

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

إعداد: د. عزة جلال مصطفى نصر

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية – شعبة بحوث التخطيط التربوي - قسم الإدارة التربوية.

ملخص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وذلك من خلال الوقوف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأهميته، وأهدافه، ومكوناته، إلى جانب مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومدخلها، ومصادرها، واستراتيجياتها، بالإضافة إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات التعليمية، علاوة على استكشاف الوضع التنافسي بهذه المؤسسات في مصر. واستُخدم في هذا البحث المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بتحليل بيئة المدرسة الخاصة بنموذج بورتر لتحليل القوى التنافسية، علاوة على الاستعانة بأسلوب (PESTEL) للوقوف على تأثير عوامل البيئة الخارجية على المؤسسة التعليمية. وتوصلت نتائج البحث إلى تقديم رؤية استراتيجية يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة.

Strategic Intelligence as an Approach to Achieving Sustainable Competitive Advantage in Pre-University Education Institutions in Egypt

Abstract:

The current research aims to define the role of strategic intelligence in achieving a sustainable competitive advantage in pre-university education institutions in Egypt by examining the concept of strategic intelligence, its importance, objectives and components, as well as the concept of sustainable competitive advantage and its importance in pre-university education institutions, and their approaches, sources and strategies, in addition to clarify the role of strategic intelligence in achieving sustainable competitive advantage in educational institutions, in addition to exploring the competitive position of these institutions in Egypt. The descriptive approach was used in this research, and the analysis of the school environment of Porter's model was used to analyze competitive forces, in addition to the use of (PESTEL) method to determine the effect of external environment factors on the educational institution., and the

د. عزة جلال مصطفى نصر

research reached to present a strategic vision through which to achieve a sustainable competitive advantage in pre-university education institutions in light of employing the dimensions of strategic intelligence.

Key words: Strategic Intelligence, Sustainable Competitive Advantage

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

إعداد: د. عزة جلال مصطفى نصر

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية – شعبة بحوث التخطيط التربوي - قسم الإدارة التربوية.

مقدمة

تسعى المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر إلى محاولة مواكبة التغيرات المجتمعية خاصة في عصر العولمة، والحوسبة السحابية، وتكنولوجيا المعلومات، وتغير أنماط الطلب على التعليم، وأضحى من الصعب على المؤسسات التعليمية المحافظة على قدرتها التنافسية في ظل تنامي الصراعات بين المؤسسات المجتمعية الأخرى، وبات ملجأ أن تحرص هذه المؤسسة التعليمية على وجودها كمؤسسة قوية، حيث أصبح مشاهدًا وجود فوارق تنافسية واضحة بين هذه المؤسسات التعليمية ذات القدرات التنافسية المرتفعة والمؤسسات الحالمة والمبتعدة عن التنافسية؛ لذلك فهذه المؤسسات بحاجة إلى التعامل بشكل أكثر ذكاءً مع بيئتها الخارجية والداخلية، في محاولة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساعد على حسن توظيف إمكاناتها، سواء كانت مادية، أو بشرية، أو تنظيمية، للوصول إلى صورة ونتائج أفضل تضمن لها ميزة تنافسية مستدامة. وفي ضوء ذلك، بدأت المؤسسات تدرك حاجتها إلى منهجيات جديدة، وآليات فاعلة تمكنها من تحسين قدراتها على المنافسة، إحدى هذه المنهجيات الجديدة التي كشفت عنها الدراسات العلمية ومؤسسات قياس مؤشرات الجودة التنافسية تتعلق بتوظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة تلك المؤسسات، والذي يشير إلى قدرة المؤسسات التعليمية على تجميع وتحليل المعلومات المتاحة من أجل استخلاص استنتاجات حول مشكلة معينة يجب حلها، والتي يمكن أن تتشابه مع مشكلات أخرى، ويكون تحديدها والتعامل معها بمثابة حل نهائي لجميع هذه المشكلات، حيث يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تقليل

د. عزة جلال مصطفى نصر

مستويات عدم اليقين الموجودة عند تبني قرار استراتيجي معين، والتوصل إلى بدائل قابلة للتطبيق تضمن أكبر احتمالية للنجاح في تحقيق هذا القرار في الوقت المحدد والمناسب (1: Manuel, 2015).

لقد بدأ الاهتمام حديثاً بالذكاء الاستراتيجي من قبل المؤسسات المختلفة - ومنها التعليمية - كأداة فاعلة لتحسين وضعها الحالي، والحفاظ عليه في بيئة ديناميكية شديدة التغير، لاسيما في هذه الفترة الحرجة التي يشهد فيها العالم ركوداً اقتصادياً، واضطرابات سياسية متلاحقة، حيث يسهم في توفير المعلومات والمعرفة حول البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، ومن ثم تمكين قادتها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة التي تحقق ارتقاء المؤسسة بشكل مستمر، كما تسهم في تحديد المسار الذي تتجه إليه، وكيف يمكنها الاحتفاظ بقدرتها التنافسية في ضوء التحديات والتغيرات على المدى البعيد (88: Purity, Ifeoma & Anigbogu, 2017).

وقد أشار (Johansson, 2000) إلى أن وظيفة الذكاء الاستراتيجي الرئيسية تتمركز حول قيام المؤسسة بعملية التحليل الاستراتيجي للمنافسين، وفهم الأهداف والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية لهم. كما بيّن (Maccoby, 2004) أن الذكاء الاستراتيجي يتكون من عدة عناصر تتمثل في: "المنظور المستقبلي، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز الموظفين" (Al-Zu'bi, 2016: 234)، وكل هذه العناصر تتكامل لتحقيق وتحسين قدرات المؤسسة على البقاء والمنافسة بشكل متميز.

وباستقراء ما أظهرته الأدبيات ونتائج الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي، يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يعد أداة مهمة يمكن توظيفها لرفع قدرة المؤسسات على اقتناص الفرص التي تكمن داخل التحديات والصعوبات التي تواجهها، بالإضافة إلى توظيف عناصره للتعامل مع مكونات المؤسسة التعليمية، بما يسهم في

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
خلق قيمة مضافة لقدراتها، والتنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تحيط بها في المستقبل
القريب، أو على المدى البعيد.

وفي ظل التغيرات التي تشهدها نظم التعليم في مجتمعات عديدة خلال الأونة
الأخيرة، وتوجه عديد منها نحو اللامركزية، وتزايد المطالب باستقلالية المدارس، وأن
تحقق تلك المدارس والمؤسسات التعليمية قدرًا كبيرًا من التميز؛ للتوافق مع متطلبات
بيئتها المحلية والعالمية التي تموج بكثير من المتطلبات التكنولوجية، والاقتصادية،
والاجتماعية، وتغير نوع المهارات والقدرات المطلوبة في مخرجاتها البشرية، فإن
المؤسسات التعليمية تجد نفسها في صراع من أجل التميز، وأن عليها توظيف واستخدام
الأدوات والتقنيات المتجددة التي من شأنها المساعدة في الوصول إلى قرارات جيدة
تحقق أفضل النتائج، وتضمن لها ميزة تنافسية مستدامة.

وتشير الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية إلى قدرتها على تحقيق
ميزات جوهرية غير موجودة في المؤسسات المناظرة، حيث يكون لهذه الميزات تأثير
واضح على مخرجاتها التعليمية، علاوة على قدرتها على الاحتفاظ بهذه الميزات،
وإستخدامها في المستقبل للأجيال القادمة، وهو ما يزيد من الإقبال عليها من قبل
المستفيدين في الحاضر والمستقبل (علي، ٢٠٢٠: ١٠١).

وهناك علاقة ارتباط واختلاف بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية والميزة
التنافسية المستدامة، حيث تشير القدرة التنافسية إلى امتلاك المنظمة تقنيات، أو موارد، أو
مهارات متميزة تمكنها من تقديم خدمات ومنافع للعملاء تزيد قيمة عما يقدمه لهم
المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عنهم من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا
الاختلاف والتميز، في حين إن الميزة التنافسية تشير إلى إتباع المنظمة استراتيجيات معينة
للتنافس تجعلها تتفوق على منافسيها (Collazos et al., 2019: 196 - 197).

د. عزة جلال مصطفى نصر

كذلك فالميزة التنافسية المستدامة تركز على إمكانية الحفاظ على هذه المزايا لفترات طويلة. وبذلك يتضح أن الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بشكل قوي بالقدرة التنافسية، حيث إن عدم أو ضعف توافر المهارات، والتقنيات، والموارد المتميزة للمؤسسة، وربطها باستراتيجيات تساعد على التنافس يعوقها عن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويؤثر الذكاء الاستراتيجي في قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق ميزة

تنافسية مستدامة، لأنه يساعدها على تحقيق ما يلي (5: Alhamadi, 2020):

- الإحساس بالتهديدات والفرص الخارجية للمؤسسة، والاستجابة لها بسرعة كبيرة، وهو ما يساعد على بقائها.
- إنشاء ونقل المعلومات أو المعرفة التي يمكن استخدامها في صنع القرار.
- استخدام أفضل الطرائق لتمكين المؤسسة من التعامل مع التحديات والفرص المستقبلية، مما يساعد على توقع مستقبل البيئة التنافسية، وتهيئة أقصى قدر لها من النجاح.
- يعد الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة في أيدي القادة والإدارة العليا تمكنهم من اتخاذ سلسلة من الإجراءات للوصول إلى مواقع تنافسية.
- تنظيم استراتيجية متعلقة بالبيئة التنافسية المتغيرة تعمل على تدعيم المؤسسات في تحسين وضعها الحالي، والحفاظ عليه في بيئتها الديناميكية.
- وبناءً على ما سبق، يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يؤدي دورًا حيويًا في المؤسسات بشكل عام، والتعليمية منها بشكل خاص، وأن التوظيف الجيد لأبعاده من شأنه مساعدة قادتها على اتخاذ القرارات السريعة والطارئة في ظل الظروف المتغيرة، وأن تتم بشكل علمي ومنهجي استنادًا إلى تعاون ومشاركة العناصر البشرية المتميزة داخلها، وهو ما سوف يحقق مزايا تنافسية مستدامة لهذه المؤسسات.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

وقد شهدت الفترة الأخيرة جهودًا كبيرة من قبل وزارة التربية والتعليم بمدارس التعليم العام في سعيها لتطوير العملية الإدارية والعملية التعليمية بها، ورغم كل الجهود المبذولة من محاولة توظيف التقنية الحديثة، وإلحاق المديرين والمعلمين بدورات تدريبية بالأكاديمية المهنية للمعلمين، وسنّ قرارات وزارية من شأنها تهيئة مناخ تنظيمي جيد بهذه المؤسسات، إلا إن معظم هذه الجهود لم تساعد أو تمكن هذه المؤسسات من التنافس، حيث أظهر تقرير التنافسية لعام ٢٠١٩ انخفاض القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وبالتالي ضعفها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث حصل مؤشر التنافسية على (٥٤,٢) بالنسبة إلى التعليم والمهارات (تقرير التنافسية العالمي، ٢٠١٩: ١٥).

أما تقرير مؤشر المعرفة العالمي للعام نفسه، فقد كان ترتيب مصر (٩٩) من (١٣٦) دولة بشكل عام، وفي التعليم قبل الجامعي كان ترتيبها (١١٠) من (١٣٦) (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٩: ٦).

كل ذلك يعكس تدني مستوى التعليم وقدرته التنافسية عالميًا، كما يؤكد الضعف الواضح لدى هذه المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث إنها تعاني مشكلات وصعوبات أدت إلى انخفاض درجة التنافسية لديها، مما يعوقها عن تحقيق مزايا تنافسية على فترات طويلة، ويقود ذلك إلى مشكلة البحث الحالي التي يمكن من خلالها الوقوف على أهم التحديات التي تواجه هذه المؤسسات، وتعوقها عن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

❖ مشكلة البحث

يحتاج تطوير إدارة العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية، إلى فكر استراتيجي متميز قادر على صياغة رؤى استراتيجية مبتكرة توظف من خلالها القدرات البشرية، والتنظيمية، والمالية، والمادية التي لديها بشكل جيد في عمليات التحسين

د. عزة جلال مصطفى نصر

والتطوير المستهدف، وتكون لهذا الفكر الاستراتيجي القدرة على إيجاد حلول مبدعة للمشكلات والقضايا المدرسية، والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، مما يخلق قيمة مضافة للمخرجات التعليمية تعزز، وتدعم الميزة التنافسية المستدامة لديها.

ولقد شهدت الفترة الأخيرة اهتمامًا ملحوظًا بعمليات تطوير التعليم من قبل وزارة التربية والتعليم، ورغم الجهود الكبيرة المبذولة من إدخال التكنولوجيا الحديثة، والتدريبات المقدمة للمنظومة البشرية بالمدارس، والتوسع في بناء عدد من المدارس، وزيادة أعداد المقبولين، إلا إن هناك عديدًا من التحديات التي تقابلها، وتجعلها قاصرة عن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بها، ويمكن تصنيف هذه المشكلات إلى:

- مشكلات بشرية:

أشارت دراسة (حرب، ٢٠١٩: ١٦٨ - ١٦٩) إلى أن الكوادر البشرية التي تدير العمل الإداري بالمدارس المصرية تنسم بأنها كوارد ضعيفة وغير مؤهلة بالدرجة الكافية لممارسة العمل الإداري، وهو ما ينعكس على محدودية قدرتها على وضع الرؤية المستقبلية التي تساعد على تسيير شؤون المدرسة في ظل التغيرات المتلاحقة، علاوة على تمسكها بالبيروقراطية في تنفيذ مهامها، ومقاومتها لتبني وتطبيق المداخل الإدارية المعاصرة، فضلاً عن ضعف الثقافة التنظيمية التي تسعى هذه الفئة نحو تأسيسها بالمدارس، والتي تعوق العاملين بها عن المشاركة في الإدارة، وصنع القرارات المدرسية.

وفي هذا الصدد؛ بيّنت دراسة (عيداروس، ٢٠١٦: ٢٢ - ٢٣) أن قصور أداء هذه القيادات وضعفها مهنيًا في أداء مهامها، يرجع إلى اقتصار التنمية المهنية لديهم على البرامج التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين، وأن هذه البرامج المقدمة لا تلبي احتياجاتهم المهنية، بالإضافة إلى غياب مهارات إدارة المعرفة وتقنية المعلومات عن العمل الإداري بالمدرسة، وقلة وعي مدير المدرسة بالأطر الأخلاقية التي تصاحب

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
عملية اتخاذ القرار، إلى جانب افتقادهم روح المثابرة، مما يزيد من مقاومتهم لعمليات
التغيير الحادثة وجميعها أسباب أدت إلى تدني الأداء الإداري بمدارسهم، وأعاقت قدرتهم
على قيادة مؤسساتهم نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبجانب المشكلات السالف ذكرها، فإن هناك مشكلات أخرى تحد من رغبة
القيادات المدرسية والمعلمين وجميع العاملين في حقل التعليم في تحقيق التميز والابداع
في عملهم، والتي ترجع إلى ضعف الأجور والمكافآت تتقاضاها هذه الفئة، بالإضافة إلى
كثرت الضغوط الاسرية والمهنية التي يعانون منها، وهي ما انعكس على درجة الرضا
الوظيفي لديهم (نصر، ٢٠٢٠: ٦٩، ٦٥) وجعل هناك صعوبة أمام هذه المؤسسات في
تحقيق مزايا تنافسية في الخدمات والمخرجات التعليمية التي تقدمها.

- **مشكلات تنظيمية:** تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر عديداً من المشكلات
التنظيمية التي تحدّ من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن أبرز هذه
المشكلات ما يتعلق بالهيكل التنظيمي الحاكم لهذه المؤسسات، والذي يتميز بالهرمية، مما
يحد من انسيابية التواصل بين العاملين بالمدرسة، إلى جانب استنزاف وقت وجهد
الإدارة المدرسية في الأعمال الروتينية، ويساعد على تضارب القرارات، ومركزية
القرار المدرسي، وتداخل الاختصاصات بين العاملين في مجال الإدارة المدرسية
(الرشدي، ٢٠١٨: ٣٣٣).

وبالإضافة إلى المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية في مصر،
فإن الثقافة التنظيمية الحاكمة لهذه المؤسسات تتسم بغياب عنصر المنافسة بها، والناجم عن
تفضيل العمل الفردي على العمل الجماعي، وقلة الاهتمام برشد القرارات، علاوة على
ضعف المرونة في هذه المؤسسات، والتي تجعلها غير قادرة على الاستجابة للتغيرات
السريعة الحادثة والفجائية في البيئة المحيطة، فضلاً عن انسحاب الكفاءات من المؤسسات
التعليمية الحكومية إلى الخاصة سعياً إلى تحسين دخولهم (الخطيب، ٢٠١٩: ٨).

د. عزة جلال مصطفى نصر

وعلى صعيد أنظمة العمل بهذه المؤسسات، فإنها تعد غير قادرة على إكسابها قدرة تنافسية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والناجم عن ضعف النظام المؤسسي المتعلق بالرقابة، والمتابعة المتمركزة حول النتائج المحققة، وقصور نظم المحاسبية المرتبطة بتحقيق الأهداف، إلى جانب ضعف الاهتمام بتطوير أنظمة التقييم والمتابعة (غنيم، ٢٠١٩: ١٠-١٢).

- **مشكلات مادية ومالية:** تعد الموارد المالية من أهم الركائز التي تساعد المؤسسات التعليمية على تبني استراتيجيات تنافسية تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، حيث تتعدد مصادر الموارد المالية التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة سواء من خلال ميزانية الوزارة، أو من التحالفات الاستراتيجية التي تقوم بها مع منظمات المجتمع المدني، ورغم أهمية هذا المورد إلا إن دراسة (جوهر، ٢٠١٨: ٢٢٦ - ٢٢٧) قد أشارت إلى أن أحد أهم القيود التي تحد من قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، تتمثل في محدودية مصادر تمويل هذه المؤسسات، والذي يرجع إلى ضعف الميزانية المخصصة من الوزارة، وسوء توزيع الموارد المتاحة، بالإضافة إلى ندرة مصادر التمويل الذاتي والتمويل الخارجي، والناجمة عن ضعف رغبة المجتمع الخارجي ورجال الأعمال في المشاركة مع هذه المؤسسات، مما أسهم بشكل ملحوظ في الحد من قدرتها وعجزها عن تلبية متطلبات التطوير والتغيير بها، وأثر بشكل سلبي وكبير على جودة وتميز مخرجها التعليمي.

وتتواجد داخل مؤسسات التعليم العام في مصر عديد من الوحدات، مثل وحدة التدريب والجودة، ووحدة المعلومات والإحصاء، ولكن هذه الوحدات لا تعمل بالكفاءة المرجوة نتيجة نقص المعرفة بها من جانب، وضعف توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بها من جانب آخر، مما يعيقها عن تحقيق التميز والمنافسة (نصر، ٢٠١٨: ٢٧).

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

وبجانب المشكلات المتعددة التي تواجهها مؤسسات التعليم قبل الجامعي، فإن البيئة الخارجية تحمل لهذه المؤسسات كثيراً من التحديات، تكمن في التغيرات المتسارعة، والتي تؤثر بشكل مباشر عليها، وتضعف من قدرتها على مواكبة متغيرات العصر، وانعكس هذا بشكل مباشر على مستوى المخرجات التعليمية لهذه المؤسسات، والذي اتسم بالضعف في مواكبة سوق العمل ومواجهة الحياة العملية (مجاهد، ٢٠١٩: ١٢٤).

وباستقراء ما سبق، يتضح أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي تواجه مشكلات متنوعة، وأن هذه المشكلات تحتاج إلى حلول مبتكرة وخلاقة، وتوجه استراتيجي واضح، مما يجعل من توظيف الذكاء الاستراتيجي عملية حتمية يمكن الاستعانة بها في محاولة لمواجهة هذه المشكلات، وبقصد إضافة قيمة لمخرجاتها التعليمية، مما يساعد هذه المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومن خلال العرض السابق، يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي؟،

وتتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الذكاء الاستراتيجي؟ وما دوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات المعاصرة؟
٢. ما واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟
٣. ما الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي؟

❖ أهداف البحث: يسعى هذا البحث نحو تحقيق الأهداف التالية:

١. تعرف مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأهميته، وأهدافه، ومكوناته، واستخداماته، وتطبيقاته في التعليم قبل الجامعي.

د. عزة جلال مصطفى نصر

٢. الوقوف على مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بالإضافة إلى مداخلها، ومصادرها، واستراتيجياتها.
٣. التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
٤. استكشاف واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
٥. التوصل إلى الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

❖ أهمية البحث

١. قد تساعد الرؤية التي سوف تم التوصل إليها في رسم صورة مستقبلية تساعد متخذي القرار على اتخاذ إجراءات وآليات من شأنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.
٢. يحاول البحث الحالي لفت أنظار المعنيين ومديري المؤسسات التعليمية نحو ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي كركيزة لإيجاد حلول وبدائل مبتكرة للمشكلات التي تواجهها، مما يعزز ويدعم الميزة التنافسية المستدامة بها.
٣. من المأمول أن تساعد الرؤية الاستراتيجية المقترحة التي تم التوصل إليها واضعي السياسات ومتخذي القرار في الوقوف على المشكلات المتعلقة بالمنتجات التعليمية، والعمل على تحسينها، بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، مما يضمن تحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسات التعليمية لفترات طويلة، تمكنها من التقدم المستمر، وتكيفها مع التغيرات المتلاحقة.
٤. يلقي البحث الحالي الضوء على مجالين مهمين في البحوث؛ الأول يتعلق بالذكاء الاستراتيجي والدور الذي يمكن أن يؤديه في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، والثاني الميزة التنافسية المستدامة، والتي من

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
خلالها يمكن حسم الصراع التنافسي على البقاء في البيئة الخارجية وحياة
المؤسسات التعليمية.

❖ حدود البحث

١. **حدود زمنية:** تم إعداد البحث خلال العام البحثي (٢٠١٩ – ٢٠٢٠)، وتم تحكيم الرؤية الاستراتيجية خلال شهر أكتوبر ٢٠٢٠.
٢. **حدود موضوعية:** سوف يتناول البحث مجالين مهمين، هما الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية المستدامة، حيث تم تناول الذكاء الاستراتيجي من حيث المفهوم، والأهمية، والأهداف، والأبعاد، والمكونات، والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية من حيث المفهوم، والأهمية، والأبعاد، والمتطلبات، والمداخل، والمصادر، ودور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمدارس التعليم العام، والتوصل إلى رؤية تبرز دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وتأثيرها في جميع جوانب الميزة التنافسية المستدامة، حيث يركز البحث في الدراسة النظرية على مدارس التعليم العام في مصر، والتي تعاني عديداً من التحديات التي تعوقها عن تحقيق مزايا تنافسية مستدامة بها، مما يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق هذا الهدف.

❖ مصطلحات البحث:

يتضمن هذا البحث مصطلحين:

١- الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence:

عرف (Tham & Kim, 2002: 2) الذكاء الاستراتيجي بأنه: "أداة تمكن المؤسسة من معرفة ما تحتاجه عن بيئة العمل بها، والتي تمكنها من اكتساب نظرة ثاقبة عن عملياتها الحالية، وتقييم الاستراتيجيات المنافسة، مما يساعد هذه المؤسسات في تقديم الأعمال والخدمات ذات القيمة المضافة للعملاء".

د. عزة جلال مصطفى نصر

وعرفه (Maccoby, 2011: 31 -40) بأنه: "نمط من الذكاء يوصف به القادة المتميزون في المؤسسة، ويشتمل على مجموعة من الأبعاد تساعد القادة على رسم صورة أوضح للمستقبل، وتتمثل هذه الأبعاد في: الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على التحفيز".

ويُنظر إليه باعتباره: "عملية تساعد المؤسسة في معرفة بيئة أعمالها، وتمكينها من اكتساب نظرة ثاقبة عن عملياتها الحالية، وتوقع، وإدارة التغيير في المستقبل، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي تخلق القيمة للعملاء، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة، ويمكن رؤية قيمة الذكاء الاستراتيجي من خلال تحسين قدرات المديرين والعاملين في التعرف على التغييرات المحتملة في بيئة العمل، والتي قد تتطلب إعادة التفكير في العمليات والممارسات الحالية" (Kuosa, 2011: 458) .

والقارئ للمفاهيم السابقة، يتضح له أن التعريف الأول للذكاء الاستراتيجي ركز على اعتباره أداة تكسب المؤسسة القدرة على تقييم استراتيجياتها واستراتيجيات المنافسين لتقديم الخدمات ذات القيمة للعملاء، وأظهر التعريف الثاني أهمية الذكاء الاستراتيجي للمديرين، كما أنه حدد أبعاده المختلفة، في حين جاء التعريف الثالث أكثر شمولاً للذكاء الاستراتيجي، حيث بيّن أن أهميته ليست فقط لمديري المؤسسات لكن لجميع العاملين بها، وأبرز أهميته للمؤسسة في رسم ملامح وضعها الحالي والمستقبلي من خلال الممارسات التي تطبقها وتتبنها.

ومن هنا، يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي إجرائياً بأنه: "العملية الممنهجة المستمرة التي يقوم بها قادة المؤسسات التعليمية المتميزون، والتي تتمثل في مجموعة الإجراءات والأنشطة المستخدمة لإيجاد، وتحليل، وتقييم جميع المعلومات عن المؤسسة التعليمية، وجميع المؤسسات الأخرى المناظرة والمنافسة لها، والتي من خلالها يتم اكتساب نظرة ثاقبة عن عملياتها الحالية، وتقييم الاستراتيجيات المنافسة، ورسم صورة أفضل للمستقبل؛ وذلك سعياً وراء الحفاظ على تميزها وتقديمها المستمر".

٢- الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage:

تناول تعريف (Hakkak & Ghodsi, 2015: 303) الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها قدرة لدى مديري المؤسسات على تطبيق استراتيجيات لا يمكن نسخها من خلال المنافسين بسهولة، مما يساعد المؤسسة في الحفاظ على المزايا لفترة طويلة، حيث تتسم هذه المزايا بالندرة، والقيمة، واستحالة التقليد، والاستبدال". ويعكس هذا التعريف أهمية وجود استراتيجية مدروسة تساعد في إيجاد مزايا تتسم بالندرة، واستحالة الاستبدال، والتقليد من قبل المؤسسات المناظرة، مما يقود المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وعرف (Yudiarso & Jeong, 2019: 3) الميزة التنافسية المستدامة بأنها "سعي المؤسسة نحو خلق قيمة عالية الابتكار على ضوء قيادة المنافسة في البيئة الخارجية". وقد ركز هذا التعريف على أهمية تقديم المؤسسة لخدمات متميزة وذات قيمة يمكن من خلالها منافسة هذه المؤسسة لنظيرتها في بيئة العمل الخارجية.

وعُرفت الميزة التنافسية المستدامة في (Business Dictionary,

2019) بأنها: "ميزة طويلة الأمد يصعب على المنافسين تكرارها أو تجاوزها". وركز هذا التعريف على أهمية الاستدامة للميزة التنافسية، وأنها تتسم بصعوبة تكرارها أو تجاوزها من قبل المنافسين.

من خلال التعريفات السابقة، يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية بأنها تشير إلى: "قدرة مديري المؤسسة التعليمية على بناء وتطبيق استراتيجية مبتكرة يصعب على المنافسين تكرارها أو تجاوزها، وتقودها نحو المنافسة في البيئة الخارجية لفترة طويلة الأمد، كما تُكسب هذه الاستراتيجية الموارد والإمكانات التي تمتلكها، مزايا عديدة تجعلها تتسم، بالندرة،

د. عزة جلال مصطفى نصر

والقيمة، واستحالة التقليد، وهو ما يضيف قيمة لمخرجاتها التعليمية لفترات طويلة، بالمقارنة بالمؤسسات المناظرة والمحيطه".

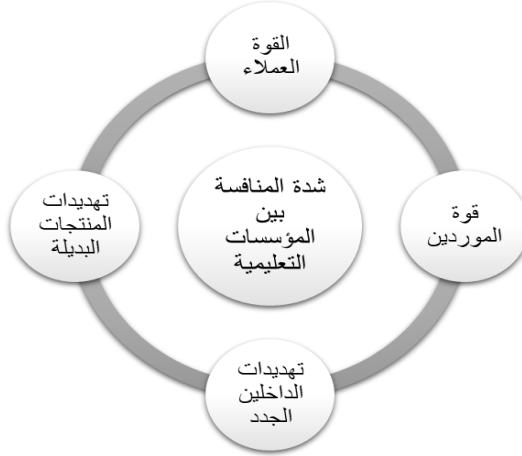
❖ منهج البحث وخطواته:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتيح تجميع بيانات ومعلومات عن المؤسسات التعليمية، ويمكن الباحثة من تحليل هذه البيانات، وتفسيرها، والمقارنة فيما بينها، وتوظيفها في الوصول إلى تقييمات ذات معنى تساعد على التبصر بالظاهرة المدروسة (الغزاوي، ٢٠٠٨: ٩٧).

وتم الاستعانة بتحليل بيئة المدرسة الخاصة بنموذج بورتر (Porter's Five Forces Model) لتحليل القوى التنافسية الخمس، والذي يتمثل في تحليل خمسة قوى تؤثر على المؤسسة التعليمية وتم استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع البيئة والتي تتمثل في (الملكي، ٢٠١٩: ٣٢٢-٣٢٣):

- شدة المنافسة بين المؤسسات: والتي تستلزم إدخال تحسينات مستمرة على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- القوى التفاوضية للعملاء: وهم المستفيدين من المؤسسة والذين يمثلون قوة ضغط عليها للتحسين المستمر في خدماتها ومنتجاتها.
- القوى التفاوضية للموردين: والتي تتمثل في النقابات ومنظمات المجتمع المدني وغيرها من المؤسسات الداعمة للمؤسسة التعليمية.
- تهديدات المنتجات البديلة: وهي الكيانات التي تقدم منتجات وخدمات بديلة عما تقدمه المؤسسة التعليمية.
- تهديدات دخول منافسين جدد: والذين يجلبون معهم قوة جديدة وإذا استمر حصول المنافسين الجدد على حصة كبيرة في السوق فإن التهديد سوف يكون أكبر.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
ويمثل الشكل التالي هذه القوى المؤثرة في قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق ميزة
تنافسية مستدامة:



شكل (١) تحليل القوى التنافسية لبورتر

الشكل من إعداد الباحثة بالاستفادة من الأدبيات

كما تمت الاستعانة بتحليل (PESTEL) للوقوف على تأثير عوامل البيئة الخارجية لمدارس التعليم العام، حيث يمثل تحليل (PESTEL) أحد الأدوات التحليلية التي ثبتت فاعليتها وقدرتها على التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية، ويتميز تحليل البيستل بكونه أداة بسيطة وسهلة الفهم والاستخدام تساعد الإدارة على فهم بيئة العمل بشكل أفضل، كما أنها تشجع على تنمية التفكير الاستراتيجي، وبالتالي تمكن المنظمة من تقليل تأثير التهديدات المستقبلية، وتوقع الصعوبات المستقبلية، واتخاذ الإجراءات لتجنب أو تقليل تأثيرها، علاوة على كونها أداة تساعد المنظمة على اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بفاعلية (Rastogi & Trivedi, 2016: 388).

حيث تمثل كلمة (PESTEL) اختصارًا لكل حرف من هذه الحروف كما يلي

(Gupta & Abhishek, 2013: 38 - 39):

د. عزة جلال مصطفى نصر

- **Political factors (P)**: تشير إلى الاستقرار الحكومي والتغيرات المحتملة في العوامل السياسية، والتي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسات التعليمية.
 - **Economic factors (E)**: تعبر عن العوامل الاقتصادية، والتي لها تأثير مباشر على السياسة التعليمية، وعلى الخطط الحالية والمستقبلية.
 - **Social factors (S)**: تشير إلى العوامل المجتمعية ذات الصلة المباشرة بالتعليم، والتي توجه نظر منخذي القرار نحو تطويره ليتواءم مع هذه المتغيرات.
 - **Technology factors (T)**: تشير إلى العوامل والتغيرات التكنولوجية والوعي التكنولوجي، والذي يلعب دورًا في تقدم المؤسسات التعليمية، وتطوير العملية التعليمية بها.
 - **Legal factors (L)**: تمثل العوامل التشريعية والقانونية، والتي لها دور كبير في تحديد المهام داخل المؤسسة التعليمية، والطريقة التي تعمل بها، والسبل التي تضمن حقوق جميع العاملين بها.
 - **Environment factors (E)**: تعبر عن العوامل البيئية التي تهدد استمرارية أية مؤسسة بما فيها المؤسسات التعليمية.
- ومن الملاحظ أنّ العوامل في تحليل (PESTEL) لا تُوصف بأنّها فرص أو تهديدات فقط، بل هي ببساطة أمور أو ظروف بإمكان المؤسسة التعليمية الاستفادة منها أو التعامل معها على أنّها مشكلات، ويعتمد ذلك على طريقة تفسير هذه العوامل، أو على إمكاناتها المتاحة.
- ❖ **دراسات سابقة:** تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت الذكاء الاستراتيجي، وتأثيره، ودوره على المؤسسات المختلفة، ودراسات تتعلق بالميزة التنافسية المستدامة، والفوائد التي تعود على المؤسسات من تحقيقها، وأخرى ربطت بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في محاولة لإبراز

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
أهميته في تحقيقها، حيث يستعرض كل محور الدراسات العربية ثم الأجنبية حسب
التسلسل الزمني لكل منها.

أولاً: دراسات تتعلق بالذكاء الاستراتيجي.

- الدراسات العربية:

١- دراسة (النجار، والحرايزة، ٢٠٢٠) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال -دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشاركة) في استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، وتخفيف المخاطر، وتحليل تأثير الأعمال، والتوعية، والتدريب) بأمانة عمان الكبرى، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثتان بتطبيق استبانة مكونة من (٧٤) مفردة، والتي شملت المدارس ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة استمرارية الأعمال بأبعاده مجتمعة في أمانة عمان الكبرى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة استمرارية الأعمال لكل مفردة على حدة (دعم الإدارة العليا، وتخفيف المخاطر، وتحليل تأثير الأعمال، والتوعية، والتدريب).

٢- دراسة (رحمون، ومنصور، وإلياس، ٢٠١٩) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية". هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الذكاء الاستراتيجي لما له من أثر في فاعلية القيادة الاستراتيجية، وفي سبيل ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٣٥) مفردة. وقد خلصت الدراسة إلى عديد من النتائج أبرزها أن نجاح القادة الاستراتيجيين في تحقيق أهداف منظماتهم يتوقف على امتلاكهم لمهارات الذكاء الاستراتيجي، والتي تمكنهم من تحقيق التوازن بين متغيرات بيئة العمل والقرارات الاستراتيجية التي يتخذونها في

د. عزة جلال مصطفى نصر

المستقبل، والتي يتوقف عليها نجاح المؤسسة، وأن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (الاستشراف، والتفكير المنظم، والشراكة) له تأثير على فاعلية القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين.

٣- دراسة (أبو إصبع، ٢٠١٩) بعنوان: "الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية-دراسة تحليلية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالجامعات اليمنية الحكومية. واستخدم الباحث في سبيل تحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الاستشراف يساعد على تحقيق ميزة تنافسية للجامعة من خلال قدرته على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر عليها، كما يوفر التفكير المنظم طرائق أفضل لابتكار استراتيجيات كفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة، وتفعيل التغييرات الاستراتيجية في بيئة الجامعة، وأن الرؤية المستقبلية في اتخاذ القرارات تساعد على تحقيق ميزة تنافسية رائدة بين المنافسين، كما أن الدافعية تمكن القادة من تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

٤- دراسة (أبو إصبع، ٢٠١٨) بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات التربوية الناجحة بالمؤسسات التعليمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف البحث وطبيعة مشكلته. وقام الباحث بعرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، وكذلك استعرض الخلفية النظرية، والتي تمثلت في مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وأهميته، وخصائصه، وأهدافه، وأبعاده، وأواره، واستعرض الباحث اتخاذ القرار، ومفهومه، وأهميته، وشروطه، وصعوباته، وعناصره، ثم استعرض بعد ذلك أبعاد الذكاء الاستراتيجي،

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
والتي تمثلت في (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة،
والدافعية، والحدس)، ودورها في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية.

٥- دراسة (مهدي، ٢٠١٥) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في
العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة والأداء الجامعي -دراسة ميدانية
بالنطبق على الجامعات الحكومية بـ (ج. م. ع). هدفت الدراسة إلى التعرف على
دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية
المستقبلية، والدافعية، والشراكة بصفة إجمالية كمتغير وسيط تداخلي في مسار
العلاقة المباشرة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في تشخيص، وتوليد،
وتخزين، وتوزيع، وتطبيق المعرفة من جانب، والأداء بالجامعات الحكومية في
مصر من جانب آخر، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء لقياس
متغيرات الدراسة بدقة، والتي طبقت على عينة من قيادات جامعات سوهاج،
وجنوب الوادي، وأسوان. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين
ممارسة عمليات إدارة المعرفة والأداء بالجامعات الحكومية والذكاء الاستراتيجي،
وأن الذكاء الاستراتيجي يلعب دورًا وسيطاً في العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة
المعرفة ومستوى الأداء بالجامعات الحكومية بـ (ج. م. ع).

٦- دراسة (عطا، وآخرون، ٢٠١٩) بعنوان: "تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية
على ريادة الأعمال التنظيمية: التأثير الوسيط للذكاء الاستراتيجي". هدفت الدراسة
إلى تحديد التأثير الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين ممارسات الإدارة
الاستراتيجية وريادة الأعمال في الجامعات العراقية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف
تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من أساتذة الجامعة، وتم تحليل البيانات
باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة

د. عزة جلال مصطفى نصر

بين المتغيرات كانت علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية، حيث يؤدي الذكاء الاستراتيجي إلى ممارسات إدارية أكثر فاعلية تحقق ريادة الأعمال.

- دراسات أجنبية:

٧- دراسة "ازنوا، واستلا، وأجو" (Ezenwa, O.; Stella, A. & Agu, A., 2018) بعنوان: "تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية في شركة اينوس للتقنية والصناعات المحدودة بولاية اينوجو - نيجيريا". هدفت الدراسة إلى الوقوف على تأثير الذكاء الاستراتيجي على نجاح الأعمال في ظل ارتفاع معدل المنافسة في الخدمات المصرفية بين البنوك. واعتمدت الدراسة على البحث الاستقصائي، وتم تصميم استبانة، وتحليل البيانات الناتجة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نجاح الأعمال والذكاء الاستراتيجي، كما أن الذكاء الاستراتيجي يدعم المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الناشئة في بيئة العمل الخارجية.

٨- دراسة "بي" (Baei, 2017) بعنوان: "العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي في الوكالات الحكومية بإيران". هدفت الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في الوكالات الحكومية بإيران. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق هذا الغرض تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (٤٩٣) موظفًا. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي، وأن هناك علاقة ارتباطية بين بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي، مثل المعرفة، والحكمة، والذكاء العملي مع التطوير التنظيمي للمؤسسة، كما أوضحت النتائج كذلك وجود فروق كبيرة بين متوسط أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومتوسط أبعاد التطوير التنظيمي.

- الدراسات العربية:

١- دراسة (الإبراهيمي، ٢٠١٩) بعنوان: "البراعة الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير البراعة الاستراتيجية ومركزاتها (استراتيجية استكشاف الفرص، واستراتيجية استغلال الفرص، والبراعة الهيكلية) على الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الثقافة الإبداعية، والمرونة الاستراتيجية، والقيمة الجوهرية، وتكنولوجيا المعلومات). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (٥٠) مفردة من مدرّاء الشعب وأقسام المعمل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن سمعة المؤسسة تعد من أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق إيجاد آليات عمل متفوقة.

٢- دراسة (العباد، ٢٠١٧) بعنوان: "نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات". هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، كما هدفت إلى تحديد معوقات رفع القدرة التنافسية لها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة بتقديم نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء خبرات وتجارب الدول المتقدمة، وذلك من أجل حصولها على مراكز متقدمة في قائمة تصنيف الجامعات العربية والعالمية، وقد تضمن النموذج المقترح أهدافاً تمثلت في تطوير وظيفة التدريس الجامعي، وتطوير وظيفة البحث العلمي، وتطوير وظيفة خدمة المجتمع، كما تضمن بعض المنطلقات التي تتزامن مع رؤية السعودية ٢٠٣٠، والتي تسعى إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٤١١) جامعة دولية.

د. عزة جلال مصطفى نصر

٣- دراسة (صالح، ٢٠١٧) بعنوان: "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور التحسين المستمر بعناصره المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بشركة كارفور، حيث اعتمدت الدراسة على تطبيق استبانة على المترددين على الشركة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن الميزة التنافسية المستدامة تعد أحد أهم الأولويات الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة الرائدة، وأن الشركة تهتم باستراتيجية التركيز والتميز، وأن هناك علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة.

- الدراسات الأجنبية:

٤- دراسة "هجات، وسيد، وندا" (Hojjat; Seyed & Neda, 2018) بعنوان: "تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال توجيه ريادة الأعمال الخضراء وتوجيه السوق: دور التعلم بين المنظمات". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعلم بين المنظمات المساهمة في تحويل توجه ريادة الأعمال الخضراء وتوجه السوق إلى تحسين المزايا التنافسية المستدامة. واستخدمت الدراسة إنشاء نموذج المعادلة الهيكلية لشرح العلاقة المعقدة بين توجه ريادة الأعمال الخضراء وتوجه السوق، والميزة التنافسية المستدامة، واختبار الفرضية، تم إجراء عملية مسح على (٢٨٠) شركة. وأبرزت نتائج الدراسة أن التعلم بين المنظمات يلعب دورًا محوريًا كمتغير متداخل يتم به توجيه المشاريع الخضراء وتوجه السوق، وأنه يقود الشركات نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٥- دراسة "درزي، وبهات" (Darzi & Bhat, 2018) بعنوان: "الخدمة والأفراد وتوجيه العملاء: عرض للقدرة على إدارة علاقات العملاء والميزة التنافسية المستدامة". حاولت الدراسة تحليل دور قدرة إدارة علاقات العملاء وتأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتم استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) على عينة مكونة من (٢٠٤) مشاركين، تم اختيارهم بشكل عشوائي من موظفي البنك،

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

وتم جمع البيانات من خلال استبيان منظم. وكشفت نتائج الدراسة أن قدرة إدارة علاقات العملاء (التي لها ثلاثة مجالات: قدرة الخدمة، وقدرة الموظفين، وتوجيه العملاء) لها تأثير إيجابي كبير على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في القطاع المصرفي، كما أن إدارة علاقات العملاء أصبحت الآن متغيراً حاسماً من الناحية الاستراتيجية في الصناعة المصرفية.

٦- دراسة "إيفانس" (Evans, 2016) بعنوان: "الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات السياحية". هدفت الدراسة إلى التعرف على آداب السياحة والخدمات والإدارة الاستراتيجية من أجل بناء نموذج يوضح كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السياحة، والذي يجمع بين منطق الخدمة المقدمة، والخصائص المميزة للسياحة، ويؤكد على البيئات سريعة التغير التي تواجهها المنظمات السياحية من خلال دمج إطار القدرات الديناميكية، وتم تحديد الخصائص المميزة للسياحة، والتي تأخذ في الاعتبار الآثار المترتبة على اتخاذ القرارات الإدارية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أنه وفقاً لاستراتيجية الرؤية القائمة على الموارد (RBV)، فإن الطريقة التي يتم بها تخصيص الموارد، وتوزيعها، ودمجها تؤثر بشكل كبير في قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح، وخاصة في مجال السياحة.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة.

- الدراسات العربية:

١- دراسة (الحمري، والمهدي، ٢٠١٩) بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والدافعية، والشراكة) والميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (تكنولوجيا المعلومات، والمقدرات الجوهرية، والإبداع، والجودة)، واختبار التأثير بين متغيري البحث، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبانة على عينة من موظفي شركة

د. عزة جلال مصطفى نصر

التأمين العرقية، والبالغ عددها (٤١٠) مفردة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تبني التوجهات العلمية في التعامل مع الذكاء الاستراتيجي يساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسات العراقية، وأن استغلال القدرات العقلية للعاملين يقود هذه المؤسسات نحو تحقيق التميز في الأداء.

٢- دراسة (عبد العال، ٢٠١٧) بعنوان: "تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مزايا تنافسية بالجامعات المصرية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة، والتي تمكنها من مواجهة التحديات التي أفرزتها الثورة التكنولوجية والمعلوماتية واشتداد المنافسة.

٣- دراسة (كنوش، ٢٠١٥) بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة". هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية إسهام مكونات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، حيث توصلت الدراسة إلى تأثير مكونات الذكاء الاستراتيجي - التي تتمثل في الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة - على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة، وأنه من خلال الذكاء الاقتصادي يتم البحث وإدارة معلومات البيئة الخارجية للمؤسسة، وجعلها مصدراً للفرص، بينما تهتم إدارة المعرفة بالإدارة الفعالة للمعرفة داخل المؤسسة، وأنه من خلال هذه المكونات وتأثيرها على المؤسسة يمكن لها أن تتحكم وتحمي ميزتها التنافسية المستدامة.

- دراسات أجنبية:

٤- دراسة الحمدي (Alhamadi، ٢٠٢٠) بعنوان: "تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر العالمية". هدفت الدراسة إلى معرفة

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم استخدام استبانة (على عينة من مديري صناعات قطر، وشركة قطر للبتر وكيمواويات، وشركة قطر لإضافات الوقود، وشركة قطر للأسمدة، وقطر ستيل)، بلغ عددها (١٠٣) مفردة. وأبرزت نتائج الدراسة أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة الاستراتيجية، والتحفيز والتفكير المنظومي) لها تأثير كبير على الميزة التنافسية المستدامة، وأن مكونات الذكاء الاستراتيجي تساعد المديرين وصناع القرار في شركات الصناعات بقطر على دراسة البيئة التنظيمية بشقيها الداخلي والخارجي، والوقوف على تأثير المتغيرات الخارجية، وكيفية التصدي للتهديدات والمخاطر الخارجية المحتملة.

٥-دراسة "الأوميان، وآخرون" (Alomian, et al., 2019) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية". سعت الدراسة نحو تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركات الأدوية في الأردن، وقد استخدمت لقياس هذا الهدف وتحقيقه المنهج الوصفي، مع الاستعانة بتطبيق استبانة على عينة من العاملين بجميع المستويات الإدارية بشركات الأدوية في الأردن، والبالغ عددها (١٩٥) مفردة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P0.05) بين دور الذكاء الاستراتيجي وتحقيقه الميزة التنافسية لقطاع شركات الأدوية في الأردن، وأن تطوير أدوات الذكاء الاستراتيجي باستمرار، وتقييم الوضع الاستراتيجي، ومراقبة الأسواق من شأنه تدعيم هذه المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وبتحليل الدراسات السابقة يمكن الخروج ببعض المراكز النظرية التي يمكن

إجمالها في الآتي:

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

د. عزة جلال مصطفى نصر

- يقوم الذكاء الاستراتيجي بدور مهم داخل المؤسسة، ويساعدها على التخطيط طويل الأمد، والتكيف مع المؤثرات الخارجية، والمحافظة على الاستقرار الداخلي لها، ودقة اتخاذ القرارات، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.
- يعد الذكاء الاستراتيجي أداة تساعد المدير على قراءة المستقبل، كما يساعده على تطوير الرؤية، وتنفيذها، وتحويل الابتكار إلى ممارسة حقيقية.
- تساعد أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في (الاستشراف، والتفكير المنظم، والتحفيز، والشراكة، والرؤية الاستراتيجية) على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لجميع المؤسسات -والتي تشمل المؤسسات التعليمية- حال التوظيف الجيد لهذه الأبعاد.
- يقود التعلم المستمر للعاملين المؤسسات نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تسعى عمليات التحسين المستمر التي تقوم بها المؤسسات نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- هناك علاقة ارتباطية بين موارد المؤسسة وتدعيم الميزة التنافسية المستدامة بها، حيث إن تحديد الموارد، وحسن تخصيصها، ودمجها، وتوظيفها يقودها نحو النجاح.
- يدعم الذكاء الاستراتيجي المؤسسات على اغتنام الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، والتصدي للتهديدات الحالية والمستقبلية المرتقبة.
- تحفز الميزة التنافسية المستدامة المؤسسات -حال الوصول إليها- للحفاظ على ميزات مختلفة غير موجودة في المؤسسات المناظرة بالبيئة المحيطة.
- تلعب إدارة العلاقات مع المستفيدين والعملاء دوراً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسات.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المعروضة.

- ركزت الدراسات السابقة بشكل كبير على دراسة علاقة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، وغير تعليمية، ويسعى البحث الحالي إلى دراسة تأثير هذه العلاقة، وبلورتها بشكل إجرائي في صورة رؤية استراتيجية من خلالها يتم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمدارس التعليم العام في مصر.
- ربطت الدراسات السابقة بين الميزة التنافسية المستدامة والذكاء الاستراتيجي، وتناولت عديداً من المؤسسات الاقتصادية، والأعمال، والأدوية، والحكومية، في حين إن البحث الحالي يتناول مؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- استعانت عديد من الدراسات السابقة -في سبيل تحقيق أهدافها- بالمنهج الوصفي، ونموذج المعادلة البنائية (SEM)¹ في حين استخدم البحث الحالي أسلوب (PESTEL) للتعرف على تأثير عوامل البيئة الخارجية على المؤسسات التعليمية، والتوصل إلى رؤية استراتيجية تدعم وتعزز المزايا التنافسية لهذا الواقع، في محاولة للوصول إلى استدامة التميز بمؤسسات التعليم في مصر.
- توصلت غالبية الدراسات السابقة إلى رزمة من النتائج، سواء التي تتعلق بالجانب الميداني أو النظري، في حين إن البحث الحالي بلور النتائج في رؤية استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العام على ضوء تفعيل أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

ثالثاً: التوظيف: تم توظيف جميع الدراسات السابقة في متن البحث.

¹ المقصود **بالنمذجة** بالمعادلة البنائية (SEM): منهجية لتمثيل، وتقدير، واختبار شبكة من العلاقات بين المتغيرات (المتغيرات المقاسة، والبنى الكامنة).

د. عزة جلال مصطفى نصر

ومن هنا، سوف يسير البحث وفق المحاور التالية:

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات المعاصرة.

المحور الثاني: رصد واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

المحور الثالث: الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء توظيف الذكاء الاستراتيجي.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات المعاصرة.

أولاً: الذكاء الاستراتيجي من حيث (المفهوم، والأهمية، والأهداف، والعناصر المكونة له).

١- مفهوم الذكاء الاستراتيجي.

يتأثر العالم اليوم بسلسلة كبيرة من التغيرات التي حدثت بمعدل غير متوقع، وكان لها انعكاس مباشر وسريع على كافة الجوانب الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية في المجتمع، وظهر أثر هذا جلياً على كافة المؤسسات، وأجبرها على دمج أفكار، ورؤى، وسياسات، واستراتيجيات، وعمليات مبتكرة في عملها للتكيف مع هذه المتغيرات ومواجهتها حتى تكون قادرة على المنافسة، سواء على المستوى القومي أو المستوى العالمي.

وقد بدأت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي، حيث أشارت دراسة (Atta, et al., 2019: 2 – 3) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعبر عن مجموعة الإجراءات والأنشطة المستخدمة لإيجاد، وتحليل، وتقييم جميع المعلومات عن المؤسسة والمؤسسات النظيرة المنافسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وأنه يركز بشكل جوهري على القضايا والتحديات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل، كما

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
يسعى نحو صياغة الاستراتيجيات التي تحقق هدف المؤسسة في تدعيم الجوانب المبتكرة
والجديدة بشكل دائم؛ من أجل الحفاظ على تميزها وتقديمها المستمر.

- وقد تعددت مفاهيم الذكاء الاستراتيجي -التي سبقت الإشارة إلى بعض منها في
مصطلحات البحث -ويتضح منها أنها تركزت حول ثلاثة اتجاهات (حلمي، ٢٠٢٠: ٧):
- الأول يرى أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات والمعرفة اللازمة
لصناع القرار، والتي تدعمهم في صناعتهم للقرارات المتخذة.
 - والثاني يجد أن الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع جميع القضايا التي تؤثر في
المؤسسة على المدى المتوسط والمدى الطويل.
 - والثالث يرى أن الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة
المؤسسات.

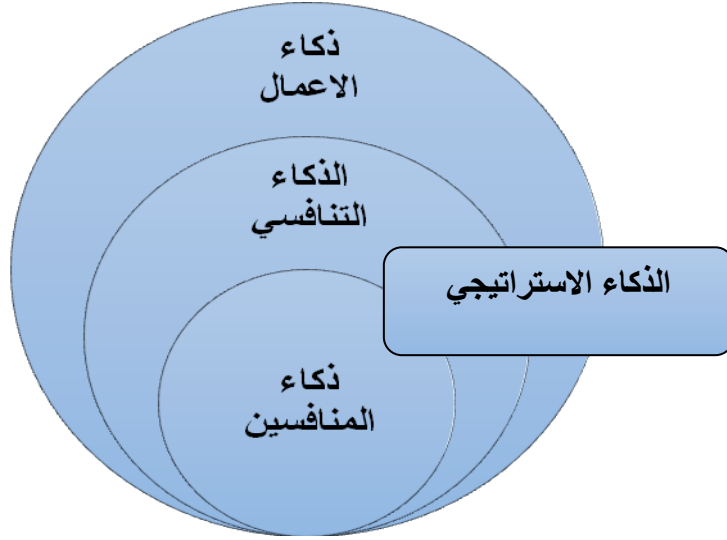
وبشكل عام، فإن الذكاء الاستراتيجي ينصب على تحديد ما تحتاج المؤسسة إلى
معرفته عن بيئة العمل، حتى تتمكن من اكتساب نظرة ومعرفة ثاقبة عن العمليات
التنظيمية الحالية التي تقوم بها، وتوقع إدارة التغيير مستقبلاً، مما يدفع إدارتها نحو
تصميم استراتيجيات مناسبة تخلق الأعمال والخدمات القيمة للعملاء، مما يساعدها على
التقدم والتميز في هذه البيئة، حيث إن قيمة الذكاء الاستراتيجي تكمن في تحسين قدرات
جميع العاملين، وليس المديرين فقط، مما يجعل لديهم القدرة المشتركة على إعادة التفكير
في العمليات والممارسات الحالية لمواجهة التغيرات المحتملة في هذه البيئة (Baei et
al., 2017: 245).

وباستقراء ما سبق، يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يؤسس قيمة مضافة للخدمات
والمخرجات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، كما يحقق نمواً في العوائد
المستقبلية لهذه المؤسسات، من خلال حسن توظيف واستثمار الموارد والإمكانات التي
تمتلكها، مما يحقق مزايا تنافسية لفترات طويلة، وأن ذلك يعتمد على قائد لديه القدرة

د. عزة جلال مصطفى نصر

على اغتنام الفرص التي تحقق النجاح لمؤسسته، ومشاركة جميع العاملين في الممارسات والعمليات التي تحقق البقاء، والتميز، والاستمرارية لها، مقارنةً بنظيرتها في البيئة المحيطة.

ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بعدد من أنماط الذكاء الأخرى، والتي يؤثر ويتأثر بها، ومن هذه الأنماط الذكاء التنافسي، وذكاء المنافسين، وذكاء الأعمال، حيث يعد الذكاء التنافسي جزءاً من ذكاء الأعمال، وأوسع نطاقاً من ذكاء المنافسين، أما الذكاء الاستراتيجي فيقوم بتدعيم جميع مستويات الذكاء (التنافسي، والمنافسين، والأعمال)، ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:



شكل (٢) يوضح علاقة الذكاء الاستراتيجي بذكاء الأعمال والمنافسين والتنافسي

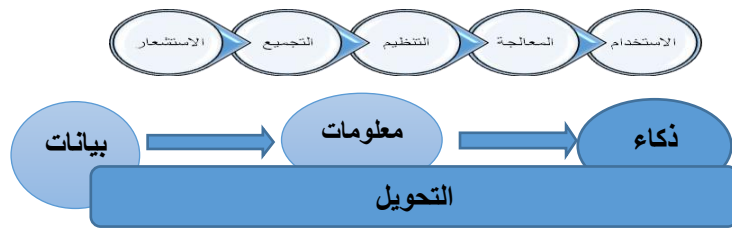
(Seitovirta, 2011: 13)

من الشكل السابق، يتضح أن الذكاء التنافسي جزء من ذكاء الأعمال، وأوسع نطاقاً من ذكاء المنافسين، حيث يمد المؤسسة التعليمية بالمعلومات التنافسية عن المؤسسات التعليمية المنافسة والمناظرة في البيئة الخارجية، وأن الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
يغطي كافة الإشارات القادمة من جميع مستويات الذكاء (التنافسي، والمنافسين، والأعمال)، ومن خلاله يتم الحصول على معلومات مفيدة حول بيئة الأعمال الخاصة بالمنافسين، مما يساعد قادة المؤسسات التعليمية على تأهيل مؤسساتهم لتكون قادرة على إجراء الابتكار، وصياغة استراتيجيات التغيير، واتخاذ القرارات بطريقة فعالة، ويؤهلها نحو بناء المستقبل المرغوب.

ويمر الذكاء الاستراتيجي بعدة مراحل (SCOPU) حروفها الأولى، والتي أجمعت الأدبيات على أنها تتمثل في (عمران، ٢٠١٥ : ١٢٨٨):

- مرحلة الاستشعار (Sensing) بمؤثرات التغيرات التي تؤثر في المنظمة، وتشخيصها، وتحديدتها.
 - مرحلة الجمع (Collecting) التي تجمع البيانات ذات المغزى.
 - مرحلة التنظيم (Organizing) للبيانات، وهيكلتها في شكل حزم للمعلومات.
 - مرحلة المعالجة (Processing) للبيانات، وتحويلها إلى معلومات.
 - مرحلة الاستخدام (Uses)، ويتم فيها توظيف المعلومات في صناعة القرارات، ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.
- وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بشكل جماعي بين المدير والعاملين بالمؤسسة، مما يساعد على خلق قيمة مضافة بها من خلال التحويل المستمر للبيانات إلى ذكاء استراتيجي، ويوضح الشكل التالي هذه العملية:



شكل (٣) مراحل الذكاء الاستراتيجي
(Tham & Kim, 2002: 4)

د. عزة جلال مصطفى نصر

ويتم توظيف الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسات من خلال قادة لديهم قدرات، وخصائص معينة تميزهم عن غيرهم، والتي منها القدرة على تحديد الفرص، واستغلالها، والقدرة على الابتكار بشكل سريع، والقدرة على صنع القرار الاستراتيجي في الوقت المناسب، والذي يعتمد المسار المستقبلي للمؤسسة (Levine; Bernard & Nagel, 2017: 6).

ومما سبق، يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يعد أداة تمكين للمؤسسات التعليمية التي تسعى إلى رسم المستقبل المرغوب بشكل دقيق، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، واستغلال فرص البيئة الخارجية في التصدي، ومواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة بها، حيث يمد الذكاء الاستراتيجي المؤسسة التعليمية بالمعلومات التنافسية التي تحتاج إليها عن المنافسين الحاليين والمحتملين في المستقبل، والبيئة التنافسية التي تعمل من خلالها، مما يجعلها أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، كما أنه يمر بعدد من المراحل، والتي تبدأ باستشعار متغيرات البيئة المحيطة، وتجميع معلومات عنها، وتنتهي بتوظيف هذه المعلومات، والاستفادة منها في وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وما يدعمها، ويعززها في خلق قيمة مضافة، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

٢- أهمية الذكاء الاستراتيجي.

تتبع أهمية الذكاء الاستراتيجي من أنه يعود بالنفع على المؤسسات، وقادتها، وجميع العاملين بها، والتي منها المؤسسات التعليمية، حيث تكمن أهميته في مساعدة هذه المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تزويد صانعي القرارات بالمعلومات الدقيقة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة، علاوة على تعزيز كفاءتهم في عملية التواصل، والتخطيط، والعمل الاستراتيجي في البيئة المعقدة التي تواجهها،

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
بالإضافة إلى تمكينها من تحقيق ميزة تنافسية، والحفاظ عليها لفترات طويلة (النجار،
والحرايزة، ٢٠٢٠: ٣٤١).

كما أظهرت دراسة (الشمري، ٢٠١٩: ٣٢٣) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي
تكنم في قدرته على:

- تعزيز قادة المؤسسات في إقامة شراكات خارجية، وتبني ثقافة العمل الجماعي
للخروج من الأزمات التي تمر بها، والناجمة عن العمل في بيئة مضطربة مليئة
بالمخاطر والتهديدات.

- بناء القادة المستقبليين للمؤسسة، والذين يتميزون بقدرات وسمات مختلفة وإبداعية،
وخاصة التي تتعلق بصياغة الاستراتيجية، ووضع الخطط المستقبلية.

وترتكز أهمية الذكاء الاستراتيجي في قدرته على (رحمون، ومنصور،

والياس، ٢٠١٩: ١٥١ - ١٥٢):

- تحقيق موقع تنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في المجال نفسه.

- صقل قدرات وخبرات قادة المؤسسات حتى يمكنهم قيادة مؤسساتهم بشكل فعال.

- تشخيص فرص وتهديدات بيئة العمل.

وباستعراض أهمية الذكاء الاستراتيجي، يتضح أنه يمثل أداة عملية ووظيفة

لقادة المؤسسات التعليمية تعمل على صقل خبراتهم وقدراتهم بشكل مختلف ومبتكر، مما

يمكنهم من بناء استراتيجيات مرنة تساعد على التشخيص المستمر والدقيق للبيئة

الخارجية لهذه المؤسسات، بما تحمله من فرص وتهديدات، مما يساعد هؤلاء القادة على

بناء وضع تنافسي لمؤسساتهم مقارنة بالمؤسسات المناظرة التي تعمل في البيئة

المحيطة.

يُمكن الذكاء الاستراتيجي قادة المؤسسات -والتي منها التعليمية- من تحقيق أهداف محددة يمكن إجمالها فيما يلي (أبو إصبع، ٢٠١٩: ١٣٢):

- توفير معلومات استراتيجية عن المؤسسة تجعلهم أكثر قدرة على اقتناص الفرص، والتصدي للتهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.
- جمع وتحليل المعلومات المهمة عن بيئة عمل المؤسسة؛ للوصول إلى قرارات إبداعية.
- التنبؤ بشكل مبكر بالتهديدات المحيطة بالمؤسسة، واتخاذ الإجراءات الوقائية تجاهها.

وقد ذكر (Ezenwa & Agu, 2018: 34) أن الذكاء الاستراتيجي يعد

الأداة التي تمهد الطريق أمام المؤسسة لتحقيق النجاح التنظيمي لها من خلال:

- التوجه الصحيح للمؤسسة، وكيفية الحفاظ على القدرة التنافسية لها في ضوء التحديات والتغيرات المستقبلية على المدى الطويل.
- اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية التي تحقق أقصى قدر من النجاح للمؤسسة.
- توفير معلومات ذكية عن البيئة التنافسية والاقتصادية التي تعمل بها المؤسسة في الوقت الحالي، والتي سوف تعمل بها مستقبلاً.

ومما سبق، يتضح أن الهدف الرئيس للذكاء الاستراتيجي يكمن في كونه يساعد المؤسسة التعليمية على اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية التي تزيد من فرص النجاح التنظيمي، وبناء وضع تنافسي لها بين المؤسسات التعليمية الأخرى المناظرة، مما يعزز من قدرة هذه المؤسسات في السيطرة على المستقبل، والتصدي للتهديدات الحالية والمحتملة في المستقبل، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لها.

يعد الذكاء الاستراتيجي مزيجاً من عدة عناصر تسعى نحو تكوين صورة أفضل للمستقبل، وتتمثل هذه العناصر في الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة، وتحفيز العاملين، والتفكير المنظم. وسوف يتم تناول هذه العناصر بشكل مختصر في السطور التالية:

أ- البصيرة "الاستشراف" **Foresight**: البصيرة عبارة عن القدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل، واستكشاف، وتوقع الفرص والتهديدات الجديدة التي قد تعيد تعريف الأعمال والمنتجات التي تقوم بها المؤسسة، وهو نهج يقيم الماضي والحاضر لعمل تنبؤات لما سيعتمد عليه المستقبل، أو يجب أن يعتمد عليه، وذلك لضمان مواكبة التطورات الديناميكية المؤثرة على المؤسسة من الماضي إلى المستقبل (Abu Zaid, 2020: 885).

وتظهر أهمية هذا العنصر لقادة المؤسسات كونه (منصف، ٢٠١٧: ٢٤٨):

- (١) يمكنهم من وضع سيناريوهات للأحداث المستقبلية التي يستشعرها هؤلاء القادة.
- (٢) توقع التغيرات في بيئة العمل المحيطة، وإمكانية إدارة هذه التغيرات بشكل منظم.
- (٣) تحفيز القادة على تطوير الاستراتيجيات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- (٤) استيعاب العمليات التنظيمية بالمؤسسة، والناجمة عن تعزيز خيارات القادة، والارتقاء بمعارفهم وخبراتهم العملية.

ومجمل القول، إن الاستشراف يزيد من قدرة قادة المؤسسات التعليمية على فهم توجه مؤسساتهم، وتدعيمهم لوضع خيارات وبدائل استراتيجية تزيد من توقع المستقبل بجميع التغيرات الحادثة فيه، مما يحقق لها النجاح والاستمرارية.

ب- الرؤية المستقبلية والتفكير المنظم Visioning & Organized Thinking

تعكس قدرة القائد على تخيل مستقبل المؤسسة التي يقودها بشكل واضح وكامل، من حيث الخدمات والمنتجات التي يقدمها للعملاء، كما تشمل رسم ملامح الخطط الإجرائية التي تسعى نحو تغيير الوضع الحالي، والميل إلى تبني أهداف مختلفة مغايرة عن الأهداف الحالية، والقدرة على اغتنام الفرص المتاحة في بيئة المؤسسة، مما يضمن حسن استثمارها، وتشكيل مسار نمو طويل الأجل لها، ويقع على القائد عبء إيصال هذه الرؤية إلى جميع العاملين في المنظمة؛ لضمان تحركهم بشكل تعاوني نحو تحقيق عمليات التحسين المستمر التي ساعدت في وضع أهداف الرؤية وإجراءات تحقيقها **Abu (Zaid, 2020: 885)**، وتلك الإجراءات والعمليات تمثل أداء منهجية وعملية تحقق مع مرور الوقت المستقبل المثالي للمؤسسة

ويرتكز نجاح الرؤية على التفكير المنظم والعقلاني الذي يصف جميع أجزاء المؤسسة التي تؤثر في نجاحها الحالي والمستقبلي (القيم، والأنظمة، والعاملون، والقيادة، والهيكل التنظيمي)، فالتفكير المنظم يعمل على بناء رؤية واقعية تتماشى مع مشاعر العاملين، وعلى القادة داخل المؤسسة وضع الرؤية التي يرون بها المستقبل دون غيرها بوضوح، ونشر هذه الرؤية بين العاملين، وأن يكونوا على استعداد لتذليل الصعاب التي تعترض تنفيذها (مهدي، ٢٠١٥: ١٨) مما يضمن نجاحها ومصداقية تنفيذها

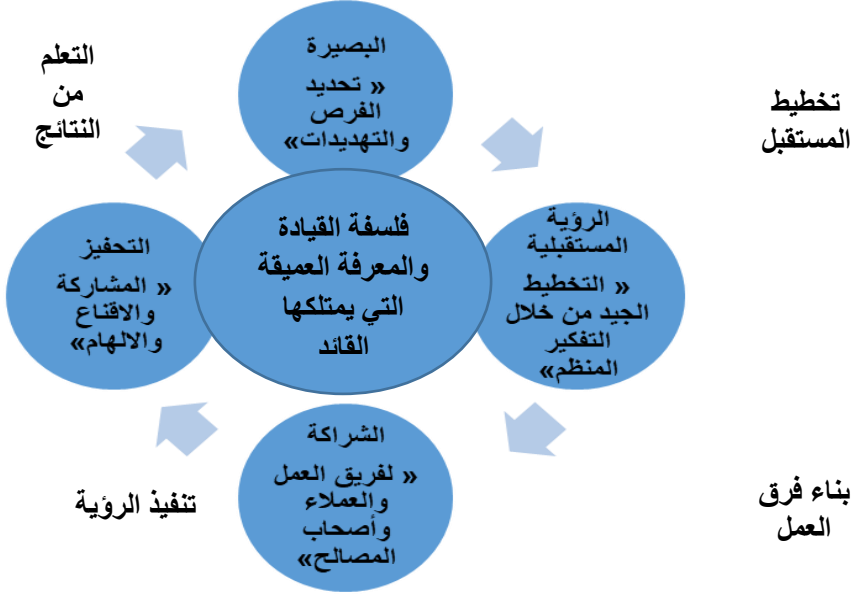
ج- القدرة على التحفيز **Motivating**: قدرة يتمتع بها قادة المؤسسات الناجحة، ويسعون من خلالها إلى مشاركة، وإدماج، وتمكين العاملين في المؤسسة، حيث يركز التحفيز على استخدامهم عديداً من الأساليب والأدوات، والتي تتمثل في المكافآت، والمسئوليات، والتحفيز المعنوي، والعلاقات بين العاملين، وغيرها من الأساليب التي تولد لديهم الدافع للعمل، والابتكار في إنجازهم، كما تضمن مشاركتهم

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

الجادة في عمليات التحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وفقاً للرؤى التي تم وضعها (Michael, 2016: 76 - 77) ، مما يضمن تميز المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين

د- الشراكة Partnering: توجه منطقي نحو العمل المشترك بين المؤسسة ومؤسسات أخرى في البيئة المحيطة، بحيث يسعى هذا التوجه نحو تحقيق التميز الاستراتيجي، حيث تعمل شراكة الأعمال على "تطوير علاقات استراتيجية ناجحة وطويلة الأمد مع العملاء، ومنظمات المجتمع الخارجي بناءً على أفضل الممارسات والميزة التنافسية المستدامة التي يمكن أن تحققها من خلال هذه العلاقة" (Alomian; Alsawalhah & Almarshad, 2019: 67). حيث إن القائد المدرسي الذكي استراتيجياً يدرك أن الرؤى الموضوعية لن يكتب لها النجاح دون مشاركة الأطراف المعنية في تحقيقها، وأن مشاركتهم سوف تجعل المؤسسة أقوى وأكثر مصداقية وقدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية.

ولممارسة الاستشراف، والرؤية، والشراكة، والتحفيز بشكل فعال تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تطوير وتوصيل فلسفة معينة للعاملين بها، تتضمن القيم، وكيفية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تتعلق بالمخرجات، والخدمات التي تقدمها، والشراكة، والعلاقات مع فريق العمل، والعملاء، والمنظمات الخارجية ذات الصلة، حيث إن جميع هذه الأمور تحتاج إلى معرفة وخبرة عميقة من قادة هذه المؤسسات. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين فلسفة القيادة وعناصر الذكاء الاستراتيجي:



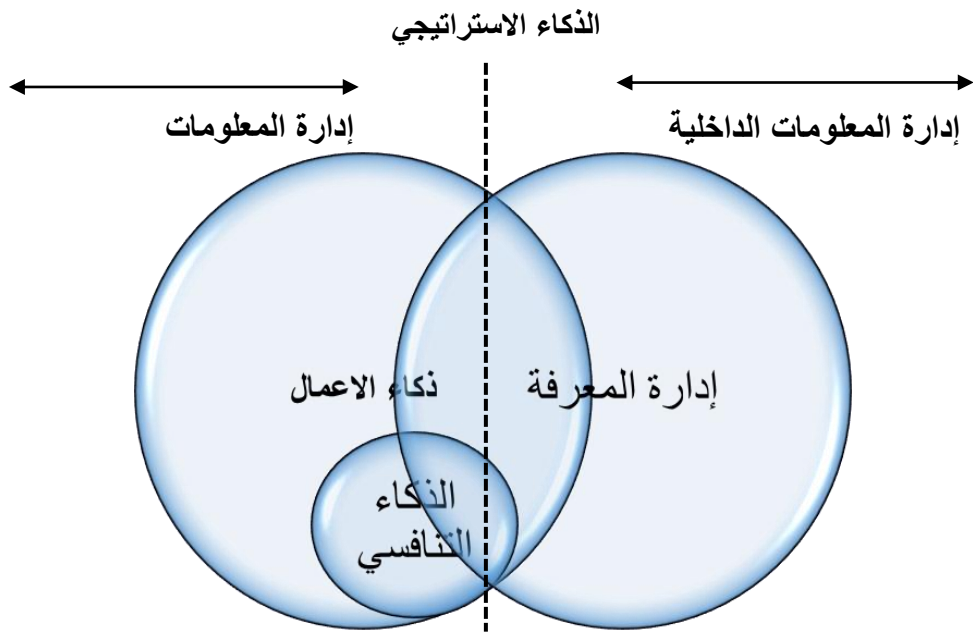
شكل (٤) العلاقة بين فلسفة القيادة وأبعاد الذكاء الاستراتيجي

(Maccoby, 2017: 20)

ويتضح من الشكل السابق أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي تتم بشكل فعال من خلال قادة لديهم معرفة عميقة ممن يطلق عليهم "القادة الأذكياء استراتيجياً"، حيث إن القائد الذكي استراتيجياً هو الذي يستطيع استشعار المستقبل، والتخطيط له، والتوظيف الجيد للتفكير المنظم لبناء الرؤية المستقبلية، حيث إن بناء هذه الرؤية لا يتم من خلال جهد فردي، ولكن من خلال فرق العمل في المدرسة، والتي تقوم بعمل شراكات مع المستفيدين، وأصحاب المصالح لتدعيم وتنفيذ هذه الرؤية، والتي لا تتم بدون عنصر الاقتناع من الجميع سواء العاملين في فرق العمل أو الأطراف الخارجية، كما أن هؤلاء

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
القادة لديهم قدرة على تقييم النتائج للتعلم منها، واستخدامها في الاستشراف المستمر
للمستقبل.

٥-مكونات الذكاء الاستراتيجي: رُغم اختلاف الأدبيات في تناولها للذكاء الاستراتيجي،
إلا إن عديداً منها أكدت على الدور الأساسي "للمعلومات" في تكوينه، والتي تدعم هذا
النمط من الذكاء في عمليات صنع القرار، وصياغة السياسات والخطط، والتنبؤ
بالتغيرات في البيئة، وحركة المنافسين، والتكيف معها (Al-Zu'bi, 2016: 234)،
ويتكون الذكاء الاستراتيجي من ثلاثة عناصر مهمة، تتمثل في: الذكاء التنافسي،
وذكاء الأعمال، وإدارة المعرفة، وهناك علاقة متداخلة فيما بينها يمكن توضيحها من
خلال الشكل التالي



شكل (٥) مكونات الذكاء الاستراتيجي
المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من الأدبيات

د. عزة جلال مصطفى نصر

ويتضح من الشكل السابق أن الذكاء الاستراتيجي يتكون من ثلاث مكونات؛ أحدها يركز بشكل واسع على البيئة الخارجية (الذكاء التنافسي)، والثاني يركز على البيئة الداخلية والخارجية (ذكاء الأعمال)، والثالث يولي اهتماماً كبيراً ببيئة المنظمة الداخلية (إدارة المعرفة)، حيث تساعد هذه المكونات قادة المؤسسات التعليمية على تجميع المعلومات الدقيقة عن البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية، وطبيعة المؤسسات المحيطة بها، ومدى جودة الممارسات، والأنشطة، والخدمات التي تقدمها، وذلك من أجل وضع استراتيجية ترسم مسارها المستقبلي بشكل دقيق. وفيما يلي توضيح لهذه المكونات:

١- الذكاء التنافسي: "Competitive Intelligence" CI

نمط من الذكاء يسعى نحو جمع معلومات عن البيئة الخارجية، وتحليلها بشكل دقيق، حيث تتعلق هذه المعلومات بالسلوك الحالي والمستقبلي للمنافسين، والعملاء، والتقنيات، والسوق، وبيئة العمل بشكل عام، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ أفضل القرارات، وتحقيق الأهداف المرجوة (Tahmasebifard, 2018: 2).

ويشتمل الذكاء التنافسي على ذكاء المنافسين، والذي يهتم بتجميع معلومات عن نشاط المنافسين، ونقاط القوة والضعف لديهم، والوقوف على الاستراتيجيات التي يقومون بتطبيقها، وكذلك ردود فعل المستفيدين، وتحديد منافسي المؤسسة، مما يساعدها على تحليل أدائهم، والتنبؤ بأدائهم المستقبلي، وتحديد الكيفية التي يمكن بها التنافس معهم (Köseoglu, 2019: 3).

٢- ذكاء الأعمال: "Business Intelligence" BI

يركز على الفهم الكامل لبيئة المؤسسة من خلال التحليل والتقييم البيئي لها، والذي تنتج عنه المعلومات المستخدمة في القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل، وبذلك

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
يشتمل على الفهم الكامل لبيئتي المنظمة الداخلية والخارجية (Esmaeili, 2014: 1048 - 1046).

كما يعد ذكاء الأعمال نشاطاً مهماً في عملية الإدارة الاستراتيجية كونه يغطي قضايا مهمة تتعلق بالبيئة المحلية للمؤسسة، والتي تتمثل في الاتجاهات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، وبيانات مختلفة عن أصحاب المصالح، مثل المنافسين، والعملاء، (Hellström & Ramberg, 2019: 115).

٣- إدارة المعرفة: "Knowledge Management" KM

تمثل إدارة المعرفة مزيجاً من أربعة عناصر؛ المعرفة، والتكنولوجيا، وشروط المنتج وفقاً لرؤية أصحاب المصالح، وإجراءات سير العمل، ويقدم نظام إدارة المعرفة فائدة كبيرة للمؤسسة؛ لأنه يعد بمثابة عملية منهجية لتحديد، وإنشاء، واكتساب، وتخزين، ونقل، واستدامة، واسترجاع، وتجديد جميع أنواع المعرفة الصريحة والضمنية عن الفرد، والجماعة، والتنظيم، والمجتمع، وتساعد تكنولوجيا المعلومات (IT) المصاحبة لنظام (KM)، واستخدام التقنيات المختلفة في الحصول على موارد المعرفة، وتخزينها، وتبادلها، مما يعزز الأداء التنظيمي والأداء التنافسي للمؤسسة: Mohajan, 2017: (98).

ومما سبق، يتضح وجود تداخل بين مكونات الذكاء الاستراتيجي، حيث إن ذكاء الأعمال أوسع وأشمل من الذكاء التنافسي، كما أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً جوهرياً في إنجاح الذكاء الاستراتيجي، ذلك أنها تساعد قادة المؤسسات على بناء رؤى وتصورات تدعم قراراتهم الاستراتيجية، كما أن المكونات الثلاثة تعد بمثابة عصب نجاح أية مؤسسة، ومساعدة قادتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وباستقراء ما سبق، يتضح أن الذكاء الاستراتيجي يحقق منافع كبيرة بشكل عام للمؤسسة التعليمية، وبشكل خاص لقادة هذه المؤسسات، حيث إنه يجعلهم أكثر قدرة على

د. عزة جلال مصطفى نصر

تشخيص الفرص والتهديدات في بيئة العمل، وعمل شراكات خارجية مع المستفيدين وأصحاب المصالح، كما أن الذكاء الاستراتيجي يعد الأداة التي تمكن قادة المؤسسات التعليمية من استشرف المستقبل، وتوظيف التفكير المنظم في وضع رؤية مستقبلية، والسعي نحو تدعيم العمل كفريق، وتحفيز هذه الفرق من أجل عمل شراكات وتحالفات خارجية تعزز وتدعم تنفيذ الرؤية الموضوعية، كما يتضح من المحاور السالف ذكرها أن الذكاء الاستراتيجي يمر بعدد من المراحل، والتي تبدأ بمرحلة الاستشعار، وتنتهي بمرحلة الاستخدام، وتوظيف المعلومات في صناعة القرارات، ووضع الرؤية المرجوة، إلى جانب أنه يؤثر في جميع مستويات الذكاء، ويتفاعل معها، سواء ذكاء الأعمال أو التنافسي أو المنافسين، كما يساعد على إدارة المعلومات الداخلية من خلال إدارة المعرفة، والمعلومات الخارجية من خلال ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي، مما يساعد المؤسسة التعليمية على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وذلك سوف ينقلنا إلى المحور التالي للتعرف بالتفصيل على الميزة التنافسية المستدامة من حيث المفهوم، والأهمية، والمتطلبات، والاستراتيجيات، والمداخل.

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية.

١- المفهوم: تقف المؤسسات التعليمية في وقتنا الحاضر أمام عديد من التحديات، والمخاطر البيئية، والمجتمعية، والتنافسية، والتي أفرزتها التحولات المتسارعة الحادثة في بيئة عمل المؤسسات بصفة عامة، والتعليمية منها بصفة خاصة، الأمر الذي ألزمها بضرورة إعادة وجدولة خياراتها، والعمل المستمر؛ لإيجاد السبل، والأدوات التي تساعدها على استدامة ميزتها التنافسية، وتحقيق لها السبق والنجاح في المجال التنافسي.

فقد برز في الألفية الحالية نموذج جديد للقدرة التنافسية يعتمد على الوقت، والقيمة، والتفاعل، والمرونة، والمعرفة، ورأس المال الفكري، والسرعة، والإبداع، فضلاً عن تأسيس الثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التنظيمية (إدارة الموارد، ونظام

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
التشغيل، وأنظمة الإدارة)، حيث إن توافر هذه العناصر مجتمعة -إلى جانب التعلم
التنظيمي -إطار تعمل من خلاله المؤسسات التعليمية كي تضمن تحقيق ميزة تنافسية
مستدامة (Çetin, 2018: 347).

وتشير الميزة التنافسية المستدامة إلى كما سبق الإشارة إليها في التعريف
الاجرائي بأنها تمثل "قدرة مديري المؤسسة التعليمية على بناء وتطبيق استراتيجية
مبتكرة يصعب على المنافسين تكرارها أو تجاوزها، وتقودها نحو المنافسة في البيئة
الخارجية لفترة طويلة الأمد، كما تُكسب هذه الاستراتيجية الموارد والإمكانات التي
تمتلكها، مزايا عديدة تجعلها تتسم، بالندرة، والقيمة، واستحالة التقليد والاستبدال، مما
يضيف قيمة لمخرجاتها التعليمية لفترات طويلة، بالمقارنة بالمؤسسات المناظرة
والمحيطة".

وباستقراء التعريف السابق نجد الميزة التنافسية المستدامة يعتمد تحقيقها على
استراتيجية مبتكرة، يتم من خلالها توظيف موارد وإمكانات المؤسسة التعليمية، بشكل
جيد وهي هذه الموارد تتسم بالندرة ويصعب تقليدها من المؤسسات المناظرة وهو ما
سوف يضيف قيمة على المخرجات التعليمية.

ويؤكد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة - السالف ذكره - على ما أشار إليه
(Berns, 2009) بأن الأنشطة الإدارية تلعب دورًا جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية
مستدامة، وأنه يمكن من خلالها استقطاب وجذب العناصر البشرية المتميزة للمؤسسة،
والتي تعمل على تلبية احتياجات العميل، بالإضافة إلى سعي قادة المؤسسة نحو بناء
استراتيجية يمكنها أن تحقق النجاح لها على المدى الطويل، مما يوضح أهمية إدارة
المعلومات في توفير معلومات كاملة وكافية عن البيئة الخارجية، تدعمها في عمليات
التحسين المستمر للخدمات والمنتجات التي تقدمها، مما يحقق لها التمايز في هذه المنتجات
والخدمات، ويضمن استدامتها على المدى الطويل (الإبراهيمي، ٢٠١٩ : ٥٩٠).

د. عزة جلال مصطفى نصر

- ومن خلال تحليل ما سبق، يتضح أن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما:
- أ. يتم بناء استراتيجية: تتسم بالمرونة والابتكار، يمكن من خلالها التكيف مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة التعليمية.
 - ب. تكتسب مخرجات المؤسسة التعليمية صفة التمايز: والذي ينجم عن الاستخدام والتحديث المستمر لكافة موارد المؤسسة التعليمية البشرية والمادية.
 - ج. يتوافر عنصر الجودة بالمؤسسة التعليمية: والذي يركز على توظيفها الجيد للتكنولوجيا الحديثة والتحديث المستمر في خبرات ومهارات العاملين للتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة التعليمية.
 - د. الابداع لدى العاملين: والذي يتحقق في ضوء استراتيجية، تحدد الممارسات التي يتم من خلالها توليد القدرات والطاقت الإبداعية لدى العاملين بالمدرسة، هذا بالإضافة إلى استقطاب العناصر البشرية المبدعة للعمل بالمدرسة، سواء في المجال الإداري أو التعليمي.

٢- أهمية الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم.

تتم أهمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات -والتي منها المؤسسات التعليمية- فيما يلي (صالح، ٢٠١٧: ١٦٠):

- أ. تعزيز قادة المؤسسات لتطوير إمكانياتها باستمرار لمواجهة تحديات المنافسين.
 - ب. تدعيم نجاح المؤسسة انطلاقاً من أن أداءها اليوم يجب أن يكون أفضل من أمس، والإنجاز المحتمل تحقيقه في المستقبل يكون أفضل من المحقق في الوقت الحالي.
- كما أوضحت دراسة (الحمري، والمهدي، ٢٠١٩: ٤٤١) أن أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات تكمن في:

- أ. تعزيز قدرة هذه المؤسسات على إنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات المستفيدين، وبشكل أكثر كفاءة من نظيرتها.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
ب. تنمية القدرة التنافسية، وتدعيم قدرتها لتلبية احتياجات العملاء في الحاضر
والمستقبل.

ج. مساعدة المؤسسة على تبني أسلوب عمل مختلف ومتميز عن مثيلتها في سوق
المنافسة من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء، والسعي إلى كسب رضاهم.
وهناك عديد من الأسباب وراء أهمية الأخذ بالميزة التنافسية المستدامة
بمؤسسات التعليم في مصر، يمكن حصر بعض هذه الأسباب فيما يلي (الهلامي،
٢٠١٩: ٢٦-٣٢):

- أ- زيادة توجه الدول نحو خصخصة التعليم.
- ب- تنامي دور رأس المال الفكري والمعرفي في تعزيز القدرة الاقتصادية للدول.
- ج- ضعف قدرة الدول العربية -ومنها مصر- على مواكبة ما يحدث في العالم بصفة
عامة، ودول الجوار غير العربية -مثل إسرائيل- بصفة خاصة نظرًا إلى التقدم
العلمي والتكنولوجي الهائل لأنظمتها التعليمية.
- د- زيادة التحديات التي فرضتها العولمة على الأنظمة التعليمية.
- هـ- التوجه نحو تدويل التعليم بعد العمل باتفاقية تحرير التجارة في الخدمات
(GATS).
- و- تضخم المشكلات التعليمية التي يعانيتها التعليم في مصر.

٣- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات التعليمية:

تحتاج المؤسسة التعليمية لعدد من المتطلبات، والتي على ضوءها يمكن استدامة
تميزها التنافسي، حيث تتعدد هذه المتطلبات بين استراتيجية مرنة وثقافة إبداعية تحفز
على التميز والإبداع، وموارد متميزة، وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى الكفاءات
المحورية والأنماط الإدارية الحديثة التي تدعم عمليات التحسين المستمر، والتي تقود
نحو مزايا تنافسية للمؤسسة التعليمية، علاوة على الموارد المالية، والتي تحققها ميزانية

د. عزة جلال مصطفى نصر

تكفل جهود الإصلاح، والتطوير، والتحسين بالمؤسسة التعليمية، وتضمن لها مزايا تنافسية مستدامة، ويمكن تصنيف هذه المتطلبات كالتالي:

أ. **متطلبات تنظيمية:** تشير إلى عناصر المؤسسة التي تحفز على التميز والإبداع، وتتمثل في استراتيجية مرنة وثقافة إبداعية، علاوة على بيئة تعليمية عالية الجودة تتوافر بها موارد متميزة خاصة بالأصول الملموسة وغير الملموسة.

(١) **استراتيجية مرنة:** تستطيع المؤسسة التعليمية أن تحقق التميز التعليمي من خلال استراتيجية تتميز بالمرونة، والتي تتيح لقادة هذه المؤسسات التكيف مع التغيرات البيئية وبشكل سريع، حيث تسعى الاستراتيجية المرنة إلى صياغة بدائل استراتيجيات جديدة، أو تعديل الاستراتيجيات الحالية؛ وذلك لتدعيم عمليات التحسين، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المرجوة لهذه المؤسسات، حيث إن تجاهل القادة لهذه التغيرات يجعل المؤسسة مهددة بالضعف والانهيار (محمد، ٢٠١٨: ٢٥٤-٢٥٥).

وتتحقق المرونة الاستراتيجية من خلال عديد من المداخل، والتي أبرزها (محمد، والعنزي، ٢٠١٧: ٢٤٤-٢٤٥):

- **مدخل رد الفعل:** يتيح للمؤسسة تعديل وبناء استراتيجية هجومية تجعلها باستمرار قادرة على التكيف والتأقلم مع تغيرات البيئة الخارجية عن طريق رد الفعل السريع تجاه هذه المتغيرات.
- **مدخل الاستباقية وفق نظرية الموارد:** يتمثل في بناء استراتيجية تركز على الابتكار والاستباق مقارنة بمؤسسات البيئة الخارجية، وذلك وفقاً لما تمتلكه المؤسسة من موارد، وقدرات، وكفاءات، والسرعة، والقدرة على استغلالها.
- **مدخل استراتيجيات المواجهة الخارجية:** يشتمل على استراتيجيات دفاعية وهجومية لتحقيق استراتيجية مرنة في حالات الطوارئ غير المتوقعة، حيث إن

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
الاستراتيجية الدفاعية تكون وقائية وتصحيحية، أما الاستراتيجية الهجومية فتكون
لاستغلال الفرص المتاحة.

(٢) ثقافة إبداعية: يتقدم عالم اليوم بوتيرة سريعة للغاية على مستوى العالم، مما فرض
على جميع المؤسسات - والتي منها التعليمية - إنشاء وتطوير بيئتها التنافسية في
محاولة للوصول إلى ميزة تنافسية تستمر لفترات طويلة، في ظل التغيرات السريعة
التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، حيث إن المؤسسة التعليمية القادرة على بناء
ثقافة ناجحة للإبداع والابتكار تلك التي يلعب مديرها دوراً مهماً في تهيئتها،
وتشجيع المعلمين وجميع الفئات المعنية على اكتشاف طرائق جديدة لحل المشكلات،
وتحديد الفرص لديها بشكل حاسم، وهم في سبيل ذلك عليهم القيام بما يلي
:(James et al., 2018: 52 - 53)

- وضع ميثاق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة: يهدف إلى توجيه الأنشطة الإبداعية
والمبتكرة إلى جميع جوانب العمل بها.
- تعيين وتطوير ودعم الفريق المؤهل للإبداع والابتكار: لتصبح فرقاً ناجحة تسعى
نحو تحديد احتياجات العملاء، وتصميم الحلول، واقتراح الاستراتيجيات، وتوليد
وطرح الأفكار.
- الابتكار المشترك مع المستفيدين وأصحاب المصالح: من أجل تلبية وجهات النظر
والآراء المختلفة المطلوبة.
- إعادة هيكلة المؤسسة من أجل تنفيذ وإنجاز الابتكار: من خلال إجراء بعض
التغييرات على تقنيات تدريب العاملين، وممارسات العمل، والثقافة التنظيمية
بشكل عام.
- تهيئة بيئة عمل مادية تحد من الروتين، وتشجع الابتكار.
- خلق بيئة آمنة خالية من القيود: تسمح للعاملين بالإبداع، وتقديم أفضل البدائل.

د. عزة جلال مصطفى نصر

- إجراء التدريبات بانتظام: من أجل إعداد قادة مبدعين وفاعلين.

(٣) بيئة تعليمية عالية الجودة تتوافر بها موارد متميزة: تعد البيئة التعليمية عالية الجودة حين تتوافر بها الأنظمة التعليمية والتكنولوجية الحديثة، علاوة على الموارد المالية التي تدعم مديري المدارس في اتخاذ قرارات جريئة تحقق أهدافها التنافسية، حيث تعد هذه البيئة أحد أهم متطلبات الوصول إلى مزايا تنافسية مستدامة بالمؤسسة التعليمية؛ لقدرتها على تعزيز، وتدعيم عمليات التعلم والتقدم العلمي، والتأكيد على سبل تحفيز العاملين، مما يجعل المستفيدين أكثر تمسكاً بها، مما يكون له مردود إيجابي على تخريج مخرجات تعليمية قادرة على المنافسة والابتكار (علي، ٢٠٢٠: ١٠٣).

ولا تستطيع هذه البيئة أن تفي بالأهداف المرجوة إلا في وجودة قيادة تعليمية قادرة على وضع رؤية استراتيجية وخطط تنفيذية تتميز بالمرونة، وقادرة على الوفاء بعدد من الموارد المتميزة، والتي تتمثل في الأصول الملموسة وغير الملموسة، والطرائق التنظيمية، والمعلومات، وغيرها، وهو ما يضمن للمؤسسة التعليمية الميزة التنافسية لفترات طويلة (كنوش، ٢٠١٥: ١٠٦).

ب. متطلبات بشرية وإدارية تدعم استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية: تتمثل هذه المتطلبات في المهارات والكفاءات المحورية التي تمتلكها المؤسسات التعليمية، والتي تتمثل في القوى البشرية العاملة بها، بالإضافة إلى الأنماط الإدارية التي ينتهجها قادة هذه المؤسسات.

وتتمثل الكفاءات والمهارات المحورية في الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، والتي تشكل أساساً جيداً للقوة البشرية بها، بما يدعم قدرتها على التنافس، وتحقيق الميزة التنافسية، حيث إن الكفاءات المتميزة سواء من القيادات أو العاملين تمثل نقاط قوة تتيح تمييز منتجات المؤسسة وخدماتها، وتساعد على تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (كنوش، ٢٠١٥: ١٠٦).

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

وبجانب المهارات والكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة التعليمية ، فإن قاداتها بحاجة إلى تبني بعض الأنماط الإدارية الحديثة، فالإدارة الاستراتيجية التي يمكن من خلالها تحليل قدرات المؤسسة التعليمية، كما يستلزم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تشارك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، لوضع بدائل استراتيجية تنافسية وهو ما سوف يتحقق من خلال تبني نمط الإدارة التشاركية، هذا إلى جانب الإدارة الذكية والتي تتيح دمج الابتكارات التكنولوجية بين الأفراد والثقافات السائدة والعمليات، وهو ما يساعد على تبني أفضل الممارسات الإدارية، وبذلك يتضح أن هذه الانماط تقود نحو تحقيق مزايا مستدامة، وسوف يتم تناول كل نمط بشكل مختصر فيما يلي:

(1) الإدارة الاستراتيجية **Strategic Management**: وتعد إحدى العمليات

الإدارية التي تتيح إدارة وتوظيف كافة موارد المنظمة بشكل مختلف على ضوء فهمها لآلية تحقيق المنظمات الأخرى لأهدافها -والتي منها هدف الميزة التنافسية - بين الجهات المنافسة الأخرى، حيث تهتم عمليات الإدارة الاستراتيجية بتحليل قدرات المنظمة، وتحليل البيئة التنافسية التي تعمل بها، كما تركز بشكل كبير على التدريب وإدارة المعرفة، إلى جانب وضع خطة استراتيجية مبتكرة تعزز تحقيق الميزة التنافسية بنجاح (Willerding et al, 2016: 140).

وحتى تتم هذه الممارسات بنجاح، فإن على المديرين القيام بأربع عمليات مهمة؛ صياغة استراتيجيات تلبي احتياجات العميل في الوقت المناسب، وفي كل وقت أي بشكل مستمر، والتنفيذ المبتكر لهذه الاستراتيجيات، والذي يضمن التوظيف الجيد للموارد المتاحة، إلى جانب مراقبة الأعمال والمهام التي تقوم بها المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه، علاوة على تقييم المنافسين، وتقييم الاستراتيجيات التي تضعها بشكل سنوي أو ربع سنوي لتحديد ما تم تنفيذه، وكيف تم؟ وهل هناك ضرورة لإجراء تعديلات؟ مما يسمح لها باستدامة ميزتها التنافسية (Sani &

Hassaballah, 2014: 74).

(٢) الإدارة التشاركية **Participatory Management**: نظام إدارة فعال، وكفاء، وحديث يهدف إلى الجماعية التي تتيح لمدير المؤسسة الحصول على عديد من الأفكار البديلة، والناجمة عن مشاركة جميع العاملين، بغض النظر عن مستواهم الإداري في عملية اتخاذ القرارات، وبناء الاستراتيجية التنافسية، وتحديد الأهداف المرجو تحقيقها، والتي تحفز الجميع على التوجه نحو التميز التنافسي المستدام، حيث تسعى الإدارة التشاركية نحو تحفيز العاملين لتقديم خدمات عالية الجودة من خلال تقدير الكفاءات والقدرات التي يتمتعون بها، وتدعيمها بالمعرفة المتقدمة، ودعم عمليات التحسين الذاتي والتدريب (Muscalu; Rizescu & Rizescu, 2015: 166 - 167).

حيث ينصب هذا النمط من الإدارة نحو التركيز على استغلال الأفكار التي يولدها زملاء العمل من أجل اتخاذ قرار يحقق أفضل النتائج للمؤسسة، ويرتكز تحفيز العاملين على المكافآت المادية والمعنوية، إلى جانب تهيئة ظروف مواتية تسهل مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات المهمة، إلى جانب تشجيع العمل كفريق، والذي يتم من خلاله تقييم المهارات التنافسية لأعضاء الفريق، والنقد البناء الذي يساعد على تنمية المهارات الفردية لديهم، مما يحقق أداءً متفوقاً لجميع أعضاء الفريق (محمدي، وظاهري، ٢٠١٧: ٧٣).

(٣) الإدارة الذكية **Smart Management**: نمط يتم فيه تصميم الممارسات الإدارية وفقاً لتحليل دقيق لإمكانات المؤسسة من أجل خلق التأثيرات المقصودة في مواقف وسياقات محددة، وهي نمط يدير التغيير من خلال عملية دمج الابتكارات التكنولوجية بين الأفراد والعمليات والثقافات السائدة داخل المؤسسات؛ بهدف وضع وتطبيق سياسات إدارية أفضل (Barzelay, 2006: 7 – 10).

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
والإدارة الذكية أكبر من أن تكون وسيلة أو نظاماً لحل مشكلة أو تحقيق هدف،
بل هي التزام وتحمل المسؤولية من قبل الأفراد المشاركين بها، مع امتلاك كثير منهم
عديداً من القدرات الذكية الخارقة، والتي تمكنهم من إحداث قفزة نوعية داخل المؤسسات
التي يعملون بها، وتجعل ذوي القرار أكثر تقبلاً للأفكار الجديدة التي تأتي بها هذه الفئة
(الغريايوي، ٢٠١١: ٢).

حيث تعتمد هذه الفئة في بناء أفكارها الجديدة والمبتكرة على المعلومات العلمية
المشتركة، والمتدفقة عبر الوسائط الحديثة، علاوة على خطط وبرامج لإنتاج هذه
المعلومات، مما يساعد القادة على القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي المبني على
المعرفة والمعلومات العلمية المؤكدة (عبد الحليم، ٢٠١٥: ٥-٦)، مما يزيد من قدرة
المؤسسة على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بها، ويجعلها تبني خطأً استراتيجية غير
قادرة على التقليد والمنافسة.

ج. متطلبات تقنية تحقق مزايا تنافسية مستدامة بالمؤسسة التعليمية: تتمثل هذه
المتطلبات في مدى قدرة المؤسسة التعليمية على الوفاء باحتياجاتها من تكنولوجيا
المعلومات، والتقنيات التكنولوجية الحديثة، والبنية التحتية الملائمة لهذه
التكنولوجيا، فقد أفرزت الثورة الصناعية الرابعة التي يعيشها المجتمع العالمي -
والتي قاربت على الانتهاء، وظهور مؤشرات الثورة الصناعية الخامسة - تنوعاً
في التقنيات التكنولوجية، والتي منها الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية،
وإنترنت الأشياء (تطوير المنتجات الذكية)، وإنترنت الخدمات (التنقل الذكي)،
وإنترنت الطاقة (الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية)، وأن جميع هذه التقنيات يجب
أن تعمل في ظل بنية تحتية موثوق بها (يصعب اختراقها)، وتدعم التواصل،
والتعاون، والتكامل بين أفراد المنظمة وأنظمة العمل والتقنيات الذكية المستخدمة
(Zhou & Zhou, 2015: 2147).

د. عزة جلال مصطفى نصر

ويحقق استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة مزايا عديدة للمؤسسة، منها (الوشاح، وآخرون، ٢٠١٥: ٨٧):

- إدارة ومعالجة المعلومات، والتي تتيح للمؤسسة مزيداً من الفرص.
- التعديل في سلسلة القيمة: بإلغاء الأنشطة الزائدة التي لا حاجة إليها، مما يزيد من قيمة أنشطة المؤسسة.
- تمكين المؤسسة من إضافة بدائل جديدة أمام منافسيها تضيف ميزة على المنتج النهائي، وتمكنها من تقديم منتجات جديدة، مما يضيف ميزة استراتيجية أمام منافسيها في السوق المحلية.
- وباستقراء ما سبق، يمكن القول إن توفير الموارد البشرية، والتقنية، والمالية، والإدارية، والتنظيمية بالمؤسسة التعليمية يحقق لها التميز في جودة المخرج التعليمي، وأن قادة هذه المؤسسات عليهم السعي دوماً نحو توفير بدائل استراتيجية يمكن من خلالها تلبية احتياجات المؤسسة من هذه الموارد، وهو ما يضمن لها التميز في البيئة الخارجية، وزيادة إقبال وتمسك أولياء الأمور بها، ويحقق لها الاستدامة المرجوة.

٤- استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:

ركزت الميزة التنافسية على ثلاث استراتيجيات يمكن من خلالها تحقيق استدامتها، حيث تسعى كل مؤسسة تعليمية نحو تبني الاستراتيجية الملائمة وفقاً لرؤيتها الاستراتيجية الموضوعية، ومن هذه الاستراتيجيات الآتي:

أ- استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy

تعتبر التكلفة من الموارد المهمة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة، وتركز هذه الاستراتيجية على تقليل تكلفة الإنتاج لتحقيق رغبات نسبة كبيرة من العملاء، وفي الوقت نفسه تحقق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، وخفض التكلفة في المؤسسات التعليمية ليس عملية مطلقة، ولكن تتم وفقاً لشروط وأنظمة تحكم

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
المؤسسة التعليمية، وخاصة في ظل الإنفاق المحدود في تلك المؤسسات، ووفق هذه
الاستراتيجية فإن على المؤسسة أن تقلل من تكلفة عملية تشغيل المؤسسات التعليمية بدءاً
من توفير مستلزمات العملية التعليمية، وانتهاءً بالوصول إلى المستهدفات من تعليم
الطلاب، وعوائدها المستقبلية والحياتية إلى العملاء، والتحكم في ضمان تحقيق تلك
المستهدفات والتكاليف المرتبطة بالعملية التشغيلية ومتطلباتها، ويتم ذلك من
خلال (Alomian; Alsawalhah & Almarshad, 2019: 69):

- تحسين الأنشطة، وخلق قيمة مضافة.
 - القضاء على التكاليف غير الضرورية.
- ومما سبق، يتضح أنه في ظل هذه الاستراتيجية تجد المؤسسة التعليمية نفسها
محكومة بخفض التكاليف غير الضرورية، وفي الوقت نفسه لا يكون هذا الخفض على
حساب جودة المخرج التعليمي، ولكن الترشيح الجيد للموارد، وحسن توظيف كافة
الإمكانات المتاحة بها؛ من أجل الارتقاء بجودة المخرج التعليمي، وخلق قيمة مضافة له.

ب-استراتيجية التمايز Differentiation strategy

يشير التمايز إلى إبراز الميزات الفريدة للمخرجات أو الخدمة، وتقديم قيمة
إضافية في عمليات التعليم والتعلم، وعوائده ذات القيمة الحقيقية، بحيث يكون الاستفادة
على استعداد لدفع قيمة أعلى مقابل الخدمة، وتتميز أية مؤسسة عن نظيرتها عندما تكون
لديها القدرة على تقديم خدمات ذات خصائص فريدة تجعل المستفيدين أكثر تمسكاً بهذه
المنتجات. ومن أهم مجالات التمايز التي تحقق تميزاً تنافسياً مستداماً (محمد،
وآخرون، ٢٠١٨: ١٣):

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس تقديم خدمات أفضل للعملاء.
- التمييز على أساس تقديم منتج أكثر قيمة وأقل تكلفة.

د. عزة جلال مصطفى نصر

ويمكن للمؤسسة التعليمية في ضوء متطلبات هذه الاستراتيجية أن تقوم بعمليات تحسين مستمرة بداخلها، وأن تدمج البعد التقني في العمل الإداري والتعليمي، مما يساعد على تمييز المخرج التعليمي بها، وبالتالي تقديم أفضل مخرجات وخدمات لأولياء الأمور وللمؤسسات الأخرى المعنية.

ج. استراتيجية التركيز Focus Strategy

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على مجموعة محددة من العملاء، أو نطاق جغرافي معين، حيث يكون التركيز إما عن طريق قيادة الكلفة، أو التمايز، أو كليهما في محاولة لتحقيق أهداف استراتيجية أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين الآخرين، ويتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على حسن استغلال وتوظيف الموارد المتاحة بالمؤسسة من عناصر بشرية، ومادية، ومالية، وتنظيمية، حيث إن هذا التوظيف جزء من نجاح الاستراتيجية الموسوعة، ومؤشر فعال على قدرتها في تلبية احتياجات العملاء أو المنطقة الجغرافية التي سبق تحديدها (Vahdati; Nejad & Shahsiah, 2018: 4).

ومن الملاحظ أن كل استراتيجية تسعى نحو تحقيق أهداف معينة تحقق الميزة التنافسية المستدامة، وتعد استراتيجية التركيز هي الأكثر ملاءمة للمؤسسات التعليمية، حيث أنها تجمع بين التحكم في التكلفة وتحقيق التمايز في نفس الوقت، والذي يساعد على تحقيق التمايز والاختلاف في الخدمات والمخرجات التعليمية، مما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة.

٤- مداخل الميزة التنافسية المستدامة:

تناولت عديد من الأدبيات مداخل الميزة التنافسية المستدامة، والتي ركز بعضها على البيئة الداخلية، والآخر على البيئة الخارجية، وفيما يلي توضيح لبعض هذه المداخل:

أ. مدخل رؤية الوضع التنافسي: (CPV) The Competitive Positioning View

مدخل يتجه من خارج المنظمة إلى داخلها، ويستند إلى أن المنظمة لا تعمل بمعزل عن بيئتها، وأن هناك حزمة من العوامل السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والديموغرافية تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على نشاطها، وأن نجاحها يعتمد على القدرة الاستراتيجية الموضوعة في التفاعل مع هذه العوامل، والتبصر بتطورات البيئة الخارجية، وذلك من خلال قيام قادتها ببناء سيناريوهات وبدائل استراتيجية تجعلها سريعة التكيف مع البيئة الخارجية بدرجة أكبر من منافسيها، مما ينعكس على منتجاتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Evans, 2016: 15).

ب. مدخل الرؤية القائمة على الموارد: (RBV) Resource Based View

مدخل يتجه من داخل المنظمة إلى خارجها، ويرى الباحثون الذين يتبنون هذا المدخل أن الميزة التنافسية المستدامة لأية مؤسسة تتحقق من خلال الموارد المتوافرة بها، والتي تتمثل في الأصول، والقدرات، والعمليات التنظيمية، وخصائص المنظمة، والمعلومات، والمعرفة، وغيرها من الموارد، والتي تتسم بالقيمة، والندرة، وصعوبة التقليد، والاستبدال، حيث يساعد توافرها قادة المؤسسات على التنفيذ السليم للاستراتيجيات الموضوعة، وبالتالي تحسين الكفاءة والفاعلية بشكل مستمر، بما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Bhat & Darzi, 2018: 164).

ج. مدخل إدارة المعرفة (KM) Knowledge Management

يستند هذا المدخل إلى رأس المال الفكري المتوافر بالمؤسسة، والذي يعد أحد أبرز منتجي المعرفة بها، حيث تقوم المعرفة بدور بارز في كونها تعد ضمن شروط التنافسية المستدامة، والمتمثلة في "القيمة، والندرة، وعدم التقليد، وغير قابلة للإحلال"، حيث إن القيمة المضافة لأية مؤسسة -والتي منها التعليمية- تكمن في وجود قاعدة

د. عزة جلال مصطفى نصر

معرفية تعد سر نجاحها، بالإضافة إلى قدرتها على توليد معرفة جديدة، واستعمالها في تقديم خدمات ومنتجات متميزة (محمد، والعنزي، ٢٠١٧: ٢٥٠).

د. مدخل الاستدامة البيئية: Environmental Sustainability

مدخل يركز على التعامل مع القضايا البيئية، واستخدام ممارسات تقلل من الهدر والتكاليف المستخدمة في الإنتاج، مما يسهم في إنتاجية أفضل، وبالتالي تحسين الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

هـ. مدخل المسؤولية الاجتماعية The Social Responsibility

يستخدم كحافز لتحسين أداء المؤسسة من خلال مشاركة أصحاب المصالح والمعنيين، والذين من خلالهم تستطيع المؤسسة التوسع في إمكانياتها، وتعزيز المكاسب غير الملموسة التي تسهم في تنافسيتها، ويساعد هذا المدخل على المشاركة والتكامل بين المؤسسة والجهات المعنية من أجل تحديد الأهداف، وتنفيذها بفاعلية وكفاءة، والذي من شأنه تحقيق الرفاهية الاجتماعية، ودعم مصالح المجتمع والمؤسسة معاً (Ferro; Severo & Maia, 2017: 353 - 354).

وباستقراء ما سبق، يتضح أن المداخل السالف ذكرها انقسمت إلى مداخل بعضها ركز على البيئة الداخلية، مثل مدخل إدارة المعرفة، ومدخل رؤية الموارد، والآخر ركز على البيئة الخارجية، مثل مدخل الاستدامة البيئية، ومدخل المسؤولية الاجتماعية، ومدخل رؤية الوضع التنافسي، وأن المؤسسة التعليمية كي تستطيع بناء ميزة تنافسية مستدامة عليها أن تعتمد على المدخل التكاملي، والذي يجمع بين مداخل البيئة الداخلية والخارجية، والذي يمكن من خلاله تحسين قدرات المدارس، وأدائها التنظيمي، وبالتالي ضمان استدامة الوضع التنافسي لها.

صنف الباحثون أبعاد الميزة التنافسية المستدامة إلى أربعة أبعاد؛ التكلفة، والجودة، والتمايز، والمرونة، والإبداع. وفيما يلي شرح مختصر لكل بعد من هذه الأبعاد (Alomian; Alsawalhah & Almarshad, 2019: 68 - 69) :

- **التكلفة:** تعبر عن تخفيض التكاليف الخاصة بالمنتج النهائي، بما لا يؤثر على جودة المنتج النهائي، حيث يتم التركيز على تقليل التكاليف غير الضرورية، وتحسين الأنشطة، وخلق قيمة مضافة.
- **الجودة:** أحد أهم الأبعاد التي تساعد على بقاء ونمو المؤسسة، والحفاظ على ميزتها التنافسية، وتتمثل في مجموع الميزات التي تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، والتي تتعلق بالتكلفة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، ومهارات العاملين، وغيرها من الميزات التي تنعكس بشكل مباشر على المخرج النهائي للمؤسسة.
- **التمايز:** يتمثل في تقديم المنظمة منتجاً أو خدمة ذات قيمة أعلى للعملاء، بحيث يكون العميل على استعداد لدفع قيمة هذا المنتج أو الخدمة، ويفضله عن منتجات وخدمات المنظمات الأخرى.
- **المرونة:** قدرة المنظمة على وضع بدائل استراتيجية، يتم من خلالها تقديم خدمات متنوعة في الوقت المناسب تلبي احتياجات ورغبات العملاء.
- **الإبداع:** يشير إلى طرائق جديدة لإنجاز المهام داخل المنظمة، ويرتكز على العامل البشري الذي يولد أفكاراً، وقرارات، وسلوكيات غير تقليدية تساعد المنظمة على منافسة غيرها، واكتساب ميزة تنافسية لفترة معينة.

ومما سبق، يتضح أن الميزة التنافسية المستدامة تركز على عديد من الأبعاد، والتي تستطيع من خلالها المدرسة تحقيق مزايا تمكنها من التصدي والتفوق على

د. عزة جلال مصطفى نصر

المنافسين لفترات طويلة، وأن هذه الأبعاد يجب أن تعمل بشكل متكامل، وإن كان بعد التكلفة لا تستطيع المدرسة التحكم فيه بشكل كبير، حيث أن النظام المركزي يحدد موازنة المدرسة ويحدد بنود توزيعها، كما أن بعد التمايز يتحقق بشكل تلقائي مع تبني الأبعاد الثلاثة الأخرى (الإبداع والمرونة والجودة)، حيث يستطيع مدير المدرسة يمكن أن يحقق بعد الجودة ويقدم خدمات تعليمية ومخرجات عالية الجودة تحقق رضا المستفيدين من هذه المؤسسات، علاوة على أن تبني مدير المدرسة استراتيجية مرنة أن يوظف من خلالها، بعض الممارسات التي تطلق وتولد القدرات الإبداعية لدى المعلمين وجميع العاملين بالمدرسة، وجميعها تساعد المدرسة على اكتساب ميزة تنافسية لفترات طويلة، وتميزها عن غيرها من المدارس في البيئة المحيطة، وسوف يتم توظيف الأبعاد السالف ذكرها في محور واقع الميزة التنافسية (الإبداع- الجودة- المرونة).

ثالثاً: الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسات التعليمية:

أظهرت عديد من الدراسات والأدبيات أن هناك علاقة ارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات - والتي منها التعليمية - حيث أبرزت دراسة (كنوش، ٢٠١٥: ١١٠ - ١١١) أن أحد ركائز هذه العلاقة يكمن في الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة إحدى المكونات الأساسية للذكاء الاستراتيجي في زيادة كفاءة وفاعلية ودرجة ابتكار المنظمة، حيث تساعد إدارة المعرفة المنظمة بفاعلية أكثر في تحقيق أهدافها من خلال مساعدتها في تنفيذ العمليات بطريقة مبتكرة، كما أنها تساعد العاملين في الحصول على المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية، والتي تساعد على تحسين أدائهم، وبالتالي التحسين المستمر لجودة المنتج، مما يحفز قادة هذه المنظمات على تقديم منتجات ذات قيمة عالية مقارنة بالمنافسين.

كما يزيد الذكاء الاستراتيجي من القدرة الاستباقية للمؤسسات، والتي تمكنها ليس فقط من توقع سلوك المنافسين بل من استباقه، حيث يساعد الذكاء الاستراتيجي على

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
تطوير المهارات التحليلية لقادة المؤسسات، والتي تساعد على تحسين أدائهم، كما يساعد
أيضاً على تعزيز القدرات العقلية لديهم، والتي تزيد تمكنهم من تبني خيارات استراتيجية
تتفوق وتتميز على ردود الفعل اللاحقة المنافسين، مما يمكن هؤلاء القادة من استشراف
المستقبل (Levine; Bernard & Nagel, 2017: 8).

وإلى جانب دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق القدرة الاستباقية للمؤسسة،
وزيادة القدرة التحليلية والعقلية لقادتها، فإن هناك قدرات أخرى يكسبها الذكاء
الاستراتيجي لقادة هذه المؤسسات، تتمثل فيما يلي (Ahmadi, 2020: 5) :

- القدرة على تحليل المشكلة بشكل عميق بناءً على المعلومات التي تم تحليلها عن بيئة
العمل الداخلية والخارجية، وبناء الترابطات المطلوبة للخروج بأفضل القرارات.
- القدرة على الفهم الدقيق لبيئة العمل، والتي تدعمهم في وضع استراتيجيات مناسبة،
وتنفيذها لمواجهة التغيرات التي تهدد المؤسسة.
- القدرة على التحلي بالمرونة، والتي تساعد على خلق شراكات تفاعلية مع قادة
ومنظمات أخرى.
- قدرة الخروج عن المألوف، وعدم اتباع القواعد التقليدية، والتي تمكنهم من وضع
تصور دقيق للمستقبل.
- قدرة تبني عمليات التغيير، وعدم مقاومتها، والتي تمكنهم من تلبية حاجات العملاء
المختلفة والمتغيرة.

كما أن المؤسسة التي تتمتع بالقدرة على توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي
يمكنها أن تواجه التعقيدات المستقبلية، وتوجيه الأعمال، وتشجيع العاملين على المشاركة
في صنع القرار، وتحمل مسؤولية تميزها وتقديمها، مما يولد بهذه المؤسسة الثقافة التي

تعزز توظيف الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار، وتحسين الأداء التنافسي لديها

(Agha; Atwa & Kiwan, 2014: 69).

باستقراء ما سبق، يمكن القول إن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في إكساب قادة المؤسسات التعليمية القدرة على صنع القرار الاستراتيجي المتعلق بوضع بدائل استراتيجية تتمحور حول توظيف إمكانيات وموارد هذه المؤسسات بطرائق ابتكارية تجعلها غير قابلة للاستبدال أو التقليد، وتحقق القدرة الاستباقية عن المنافسين، والتنبؤ بالتحركات والتصرفات المحتملة لديهم، وذلك من أجل تقديم مخرجات تعليمية ذات قيمة مضافة عالية تحقق أقصى رضا للمستفيدين (أولياء الأمور)، وأصحاب المصالح بالبيئة الخارجية.

رابعاً: أسس نظرية تحدد قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: من خلال الإطار النظري السابق ذكره، وما ورد بالدراسات السابقة، يمكن تحديد مجموعة من الأسس التي على ضوئها يمكن تحديد قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن نظيرتها في بيئة الخارجية، والتي تتمثل فيما يلي:

- استراتيجية مرنة تتكيف مع التغيرات الخارجية المفاجئة، وتسمح بصياغة بدائل استراتيجية جديدة أو تعديل الاستراتيجية الحالية.
- إمكانيات وموارد يتم توظيفها بشكل جيد من قبل قادة المؤسسات التعليمية، من أجل تحقيق الابتكار والاستباق بها مقارنة بالمؤسسات التعليمية المنافسة في البيئة الخارجية.
- الاستقلالية الإدارية لقادة المدارس من أجل بناء استراتيجيات دفاعية في حالات الطوارئ غير المتوقعة.
- وضع ميثاق للإبداع والابتكار داخل المؤسسات التعليمية يضمن حقوق المبدعين مقدمي الأفكار والحلول المتميزة، مع إشراك الأطراف المعنية، وأصحاب المصالح بهذا الميثاق، مما يؤسس لثقافة إبداعية تحفز الجميع على الابتكار والتميز في العمل.

- قادة مدارس استراتيجيون، ومبدعون يتم إعدادهم من خلال برامج تدريبية لقادة المدارس تكسبهم المهارات الابتكارية المرجوة.
- تهيئة قادة المدارس لبيئة إبداعية خالية من التهديد والقيود تسمح بإطلاق القدرات الإبداعية لدى الجميع.
- إعادة هيكلة المدارس، وتبني هياكل بسيطة ومرنة تسمح بالتغيرات الفجائية، وتعديل، وتنفيذ استراتيجيات جديدة تساعد على التميز.
- رؤية استراتيجية وخطط تنفيذية تتميز بالمرونة من أجل تدعيم عمليات التعليم والتعلم بالمدرسة، وتسمح بأقصى استفادة من كفاءات المعلمين وجميع العاملين.
- قوى بشرية من معلمين وقيادات مدرسية من ذوي الكفاءات والمهارات المحورية تعمل على ترشيد، وتخفيض التكاليف بالمدرسة، وحسن توظيف الموارد المتاحة، مما يدعم القدرات التنافسية للمدرسة لمواجهة منافسيها.
- تبني مديري المدارس أنماطاً إدارية تساعد على تحليل البيئة التنافسية التي تعمل بها المدرسة، وتضمن مشاركة المتميزين في العملية الإدارية، وإدارة المعرفة بشكل جيد بداخلها، وهو ما يمكن هؤلاء القادة من القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي المبني على المعرفة والمعلومات العلمية الدقيقة المؤكدة.
- بنية تحتية تفي باحتياجات تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة، وتدعم مديري المدارس من إدارة ومعالجة المعلومات بشكل جيد، والوقوف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
- التمكين الإداري لمدير المدرسة لتعديل سلسلة القيمة، والتي تتيح له التخلص من بعض الأنشطة المدرسية، أو تعديل بعضها، مما يضيف قيمة على المخرج التعليمي النهائي، ويجعله يتميز أمام مخرجات المؤسسات المنافسة.

د. عزة جلال مصطفى نصر

- الاستقلالية الكافية لمديري المدارس لإضافة بدائل جديدة تضيء ميزة تنافسية على المخرج التعليمي النهائي، وتمكن المدرسة من التميز أمام منافسيها.
- استخدام مديري المدارس المدخل التكاملي في خلق ميزة تنافسية مستدامة بمدارسهم، والذي يركز على البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة، مما يسمح لهم بالتوظيف الجيد للموارد والإمكانيات المتاحة بالمدرسة، ودراسة، وتحليل البيئة الخارجية، واقتناص الفرص المتاحة بها، وتوظيفها في التعامل مع القضايا البيئية لخفض حدة التهديدات المتوقعة منها، مع تحفيز أصحاب المصلحة والمعنيين للمشاركة في تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية، والتي تركز على المعرفة والمعلومات الدقيقة، مما يساعد على تحسين القدرة التنافسية للمدرسة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بها.
- إعطاء الحرية للمدرسة في بناء استراتيجيات تنافسية تعتمد على التمايز أو خفض التكلفة أو التركيز، والتي تركز على التحليل الجيد للموارد والإمكانيات المتاحة بالمدرسة، علاوة على الدراسة الجيدة للبيئة التنافسية المحيطة بها.

المحور الثاني: رصد واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

يتم في هذا المحور رصد واقع الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر فيما يتعلق ببيئة المدرسة الداخلية، والتحليل الاستراتيجي لبيئة المدرسة الخارجية، وذلك في محاولة لاستكشاف مدى قدرة هذه المؤسسات على تحقيق مزايا تنافسية في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة بها.

١- رصد واقع الميزة التنافسية لبيئة المدرسة الداخلية: يتم في هذا المحور تحليل بيئة المؤسسة الداخلية على ضوء أبعاد الميزة التنافسية السالف تناولها والتي سوف تقتصر على (المرونة- الإبداع - الجودة)، حيث يشمل تحليل البيئة الداخلية ما يلي:

١- المرونة: ويتمثل هذا البعد في مدى توافر استراتيجيات مرنة بالمؤسسة التعليمية

ملاءمة البيئة التنافسية المحيطة بها:

ألزمت وزارة التربية والتعليم كل مدرسة بوضع رؤية تنافسية يتم من خلالها التميز في أداء المدرسة، وتحقيق التحسين والتطوير المرغوب، وهو ما ينعكس بالتالي على جودة المخرج التعليمي، ورغم التزام المدارس بذلك، إلا إن الواقع يشير إلى ضعف التغيير الملموس الذي تشهده هذه المؤسسات، مما يؤكد على صورية هذه الرؤية، وأنها لم تخرج إلى حيز التطبيق الفعلي، وهو ما أكدت عليه دراسة (حسن، ٢٠١٧: ٤٦١) من أنه على الرغم من أن الوزارة ألزمت كل مدرسة بوضع استراتيجيات توضح آليات العمل بها، والأهداف التي تسعى نحو تطبيقها، إلا إن هناك قصوراً في تطبيقها يكون ناجماً عن جمود العمل الإداري الذي تنتهجه، ومقاومته عمليات التغيير، مما يضعف رؤيتها المستقبلية.

ومما سبق، يتضح أن كل مؤسسة تعليمية ملزمة بوضع رؤية لها، إلا إن الواقع أبرز شكلية الرؤية الموضوعية بالمدارس، كما أنها تفتقد التحليلات العلمية الصحيحة، والقدرة على تحديد البعد المستقبلي بالشكل المطلوب، ووفق أسس التعامل مع المستقبل، بأساليب علمية بناءة، ويرجع ذلك إلى جمود أساليب العمل بالمدرسة، وافتقاد مديريها وقادتها الرغبة في التطوير والتغيير، مما يحد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية تستمر لفترة طويلة.

٢- الابداع: حيث يحدد المناخ والثقافة تنظيمية داخل المؤسسة التعليمية السلوك

الإبداعي للعاملين:

تحدد الثقافة التنظيمية بالمدرسة سلوك العاملين بها، ومدى قدرة قيم هذه الثقافة في تحقيق الابداع، علاوة على أن المناخ التنظيمي قد يساعد أو يحد من تحفيز العاملين على إطلاق قدراتهم الإبداعية، حيث أكدت الدراسات التي تناولت الواقع، أن قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية تضعف من إنتهاج العاملين لسلوكيات وأساليب عمل

د. عزة جلال مصطفى نصر

تنافسية، وهو ما أظهرته نتائج دراسة الواقع التي أبرزتها دراسة (غنيم، ٢٠١٩: ١٠) أن الثقافة التنظيمية التي تسود داخل المؤسسات التعليمية تتسم بغياب قيم العمل الجاد واحترامه، والافتقار إلى العمل الجماعي، وترسيخ أسلوب العمل الفردي، إلى جانب أنها تحد من قدرة مدير المدرسة والعاملين على الإبداع والتميز، وربما يساعد على انتشار ظواهر تعليمية غير سوية، مثل انقطاع الطلاب عن المدارس، والدروس الخصوصية، وعدم تفرغ المعلمين للعمل في المدارس؛ لانشغالهم بأعمال أخرى تساعدهم على تحسين دخولهم، وهو ما يعكس على ضعف الرؤى والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى المؤسسات نحو تحقيقها.

كما أكدت نتائج دراسة (رستم، ٢٠١٩: ١٢٨) أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية غير محفز على الإبداع والابتكار، وبالتالي ضعف تميز هذه المؤسسات، ويرجع ذلك إلى ضعف أساليب تحفيز مديري ووكلاء المدارس أصحاب الأداء المتميز، وترتكز عناصر التحفيز فقط على التحفيز المعنوي (شهادات التقدير من الإدارات التعليمية)، أما التحفيز المادي فيقتصر على من يعمل بديوان عام الوزارة، مروراً بالمديريات، وانتهاءً بالإدارات التعليمية، إلى جانب غياب معايير الحكم على الأداء المتميز، وانتقاء المتميزين، وأن معيار التميز في المدارس يعتمد على نتيجة المدرسة (نسب النجاح والرسوب) كمعيار للتميز - وهو معيار غير موضوعي - جميع هذه الأمور تجعل المناخ التنظيمي بالمدرسة غير مواتٍ على تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة التعليمية.

٣- الجودة: وسوف يتم استكشاف هذا البعد من خلال العناصر التالية:

- جودة البيئة التعليمية وتوافر الموارد والإمكانات بها واللازمة لدعم القدرات التنافسية بالمؤسسة التعليمية:

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

أشارت عديد من الدراسات والتقارير إلى انخفاض قدرة مدارس التعليم العام التنافسية، وبالتالي ضعف قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، حيث تواجه البيئة التعليمية بهذه المؤسسات عديداً من التحديات التي تجعلها عاجزة عن تحقيق ميزة تنافسية بها، وهو ما كشفت دراسة (مجاهد، ٢٠١٩: ١٢٣-١٢٤) بعضاً منها كالتالي:

- القصور الكمي والنوعي في المباني المدرسية من حيث كفاية الأعداد أو جاهزيتها لممارسة العملية التعليمية بها.
 - ازدياد كثافة الفصول بشكل كبير، والذي انعكس بالسلب على جودة وكفاءة العملية التعليمية.
 - ضعف إمكانيات المدرسة، والتي تعوقها عن مسايرة التطور التكنولوجي والمعلوماتي الذي تشهده الفترة الحالية.
 - النقص في جوانب مدخلات التعليم، وخاصة ما يتعلق بالموارد المالية، والتجهيزات، والصيانة.
 - تدني طلب سوق العمل على المخرج التعليمي الحالي لعدم مواءمته لمتطلباته.
- وقد أكد تقرير المعرفة العالمي أن البيئة التعليمية للمدارس في مصر تعاني عديداً من المشكلات التي تؤثر بشكل كبير على جودة المخرج التعليمي، وقدرة هذه المؤسسات على تحقيق مزايا تنافسية، وبالتالي صعوبة تحقيق الاستدامة بها، ويبرز الجدول التالي جوانب من هذه المشكلات التي تتمثل في (تقرير مؤشر المعرفة العالمي، ٢٠١٩: ١-٢):

د. عزة جلال مصطفى نصر

جدول (١)

القيم التي حصلت عليها مؤسسات التعليم في مؤشر المعرفة العالمي (٢٠١٩ / ٢٠٢٠) 2

م	البيان	الترتيب	الدرجة %
١	التعليم قبل الجامعي	٩٣	٤٩,٢
٢	الالتحاق بالتعليم	٦٥	٥٨,٧
٣	معدلات البقاء حتى الصف الأخير من المرحلة الثانوية الأولى	٦٦	٨٢,٢
٤	البيئة التمكينية التعليمية	١٠٣	٥٠
٥	الإنفاق على التعليم	١١١	٢٨
٦	البيئة المدرسية (متوسط عدد الطلاب لكل معلم)	٩٢	٧٢,٥

يظهر الجدول السابق عديداً من المؤشرات السلبية في التعليم قبل الجامعي في مصر رغم تقدم ترتيبها عن عام (٢٠١٨)، حيث كان الترتيب (٩٤) مقابل (٩٣) عام (٢٠١٩ / ٢٠٢٠)، إلا إن التعليم قبل الجامعي لا يزال يعاني كثيراً من التحديات تمثلت في انخفاض معدلات الالتحاق، والتي حصلت على نسبة (٥٨,٧٪) رغم أن هذه المرحلة إلزامية في قانون التعليم والدستور المصري، بالإضافة إلى معدلات التسرب، والتي تظهر في نسبة معدلات البقاء في المرحلة الأولى الثانوية (٨٢,٢٪)، إلى جانب ضعف التمويل الموجه إلى التعليم قبل الجامعي، والذي حصلت مصر فيه على المرتبة (١١١) من (١٤١)، وهي مرتبة متأخرة جداً مقارنة بالجهود المبذولة من الدولة ووزارة التعليم،

* الترتيب يدل على ترتيب مصر من أصل (١٣٦) دولة، وكلما زاد الترتيب كلما دل ذلك على تدهور الدولة، أما الدرجة فتكون من (١ - ١٠٠)، وكلما ارتفعت الدرجة كلما دل ذلك على التحسن، مع العلم أن متوسط مؤشر المعرفة العالمي في التقرير حصل على (٤٦.٥) درجة.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
علاوة على ضعف البيئة التمكينية التعليمية، والتي نسبتها (٥٠٪) (مؤشر المعرفة،
٢٠١٩: ٢).

وقد انعكس كل ما سبق بصورة واضحة على انخفاض جودة المخرج التعليمي،
وضعف القدرات مهارية، والسلوكية، والمعرفية لديه، حيث إن النسبة المحققة التي
أشار إليها تقرير التنافسية العالمي (٢٠١٩) كانت (٣٥,٣٪)، وهي نسبة منخفضة جداً،
وأن ترتيب مصر (١٣٣)، مما يفسر ضعف قدرة هذه المؤسسات على اكتساب مزايا
تنافسية، أو الاحتفاظ ببعض منها لفترات طويلة (The Global
Competitiveness Report, 2019: 200).

- الكفاءات الإدارية بالمؤسسات التعليمية: وتتم هذه الكفاءات بالضعف والقصور
المهني، والذي يعود إلى اقتصار التطوير المهني لمدير المدرسة على الأكاديمية
المهنية للمعلمين، وغياب مهارات إدارة المعرفة، وتقنية المعلومات عن العمل الإداري
بالمدرسة، هذا إلى جانب قلة وعي مدير المدرسة بالأطر الأخلاقية التي تساعد في
اتخاذ القرار، مما يشير إلى تدني مستوى برامج التدريب المقدمة لهم، بالإضافة إلى
مقاومة عديد من المديرين للتغيير، وافتقاد بعضهم إلى روح المثابرة والقيادة
(عيداروس، ٢٠١٦: ٢٢ - ٢٣)، مما يحد من قدرتهم على التنافس، وتبني رؤى
تنافسية تقود المدرسة نحو المستقبل المنشود.

- الإمكانيات والموارد التقنية المتوافرة بالمؤسسة التعليمية: وتتمثل في مدى قدرة هذه
المؤسسات على الوفاء باحتياجاتها من تكنولوجيا المعلومات، والتقنيات التكنولوجية
الحديثة التي يتم توظيفها في العملية التعليمية، والعمل الإداري، علاوة على البنية التحتية
الملائمة لهذه التكنولوجيا، حيث الوفاء بالاحتياجات التقنية لهذه المؤسسات ضرورة
ومطلب مجتمعي كما اتضح في ظل جائحة كورونا (كوفيد ١٩). ورغم هذه الأهمية إلا
إن تقرير التنافسية (٢٠١٦ / ٢٠١٧) قد ألقى الضوء على واقع هذه المؤسسات، وأن

د. عزة جلال مصطفى نصر

ترتيبها جاء (١٣٣) من بين (١٣٨) دولة على مستوى العالم في دخول الإنترنت للمدارس بمعدل أداء (٦,٢)، وهو مركز متأخر يرتبط بمؤشر ضعف كفاية البنية التحتية، والذي حصل على (٥,٥) كأبرز إشكاليات تحقيق التنافسية، كما ارتبط كذلك بحصولها على الترتيب (٩٩) من بين (١٣٨) دولة في مؤشر الجاهزية التكنولوجية كأحد محفزات الكفاءة لتحقيق الميزة التنافسية (Global Competitiveness Report (2016/ 2017: 170).

وبذلك يعكس تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية، افتقادها لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي ضعف قدرة هذه المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لمخرجاتها والخدمات التعليمية التي تقدمها.

٢- البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية:

إن إجراء تحليل استراتيجي لمؤسسة ما، يعد أسلوب لكشف وفهم الأهداف والدوافع الكامنة وراء تلك المؤسسة، ويمكن أن يؤدي إلى توضيح حالة وطبيعة تلك المؤسسة، حيث تنقسم بيئة المؤسسة الخارجية إلى قسمين (حلمي وغنيم، ٢٠١٩: ٧٨):

- البيئة العامة (PESTLE) والتي تشير الى العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية والقانونية (, Economic , Socio-cultural, Technological Environment and Legal (Political).
- البيئة الخاصة والتي تتمثل في العملاء والمنافسين ومنظمات المجتمع الخارجي. ويساعد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في (النعمة، ٢٠١٢: ٥١-٥٢):
- تحديد الموارد المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة وكيفية الاستفادة منها.
- تحديد الاهداف التي يجب على المنظمة السعي نحو تحقيقها، وهل هي أهداف استراتيجية أم أهداف تشغيلية.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

- تحديد القيود التي تؤثر على المنظمة سواء كانت هذه القيود قانونية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو بيئية أو سياسية.

وبالتالي فإن البيئة الخارجية هي جزءا من المحيط الإداري وهو عبارة عن مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة التعليمية، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، وبالتالي فإن المحيط البيئي، قد يكون عاملا مساعدا، وقد يكون عائقا أمام المؤسسة.

أولاً: تحليل البيئة الخاصة بالمحيط بالمؤسسة التعليمية: وقد استخدمت الباحثة نموذج بورتر لتحليل القوى التنافسية، حيث تمثلت القوى في العناصر التالي ذكرها وهي كالاتي:

١- درجة التنافس للكيانات التعليمية المشابهة وشدة المنافسة مع التعليم العام:

وتتمثل هذه الكيانات في (التعليم الخاص ، تعليم الظل- دروس خصوصية ومراكز تعليمية - التعليم الافتراضي، والتعليم الإلكتروني) ، فقد شهدت السنوات السابقة تصاعد حدة المنافسة بين التعليم العام وهذه الكيانات، والتي أصبحت تهدد سمعة وفاعلية مؤسسات التعليم العام وخاصة في سنوات الإنهاء للمرحلة الإعدادية والثانوية ؛ حيث اتضح ذلك في الغياب والانقطاع المستمر للطلاب في هذه السنوات لاندماجهم في أنشطة تعليم الظل (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤ : ٢١) ، كما اتضح قوة وأهمية التعليم الافتراضي والإلكتروني في الأزمات لدرجة كبيرة تعيد التفكير في النظم التقليدية للتعليم، ويتطلب من مؤسسات التعليم العام أن تتجه بقوة نحو توظيف إمكانات التحول الرقمي في بنية النظام، بما يحقق التوازن بين التعليم المباشر وهو الأساس، ويستفيد من إمكانات التحول الرقمي في دعم ممارساته، مما يزيد من قدرة مؤسسات التعليم العام، حيث أبرزت أزمة كورونا كوفيد-١٩ أن هشاشة البنية الرقمية في المدارس وعجزها

د. عزة جلال مصطفى نصر

عن تقديم التعليم بشكل جيد للطلاب، وضعف أنظمة تدريب المعلمين على استخدام وتوظيف التكنولوجيا الجديدة (قناوي، ٢٠٢٠: ٢٣٥-٢٤٠).

٢- **تهديدات الداخلين الجدد:** ولعل من أبرز تهديدات الداخلين الجدد تتمثل في تعليم الظل والتعليم الإلكتروني والافتراضي، والذين يمثلون أبرز المنافسين الجدد، حيث أن هذه الكيانات توضح مدى صعوبة الدخول إلى ميدان التعليم العام، بل تمثل هذه الكيانات الحواجز والعقبات التي تحول دون دخول مؤسسات أو كيانات جديدة لمجال التعليم، نظراً لمنافستها للمؤسسات القائمة، التي تسعى نحو حظر مراكز التعليم أو تجريم الدروس الخصوصية، ومن المفترض أن تعمل تلك العقبات على الحد من الاستئثار بحصة من الطلاب الجدد أو المندمجين في مؤسسات التعليم العام، ولكن يلاحظ أن هذه العوائق لم تحد أو تعيق انتشار التعليم الظلي في المراكز أو الدروس الخاصة، كما يشاهد في الفترة الأخيرة، التدافع الشديد للطلاب نحو تعليم الظل وتزايد أعداد الطلاب في التعليم الخاص بأنواعه المتعددة، وأن الدولة تسعى لزيادة التحاق الطلاب، به كمخرج لمعالجة أوجه القصور في الإمكانات المطلوبة للتعليم العام. حيث أبرزت الخطة المتوسطة (٢٠١٩/٢٠٢٠) أن المؤسسات التعليمية تعاني العديد من التحديات والتي تتمثل في زيادة الكثافة الطلابية، وضعف مرتبات المعلمين والعاملين في حقل التعليم، وضعف الإمكانات والموارد الأساسية في المدارس، علاوة على ضعف قدرة القيادات المدرسية على الرقابة في إنفاق المخصصات الضعيفة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩: ١٢٠)، مما وجه الأسر نحو التعليم الظلي أو الخاص في محاولة منهم لمعالجة أوجه القصور الذي يشعرون به داخل المؤسسة التعليمية.

كما يلاحظ توجه الدولة نحو تدعم وتشجيع التعليم الافتراضي في ظل أزمة كورونا رغم أنها أزمة طارئة سوف تتراجع؛ ولكن آثارها على الممارسات التعليمية في المدارس وسلوك الطلاب نحو الالتزام بعمليات التعليم بالمدرسة، سوف يتطلب كثيراً من

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
الوقت لمعالجته وكل هذه الأمور تضعف من القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العام،
وبالتالي تحد من تحقيقها ميزات تنافسية لفترات طويلة.

٣- تهديدات المنتجات البديلة: أدت التهديدات من الكيانات البديلة الشرعية وغير
الشرعية، التي تواجه مؤسسات التعليم العام، إلى التأثير الشديد على سمعة الخدمات
المتاحة من مؤسسات التعليم العام، وتشوه مقاصدها التعليمية، حيث أن تلك الكيانات تهتم
بتقديم تعليم يتصف بالشكلية ويفتقد إلى الكثير من الأسس العلمية والأخلاقية والتربوية،
مما كان له الأثر الواضح على قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية.

ويتجه أولياء الأمور إلى الكيانات البديلة التي تهتم بالتعليم الظلي، ودفع الكثير خصما من
دخولهم اعتقادا منهم بأن المؤسسة التعليمية لم تعد قادرة على تقديم تعليم يلبي مطالبهم
وظموحهم في تعليم أولادهم، مما أسهم في ازدهار تلك الكيانات، خصما من سمعة
مؤسسات التعليم العام وأفقدوا الكثير من مقومات المنافسة والتنافسية (طه، ٢٠١٦:
٣٩٣، ٣٩٤).

٤- قوة التفاوض للعملاء: وتتمثل في الإنفاق الأسري على الخدمات التعليمية
والخيارات البديلة، فالعميل هو المستفيد الأول من العملية التعليمية وقد تعددت العديد
من الأدبيات حول من المستفيد من العملية التعليمية؟، وأشارت معظمها أن المستفيد
الأول من العملية التعليمية يتمثل في ولي الامر والطالب، ومن هنا جاء أهمية اندماج
ولي الأمر في العملية التعليمية بشكل جادي من خلال مجلس الآباء وأولياء الأمور،
حيث أتاح القرار الوزاري رقم (٢٢٠) لسنة ٢٠٠٩ بتاريخ ٢٩ / ٩ / ٢٠٠٩ بشأن
مجلس الأمناء والآباء والمعلمين مساهمة أولياء الأمور في التنشئة الاجتماعية،
وعمليات التطوير والتحسين التي تشهدها المدارس، بالإضافة إلى المشاركة في وضع
بدائل للمشكلات التي تقابلها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩)، وهو ما ساعد على
تقوية الجسر بين المدرسة والمنزل، حيث يمثل مشاركة ولي الامر الجادة، قوة تساعد

د. عزة جلال مصطفى نصر

على حل العديد من المشكلات والمساهمة في وضع رؤى وبدائل استراتيجية تكسب المؤسسة العديد من المزايا التنافسية.

ولكن الواقع أوضح أبرز عزوف أولياء الأمور عن المشاركة الفعالة في هذا التنظيم اعتقاداً منهم أن المشاركة الفعالة تنصف على الجانب المادي فقط، علاوة على أن مدير المدرسة لا يهتم بعقد هذه المجالس بشكل دوري وفي أغلب الأحيان تتم بشكل صوري، وهو ما يحول من الاستفادة الفعالة من هذه المجالس في تدعيم المؤسسة التعليمية، والاستفادة من خبرات أولياء الأمور في دعم القدرة التنافسية بها (قنديل، ٢٠١٨: ٥٠).

وعلى الرغم من أن الدولة في كل تشريعاتها تنص على مجانية التعليم العام، إلا أن هناك فجوة ضخمة بين المتطلبات الحقيقية للإنفاق على التعليم، والمخصصات التي تخصصها الدولة لمؤسسات التعليم العام، وقد أدى هذا الأمر المتكرر من عدة عقود إلى ظهور الكثير من التشوهات في النظام التعليمي، وغياب الرشادة في عمليات الإنفاق من الموازنة الضعيفة المتاحة، ولم يمتلك الطلاب وأولياء الأمور القدرة السياسية أو الاقتصادية أو التعليمية لتعديل مسارات التعليم العام، وإعادة المدرسة إلى دورها الحقيقي في تعليم وتربية طلابها، ولم يكن متاحاً لها من خيارات سوى أن تتوجه هذه الأسر نحو الكيانات البديلة، التي تقدم التعليم المناسب لنظم التقييم والامتحانات القائمة، ونظم القبول المتمركزة حول الدرجة المتحصلة في الامتحانات بكل عيوبها، كما اضطرت إلى دفع الكثير خصماً من دخولها اعتقاداً منها، بأن المؤسسة التعليمية لم تعد قادرة على تقديم تعليم يلبي مطالبهم وطموحهم في تعليم أولادهم، مما أسهم في ازدهار تلك الكيانات خصماً من سمعة مؤسسات التعليم العام، مما أفقدها الكثير من مقومات المنافسة والتنافسية.

٥- **تأثيرات القوى الداعمة للتعليم العام (قوة المورد):** وتتمثل في العناصر التي تدعم إمكانات وموارد المؤسسة التعليمية، والتي تتمثل في بعض المؤسسات والهيئات،

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

الذين تربطهم بالمؤسسة التعليمية علاقة نفعية تبادلية، حيث تؤثر هذه العلاقة في قدرتها على تبني بدائل استراتيجية تحقق مزايا تنافسية مستدامة لها، وفيما يلي بعض هذه من عناصر هذه القوى:

- **الجمعيات الأهلية:** قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء إدارة عامة للجمعيات الأهلية داخل الوزارة بموجب قرار وزير التنمية الإدارية رقم (٤١١) لسنة ٢٠٠٠، وهدف إنشاء هذه الإدارة دعم دور الجمعيات الأهلية في المشاركة المجتمعية؛ حتى يسهل للمؤسسات التواصل معها، والاستفادة من خدماتها في حل المشكلات المدرسية، بالإضافة إلى الأنشطة الاجتماعية التي تقدمها، كما حدد كذلك قانون الجمعيات الأهلية ٢٠١٣ دور بعض الجمعيات في مجال التعليم، وأن الدولة لا تستطيع أن تتقدم بدون جهود منظمات المجتمع المدني (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٣: ٢).

- **نقابة المهن التعليمية:** تهتم النقابة بكل ما يتعلق بالعملية التعليمية؛ لذلك فقد حدد قانون النقابة رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩ ولائحته الداخلية (والذي صدر بصدده قرار وزير التربية والتعليم رقم (٥٦٥) لسنة ١٩٩٩ بشأن تفعيل هذه اللائحة)، والمعدل بالقرار الوزاري رقم (١٣١) لسنة ٢٠١٨، والخاص بتعديل بعض أحكام القرار رقم (٥٦٥) دور النقابة في دعم العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى المعلمين، ودورها في رفع المستوى الثقافي والكفايات المهنية للعاملين بالمؤسسات التعليمية، ودورها في تشجيع التأليف والتطور العلمي، وربط البحوث باحتياجات المجتمع ومشكلاته، هذا بخلاف الدور الاجتماعي، والرياضي، والترفيهي الذي تقوم به، وتقدمه للمعلمين وأسره (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٨).

- **المجالس الشعبية المحلية:** بالمحافظات، والمراكز، والمدن، والأحياء، والقرى أجهزة شعبية منتخبة تشارك في حدود ما رسمه قانون الحكم المحلي رقم (٤٣) لسنة ١٩٧٩، والمعدل بالقانون رقم (٤٣) لسنة ٢٠١٧، والذي حدد تعاون المجالس الشعبية

د. عزة جلال مصطفى نصر

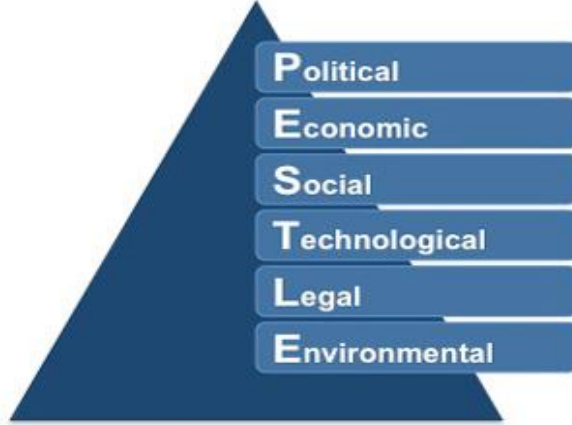
لمديريات التربية والتعليم، والإدارات التعليمية، والمدارس في دعم العملية التعليمية والتربوية، حيث تندمج في تشكيل هذه المجالس منظمات الأعمال، وعدد من رجال الأعمال، وممثلين عن الوزارات المختلفة في الإقليم، كما تتم الاستعانة بخبراء من أساتذة الجامعات والوزارات لحل مشكلات القطاعات المختلفة، والتي منها القطاع التعليمي (رئاسة الجمهورية، ٢٠١٧: مادة ٥)، وإلى جانب أطراف المشاركة المجتمعية السالف ذكرها فإن رجال الأعمال والأحزاب يقومون بدور مباشر داخل المؤسسة التعليمية، من خلال تقديمهم للدعم المادي الذي تحتاج إليه، لسد العجز في الإمكانيات والموارد التي تعاني نقصها.

ورغم أهمية هذه الأطراف في تدعم تنافسية المؤسسات التعليمية، إلا إن هناك قصوراً في نظام المعلومات الذي تمتلكه المؤسسة التعليمية، والمتعلق بمنظمات المجتمع المدني، والإمكانيات، والدعم الذي يمكن أن تقدمه، وهو ما أبرزته دراسة (حسين، ٢٠١٦: ٢٣٣)، هذا إلى جانب ضعف الدور المقدم من نقابات المعلمين في دعم الجانب التعليمية والاجتماعي والترفيهي والمادي للمعلمين والقيادات المدرسية، حيث يظهر قصور الدور التعليمي لهذه النقابات بشكل واضح، حيث أنها لا تساند المؤسسات التعليمية في المشكلات التي تواجهها (نصر، ٢٠٢٠: ٦٩) وهو ما يضعف القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية وبالتالي يؤثر على الميزات التنافسية التي يمكن أن تحتفظ بها لفترات طويلة.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

ب-تأثير عوامل البيئة الخارجية المحيطة على المؤسسات التعليمية (PESTEL).

ويشير الشكل التالي إلى العوامل التي يركز عليها هذا التحليل:



شكل رقم (٦) تحليل PESTEL

(WWW.free-management-ebooks.com)

- **العوامل السياسية "P":** شهدت مصر منذ عام ٢٠١٦ استقراراً سياسياً إلى حدٍ كبير، وهو ما كشف عنه تقرير التنافسية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والذي أشار إلى حالة الاستقرار السياسي في مصر، والذي ساعد على ارتفاع تدفقات الاستثمار منذ عام ٢٠١٦ بعد أن شهدت انخفاضاً حاداً، وقد تزامن ذلك مع سلسلة الإصلاحات التي تقوم بها الدولة في كافة المجالات والقطاعات، والتي منها قطاع التعليم (كوندي، ٢٠١٨: ٢٩).

- **العوامل الاقتصادية (E):** تعد مصر واحدة من أقوى قصص التحول في الشرق الأوسط بعد الخروج من فترة صعبة في تاريخها، والتي ارتبطت بها الارتقاء بأداء الدولة المدعوم بالإصلاحات الاقتصادية، والتركيبية السكانية المواتية، ومعدل التضخم المستقر، والذي أثر على جميع القطاعات - والتي منها قطاع التعليم - فقد أصدر بنك ستاندرد تشارترد تقريراً بتاريخ ٩ من يونيو ٢٠١٩ بشأن أهم التطورات التي شهدتها

د. عزة جلال مصطفى نصر

الاقتصاد المصري في ضوء عملية الإصلاح الاقتصادي التي تهدف إلى تحقيق إصلاحات مالية واقتصادية شاملة، وأشار فيه إلى أن مصر تسير على الطريق الصحيحة في عملية الإصلاح الاقتصادي، علاوة على الناتج المحلي الإجمالي لمصر الذي نما بنسبة (٦,٥٪)، كما أشار تقرير التنافسية إلى أنه من المتوقع أن تحتل مصر المركز السابع عالمياً ضمن أكبر (١٠) اقتصاديات في العالم بحلول عام ٢٠٣٠ (الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، ٢٠١٩، والمنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠٢٠).

- **العوامل الاجتماعية (S):** شهد المجتمع المصري عديداً من التغيرات الاجتماعية لعل أبرزها - والتي لها انعكاس مباشر على التعليم - الكثافة السكانية، فقد كشف الإحصاء الأخير لعدد السكان في مصر أن التعداد وصل إلى (١٠٠,٤٨٨,٠٧٩) نسمة، والذي كان له تأثير على جانبيين، هما زيادة الالتحاق بالتعليم، وزيادة كثافة الفصول، رغم توسع الدولة المحدود قياساً بالاحتياجات المقدرة لاستيعاب الطلاب والنمو المتواضع في أعداد المدارس، والذي يتضح من الإحصائيات التالية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ : ٤، ٢٦):

جدول (٢)

تطور أعداد التلاميذ والمدارس من الفترة (٢٠١٥ / ٢٠١٦) إلى الفترة (٢٠١٩ / ٢٠٢٠)

البيان	(٢٠١٦/٢٠١٥)	(٢٠١٧/٢٠١٦)	(٢٠١٨/٢٠١٧)	(٢٠١٩/٢٠١٨)	(٢٠٢٠/٢٠١٩)
أعداد التلاميذ	17990836	18608730	19283034	20121329	21053496
أعداد المدارس	44787	45279	45846	47043	47972

ورغم محاولات الدولة التوسع في بناء المدارس لمواجهة الزيادة في أعداد التلاميذ، إلا إن هذا التوسع لم يكن بالقدر الملائم للزيادة في أعداد

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
الطلاب، وهو ما انعكس على زيادة كثافة الفصول، والذي يظهره الجدول التالي
(وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٩/٢٠٢٠ : ٣٨):

جدول (٣)

زيادة متوسط الكثافة بفصول التعليم العام

(٢٠٢٠/٢٠١٩)	(٢٠١٩/٢٠١٨)	(٢٠١٧/٢٠١٦)	(٢٠١٧/٢٠١٦)	(٢٠١٦/٢٠١٥)	البيان
48.38	46.81	45.46	44.31	43.43	متوسط كثافة الفصول

وبرغم العلاقة المتفق عليها بين التوسع في عدد مدارس التعليم العام لزيادة إعداد الفصول وتخفيض كثافتها، يتضح أن هناك تحديًا آخر يواجه المجتمع المصري يتمثل في ضعف قدرة مؤسسات التعليم قبل الجامعي على الاحتفاظ بالتلاميذ حتى المرحلة الثانوية الأولى، حيث أبرز تقرير المعرفة ٢٠١٩ أن هناك تسرباً بين التلاميذ، وأن نسب الاحتفاظ بالأطفال داخل الدراسة في سن المرحلتين الأساسية، والثانوية الأولى (٩٦,٢٪)، وهو ما يشير إلى وجود (٤٪) من الأطفال خارج المدرسة، وهي نسبة ليست بالقليلة، ورغم ما تشير إليه هذه النسبة ظاهرياً من انخفاض نسب التسرب، إلا إنه لم يتم الحد من تسرب التلاميذ، وهو ما أكد عليه حصول مصر على المرتبة (٤٤) في التقرير فيما يتعلق بتسرب التلاميذ بين المرحلتين، والذي ربما يرجع إلى ضعف قدرة مدارس التعليم العام على تحقيق مزايا تنافسية تكون بمثابة قوة جذب للطلاب وأولياء الأمور.

- **العوامل التكنولوجية (T):** أشارت الدراسات إلى أن النظام التعليمي في مصر يفتقد القدرة على التواصل مع أساسيات مجتمع المعرفة -القطب التكنولوجي -كما أنه عاجز عن استثمار مهارات الطلاب وتوظيفها التوظيف التعليمي المرغوب، حيث أبرز التقرير ضعف جاهزية المدارس التكنولوجية / (World Economic Forum, 2016/ **17: 2017**). فقد أبرزت جائحة كورونا أهمية تكنولوجيا المعلومات في الحد من

د. عزة جلال مصطفى نصر

مخاطر انتشار الوباء، ونظراً إلى اهتمام القيادة السيادية بهذا الموضوع فقد أطلق السيد رئيس الجمهورية مبادرة التحول الرقمي، والتي شهدت تخصيص (١١,٧) مليار جنيه لدعم مشروع التحول الرقمي في موازنة ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، والتي من خلالها تسعى الحكومة نحو التحول إلى المجتمع الرقمي قبل حلول عام ٢٠٢٥ (غنيم، ٢٠٢٠).

- **العوامل البيئية (E):** كانت أبرز التغيرات البيئية التي شهدتها العالم أجمع جائحة كورونا (كوفيد ١٩)، حيث لجأت دول عربية عديدة -من بينها مصر -إلى محاولة نشر التعليم عن بعد كإجراء تعويضي لإغلاق المدارس، فقد توجهت بعض الأنظمة التعليمية إلى نقل تعليم وتعلم التلاميذ من المدرسة إلى البيت، وتحول التفاعل التعليمي/ التعليمي المباشر بين المعلم والمتعلم إلى التفاعل الإلكتروني غير المباشر بين المعلم والمتعلم، وهو ما كشف عيوب أنظمة التعليم الحالية، وضعف البنية التحتية (الخميسي، ٢٠٢٠: ٦٠). حيث إن الجاهزية التكنولوجية للمدارس بشكل عام ضعيفة لمثل هذه التغيرات المفاجأة، مما يبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي للقيادات المدرسية في تخطي هذه الأزمات، واستيعابها.

- العوامل التشريعية والقانونية (L):

إن نجاح النظام التعليمي في تحقيق أهدافه، والوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة يقتضي ضرورة توفير عدد من المتطلبات، لعل من أهمها - في تقدير الباحثة - توفير بيئة تشريعية تعزز، وتحفز من قدرة التعليم، تلك البيئة التي تحتم السير في طريقتين معاً يتمثلان في مراجعة التشريعات القائمة؛ للوقوف على مواطن القصور فيها، ومن ثم تعديلها، واستحداث تشريعات جديدة بما يتماشى ومتطلبات تحقيق الأهداف المرجوة من التعليم، واللجوء إلى هذه الطريق يعد مطلباً ملحاً إذا كانت التشريعات القائمة تحتاج إلى تطوير جذري في مجملها، ومن ثم فلا تكون هناك جدوى من وراء تعديلها، وفي حالة وجود مستجدات جديدة تقتضي ضرورة هذا الاستحداث (مثل ما تمر

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
به البلاد حاليًا من جائحة كورونا)، كما يظهر ذلك جليًا حال حدوث متغيرات جديدة،
سواء أكانت متغيرات محلية، أو إقليمية، أو دولية، تستدعي تدخل المشرع لمجابهتها،
وتقديم تشريعات حاكمة له، والمتابع لحالة التشريعات التعليمية في مصر يلحظ كثيرًا من
التعديلات على قوانين التعليم؛ استجابة لمواقف ناجمة عن متغيرات تعليمية، أو سياسية،
أو اجتماعية، أو اقتصادية.

لقد وضعت الدولة لجميع مؤسساتها - بما فيها المؤسسات التعليمية - تشريعات
وقوانين، تضع نظامًا للعمل ومحددات أدائه، وتضمن حقوق العاملين بالمدارس من
مرتبات، ومكافآت، وحوافز، وتأمينات، ومعاشات، وغيرها من المتطلبات (**قانون
المرافق، ٢٠٠٣**)، ورغم الجهود التي تبذلها الدولة من أجل تحسين الوضع المالي
للمعلم، إلا إن هذه الفئة لا تزال تعاني تدني الأجور والمكافآت، مما انعكس على
انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وضعف الرغبة في الإبداع والابتكار في المهام
التي يقومون بها (**نصر، ٢٠٢٠: ٦٣**) سواء على المستوى الإداري أو التعليمي، مما
يفقد هذه المؤسسات القدرة على تحقيق مزايا تنافسية.

ويتضح من تحليل البيستل (PESTEL) أن من أكثر العوامل التي يمكن أن
تعوق المدرسة عن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة العوامل البيئية والقانونية، حيث إن
العوامل البيئية - خاصة انتشار فيروس كورونا (كوفيد - ١٩) - قد أربك المؤسسات
التعليمية كثيرًا، وتطلب ضرورة تدخل تشريعي للحد من التأثيرات السلبية لهذه الأزمة،
كما إن العوامل التشريعية لها تأثير كبير على جميع العاملين بالمدرسة، والتي من خلالها
يتم وضع إطار تنظيمي وسلوكي بالمدرسة يحدد قيم العمل، والتعامل، وحقوق الجميع،
سواء المالية أو المعنوية، حيث إن التشريعات والقوانين غير منصفة للمعلمين، ومدير
المدرسة، وأعضاء الإدارة المدرسية، وبيئة العمل بشكل عام، مما يحد من القدرة
التنافسية للمدرسة، والتي تركز بشكل كبير على العنصر البشري، وبالتالي يعوق
المدرسة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

د. عزة جلال مصطفى نصر

وباستقراء ما سبق، يتضح من رصد الواقع التنافسي لمدارس التعليم العام في مصر أن هناك عديداً من مواطن الضعف والتهديدات، مما يحد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما أن هناك عديداً من عناصر القوة والفرص، والتي في حاجة إلى توظيفها لخفض مواطن الضعف والتهديدات، وحسن توظيف واقتناص نقاط القوة والفرص المتاحة، أو التي سوف تستجد في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وفي سبيل ذلك فهذه المدارس في حاجة إلى قادة لديهم فكر استراتيجي، ويتحلون بالذكاء الاستراتيجي من أجل وضع بدائل استراتيجية تنافسية تحقق المزايا التنافسية المرجوة لفترات طويلة.

وتكمن مواطن القوة داخل مدارس التعليم العام في النقاط التالية:

- إلزام الوزارة كل مدرسة بوضع الرؤية الخاصة بها.
- توسع الوزارة في بناء المدارس.
- توافر بعض الوحدات داخل المدرسة مثل وحدة التدريب والجودة ومعامل الحاسب الآلي.
- انخفاض معدل التسرب بين المرحلتين الأساسية والثانوية.
- وضع شروط جديدة لاختيار القيادات المدرسية.
- البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة للعاملين بالمؤسسات التعليمية من مديريين ومعلمين.

أما مواطن الضعف التي تحد من قدرة المدرسة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة فيمكن إجمالها فيما يلي:

- ضعف ميزانية التعليم قبل الجامعي.
- جمود أساليب العمل وبالتالي ضعف قدرة مدير المدرسة على تبني وتحقيق الرؤية المستقبلية.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

- مقاومة العاملين بالمدرسة من معلمين وأعضاء الإدارة المدرسية لعمليات التغيير.
 - افتقاد الرؤية المدرسية للبعد المستقبلي واتسامها بالشكلية.
 - ضعف أساليب التحفيز المادي وهو ما يقلل من رغبة العاملين بالمدرسة على التميز.
 - غياب قيم العمل الجاد والجماعي والتعاوني والذي يعكس ضعف قيم الثقافة التنظيمية بهذه المدارس.
 - المناخ التنظيمي بهذه المدارس غير محفز على الابداع والابتكار لدى المعلمين وجميع العاملين بها.
 - زيادة كثافة الفصول.
 - انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة وهو ما يحد من رغبتهم على الابداع والتميز في العمل.
 - ضعف الإمكانيات المدرسية من مباني وتجهيزات وخاصة التكنولوجية.
 - انخفاض جودة المخرج التعليمي.
 - ضعف الكفاءة الادارية بالمؤسسات التعليمية.
 - انخفاض مؤشر الجاهزية التكنولوجية بالمدارس.
- وقد حملت البيئة الخارجية عديداً من الفرص للمدرسة، والتي في استطاعة مدير المدرسة الذكي استراتيجياً توظيفها، والاستفادة منها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتدعيم إمكانيات، وموارد هذه المؤسسات، والتوظيف الجيد لها، وإمكانية وضع بدائل استراتيجية تنافسية تمكنها من التنافس، وبناء مزايا تنافسية مستدامة، ومن هذه الفرص ما يلي:

د. عزة جلال مصطفى نصر

- قانون العمل والمعدل بقانون المرافق الذي يحدد مستحقات العاملين المالية والتأمينية والإجازات وغيرها من حقوق العمل، والتي تخلق بيئة عمل آمنة إلى حد ما للمعلمين والعاملين في حقل التعليم.
- زيادة الطلب على التعليم.
- التحول الرقمي واعتماد ميزانية (١١,٧) مليار جنيه لتحويل مصر إلى مجتمع رقمي بحلول عام ٢٠٢٥.
- الإصلاحات المالية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع المصري والتي أشارت إليها تقارير التنافسية العالمية.
- الاستقرار السياسي الذي تشهده مصر والذي سوف يزيد من فرص الاستثمار في التعليم.
- تواجد بعض منظمات المجتمع المدني المهتمة بدعم العملية التعليمية.
- نقابة المهن التعليمية والخدمات المتعددة التي تقدمها للعاملين بالمؤسسات التعليمية وأسرها.
- صدور تشريعات وقوانين تحكم علاقة الشراكة بين المؤسسة التعليمية ومنظمات المجتمع المدني والمجالس المحلية وأولياء الامور.
- وكما تحمل البيئة الخارجية عديداً من الفرص، فإنها وضعت أمام المدارس عديداً من العوائق والتحديات، والتي تحد من توظيف مواردها وإمكاناتها من أجل تحقيق مزايا تنافسية بها، ويمكن إجمال هذه التحديات فيما يلي:
- التغيرات البيئية، وانتشار الفيروسات والأوبئة، وإغلاق المدارس، واعتماد التعليم الإلكتروني كوسيلة للتعلم في ظل ضعف الجاهزية الإلكترونية للمدارس.
- قصور نظام المعلومات الخاص بمنظمات المجتمع المدني لدى المؤسسات التعليمية.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

- ضعف دور النقابات التعليمية في القيام بالمهام الخاصة بها إزاء العاملين بالمؤسسات التعليمية.

- الزيادة السكانية، وزيادة الطلب على التعليم، وضعف إمكانيات وموارد المؤسسات التعليمية.

- صعوبة مواكبة المؤسسات التعليمية للتغيرات التكنولوجية، والناجم عن قصور الموارد والإمكانيات التكنولوجية بها، وضعف البنية التحتية، وضعف المهارات الرقمية للعاملين بها.

- ضعف دور منظمات المجتمع المدني في دعم العملية التعليمية بالمدارس.

وبمقارنة هذه النتائج السالف ذكرها مع المنطلقات التي تم التوصل إليها في المحور السابق، يمكن تحديد متطلبات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمدارس التعليم العام، وتحديد العوائق التي يمكن أن تقف أمام تحقيق الرؤية المقترحة، والذي سوف ينقلنا إلى المحور الأخير الخاص بالرؤية المقترحة.

المحور الثالث: الرؤية الاستراتيجية المقترحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على ضوء توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

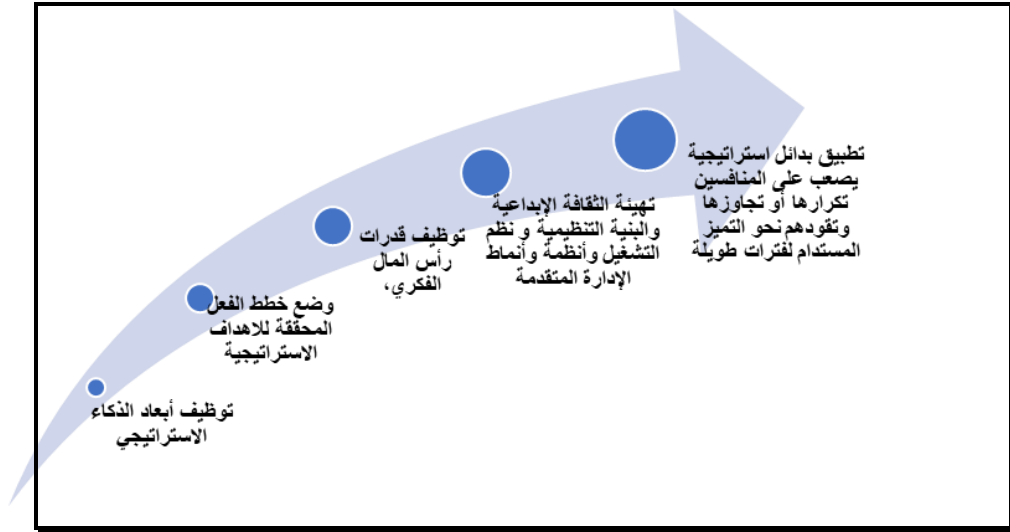
نظراً إلى ما تمثله المدرسة من كونها الوعاء التنفيذي لكل عمليات التعليم، والتعلم، والتربية، فهي المؤسسة الأساسية في تنظيم التعليم، والمسئولة عن كل مخرجات التعليم المستهدفة في طلابها، كما تمثل خط المواجهة المباشر في أداء العمل، وتعد الواجهة المباشرة في التعامل مع المستفيدين، وأولياء أمورهم، وأي تميز تنافسي في النظام التعليمي يعتمد مباشرة على ما تقوم به المدرسة وتنتجه من مخرجات تنسم بالجودة العالية، وتتصف بميزات تنافسية متفردة، وجملة مخرجات المدارس من

د. عزة جلال مصطفى نصر

المميزات التنافسية تتجمع في النهاية لتشكل الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية؛ لذا فإن الرؤية الاستراتيجية المقترحة ستركز على المدرسة كمؤسسة تصنع الميزة التنافسية المستدامة، وقد تم تحكيم هذه الرؤية (ملحق رقم ١) أسماء المحكمين)، وبناءً على توجيهات المحكمين تم إجراء التعديلات المرجوة، وتوضح السطور التالية الصورة النهائية للرؤية وخطواتها بعد إجراء تعديلات المحكمين:

أولاً: ملامح الرؤية المقترحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

"توظيف قادة المؤسسات التعليمية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في وضع خطط الفعل المحققة للأهداف الاستراتيجية، والتي من خلالها يمكن لهذه المؤسسات الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة، حيث تتسم هذه الخطط بالمرونة في التنفيذ، والقيمة، والتفاعل، والمعرفة، فضلاً عن صعوبة التقليد والاستبدال، علاوة على توظيف قدرات رأس المال الفكري، وتهيئة الثقافة الإبداعية، والبنية التنظيمية الملائمة بما تحويه من إدارة جيدة للموارد البشرية، والمالية، والمادية، ونظم التشغيل، وأنظمة، وأنماط الإدارة. ويُمكن تفاعل هذه العناصر مجتمعة مع أبعاد الذكاء الاستراتيجي، مدير المؤسسة التعليمية من تبني وتطبيق بدائل استراتيجية يصعب على المنافسين تكرارها أو تجاوزها، وتفوقهم نحو تحقيق ميزة تنافسية لفترات طويلة". ويوضح الشكل التالي ملامح هذه الرؤية:



شكل (٧) ملامح الرؤية المقترحة

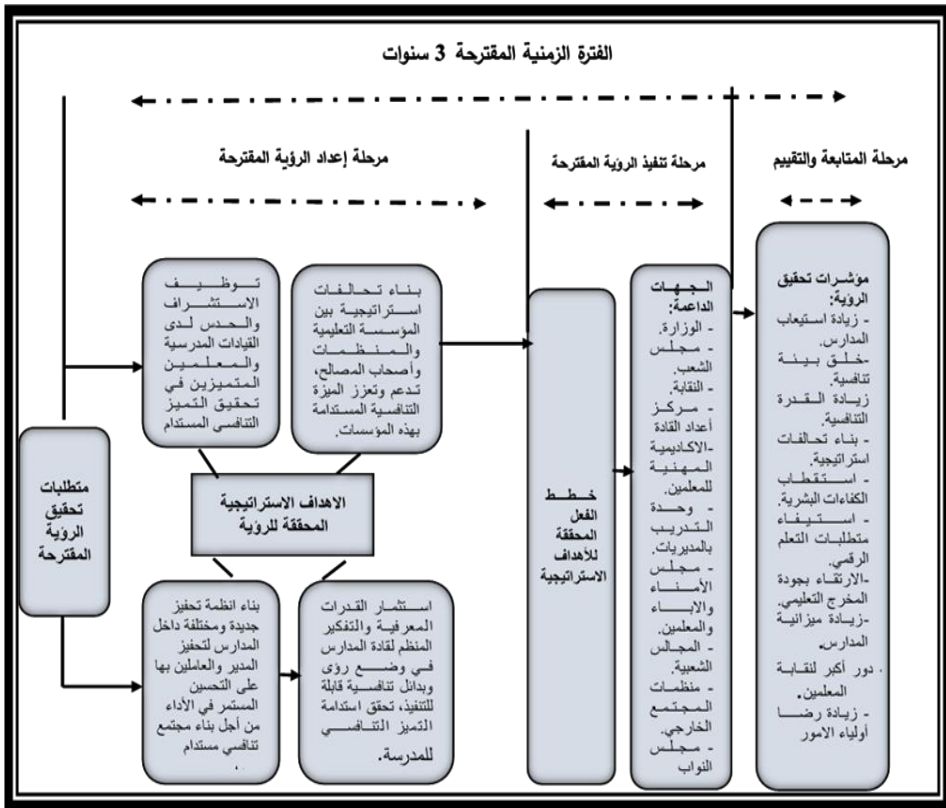
يتضح من الشكل السابق أن توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي يقود نحو وضع خطط للفعل يمكن من خلالها توظيف قدرات رأس المال الفكري، وتهيئة الثقافة الإبداعية، والبيئة التنظيمية، ونظم التشغيل، وأنظمة وأنماط الإدارة المتقدمة، حيث إن تفاعل هذه العناصر مجتمعة يقود إلى تطبيق بدائل استراتيجية، يصعب تكرارها أو تقليدها من المنافسين، مما يساعد على المؤسسة التعليمية على تحقيق ميزة تنافسية تدوم لفترات طويلة، وفيما يلي رسم توضيحي للرؤية المقترحة التي سوف يتم تناولها في هذا المحور.

أولاً: الرسم التوضيحي للرؤية الاستراتيجية المقترحة.

في هذا المحور تتم الاستعانة برسم توضيحي للرؤية المقترحة، حيث يبرز الرسم متطلبات تحقيق هذه الرؤية، والتي تمثل الركيزة الأساسية لإنجاح الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، علاوة على أنه يوضح الأهداف الاستراتيجية التي من خلالها يمكن توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات

د. عزة جلال مصطفى نصر

التعليم قبل الجامعي، والتي يقترح البحث مدة ثلاث سنوات لتحقيقها، وجميعها عناصر تتعلق بمرحلة الإعداد، كما أن مرحلة التنفيذ لهذه الأهداف تعتمد على عدد من خطط الفعل، والتي تعد خطأً إجرائية تترجم الواقع الفعلي والعملي للأهداف الاستراتيجية الموضوعة، بالإضافة إلى دعم عديد من الجهات التي تتمثل في وزارة التربية والتعليم، ومجلسي النواب والشيوخ، وغيرها من الجهات، ويستلزم بعد التنفيذ أن تتم متابعة وتقييم هذه الرؤية، والتي يمكن التعرف عليها من خلال عدد من المؤشرات المقترحة، ويوضح الشكل التالي رسماً توضيحياً مبسطاً للرؤية:



شكل رقم (٨)

رسم توضيحي للرؤية الاستراتيجية المقترحة

توضح الإجراءات اللازمة للوصول إلى الهدف، حيث يتم من خلال هذه الخطط تحديد الأهداف الاستراتيجية، حيث تتعلق هذه الأهداف بتوظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي لتحقيق أقصى وأفضل استفادة من العناصر البشرية، والمادية، والتنظيمية، علاوة على الاستفادة من منظمات البيئة الخارجية من خلال بناء تحالفات استراتيجية، مما ينعكس بشكل مباشر على تحقيق التميز التنافسي المستدام بالمؤسسات التعليمية، ويتم ذلك بداية بوضع مجموعة من الآليات التي تحقق كل هدف من هذه الأهداف، وتحديد الجهات الداعمة والمستفيدة من تحقيقها، والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ومن هنا، فإن خطط الفعل سوف تتم من خلال الخطوات التالية:

١- الأهداف الاستراتيجية المقدمة لتحقيق الرؤية المقترحة:

الأهداف الاستراتيجية عبارة عن المخرجات التي تسهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، ومدى قدرتها التنافسية، وتمثل النتائج والمخرجات التي تسعى المؤسسة نحو تحقيقها، ويرتبط الهدف الاستراتيجي مباشرة برؤية المؤسسة، فتحدد الأهداف الاستراتيجية يعتبر الركيزة التي يقوم متخذ القرار من خلالها بتوسيع أنشطة المؤسسة وتطويرها، مع تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

الهدف الأول: توظيف الاستشراف، والحدس لدى القيادات المدرسية، والمعلمين المتميزين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمدارسهم.

الهدف الثاني: بناء تحالفات استراتيجية بين المؤسسة التعليمية، ومنظمات المجتمع المدني، وأصحاب المصالح تدعم الميزة التنافسية المستدامة بهذه المؤسسات، وتعززها.

د. عزة جلال مصطفى نصر

الهدف الثالث: استثمار القدرات المعرفية والتفكير المنظم لقادة المدارس في وضع رؤى وبدائل تنافسية قابلة للتنفيذ تحقق استدامة الميزة التنافسية للمدرسة.

الهدف الرابع: بناء أنظمة تحفيز جديدة ومختلفة داخل المدارس لتحفيز المدير والعاملين بها على إطلاق قدراتهم الإبداعية، من أجل بناء مجتمع تنافسي مستدام بمدارسهم.

٢- آليات تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

الهدف الأول: توظيف الاستشراف، والحدس لدى القيادات المدرسية، والمعلمين المتميزين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمدارسهم.

يعد الاستشراف أحد مكونات الذكاء الاستراتيجي الذي يمكن أن نستخدمه لتدعيم قائد المؤسسة التعليمية من أجل تمكينه من التعامل مع البيئة الخارجية، والتي تتميز بعدم اليقين، حيث إن القائد الذكي استراتيجياً هو ذلك الذي لديه حدس واستشعار بالمستقبل والمتغيرات المتوقعة فيه، ويستطيع القائد المدرسي توظيف الاستشراف فيما يلي:

- بناء التوجه الاستراتيجي للمدرسة: ويتم من خلاله تحديد الوضع التنافسي لها، ومتطلبات البيئة التنافسية، والتي تحقق استدامة التميز التنافسي لها، ويشترك في ذلك أعضاء الإدارة المدرسية، والمعلمون، وغيرهم من المشاركين المؤثرين، والذين يمتلكون الخبرة والمعرفة العميقة.

- التنبؤ بالتحركات الاستراتيجية والتكتيكية للمؤسسات التعليمية المنافسة: وذلك من خلال وضع مدير المدرسة آلية محددة لامتلاك المعرفة الكافية، والتي تسمح ببناء بعض الاحتمالات حول البيئة المستقبلية التي تتواجد بها، ومحاولة إحداث تغييرات

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
بها (أي تتحكم المدرسة في القدرة التنافسية للمنافسين)، مما يؤثر على توجهات
المنافسين، ويرتقي بقدرة المدرسة التنافسية.

- وضع الرؤية المستقبلية: والتي تحدد المهام والأنشطة التي يتوجب على الجميع القيام بها، وملامح المستقبل المرغوب، والبدائل الاستراتيجية التي تحقق تميز المدرسة، والتي يقوم بينها فريق الإدارة المدرسية وبعض العاملين المميزين الذين يمتلكون القدرات الإبداعية والمبتكرة، وهو ما يمهد لجعل الرؤية المقترحة واقعاً قابلاً للتنفيذ.

- صنع القرارات الاستراتيجية: حيث يعد الاستشراف أحد ركائز صنع القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية، التي تسهل على مدير المدرسة تبني استراتيجيات جديدة، أو تعديل الاستراتيجيات الحالية القائمة على دراسة الوضع الحالي والنظرة التاريخية لماضي المؤسسة، مما يقودهم نحو اتخاذ قرارات شبيهة مؤكدة للمستقبل، ويدعم نظام المعرفة الذي يتم بناؤه في المدرسة من إمكانية صنع هذه القرارات الاستراتيجية، كما يمكن الاستعانة بخبرة بعض الخبراء من المجتمع الخارجي لإنجاح عملية صنع القرارات الاستراتيجية، و التي تمكن قادة المدارس من الاستفادة بإمكاناتها وهو ما يقودها نحو بناء ميزة تنافسية مستدامة بها.

- بناء موقف استباقي للمؤسسة التعليمية: يجعلها دائماً في حالة تقدم مستمر ومتميز من خلال توظيف مدير المدرسة للحدس، والذي يجعله أكثر قدرة على استشعار الفرص المتاحة، وتوظيفها، والتنبؤ بالمخاطر المرتقبة، مما يجعله يستبقي الأحداث المستقبلية.

- اعتماد مدير المدرسة لسيناريوهات تقدم وصفاً لأحداث مستقبلية واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية، حيث يكون مدير المدرسة في هذه

د. عزة جلال مصطفى نصر

الحالة أكثر تبصرًا بالأحداث المستقبلية المتوقعة، وأكثر قدرة على قيادة عمليات التحسين والتغيير المطلوب، والذي ينعكس بالتالي على تحقيق التميز والنجاح المستمر لها.

الهدف الثاني: بناء تحالفات استراتيجية بين المؤسسة التعليمية، ومنظمات المجتمع المدني، وأصحاب المصالح تدعم الميزة التنافسية المستدامة بهذه المؤسسات، وتعززها.

تعد التحالفات الاستراتيجية أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي المهمة التي تقوم بينائها المدرسة مع الجهات والمنظمات الخارجية المؤثرة وذات المصالح، والتي تساعد على دعم عمليات التحسين المستمر في المدرسة، وتساعد الشراكة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال:

- تفعيل مجالس الأمناء، والآباء، والمعلمين، وتعيين ذوي الخبرة من المنظمات الخارجية، وأولياء الأمور كأعضاء بهذه المجالس، والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في عمليات التدريب، وترشيد النفقات، وزيادة موارد وإمكانيات المدرسة، مما يساعد على تميزها لفترات طويلة.
- تأسيس شبكة من العلاقات الإيجابية بين العاملين في المدرسة تركز على الثقة المتبادلة بينهم من جانب، وبينهم والأطراف الخارجية من جانب آخر، حيث تركز هذه الشبكة على مجموعة من القيم والمبادئ التي تحدد سلوكهم إزاء المدرسة في محاول الاستفادة من جميع العاملين والأطراف في الارتقاء بموارد وإمكانيات المدرسة، مما يخلق بيئة تنافسية بداخلها تمكنها من التميز المستدام.
- اقتراح مبادرات للإبداع يشترك فيها العاملون بالمدرسة، ومنظمات المجتمع الخارجي، وأصحاب المصالح، والتي تسعى نحو تحديد احتياجات العملاء

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر
والمستفيدين الحاليين والجدد، وتوفير التقنيات التكنولوجية الجديدة، وكذا تحديد مفهوم
المخرج التعليمي عند المنافسين، مما يساعد المدرسة على التميز والاستباق.

- بناء قنوات اتصال بين المدرسة وإدارة الجمعيات الأهلية بوزارة التربية والتعليم؛
للتعرف على المنظمات الأهلية العاملة في مجال التعليم، والإمكانيات، والموارد التي
تقدمها، مما يعزز قدراتهم التنافسية.

- تأسيس وحدة جديدة تسمى "إدارة العلاقات العامة" في المدارس يتم من خلالها
التواصل مع المستفيدين ومنظمات المجتمع الخارجي من أجل تدعيمها سواء بالخبرة
والمعرفة، أو بالموارد والإمكانيات التي تحتاج إليها، مما يُمكن المدارس من تحقيق
ميزات مختلفة عن نظرائها في البيئة الخارجية.

- تأسيس وحدة للتخطيط الاستراتيجي تتكون من بعض العاملين المتميزين داخل
المدرسة، مع الاستعانة ببعض المتخصصين من المجتمع الخارجي لتتبلور وظيفتها
في وضع خطة تنافسية تستعين بمداخل الذكاء الاستراتيجي المختلفة، وتنتقل من
الوضع التنافسي الحالي للمؤسسة، وتتوجه نحو المستقبل المرغوب، وهو ما يساعد
على بناء مزايا تنافسية مستدامة.

- تفعيل دور المجالس المحلية لدعم الاستراتيجيات التنافسية بالمدارس.

- استصدار قوانين تشريعية تتيح الفرص لإقامة روابط وشراكات بين قيادات نقابات
المعلمين والقيادات المدرسية؛ للاستفادة من خبراتهم في التصدي للمشكلات المدرسية
(المهنية، والاجتماعية، والترفيهية)، مما يهيئ بيئة مدرسية آمنة تحفز الجميع على
الابتكار والإبداع في العمل.

د. عزة جلال مصطفى نصر

الهدف الثالث: استثمار القدرات المعرفية والتفكير المنظم لقادة المدارس في وضع رؤى وبدائل تنافسية قابلة للتنفيذ تحقق استدامة الميزة التنافسية للمدرسة.

يقوم مدير المدرسة ببناء رؤية مستقبلية تضمن تصورًا واضحًا حول مستقبل المدرسة، وهو في سبيل بناء هذه الرؤية يستعين بخبرات بعض أعضاء مجلس إدارة المدرسة وبعض العناصر المتميزة من داخل أو خارج المجتمع المدرسي، حتى يتم بناؤها بشكل منهجي منظم، حيث يساعد هذا التفكير المنظم في إنجاح الرؤية الموضوعية من خلال ما يلي:

- الاستفادة من اجتماعات مجلس الأمناء، والآباء، والمعلمين في قيام مدير المدرسة بطرح الرؤية الموضوعية لضمان تعاون الجميع في تحقيقها، بالإضافة إلى الاستفادة من خبراتهم في وضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر والتهديدات المستقبلية التي قد تحيط بالمدرسة، مما سوف يجعلها في وضع أفضل من منافسيها.
- تعاون مدير المدرسة مع أخصائي الحاسب الآلي في وضع ممارسات آمنة تضمن سرية المعلومات المستخدمة في وضع الاستراتيجيات التنافسية، مع سن قرارات رادعة في حال تسريب هذه المعلومات، بما يضمن للمدرسة وضعا تنافسياً متقدماً قياساً بالمنافسين، مما يحقق تميزها المستدام.
- بناء نظام لإدارة المعرفة: يرتكز على تحويل أفكار العاملين إلى رأس مال فكري مخزن، وتحويل المعلومات المخزنة إلى طاقات معلوماتية متجددة يتم استخدامها من قبل المديرين في الوقت المناسب، مما يضمن إدخال التعديلات المطلوبة على أنظمة العمل الإدارية والتعليمية، والذي يكون له أثر إيجابي على كفاءة المخرجات التعليمية بشكل مستمر، وإكسابها قيمة تحقق تميزها.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

- العمل على دعم وتهيئة ثقافة تنظيمية تساعد في بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية الجيدة والتفاعل الاجتماعي الفعال بين العاملين بالمدرسة، مما يشجع السلوك الإبداعي لديهم والمبادرات الخلاقة، والتي تضمن مشاركة الجميع في وضع الرؤية المستقبلية التي تعزز القدرة التنافسية للمدرسة.

- التقييم الواقعي لقدرات المنافسين من حيث الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية؛ بغرض تحديد مواطن الضعف والقوة لديهم، مما يساعد في بناء رؤية مستقبلية تنافسية للمدرسة تحقق المزايا التنافسية المستدامة لها.

- تشكيل فرق للإبداع والابتكار من المتميزين داخل المدرسة، مع تطوير هذه الفرق باستمرار لتصبح فرقاً ناجحة تسعى نحو تحديد احتياجات المخرج التعليمي، وتصميم الحلول، واقتراح الرؤى الاستراتيجية، وتوليد، وطرح الأفكار الجديدة والمختلفة، مما يضيف على المؤسسة التعليمية عدداً من المزايا التنافسية.

الهدف الرابع: اختيار أنظمة تحفيز جديدة ومختلفة داخل المدارس تشجع المدير والعاملين بها على التحسين المستمر في الأداء وبناء مجتمع تنافسي مستدام بمدارسهم.

- وضع نظام تحفيزي يضمن الاحتفاظ بالكفاءات (من العاملين، والمعلمين، وأصحاب المصالح المؤثرين على المدرسة)، وتشجيعهم على الأداء المتميز.

- المنح الجزئي للاستقلالية المالية والإدارية للإدارة المدرسية، والتي تتيح لها وضع أنظمة مكافآت تستقطب من خلالها العناصر البشرية المتميزة (الإدارية والتعليمية)، مما يكسبها قدرة تنافسية يمكن أن تتفوق بها على منافسيها في البيئة المحيطة.

د. عزة جلال مصطفى نصر

- توظيف أساليب التحفيز المعنوي من تكريم، وعبارات مدح وثناء في التفعيل الجيد لوحة التدريب والجودة بالمدرسة لتحقيق التحسين المستمر في أداء المعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية، مما يضمن الارتقاء المستمر بكفاءتها.
- وضع قادة المدارس أنظمة تحفيز مادية مناسبة تحفز العاملين على التوجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

٣- الجهات المستفيدة من تنفيذ الرؤية المقترحة:

- أولياء الأمور، وأصحاب المصالح، ومنظمات المجتمع الخارجي، ومؤسسات التعليم العالي، حيث إن المخرج التعليمي من المؤسسة التعليمية يتسم بالتميز، والجودة، والاختلاف، والناجم من اكتسابه مهارات سواء مهارات اجتماعية أو تعليمية أو حياتية وغيرها من المهارات، والتي تكون غير متوافرة عند لدى خريجي المؤسسات التعليمية المناظرة.

٤- الجهات الداعمة لتنفيذ الرؤية المقترحة:

- وزارة التربية والتعليم: من أجل استصدار قرارات وزارية تمنح مزيداً من الاستقلالية المالية والإدارية لمدير المدرسة، والتي تتيح له بناء استراتيجيات ورؤى تنافسية.
- مجلس الشعب: لطرح واعتماد التشريعات الجديدة المنظمة والحاكمة لمدارس التعليم العام، والتي تساعد على اكتساب ميزات تنافسية مستدامة.
- مجلسا النواب والشيوخ: اعتماد القوانين المتعلقة بالمؤسسة التعليمية، والتي تمنح مدير المدرسة مزيداً من السلطات التي تمكنه من توظيف، والاستفادة من إمكانيات الموارد المتاحة -خاصة المالية -والبحث عن موارد مدعمة أو بديلة تساعد على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

- **مجلس الأمناء:** بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية بين المدرسة وأعضاء من المجتمع المحلي وأصحاب المصالح، يتم من خلالها تدعيم المدرسة في تنفيذ الاستراتيجية التنافسية لديها.

- **منظمات المجتمع الخارجي:** للمشاركة في تدعيم، وتعزيز القدرات التنافسية للمدارس، وبالتالي اكسابها ميزة تنافسية مستدامة.

- **وحدة التدريب بالمديرية التعليمية و**

- **الأكاديمية المهنية للمعلمين و**

- **مركز إعداد القادة:** حيث تقدم هذه الوحدات الثلاث (وحدة التدريب، والأكاديمية المهنية، ومركز إعداد القادة) برامج تنمية مهنية تكسب قادة المدارس والمعلمين مهارات الذكاء الاستراتيجي التي تساعدهم على التكيف مع البيئة الرقمية التي فرضتها عليهم التغيرات الفجائية وعصر الرقمنة.

- **نقابة المعلمين** لدعم الخطط التنافسية التي تضعها المدرسة.

- **المجالس الشعبية المحلية:** لإمداد المدرسة بالخبراء، والموارد، والإمكانات التي تساعد على وضع رؤى تنافسية.

٥-الفترة الزمنية المقترحة لإنجاز هذه الرؤية.

تم اقتراح فترة زمنية قدرها ثلاث سنوات في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها قطاع التعليم في مصر على ضوء توجهات القيادة السياسية الخاصة بتطوير قطاع التعليم، والذي احتل المرتبة الثالثة بمشروع الموازنة العامة للدولة للعام المالي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ بواقع (١٥٧,٥٨٠) مليار جنيه بنسبة (٩,٢٪) من إجمالي حجم مصاريف العام الجديد، مقابل (١٣٢,٠٣٨) مليار جنيه العام المالي الجاري ٢٠١٩ /

د. عزة جلال مصطفى نصر

٢٠٢٠ بنسبة تغير قدرها (١٩٪)، كما أن هذه الفترة كافية لإتاحة الفرصة أمام أصحاب ومتخذي القرار لسن تشريعات وزارية تتيح لمدارس التعليم العام الاستقلالية في وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة، ووضع عدد من البدائل الاستراتيجية المستقبلية المرنة التي من خلالها يمكن مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، والتي تؤثر بشكل كبير على قطاع التعليم.

ثالثاً: متطلبات تحقيق الرؤية المقترحة:

يستلزم تحقيق الرؤية المقترحة عديداً من المتطلبات البشرية، والتنظيمية، والمادية، والتشريعية حتى يكتب لها النجاح والمصادقية في التطبيق والتنفيذ، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

١- المتطلبات البشرية:

- استقطاب وتعيين الوزارة لقادة مبدعين وأذكياء استراتيجيًا في المدارس، يتم إعدادهم من خلال برامج للتنمية المهنية قبل وأثناء الخدمة تكسبهم المهارات العليا، مثل مهارات التفكير النقدي، والاستراتيجي، والإبداعي، مما يزيد من قدرتهم على التنبؤ بتوجهات المنافسين، وما على المدرسة القيام به في ظل هذه التوجهات.
- قيام عدد محدد من معلمي الحاسب الآلي بعملية إدارة ومعالجة المعلومات الخاصة بالبيئة التنافسية المحيطة بالمدرسة، والتي تتيح لمدير المدرسة التعرف على أهداف وخطط المنافسين الطويلة والقصيرة الأجل.
- إعداد الجهات المعنية بالتدريب مثل الأكاديمية المهنية للمعلمين، ومعهد إعداد القادة، ومراكز التدريب بالإدارات والمديريات التعليمية لبرامج تدريبية تساعد على تنمية الحدس لدى مديري المدارس، وتوظيفه في وضع سيناريوهات للأحداث المستقبلية المرتقبة.

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

- تدريب مدير المدرسة على بعض الاتجاهات الحديثة وكيفية توظيفها داخل المدرسة؛ لتمكينه من التكيف مع التحولات والتغيرات السريعة في بيئة المدرسة التنافسية.
- تشكيل مدير المدرسة لفريق مدرسي متاح له السلطة للاستعانة بخبراء من المجتمع المدني، وتكون مهمته القيام بالتحليل البيئي؛ للوقوف على القدرات التنافسية للمدرسة، وقدرات المؤسسات المنافسة في الوقت نفسه، مما يدعم قاداتها في بناء رؤى تنافسية.

٢- متطلبات تنظيمية:

- توظيف مدير المدرسة لرأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلائقي) المتوافر لديه في المدرسة في بناء مخزون معرفي متقدم يساعده على تحقيق مزايا تنافسية على أساس علمي ومعرفي جيد.
- تأسيس الوزارة بالمدارس لبنية تحتية تتواءم مع الأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة، خاصة في ظل التوجهات السيادية بضرورة التحول الرقمي لجميع المؤسسات بما فيها التعليمية.
- اختيار القائمين على وحدة المعلومات بالمدرسة لنظام معرفة قائم على تخزين ومعالجة المعلومات الخاصة بالمؤسسة التعليمية، والمنافسين، والتغيرات الخارجية الحالية والماضية، مما يساعد قادة المؤسسات التعليمية على بناء رؤى وتصورات تدعم قراراتهم الاستراتيجية التي تقودهم نحو التميز المستدام في المستقبل.
- استحداث الوزارة لوحدة للاستشراف الاستراتيجي داخل المدرسة، يعين بها معلمون يتسمون بقدرات ابتكارية، وتكون مهمتها التعامل مع البيئة الخارجية، وتحديد التغيرات بها، والتفاعل مع المتغيرات، وتوظيفها لصالح المؤسسة التعليمية.

د. عزة جلال مصطفى نصر

- وضع مدير المدرسة مع فريق الحاسب الآلي سياسة لأمن وسرية المعلومات المستخدمة في وضع استراتيجيات المنافسة، بما يضمن التميز المستدام للمدرسة.
 - وضع المدرسة بالتعاون بين مدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية ميثاقاً للإبداع والابتكار للمؤسسة التعليمية يهدف إلى توجيه الأنشطة الإبداعية والمبتكرة إلى جميع جوانب العمل بها، بما يضمن التميز المستمر، ويدعم جهود الإصلاح والتحسين بها.
- ٣-متطلبات تشريعية:

- أبرز تحليل بيستل (PESTLE) أن العوامل التشريعية، كانت من أبرز العوامل تأثيراً على الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن مشكلات مدارس التعليم العام تتطلب تدخلا تشريعيا لمواجهتها، وفيما يلي مجموعة من هذه المتطلبات التشريعية:
- تطوير التشريعات الخاصة بقواعد وحدود المركزية واللامركزية، وتحديد المسؤوليات والمهام على المستويات الإدارية المختلفة، بما يحقق للمدرسة إدارة ذاتية ناضجة وفعالة.
 - وضع تشريع يحدد الاحد الادني للانفاق على الطالب في مدارس التعليم العام، بما يوفر الاحتياجات الفعلية والاساسية للتعليم والتعلم، ويتصف بالمرونة ويتمشى مع متغير الأسعار والمتطلبات دائمة التغير.
 - سن تشريع بخصوص توفير الاعتمادات اللازمة لبناء المدارس وتجهيزاتها، وتوفير الأراضي اللازمة لها مثل؛ فرض ضرائب او رسوم تخصص للمباني المدرسية والتجهيزات الخاصة بها.
 - إعداد تشريعات تحدد المهام الأساسية لوزارة التعليم "التعليم والتعلم" وتتيح شراكات جديدة للمهام والأنشطة المكملة لعمليات التعليم والتعلم.

- إصلاح الآليات التشريعية والتنظيمية المعنية بتحديد وتفعيل عمليات تقييم احتياجات الموازنة؛ وتخطيط ووضع الموازنات؛ تخصيص الموازنات؛ وإدارة التدفقات النقدية؛ وتنظيم التوريدات والمشتريات الحكومية، بما يتفق مع الرؤية الموضوعية وتوجهات وقيود (وزارة المالية، ووزارة التخطيط والإدارة المحلية)
- اصلاح الآليات التنظيمية والتشريعية المعنية بتحديد وتفعيل عمليات إدارة الموارد البشرية، ولاسيما اجراءات التعيين والفصل، وعلاقة عملية اتخاذ القرار بتنقلات العاملين، بما يعكس الرؤية الموضوعية.
- سن تشريع يوفر الصلاحيات الخاصة بمدير المدرسة وأعضاء الإدارة المدرسية، للقضاء على كافة أشكال التكرار الوظيفي والازدواجية التنظيمية المؤسسية والإدارية.
- اصدار قرارات ولوائح لإعداد وتفعيل آليات المساءلة والمحاسبية الرأسيية والأفقية ونظام التحفيز استناداً إلى نواتج التعلم ومعايير جودة أداء النظام.
- إصدار قرار وزاري يعطي مدير المدرسة السلطة لبناء استراتيجية تجعلها تحقق وتحفظ بالعديد من الميزات التنافسية في المجتمع المدرسي.
- قيام الوزارة باستحداث هيكل تنظيمي للمدارس يحقق الاستقلالية الادارية لمدير المدرسة، حتى يتمكن من اقامة تحالفات استراتيجية مع المعنين وأصحاب المصالح، وهو ما يساعده على بناء بيئة تنافسية قائمة على التحسين المستمر في الخدمات والمخرجات التعليمية التي تقدمها، وهو ما يحقق استدامة تميزها.
- قيام الوزارة بإجراء تغيير في بعض شروط اختيار مديري المدارس وأعضاء الإدارة المدرسية، بحيث تتضمن هذه الشروط القادة الذين لديهم ملكات التفكير العلمي المنظم، حتى يتمكنوا من توظيف هذه الملكات في رؤية استراتيجية تنافسية تحقق تميز مدارسهم عن المدارس المنافسة.

١- متطلبات مالية:

- إمداد الوزارة لمدارس التعليم العام بالميزانية الكافية لبناء استراتيجيات منافسة، مع الأخذ في الحسبان قدرة مدير المدرسة على خفض التكاليف، وحسن ترشيد النفقات، والاستغلال الجيد للموارد المالية المتاحة داخل المدرسة.
- إتاحة الوزارة بنداً في موازنة المدرسة يمكن مدير المدرسة من تأسيس أنظمة لتحفيز المعلمين على القيام بعمليات البحث والتطبيق لأفضل الاتجاهات الحديثة في التدريس، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة المخرجات التعليمية.
- تواصل مدير المدرسة مع منظمات المجتمع المدني في بيئة المدرسة المحيطة في دعم تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية بالمدرسة، ويوضح الشكل التالي هذه المتطلبات:



شكل رقم (٩) متطلبات الرؤية المقترحة

رابعًا: مؤشرات تحقيق الرؤية الاستراتيجية المقترحة:

- زيادة الإقبال والاستيعاب للمدارس ذات الميزة التنافسية المستدامة.
- خلق بيئة تنافسية بين المؤسسات التعليمية يكون لها انعكاس إيجابي على جودة المخرج التعليمي.
- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات التعليمية.
- بناء تحالفات استراتيجية فاعلة بين المدرسة، والمنظمات الخارجية، وأصحاب المصالح تزيد من القدرات التنافسية للمدارس المنافسة.
- تسابق المدارس نحو التميز بوضع رؤى استراتيجية لاقتناص فرص البيئة الخارجية، والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر، وخفض المخاطر والتحديات المحيطة بها.
- زيادة قدرة المدرسة على استقطاب العناصر البشرية المتميزة، والتي تمكنها من تحقيق التميز المستدام.
- استيفاء المدارس ذات القدرات التنافسية العالية للمتطلبات اللازمة لبيئة التعلم الرقمي من بنية تحتية، وأدوات، ومستلزمات تكنولوجية، وعناصر بشرية يمتلكون قدرات تكنولوجية عالية تمكنهم من التعامل معها بكل سهولة.
- الارتقاء بجودة المخرج التعليمي، وقدرته على المنافسة في بيئة العمل الخارجية.
- زيادة الميزانية المخصصة للمدارس لدعم الخطط التنافسية بها.
- تفعيل دور منظمات المجتمع المدني مع المؤسسات التعليمية، وتعزيز المزايا التنافسية بها.
- تفعيل دور النقابة، وتواصلها الفعلي مع المدارس في حل المشكلات التعليمية، والمهنية، والاجتماعية التي تواجه العاملين بالمدارس.

د. عزة جلال مصطفى نصر

- زيادة رضا أولياء الأمور عن المؤسسة التعليمية.
- خامساً: معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها.
- ١- معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة:
- التشريعات الحالية والتي تتعلق بموازنة المدرسة وأجور المعلمين والعاملين في حقل التعليم والتي تكشف عدم ملاءمتها لتحفيز المدارس على اكتساب ميزات تنافسية مستدامة.
- محدودية سلطة قادة المؤسسة التعليمية المالية والإدارية.
- ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة، وعجزها عن إكساب قادة ومدير المؤسسة التعليمية لمهارات الذكاء الاستراتيجي.
- اعتماد فئة كبيرة من أولياء الأمور على التعليم الظلي، مما يفقد المؤسسة التعليمية قوة العملاء.
- استقبال مديري وقادة المؤسسات التعليمية لكثير من القرارات الوزارية خاصة في الفترة الحالية -التي يجب على المدير تنفيذها دون منحه الموارد والإمكانيات الكافية لتنفيذ هذه القرارات، مما يفقدها المصداقية، ويضعف من ثقة أولياء الأمور والمجتمع الخارجي في تميز المؤسسة التعليمية.
- استمرار أزمة كورونا كوفيد-١٩، وتوجه المؤسسات التعليمية نحو التعليم الإلكتروني، مع ضعف البنية التحتية للمدارس، وضعف إمكانيات ومهارات المعلمين والقيادات مع استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ضعف وعي أصحاب المصالح ومؤسسات المجتمع المدني بأهمية التحالفات الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية بالمدارس.

٢- سبل التغلب على المعوقات:

- تعديل وإصلاح كافة التشريعات الخاصة بالموازانات وسلطات وصلاحيات مدير المدرسة، بالإضافة إلى تعديل التشريعات المتعلقة بالأجور والحوافز الخاصة بالمعلمين وجميع العاملين بمدارس التعليم العام.
- منح قادة المؤسسات التعليمية السلطات الكافية لإقامة تحالفات استراتيجية تلبى الاحتياجات المادية والمالية للمدرسة، وتمدهم بالخبرات التعليمية، مما يساعد المدرسة على بناء ميزة تنافسية مستدامة.
- سن تشريعات وزارية تساند وتدعم المدارس لتبني رؤى استراتيجية تحقق ميزة تنافسية مستدامة.
- إعداد برامج للتنمية المهنية لمديري وقادة المؤسسات التعليمية لإكسابهم مهارات الذكاء الاستراتيجي.
- منح قادة المؤسسات التعليمية مزيداً من الصلاحيات لاستقطاب العناصر البشرية التي تتميز بالموهبة والذكاء؛ من أجل تقديم مخرج تعليمي متميز لديه القدرة على التنافس مع مخرجات المؤسسات المناظرة.
- زيادة ميزانية المؤسسات التعليمية للسماح لها بالقيام بعمليات التطوير والتحسين التي تعزز عملية بناء مزايا تنافسية بالمؤسسة التعليمية تستمر لفترات طويلة.
- اعتماد الوزارة المزيد من الاعتمادات المالية التي تساعد على تأسيس بنية تحتية ورقمية ملائمة للتغيرات البيئية الحالية التي يشهدها العالم، وتساعد على اعتماد التعليم الإلكتروني بشكل جيد، داخل المؤسسات التعليمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيمي، إحسان عبد الأمير عزيز (٢٠١٩). "البراعة الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة -دراسة تطبيقية في معمل أسمنت كوفة الجديد". مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، مج (٢)، ع (٥٤).
٢. أبو إصبع، علي فيصل أحمد (٢٠١٨). "دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية". الموقع الإلكتروني: https://www.ibbuniv.edu.ye/uploads/files/35/2018_1003_0834_1094.pdf تاريخ الدخول: ٢٠٢٠/٣/٣.
٣. أبو إصبع، علي فيصل أحمد (٢٠١٩). "الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية -دراسة تحليلية". مجلة الجامعة الوطنية، ع (٩).
٤. برامج الأمم المتحدة الإنمائي، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة (٢٠٢٠). تقرير استشراف مستقبل المعرفة الأول في العالم ونسخة ٩١٠٢ من مؤشر المعرفة العالمي. الإمارات العربية المتحدة، بيانات مصر.
٥. بن خديجة، منصف (٢٠١٧). "دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل القيادة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال: عرض تجارب رائدة". مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي/ الجزائر. ع (٣).
٦. جمهورية مصر العربية (٢٠١٣). "مشروع الدستور ٢٠١٣ - الوثيقة الدستورية الجديدة بعد تعديل دستور ٢٠١٢". الجريدة الرسمية، جمهورية مصر العربية.
٧. جوهر، علي صالح حامد (٢٠١٨). "متطلبات تنوع مصادر تمويل التعليم في مصر في ضوء التوجهات المعاصرة". جمعية الثقافة من أجل التنمية، س (١٩)، ع (١٣٠).
٨. حرب، محمد خميس (٢٠١٩). "تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية". مجلة كلية التربية، كفر الشيخ، مج (١٩)، ع (٤).

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

٩. حسن، عبد المنعم الدسوقي (٢٠١٧). "تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية". مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع (٢١).
١٠. حسين، أمل عاطف أحمد (٢٠١٦). "دور منظمات المجتمع المدني للارتقاء بجودة التعليم العام: رؤية تحليلية -آفاق جديدة في تعليم الكبار". جامعة عين شمس، مركز تعليم الكبار، ع (٢٠).
١١. حلمي، فؤاد أحمد (٢٠٢٠). "الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتوطين الإدارة الرقمية في التعليم قبل الجامعي". ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي السابع والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية تحت عنوان "نظم التعليم قبل الجامعي في الوطن العربي وإدارته: الفرص والتحديات". القاهرة، في الفترة (٢٦ - ٢٧ من يناير).
- <https://www.blogger.com/blog/post/edit/568637782133271016/4/5139241060389210611?hl=>, accessed on: ٢٠١١ - 2020
١٢. حلمي، فؤاد أحمد وغنيم، صلاح عبد العزيز (٢٠١٩) أولويات الإصلاح الإداري لمؤسسات التعليم بمصر في ضوء أفضل الممارسات، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
١٣. الحمري، بشار عباس، والمهدي، علي مظهر عبد (٢٠١٩). "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية تحليلية آراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج (١١)، ع (٢).
١٤. الخطيب، نهي (٢٠١٩). "الإصلاح التعليمي كمدخل لتحقيق الأهداف الأممية الإنمائية والتنمية المستدامة في ظل المجتمعات القائمة على المعرفة". المؤتمر الإقليمي لمعهد التخطيط القومي "التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة"، والمنعقد في القاهرة، في الفترة (١٧ - ١٩ من فبراير).

د. عزة جلال مصطفى نصر

١٥. الخميسي، السيد سلامة (٢٠٢٠). "التعليم في زمن كورونا (COVID-19) تجسير الفجوة بين "البيت" و"المدرسة"". المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج (٣)، ع (٤).
١٦. رحمون، رحمون رزيقة، ومنصور، عبد القادر منصور، وإلياس، قشوط (٢٠١٩). "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية -دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسطنطينية". مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج (٣)، ع (١).
١٧. رستم، رسمي عبد الملك (٢٠١٩). "تطوير أداء الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر: آليات مقترحة". القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
١٨. الرشدي، فهد عبيد عبد الله (٢٠١٨). "الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق جودتها: المدرسة الثانوية نموذجاً". مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (٢٩)، ع (١١٦).
١٩. رئاسة الجمهورية (٢٠١٨). قانون مشروع الإدارة المحلية. القاهرة: مجلس الوزراء.
٢٠. رئيس الجمهورية (١٩٨١). قانون العمل الصادر بالقانون رقم (١٣٧) لسنة ١٩٨١. القاهرة: مجلس الشعب.
٢١. رئيس الجمهورية (٢٠٠٣). قانون العمل المعدل بقانون المرافق رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٣. القاهرة: مجلس الشعب.
٢٢. شطاء، أحمد عبد المعبود أبو زيد (٢٠١٦). "المشاركة المجتمعية كمدخل لتطوير أداء المدارس الثانوية في ضوء المعايير القومية للتعليم: دراسة ميدانية بمحافظة دمياط". المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ع (٣).
٢٣. الشمري، طارق طعمة عطية (٢٠١٩). "دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/العراق". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (١١)، ع (٢٢).
٢٤. صالح، ماجد محمد (٢٠١٧). "عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (٢)، ع (٣٨).

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

٢٥. طه، ملاك أحمد سلامة (٢٠١٥) أثر تراجع الدور التربوي والتعليمي للمدرسة على انتشار ظاهرة التعليم الظلي في ضوء التغيرات المعاصرة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٦٣ع، ج ٢، ٣٩٣-٣٩٤.
٢٦. العباد، عبد الله بن حمد بن إبراهيم (٢٠١٧). "نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (٦)، ع (٣).
٢٧. عبد الحليم، إيمان وديع (٢٠١٥). الإدارة الذكية، نادي التجارة (الاقتصاد والتجارة)، ع (٦٦٠).
٢٨. عبد الهادي، عمران نضال (٢٠١٥). "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في شركة أسياويل للاتصالات". مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، مج (٣)، ع (٢٣).
٢٩. العرياوي، عبد الزهرة جبار (٢٠١١). "دور الإدارة الذكية والإدارة العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظمة". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، ع (٤).
٣٠. العزاوي، رحيم يونس كرو (٢٠٠٨). مقدمة في منهج البحث العلمي. عمان: دار دجلة.
٣١. علي، نادية حسن السيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية -دراسة تحليلية". مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (٢٧)، ع (١٢٥).
٣٢. عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٦). "دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الإفادة منها في مصر". مجلة الإدارة التربوية، تربية عين شمس، مج (٣)، ع (٩).
٣٣. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٩). "واقع إدارة المنظومة التعليمية في مصر وضرورة حوكمتها: ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي لمعهد التخطيط القومي تحت عنوان "التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة""، والمنعقد في القاهرة، في الفترة (١٧ - ١٩ من فبراير).

د. عزة جلال مصطفى نصر

٣٤. غنيم، عبد الوهاب (٢٠٢٠). الكلمة الافتتاحية في مؤتمر التحول الرقمي المقام بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية الفترة (١٠ - ١٢ من أكتوبر)، الموقع الإلكتروني: تاريخ الدخول: ٢٠٢٠/١٠/١٢.

٣٥. فناوي، شاكر عبد العظيم محمد (٢٠٢٠) جائحة كورونا والتعليم عن بعد: ملامح الأزمة وأثارها بني الواقع والمستقبل، والتحديات والفرص، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج (٣)، ع(٤).

٣٦. قنديل، سهير علي عبد الحلیم (٢٠١٨) إسهامات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كأحد التنظيمات المدرسية في تحقيق جودة التعليم، مجلة الخدمة الاجتماعية" الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين"، ع (٥٩)، ج (٥).

٣٧. كنوش، محمد (٢٠١٥). "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا "تركيا"، ع (١٣).

٣٨. كوندي، كارلوس (٢٠١٨). برنامج منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا للتنافسية. ص٢٩. الموقع الإلكتروني:

[https://www.oecd.org/mena/competitiveness/MENA-](https://www.oecd.org/mena/competitiveness/MENA-Competitiveness-brochure-2018-ARA.pdf)

[Competitiveness-brochure-2018-ARA.pdf](https://www.oecd.org/mena/competitiveness/MENA-Competitiveness-brochure-2018-ARA.pdf) وقت الدخول:

٢٠٢٠/٩/٢٠.

٣٩. مجاهد، فايزة أحمد الحسيني (٢٠١٩). "رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر". المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج (٢)، ع (٤).

٤٠. محمد، إيمان بشير، والعنزي، دلال شكر محمود (٢٠١٧). "المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة". مجلة جامعة دهوك العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج (٢٠)، ع (٢).

٤١. محمد، شريف ناجي عبد الجيد (٢٠١٨). "نموذج مقترح لقياس محددات المرونة الاستراتيجية باستخدام المعلومات المحاسبية بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مج (٤٢)، ع (١).

الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

٤٢. محمد، عاطف بيومي (٢٠١٨). قياس تنافسية الصادرات القائمة على الصناعات الصغيرة في ضوء مبادرة البنك المركزي المصري، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
٤٣. محمدي، عبد القادر، وطاهيري، محمد (٢٠١٧). "الديمقراطية التنظيمية: الإدارة التشاركية أنموذجًا". مجلة تاريخ العلوم، العدد الثامن، الجزء الأول.
٤٤. المليكي، محمد عبد الجليل ناجي(٢٠١٩) أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)، مجلة القلم / كلية التربية جامعة إب/ اليمن، ع (١٢).
٤٥. المنتدى الاقتصادي العالمي (٢٠١٩). تقرير التنافسية العالمي: إعلان نتائج مصر في مؤشر التنافسية العالمي لعام ٢٠١٩. الموقع الإلكتروني: http://www.eces.org.eg/cms/NewsUploads/Pdf/2019_12_4-14_31_14، تاريخ الدخول: ٢٠٢٠/٣/٤.
٤٦. مهدي، محمد حسن أحمد (٢٠١٥). "أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة والأداء الجامعي -دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية ب(ج. م. ع)". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج.
٤٧. مؤشر المعرفة العالمي (٢٠١٩ / ٢٠٢٠). الموقع الإلكتروني: www.knowledge4all.org تاريخ الدخول: ٢٠٢٠/١٠/١٢.
٤٨. النجار، فايز جمعة صالح، والحرايزة، أروى محمد (٢٠٢٠). "الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال -دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج (٨)، ع (٤).
٤٩. نصر، جلال مصطفى (٢٠٢٠). "تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام: آليات مقترحة بمصر". مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٦).
٥٠. نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠١٩). "بناء مجتمعات تعلم متمركزة حول هندسة المعرفة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر -دراسة مستقبلية". مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٣).

د. عزة جلال مصطفى نصر

٥١. النعمة، أميرة محمد (٢٠١٢) أثر التحليل البيئي على صياغة الاستراتيجية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية " جامعة إفريقيا العالمية -كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية " عدد أبريل
٥٢. الهلالي، الشربيني الهلالي (٢٠١٩). "التنافسية الدولية وحتمية تطبيقها في مؤسسات التعليم: قراءة تحليلية لمحور التعليم في تقرير التنافسية الدولية لعام ٢٠١٧/ ٢٠١٨". مجلة مستقبل التربية العربية، مج (٢٦)، ع (١١٧).
٥٣. الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (٢٠١٩). ترتيب مصر في التقارير الدولية. الموقع الإلكتروني:
- <https://www.gafi.gov.eg/Arabic/whyegypt/Pages/Egypt-Ranking.aspx>، تاريخ الدخول: ٢٥/٩/٢٠٢٠.
٥٤. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٩) وثيقة خطة العام الثاني (٢٠٢٠/٢٠١٩) من الخطة متوسطة المدى للتنمية المستدامة، القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
٥٥. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). قرار وزاري رقم (٢٢٠) بتاريخ ٢٩/٩/٢٠٠٩ بشأن إلغاء القرار الوزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ١٤/٩/٢٠٠٦، القاهرة: مكتب الوزير.
٥٦. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (2014 - 2030)، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
٥٧. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٨). قرار وزاري رقم (١٣١) لسنة ٢٠١٨ بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة الداخلية للقانون رقم (٧٩) لسنة ١٩٦٩. القاهرة: مكتب الوزير.
٥٨. وزارة التربية والتعليم (٢٠٢٠). الكتاب السنوي الإحصائي. القاهرة: مكتب الوزير.
٥٩. الوشاح، رحمة محمد (٢٠١٥). "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الميزة التنافسية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية في قطاع الصناعات التحويلية بالأردن". مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، القصيم، مج (٨)، ع (٢).

1. Abu Zaid, Ahmad Nasser (2020). Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services. International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER), 8(1).
2. Agha, Sabah; Eyad, Atwa & Shadi, Kiwan (2014). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. International Journal of Management Science, 1(5).
3. Ahmadi, Masoud (2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. Journal of Management Development/ Emerald Publishing Limited.
4. Alhamadi, Mohamed Sulaiman (2020). Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar Global. Journal of Management and Business Research: Administration and Management. 20(2), P. 5. Available at: [org/index.php/ GJMBR/ article /view20/2998](http://org/index.php/GJMBR/article/view/20/2998). Accessed on: 3/4/2020.
5. Alomian, Nayef Rage; Alsawalhah, Ayyoub Ahmad & Almarshad, Mohammad Nasser (April 2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in

- Jordan. International Journal of Business and Social Science. 10 (4).
6. Al-Zu'bi, Hasan Ali (April 2016). Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(4).
 7. Atta, Khalidiya Mostafa (2019). Impact of strategic management practices on organizational Entrepreneurship: mediating effect of strategic intelligent, Academy of Strategic Management Journal, 18(4).
 8. Baei, Fahime (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare), International Review of Management and Marketing, 7(2).
 9. Barzelay, Michael (2006). Intelligent Administration: Productivity, Transparency and Management of Change. International Public Management Review. 7(1).
 10. Bhat, Suhail Ahmad & Darzi, Mushtaq Ahmad (2018). Service, People and Customer Orientation: A Capability View to CRM and Sustainable Competitive Advantage. 22(2).
 11. Çetin O. & Knouch M. (2018). Sustainable Competitive Advantage in Green Supply Chain Management. In: Çalıyurt K., Said R. (eds) Sustainability and Social Responsibility of Accountability Reporting Systems. Accounting, Finance,

Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application.
Springer, Singapore.

12. Collazos, Zuñiga (2019). Organizational Competitiveness: The Conceptualization and Its Evolution, Journal of Tourism and Hospitality Management June 7(1).
13. Esmaeili, Mahmoud Reza (2014). A Study on the Effect of the strategic intelligent on Decision-Making and strategic planning, International Journal of Asian Social Science, 4(10).
14. Evans, Nigel G. (2016). "Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics", Tourism Management Perspectives, Vol. (18).
15. Ezenwa, O.; Stella, A. & Agu, A. O. (2018). Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and industry limited, Enugu state, Nigeria. International Journal of Business, Economics & Management, 1(1).
16. Ferro, Julio Cesar; Severo, Eliana Andréa & Maia, César Ricardo (2017). Sustainable Competitive Advantage: A Survey of Companies in Southern Brazil, Brazilian Business Review, 14(3).
17. Gupta, Abhishek (2013). "Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment, International Journal of Modern Social Sciences, 2(1).
18. Hakkak, Mohammad & Ghodsi, Masoud (2015). Development of a Sustainable competitive advantage Model Based on

- Balanced Scorecard. International Journal of Asian Social Science, 5(5).
19. Hellström, Mikael & Ramberg, Ulf (2019). Senior public leaders' perceptions of business intelligence, International Journal of Public Leadership. 15(2).
20. James, Obiri (2018). Creativity and Innovation Culture: A Prerequisite for Sustaining Competitive Advantage in SMES. Covenant Journal of Entrepreneurship (CJoE). 2(1).
21. Köseoglu, Mehmet Ali (2019). Competitor intelligence and analysis (CIA) model and online reviews: Integrating big data text mining with network analysis for strategic analysis. Tourism Review/ Emerald Publishing Limited.
22. Kuosa, Tuommo (2011). Different approaches of pattern management and strategic intelligence. Technological Forecasting & Social Change, 78.
23. Levine, Sheen S.; Bernard, Mark & Nagel, Rosemarie (2017). Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior. Strategic Management Journal.
24. Maccoby, Michael (2011). Strategic Intelligence: conceptual system of leadership for change, International Society for Performance Improvement. 31.
25. Maccoby, Michael (2017). Strategic Intelligence Conceptual Tools for Leading Change. New York: Oxford university press.

26. Manuel A., Fernández-Villacañas Marín (2015). The Global Strategic Intelligence management, University of Alcalá. Initiator: Campus Europae.
27. Michael, Keegan J. (2016). Perspective on Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading Change with Dr. Michael Maccoby. The Business of Government. Available at: <http://www.Businessofgovernment.org>. Accessed on: 20/2/2020.
28. Mohajan, Haradhan Kumar (2017). Knowledge management Strategy to improve business sector, Annals of Spiru Haret University Economic Series, 3.
29. MUSCALU, Emanoil; RIZESCU, Alexandru & RIZESCU, Alexandru Marius (2015). Requirements for participative management as a source of sustainable competitive advantage and Typical, management method. Scientific Bulletin. 40(2).
30. Purity, Ndubuisi-Okolo; Ifeoma, Anekwe Rita & Anigbogu, Theresa (2017). The Effect of Strategic Intelligence on Business Success in Selected Commercial Banks in South-East, Nigeria International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), 1(6).
31. Rastogi, Nitank & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE Technique – A Tool to identify External Risks in Construction projects, International Research Journal of Engineering and Technology, 3(1).

32. Sani, Yahaya & Hassaballah, Abdel-Hafiez Ali (2014). Impact of Strategic Management Element in Enhancing Firm's Sustainable Competitive Advantage. An Empirical Study of Nigeria's Manufacturing Sector. International Journal of Advanced Computer Science and Information Technology (IJACSIT), 3(2).
33. Seitovirta, Laura Camilla (2011). The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, Master's, Department of Management and International Business Aalto University.
34. Sustainable competitive advantage, Business dictionary. Accessed on 2/3/2020.
35. Tahmasebifard, Hamid (2018). The role of competitive intelligence and its sub types on achieving market performance, Cogent Business & Management, 5(1).
36. Tham, K. D. & Kim, H. M. (2002). Towards strategic intelligence with Ontology-Based Enterprise Modelling and ABC, proceedings of the IBER Conference, Las Vegas, NV, 21 - 23 August.
37. The Egyptian center for economic studies (2019). Global competitiveness Report 2019/ 2020.
38. Vahdati, Hojjat; Nejad, Seyed Hadi Mousavi & Shahsiah, Neda (2018). Generic Competitive Strategies toward Achieving Sustainable and Dynamic Competitive Advantage, 39(13).

39. Willerding, Inara Antunes V. (2016). Strategic management for sustainable development and the organizational Aesthetic Perspective, Electronic Journal of Strategy & Business, Florianópolis, 9(2).
40. World Economic Forum (2016 – 2017). Global Competitiveness Report 2016/ 2017.
41. World Economic Forum (2020). How Egypt's economy can continue to thrive during a global pandemic. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/egypt-economy-thrive-during-global-pandemic/>. Accessed on: 1/10/2020.
42. Yudiarso, Ananta & Jeong, Bok Gyo (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. Emerald Publishing Limit, 23(1).
43. Zhou, K., Liu, T. & Zhou, L. (2015, August). 12th International Conference on Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges. In Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD).

د. عزة جلال مصطفى نصر

ملحق (١) قائمة بأسماء محكمي الرؤية المقترحة*

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د. أسامة محمود قرني	أستاذ الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة بني سويف.
٢	أ.د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ	رئيس مجلس قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية، جامعة الأزهر.
٣	أ.د. حشمت عبد الحكم محمدين	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، العميد السابق، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة.
٤	أ.د. رسمي رستم عبد الملك	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المتفرغ بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
٥	أ.د. عبد الجواد السيد بكر	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
٦	أ.د. فؤاد أحمد حلمي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المتفرغ بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
٧	أ.د. محمد السيد حسونة	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المتفرغ ورئيس قسم التخطيط، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
٨	أ.د. محمد غازي الدسوقي	أستاذ علم النفس بشعبة الأنشطة والمهنيين بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
٩	أ.د. محمد يحيى ناصف	أستاذ علم النفس ورئيس شعبة بحوث التعليم الفني بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

* أسماء السادة المحكمين مرتبة أبجدياً

