

## دور الذكاء الإستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

د/ شريف محمد محمد محمد يوسف

مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة 6 أكتوبر

### ملخص الدراسة

تسعى المؤسسات كافة ومن بينها المؤسسات الجامعية إلى الاستمرار والبقاء وتحقيق الريادة الاستراتيجية، لذلك لابد لها من اكتساب مزايا تنافسية تضمن من خلالها الحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة، لذلك أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية - وبخاصة في قطاع الجامعات- يمثل هدفاً استراتيجياً للمؤسسات تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأدوات والوسائل التي تمكنها من تحقيق قدرة تنافسية قطاعية لعل أبرزها الذكاء الاستراتيجي.

وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة المشكلة البحثية في: ما تأثير أبعاد الذكاء

الاستراتيجي علي تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة؟  
وتهدف الدراسة أساساً إلي تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة.

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالمراجع، والدوريات، وتمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استمارة استقصاء تم توزيعها علي مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلي بعض النتائج والتوصيات من أهمها:

- ضرورة السعي إلى زيادة القدرة التنافسية للجامعة من خلال الاستخدام الكفء والفعال للطاقت والقدرات المتاحة بالجامعات وانتهاجاً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.
  - ضرورة تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين كافة أرجاء الجامعات.
  - ضرورة صياغة رؤية مستقبلية تعتمد علي ممارسات الذكاء الاستراتيجي.
- الكلمات الدالة:** الذكاء الاستراتيجي، التنافسية القطاعية، الجامعات المصرية الخاصة، استشراف المستقبل، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، التحالفات الاستراتيجية، الكفاءة، الجودة، التجديد المستمر، الاستجابة لاحتياجات العميل.

### **Abstract**

#### **The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Sectoral Competitiveness in Egyptian Private Universities.**

All institutions, including university institutions, seek to continue, survive and achieve strategic leadership by gaining competitive advantages by using many tools and means that enable them to achieve sector competitiveness .

Perhaps the most prominent of which is strategic INTELLIGENCE.

Accordingly, the research problem can be formulated in: What is the impact of the dimensions of strategic intelligence on strengthening sector competitiveness in private Egyptian universities?

The study aims mainly to determine the impact of the dimensions of strategic intelligence on strengthening sector competitiveness in private Egyptian universities by using the descriptive analytical approach.

The study reached some results and recommendations, the most important of which are: the need to strive to increase the competitiveness of universities in order to pursue the

dimensions of strategic intelligence, and to enhance strategic intelligence behaviors among all parts of universities and adopt it as an organizational CULTURE.

In addition to formulating a future vision with a pioneering orientation for universities based on strategic intelligence practices.

Key words: Strategic intelligence, Sectoral Competitiveness, Egyptian Private Universities, foreseeing the future, Strategic vision, Organized thinking, Strategic alliances, Efficiency, Qualitative, Constant renewal, responding to customer's needs and wants.

**المقدمة:**

في عالم اليوم أصبح التنافس - بل والصراع - نتيجة حتمية بفعل انفتاح السوق والاتجاه نحو ما يسمى بـ "اقتصاد السوق"، ذلك الذي جعل الاهتمام يزداد - وبصورة ملحّة وواضحة - بمصطلحات المنافسة ومؤشرات التنافس وتصنيفاته؛ مما حدا بالجامعات إلي توثيق مبادئ التنافسية والعمل على إيجاد ميزات تنافسية فاعلة تمكنها من زيادة قدرتها التنافسية القطاعية (Baei,2020).

وتسعي المؤسسات كافة ومن بينها المؤسسات الجامعية إلى الاستمرار والبقاء وتحقيق الريادة الاستراتيجية، لذلك لا بد لها من اكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق والتميز، ولكن التغيرات التي تعرفها مؤسسات الأعمال اليوم فرضت عليها تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرار، والحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة.

وقد أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية -وبخاصة في قطاع الجامعات- يمثل هدفاً استراتيجياً للمؤسسات تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأدوات والوسائل التي تمكنها من تحقيق قدرة تنافسية قطاعية لعل أبرزها الذكاء الاستراتيجي والذي يلعب دوراً مهماً في دعم التنافسية القطاعية لها (راضي،2012). ومن هنا كان اهتمام البحث الحالي بأبعاد الذكاء الاستراتيجي وكيفية استفادة الجامعات من انتعاج أبعاده وتطبيقها في تدعيم التنافسية القطاعية.

**المحور الأول****الإطار المنهجي للدراسة****أولاً: الدراسات السابقة:**

هدفت دراسة (أل شافي وأبو قاعد، 2020) إلي قياس وتحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) مجتمعة في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، وقد أوصت الدراسة بضرورة

تبني الجامعات الحكومية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي للإفادة من مخرجاته بتطوير استراتيجياتها وخططها المستقبلية الخاصة برأس المال الفكري الخاص بها.

**وهدفت دراسة (Baei,2020)** إلي دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي (الإبداع والابتكار، الذكاء العاطفي، المعرفة والحكمة، الذكاء العملي) للمدراء والتطوير التنظيمي في مكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية في إيران، **وتوصلت الدراسة** إلي وجود علاقة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء والتطوير التنظيمي، ووجود علاقة ايجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المعرفة الحكمة، الذكاء العملي) والتطوير التنظيمي، بينما لا توجد علاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي، وقد أوصت الدراسة المنظمات بضرورة تعزيز الذكاء الاستراتيجي للمدراء من خلال التعليم والتدريب، وجمع المعلومات الصحيحة وتحسين ذكاء الأعمال.

**وهدفت دراسة (القرني، 2020)**، إلي التعرف على الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك كدراسة إرتباطية تنبؤية، **وتوصلت الدراسة** إلي مجموعة من النتائج من أهمها أن أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، والمرونة) متوافرة بدرجة كبيرة في الجامعة، ووجود تأثير مباشر للرشاقة الاستراتيجية علي الميزة التنافسية في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط.

**وهدفت دراسة (قاسمي، 2020)**، إلي تسليط الضوء علي العلاقة السببية بين تنافسية منظومة التعليم الجامعي وتنافسية الاقتصاد، **وتوصلت الدراسة** إلي مجموعة من النتائج من أهمها ضرورة توفير إطار هيكلي وتنظيمي فعال لتطوير قطاع التعليم العالي وزيادة قدرته التنافسية.

**وهدفت دراسة (سالم، 2020)**، إلي التعرف على كيفية توظيف رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، **وتوصلت الدراسة** إلي مجموعة من النتائج من أهمها ضرورة أن تسعى الدولة إلي تحقيق نمو اقتصادي

متكامل وفاعل، مما يجعله قادراً علي تطوير وتنمية رأس المال الفكري بصورة توفر له القدرة التنافسية المأمولة.

باستعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن إجمالي نتائج هذه الدراسات هي التي دعت الباحث إلى تناول موضوع هذه الدراسة ليكون امتداداً لهذه الدراسات، وأن هذه الدراسات هي التي حددت للباحث موضوع هذا البحث وعناصره والفروض والمتغيرات التي يمكن تناولها في هذه الدراسة، وتختلف هذه الدراسة عن تلك الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ودورها في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة؛ وهو ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في إثراء البحوث التي تتناول الذكاء الاستراتيجي باعتباره مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر يعضد القدرة التنافسية للمؤسسات.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة وتساولاتها:

في ظل التنافسية الشديدة بين الهيئات والمنظمات العالمية والمحلية المختلفة في كافة المجالات، أصبح التنافس العلمي والبحثي والتقني بين الجامعات وعلي مستوي العالم أمراً واقعاً، واصبحت الجامعات مجالاً خصباً للمنافسة، ويظهر ذلك واضحاً في العديد من المقاييس العالمية لمنظمات وهيئات مختلفة تصنف الجامعات تصنيفات أصبحت مثار اهتمام المجتمع العلمي العالمي بصورة عامة، والمجتمعات الجامعية بصورة خاصة؛ مما حدا بالجامعات أن تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي في زيادة قدرتها علي التنافسية القطاعية.

وقد وضعت الدولة رؤية استراتيجية لتطوير التعليم الجامعي حتى عام 2030، وهدفت الخطة إلي (المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية 2021، علي الرابط التالي: <https://marsad.ecsstudies.com/49874/>):

- تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية.
  - إتاحة التعليم للجميع دون تمييز.
  - تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم.
- ووضعت الاستراتيجية عددًا من مؤشرات قياس الأداء حتى عام 2030، وكان من أبرزها:
- مؤشر التنافسية العالمية "محور التعليم والتدريب.
  - نسبة المتعطلين من خريجي التعليم العالي من إجمالي المتعطلين.
  - عدد الجامعات المصرية المدرجة في ترتيب أفضل 500 جامعة في العالم.
  - معدل نمو الأبحاث العلمية المنشورة في دوريات عالمية محكمة.
  - نسبة مؤسسات التعليم العالي الحاصلة على الاعتماد من هيئة ضمان الجودة.
  - نسبة الطلاب الوافدين من إجمالي المقيدون في الجامعات المصرية.
  - معدل الطلاب إلى كل عضو هيئة التدريس.
  - عدد الطلاب الحاصلين على منح دراسية بجامعات عالمية.
- وفي ظل هذه التحديات، ومع هذا التزايد في عدد الجامعات الخاصة وزيادة أعداد الطلاب في تلك الجامعات، فقد أدى ذلك إلى زيادة العبء علي الجامعات في كيفية المحافظة علي مستوي مرتفع من التميز لمواجهة المنافسة في قطاع التعليم العالي والجامعي؛ الأمر الذي يعني حاجتها المستمرة إلى رؤية استراتيجية وتفكير علمي منظم ومنهجي للتنبؤ بالتغيرات التي تحدث في قطاع عملها محلياً ودولياً؛ وعلى ذلك فإنه يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:
- ما تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي علي تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة؟**
- وعليه يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما تأثير زيادة القدرة علي استشراق المستقبل في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة؟

2- هل للرؤية الاستراتيجية دور في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة ؟

3- ما علاقة التفكير المنظم المنهجي بتدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة ؟

4- كيف يمكن للتحالفات الإستراتيجية تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة ؟

ثالثاً- فروض الدراسة:

الفرض الرئيس:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوي معنوية 0.01 بين الذكاء الاستراتيجي وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

ويتفرع من الفرض الرئيس مجموعة من الأبعاد الفرعية، كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوي معنوية 0.01 بين استشراف المستقبل وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوي معنوية 0.01 بين الرؤية المستقبلية وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوي معنوية 0.01 بين التفكير المنظم وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوي معنوية 0.01 بين التحالفات الاستراتيجية وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

رابعاً- أهداف الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة، فإنه يمكن تحقيق ذلك من خلال تحقيق

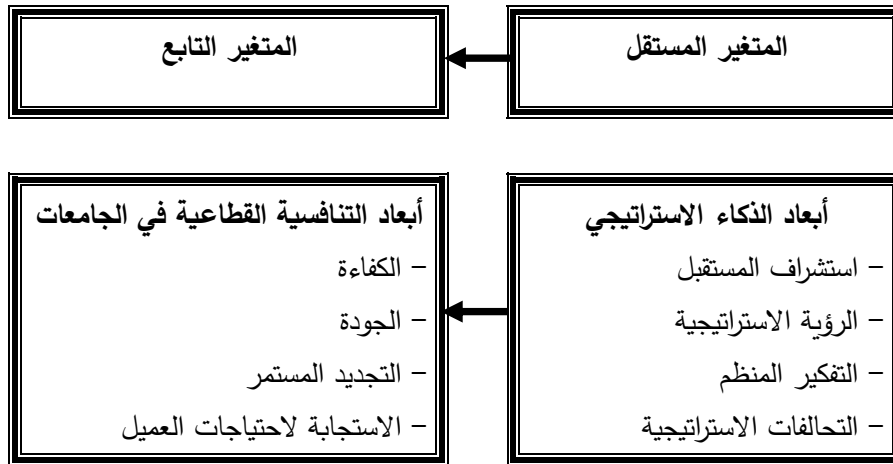
الأهداف التالية:

1- التعرف علي مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأبعاده.



- 2- التأصيل العلمي لمفهوم التنافسية وعناصرها.
- 3- تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة.
- 4- التعرف علي اتجاهات اساتذة الجامعات تجاه موضوع البحث من خلال دراسة ميدانية، لتقديم بعض التوصيات وآليات تنفيذها للإفادة من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تدعيم تنافسية الجامعات المصرية الخاصة.

#### خامساً- نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة

يبين الشكل النموذج المستخدم في الدراسة، والذي يوضح شكل واتجاه العلاقات بين أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة. سادساً: أهمية الدراسة:

- 1- الأهمية العلمية: يستمد البحث أهميته العلمية من خلال ما أسفرت عنه نتائج الأبحاث والدراسات والتي أكدت علي أن الذكاء الاستراتيجي أداة ذات فاعلية لتحقيق أهداف المنظمات وغاياتها وزيادة قدرتها التنافسية على المدى البعيد.

**2- الأهمية العملية:** تركيز هذه الدراسة على قطاع الجامعات المصرية الخاصة وهو من القطاعات التي تتسم بالتنافسية الشديدة، وأهمية التعرف على الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء في تعزيز التنافسية القطاعية بتلك الجامعات والتي تشهد تنافسية شديدة في مجال عملها.

**3- الأهمية الشخصية:** تسليط الضوء على تعزيز التنافسية القطاعية بين الجامعات، حيث ان الباحث احد اعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات الخاصه.

**سادساً- منهج الدراسة وأدواتها:**

**1- المنهج الوصفي:** حيث يتم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والدراسات السابقة لاستخلاص الأفكار.

**2- المنهج التحليلي:** وذلك لاختبار فروض الدراسة وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر وعلاقتها ببعضها البعض.

وقد تمثلت الأداة الرئيسة للبحث في استمارة استقصاء تم توزيعها علي مجتمع الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تلك البيانات علي برنامج SPSS، بالإضافة إلي الكتب والدوريات والمجلات العلمية والأبحاث المنشورة.

**سابعاً- حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** اعتمد الباحث علي أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً لدراسة (Maccoby, 2011) والمتمثلة في: (استشراف المستقبل، والرؤية الاستراتيجية، والتفكير المنظم، والتحالفات الاستراتيجية)، واعتمد الباحث في تحديد أبعاد التنافسية على نموذج (Hill & Jones, 2002) وهي: (الكفاءة، والجودة، والتجديد المستمر، والاستجابة لاحتياجات العملاء).

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية على الجامعات المصرية الخاصة (دون الجامعات الأجنبية الخاصة العاملة في مصر) نظراً لاختلاف طبيعة الجامعات المصرية الخاصة عن الجامعات العالمية الخاصة.
- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة الميدانية على عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة، كما يتضح لاحقاً في الدراسة الميدانية.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية من عام 2020 إلي عام 2021 حيث شهدت تلك الفترة وما قبلها تنامياً ملحوظاً في عدد الجامعات.
- **مبررات حدود الدراسة:** مراجعة الوضع الحالي للجامعات، والبحث والسعي لدعم وتحسين القدرات التنافسية للجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع استجابة للسياقات الجديدة.

### المحور الثاني

#### أدبيات الدراسة

#### أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأبعاده

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي

Strategic Intelligence، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين انبروا الى الاهتمام بهذا النمط من الذكاء وتباينت وجهات النظر للباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي ويرجع هذا التباين الى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده.

فمنهم من عرف الذكاء علي أنه: "القدرة علي مواجهة المواقف الجديدة أو تعلم مواجهاتها لاستجابات جديدة" (Al-Ubaidi, et al., 2012).

ومنهم من عرفه على أنه: "القدرة علي التعلم والفهم والتفكير بطريقة منطقية حول الأشياء" (Goleman, 2002).

والذكاء الاستراتيجي هو: "المعرفة والمهارات مجتمعة من موارد المنظمة، ويمكن تحسينه بالتعلم، والخبرة، وغيرها" (Jung, 2009).

وللمنظمات درجات متفاوتة من الذكاء، وهذه الاختلافات لا ترتبط باختلاف الذكاء لدي العاملين فقط، بل يشمل ذلك انماط التفاعل، والثقافة التنظيمية، والنظم التكنولوجية، والتي تؤثر في درجات الذكاء الاستراتيجي (Kalkan, 2005). والذكاء الاستراتيجي هو: "نظام يتكون من عدة أبعاد ضرورية لبناء صورة أوضح عن مستقبل المنظمة" (Maccoby, 2011).

وهو: "عدد من العمليات التي تهدف إلي البحث عن المعلومات، ومن ثم تجميعها ومعالجتها، ووضعها في متناول متخذي القرار" (Clar et. Al., 2008). وبناء على ما جاء من مفاهيم للذكاء الاستراتيجي يتضح انها تأطرت في ثلاث اتجاهات هي:

الاتجاه الاول: يرى أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعة القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات. الاتجاه الثاني: يصف الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط والطويل. الاتجاه الثالث: يعد الذكاء الاستراتيجي جزءا من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات.

وتتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة يستخدمها المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول الى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم، ويمكن ان تلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يأتي (Hawks, 2017) :

أ- تدعيم قدرة الادارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة.  
ب- تحقيق التميز بتوفير المقدره على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل.  
ج- أن الذكاء الاستراتيجي يعد من مكونات صناعة.  
د- يلعب دورا رئيساً بخصوص الخطط المستقبلية .  
هـ- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي.

- و- تحليل الاهداف المستقبلية للمنافسين.
- ز- ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الانسان.
- ح- دعم القدرات التفاوضية والابداعية لمنظمات الاعمال العالمية والدولية والمحلية.
- ط- جزءا من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات.
- ي- حاجة المديرين للمعلومات في إطار عملهم في بيئة يسودها عدم التأكد.
- ك- اعتماد المنظمات على جهود الذكاء ذات التوجه الاستراتيجي في دعم عملية صناعتها للقرارات الاستراتيجية.
- ل- تركيز صناعات القرار على التحليل بدلا من البحث عن المعلومات.
- م- تسارع المنظمات لاقتناص الفرص الجديدة، وتجنب التهديدات.
- وتتمثل أبعاد الذكاء الاستراتيجي (محل الدراسة) فيما يلي:

#### 1- استشراف المستقبل:

يمثل استشراف المستقبل أحد أهم المتغيرات التي يمكن توجيهها لصالح الفرد والمؤسسات والمجتمع ككل، لتجنب احتمالات الخطر والمساهمة الفاعلة في وضع حلول للأزمات المستقبلية، مع ضمان سرعة الاستجابة حيث يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط المسبق ويتم اتخاذ القرارات الصائبة لتخطي الأزمات فور حدوثها (البارودي، 2019).

ويستطيع الاستشراف استكشاف التغيرات المستقبلية من خلال توقع وتحليل التطورات والتحديات المستقبلية الممكنة من حيث الكم والكيف ويدعم أيضاً تشكيل الرؤية المستقبلية لاستراتيجيات وإجراءات الحاضر، والقدرة علي إيجاد نظرة عالية متجهة للأمام ومتسقة توظف نتائج الاستشراف بما يعود بالنفع علي المؤسسة من خلال اكتشاف الأوضاع غير المواتية وتوجيه سياساتها وصياغة استراتيجياتها (الهنداوي وآخرون، 2017).

**2- الرؤية الاستراتيجية:**

تمثل الرؤية الاستراتيجية ما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتُوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول إن مصطلح الرؤية يجيب عن كثير من الأسئلة مثل؛ ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها؟ وتحدد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، والبساطة والإيجاز (ديسلر، 2003).

**3- التفكير المنظم:**

هو نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع برامج وخطط عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، وينطلق من استقراء الماضي وتحليل الحاضر، واستشراف معالم المستقبل. (عبد المتعال والطحان، 2015).

**4- التحالفات الاستراتيجية:**

تُعد التحالفات الاستراتيجية القدرة التي يمتلكها القادة في إقامة شراكة كأداة لتعزيز القدرات بين المؤسسات المتنافسة أو غير المتنافسة بغرض تقليل النزاعات والحد من الصراعات وتحسين الأداء، حيث أن يلتزم كافة الأطراف بالأهداف من خلال تعزيز التعاون وتحسين الاتصالات بين أطراف التحالف في كافة المجالات والأنشطة (Maccoby, 2004).

**ويعرف الباحث الذكاء الاستراتيجي في موضوع البحث علي أنه:**

مجموعة من العمليات التي تجربها الجامعات المصرية الخاصة والخاصة بالبحث عن المعلومات من البيئة المحيطة وجمعها وتحليلها ومعالجتها، بهدف التنبؤ بالمستقبل وتوقعه وفق تفكير منهجي منظم، بما يزيد من قدرة تلك الجامعات علي المنافسة القطاعية".

**ثانياً: ماهية التنافسية وعناصرها**

"المنافسة" لغة تعني: نزعة فطرية تدعو إلى بذل جهد في سبيل التفوق من جال ما من المجالات، واصطلاحاً: هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من المستثمرين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخرين للبلوغ إلى الحد الأقصى، ويجب على المنظمة دائماً الانشغال بمركزها التنافسي، سواء من أجل بنائه أو متابعة أو حمايته أو المحافظة عليه، أي إنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوي معيشة متمم ومستدام (بلالي، 2005).

ويختلف مفهوم التنافسية حسب المنظمة، أو القطاع أو الدولة؛ فالتنافسية على مستوى الدولة تعني "قدرة الدولة على إنجاز معدل عالي ومستمر لمستوى معيشة ودخل أفرادها"، وعلي مستوى القطاع تعني قدرة المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع والتي تخضع لنشاط صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية"، وعلي مستوى المنظمة تعني "الجهود والاجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها (السلمي، 2012).

أما مصطلح " الميزة التنافسية Competitive Advantage " فيقوم على أسس التحليل الديناميكي، فالميزة التنافسية تصنع ويمكن اكتسابها، فدولة ما يمكن لها استيراد عوامل الإنتاج مثل رأس المال والتكنولوجيا لتحقيق النمو، وتقوم باقتناص الفرص في الأسواق العالمية، وكان اليابانيون أول من أدركوا أن الميزة التنافسية تصنع ويمكن اكتسابها (شمت، 2010).

وتشير تنافسية قطاع التعليم الجامعي إلى كافة مؤسسات التعليم العالي التعليمية والتدريبية والبحثية والتوظيفية، ويركز تقرير تنافسية قطاع التعليم العالي على الشراكة بين مؤسسات التعليم الجامعي وطلابها وأساتذتها (عباس، 2006).

وتوجد مبررات متعددة دفعت الجامعات إلى الاهتمام بالتنافسية من أهمها (ويج، 2013):

- تأثر الجامعات بالعلومة وثورة الاتصالات والمعلومات، أدى إلى تحول الطالب من طالب محلي إلى طالب عالمي، وظهر مايسمى بحركة تدويل التعليم، وتحول الجامعات من الأداء التقليدي إلى الأداء الذى يستهدف تنمية معارف الطلاب ومهاراتهم لتحقيق التقدم والميزة التنافسية للجامعة.
- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات على الصعيد المحلي أو الاقليمي أو الدولي.
- قدرة الجامعة على التحديث المستمر لمنظومة التعليم بدءاً من الطلاب ومروراً بعضو هيئة التدريس والمادة العلمية وأساليب الادارة.
- وتعتمد القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية الأكاديمية على بعدين

رئيسيين:

- البعد الأول:** هو القدرة على التنافس والتميز فى مجالات حيوية مهمة للجامعة والمجتمع مثل : أنماط الإدارة المختلفة والمتنوعة، والبرامج الدراسية الحديثة وتوفير الامكانيات والتجهيزات المادية والتقنية، وابتكار وسائل حديثة فى مجال التدريب والتأهيل، ومواكبة نظم الاعتماد والجودة، وتوفير الامكانيات البحثية والمعملية.
- البعد الثاني:** مقدرة الجماعة على إتاحة كل ما سبق ، وبصور تقنية ومعلوماتية حديثة، بحيث تعمل على جذب واستقطاب الطلاب من مختلف الأنحاء وكذا القدرة على استقطاب وسائل جديده فى التمويل، وقدرة فنية عالية فى الانفاق.
- ويمكن القول أن تنافسية المؤسسات الجامعية تُبنى على أربعة معايير رئيسة تمثل الأبعاد التي تم تبنيها في هذا البحث، وهى (هل وجونز، 2002):
- **الكفاءة:** وتتمثل فى الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.
- **الجودة:** أى تقديم خدمات ذات جودة عالية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى تضمن النجاح والتطوير والمستمرين لمختلف العمليات داخل المنظمة.



- **التجديد المستمر**: يمثل التجديد أحد أهم الأسس لبناء الميزة التنافسية، ويسمح للمنظمة بتميز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها.
- **الاستجابة لحاجات العميل**: فتحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء يعني منح العملاء قيمة أكبر، كما يعني اتخاذ الخطوات لتحسين كفاءة عمليات انتاج المنظمة وتتوافق جودة منتجاتها مع الهدف.
- ولابد وأن تعمل الأسس الأربعة معاً لتشكل قيمة وميزة تنافسية قطاعية تعمل على تفوق المؤسسة الجامعية علي منافسيها.

### المحور الثالث الدراسة الميدانية

#### أ- مجتمع وعينة الدراسة:

- تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات المصرية الخاصة (دون الجامعات الأجنبية الخاصة العاملة في مصر)، وهي:
- جامعة 6 أكتوبر
  - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
  - جامعة مصر الدولية
  - الجامعة الحديثة
  - جامعة المستقبل
  - جامعة النهضة
  - جامعة فاروس
  - الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات
  - جامعة سيناء
  - جامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا
  - جامعة هليوبوليس
  - جامعة بدر
  - جامعة الجيزة الجديدة

- جامعة حورس

- جامعة السلام

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وتشابه خصائصه؛ فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 100 مفردة من السادة أعضاء هيئة التدريس العاملين في تلك الجامعات من كافة الدرجات العلمية، وفق الافتراضات التالية (البلداوي، 2002):

- نسبة الخطأ المسموح به في حدود (+، - 10%)

- مستوى الثقة الذي تعمم به النتائج (90%)

- ق: هي نسبة تواجد الظواهر موضوع البحث في العينة وتم افتراضها (50%)

- الدرجة المعيارية لمستوى الثقة 90% من الجداول الإحصائية = 2

وباستخدام المعادلة التالية أمكن تحديد حجم العينة (البلداوي، 2002):

$$\frac{ق(1-ق)}{الخطأ المسموح به = الدرجة المعيارية \times}$$

ويتطبيق الافتراضات السابقة، فيكون حجم العينة = 100 مفردة حجم العينة

ويوضح الجدول التالي عينة الدراسة من الجامعات التي أبدت تعاوناً مع

الباحث، وتم تجميع 77 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي كما بالجدول التالي:

#### جدول (1) توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة

الجامعة	الاستمارات المجمعة
جامعة 6 أكتوبر	21
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا	13
جامعة مصر الدولية	24
الجامعة الحديثة	14
الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	5
إجمالي	77

**ب- تصميم قائمة الاستقصاء:**

تم تصميم قائمة استقصاء تضمنت مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، ولتصميم هذه القائمة، فقد تم الإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وانتهى إلى إعداد استمارة استقصاء تكونت من عدة مقاييس لقياس آراء واتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، وقد صممت الاستمارة على مقياس ليكرت خماسي الاتجاه، كما يلي:

درجة الموافقة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة جداً
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

**ج- اختبار ثبات استمارة الاستقصاء:**

تتراوح قيمة معامل "ألفا" بين صفر، وواحد صحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات أعلى.

**جدول (2) معاملات الثبات باستخدام "معامل كرونباخ ألفا"**

المتغير	معامل $\alpha$
أبعاد الذكاء الاستراتيجي	83.9%
عناصر التنافسية القطاعية	84.6%

يبين الجدول السابق ثبات جيد جداً لاستمارة الاستقصاء ويطمئن إلى استقرار آراء واتجاهات عينة البحث حيث كانت معاملات الثبات أعلى من 50%.

**د- اختبار فروض الدراسة الميدانية:  
الفرض الرئيس:**

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين الذكاء الاستراتيجي وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة وقد قُسم هذا الفرض الرئيس إلي أربعة فروض فرعية يتم اختبارها كما يلي:

**1/1- اختبار الفرض الفرعي الأول:**

**الفرض الفرعي الأول:** لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين استشرف المستقبل وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة.

**- معامل الارتباط:**

**جدول (3) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول**

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "بيرسون"	المتغير المستقل
تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات	0.000	0.434(**)	استشرف المستقبل

\*\* دال إحصائياً عند مستوى إحصائية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي معنوي بين القدرة علي استشرف المستقبل وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات، حيث كانت قيمة معامل ارتباط "بيرسون" دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث كلما زادت القدرة علي استشرف المستقبل زادت القدرة علي تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات.

- تحليل التباين :

جدول (4) تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	909.589	909.589	الانحدار
0.000	638.855	1.424	132.414	الخطأ

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين القدرة علي استشراف المستقبل وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 638.855 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول، وقبول الفرض البديل، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين استشراف المستقبل وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

2/1- اختبار الفرض الفرعي الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين الرؤية المستقبلية وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

- معامل الارتباط:

جدول (5) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "بيرسون"	المتغير المستقل
تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات	0.000	0.219(**)	الرؤية المستقبلية

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي معنوي بين وضوح الرؤية الاستراتيجية وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات، حيث كانت قيمة

معامل ارتباط "بيرسون" دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث كلما زاد وضوح الرؤية المستقبلية زادت القدرة علي تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات.

### - تحليل التباين :

جدول (6) تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	1538.533	1538.533	الانحدار
0.000	944.655	1.629	151.467	الخطأ

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين الرؤية الاستراتيجية وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 944.655 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهية العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني، وقبول الفرض البديل، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوي معنوية 0.01 بين الرؤية المستقبلية وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

### 3/1- اختبار الفرض الفرعي الثالث:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوي معنوية 0.01 بين التفكير المنظم وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

## - معامل الارتباط:

جدول (7) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "بيرسون"	المتغير المستقل
تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات	0.000	0.510 (**)	التفكير المنظم

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي معنوي بين التفكير المنظم وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات، حيث كانت قيمة معامل ارتباط "بيرسون" دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث كلما زاد اتباع التفكير المنظم زادت القدرة علي تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات.

## - تحليل التباين :

جدول (8) تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	606.367	606.367	الانحدار
0.000	344.625	1.759	163.633	الخطأ

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين التفكير المنظم وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات، حيث كانت قيمة اختبار "ف" 344.625 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث، وقبول الفرض البديل، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين التفكير المنظم وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

## 4/1- اختبار الفرض الفرعي الرابع:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين التحالفات الاستراتيجية وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

- معامل الارتباط:

جدول (9) مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير التابع	المعنوية	معامل ارتباط "بيرسون"	المتغير المستقل
تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات	0.000	0.332 (**)	التحالفات الاستراتيجية

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط طردي معنوي بين التحالفات الاستراتيجية وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات، حيث كانت قيمة معامل ارتباط "بيرسون" دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث كلما زادت التحالفات الاستراتيجية زادت القدرة علي تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات.

- تحليل التباين :

جدول (10) تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع

اختبار " ف "		متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان
المعنوية	القيمة	692.683	692.683	الانحدار
0.000	236.560	2.928	272.317	الخطأ

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة انحدارية بين التحالفات الاستراتيجية وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات، حيث كانت قيمة



اختبار "ف" 236.560 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الرابع، وقبول الفرض البديل، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين التحالفات الاستراتيجية وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة وإثبات عد صحة الفروض الفرعية يكون قد تم إثبات عد صحة الفرض الرئيس، وقبول الفرض البديل، أي أنه:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين الذكاء الاستراتيجي وبين تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة  
ه- تحليل اتجاهات عينة الدراسة الميدانية:

1- تحليل نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

بالجامعات المصرية الخاصة:

جدول (12) التحليل الوصفي لأبعاد الانكفاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية  
الخاصة

م	العبرة	المتوسط
1	- استشراف المستقبل: قدرة الجامعة على التجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخلها أو خارجها.	4.4747
2	هناك آليات للمبادأة واستباق للأحداث بما يتيح التعامل مع التغيرات المحيطة بالسرعة المناسبة.	4.2308
3	تهتم الجامعة بالبحوث والدراسات المستقبلية لبلورة وتفعيل استراتيجيات المستقبل.	4.1758
4	- الرؤية الاستراتيجية: هناك رؤية واضحة للجامعة للتنبؤ باتجاهات السوق والمنافسين.	4.2967
5	هناك أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية الجامعة فيما يخص تحقيق التفوق والتميز.	4.1222
6	يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للجامعة وفق أساليب ومنهجية علمية.	4.1000
7	- التفكير المنظم: لدي القيادات الجامعية القدرة على صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.8901
8	التفكير خارج الصندوق من الإستراتيجيات الأساسية للجامعة.	3.9080
9	تسعى الجامعة الى نقل وتحويل الى برامج تنفيذية ذات كفاءة تساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية.	3.9667
10	- التحالفات الاستراتيجية: تهتم الجامعة بعقد شراكات مع الجامعات المنافسة.	3.9326
11	تهتم الجامعة بعقد شراكات مع الجامعات العالمية لتحقيق ميزة تنافسية.	4.1111
12	تهتم الجامعة بعقد شراكات مع الشركاء من المجتمع المحلي والبيئة المحيطة.	3.8889

يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث كانت في الاتجاه الموجب لدرجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط العام (3 درجات)، وتشير تلك النتائج إلي قدرة كبيرة للجامعات علي انتهاج الذكاء الاستراتيجي كأسلوب عمل، حيث لدي الجامعات القدرة علي استشراف المستقبل والتجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخلها أو خارجها واتخاذها لآليات للمبادأة واستباق للأحداث بما يتيح التعامل مع تلك التغيرات بالسرعة المناسبة من خلال اهتمامها

بالبحوث والدراسات المستقبلية لبلورة وتفعيل استراتيجيات المستقبل، وقد بينت النتائج أيضاً وضوح الرؤية الاستراتيجية للجامعة للتعلم باتجاهات السوق والمنافسين، وأن هناك أهداف طويلة الأجل وفق أساليب ومنهجية علمية تعبر عن رؤية الجامعة فيما يخص تحقيق التفوق والتميز، وتشير النتائج كذلك إلى اتباع الجامعة للمنهجية والتفكير العلمي المنظم في مناحي عملها المختلفة من خلال قدرة القيادات الجامعية علي صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية والقدرة علي نقل وتحويل الي برامج تنفيذية ذات كفاءة تساهم في تحقيق الريادة الإستراتيجية، وفيما يخص التحالفات الاستراتيجية نجد أن الجامعات تهتم بعقد شركات سواء مع الجامعات المنافسة أو الجامعات العالمية أو مع الشركاء من المجتمع المحلي والبيئة المحيطة.

## 2- تحليل نتائج الدراسة الميدانية لعناصر التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة:

جدول (13) تحليل نتائج الدراسة الميدانية لعناصر التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة

المتوسط	العبارة	
3.8652	<b>- الكفاءة:</b> تسعى الجامعة الى اتخاذ الاجراءات التي من شأنها خفض الفاقد الى أقل قدر ممكن.	1
3.9101	تعمل الجامعة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.	2
4.1011	يتم مراقبة العمليات وطرق التشغيل لضمان تحقيق معدلات أداء عالية.	3
4.2727	<b>- الجودة:</b> تبني الجامعة استراتيجياتها وفق تحقيق مفهوم الجودة الشاملة.	4
3.8427	يتم تقديم الخدمات الجامعية وفق أعلى معايير جودة تقديم الخدمات.	5
3.8621	يتم نشر مفاهيم الجودة لتكون بمثابة ثقافة تنظيمية سائدة بالجامعة.	6
3.9101	<b>- التجديد المستمر:</b> تضع الجامعة الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة من الجامعات المنافسة.	7
4.0471	يتم التأكد من تحقيق التطوير المستمر في كافة سياسات الجامعة لتحقيق التفوق.	8
4.0515	تطور الجامعة من سياساتها لتساير التطور في أساليب عمل الجامعات المنافسة.	9
3.9885	<b>- الاستجابة لاحتياجات العميل:</b> هناك مؤشرات لمدى تلبية رغبات وتطلعات الطلاب تراجع باستمرار لتطويرها.	10
3.9080	تحرص الجامعة علي الإرتقاء بتطلعات العملاء وتضع مصلحة الطلاب في مقدمة اهتماماتها.	11
3.7816	تتوافر القياسات اللازمة لبيان مدى تأثير الجامعة في المجتمع والبيئة.	12

يتضح من الجدول السابق أن استجابات عينة البحث كانت في الاتجاه الموجب لدرجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط العام (3 درجات)، وتشير تلك النتائج إلي قدرة كبيرة للجامعات علي التنافسية القطاعية، حيث تتبني معايير التنافسية القطاعية والمتمثلة في: الكفاءة والتي تبرز في سعي الجامعة الى اتخاذ الاجراءات التي من شأنها خفض الفاقد الى

أقل قدر ممكن و الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال مراقبة العمليات وطرق التشغيل لضمان تحقيق معدلات أداء عالية. وكذلك الجودة والتي تبرز في بناء الجامعات لاستراتيجياتها وفق تحقيق مفهوم الجودة الشاملة، ونشر مفاهيم الجودة لتكون بمثابة ثقافة تنظيمية سائدة بالجامعات، مما يجعل تقديم الخدمات الجامعية يتم وفق أعلى معايير جودة تقديم الخدمات، ومن حيث التجديد المستمر نجد أن الجامعات تضع الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة المتزايدة من الجامعات المنافسة والتأكد من تحقيق التطوير المستمر في كافة سياسات الجامعة لتساير التطور في أساليب عمل الجامعات المنافسة وتحقيق التفوق، وبخصوص الاستجابة لاحتياجات العملاء فهناك مؤشرات لمدى تلبية رغبات وتطلعات الطلاب تراجع باستمرار لتطويرها، وتوافر القياسات اللازمة لبيان مدى تأثير الجامعات في المجتمع والبيئة ، وذلك حرصاً من الجامعات علي الارتقاء بتطلعات العملاء ووضع مصلحة الطلاب في مقدمة اهتماماتها.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: ملخص النتائج

- تسعى المؤسسات كافة ومن بينها المؤسسات الجامعية إلى الاستمرار والبقاء وتحقيق الريادة الاستراتيجية، لذلك لا بد لها من اكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق والتميز، وتضمن من خلالها تحقيق الغايات والأهداف، ولكن التغيرات التي تعرفها مؤسسات الأعمال اليوم فرضت عليها تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرار، والحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة، لذلك أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية -وبخاصة في قطاع الجامعات- يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأدوات والوسائل التي تمكنها من تحقيق قدرة تنافسية قطاعية لعل أبرزها الذكاء الاستراتيجي.

- الذكاء الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تجربها الجامعات المصرية الخاصة والخاصة بالبحث عن المعلومات من البيئة المحيطة وجمعها

وتحليلها ومعالجتها، بهدف التنبؤ بالمستقبل وتوقعه وفق تفكير منهجي منظم، بما يزيد من قدرة تلك الجامعات علي المنافسة القطاعية.

- تم اختبار فروض الدراسة الميدانية، والتي أسفرت عن وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (القدرة علي استشراف المستقبل، والرؤية الاستراتيجية، والتفكير المنظم، والتحالفات الاستراتيجية) وبين تدعيم التنافسية القطاعية والمتمثلة في (الكفاءة، والجودة، والتطوير المستمر، والاستجابة لاحتياجات العملاء) بالجامعات المصرية الخاصة.

- أن استجابات عينة البحث كانت في الاتجاه الموجب لدرجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط العام (3 درجات)، وتشير تلك النتائج إلي قدرة كبيرة للجامعات علي انتهاج الذكاء الاستراتيجي كأسلوب عمل.

- أن استجابات عينة البحث كانت في الاتجاه الموجب لدرجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط العام (3 درجات)، وتشير تلك النتائج إلي قدرة كبيرة للجامعات علي التنافسية القطاعية.

#### ثانياً: التوصيات:

- ضرورة السعي إلي زيادة القدرة التنافسية للجامعة من خلال تنمية وفتح مجالات وخدمات جامعية جديدة، وليس مجرد التنافس على أجزاء من السوق الحالي للمنافسين، من خلال الاستخدام الكفء والفعال للطاقات والقدرات المتاحة بالجامعات وانتهاجاً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

- ضرورة إجراء تحليل إستراتيجي لموقف الجامعات التنافسي من خلال مسح بيئي داخلي لنقاط القوة والضعف في ممارسات الأنشطة اللوجستية، وكذلك التعرف علي الفرص والتهديدات المتاحة في السوق، وبناء علي ذلك التحليل يتم تحديد الفجوة التنافسية عن الفرق بين المركز التنافسي الواقعي للجامعة وبين المركز التنافسي المرغوب فيه، ومن ثم التخطيط الاستراتيجي لزيادة القدرة التنافسية القطاعية وفق نتائج قياس الفجوة التنافسية.

- ضرورة تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين كافة أرجاء الجامعات وأنشطتها وتبنيها كثقافة تنظيمية، لما لها من دور فعالا في تدعيم القدرة التنافسية القطاعية للجامعات.
- ضرورة صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للجامعات تعتمد علي ممارسات الذكاء الاستراتيجي لاستكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة ببيئة القطاع الجامعي؛ بما يمكنها من تدعيم قدرتها التنافسية علي مستوي القطاع.
- ضرورة استحداث وحدة ضمن إدارة البحوث والتطوير بالجامعات خاصة بالذكاء الاستراتيجي من أجل تزويدها بالمعلومات الضرورية لاغتنام الفرص البيئية وتجنب المخاطر المحيطة، بغية القدرة التنافسية.
- ضرورة تبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات العالمية التي تتبعها الجامعات الدولية لبناء ميزة تنافسية للجامعات مقارنة بمثيلاتها في القطاع.

**المراجع:****أولاً: المراجع العربية:****أ- الكتب:**

- البارودي، منال أحمد (2019)، علم استشراف المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البلداوي، عبد الحميد (2002)، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الأردن: دار الشروق للنشر.
- ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2003.
- السلمي، على (2012)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- شمت، نيفين (2010)، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعية، الإسكندرية.
- عبد المتعال، الطحان، محمد سيد أحمد، عماد عبد الخالق (2015)، أساسيات التفكير المنطقي والبحث العلمي، القاهرة، مكتبة عباد الرحمن للطباعة والنشر.
- هل، شارلز وجونز، جاريت (2002)، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد ومحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض.
- الهنداوي وآخرون أحمد ذوقان (2017)، استشراف المستقبل وصناعاته، ما قبل التخطيط الاستراتيجي.. استعداد ذكي، دبي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.

**ب- المجلات والدوريات:**

- آل شافي وأبو قاعود، شافي بن محمد سعود، غازي (2020)، "دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية"، الأردن، مجلة الزرقا للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2020.



- بلالي، أحمد (2005) استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والمستويات"، جامعة ورقلة، الجزائر 8-9 مارس.
- راضي، ميرفت (2012)، تصور مقترح لتدعيم المزايا التنافسية في الجامعات الفلسطينية، بحث مقدم إلى مؤتمر "التنافسية الإقليمية للمؤسسات العربية"، جامعة القاهرة.
- سالم، أحمد عبد العظيم أحمد، (2020) توظيف رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية استراتيجية مقترحة، كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، المجلد 20، العدد 1.
- عباس، نسرين (2006)، مناهج ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية، مؤتمر "القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية"، جامعة حلوان، القاهرة 7-9 مايو.
- قاسمي، شاكر محمد علي (2020)، "تنافسية الجامعات كمدخل للرفع من تنافسية الاقتصاد، قراءة في البعد والمرتكزات في ضوء التجربة السنغافورية"، العراق، مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث، المجلد 34، العدد 7.
- القرني، علي بن حسن يعن الله، (2020)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك - دراسة إرتباطية تنبؤية، الأردن، جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد 188، الجزء الأول.
- ويح، محمد عبد الرازق (2013)، متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مجلد 24، عدد 95.

## ثانياً – المراجع الأجنبية:

- Al-Ubaidi, et al. (2012), Strategic Intelligence to Enhance Quality of Auditing An Exploratory Study of the Views of a Sample of Financial Supervisors in the Financial Supervision Bureau, The Eleventh Annual Scientific Conference on Business Intelligence and Knowledge Economy, Al Zaytoonah University, Amman, p. 753.
- Baei. Fahime, Ahmadi. Masoud, Malafeh. NedaShrifiAsadi, & Baei.Abbasali. (2020), “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).
- Clar, G.; Acheson, H.; Hafner-Zimmermann, S.; Sautter, B.; Buczek, M.; Allan, J.(2008). Strategic Policy Intelligence Tools. Enabling better RTDI policy-making in Europe's regions Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin.
- Goleman, D. (2002), Leadership that gets Results, Harvard Business Review, 78, (2).
- Hawks, Majd. (2017), Measuring the dimensions of strategic intelligence among managers of medium-sized private companies and their effect on competitive capabilities in the Syrian Arab Republic, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume 33, No. 1.
- Jung, Y. (2009), An Approach to Organizational Intelligence Management (A Framework for Analyzing Organizational Intelligence within the Construction Process).
- Kalkan, Veli. (2005), Organizational Intelligence: Antecedents and Consequences. Journal of Business & Economics Research (JBER). 3. 10.19030/jber.v3i10.2818.
- Maccoby, M.(2011). Strategic Intelligence: conceptual system of leadership for change, Performance Improvement, pp. 31- 40.
- Maccoby, Michael et al., (2004). To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence, Factor in Talent. Available from: <http://www.factorintalent.com/>.