ونتيجة لقلّة الدراسات المتناولة لموضوع اليقظة الاستراتيجية وتحقيقها للميزة التنافسية في التعليم العالي ومنها الجامعات اليمنية، يأتي هذا البحث كمحاولة علمية متواضعة لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.

### 2- المشكلة:

تواجه الجامعات اليمنية موجه من التحديات التي تتفاقم يوماً بعد يوم، بفعل التغيرات العالمية المتسارعة فبات من الضروري حاجة الجامعات اليمنية إلى استراتيجية يقظة الحركة تتمتع بالنباهة والسهر في مراقبة المنافسين وسرعة الحصول على المعلومة قبل الآخرين، بتعدد أدوار اليقظة المتمثلة: (بالتنبؤ، والاكتشاف، الرصد، التعلم)، على

الأهلية، وزادت درجة التنافسية على الحصة التسويقية حدة أمام الجامعات اليمنية، وتتلخص أهمية البحث الحالي من خلال الآتي:

- أ. تُعد دراسة اليقظة الاستراتيجية عنصراً مهماً ذا تأثير كبير على الجامعات اليمنية كونها نشاطاً رقابياً لبيئة المؤسسة الجامعية الخارجية، وتشارك فيه كافة مستويات الإدارة في المؤسسة الجامعية بوصفها نتاج ابداعي.
- ب. حداثة دراسة اليقظة الاستراتيجية وملائمتها حاجات واقع الجامعات اليمنية فهي تستهدف قطاع حيويًا مهمًا.
- ج. استمالة اهتمام المسؤولين الإداريين ومتخذي القرارات الاستراتيجية لتبني أنظمة اليقظة الاستراتيجية لأهمية دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وضمان بقائها واستمرارها في العالم المتسارع.
- د. إثراء المكتبة العربية بإضافات جديدة ونوعية، بالتزامن مع بداية ظهور دراسات عربية ومحلية حول اليقظة الاستراتيجية.
- هـ. وانطلاقاً من الأهمية البالغة لليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وحاجة الجامعات للتعاظم معها، في ظل المتغيرات السريعة في اليمن، برزت أهمية البحث الحالي، للتعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.

#### 4- الأهداف:

- أ. يهدف البحث الحالي إلى معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:
- أ. الوقوف على الأدب النظري لكل من (اليقظة الاستراتيجية، والميزة التنافسية).
- ب. التعرف على أدوار اليقظة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
- ج. الكشف عن مؤشرات الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية.

اليمنية.  
د. التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية.

#### 5- المنهج:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات ومقترحات وتوصيات عليها تفيد الجهات المعنية والمستهدفة لمعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.

**متغيرات البحث:** تنقسم متغيرات البحث إلى: (متغير مستقل: اليقظة الاستراتيجية حيث تم اختيار أربعة أدوار لها هي: التنبؤ، الاكتشاف، الرصد (المراقبة)، التعلم. متغير تابع: الميزة التنافسية).

6- الحدود: اقتصر البحث على معرفة دور اليقظة الاستراتيجية (التنبؤ، الاكتشاف، الرصد "المراقبة"، التعلم)، في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية خلال العام الجامعي 2019/2020م.

#### 7- مصطلحات الدراسة:

**اليقظة الاستراتيجية:** تُعرف اليقظة الاستراتيجية: بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي عملية معلوماتية تكون من خلالها المؤسسة في استماع لبيئتها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات والتخطيط فيما بعد، وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة، كما يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الاستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية، (نور العابدين، 2012، 27). كما تعرف اليقظة

منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها، أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها" ولدى دويلي "Doyle" فالميزة التنافسية: تمثل القيمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة للزبون والتي تدفعه إلى تكرار الشراء من المؤسسة، ومن ثم تزداد حصتها السوقية (بن عيساوي، 2006، 296)،

**ويعرف الباحث الميزة التنافسية إجرائياً:** بأنها خاصية هامة ونادرة تمتلكها الجامعات اليمينية وتقدمها عملائها، وتتفرد بها الجامعات أمام المنافسين، وتقوم بتسخير كل مواردها وطاقاتها للمحافظة عليها، وحمايتها من التقليد. كما يلاحظ الباحث أن هناك اختلافاً لدى الخبراء والمفكرين في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية، لكن في مجملها هدفت إلى معنى واحد وهي الخاصية/الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من الجامعات المنافسة، وتحقق لها موقفاً قوياً بين الأطراف المختلفة.

**ج - الجامعة:** عرفتها اليونسكو "UNESCO" بأنها، مؤسسة تعليمية تابعة للتعليم الجامعي وترتبط بها مراكز بحثية وثقافية عامة او خاصة ومعترف بها سواء بأنظمة التصديق او من قبل السلطات المختصة في الدولة (اليونسكو، 1997، 78).

#### 8- الدراسات السابقة:

من خلال البحث المتعمق والتقصي المستفيض في الأدب النظري والدراسات التربوية والتعليمية تبين غياب الدراسات المحلية وندرة الدراسات العربية بحسب علم الباحث التي تناولت دور اليقظة الاستراتيجية بينما لاحظ الباحث وجود وفرة في الدراسات التي تناولت جانب الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، ومن هنا سعى البحث إلى دراسة الموضوعين من خلال الربط بينهما بإيجاد العلاقة التكاملية بينهما وإبراز مؤشراتهما بما يتناسب وطبيعة الجامعات اليمينية، وسيعرض الباحث بعض الدراسات المتعلقة بموضوع البحث، على النحو الآتي:

الاستراتيجية بأنها: الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة. فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة، (REIX، 27، 2000). وتعرف اليقظة الاستراتيجية من قبل (علاوي، 2011، 56) بأنها: ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين، وكما عرفت بأنها: عملية استعلامية تجعل المؤسسة على استماع وتنبؤ مسبق بالإشارات المبكرة التي تحدث في محيطها، بهدف اكتشاف الفرص والتقليل من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد، (مرمي، 2010، 129).

**ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:** مهارة بحث معرفية وعملية إجرائية استباقية تتصف بحركة سريعة ومركزة لاقطة للمعلومة تتخذها الجامعات اليمينية، للتنبؤ بالتغيرات السريعة التي تحيط ببيئتها، وتُمكنها من استغلال الفرص، وتخفيض المخاطر، وفقاً لأهدافها الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.

**ب - الميزة التنافسية:** يرى بورتر "Porter" الميزة التنافسية على أنها: طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها، (خليل، 1997، 88). وعرفها ريد "Read" بأنها: المركز الفردي الذي تطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين، (لامية، 2009، 106)، أما بالنسبة إلى فاهاي "Fahy" فعرفها على أنها: أي شيء يميز المؤسسة، أو

وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير مشكلة أو ظاهرة معينة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تتكفل اليقظة التنافسية بالتحكم الجيد في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية ، لكل من اليقظة والميزة التنافسية دور مهم في تحقيق المؤسسة المنافسة ويساهم في بقاءها واستمراريتها.

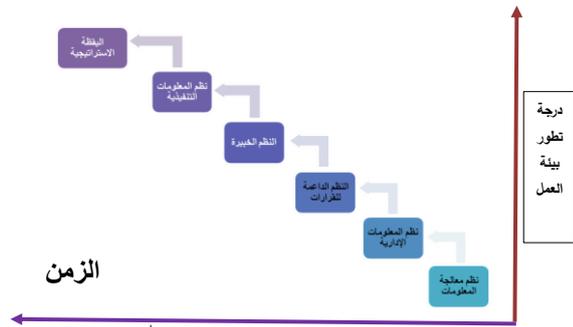
**دراسة (Kohtamaki & Farmer,2017):** هدفت إلى البحث عن المعرفة لتحسين الميزة التنافسية ، ونتيجة لذلك من انخفاض تكلفة التخزين والاستخدام المتزايد بسرعة للتطبيقات الغنية بالبيانات ، ففي العديد من الحالات تقوم الشركات بجمع وتخزين معلومات أكثر من أي وقت مضى ، لكن عادةً ما تكون فائدة هذه البيانات المخزنة غير واضحة ، وبأمل الاستراتيجيون التجاريون في اكتساب المعرفة لتحسين قدرة الميزة التنافسية في البيئة الطبيعية التنافسية سريعة التغير. **دراسة، (Dawood & Abbas,2018):** هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور اليقظة الاستراتيجية في الأداء التشغيلي لليقظة بأهمية الحاضر بسبب التطورات والتغيرات في البيئة التسويقية والقدرة التنافسية وتحيط بنوك التغييرات التعليمية والسياسية والبيئية ، وتم تصميم أداة القياس وتم توزيع الاستبيان على مديري البنوك الذين كانوا في رتبة مدير قسم وتقسيم (34) شخص ، وأظهرت نتائج البحث أن هناك تأثير في علاقة اليقظة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي مما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية.

#### 9- استعراض الدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج ، بينما اختلف من حيث الهدف والمجال ، حيث ينفرد البحث الحالي بالتركيز على دراسة دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية ، حيث لم يسبق إجراء مثل هذا البحث في هذا المجال الحيوي والهام ، وقد استفاد البحث الحالي من تلك الدراسات

- **دراسة (كرومي، 2009):** هدفت إلى معرفة درجة تطبيق اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية ، واعتمد المنهج الوصفي المقارن ، ودراسة الحالة لعدد (3) مؤسسات ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنه لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة بشكل منظم ورسمي وخاصة مؤسسة موبيليس التي تفتقر لثقافة اليقظة فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي. **دراسة (علاوي، 2011):** هدفت إلى معرفة اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، دراسة حالة ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يأتي: أن للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الاستراتيجية حيث تمكن المؤسسة من انشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية ، يؤدي نظام اليقظة الاستراتيجية إلى إحداث التغيير في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية ، إلا أنه مازالت المؤسسة اليمنية بعيدة في مجال تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية. **دراسة(مريم، 2014):** هدفت إلى معرفة أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس ورقلة ، تم اعتماد استمارة الاستبيان بشكل رئيس في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي ، تم استخدام الأساليب الاحصائية لمعالجة البيانات ، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: ضرورة تبني الجامعات ثقافة اليقظة الاستراتيجية لأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وجود عدة أسباب تدفع العاملين في المؤسسة إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على اليقظة الاستراتيجية. **دراسة (غوالم وبوررغة، 2017):** هدفت إلى معرفة أهمية الانفتاح على البيئة من أجل تطبيق نظام يقظة تنافسي يسمح للمؤسسة بتطبيق الميزة التنافسية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها

أي أن استخدام نظم المعلومات التقليدية، لم يعد بالغ الأهمية في الوقت الراهن، وأصبحت هذه النظم مجرد بنية تحتية للمنظمة وسلعة متاحة للجميع، (Carr,2003)، وأن امتلاكها لا يعكس ميزة للمنظمات (ياسين، 2009، 90)، ويتوافق هذا مع ما أدلى به كوروكان مايكل (Michael Corcoran)، قائلاً إن معظم المنظمات لا تستخدم إلا حوالي (20٪) من البيانات المجمعة وأنه لا يشترط في هذه البيانات إلا حوالي (10٪) من الأفراد على مستوى المؤسسة وأن هذا يعكس عدم كفاءة نظم المعلومات المعتمدة، وعلى هذا الأساس ظهر نوع جديد من نظم المعلومات يُخدم متطلبات المنظمات المعاصرة في إطار ما تفرضه التغيرات الحالية السريعة والمتزايدة تحت اسم نظام اليقظة الاستراتيجية (Business Intelligence System/BIS)، (Azita، 2011، 92)، الذي يعكس أحد مراحل نمو أنظمة المعلومات السابقة، وتميزت هذه النظم الجديدة بنمو قدرات البرامج والآليات المستعملة في النظام، بالإضافة إلى طرق معالجة أخرى تؤدي إلى حقائق مؤكدة ومتجانسة، ويُعد استخدام الأنترنت من بين أهم التكنولوجيات كوسيلة لليقظة (Negash,2004,189). كما يوضحها الشكل الآتي:



الشكل رقم (1): يوضح مراحل نمو أنظمة المعلومات المصدر: الباحث

السابقة على الرغم من الاختلاف عنها في بناء فكرة البحث، وتدعيم إطاره النظري، ولاحظ الباحث من خلال البحث في أثناء وطيات الأدب النظري والبحوث والدراسات التربوية والتعليمية، ظهر جلياً ندرة الدراسات المحلية والعربية على حد علم الباحث التي تناولت جانب اليقظة الاستراتيجية في مجال التعليم العالي، في حين وجدت وفرة في الدراسات التي تناولت جانب الميزة التنافسية في المؤسسات، فسعى هذا البحث إلى دراسة الموضوعين من جوانب مختلفة بحسب ما يتناسب مع طبيعة الجامعات اليمنية، ومن خلال إطلاع الباحث على هذه الدراسات لم يجد أي منها قد تطرقت إلى موضوع اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية في الجامعات، فهناك دراسات تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية، كما أن هناك دراسات تناولت موضوع الميزة التنافسية، ودراسات تناولت كلاً من اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية في آن واحد.

## 10- الإطار النظري:

يتناول البحث الحالي في هذا الجزء، الإطار النظري في ثلاث محاور هي: اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، سعياً منه لتغطية متغيرات البحث ومصطلحاته، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: اليقظة الاستراتيجية:

-تطور ونشأة اليقظة الاستراتيجية: شهدت نظم المعلومات التقليدية لفترة من الزمن تميز دورها الفعال في دعم العديد من نشاطات المؤسسة، إلا أنها عرفت عجزاً مع ما يميز بيئة الأعمال المعاصرة التي أصبح فيها التغيير هو الثابت الوحيد، والذي جعل العديد من المنظمات غير قادرة على رصد الاتجاهات وتحقيق بعض المتطلبات الإدارية وضمان التكامل والتجانس المطلوب في محيط سريع التغيير وشديد المنافسة.

## - أهمية اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار التعليمية الحالية والمستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي (علاوي، 2011، 84):

- تسمح بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين الخصائص التقنية لمخرجات الجامعات، وجودتها، وتخفيض تكلفة الانفاق.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة الجامعية، كما تسمح لها أيضا

بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

- تعد وسيلة استراتيجية للتخطيط، حيث تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة الجامعية ومن المنافسة في السوق.

## 1. أنواع اليقظة:

توجد أنواع مختلفة وكثيرة من اليقظة الاستراتيجية، من أهمها: (التنافسية، التكنولوجية، البيئية، التجارية، الاجتماعية، القانونية)، والجدول الآتي يبين أنواع اليقظة المرتبطة باليقظة الاستراتيجية طبقا لقوى المنافسة. كما يوضحها الشكل الآتي:



الشكل رقم(2): يوضح أنواع اليقظة طبقا لقوى المنافسة المصدر: إعداد الباحث

- **اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي من خلاله يمكن أن تتعرف الجامعات على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. (www.pita.net/entreprise/veille.htm). وهذا من خلال جمع المعلومات والحصل عليها من تحليل بيئة الجامعات وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالجامعات. وتهدف اليقظة التنافسية إلى: معرفة الأداء الحالي للمنافس، واستراتيجية المنافس، وأهداف المنافس الجديدة، قدرات المنافس،
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس (Pateyrone, 1994, 19).
- **اليقظة التكنولوجية:** تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة الجامعية، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهتم المؤسسة حاليًا أو التي تهتمها مستقبلا، (Pateyrone, 1998, 144)، ويعرفها مارتينيت وآخرون ريبولت (Martinet et

الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للصعوبات في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمخططي المؤسسة (Picard, 1991, 1): مناحاً اجتماعياً سليماً يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة، وسهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل لتأكيد الفعالية التنظيمية.

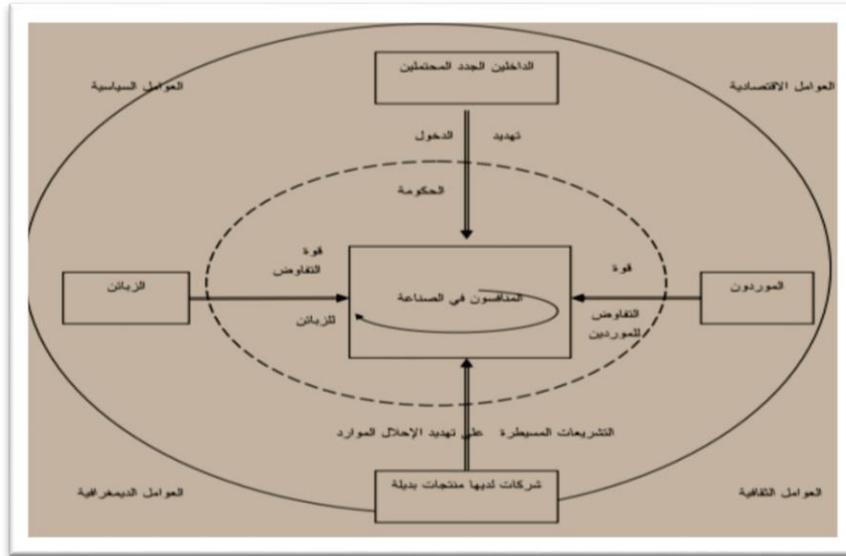
- **اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية (Lescah et Schuler, 2011, 26)، ويعد تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للجامعات بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة، وعليه يجدر بالجامعات التعامل مع المعلومات المتدفقة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة.

ويستنتج الباحث في هذا الجزء بأن علاقة الأنواع الرئيسية لليقظة الاستراتيجية (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية) حيث إن كلاً منها اهتم بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، مما يساعد في التركيز على العلاقة الارتباطية بين تلك الأنواع مع قوى التنافس لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، ويستقرئ الباحث من ذلك، أنه لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية من خلال توظيف هذه العلاقة الارتباطية، على وفق نموذج أوستن "Austin" الذي يراعي وضع الدول النامية والقوى المؤثرة فيها بإضافة قوى الحكومة والبيئة إلى قوى بورتر "Porter" التنافسية، كما هو مبين في نموذج أوستن لقوى التنافس في الدول النامية في الشكل الآتي:

(Ribault, 1991, 109)، بأنها: ذلك النشاط الذي يمثل مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات. وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في: جمع المعلومات العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية، وتحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين، وكذلك الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب التعليم، ظهور مواد ومفاهيم علمية جديدة.

- **اليقظة التجارية:** تهتم عموماً بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل)، فالزبائن (الأسواق): يتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، أما الموردون: فيجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة، أي أن سوق العمل يجب أن يتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، حتى إذا كان (80%) من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب الاطلاع على ملاحظات (20%) غير الراضين، وهذا بهدف التحسين من جودة المنتج، (Pateyrone, 1998, 24).

- **اليقظة الاجتماعية:** تختص بتحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، الاختلافات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو من تعزيز التناسق التنظيمي (Picard, 1991, 2)، وتهدف اليقظة



الشكل رقم(3): نموذج أوسطن "Austin" لقوى التنافس في الدول النامية

للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلاً، وتقديمها بشكل تقارير/ جداول/ أشكال بيانية، للمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

- **النشر واتخاذ القرار:** يقصد بها نشر المعلومات المعالجة، الناجمة عن مرحلة التحليل والتركيب، وإيصالها في الوقت المناسب إلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

ويستنتج الباحث مما سبق: أن المراحل السابقة إجمالاً لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة الجامعية، يليها عملية التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ، كما يتطلب الأمر لإنجاز هذه المراحل مهارة عالية، ومنهجية أكيدة، إذ يستوجب انتظام القيام بتلك المراحل من دون انقطاع، وبجدية ودقة كبيرتين، فأى خطأ يرتكب على مستوى أي حلقة من حلقات العملية سيؤدي إلى فشل عمل اليقظة الاستراتيجية كلياً، كما يوضحها الشكل الآتي:

## 2. مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية؛

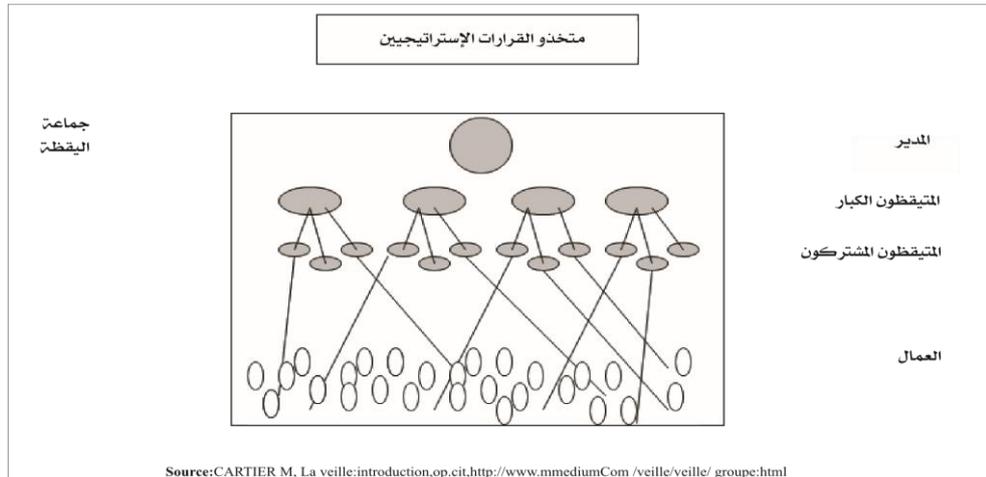
إن نظام اليقظة الاستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط الجامعات وتتبع كل تطوراته وتغييراته ثم تحليل المعلومات المستهدفة، وكل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلاً، وتتم عملية اليقظة الاستراتيجية بثلاث مراحل أساسية، وتدرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية، كما يأتي: (Dawood & Abbas, 2018, 10)

- **جمع المعلومات:** يقصد بها المعرفة الجيدة لبيئة العمل، وتبدأ بتحديد المستهدف والذي ستركز كل جهودات اليقظة عليه، يلي ذلك عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة الجامعية، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.
- **التحليل والتركيب:** تعد مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات المجمعة ومعالجتها، ضمن عمل توقعي



الشكل (4): يوضح مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية المصدر: أعداد الباحث

- ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية: يُعدّ المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما يحدث خارج الجامعات، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبه عن المخاطر المحدقة بالجامعات. والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه، حيث تقوم عملية اليقظة الاستراتيجية على أساس العمل الجماعي.



Source: CARTIER M, La veille: introduction, op.cit, http://www.mmediumCom /veille/veille/ groupe.html

الشكل (5): ممثلو عملية اليقظة

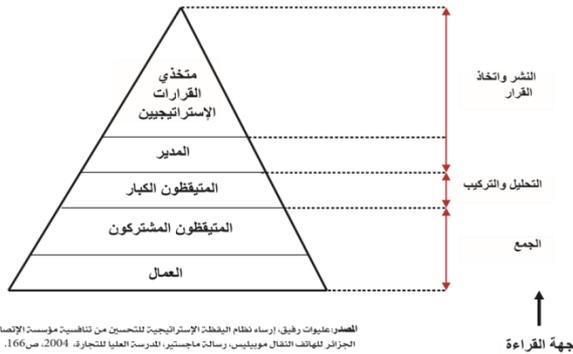
من الشكل السابق رقم (5): نلاحظ أن جماعة اليقظة الاستراتيجية تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الاستراتيجية، ويوضح الجدول التالي ممثلي اليقظة، ودور وخصائص كل منهم.

## الجدول رقم (1): يوضح دور وخصائص ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الاستراتيجية	- العرض على جماعة اليقظة الأهداف ذات الأولوية للمؤسسة - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات وترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار. - البحث عن الإبداع، بخلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	تحديد جيد لأهداف المؤسسة. معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
المدير	- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة الاستراتيجية. والإعداد والإشراف على دفتر الشروط. -مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الاستراتيجية .	منشط جماعة اليقظة والقدرة على العمل الجماعي. مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. معرفة الوسائل المساعدة لاتخاذ القرارات .
المتيقظون الكبار	تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمع. والمساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. وتصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.	القدرة على العمل الجماعي والتفكير استراتيجيا، والقدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. والمعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.
المتيقظون المشتركون	- تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	-الملاحظة الجيدة، والحفاظ على مصادر المعلومات الاستراتيجية، والقدرة على مشاركة المعلومات فيما بينهم. وقدرة التحكم في فائض المعلومات.
العمال	-ترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، من قبل أمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم، وتقديم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي. حيث يقدمون دعما لمرحلة الجمع ومرحلة معالجة المعلومات.	حيوية وديمومة النشاط في العمل. روح عالية لعمل الجماعة.

Source :CARTIER M ،La veille:introduction\*op.cit\*http://www.mmedium. Com/veille/veille/groupe.html

المذكورة سابقا على تمثيلها فنستخلص الشكل التالي :



الصفحة عدويات رفيق، ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية للتحصين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 2004، ص166.

الشكل (6): مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية حسب الممثلين

يتبين من الجدول السابق رقم (1): أن الممثلين المذكورين لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة الاستراتيجية ولهم خبرة ومهارة مهنية عالية، وبالتالي فإن نتائج هذه العملية يجب مشاركتها من قبل جميع العاملين ولهم الحق في معرفتها، وتتعدد مصادر المعلومة التي يتم البحث عنها، وغير محددة. ويمكن اسقاط مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

المعلومات التي توصل إليها، في عدد من المصادر والمراجع، أنه بإمكان الجامعات أن تنشئ قطاع اليقظة الاستراتيجية، بحيث يضم عددا من المستخدمين، ويقسم إلى ثلاث مجموعات وكل مجموعة تكون مسؤولة عن مرحلة من المراحل الثلاث لليقظة الاستراتيجية، أو قيامها

يتضح من الشكل السابق رقم (6): أن عملية جمع المعلومات يقوم بها العمال وفتة المتيقظين المشتركين، بينما يقوم المتيقظون الكبار بمرحلة التحليل والتركيب، ويتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير ومتخذي القرارات الاستراتيجية، ويستنتج الباحث من خلال

رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه الجامعة النموذجية، والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة الجامعة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، ويتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة.

**بكا الإنترنت:** الإنترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، ومن أهمها شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة، التي كان استخدامها يقتصر على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية وللهمام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط، ثم توسعت وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالإنترنت، وهو مجموعة شبكات وحاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو بروتوكول الإنترنت / بروتوكول ضبط الاتصال ومهمته نقل البيانات من جهاز إلى آخر وفي الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل وتحديد سرعته.

وما سبق يستنتج الباحث، أن وسيلة الإنترنت تعد من أهم الطرق والوسائل الحديثة في نقل المعلومات كونها الأسرع والأكثر اتساعاً وازدياد عدد مستخدميها، وبالتالي فإن اهتمام الجامعات بإدخال الإنترنت في عملياتها الإدارية والتنظيمية سيعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تسهيل الكثير من العمليات الداخلية والاتصالات الخارجية في محيط بيئتها الخارجية، ويجعل من دور اليقظة الاستراتيجية أكثر كفاءة وفاعلية في الحفاظ على استمرار الجامعات في تقديم خدمات متميزة، وتطور قدراتها في تحقيق مزايا تنافسية أخرى.

ويستقرئ الباحث مما سبق، أن اليقظة الاستراتيجية بمفهومها أنها: نظم حديثة ومتطورة في التعامل مع

بتكليف مهام اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة إلى موظفين يعملون في مناصب عمل أخرى، أو تجمع بين النموذجين، المهم أنها تقوم بذلك على حساب المتاح لها من (الموارد البشرية، المالية، الوقت)، وبحسب حاجتها من المعلومات، وليس بحسب نموذج واحد فقط يجبر الجامعات على إتباعه، كما إن أنظمة اليقظة تحتاج في أداء عملها إلى موارد بشرية، وموارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة أساساً في الطرق التخطيطية الحديثة والمعلومات المناسبة، والتي سنتناولها في الجزء التالي.

### 3. طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية:

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة الاستراتيجية تمنح الجامعات إمكانية الحفاظ على موقع استراتيجي قوي في السوق وعلى امتلاك الميزة التنافسية دائمة، وتتمثل أهم الطرق في: طريقة المعايرة (المقارنة بمنافس نموذجي) باعتبارها تعتمد أساساً على اليقظة المستمرة للبيئة وتغييراتها، ووسيلة الإنترنت.

**K طريقة المعايرة:** تعد المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الاستراتيجية، ابتدعتها شركة رانك زيروكس "Rank Xerox" في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها كيرنس "Kearns" بأنها: عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية، أو بالجامعات الرائدة، (عليوات، 2004، 166). كما قدم كامب "Camp" تعريفاً آخر للمعايرة بأنها: البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضممان التفوق، (ولد عابد وعلواطي، 2017، 18).

وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعداً متميزاً من أبعاد الجودة الشاملة، ووفقاً لهذه الطريقة تقوم المؤسسة الجامعية باختيار جامعة أخرى

أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، (زغدار، 2011، 27).

## 2. أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعان رئيسيان تتحقق بإحدهما الميزة التنافسية وهما كالتالي: (خليل، 1998، 103)

**K التكلفة الأقل:** تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها.

**BK المنتج / الخدمة:** تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنها أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

## 3. مصادر الميزة التنافسية:

إن الخصائص والصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها، كالمنتج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها، وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة. وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرها، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مصادر وهي: (حريق، 0000، 126)

- **التفكير الاستراتيجي:** حيث تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.

- **الاطار الوطني:** يعد منشأ لتحقيق المزايا التنافسية، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والتي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية.

- **الموارد:** يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث إن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، وحتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية، حددت مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه: (كورتل، 2005، 13)

المعلومات بمراحل جمعها وتحليلها وتركيبها وتشرها لمتخذي القرار في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، ومن خلال تعدد أنواعها التي تظهر توافقاً واتصالاً غير مباشر مع أنواع قوى التنافس، فتأتي أهمية اليقظة في توظيف وترجمة تلك العلاقة بما يساعد الجامعات نحو فهم المتغيرات المتسارعة في بيئتها الكلية، بما يمكنها من الاستمرار، وتعكس مراحل اليقظة من خلال أدوار وخصائص ممثليها مدى تأثير نمط الهيكل التنظيمي وأثره على في تسهيل انسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية والتنظيمية للجامعات من عدمها، كما أن نماذج اليقظة وطرقها ووسائلها تؤكد أهمية توظيف ما توصل إليه العصر الحديث من تطور في تقنية المعلومات، وبالتالي فإن الباحث يستقري من ذلك أنه إذا ما توفرت القناعة والرغبة لدى الجامعات في تبني نظم اليقظة الاستراتيجية وفعلت من آلية تطبيقها فإن تلك الجهود ستؤول بها إلى تحقيق ميزة عدد من المزايا تنافسية، وبالتالي سيتناول الجزء التالي من هذا البحث الميزة التنافسية من حيث النشأة والتطور، وأنواعها، ومصادرها، وأهمية اكتساب الجامعات للميزة التنافسية، بالإضافة إلى مؤشرات، والصعوبات والمشكلات التي تواجه تطبيقها في الجامعات.

## ثانياً: الميزة التنافسية:

### 1. تطور ونشأة الميزة التنافسية:

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود الفضل أولاً لشمبرلين "Chamberlain"، ثم إلى سالزنيك "Salznik"، الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلٌّ من شاندر وهوفر حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلٌّ من بورترو وداي واعتبرا أن الميزة هي هدف الاستراتيجي، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى

ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له، ونقول إن المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر.

**ج. التجديد/الإبداع:** يعدّ التجديد من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح المؤسسة تطوير واستحداث منتجات جديدة تماماً أو تضمين المنتجات القائمة صفات مميزة سواء بشيء متفرد يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة المنتج أو من خلال العمليات أو المنتجات.

**د. الاستجابة لحاجات العميل:** تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة، من خلال التركيز على العميل من ومعرفة احتياجاته ورغباته وإشباعها، ووقت وسرعة الاستجابة والتركيز على وقت الاستجابة. ويرى بورتير "Porter" أن خلق ضغوط داخلية بين أجزاء النظام في المؤسسة يمكن أن تحسن بشكل كبير من الجودة الشاملة والكفاءة، (Porter, 2012, 18).

#### 5. أهمية الميزة التنافسية بالجامعات:

أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، والتقليل من سلبياته، وسواء أتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى احتميات القرن الحادي والعشرين، وتكمن أهمية الميزة التنافسية في ما يلي، (العتيبي، 1435، 57):

أ. تؤدي إلى تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في

- أن يتميز بالندرة، أن يكون صعب التقليد، أن يكون ذا قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، وتجنب تهديدات المحيط. وأما حسب جان جاك لامبين "Jean Jacques Lambin" الذي اعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية: ([www.ust.edu/open/library/mang](http://www.ust.edu/open/library/mang))

- الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.

- الميزة التنافسية الداخلية: تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

#### 4. أبعاد الميزة التنافسية:

يرتكز تحقيق التنافسية والوصول إلى ميزة تنافسية على أربعة أبعاد أساسية وهي: (الكفاءة، التجديد، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل). وهي جوهر مؤشرات التنافسية العالمية الذي يصدره المنتدى الاقتصادي الدولي، وهي كما ذكرتها (وسيلة، 2012، 19)

أ. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالجامعات ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت الجامعات أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون الجامعات أكثر تنافسية.

ب. الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية،

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على

امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية هي: (العتوم، 2009، 46)

أ. **الربحية**: تعرف بأنها مقياس يستعمل لتقييم أداء الجامعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل (المدخلات) إلى الاصول أو الاستثمارات.

ب. **الحصة السوقية**: تستخدم كمقياس السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث إن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المخرجات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين.

ج. **حجم المبيعات/كفاءة المخرجات**: تعد مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة التعليمية وعلى الحصة السوقية لها وتسعه معظم الجامعات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات/ كفاءة المخرجات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

ومما سبق، يستنتج الباحث أن الميزة التنافسية هي سمة أو خاصية تتصف بها المؤسسة الجامعية وتنفرد بها لأهميتها البالغة في صقل قدرات مواردها البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية القادرة على تحقيق أكبر إنتاجية ذات جودة عالية وتؤدي إلى ارتفاع حصة المؤسسة السوقية، وبالتالي تحقيق مزيد من الربحية، ويستقرئ الباحث من ذلك، أن الميزة التنافسية تواجه صعوبات وتحديات في المجال التعليمي، لاحتياج عمليات توليد المنتج الجيد فترة طويلة من الزمن، وبالتالي تأخر ظهور العائد المادي مقابل الإنفاق على التعليم، كما أن نوعية التعليم الجيد وصفات الخريج المهنية والأخلاقية، كنتاج معرفي يصعب إخضاعه للقياس الكمي، بالإضافة إلى أن الجامعات تعاني من وجود ضعف في كفاءة الخطط والبرامج والمناهج التعليمية، وعدم توافرها كمخرجات العملية التعليمية (الخريجين) واحتياجات السوق، بالإضافة إلى اتساع الفجوة التكنولوجية بين الدول النامية والمتقدمة، وتدني تأثير

خفض تكاليف الانتاج، مع المحافظة على ذلك.

ب. تؤدي إلى كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين جودة المنتجات.

ج. تقديم كل ما هو جديد ومحفز روح الخلق والإبداع.

د. تحقق الميزة التنافسية قيمة مضافة، من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع التي تعمل فيه.

هـ. تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية/ (مكانة المؤسسة في السوق) أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها مدخلات أكثر رضاً وولاء قياساً بالمنافسين، مما يجعل عملائها أقل عرضة لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم كفاءة المخرجات والأرباح من جهة أخرى، (عباس، 2016، 106).

ولتطوير الميزة التنافسية في الجامعات التعليمية في أهم مجال للإنتاج، وهم الأفراد الذين استفادوا منها في عملية التعليم، أو تلاحم هذه المؤسسة بالبيئة الإنتاجية، حيث إن المؤسسة التي تدرس طلب السوق جيداً، هي تلك المؤسسة التي تنجح في أمداد السوق بالخريجين الذين يحتاج اليهم هذا المجتمع، (العتوبي، 1435، 57)

وبشكل عام، نجد أن القراءات تشير إلى تعدد مصادر الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسات الاعمال، وأن إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير إلى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها وبما يساهم في تكوين مصادر تلك الميزة، ويتمثل ذلك فيما طرحه (kay، 1993)، عند تحديده لتلك المصادر في النواحي الأربعة الآتية: الشهرة أو السمعة، والبنائية، والابتكار، والموجودات الاستراتيجية، (علي، 2013، 32)

## 6. مؤشرات الميزة التنافسية:

والبطيء نحو التوسع في التخصصات العلمية الملية لاحتياجات الطلب الاجتماعي على وفق متغيرات العصر ومتطلباته.

كما أن جمود التفكير الاستراتيجي لدى معظم قيادات الجامعات نحو تنمية حاسة الاستشعار لمواجهة المتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية للجامعات، وحشد الموارد والطاقات لردم الفجوة بين الوضع القائم للجامعات والوضع المستقبلي الذي ينبغي أن تكون عليه، والاستفادة من التجارب والخبرات العالمية في مجال أنظمة اليقظة الاستراتيجية وتفعيل دورها نحو تحقيق ميزة/مميزات تنافسية للجامعات اليمنية، ومن العوامل المؤثرة في عدم امتلاك الجامعات اليمنية للبيئة الحاضنة لأنظمة اليقظة الاستراتيجية، نظراً لافتقارها للمكتبات الرقمية والمراجع والدوريات العلمية الحديثة، ضعف قدراتها في تلبية احتياجات سوق العمل وتزويده بمخرجات ذات نوعية تتناسب واحتياجات ومتطلبات العصر الحديث، مما جعلها بعيدة عن تحقيق ميزة تنافسية. (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012).

ومن اللافت في الأمر مما سبق، أن الواقع يشير إلى ابتعاد الجامعات اليمنية لا تمتلك الأدوات والأساليب والأنظمة الاستراتيجية التي تمكنها من تحسين بيئتها التنافسية وتزيد من قدرتها في مواكبة التقدم والتطور العلمي في مختلف ميادين المعرفة وتحقيق ميزة/مميزات تنافسية تعطيها الأفضلية فيما بين الجامعات اليمنية نفسها وبينها والجامعات الأخرى المنافسة خارجياً، ولكي تحقق ذلك، يتطلب منها امتلاك أنظمة اليقظة الاستراتيجية، والتي تُعد عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة الجامعية أن تستغني عنها، لأنها تزودها بالمعلومات الحديثة الضرورية لكشف وتشخيص بيئتها الكلية، لإدراك ما لديها من نقاط القوة والضعف، وما يحيط بها من الفرص والتهديدات، والتي تمثل أهمية لأنها تساعد في التعامل الجيد والتكيف

الاستراتيجيات التعليمية في تحسين الواقع التعليمي لدى الجامعات، وسيتناول الجزء التالي من هذا البحث واقع الجامعات اليمنية كنموذج للجامعات في الدول الأقل نمواً، حيث تم تشخيصه وتحليله وفق البعد الاستراتيجي المتمثل بالتحليل البيئي.

### ثالثاً: واقع الجامعات اليمنية:

يشير واقع الجامعات في الجمهورية اليمنية إلى وجود تحديات كبيرة تواجه قيامها بأدوارها ووظائفها الريادية، وضعف بنيتها التقنية وشحة امتلاكها أدوات وأساليب استراتيجية تمكنها من إيجاد نظام تعليمي قادر على تحقيق التميز والمنافسة على المستوى الإقليمي، ومن هذه التحديات ما أفرزه التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العصر الراهن، منها: الثورة المعرفية الرقمية، والعودة، وتطور تقنيات الاتصال والتواصل، ومتطلبات التحول نحو مجتمع المعرفة، وغيرها، وأصبح أبرز سمات العصر الراهن التغيير، في كافة مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ...الخ.

إلا أن الجامعات اليمنية مازالت تعاني من اللحاق بركب ذلك التطور المعرفي والتكنولوجي، لضعف قدراتها في إنشاء نظم استراتيجية تساعد في تحقيق الميزة التنافسية، فبيئتها ومحيطها لا توحى بوجود مؤشرات وملامح لتحول الجامعات نحو تحقيق التنافسية، بل أصبح البعض منها تفتقر إلى مقومات البقاء والاستمرار، منها ما أشار إليها، (الحريري، 2017، 272)، من غياب للإرادة الاستراتيجية، وجمود وقدم التشريعات والقوانين واللوائح، وتقدم أنظمتها الأكاديمية والإدارية، ووجود هياكل تنظيمية تعيق انسياب المعلومة وإمكانية وصولها لمتخذي القرار الاستراتيجي بالوقت والزمن المناسب، بالإضافة إلى ضعف التنسيق والتواصل الجيد بين تكوينات الجامعات اليمنية ككل، واتباعها سياسة تغليب الزيادة في الكم مقابل الكيف بين عدد الطلبة لمستوى التأهيل،

والمشاريع، للنهوض بالتعليم وحل مشكلاته، وأنشأت مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، كجهاز وطني مستقل يناط به وضع أسس ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتعديلها وتطويرها، ونشرها، والرقابة والتقييم لمستوى الالتزام بها من قبل مؤسسات التعليم العالي، ...الخ، ولاقت تلك الجهود اهتمام ودعم المنظمات الدولية والإقليمية، ومشاركة بعض مؤسسات القطاع الخاص اليمني في تنفيذ مشاريع استثمارية في مجال التعليم العالي، إلا أن تلك الجهود افتقرت إلى الرؤية الاستراتيجية لتحقيق التنمية الشاملة، فغاب عنها التنسيق بين الجهات الاشرافية عن التعليم في اليمن (وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، لتحقيق التكاملية في الغايات، وكما يمثل غياب أنظمة اليقظة الاستراتيجية عن الجامعات اليمنية كغياب العقل عن الجسد، فأصبحت تلك الجهود تسير بلا بصيرة، ويسودها العشوائية في التنفيذ بين الحين والآخر - بعيداً عن مسار التميز وتحقيق التنافسية -، إلى أن توقفت بعض تلك الجهود ومؤثراتها في الوقت الراهن تماماً، لأسباب متعددة وعوامل مؤثرة من أهمها الصراعات السياسية والحرب الطاحنة والمدمرة التي تشهدها اليمن منذ ست سنوات، ولم تستطع الجامعات تجاوز آثارها حتى الآن، لضعف قدراتها في امتلاك أدوات وأساليب استراتيجية، منها اليقظة الاستراتيجية، لكي تتمكن من الاستمرار والبقاء في تقديم خدماتها ومخرجاتها الملائمة للتطور المعرفي والتكنولوجي، وتزيد من قدرتها في استغلال وتوظيف الفرص المتاحة أمامها مثلاً: التحول نحو الجامعة الافتراضية، والاهتمام بالتعليم عن بعد، والتعليم الالكتروني، وغيرها من البرامج الناجعة في مختلف بلدان العالم المختلفة والتي تعاني من الأزمات والطوارئ أو الصراعات السياسية والمنازعات المسلحة أو الكوارث الطبيعية، والجوائح المرضية مثل جائحة كورونا التي

مع تغيرات البيئة التنافسية واحتياجات ورغبات المستفيدين من خدماتها، من خلال التنبؤ بهذه التغيرات قبل حدوثها، وبالتالي تمكّنها من اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل، من ثم تُعد اليقظة الاستراتيجية المفتاح الأساسي للتنافس. ولما كانت الكثير من الجامعات اليمنية تجد صعوبة في مواكبة التطورات السريعة في الميادين التكنولوجية والثقافية، فإن ذلك يرجع لغياب أنظمة اليقظة الاستراتيجية التي تلعب دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة عن الجامعات المنافسة الحالية والمحتملة في جوانب عديدة كمنتجاتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين، وتوفير معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية، وتكييف المقررات الدراسية مع التغيرات والتطورات، وتحسين قدرة الجامعة في سرعة رد فعلها تجاه تلك التغيرات والتطورات، كما تدعم تحديث المعرفة لدى الجامعة وتطويرها، والحصول على مورد وافر من المعلومات والخبرات المتجددة، والاسهام في تحسين الموارد المالية للجامعة من خلال جودة الخدمة والمنتج التعليمي وانخفاض التكلفة، وضمان انتقال المعلومات وسهولة انسيابها بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة، كما تسمح لها بالرقابة المستمرة والمتواصلة لبيئتها، والتحذير والتنبؤ بالمعوقات المستقبلية التي سوف تواجهها الجامعة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه مراجعة الأدبيات والدراسات والأبحاث في مجال التعليم الجامعي في اليمن، كدراسة (الكميم، 2015، 102) ودراسة، (القناص، 2011)، ودراسة، (برقعان والقرشي، 2012).

كما تشير تقارير (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2006/2005 - 2012/2011)، إلى أن الجامعات اليمنية شهدت اهتماماً وجهوداً حكومية لإصلاح منظومة التعليم اليمني (الأساسي والثانوي والتعليم العالي)، تمثلت في صياغة التوجهات الاستراتيجية والخطط والبرامج

أصبحت مورداً استراتيجياً يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الملائمة تؤدي حتماً إلى ترشيد القرار، البقاء والنمو ومنه تحقيق التميز للمؤسسة. (قادر وعاشور، 2013، 12).

**- المساعدة في اتخاذ القرار:** يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي: "عملية تكون إثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين". وحتى يتوفر لدى المؤسسة البدائل لا بد من توفر المعلومات الجوهرية حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصائب والملائم، وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة وتساعد في بناء وترشيد عملية اتخاذ القرار. (الموسوي، 2009، 13).

#### ب. إحداه التغيير في المؤسسة:

في ظل التطورات البيئية الجديدة والمتغيرة يصبح التغيير أمر ضروري، لأن أي مؤسسة قد يفرض التغيير عليها من قبل محيطها سواءً كان إيديولوجياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو تكنولوجياً، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها وذلك باعتباره وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقائها في ظل المستجدات البيئية المتطورة بشكل مستمر.

ويعرف (الصرن، 2000، 89) التغيير على أنه: "التحول في وضع معين على عكس مما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو اخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجياً وداخلياً، التغيير حقيقة لا يمكن تجاهلها بل يتحتم على الجامعات مواجهة الأوضاع الجديدة بمحكمة ومحاولة تنسيقها حتى تتمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي وذلك بوجود إدارة تغيير محكمة، (علاوي، 2011، 240)، تعد اليقظة الاستراتيجية أحد مداخل التغيير وإدارته فمن

تعرضت لها دول العالم في الوقت الراهن إلا أن هناك مؤسسات جامعية استطاعت الحد من أثارها السلبية، وهناك من الجامعات من تمكنت من تحقيق ميزات تنافسية، وفقاً لما تمتلكه من استراتيجيات وأساليب ونظم تعليمية حديثة ومتجددة.

وتأسيساً على ما سبق، يستنتج الباحث، أن واقع الجامعات اليمنية يشير إلى أن الضرورة تستدعي إيمان القيادات في الجامعات اليمنية بأهمية وجود أنظمة تعمل على تنظيم العمليات الأكاديمية والإدارية على وفق إدارة استراتيجية بنظم تتمتع باليقظة والفتنة والخفة بشكل أكثر فاعلية ومواكبة لتطور متغيرات البيئة الكلية للجامعات، وتمتلك القدرة على التنبؤ بالمعلومات الحديثة واكتشافها، ورصدها ومراقبة أنشطة المنافسين والعلماء، وتعمل على توحيد الجهود والطاقات لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، بما في ذلك متخذي القرار الاستراتيجي، في توفير الدعم اللازم والكافي لإنشاء وتفعيل دور أنظمة اليقظة الاستراتيجية لتحسين البيئة التنافسية في المؤسسة الجامعية إذا ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية، ولأهمية دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، يتناولها الجزء التالي من البحث في اتجاهين أو منحنيين، هما: المؤسسة الجامعية، والميزة التنافسية.

#### رابعاً: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات:

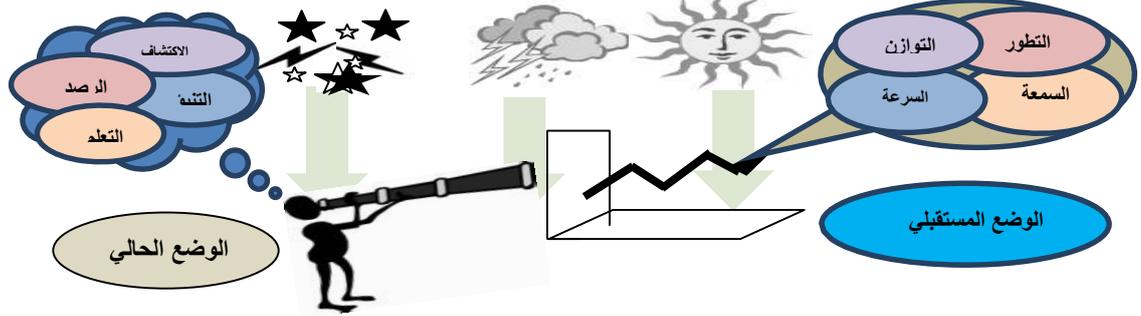
##### 1- دور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية:

##### أ. توفير المعلومات واتخاذ القرار:

**- توفير المعلومة:** أصبحت تفرض البيئة المتحولة والديناميكية الراهنة على الجامعات التعليمية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم والتكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي

أفكار فقط ، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو. (جوبتا، 2008، 200). وتُعدُّ مختلف أنواع اليقظة بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط، ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركة الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في عملية اليقظة في المؤسسة واستخدامها لأغراض التخطيط الاستراتيجي. (خليل وبوعبدلي، 2005، 9).

كما يوضح الشكل التالي العلاقة الترابطية التي توصل إليها الباحث لدور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.



الشكل (8): يوضح العلاقة بين دور اليقظة الاستراتيجية وابعاد الميزة التنافسية المصدر: أعداد الباحث

التعليمية تميزاً بين منافسيها عليها الانتباه إلى تلك الجوانب المهمة (اقتناص الفرص) ومعالجة أي قصور في العملية التعليمية (اجتناب التهديدات) وذلك من خلال الاعتماد على تطوير العمليات الداعمة والمساندة للعمليات الأساسية في أنشطة الجامعات التعليمية بما يخدم كلاً من الطلبة الخريجين والمستفيدين في السوق على حد سواء.

## 2- دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية وتطويرها:

يُعدُّ إرساء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة

خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات التنبؤية عن كل ما يحدث أو سيحدث في محيطها الداخلي والخارجي، وتستطيع المؤسسة الخروج باستراتيجية تغيير فعالة تسير المستجدات البيئية التنافسية وتمكنها من التفوق على منافسيها وما يساهم في تعزيز و تطوير تنافسية المؤسسة.

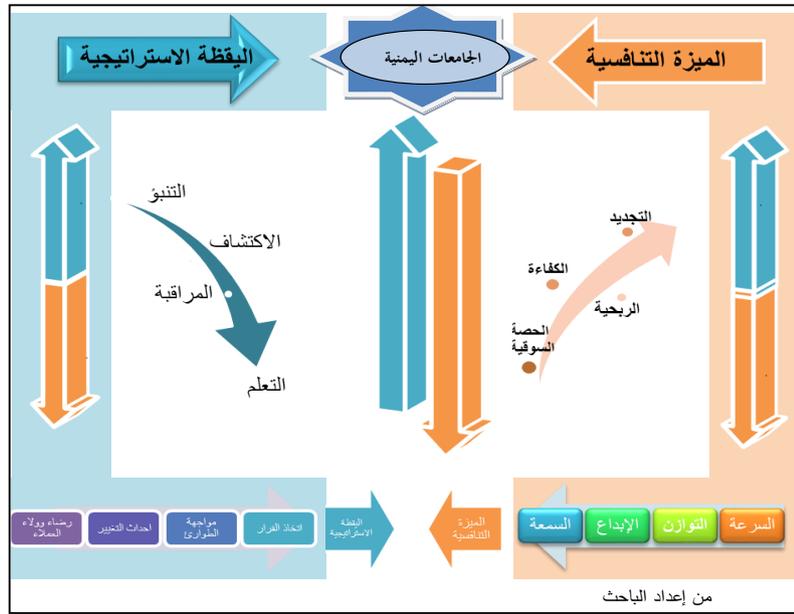
### ج. دعم الإبداع في المؤسسة:

يؤكد كل من كلايتون كريستينس " Clayton Christens" ومايكل رانيور "Michael Ranior" على أن الإبداع هو المدعم المؤازر لتحقيق النمو في عمل المؤسسة، فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود

ويستنتج الباحث مما سبق، أن اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الجامعية تعتمد على رد الفعل للتحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب المستفيدين في الأسواق التنافسية، وأن أي تغير في سوق العمل يتطلب بالضرورة أن تتغير وتتطور مخرجات التعليم العالي بصورة مستمرة وسريعة ومن هنا يأتي دور اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية لتحقيق ذلك من حيث جودة المستوى المعرفي والحصول على المعلومات ومراقبة واقتناص أحداث التغير في البيئة، وجودة المستوى المهاري والمستوى السلوكي للطلبة الخريجين فلكي تحقق الجامعات

والزهراء، 2010، 12)،  
ومن خلال المراجعة التحليلية للأدبيات السابقة لكلاً  
من (اليقظة الاستراتيجية، والميزة التنافسية) سعى الباحث  
إلى إيجاد علاقة ترابطية بين أدوار المتغير المستقل (اليقظة  
الاستراتيجية) ومؤشراته في تحقيق مؤشرات المتغير التابع  
(الميزة التنافسية) لبيئة الجامعات اليمنية، وقد مثلت تلك  
العلاقة (دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية  
للجامعات اليمنية) بمخطط سهمي كما في الشكل رقم  
(7)، كما يأتي:

في الوقت الحالي، وذلك لما تسخره لها من معلومات عن  
التحولات والتطورات الحاصلة في بيئتها الكلية لاسيما  
البيئة التنافسية وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية  
يقل يوماً بعد يوم وسرعان ما تقلد من طرف المنافسين،  
وهذا راجع إلى العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات  
والاتصال التي ساهمت في تسهيل الحصول على  
المعلومات وتعدد مصادرها، كما تتجلى أهمية اليقظة  
الاستراتيجية في أنها تلعب دوراً متكاملًا في المؤسسة،  
حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية  
وهي: التنبؤ، الاكتشاف، المراقبة، التعلم. (فيروز



الشكل (7): يبين العلاقة بين دور اليقظة الاستراتيجية ومؤشرات الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية

وبالتالي اكتسابها ميزة تنافسية تتصف بسرعة ردة الفعل  
تجاه متغيرات السوق التنافسية.  
-الاكتشاف: استخراج معلومات محددة من تدفق  
كبير من المعلومات، على وفق نظام خاص بالمتابعة  
والاستطلاع يهدف إلى التعرف على مدى تواجد المعلومة  
في المؤسسة الجامعية أو في بيئتها الخارجية، ويمثل عملاً  
محققاً لاكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي  
يمكن شراؤها أو إقامة شراكة معها من أجل التطوير،  
اكتشاف فرص جديدة في السوق.... إلخ، مما يساعد

-التنبؤ: إجراء تقديرات للمستقبل على أساس البيانات  
السابقة والحاضرة وتحليل الاتجاهات، ويجب أن تكون  
عملية جمع البيانات وتحليل المعلومات محدثة، حتى تكون  
التوقعات دقيقة قدر الإمكان، فالمؤسسة الجامعية يستلزم  
واقع الحال عليها تفعيل عملية التنبؤ والتوقع للتغيرات  
البيئية على وفق مؤشرات العوامل المؤثرة فيها، وكذلك  
لنشاط المنافسين من خلال مؤشرات قوى التنافس، لكي  
تستطيع وضع الإمكانيات اللازمة وتحشيد طاقاتها للرفع من  
جاهزيتها في سرعة الاستجابة لأي توقع قابل للحدوث،

الجامعات في الحفاظ على توازن حصتها السوقية وتحقيق ميزة تنافسية تتصف بالتوازن والثقة وبالتالي استقرار واتساع حصتها السوقية.

**-المراقبة:** تعد المراقبة عملية رصد سلوك أشخاص أو مؤسسات أو عمليات للتأكد من سير العمل الطبيعي والمتوقع لها وذلك للحماية والأمن. وتكون المراقبة من قبل المسؤول أو المدير والسبب في الرقابة يعود إلى كون الحرص على العمل وأهميته وهو سبب في نجاح المشروع الإداري. فمراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط. يجعل الجامعات في تطور مستمر للمعلومات وبالتالي الإبداع في اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة للوضع، تسمح بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة والتي من خلالها تكسب رضا وولاء الزبون، كميزة تنافسية تمكنها من تحقيق حصة ربحية مرتفعة.

**-التعلم:** سمة تكيف الجامعات، أي أنها قادرة على استشعار إشارات التغيير في من بيئتها (الداخلية والخارجية على حد سواء) والتكيف وفقاً لذلك، أي أن تتعلم الجامعات خصائص الأسواق الجديدة والعوامل المؤثرة فيها، بما يمكنها من قياس الإمكانيات والموارد المطلوبة قبل التوسع والدخول في أسواق جديدة، كما أن تعلم الجامعة واستفادتها من أخطاء ونجاح المنافسين، يساعدها في تقدير المشاريع، ووضع أسلوب جديد للتخطيط وبناء نظرة موحدة للمخططين. كما أن التعلم هو مجال معرفي حول الطرق التي تتعلم وتتكيف بها المؤسسات والمنظمات مع بيئتها، وبالتالي اكتسابها ميزة تنافسية تتمثل في الثقة والسمعة في السوق، نتيجة تعلمها من دروس ونتائج الأخطاء التي يقع فيها المنافسين.

ويستنتج الباحث مما سبق، أن عملية اليقظة تتطلب منهجية عمل مستمرة جماعية ومتكاملة من قبل

الجامعات، ولضمان تطبيق وديمومة هذه المراحل تتطلب تكاتف الجهود وتعاون جماعي كبير وتعزيز التطوعية من أجل تحقيقها، ويكون المسؤول عن فريق اليقظة الاستراتيجية هو منشط لهذه المنهجية، وأن اليقظة عملية متكاملة تبدأ بالتنبؤ وإنذار المؤسسة لما قد يحدث في بيئتها الكلية بالإضافة إلى متابعة وترصد التطورات الحاصلة، وأن ما تقدمه اليقظة الاستراتيجية من عوائد وقيم مضافة للمؤسسة، منها الناحية المالية، حيث أن تحقيق الوفرة في المعلومات التي تم جمعها، يجعلها قادرة على تحسين الخصائص التقنية للمنتج، وجودته، وبالتالي التخفيض من كلفته، ومن خلال دور اليقظة بالسماح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة الجامعية، ومراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها، فمن خلال عملية المراقبة لأنشطة الأشخاص (العملاء) والمؤسسات المنافسة، فإنها تتجه نحو تطوير منتجات وخدمات جديدة تتلاءم مع رغبات المستفيدين المتزايدة وبالتالي كسب رضا وولاء الزبون (العميل)، والعميل في مجال المؤسسة الجامعية يقصد به أفراد المجتمع طالبي الخدمة التعليمية وكذلك المؤسسات التي تمتلك فرص توظيف مخزجات الجامعات في سوق العمل. ومن ذلك يتمكن الباحث من استقراء أن بعض الجامعات اليمنية تمتلك القدرة على النجاح وتجاوز منافسيها في حين تفشل جامعات أخرى، ويرجع ذلك إلى دور اليقظة الاستراتيجية ومؤثراته في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، فهي تؤثر في الأداء التنافسي وتعدّ مقياساً جيداً له، وأن اليقظة في الجامعات هي استراتيجية للنجاح في بيئات عالية التنافسية والديناميكية، وهي تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية الجامعات بطريقة ديناميكية لتتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة وذلك بالاعتماد على الاستشعار المستمر للبيئة، أي أنها تسعى لتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين، وذلك في ضوء رؤية الجامعات ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية،

واليقظة الاستراتيجية تساعد على تحسين أداء الجامعات وزيادة فعاليتها التنظيمية، وأن المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة الاستراتيجية في الجامعات تتمثل في حصولها على المعرفة العميقة للأسواق وللمنافسة، وتمكنها من اكتساب موقع قوي لطرح مخرجاتها وخدماتها المبتكرة في السوق، وتنمية التنافس والتعاون وروح العمل الجماعي والتعاقد في إطار المؤسسة الجامعية، وحصولها على مورد وافر من

الجدول رقم (2): مصفوفة توضح العلاقة بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية للجامعات

الاستجابة لحاجات العميل	التجديد	الجودة	الكفاءة	ابعاد الميزة التنافسية ابعاد اليقظة الاستراتيجية
خدماتها ومخرجاتها مليية لحاجات الطلب الاجتماعي وقادرة على مواكبة التطور المستمر لمتغيرات السوق والمنافسين، وانخفاض تكلفة مخرجاتها (الخريج، برامج التدريب والتأهيل، الدراسات والأبحاث العلمية لمشكلات المجتمع ومؤسسات القطاع الخاص)، وتحقق الاستجابة المتوقعة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها	تنصف المؤسسة بالإبداع في اكتشاف المعلومة وسرعة الوصول اليها والاستجابة لها، والتجديد والتحديث المستمر لمعلوماتها، وبالتالي حداثة وابتكار المعرفة التي تتوفر بها الجامعة، ولا يمتلكها المنافسين، وكذلك تمتاز قراراتها الاستراتيجية بالدقة والاحترافية. تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل بيئة الجامعات وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالجامعات	تتمتع مخرجات الجامعة بميزات تنافسية عن مخرجات المؤسسات الأخرى، ونقول أن المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر.	كفاءة أداء الجامعة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومواجهة تأثير المنافسين والتغلب عليه، تحقق المؤسسة كفاءة في العوائد مقابل التكلفة في الإنتاج، وتميزها بكفاءة عناصر العملية التعليمية، مثل: كفاءة أداء المورد البشري الفني والإداري والمناهج التعليمية المقننة والمحقة للأهداف بصورة واضحة ومحددة والبنى التحتية ذي الشروط والمواصفات الجيدة وكذلك تحقيق الكفاءة في اتخاذ القرار...	التنافسية
قدرة تواكب التطور التقني والتكنولوجي، وتلبية حاجات الطلب الاجتماعي في المجالات التقنية والتكنولوجية ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له،	تصبح الجامعة ذات ميزة تنافسية عن بقية الجامعات المنافسة من خلال قيامها باستحداث برامج أكاديمية وخدمات بحثية تقنية جديدة، لا يمتلكها المنافسون، وتطوير وتحديث برامجها القائمة بتقنيات تواكب التطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع، تجعلها أكثر تنافسية عن غيرها.	تتميز مخرجات الجامعة بقيمتها المضافة المتمثلة في قدرتها على التعامل مع متغيرات تطور سوق العمل التقني الذي يمتاز بعدم الثبات في مواصفات العاملين فيه، فيتطلب وجود خريج يتصف بالمرونة وقدرة في التعامل مع مختلف التقنيات والتكنولوجيات، والتكيف معها.	قدرة الجامعة على مراقبة المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي، والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، وجمع وتحليل المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية، وتحديد ما يمتلكه المنافسين منها، وإيصالها إلى مراكز اتخاذ القرار في الجامعة، وبالتالي تتميز الجامعة في كفاءة طرق وأساليب التعليم، وخدماتها المجتمعية،	التكنولوجية

الاستجابة لحاجات العميل	التجديد	الجودة	الكفاءة	ابعاد الميزة التنافسية البيئية الاجتماعية التجارية
تهتم الجامعة بسرعة الاستجابة في التعامل مع متغيرات بيئة الطلب الاجتماعي وسوق العمل وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع الاحتياجات، وبالأهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل.	تميز الجامعة في متابعة كل جديد ومتطور في بيئة الجامعة، وقدرتها على الابتكار في تطوير المعلومات لديها وتحولها إلى معرفة جديدة، يمنح المؤسسة تطوير واستحداث منتجات جديدة تماماً أو تضمين المنتجات القائمة صفات مميزة.	جودة ودقة المعلومات التي تحصل عليها الجامعة من بيئتها الكلية، وسرعة ايصالها لمتخذي القرار بالوقت والظرف المناسب، تمكنها من تحسين مخرجاتها بجودة عالية عن مخرجات / منتجات الجامعات المنافسة، من خلال قدرتها في التعامل مع متطلبات بيئة سوق العمل المتغيرة والمتطورة	قدرة الجامعة على إدراك المتغيرات البيئية وتطور المعلومات وكفاءة أنظمتها في انتقاء المعلومة المطلوبة والمنفقة مع التشريعات والقوانين النافذة ذات الصلة، ومتوائمة مع العوامل الثقافية المؤثرة في المجتمع والتطور السياسي في أنظمة الحكومة، والتعامل معها بدقة من حيث تحليلها ومعالجتها وارسالها لمتخذي القرار، في الوقت والظرف المناسب.	البيئية
وجود ضغوط داخلية بين أجزاء النظام في الجامعة يمكن أن تحسن بشكل كبير من الجودة الشاملة وزيادة مستوى الولاء للعلامة، من خلال التركيز على العميل ومعرفة احتياجاته ورغباته، وإشباعها،	تمتلك الجامعة القدرة في التعامل مع المتغيرات الاجتماعية ومتطلباتها من خلال التجديد في أقسامها وبرامجها الأكاديمية وفقاً لتلك المتغيرات الاجتماعية والإبداع في تطوير خدماتها البحثية والتأهيلية، وابتكارها للمعرفة الحديثة والمتجددة.	دقة رصد الجامعة للمعلومات البيئية وتحديد احتياجاتها، وتلبيتها بمنتجات/ خدمات ذات جودة عالية، سواء من شئنا متقدراً يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة المنتج أو خلال العمليات أو المنتجات.	تمتلك الجامعة القدرة على فهم مسببات الظواهر الاجتماعية، والتمسك بالعادات والتقاليد والنمو الديمغرافي، وكل ما يهدد من تعزيز التناسق التنظيمي في الجامعة، وكفاءتها في مواجهة تأثيراتها السلبية على العلاقة القائمة بين الجامعة والعاملين فيها، وتأكيد الفاعلية التنظيمية بكفاءة عالية،	الاجتماعية
تهتم الجامعة بحاجات العميل (سوق العمل) على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والجامعة، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة، كما يجب الاطلاع على ملاحظات (20%) من الزبائن غير الراضين عن المنتج، حتى إذا كان (80%) ممن الزبائن الراضين، (20%) غير الراضين.	تتبع الجامعة تطور العرض والطلب على المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة، والابتكار في إنتاج المعلومات الأكثر حداثة. أي أن سوق العمل يجب أن يتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة،	تعمل الجامعة على تجويد خدماتها وفق تطور احتياجات سوق العمل، كما تهتم بتحسين مخرجاتها بجودة عالية وذات قيمة وميزة تنافسية كبيرة عن منتجات الجامعات الأخرى في السوق.	تتميز علاقة الجامعة مع الموردين في تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والجامعة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها الجامعة بأقل تكلفة، وكلما كانت الجامعة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون الجامعة أكثر تنافسية.	التجارية

بالتحولات وشدة المنافسة، عليها أن تمتلك قدرات وموارد ذات كفاءة واستراتيجيات الفطنة واليقظة المؤهلة لتحقيق ذلك، وأنه لكي تستطيع الجامعات أن تحقق التنافس بكفاءة في أسواقها فإنها بحاجة أولاً إلى أن تتميز بخدماتها المتمثلة

وتأسيساً على ما سبق، يستنتج الباحث، أن الميزة التنافسية لا تتحقق بالحلم والتمني، وإنما بالتطبيق الناجح لأبعاد اليقظة الاستراتيجية التي بدورها تحقق التميز، أي أن الجامعات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز

الاستنتاجات التي تركز على توثيق العلاقة الارتباطية بين نظم اليقظة الاستراتيجية بعملياتها ومؤشراتها بالجامعات اليمنية، بمؤشرات الميزة التنافسية ونتائجها، أهمها ما يأتي:

أ. أن اليقظة في القرن الواحد والعشرين لم تعد مسألة اختيارية للجامعات، بل أصبحت مطلباً حيوياً وضرورياً لزيادة قدراتها على التنبؤ والتوقع لمتغيرات بيئتها الكلية، وتحسين سرعة الاستجابة لمواجهة أي طارئ أو متغير في البيئة المتسارعة.

ب. تُمكن اليقظة من خلال دورها في عملية اكتشاف المعلومات وتتبعها للجامعات من الاستحواذ على زبائن جدد ودخول أسواق حديثة من خلال تقربها واحتكاكها من زبائنها وكسب ولائهم وبجودة منتجاتها وتميزها وهذا يؤدي طبعا إلى امتلاك سمعة جيدة عن الجامعة وتقديم صورة ذهنية ممتازة عنها لدى عملائها، مما يؤدي حتماً بزيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية.

ج. يساعد نظام اليقظة للجامعات من خلال عملية المراقبة والرصد لسلوك الجامعات المنافسة في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذي القرارات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنافسية الملائمة للجامعات، وقيامها بإحداث التغيير المناسب والبحث عن طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين وتميزها عنهم، مما يساعد في دعم وتنشيط الإبداع في الجامعات وتقديم عروض متميزة تتفوق بها عن منافسيها.

د. تعد اليقظة الاستراتيجية ضرورية وحتمية للجامعات اليمنية لاسيما في الأوضاع الديناميكية الحالية التي تفرض وتلزم الجامعات، أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الكلية بشقيها الداخلية والخارجية، ولا يتحقق ذلك إلا بنيل المعلومات اللازمة وحسن تسييرها

بأبعاد اليقظة الاستراتيجية لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، فالقدرات الجوهرية التي تمتلكها الجامعات (الموارد والسمعة)، المتمثلة في البرامج الأكاديمية وإنجازات أعضاء هيئة التدريس والاعتمادات الأكاديمية وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى، وتقويم الطلبة ونتائج الاختبارات ومستويات البحث العلمي، وإعانات المانحين، تُعدُّ أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق ميزتها التنافسية، ويجد الباحث أن الاستثمار الاستراتيجي (الربحية) يركز على العائد على الاستثمار وتحليل التكلفة والعائد وضبط النفقات ومدة الالتزام بها، ومقاييس الإنتاجية المشتملة على عوائد قبول الطلبة والاحتفاظ بالطلبة والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية، ونفقات كل طالب، يمثل أحد مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، وأنه في ظل عالم متحرك ومتغير بوتيرة لم يسبق لها مثيل، ومع ما يعرف بالثورة المعرفية باتت الجامعات في تحدٍ حقيقي لمجرد الحفاظ على مكانتها وبقائها في الأسواق فضلا عن قدرتها على المنافسة الجادة والشرسة مع الجامعات الأخرى؛ وكم من مؤسسة تعليمية اندثرت وغابت في طي الأحداث، ومؤسسات جامعية كبرى انهارت وتراجعت لذيل التصنيفات العالمية في إنتاجها المعرفي وتخصصاتها كل ذلك ليس إلا نتيجة طبيعية لعدم القدرة على مجاراة التطورات والانتقال من مربع إلى آخر بنفس السرعة التي يسير بها عالم المعرفة واقتصادها.

**خامساً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:**  
في هذه الجزئية تناول الباحث أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ضوء ما توصل إليه في الإطار النظري وعلى النحو الآتي:

### 1. الاستنتاجات:

من خلال تناول الإطار النظري، وتحليل أدوار اليقظة الاستراتيجية، واستخراج مؤشرات الميزة التنافسية غاية الجامعات اليمنية النهائية، فقد أظهرت عدد من

- واستخدامها.
- هـ. تعد اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لإحداث التغيير بالجامعات من خلال حصولها على كل المعلومات التنبؤية وتحليلها ومعالجتها، تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية وتتلاءم مع متطلبات بيئتها التنافسية الحديثة.
- و. تحافظ اليقظة على اهتمام الجامعات بزيائنها وكسب رضاهم وضمان ولائهم وذلك بتتبع كل تغيرات أذواقهم وتطور احتياجاتهم عبر الزمن ومع مراعاة تغيرات محيطهم الاجتماعي والثقافي والمعرفي والعقائدي، وبهذا تحقق التفوق على منافسيها وتعزز مكانتها التنافسية في السوق.
- ز. من خلال المعلومات وبمسن تخطيطها واستخدامها تستطيع المؤسسة الجامعية اختيار القرار السليم، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزيائن وكسب ولائهم مع الاستحواذ على زبائن جدد، التعرف على خدمات أو منتجات المنافسين لتقديم خدمات أو منتجات أكثر إبداعا لتحقيق التفرد والتميز وبالتالي تحقيق الميزة أو المزايا التنافسية وما يؤدي حتما إلى تعزيز قدرتها التنافسية.

## 2. التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية اليقظة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية. ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يأتي:
- أ. ان تمتلك الجامعات اليمنية القناعة والرغبة نحو تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية، لزيادة قدراتها التنبؤية والتوقعية وإجراء تقديرات للمستقبل، من خلال حصولها على المعلومات الأسرع والأدق، وبالتالي رفع جاهزيتها للاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة المتسارعة، وتحسين كفاءتها في مواجهة الطوارئ، وكأولوية ومدخل لتحقيق الميزة التنافسية التي تعد سمة تميز بين الجامعات الناجحة وغيرها.
- ب. أن تعمل الجامعات على تفعيل دور اليقظة في عملية اكتشاف المعلومات وتتبعها، لاكتشاف منافسين جدد أو محتملين، جامعات ومؤسسات تعليمية يمكن شراؤها أو إقامة شراكة من أجل التطوير، واكتشاف أسواق جديدة، وتميزها في القدرة على الحفاظ على توازنها في حالات الطوارئ والعمل على مواجهتها، مما يؤدي حتما إلى قدرة الجامعات في الحفاظ على حصتها السوقية وتحسينها وتعزيز قدرتها التنافسية.
- ج. أن تتبنى الجامعات اليمنية أنظمة اليقظة الاستراتيجية لمساعدتها على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، كما تساعد على تحسين قدرات الجامعات وبنياتها التنظيمية، وكنظام يدعم قراراتها ويرفع من تنافسيتها ويكسبها ميزة تنافسية.
- د. أن تعمل الجامعات اليمنية على الاستفادة من نظم اليقظة الاستراتيجية باقترابها من محيطها التكنولوجي والعلمي حيث ترصد وتتبع أحدث التطورات والتقنيات التي تفيدها في تجويد نشاطها التعليمي وتطوره والتي تحقق من خلالها ميزة أو مزايا تنافسية عصرية تؤهلها لإحراز الميزة التنافسية.
- هـ. أن تكون الجامعات اليمنية فطنة ومتيقظة وفي حالة تصنت دائمة لبيئتها والبحث عن طرق وأساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لكل ما يحدث فيها والتصدي للأزمات الاستراتيجية الممكنة وتعزيز مركزها التنافسي.
- و. ترتيب وإعادة بناء الهياكل التنظيمية للجامعات اليمنية بما يكفل تحقيق سهولة تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية وتعزيز انتقال المعلومات بين ممثلي اليقظة ومتخذي القرارات الاستراتيجية.
- ز. ضرورة وجود آلية للربط بين المعلومات التي تم التوصل إليها وتحليلها وتخزينها ونشرها من خلال فريق متكامل الأدوار والمهام على وفق احتياجات المؤسسة

6. الحريري، خالد حسن، (2017)، استخدام الوسائط الالكترونية لنشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات اليمنية، بحث منشور، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مجلد(11)، العدد(3)، تعز، اليمن.
7. حريق، خديجة، (0000)، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التعليمية والتسيير، تخصص تسيير، تلمسان.
8. حمو، مريم. (2014). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، الجزائر.
9. حميد، لمى ماجد. (2019). الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
10. الخضيرى، محسن احمد. (2004). صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية.
11. خليل، عبدالرازق وبوعبدلي، أحلام (2005). الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
12. خليل، نبيل مرسي، (1997)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
13. زغدار، أحمد، (2001)، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، جامعة الجزائر، دار جريبر للنشر والتوزيع.
14. السلمي، علي، (1980)، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت.
15. الصانع، إيمان سالم، رسالة ماجستير، (2013)، أثر محددات اليقظة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، إدارة أعمال.
16. الصرن، رعد حسن، (2000)، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، ج1، ط1.
17. العتوم، محمد فوزي علي، (2009)، رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة على قطاع صناعة الادوية

الجامعية.

- الايمان بتكاملية وحدات ومجالات اليقظة الاستراتيجية وتعدد أنواعها بما يتوافق مع قوى التنافس.

### 3. المقترحات؛

يقترح الباحث إجراء الدراسات والأبحاث العلمية الهادفة إلى تحسين بيئة اليقظة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية، من أهمها ما يأتي:

1. استراتيجية مقترحة لتفعيل دور اليقظة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية لتحقيق الميزة التنافسية.
2. درجة امتلاك القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية لمفاهيم نظم اليقظة الاستراتيجية.
3. الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية لتفعيل دور اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

1. برقعان، أحمد محمد والقرشي، عبدالله علي. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولة الإدارة في عصر المعرفة 15 -17 ديسمبر 2012، المنعقد في جامعة الجنان، لبنان.
2. بلحاج، مريم. (2017). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
3. بوخرصة، خديجة. (2015). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكرام مستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة وهران2، الجزائر.
4. بورتر، مايكل. (2010). الاستراتيجية التنافسية (اساليب تحليل الصناعات والمنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الابوي، دار الكتاب العربي، ط1، أبوظبي.
5. جوبتا، برفاين، (2008). "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين" ترجمة احمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

- labocolloques.voila.net/137benafila.pdf
28. النجار، غسان محمد خليل، (2017)، أثر ادارة المخاطر لده أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
29. كربالي، بغداد، (2013). "تنافسية الجامعات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، [www.ust.edu](http://www.ust.edu).
30. كرومي، سعيد، (2009). أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية مستغانم.
31. كرومي، سعيد وستي، أحمد عمر. (أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية
32. الكبيسي، صلاح الدين ونوري، سماء طه، (2007)، تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الاستراتيجية) دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدناير، العدد الثالث، بغداد، العراق.
33. الكميم، جمال ناصر علي، (2015)، تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات اليمنية، دراسة حالة جامعة الحديدة، بحث منشور، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (13)، العدد (8)، اليمن.
34. كورتل، فريد وموساوي، زهية وخالدي، خديجة، (2005). الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة.
35. لامية، حليمي، (2009). دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس
36. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم بالجمهورية اليمنية. (2005) - (2014). مؤشرات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، مراحلها\_ أنواعه المختلفة، اليمن.
37. مرمي، مراد، (2010). أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة لتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة شركة chiali Profiplast بسطيف، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، الجزائر.
- الاردني، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
18. العتيبي، بدر مبروك، (1435)، تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية تصور مقترح لحالة جامعتي أم القره، وجامعة الملك عبد العزيز، اطروحة دكتوراه، السعودية.
19. علاوي، نصيرة، (2011)، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
20. علي، علي محمد عليان، (2013)، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد (دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
21. عليوات، رفيق، (2004). إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
22. عمرو، دانه خالد، (2009)، علاقة ادارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لعينة من شركات الانشاء والتعمير العاملة في الاردن)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
23. غوالم، سمية وبورغة، حياة. (2017). دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجليلي، الجزائر.
24. فهيمه، عباس، (2009). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بنخدة، الجزائر.
25. فيروز، زروخيو فاطمة الزهراء، سكر. (2010). "دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية الجامعات الاقتصادية" ملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للجامعات الصناعية.
26. القانص، غالب حميد حميد. (2011). تصور مقترح لتطوير الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، عين شمس، مصر.
27. قدور، بن نافلة وعاشور، مرزيق، (2013)، ورقة بحثية بعنوان "اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها"،

4. Dawood·Abbas.(2018).The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks..European Journal of Business and Management.21
5. REIX Robert ،‘Systèmes d’information et Management des Organisations ‘Vuibert 3eme édition ،2000 ،Paris ،p56
6. PATEYRONE( ،1994 ،)‘Le management stratégique de l’information ‘op ،cit ،P.24.
7. PICARD D( ،1991 ،)‘La veille sociale ،prévoir et gérer la conflictualité industrielle ‘Librairie vuibert ،Paris.
8. LESCAH et SCHULLER M(، 1995 ،)‘veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations?’ ،colloque VSST' 95 ،doulouse ، P.45.
9. CARTIER M ‘La veille: introduction·op ،http://www.mmedium.com/veille/etapes.
10. LESCAH et SCHULLER M(، 1995) ‘Veille stratégique-comment ne pas être noyé sous les information?’
11. Porter. Michael E. (2012). **Competitive Advantage**. harvard business Sschool.

### ثالثاً: المواقع الالكترونية:

1. -http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/ 2000
2. -Nahmias ،Steven (2009). *Production and Operations Analysis* www.wikipedia.org.
3. -Note de synthèse de l’InstitutAtlantique d’Aménagementdu Territoire (IAAT)La veille stratégique ،du conceptàlapratique 2005·p7.
4. -Juin http://www.iaat.org/telechargement/veille\_strategique\_note\_synthese.pdf
5. Note de synthèse de l’Institut Atlantique d’Aménagement du Territoire (IAAT) La veille stratégique ،du concept à la pratique – ،op cit ، pp 7-8. (
6. -Revelli carlo ؛ L’intelligence stratégique sur internet ؛ op cit ،p 12.

38. الموسوي ، منعم زمزير.(2009).اتخاذ القرارات الادارية ، زهران للنشر والتوزيع ، عمان.

39. وسيلة ، بوازيد ،(2012)،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في الادارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر.

40. ولد عابد ، عمر وعلواطي ، لمن.(2017)،آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نموذج مقترح، دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية أ /قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد17، جامعة الشلف، الجزائر.

41. نور العابدين ، فوجيل.(2012).دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس، رسالة ماجستير، تخصص إعلام واتصال وحكامة التنظيمات، جامعة عنابة، الجزائر.

42. اليونسكو.(1997). المؤتمر العام لمنظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. اليونسكو، باريس، فرنسا.

### ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Park ،young Ki 2011 ، ( The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role informatiotechnologies) ،Doctor Dissertation .
2. Yliopistopainom،Suomen،(2013)·Information Systems Role in Strategic Agility A supply chain context،ACADEMIDISSERTATION ،University of Tampere ،School of Information Sciences·Finland.
3. Brown ،Jane Hemsley and Oplatka ، Izhar،(2006) ،Universities in a competitive global marketplace A systematic review of the literature on higher education marketing ،International Journal of Public Sector Management.