

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في
تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي
للجامعات المصرية
(جامعة عين شمس نموذجاً)

د/أحمد محمد محمد عبد العزيز
أستاذ التخطيط الاستراتيجي المساعد
قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة عين شمس

المستخلص

تستهدف الدراسة الحالية إحداث طفرة إستراتيجية في أداء الجامعات المصرية من أجل وضعها في مقدمة الجامعات العالمية داخل العديد من التصنيفات العالمية ، وبالتالي نحن في حاجة لامتلاك جامعاتنا لمقومات الذكاء التنافسي والاستراتيجي ، وذلك من أجل تحليل استراتيجيات الجامعات المنافسة على جميع المستويات العالمية والاقليمية ، وأيضاً امتلاك جميع مقومات الذكاء الاستراتيجي والتي تكمن في استشراف مستقبل الجامعات ، والتفكير بمنطق النظم ، وزيادة الدافعية والحدس و الإبداع لديها ، وبالتالي نحن في حاجة لنماذج حديثة تقوم بتفعيل هذا المقومات مثل التحالفات الاستراتيجية ، حيث لجأت العديد من الجامعات العالمية لهذا النمط لتحقيق مقومات الذكاء التنافسي والاستراتيجي لها ، وبالتالي تحاول الدراسة الحالية عمل نمذجة باستخدام التحليل المورفولوجي _ وهو أحد انماط الادوات والأساليب المستقبلية _ لدور لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي .

الكلمات المفتاحية : التحالفات الاستراتيجية ، الذكاء التنافسي ، الذكاء الاستراتيجي ، التحليل المورفولوجي

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

Morphological Analysis-Based Modeling of the Role of Strategic Alliances in Achieving the Fundamentals of Integration between Competitive and Strategic Intelligence in Egyptian Universities

(Ain Shams University as a case study)

Dr. Ahmed Mohammad Abdel Aziz
Associate Professor of Strategic Planning
Department of Foundations of Education
Faculty of Education-Ain Shams University

Abstract

The current study aims at achieving a strategic breakthrough in the performance of Egyptian universities in an attempt to place them among the leading universities in the overall world university rankings. In order to achieve this goal, the Egyptian universities have to possess the fundamentals of competitive and strategic intelligence so that they can analyze the strategies of competitive universities at the regional and global level. In addition, our universities have to possess the basics of strategic intelligence which can be manifested in the ability to predict the future of universities, to think logically and systematically, and to increase motivation, intuition and creativity. Accordingly, our universities need modern models to activate these essentials such as strategic alliances to which many universities

have resorted in order to achieve the fundamentals of strategic and competitive intelligence. In this regard, the current study attempts to propose a modeling of the role of strategic alliances in achieving the fundamentals of integration between competitive and strategic intelligence. This modeling is primarily based on morphological analysis which is considered one of future study methods and tools.

Key Terms: Strategic alliances- competitive intelligence- strategic intelligence- morphological analysis

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية

(جامعة عين شمس نموذجاً)

د/أحمد محمد محمد عبد العزيز
أستاذ التخطيط الإستراتيجي المساعد
قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة عين شمس

أولاً- المقدمة:

اتسمت البيئات التي تعمل بها المنظمات في جميع القطاعات الإنتاجية منها والخدمية بالتعدد؛ وذلك نتيجة التغييرات السريعة المتلاحقة التي أدت إلى زيادة الاضطرابات والتهديدات التي تواجهها، حيث أصبح من الصعوبة تحديد حجم التهديدات التي تواجه هذه المنظمات، وبالتالي لجأت جميع المنظمات إلى تبني التفكير الإستراتيجي بكل قواعده ومحدداته وخطواته ونماجه؛ وذلك من أجل محاولة مواجهة هذه التهديدات.

ونتيجة لزيادة التعقيد والمنافسة بين بيئات المنظمات، لجأت العديد منها إلى محاولة توفير نظم للتنبؤ الإستراتيجي بها، ويعتمد ذلك - كما أكد أنسوف Ansoff - على تواجد نظم للمعلومات الإستراتيجية تقوم بوضع تصور واضح عن الفرص التي تتواجد في بيئات المنظمات، وأيضاً التهديدات التي تواجهها. كما أكد أهمية تواجد مواصفات للنظم الإدارية للتعامل مع القضايا الإستراتيجية التي تؤثر في تنافسية المنظمات.

(Jokull Johannesson , 1994 , 2)

وتشهد الجامعات كغيرها من المنظمات في جميع أنحاء العالم حالياً مستوى مرتفعاً من القدرة التنافسية في العديد من العمليات التي تتم داخلها، والتي تساعد الجامعات في القيام بوظائفها للحصول على مخرجات تعليمية وبحثية وخدمية على درجة من الجودة تتناسب مع متطلبات العملاء الداخليين المتمثلين في الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين... إلخ. وأيضاً العملاء الخارجيين، مثل القطاعات التنموية بالمجتمعات، حيث أصبح للجامعات العديد من المعايير التي تضعها في التصنيفات العالمية.

لذا فقد لجأت العديد من المنظمات علي جميع المستويات الإنتاجية والخدمية إلى بناء خطط إستراتيجية تضمن لها التكيف مع التغيرات السريعة المتلاحقة في البيئة الخارجية المعقدة، وتحقق عن طريقها العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. لذا فقد اتخذت العديد من الإستراتيجيات في سبيل تحقيق ذلك، لعل من أهمها التحالف بين المنظمات التي تعمل في القطاع نفسه سواء على المستوى الخارجي أم الداخلي؛ ليحل التعاون محل التنافس.

وتجب الإشارة إلى امتلاك التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة العديد من المميزات، لعل من أهمها السعي المستمر إلى تحقيق التميز في توظيف مواردها للحصول على أعلى عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة، وتحقيق نوع من التكامل التكنولوجي بين المؤسسات. كما أن المؤسسات تبحث عن أفضل أساليب الإنتاج والتسويق، وذلك من خلال تشجيع الابتكار والإبداع من خلال الأفكار الجديدة التي تتبع من وراء البحث العلمي بهذه المؤسسات.

وبناء على ما سبق تحتاج الجامعات إلى نظم معلومات على أعلى مستوى من أجل وضع الإستراتيجيات التي تحقق لها أهدافها؛ لذا فلا بد للجامعات من امتلاك ذكاء إستراتيجي في تحركاتها من أجل التكيف مع طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئتها، حيث يجب أن تسعى إلى امتلاك فرق للذكاء الإستراتيجي تقوم بعمل مسح للبيئة الخارجية التي تتواجد بها لتحليل جميع التحديات التي تواجه الجامعات سواء في الوقت الحالي أم في المستقبل. وبالتالي أصبحت عدة جامعات على المستوى العالمي تمتلك

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

فرقاً للذكاء الإستراتيجي من خلال تواجد قطاع بالجامعة خاص بالمعلومات الإستراتيجية.

وبتحليل ما سبق يتضح تغير طبيعة التنافس بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية والإقليمية، بل وأصبحت تتخذ العديد من الأشكال لمواجهة متغيرات البيئة التنافسية شديدة الصعوبة، وبذلك تجد هناك عدداً من الجامعات تحاول الحفاظ على مميزاتها التنافسية المستدامة من أجل ضمان البقاء على مستوى التنافس العالمي أو الإقليمي، في حين تحاول جامعات أخرى الصعود ببناء ميزة تنافسية، وجامعات لا تستطيع الحفاظ على المميزات التنافسية لها؛ فيحدث لها تأخر في الترتيب العالمي.

وبالتالي فهناك حاجة للجامعات المصرية إلى تحقيق متطلبات النجاح الإستراتيجي والتنافسي في آن واحد، ومن ثمَّ زادت الحاجة إلى تحقيق نوع من التكامل بين الذكاء التنافسي والذكاء الإستراتيجي من أجل تحقيق متطلبات القطاعات التنموية بالمجتمعات العالمية والإقليمية والمحلية، وتحقيق الاستثمار الأمثل لجميع الموارد الإستراتيجية الملموسة وغير الملموسة داخل الجامعات.

ونتيجة لما سبق أصبح من الصعب التحكم في مسارات الجامعات المصرية في تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي؛ وذلك نتيجة تعقد الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية... إلخ المحيطة بالجامعات والمؤثرة فيها. وبالتالي تجعل من الصعوبة التحرك بديناميكيات خطية للجامعات تجاه تحقيق هذه المتطلبات، لذا زادت الحاجة إلى أساليب التحليل النوعي التي تعتمد على توظيف مقومات التصور والإبداع ضمن أطر عملية محددة، وذلك من أجل وضع عدد من الحلول البديلة لمسار التحالفات الإستراتيجية في تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي.

لذا لجأت الدراسة إلى استخدام أسلوب التحليل المورفولوجي؛ لما له من مميزات في نمذجة دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي

والإستراتيجي، مما يترتب عليه وضع عدد كبير جداً من الحلول والمسارات البديلة، ثم الانتقاء من هذه المسارات ما يتناسب مع مقومات الواقع، من أجل طرح العديد من المسارات ومحاولة تنقيحها وفقاً لعدد من المعايير تساعدنا في اختيار عدد من المسارات الأكثر احتمالاً، واستبعاد كل ما هو أضعف احتمالاً.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

تشير العديد من التصنيفات العالمية إلى تقدم عدد من الجامعات العالمية خلال عدة سنوات، والحفاظ على تقدمها وترتيبها في مقدمة التصنيفات، مثل: جامعة هارفرد، وكمبردج. وهناك أيضاً جامعات كانت متأخرة في هذه التصنيفات خلال مراحل زمنية معينة واستطاعت إحداث طفرة إستراتيجية، ووضعت نفسها في المقدمة، كبعض الجامعات التركية، مثل جامعة الشرق الأوسط للتقنية. وهناك جامعات أخرى ظلت تحتل مؤخرة التصنيفات العالمية مثل الجامعات المصرية.

لذا فالجامعات المصرية في حاجة ملحة إلى الذكاء التنافسي والإستراتيجي لتعديل وضعها في التصنيفات العالمية، ومن ثمّ فهي في أشد الحاجة إلى تبني العديد من النماذج التي تساعد على تحقيق هذين النمطين من الذكاء. وبما أن العديد من الجامعات أقامت عدداً من التحالفات الإستراتيجية في الكثير من المجالات المختلفة من أجل تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي؛ لذا تسعى الجامعات المصرية إلى عقد عدد من التحالفات الإستراتيجية مع العديد من الجامعات على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية من أجل تحقيق مقومات هذا التكامل.

ولكن هناك العديد من الإشكاليات التي تواجه الجامعات المصرية، منها إشكاليات على مستوى المدخلات، مثل: ضعف نظم استقطاب أعضاء هيئة التدريس، وعدم تناسب موارد التمويل مع متطلبات الجامعات، وقلة الموارد الفيزيقية... إلخ. وإشكاليات على مستوى العمليات سواء في أنشطة التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو نظم الإدارة... إلخ. وإشكاليات على مستوى المخرجات في عدم وجود تناسب بالدرجة

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

المتوقعة بين كفاءة الخريجين ومتطلبات القطاعات التنموية بالمجتمع وضعف المخرجات القيمة... إلخ.

وبالتالي تقف هذه الإشكاليات عائقاً أمام عقد هذه التحالفات؛ مما يترتب عليه صعوبة تحقيق مقومات الذكاء التنافسي والإستراتيجي. وبالتالي نحن في حاجة إلى نمذجة مقومات الذكاء التنافسي والإستراتيجي من أجل رسم العديد من المسارات البديلة التي تساعد التحالفات الإستراتيجية في تفعيل هذه المقومات؛ ومن ثم فنحن في حاجة إلى أسلوب يساعد على نمذجة هذا الدور؛ لذا تسعى الدراسة إلى استخدام أسلوب التحليل المورفولوجي من أجل تحقيق خطوات النمذجة.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

"كيف يمكن نمذجة دور التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المصرية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي لها باستخدام التحليل المورفولوجي؟"

وبناء على ما سبق يمكن صياغة المشكلة في عدد من الأسئلة التالية:

- ١- ما بنية التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المصرية والعالمية والإقليمية؟
- ٢- ما مقومات تحقيق التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية؟
- ٣- كيف يمكن تحقيق متطلبات النمذجة بالتحليل المورفولوجي في الدراسات العلمية؟
- ٤- ما دور التحليل المورفولوجي في نمذجة دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء الإستراتيجي والتنافسي للجامعات المصرية؟

ثالثاً- فرضيات الدراسة:

هناك عدد من الفروض التي تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن مدى صحتها أوخطئها، وتنبثق من الفرضية الأساسية التالية:

• **الفرضية الرئيسة:** تسهم مقومات التحالفات الإستراتيجية للجامعات المصرية في تحقيق التكامل بين النجاح الإستراتيجي والتنافسي لها.

وينبثق عن هذه الفرضية الأساسية عددٌ من الفرضيات الفرعية الآتية:

• **الفرضية الفرعية الأولى:** تؤثر مقومات التحالفات الإستراتيجية في قدرة الجامعات المصرية على استشراف مستقبلها.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** تزيد مقومات التحالفات الإستراتيجية من قدرة الجامعات المصرية على التفكير النظمي.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** تثير مقومات التحالفات الإستراتيجية الدافعية لدى الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:** تزيد مقومات التحالفات الإستراتيجية من قدرة الجامعات المصرية على الحدس.

• **الفرضية الفرعية الخامسة:** تعمل مقومات التحالفات الإستراتيجية على تحقيق متطلبات الإبداع بالجامعات المصرية.

• **الفرضية الفرعية السادسة:** تساعد مقومات التحالفات الإستراتيجية على تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

رابعاً- أهداف الدراسة:

- هناك عدد من الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، لعل من أهمها ما يأتي:
- 1- تحليل عناصر التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المصرية والعالمية والإقليمية؛ وذلك من أجل التعرف على مبررات الأخذ بهذه التحالفات، وتحليل أهم مميزاتها وعيوبها.
 - 2- التعرف على أهم متطلبات تحقيق التكامل بين النجاح الإستراتيجي والتنافسي للجامعات المصرية، وذلك محاولة لوضع الجامعات المصرية على الخريطة العالمية، واحتلال ترتيبات متقدمة في التصنيفات العالمية.
 - 3- التعرف على الخطوات الأساسية والواجب اتباعها من أجل تحقيق متطلبات النمذجة باستخدام التحليل المورفولوجي في العديد من الدراسات العلمية بشكل عام، وفي القطاع التربوي بشكل خاص.
 - 4- رصد عدد من المسارات المستقبلية البديلة من خلال نمذجة دور مقومات التحالفات الإستراتيجية داخل الجامعات المصرية في تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء الإستراتيجي والتنافسي للجامعات المصرية.

خامساً- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة الحالية في قدرتها على إثارة انتباه الجامعات المصرية لأهم العناصر الواجب توافرها لتحقيق مستلزمات النجاح على المستويات الإستراتيجية والتنافسية؛ وذلك من أجل محاولة توفيرها في الخطط الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لها، حيث تعد هذه العناصر بمثابة العمود الفقري للخطط على جميع المستويات بالجامعات لمواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الجامعات، والتي تزداد تعقداً في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين.

كما تظهر أهمية هذه الدراسة في محاولة الجامعات المصرية توفير مقومات التحالفات الإستراتيجية؛ حتى يكتب لها النجاح عند تكوينها. وأيضاً نتيجة توافر هذه المقومات تلجأ الجامعات المصرية إلى التحالف مع الجامعات القوية ذات السمعة العالمية، والتي لها ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية؛ لأن التحالف مع جامعات ضعيفة متأخرة في التصنيفات العالمية ليست له أية قيمة مضافة على مكانة الجامعات المصرية.

وتأسيساً على ما سبق تتضح أهمية تواجد نماذج التحالفات الإستراتيجية في الجامعات المصرية نظراً لطبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل داخل القطاعات التنموية بالمجتمعات، وقدرة التحالفات علي ملاحقة هذه المتغيرات، وبالتالي تكوين مخرجات بشرية لها قدرات ذات طبيعة خاصة داخل تخصصات دقيقة تسهم في تحقيق طفرات إستراتيجية في المجتمع المصري، وبالتالي يزداد العائد الاقتصادي من الجامعات المصرية؛ مما يؤدي إلى تحقيق تنمية شاملة للمجتمع المصري.

سادساً- منهجية الدراسة:

فرض موضوع الدراسة استخدام منهجية مركبة إحداهما المنهج الوصفي؛ وذلك من أجل دراسة التحالفات الإستراتيجية كما هي في الواقع، ووصف تأثيرها في تحقيق الذكاء التنافسي والإستراتيجي، وجمع المعلومات الخاصة بذلك مع التعبير عنها كميّاً وكيفيّاً، تمهيداً لفهم التحالفات وتشخيصها وتحليلها، وتحديد العلاقات بين التحالفات الإستراتيجية والذكاء التنافسي والإستراتيجي، وصولاً إلى إمكانية تطبيق هذه التحالفات مع الجامعات المصرية والتحكم فيها.

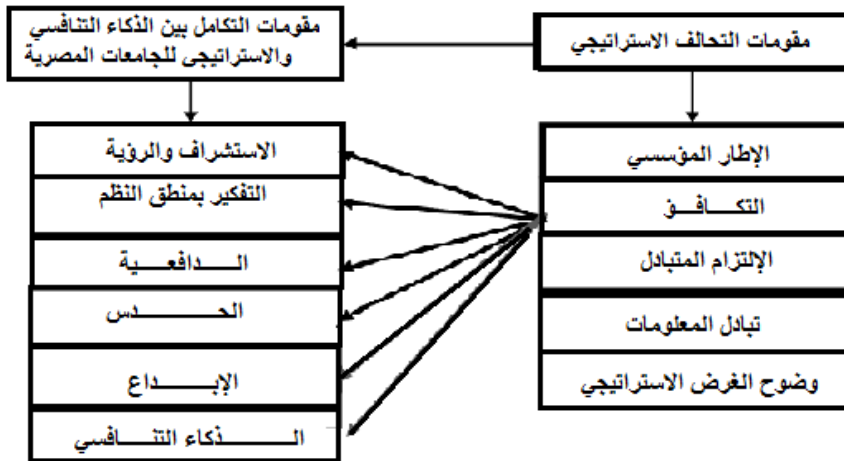
والمنهجية الأخرى تتمثل في التحليل المورفولوجي لبنية التحالفات الإستراتيجية كمدخل لتحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي؛ حيث إن التحليل المورفولوجي أحد أهم المناهج الاستشرافية القادرة على وضع عدد كبير جداً من السيناريوهات، ثم اختيار الأقرب للتحقيق من بين هذه السيناريوهات. وتجب الإشارة إلى أن التحليل المورفولوجي يعتمد على التفكير الاستقرائي **Inductive Thinking**

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

القائم على تبسيط المعرفة الكلية لمعرفة جزئية، وأيضاً التفكير القياسي أو الاستدلالي أو الاستنباطي **Deductive Thinking** القائم على استقراء المعرفة الكلية من المعرفة الجزئية السابقة.

سابعاً- نموذج الدراسة:

يشير الشكل رقم (١) إلى نموذج الدراسة، الذي يوضح متغيرات الدراسة، التي تكمن في المتغير الخاص بمقومات التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحقيق عناصر النجاح الإستراتيجي والتنافسي للجامعات المصرية:



شكل رقم (١)

نموذج الدراسة

تحديد المصطلحات:

هناك خمسة مصطلحات رئيسة يجب التصدي لها؛ وذلك كمحاولة لفهم المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهما: التحالفات الإستراتيجية، والذكاء التنافسي، والذكاء الإستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:

١- النمذجة **Modeling**: ينتمي مفهوم النمذجة /النموذج، مثل مفهوم النظام أو النظرية، إلى فئة من المفاهيم التي تشمل نطاقاً غير محدود من المفاهيم؛ حيث إن الطبيعة المفتوحة لهذه المفاهيم تجعل من الصعب منحها تعريفاً شاملاً ودقيقاً من وجهة نظر فلسفة العلم. وكثيراً ما نجد أن مفهوم النموذج يعتمد على مفهوم "التمثيل"، سواء أكان تمثيلاً رياضياً أم رمزياً أم مفاهيمياً للشيء الذي يتم تصميمه أو معالجته أو تطويره من منظور شامل، حيث تتم المعالجة من خلال مجموعة من الرموز لتمثيل أغراضنا الحالية. (Tom Ritchey , 2018,81)

وبالتالي نحن في حاجة إلى نمذجة مقومات النجاح التنافسي والإستراتيجي من خلال التحالفات الإستراتيجية؛ وذلك من أجل التعرف على المسارات المختلفة والنماذج المطروحة من أجل وضع العديد من الحلول المختلفة، واختيار ما يتناسب منها مع طبيعة المقومات التي تتواجد في الجامعات لتطبيق النموذج المختار.

٢- التحليل المورفولوجي **Morphological Analysis**: طريقة تقوم على تحليل المشكلة أو القضية البحثية لمجموعة من الأفكار الفرعية الجزئية. أي تتم تجزئة القضية البحثية لعدد من الفرعيات، ثم إعادة تركيب هذه الأفكار الجزئية مع بعضها البعض بشكل منطقي من جديد لتكوين أفكار كلية جديدة ذات خصائص معينة. وبالتالي فهو أسلوب يركّز على الشكل والنوعية أكثر من تركيزه على الوظيفة والكم. (عشان محمد غنيم، ٢٠١١، ٨٧)

لذا يتميز التحليل المورفولوجي بالعديد من المميزات في القطاع التربوي؛ لما له من قدرة فائقة على تحليل المشكلة من خلال تقطيعها إلى عدد من الأجزاء الصغيرة، ثم إعادة تركيبها بشكل منطقي وبطريقة معينة؛ وذلك من أجل الحصول على عدد كبير من الأفكار التي لم تكن مطروحة من قبل، ومحاولة اختيار المناسب منها في ضوء المقومات، واستبعاد غير المناسب وفقاً لعدد من المعايير.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

٣- التحالفات الإستراتيجية **Strategic Alliance**: تستقر العديد من الأدبيات على أن التحالفات الإستراتيجية اتفاقيات طويلة الأجل ودولية بين شركاء الأعمال، ويتم إبرامها على أساس مبادئ الشراكة، وكفاية الفوائد المستمدة من الاتحاد، ولكن مع الحفاظ على الاستقلالية التنظيمية للأطراف. ويعرفها آخرون بأنها علاقات إستراتيجية هادفة بين الشركات المستقلة التي تشترك في أهداف متوافقة، وتسعى جاهدة إلى تحقيق منافع متبادلة، وتقر بمستوى عال من الاعتماد المتبادل. كما تم تناولها على أنها ترتيب تجاري دائم وطوعي بين شركتين بما في ذلك التبادل أو المشاركة أو التطوير التعاوني للمنتجات والتقنيات والخدمات؛ وذلك لأن الوصول إلى الأصول والقدرات لدى كل منهما يعد أمراً حاسماً بالنسبة إلى الأداء الناجح لهذه المنظمات. (Roya Shakeri, Reza Radfar, 2017, 290)

كما تشير الأدبيات إلى أن التحالفات الإستراتيجية هي نوع من أنواع التعاون بين المنظمات على المدى القصير أو الطويل، ويشتمل على تبادل المنتجات والتقنيات والخدمات أو تقاسمها أو المشاركة في تطويرها من أجل تحقيق مجموعة مشتركة من الأهداف أو تلبية حاجة تجارية حرجة. وعلى الرغم من تركيزها على التعاون، فإن المنظمات التي تشكل تحالفات إستراتيجية تحافظ على هوياتها الأولية. وهي تهدف إلى تحقيق التآزر، حيث تكون فوائد كل شريك مرتبطة بمشاركة التحالف أكبر من جهودهم الفردية. (Lin ,Haiying , 2010 , 4)

وبالتالي فالتحالفات الإستراتيجية بين الجامعات تعدُّ اتفاقيات مرتبطة بمدى زمني معين بين هذه الجامعات، ويتم إبرامها على أساس العديد من المبادئ سواء التدريسية المتمثلة في اتفاقيات البرامج والمقررات أم البحثية المتجسدة في تحالفات المعرفة والأبحاث أم الخدمية التي تسهم في تقديم منتجات/خدمات تتناسب مع متطلبات العملاء من الجامعات سواء القطاعات التنموية بالمجتمعات أم غيرها من العملاء.

٤- الذكاء التنافسي **Competitive Intelligence**: وفي السياق نفسه عرف كالوف وسكينر Calof and Skinner الذكاء التنافسي بأنه علم وفن إعداد الشركات للمستقبل من خلال عملية إدارة المعرفة الممنهجة من خلال خلق المعرفة من المعلومات المتاحة بشكل مفتوح سواء بالتخطيط أو بالتحليل أو بالجمع... إلخ، وذلك من أجل وضعها أمام صانعي القرار. ويضيف هوفمان Hoffman بأنه: محرك ابتكار يستقطب أعمالاً أفضل من خلال محاولة تبني إستراتيجية للأعمال التجارية، كما قدمت جمعية خبراء المهارة التنافسية (SCIP 2007) تعريفاً للذكاء التنافسي بأنه "برنامج منهجي وأخلاقي لجمع المعلومات الخارجية وتحليلها وإدارتها والتي يمكن أن تؤثر في خطط الشركة وقراراتها وعملياتها". (Jean-Pierre Kruger 2010, 50-51)

وتأسيساً على ما سبق يتضح أهمية تواجد ذكاء تنافسي للجامعات التي تحتاج إلى التواجد على القمة دائماً، كما أنه لا يتضمن جمع معلومات عن الجامعات التنافسية الأخرى ومنظومة العمل داخل هذه الجامعات فقط، بل أيضاً لا بد من استنتاج معلومات ومحاولة خلق معلومات، كما لا يتوقف الأمر على المعرفة فقط، بل يجب على متخذي القرارات وصانعي السياسات محاولة الاستفادة من هذه المعلومات، وأيضاً وضعها أمام المخططين لوضع الخطط الإستراتيجية التي تجعل الجامعات متقدمة في المستقبل.

٥- الذكاء الإستراتيجي **Strategic Intelligence**: يعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه الشكل المحدد للتحليل المطلوب للمنظمات؛ وذلك من أجل صياغة السياسات والخطط على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية. كما أن نظم الذكاء الإستراتيجي لا تتعامل مع الأهداف الفردية بقدر ما تتعامل مع الاتجاهات العامة التي يمكن تفسيرها من خلال النظر في مجموعة كبيرة من الأنشطة المستهدفة. ومن ثم فلا بد من توافر قيادات بمواصفات معينة لترجمة نتائج التحليل المطلوب للمعلومات إلى مجموعة من الخطوات كترجمة للذكاء الإستراتيجي. (Don McDowell, 2009, 17)

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

وبتحليل الاتجاه الثالث في التعريف نجد إلقاء اللوم على القيادات في عدم قدرتها على وضع الجامعات على الخريطة العالمية، رغم أنها تمتلك القدرة على تغيير سياسة الجامعات تجاه مجتمعاتها، والقدرة على اتخاذ القرارات التي تسمح بتغيير الخريطة التنافسية لها على المستوى الإستراتيجي، كما أنها تمتلك القدرة على وضع الرؤى المستقبلية للجامعات، وتبني التفكير النظمي عند اتخاذ القرارات وعند وضع إستراتيجية الجامعات، وتحقيق متطلبات الشراكة بين الجامعات والقطاعات التنموية بالمجتمع.

المبحث الأول: بنية التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات وأهم إشكالياتها

يحاول المبحث الحالي تحليل بنية التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات بعضها البعض بصفة عامة، وأيضاً بين الجامعات بصفة خاصة، من أجل تحليل أهمية تواجدها بالجامعات المصرية من أجل الهدف الإستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه، والذي يكمن في تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي؛ حتي تعود لها الريادة على المستويات العالمية والعربية والإفريقية مرة أخرى. ومن ثم يحقق العديد من الطفرات الإستراتيجية بالمجتمع المصري.

لذا نحاول في الجزء الحالي تحليل بنية التحالفات الإستراتيجية على النحو التالي:

أولاً- ماهية التحالف الإستراتيجي للجامعات:

هناك عدد من المصطلحات المترابطة مع مفهوم التحالفات الإستراتيجية، لعل من أهمها الاندماج والاستحواذ، كما أن هناك بعض الدراسات تدمج بين مصطلحي الشراكة والتحالف؛ لذا لا بدّ من توضيح الفرق بين هذه المصطلحات قبل تحليل مفهوم التحالفات الإستراتيجية بصفة عامة وبالنسبة للجامعات بصفة خاصة؛ حتي يتم توضيح مدى التداخل بينهما، وبالتالي يتم استيعاب مبررات الحاجة للتحالفات في الجامعات المصرية مع غيرها من الجامعات على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.

وتشير الأدبيات إلى أن الاندماج Merger هو "الجمع بين منطمتين معاً، بشكل يؤدي إلى الإبقاء على حياة إحداهما دون الأخرى". في حين يشير الاستحواذ Acquisition إلى "قيام منظمة بالسيطرة على منظمة أو أكثر". ومن ثمَّ فالاستحواذ يعبر عن سيطرة إحدى المنظمات على الأخرى، وبالتالي تكون هناك منظمة مُستثمرة ومنظمة مُستثمر فيها، وبالتالي يُطلق على إحداهما الشركة القابضة (Holding Company)، وعلى الأخرى الشركة التابعة (Subsidiary) ولكن دون اختفاء إحداهما قانونياً. (ملاك عطية، ٢٠١١، ٣١٦)

ويوضح الجدول رقم (١) عدداً من النقاط من أجل توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين التحالف والاندماج والاستحواذ؛ حتى لا يتم الخلط بينها عند الحديث على مستوى الجامعات بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة من أجل إيضاح ماهية التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات.

جدول رقم (١)

مقارنة بين التحالف والاندماج والاستحواذ

| التحالف | الاندماج | الاستحواذ |
|---|--|---|
| اتفاق تبادل منافع طويلة الأجل، يتم بمقتضاه المشاركة في الموارد والمعرفة والقدرة والتكنولوجيا. | يتولد عنه تكوين كيان قانوني جديد. | لا يتولد عنه ظهور كيان قانوني جديد. |
| تتعدد صور التحالف بين اتفاقيات الشراء والتراخيص، والتعاون التسويقي طويل الأجل، وتكوين الفرق المتعاونة للبحوث، والتطوير إلى المشاركة في المخاطر. ويتوقف ذلك على مدى المشاركة الفعالة | الأشكال المقترحة للكيان القانوني الجديد هي: ١- المزج بين شركتين. ٢- تكوين شركة محدودة من شركتين محدودتين. ٣- تكوين شركة قابضة جديدة تضع تحت حكمها | يحدث الاستحواذ إذا قامت شركة بامتلاك أسهم شركة أخرى. كما أن أحد خصائصه الرئيسية هي الرغبة في إحداث التعاون بين عوامل الإنتاج في الشركتين تحت قيادة واحدة. |

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

| التحالف | الاندماج | الاستحواذ |
|---|---|---|
| والربط بين قوى الشركتين. | الشركتين المحدودتين. | |
| يحدث بعد مفاوضات واتفاقيات مطولة بين الطرفين. | يحدث بعد مفاوضات واتفاقيات مطولة بين الطرفين. | يحدث في الغالب نتيجة وجود نقص في توازن القوى بين الأطراف. |

المصدر: (ملاك عطية، ٢٠١١، ٣١٧-٣١٨).

وبتحليل الجدول رقم (١) يتضح تواجد فروق كبيرة بين المصطلحات الثلاثة، فكل واحد منها معنى مختلف تماماً عن الآخر. فالتحالف يعني تحقيق تبادل منفعة وزيادة قوى كل من الطرفين. في حين يشير الاندماج إلى دخول مؤسسة داخل مؤسسة أخرى لحمايتها من الانهيار ومحاولة البقاء بداخلها. بينما الاستحواذ هو تواجد صراع بين عدد من المؤسسات في نسبة الأسهم للمنظمة ومحاولة الحصول على أعلى نسبة للأسهم.

وبالتالي فالاندماج لا يحدث بالجامعات؛ حيث لا توجد جامعة تندمج في أخرى مع تكوين كيان قانوني جديد، فقد لجأت العديد من الجامعات في عدد من الدول العالمية إلى الانفصال من الداخل لتكوين عدد من الجامعات الجديدة وليس الاندماج، وبالتالي فمصطلح الاندماج لن نسمع عنه في قطاع الجامعات. بينما من الممكن تواجد الاستحواذ في الجامعات، خاصة في الجامعات الخاصة التي تتكون من حاملي الأسهم، فمن الممكن استحواذ إحدى المؤسسات على نسبة في أسهم الجامعات بدرجة أعلى من غيرها، ولكن صيغة التحالفات هي النمط التي يتواجد على المستوى العالمي للجامعات باختلاف الهدف من التحالفات.

هناك مصطلحان شائعان يعبران عن مستويات العلاقة بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع أو مع غيرها من الجامعات، فمثلاً هناك مصطلح الشراكة Partnership للتعبير عن تواجد علاقة بين عدد من الشركاء، ولكنها ترتبط بمدى زمني قصير، وتركز على قضايا آنية وملحة، ويكون الغرض منها حل مشكلات

معينة، مثل المشكلات المتواجدة بالقطاعات الخدمية، والتي تستغرق دورات زمنية محددة لتلبية حاجات أنية معينة. في حين يشكل التحالف Alliance اتحاداً أو اتفاقاً على إقامة علاقة تعاون تتوافر فيها الندية بين الطرفين أصحاب العلاقة، ويعبر عن مدى زمني طويل، كما يركز على قضايا مستقبلية يتوقع منها فائدة لطرفي العلاقة معاً. (أحمد كردي، ٢٠١١)

في هذا السياق يتم تعريف التحالف الإستراتيجي على أنه ترتيب تعاوني طويل الأجل بين شركتين مستقلتين أو أكثر تتخبط في أنشطة تجارية لتحقيق مكاسب اقتصادية متبادلة. وبالتالي فالتركيز في هذا التعريف على المدى الطويل للتحالفات، وليست فترة زمنية محددة، ومن ثم فالغرض من هذه التحالفات لن يكون عابراً لمشروع محدد، بمجرد انتهائه ينتهي التحالف، بل لمدى طويل جداً وفي عدد كبير من المشروعات. (Eric W. K.Tsang,1998,209)

وبالتالي تختلف التحالفات الإستراتيجية عن المشروعات المشتركة بين المنظمات، حيث تتجاوز التحالفات في المشروعات التقليدية؛ إذ تقوم المشروعات المشتركة على أساس مساهمة شريكين بمقدار محدود من الموارد، ويتطور المشروع من ذاته. في حين تكون التحالفات قائمة على امتلاك حقوق المساهمين لإحدى المنظمين أو كليهما، حيث لكل شريك خبرة أو مهارة معينة، وعادة ما يكونوا مكملين لبعضهما، كما تقع الاستفادة على كل منهما. (ره داوده & دولفان سلمان، ٢٠١٤، ٤٣٥)

إن هناك خطأ كبيراً لدى البعض بين إستراتيجية التحالف والتحالفات الإستراتيجية، ولذلك تجب الإشارة إلى أن إستراتيجية التحالف أوسع وأعمق؛ إذ تشمل على أبعاد كثيرة، إضافة إلى أنها تتضمن إستراتيجية الأعمال والرؤية الديناميكية، بالإضافة إلى اعتماد عدد من المداخل، مثل محفظة الأعمال، لضمان ديمومة التحالفات من خلال توفير البنى التحتية التي تتقبل ذلك. كما تجب الإشارة إلى أن التحالفات الإستراتيجية لا يكتب لها النجاح إذا لم ترتبط بإستراتيجية التحالف بشكل موضوعي. (ره داوده & دولفان سلمان، ٢٠١٤، ٤٣٥)

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

وتشير العديد من الأدبيات إلى أن التحالفات الإستراتيجية هي علاقات تشمل طرفين أو أكثر بغرض تحقيق مكاسب متبادلة بين الأطراف المتحالفة. ومن هذا المنطلق قد تكون التحالفات بين أفراد أو بين مجموعات أو بين منظمات رسمية، مثل: الشركات، والمؤسسات، والحكومات، والمجتمعات، ويكون لكل منهما مصالح من وراء هذا التحالف؛ حيث توفر التحالفات فرصاً للمنفعة المتبادلة، كما تتجاوز نتائجها ما يمكن لأي منظمة أو قطاع واحد أن يحققه منفرداً، ويحدث ذلك في إطار عقد قانوني يشمل حقوق كل منهما. (Jerome R.Cordts , 2008 , 51-52)

كما تم تعريف التحالفات الإستراتيجية بأنها: "اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونياً، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك، مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف وفي السوق". (نوال هاني، ٢٠١٤، ٤٢)

هناك عدد من الأشكال المختلفة للتحالفات الإستراتيجية، منها ما هو على مستوى الإنتاج، ومنها ما هو على مستوى البحوث المشتركة والتنمية، ومنها ما هو على مستوى التسويق، ومنها ما هو على مستوى الموردين، والتوزيع، والاتفاقيات... إلخ. كما توجد تحالفات بين قطاعات تمتلك هياكل ومهام إدارة مختلفة جوهرياً، فعلى سبيل المثال، الشراكة الأمريكية لمكافحة المناخ (USCAP) هي تحالف بين القطاعات تم تشكيله من قبل عشر شركات في الولايات المتحدة وأربع منظمات غير حكومية بيئية. ويسعى هذا التحالف إلى وضع برنامج إلزامي للتبادل التجاري للانبعاثات من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. (Lin ,Haiying , 2010 , 4-5)

بتحليل التعريفات السابقة تتضح مدى قدرة التحالفات على تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة بين الطرفين أو الأطراف على جميع المستويات البشرية والمالية والمادية والفيزيائية... إلخ؛ وذلك من أجل استيعاب جميع المتغيرات البيئية داخل بيئة العمل، مما يترتب عليه تجنب التهديدات التي تواجه المؤسسات من جراء هذه

التحالفات. وبالتالي فالتحالفات تكون بين منظمات في عدد من الدول تسعى إلى تحقيق هدف مشترك لكل منها.

وتجب الإشارة إلى أن الدوافع الاقتصادية تعدُّ من أهم مبررات التحالفات بين المؤسسات العالمية، حيث تزداد التحالفات على المستوى الاقتصادي وتقل على المستوى الاجتماعي؛ حيث إن الاعتماد على الموارد الاقتصادية التي تتواجد في كلتا المنظمتين هي الهاجس الرئيسي للتحالف، وذلك من أجل الحصول على أعلى كفاءة ممكنة للمنظمات المتحالفة.

وبالتالي فالتحالف الإستراتيجي بين الجامعات يتمثل في تواجدها نوع من المشاركة في الأنشطة التي تقوم بها الجامعات. فعلى سبيل المثال تواجدها مقررات يتم تدريسها في العديد من الجامعات من أجل إيجاد تكامل في المعلومات، وأيضاً تكوين فرق بحثية متكاملة في الجامعات المختلفة، وكذلك محاولة توفير خدمات مجتمعية لجامعات التعاون من أجل زيادة قوة الجامعات في بناء مجتمعاتها.

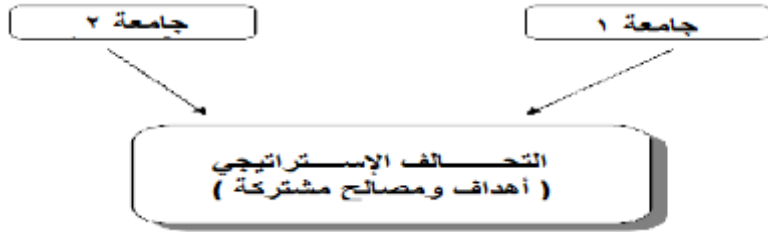
كما يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه: "تعاون مشترك بين شركتين أو أكثر، وفيه يقوم الشركاء بتحديد أهداف التحالف بدقة، مع استغلال جيد للمزايا النسبية المتوافرة لدى كل طرف متحالف؛ وذلك بغرض التحسين من قدرتهم التنافسية ومكانتهم ونصيبيهم السوقي، مع مراعاة التقييم الدوري لأداء التحالف الفعلي". كما يعرف بأنه: "علاقة تتم من أجل تحسين أوجه معينة في الأداء". (ساح زكريا، ٢٠١٥، ١٩١)

ويعرف التحالف الإستراتيجي أيضاً بأنه سعي مشترك لمنظمتين أو أكثر إلى تكوين علاقة تكاملية تبادلية من أجل تحقيق أعلى استفادة من الموارد المشتركة في بيئة حركية تنافسية؛ وذلك لاستباق المتغيرات المتوقعة لاقتناص الفرص. كما يعرفه Zoogah بأنه: "حالة تعاون على المدى الطويل بين منطمتين أو أكثر لتنفيذ عمليات محددة لتحقيق مكاسب متبادلة وتعظيم الأداء من خلال تقليل التكاليف أو توسيع الرقعة السوقية". كما يعرفه Sroka بأنه علاقة تبادل ومشاركة وتعاون بين منطمتين في تطوير الموارد والقابليات لتحقيق المنافع المشتركة. ويتفق Demirkan مع هذا

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

التعريف مع التأكيد على تطوير الموارد المشتركة بينهما وتبادلها ومشاركتها. (ره داوده & دولفان سلمان، ٢٠١٤، ٤٣٤-٤٣٥)

ويوضح الشكل رقم (٢) التحالفات الإستراتيجية بين جامعتين يجمعهما العديد من المصالح المشتركة من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى إلى تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة بكلٍّ منهما.



شكل (٢)

التحالف الإستراتيجي بين جامعتين

المصدر: (بن عزة محمد أمين، ٢٠٠٥، ٣٥).

وبناء على التعريفات السابقة تتضح قدرة التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات على تعظيم الاستفادة من جميع الموارد المتاحة بها، واستيعاب المتغيرات البيئية وترجمتها إلى العديد من الفرص التي يمكن الاستفادة منها؛ حتي لا تتحول إلى تهديدات تواجه كيان الجامعات. كما أن التحالفات تساعد على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ودراسة النتائج المترتبة عليها، ويكون للجامعات السبق في التنبؤ بهذه المتغيرات ودراسة آثارها على جميع المؤسسات الإنتاجية منها والخدمية.

ويقصد بالتحالف الإستراتيجي بين الجامعات محاولة إيجاد نوع من التعاون بين الجامعات المصرية بعضها البعض، أو بين الجامعات المصرية والجامعات العربية والعالمية، وبالتالي يكون التحالف على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية؛ وذلك من أجل حماية الجامعات المصرية من التهديدات التي تواجهها، وتؤدي إلى مزيد

من التراجع في التصنيفات العالمية، وبالتالي يكون العائد بجميع مستوياته الملموس وغير الملموس مقسماً على الجامعات.

ومن ثمَّ فالتعاون بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية والإقليمية والمحلية هو بديل قوي للتنافس بينها، وتستفيد الجامعات المصرية من خبرات الجامعات العالمية في التقدم على جميع المستويات العلمية والتدريسية والمجتمعية. ويترتب على ذلك عدد من الالتزامات على الجامعات المصرية تجاه الجامعات الأخرى، كما تحاول كل منهما توفير رقابة على الآخر للتأكد من سير العمليات بالوضع الذي تم الاتفاق عليه.

ثانياً- مبررات التحالف الإستراتيجي للجامعات:

هناك اتفاق بين العديد من الأدبيات على تواجد العديد من المبررات التي تبرر حاجة الجامعات المصرية إلى التحالفات الإستراتيجية، لعل من أهمها ما يلي:

١- التغيير الديناميكي المستمر: يهدد التغيير المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة عبر العصور المختلفة، فالتغيير يحدث سواء أكان مخططاً له أم غير مخطط له، فهو أمر لا مفر منه؛ لذا كان من المفضل التخطيط للتغيير، الذي أصبح هدف كل المنظمات؛ فالتغيير من المشكلات التي تواجه المنظمات النشطة مثل الجامعات. وفشلت العديد من نماذج التغيير في شرح الظواهر الفريدة للجامعات على نحو ملائم؛ حيث إن التغييرات المتعمدة في برامج الخدمة المهيكلة ليس بسيطاً ولا مضموناً حتى في حالة توافر الدوافع المطلوبة. (Penny Little Smith,1994,17)

لذا لا بدُّ من تواجد إدارة خاصة بالتغيير في الجامعات تسمى إدارة التغيير، ووظائفها: اتخاذ القرارات للمشاركة بشكل استباقي في عملية التغيير، وأيضاً مواجهة العواقب بشكل سلبي. كما تجب الإشارة إلى أن العقود المقبلة تقدم فرصاً غير مسبوقه لإعادة توجيه البرامج داخل الجامعات، وأن هناك تهديداً لأعضاء هيئة التدريس بمغادرة الجامعات إن لم يحدث تكيف مع البرامج الجديدة. ويتم تغيير عملية الاستقطاب لأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع المهارات المطلوبة لتنفيذ هذه البرامج؛ لذا زادت

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

الدعوة إلى إصلاح الجامعات، وإعداد القادة بطرق تتناسب مع طبيعة هذه التغيرات. (Penny Little Smith, 1994, 18-19)

وتأسيساً على ما سبق تتضح أهمية التحالفات بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية والإقليمية لمواجهة التغيير؛ حيث تساعد التحالفات في التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في البيئة الجامعية، وبالتالي لا بد من رسم الخطط الإستراتيجية للتغيير؛ حتى لا يحدث التغيير دون تخطيط، فسوف أن يؤدي إلى العديد من الانعكاسات السلبية على الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية.

٢- المنافسة الشديدة: تعد المنافسة الشديدة بين الجامعات على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية أحد أهم المبررات الأساسية للتحالفات الإستراتيجية، إذ تسعى العديد من الجامعات لتحقيق التنمية بكل جوانبها، حيث زاد التنافس في الآونة الأخيرة بين المخرجات الجامعية في سوق العمل أو في طبيعة العلاقات بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع، ونتيجة هذا التنافس الشديد بين الجامعات لجأت العديد من الجامعات على المستوى العالمي إلى عقد التحالفات الإستراتيجية؛ لما لها من مميزات في مواجهة التنافس الشديد.

والجامعات المصرية كغيرها من الجامعات تأثرت بالتنافس الشديد بين الجامعات في تحقيق مقومات الجودة في مخرجاتها البحثية والبشرية والخدمية؛ لذا زادت حاجة الجامعات المصرية إلى التحالفات من أجل مواجهة هذا التنافس، وامتلاك ميزة تنافسية تحاول إعادة هيكلتها مرة أخرى، ووضعها على المسار العالمي ضد التنافس العالمي والإقليمي والمحلي.

٣- التحول لاقتصاد المعرفة: ثمة العديد من الدول، مثل: ماليزيا، تسعى في الوقت الراهن إلى التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، وبالتالي تحاول تكثيف جهودها لتحسين الموارد البشرية وتطويرها من خلال تشجيع الشركات على التحالفات مع المنظمات الدولية، والتركيز على تحسين التدريب والتطوير؛ لذا قامت ماليزيا بإدراج

سياسة مفتوحة للتحالفات الإستراتيجية من أجل تعزيز المعرفة التكنولوجية والتعلم المحلي والخبرة في صناعات مختارة، بحيث يحصل السكان المحليون على فرصة التعلم واكتساب المهارات الجديدة وتجربتها. (Zuraina Dato Mansor,2009,74-75)

إزاء ذلك زادت الحاجة إلى التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات؛ وذلك من أجل محاولة الاستفادة من خبرات العديد من الدول في بناء اقتصاد المعرفة بكل مرتكزاته داخل المجتمع المصري، حيث إن الجامعات هي النواة الرئيسة لتعزيز المعرفة التكنولوجية والتعلم المحلي من أجل تحقيق متطلبات اقتصاد المعرفة.

٤- البيئة الافتراضية: إن تغيرُ البيئة التي تتواجد فيها الجامعات على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية نحو الافتراضية، أدى إلى تواجد تغيير في أنماط اكتساب المعرفة وتطبيقها وتبادلها، ومن ثمَّ زادت الحاجة إلى تواجد إعادة تنظيم نظم الإدارة بالجامعات من أجل محاولة الاستفادة المثلى من المعرفة المنتجة من الجامعات، وأيضاً من المنتجات والخدمات اللوجيستية المختلفة التي توجدها الجامعات لمجتمعاتها. (Zhigang Li & others , 2016,276).

وفي الإطار نفسه فإن التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات تساعدها على محاولة الاستفادة من مواردها في تبني العديد من الصيغ الافتراضية الجديدة للجامعات، ومحاولة تطبيقها على الجامعات المصرية من أجل تعزيز قوتها بالتحالفات الإستراتيجية.

٥- تعزيز الميزة التنافسية: مع ظهور العديد من التصنيفات العالمية للجامعات، نجد أن كثيراً من الجامعات استحدثت عدداً من الأنشطة والأدوات والتقنيات من أجل الارتقاء بمكانتها على المستوى العالمي لتحظى باستقطاب العديد من الطلاب إليها، وأيضاً استقطاب العديد من المؤسسات التنموية بمجتمعها والعديد من المجتمعات، وبالتالي توفير مصادر تمويلية للجامعات من أجل تجويد مخرجاتها، وبالتالي تسعى

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

الجامعات إلى التحالف للتعرف على إستراتيجيات هذه الجامعات للتنافس من أجل محاولة توظيف مواردها بأعلى درجة ممكنة.

وفي السياق نفسه فإن الجامعات تتأثر كغيرها من المؤسسات بالضغوط التنافسية، فعندما فرضت البيئة الإلكترونية نفسها على الساحة أسرع العديد من الجامعات الأمريكية مثل جامعة ويسترن إلى إنشاء جامعة افتراضية لتقديم الخدمة التعليمية في أي مكان وفي أي زمان بالجودة المطلوبة. كما أسرع جامعة ولاية بنسلفانيا بالتفكير في إنشاء جامعة افتراضية، وأيضاً شكلت جامعة ميتشجان فرقاً لدراسة تأثير التنافس عبر البيئة الافتراضية، وكيف يتم ربط احتياجات الولاية والمؤسسات بهذا النموذج الجديد فقامت بإنشاء نموذج جامعي افتراضي أكثر شمولاً، وكان لمؤسسة MVAC دوراً كبيراً في توفير الخبرات والموارد الإضافية لإنشاء الجامعة الافتراضية مستغلة السمعة المؤسسية لها. (Scott G. Rosevear, 1999, 119)

وتأسيساً على ما سبق يتم تعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية المتحالفة من خلال استكشاف الفرص البحثية في العديد من المجالات، أو الدخول في مجالات دقيقة على مستوى النانو والبيكو... إلخ. كما يتم تعزيز الميزة التنافسية أيضاً من خلال الخبرة الإدارية المكتسبة من خلال التحالف، والتي تؤدي إلى مزيد من التنظيم لجميع الأنشطة التي تقوم بها جامعات التحالف.

٦- تقاسم المخاطر: حيث تساعد التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المصرية على مواجهة التهديدات المجتمعية على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية التي تواجه جامعات التحالف، إذ يتحمل التحالف تكاليف مواجهة هذه المخاطر. كما يساعد التحالف على تقديم منتجات وخدمات أكثر للسوق التي تنتمي إليه جامعات التحالف؛ مما يؤدي إلى زيادة القوة في السوق، وزيادة الاستثمارات الهيكلية، وبالتالي يقلل من تعرض الأصول للخطر.

٧- تعاضم الربيع: تسعى الجامعات إلى تحقيق عائد يزيد عن تكلفة الفرصة البديلة، وهي تمتلك موارد نادرة، مثل: حقوق التأليف، والنشر، وبراءات الاختراع... إلخ، وتحتاج إلى الاستفادة من هذه الموارد بتكلفة أقل، أو الحصول على الأفضل بالتكلفة نفسها. وتلعب التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات على تعظيم الاستفادة من هذا الموارد وتحقيق ريع أكبر، حيث يزيد التحالف من قوة الجامعات طوال فترة التحالف، كما يساعد التحالف على تعظيم الربيع الناتج من هذه الموارد من خلال تداخل هذه الموارد مع عوامل الصناعة الإستراتيجية؛ لذا لا بد من وجود تجانس بين الجامعات، فكلما زادت درجة التجانس زادت فرص تشكيل تحالفات. والتحالفات الإستراتيجية بين الجامعات على المستوى الدولي تحقق ريعاً أكثر منها على المستوى المحلي. (Eric W. K.Tsang,1998,210-211).

وفي السياق نفسه فإن الجامعات المصرية تحتاج إلى زيادة العائد الاقتصادي من العملية التعليمية، وخاصة في ضوء ضآلة الموارد المالية المخصصة للجامعات المصرية؛ لذا فهي في أمس الحاجة إلى تعاضم الربيع الناتج من التدريس في الحصول على مخرجات بشرية تتناسب مع المتطلبات التنموية، وتعاضم الربيع الناتج عن البحث العلمي بداخلها من خلال اختراق مجالات بحثية دقيقة تحقق طفرات إستراتيجية بالمجتمع، وأيضاً تعاضم الربيع الناتج من الخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعات المصرية لمجتمعها.

٨- تعزيز السمعة الأكاديمية: تسعى العديد من التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية إلى تعزيز سمعتها في بيئات سوقية أخرى، ولذا تسعى الجامعات المصرية من خلال التحالفات إلى تسويق برامجها أو مخرجاتها البشرية أو البحثية خلال سوق جديدة، وبالتالي يكون الهدف الأسمى للجامعات المصرية من التحالفات الإستراتيجية تعزيز السمعة الأكاديمية لها في أسواق جديدة، وبالتالي جذب المزيد من الاستثمارات لها سواء في استقطاب الطلاب أو بتسويق مخرجاتها البحثية... إلخ.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

٩- التصنيف العالمي: تسعى العديد من الجامعات في كل دول العالم إلى تحسين ترتيبها العالمي في العديد من التصنيفات؛ لذا فإنها تركز على المقومات الأساسية للوصول إلى المكانة العالمية، مثل: استقطاب أعضاء هيئة تدريس ذوي كفاءات عالية، وأيضاً محاولة اكتشاف الموهبة عند الطلاب، وبالتالي لا بدّ من تواجد كتلة حرجة من الطلاب المتفوقين وأعضاء هيئة التدريس البارزين، وهي نفس وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد، والتي تقترح أنه من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، تلعب الموارد، مثل رأس المال البشري، دوراً أساسياً إذا كانت قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليب بشكل سليم وغير قابلة للاستبدال. (Marlena Leon Mendoza et al, 2014 :97)

لذا فالجامعات المصرية كغيرها من الجامعات تحاول أن تضع نفسها في مقدمات التصنيفات العالمية، وبالتالي لا بدّ لها من دراسة مستمرة للمعايير التي تتم في ضوءها هذه التصنيفات، ثم العمل على تواجدها داخلها، ويتم ذلك من خلال عقد عدد من التحالفات مع الجامعات العالمية والإقليمية المتميزة. فالتحالفات تساعد في تحقيق اليقظة الإستراتيجية المستمرة لجامعتنا المصرية.

ثالثاً- أشكال التحالف الإستراتيجي وأنماطه بين الجامعات:

هناك عدد من الأشكال والأنماط للتحالفات الإستراتيجية التي تمت بالفعل بين الجامعات، وأشكال أخرى من التحالفات الإستراتيجية التي لم تتم. وهذه التحالفات الإستراتيجية قد تكون أفقية Horizontal Alliance بين الجامعات المتنافسة بعضها البعض لتحقيق العديد من الأهداف، لعل من أهمها زيادة كفاءة الجامعات وزيادة إنتاجيتها البحثية المتميزة. وقد تكون التحالفات رأسية Vertical Alliance بين الجامعات والمؤسسات التنموية بالمجتمع ومؤسسات التعليم قبل الجامعي من أجل التأكد من كفاءة الطلاب الملتحقين بالجامعات، وأيضاً التأكد من ملاءمة المخرجات الجامعية لمتطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع.

وفي السياق نفسه تجب الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة، تكمن أولها في التحالفات المتكاملة حيث تتكامل المؤسسات بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، وهدفها استغلال شبكة توزيعية للمؤسسة من خلال طرف آخر. وثانيها تحالفات التكامل المشترك وتُعد من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم في مرحلة من مراحل الإنتاج، ولكن المنتجات خاصة بكل حليف، وقد تظل هناك منافسة مشتركة بينهما. وثالثها تحالفات شبه التركيز التي تجمع المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتج مشترك وتطويره وتسويقه، وهناك تشابه في الأصول، ولكن الهدف الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، بينما المنتج وحيد ومشترك بالنسبة إلى جميع الأطراف، وي طرح في السوق بشكل مشترك. (نوال هاني، ٢٠١٤، ٤٦)

وتجب الإشارة إلى أن أشكال التحالفات الإستراتيجية وأنماطها تُبنى على أساس ثلاث فئات من الموارد، تتجسد الفئة الأولى في الموارد المادية والمتمثلة في الجوانب المالية والفيزيائية بالجامعات، في حين تتمثل الفئة الثانية في الموارد غير المادية والتي تتجسد في السمعة والتكنولوجيا والجوانب التنظيمية، وأخيراً تتواجد الفئة الثالثة في الموارد البشرية بما في ذلك الثقافة والتدريب وخبرة جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. (Lin ,Haiying , 2010 ,14)

ومن هذا المنطلق يحاول الجزء الحالي تحليل هذه الأشكال والأنماط بين هذه التحالفات الإستراتيجية؛ لكي تستفيد الجامعات المصرية من مميزاتهما، وتحاول تطبيقها بداخلها من أجل الخروج من مأزق التراجع المستمر للتصنيفات العالمية، وفي الوقت نفسه يزداد ثقل الجامعات المصرية في مجتمعاتها. لذا يتم عرض هذه الأشكال والأنماط على النحو التالي:

١- تحالف المقررات:

يظهر هذا النمط من التحالفات في تواجد العديد من المقررات داخل عدد من الكليات في عدد من الدول، وذلك من أجل ظهور توحيد في نمط المعلومات المقدمة

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

للطلاب في المستوى التعليمي نفسه، وبالتالي يمكن تبادل أعضاء هيئة التدريس بين هذه الكليات من أجل اكتساب الخبرات داخل هذه الدول.

ويظهر التحالف في المقررات من خلال تواجد عدد من المقررات يتم تدريسها من خلال اثنين أو أكثر من أعضاء هيئة التدريس، أو من خلال مجموعات التدريس من المجموعات المهنية داخل العديد من الدول. ويرجع تحالف المقررات إلى عام ٢٠٠١م عندما قام معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) بتنفيذ خطة المناهج عبر التعليم المفتوح لترسيخ مفهوم المعرفة كنوع من الرفاهية العامة وتعزيز المشاركة الحرة، وقد استجابت العديد من الجامعات بعدد من الأنشطة وبشكل إيجابي. وفي عام ٢٠٠٢م اتفقت حلقة العمل المكونة من اتحاد الأمم المتحدة والتي عُقدت في باريس بفرنسا على توسيع ومد المناهج التعليمية المفتوحة لتشمل جميع مصادر التعليم المتنوعة والمراجع والتطبيقات. (Jinzhong Ma , 2014,163)

ومن المنطلق نفسه تم طرح موارد التعليم المفتوح من خلال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات ICT وذلك لأعضاء هيئة التدريس وجميع الدارسين بشرط الاستخدام غير التجاري، وتحقيق مزيد من الحرية للتشاور والاختيار من كل هذه المصادر التعليمية المتنوعة. وفي عام ٢٠٠٥م تم إقامة عدد من التحالفات خلال عدد من المقررات التعليمية المفتوحة، وقد ضم هذا التطور المؤسسي أكثر من ٢٠٠ عضو من أعضاء جامعيين لتفاسم الموارد، وبعض تحالفات التعاون، مثل: التحالفات الإسبانية المفتوحة، والشبكة الإفريقية الجامعية الافتراضية، وتحالف المناهج التعليمية المفتوحة اليابانية، وتحالف المناهج التعليمية المفتوحة في الصين. وقد اجتذب كل تحالف عدة مئات من المقررات خلال عدد من اللغات، مثل اللغة الإسبانية، فهناك بالفعل ١١١ جامعة في ٢٣ دولة فتحت ١٤٠٧ مقرر، والجامعات تأتي أساساً من أوروبا وأمريكا اللاتينية والبلدان الناطقة باللغة الإسبانية، والغرض من التحالف هو أن تأخذ مميزات مقررات قوية بدلاً من وحدات ضعيفة. (Jinzhong Ma, 2014,163)

وفي السياق نفسه تمتلك الجامعات الصينية عدداً كبيراً جداً من التحالفات مع جامعات التنمية داخل الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي، فهناك جامعة الصين، وجامعة بكين للملاحة الفضائية والجوية، وجامعة تسينغوا، وتسع جامعات أخرى محلية، وثلثان وستون كلية، حيث يقدم التحالف مناهج عالية الجودة، ومحاولة توفير موارد التعليم، كما تم توفير عدد من الدورات المفتوحة عبر الإنترنت. كما أنشأت لجنة التعليم في الصين في أبريل ٢٠١٢م ببلدية شنغهاي بتحالف ثلاثين كلية مركز شنغهاي للمناهج الجامعية. (Jinzhong Ma , 2014,165)

وبتحليل تحالفات المقررات نجد أنها تتمتع بالعديد من المميزات، لعل من أهمها: الاتصال الدولي المستمر مع الجامعات العالمية، والاتصال المستمر بكل تحديث في المقررات العلمية، والاطلاع على أحدث التخصصات في عدد من الجامعات العالمية... إلخ. كما أنه من التحالفات التي تحتاج عدداً بسيطاً من الإجراءات، لعل من أهمها تواجد الأنماط الحديثة من التعليم، مثل التعليم الافتراضي والإلكتروني... إلخ داخل الجامعات.

لذا نحن في حاجة داخل جامعاتنا المصرية إلى تعزيز أنماط التعليم الإلكتروني والافتراضي المختلفة أولاً، ثم تحليل العديد من المقررات التي تتواجد في عدد من الجامعات العالمية ذات السمعة القوية؛ وذلك من أجل محاولة إجراء التحالفات في العديد من المقررات الحديثة الدقيقة التي سيكون لها تأثير في سمعة الجامعات المصرية بعد إجراء هذه التحالفات، وأيضاً في العائد منها على القطاعات التنموية بالمجتمع.

٢- تحالفات البرامج:

هذا النوع من التحالفات يظهر في البرامج الجديدة التي تقدمها الجامعات لمواجهة التغييرات الحادثة في المجتمع، حيث إن دراسة التحالف في إعداد البرامج يؤدي إلى قاعدة أوسع من التغطية، ويعطي نتائج أفضل من الذي تقدمه جامعة واحدة، حيث تختلف طبيعة جامعة عن الأخرى وفقاً للعديد من المتغيرات التي تحكم عمل الجامعة.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

ومن أهم مميزات تحالفات البرامج الاستفادة من أصول الجامعات والمؤسسات البحثية الكبيرة والمؤسسات الإقليمية، وأيضاً الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات التحالف والذين يتمتعون بخلفية قوية في إعداد البرامج وتجهيزها بشكل جيد وتقديم التدريب للممارسين. كما أن هذا التحالف أيضاً يستفيد من قاعدة المعرفة التي تتواجد بالجامعات، وقد تناولت بشكل مباشر أو غير مباشر هذه البرامج ومضمونها لمواجهة التغييرات المتوقع حدوثها في البيئة، ويجب على الجامعات إحداث نوع من التكيف معها. (Penny Little Smith,1994,20)

ومن المنطلق نفسه تسعى التحالفات إلى تحقيق الجودة في البرامج المقدمة، وبالتالي تحقيق جودة هيئة التدريس؛ لذا تضع معايير معينة في اختيار أعضاء هيئة التدريس القائمين على التدريس، إذ يجب أن يكون جميع المحاضرين المسؤولين عن إلقاء المحاضرات والمشاركة في الأبحاث والاستشارات التجارية... إلخ في الجامعات حاصلين على درجة الماجستير على الأقل، لذا فإن جامعات التحالف تقوم بإرسال المحاضرين والأساتذة المهرة وذوي الخبرة في الجامعات المتحالفة لضمان مستوى البرامج وجودتها، وبالتالي تساعد المؤسسة الشريكة على تحقيق مجموعة المعايير المطلوبة بموجب برنامج التحالف. (Zuraina Dato Mansor,2009, 77)

وفي السياق ذاته نجد أن تحالف البرامج يقوم على فلسفة مهمة تكمن في تبادل أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات؛ وذلك من أجل تعظيم الاستفادة منهم في عدد من الجامعات، وأيضاً لتطوير البرامج في جامعات التحالف من أجل الحصول على الجودة وفقاً للمعايير المتفق عليها داخل الهيئات العالمية للجودة والاعتماد الأكاديمي، وأيضاً تقديم الدعم لمعاوني هيئة التدريس للارتقاء بأدائهم بما يتناسب مع المتغيرات العالمية في مجال إعداد البرامج التعليمية.

ولكي تنجح هذه الجهود التعاونية، أشار لين وهوفيت (Lane and Hoffett) إلى أنه يجب قبول المفاهيم التالية من قبل الجامعات المعنية: (Penny Little Smith,1994,20)

١. قيام كل جامعة بمهمة مختلفة.
 ٢. تتعاون الجامعات عن طيب خاطر مع بعضها البعض.
 ٣. تتوقع كل جامعة قدرات أعضاء هيئة التدريس بها من حيث قدرتهم على تنفيذ البرامج.
 ٤. تتمتع كل جامعة بدرجة عالية من المرونة في تطوير برامجها باستمرار.
 ٥. يجب أن تكون الجامعات مفتوحة للمخاطر والابتكار.
 ٧. يجب أن تشترك الجامعات علناً في الموارد المادية والبشرية.
- وبتحليل المهام التي يجب أن تقوم بها جامعات التحالف في إعداد البرامج، لا بدّ من تقسيم المهام بين جامعات التحالف، حيث يقوم كل منها بمهام تتناسب مع طبيعة عملها وتخصصها والجوانب المتميزة بها، ومحاولة استغلال قدرات أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ البرامج، كما يجب أن تكون الجامعات مستقبلة لجميع الأفكار الإبداعية في البرامج التدريسية، متحملة العديد من المخاطر تجاه استقبال هذه الأفكار، كما يجب الاشتراك بقدرات الجامعات البشرية والمادية... إلخ.
- وقد عززت التكنولوجيا التحالفات الإستراتيجية؛ حيث هيأت الفرصة للجامعات لتنفيذ البرامج من خلال أجهزة الكمبيوتر والاتصالات والشبكات، وبالتالي تقديم خدمة أكثر فاعلية من خلال توسيع الحدود الجامعية بغض النظر عن الوقت والمكان. فقد أنشأت جامعة ميتشجان ماجستير إدارة الأعمال العالمية، كما قدمت دورات باستخدام التلفزيون التفاعلي لآسيا وأوروبا، كما كان لها العديد من الأهداف عبر نشر برامجها لعل من أهمها اكتشاف طرق جديدة لخلق المعرفة. (Scott G. Rosevear, 1999, 94-95)
- وبالتالي لا بدّ من الإشارة إلى أن تحالفات البرامج لا تكفي بالتحالفات على مستوى البكالوريوس/الليسانس فقط، بل تمتد تحالفات البرامج إلى الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه. ويشرح الجدول رقم (٢) العديد من الأمثلة التي توضح ذلك.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

جدول رقم (٢)

وصف الدرجات المزدوجة

| الترتيب الأكاديمي العالمي | نوع الجامعات | الموقع | الدرجة المزدوجة |
|---|--------------|----------------------------|--|
| في أفضل ٥٠ جامعة | حكومية/خاصة | الصين/الولايات المتحدة | ماجستير في إدارة الأعمال ماجستير العلوم في الدراسات الإدارية |
| أفضل ٥٠/أفضل ١٠٠ | خاص/حكومي | فرنسا/ألمانيا | ماجستير في الإدارة والشؤون العامة |
| لم يتم التصنيف في أعلى ٥٠٠ | حكومي/خاص | المملكة المتحدة/فرنسا | بكالوريوس إدارة الأعمال الدولية |
| لم يتم التصنيف في أعلى ٥٠٠ / من ١٥٠-١٠٠ | خاص/حكومي | باكستان/المملكة المتحدة | بكالوريوس في إدارة الأعمال/ BBus (مع مرتبة الشرف) الدراسات التجارية |
| من ١٥٠-١٠٠ / لم يتم التصنيف في أعلى ٥٠٠ | حكومي/خاص | أستراليا/الهند | ماجستير في إدارة الصحة / ماجستير في إدارة الأعمال |
| أفضل ٥٠ / -١٥٠ ٢٠٠ | خاص/خاص | الولايات المتحدة/كوريا | ماجستير في العلوم المالية / ماجستير في إدارة الأعمال العالمية |
| أفضل ١٠٠ / أفضل ٥٠ | حكومي/خاص | هونج كونج/الولايات المتحدة | الماجستير المزدوج في التمويل العالمي |
| في أفضل ٥٠ | حكومي/حكومي | الولايات المتحدة/سنغافورة | ماجستير مزدوج في إدارة الأعمال التنفيذية |

(Source: Vik Naidoo & Linda D. Hollebeck , 2016,3115)

وبتحليل الجدول رقم (٢) يتضح أن تحالف المقررات يوجد على مستوى البكالوريوس/الليسانس، وأيضاً على مستوى الدراسات العليا والماجستير والدكتوراه، ويتواجد بين جامعات حكومية وأخرى مماثلة لها، أو بين حكومية وأخرى خاصة، إذن ليس شرطاً أن تكون جامعات التحالف حكومية فقط أو خاصة فقط. كما يوجد اختلاف في الترتيب العالمي لجامعات التحالف، حيث ليس من الضروري إجراء التحالف بين جامعات لها الترتيب نفسه في الترتيب العالمي، بل من الممكن أن يوجد اختلاف في الترتيب، ويحاول كل منهما الاستفادة من الآخر، بل من الممكن إجراء التحالف بين جامعات خارج التصنيف وأخرى داخل التصنيف.

٣- تحالفات البحث والتطوير:

منذ تسعينيات القرن الماضي، نظرت المؤسسات إلى المشاركة في المعرفة باعتبارها واحدة من الإستراتيجيات المهمة المطلوبة للحفاظ على الميزة التنافسية؛ وذلك لأن "تكامل المعرفة" هو أمر مركزي بالنسبة إلى قدرة المؤسسة التنافسية. وقد تزامن هذا الاهتمام المتزايد بمشاركة المعرفة مع ظهور التحالفات الإستراتيجية عبر الحدود. وهناك عوامل تؤدي إلى تقاسم المعرفة في تحالفات الأعمال، مثل: سمات المعرفة، وخصائص الشريك، وتفاعل الشركاء، والتعلم، وهيكل حوكمة التحالف. ويعد تكامل المعرفة أحد أهم العناصر التي ساعدت الجامعات على الدخول بقوة في هذه التحالفات مع قطاع الصناعة. (Xiaoqing Li et al, 2014,343)

ولا ينعكس التميز البحثي في الجامعات علي حجم البحوث وجودتها فحسب، بل على قدرتها على جذب المؤسسات التنموية لها ومحاولة المشاركة في تمويلها من أجل الاستفادة من العائد؛ لذا فإن الجامعات العالمية تسعى إلى توفير بنية تحتية لازمة لجذب العلماء الموهوبين والاحتفاظ بهم. فالتميز في طبيعة الأبحاث هو مصدر ميزة تنافسية للجامعات في التحالفات الإستراتيجية، وبالتالي تعزز الجامعات سمعتها وتزداد قدرتها علي جذب التمويل والموهوبين والطلاب... إلخ، وهذا يحتاج نوعاً من الثقافة

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

التنظيمية التي تعتمد في نجاحها على إشراك جميع المستفيدين في عملية صنع القرار، لتحقيق التكيف الداخلي والخارجي لجامعات التحالف، ويتطلب أيضاً رؤية إستراتيجية للجامعات تسعى إلى الحفاظ على سمعتها مستقبلياً. (Xiaoqing Li et al, 2014,345).

وبالتالي تقتضي التحالفات الإستراتيجية البحثية بين الجامعات إجراء العديد من البحوث المشتركة بين الجامعات، وذلك بعدة طرق سواء عن طريق قيام جامعات التحالف بتوفير التمويل الملائم لذلك البحث، أو عن طريق توفير الموارد الفيزيائية اللازمة، أو عن طريق توفير فرق العمل البحثية التي تقوم بذلك... إلخ، وبالتالي فالتحالفات البحثية لها العديد من الفوائد على جامعات التحالف تجعلها دائماً على قمة التصنيفات العالمية.

٤- تحالفات التعلم:

يكمن هدف هذا النوع من التحالفات في تعلم الجامعات من بعضها البعض، وتعد هذه التحالفات فئة مهمة من التحالفات البينية في الجامعات وهي الأكثر شيوعاً، كما تعزز خفض تكاليف عملية البحث عن المعرفة، وتعلماً مؤسسياً رشيقاً، وتنامي قدرة التعاون بين جامعات التحالف، حيث إن المنظمات دائماً توقع على تحالفات من أجل الوصول إلى موارد قيمة من المنظمات الحليفة مثل المعرفة. ويعد الجانب الحاسم في تحالفات التعلم هو عملية نقل المعرفة؛ لأنه يسمح لجامعات التحالف بالاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة التي تتطور فيها، ومن الأفضل نقل المعرفة الضمنية من خلال الممارسات والخبرات الاجتماعية. (Marlena Leon Mendoza et al, 2014, 97).

وتعد المعرفة معلومات متراكمة تم اكتسابها من خلال الخبرة أو التواصل أو الاستدلال، ولها شكلان: صريحة، وضمنية. وفي المؤسسات يتم تقسيم المعرفة إلى معرفة نظرية، وأخرى تقنية/تطبيقية؛ حيث إنه عند تطبيق المعرفة النظرية وتحويلها

إلى منتجات والاستفادة منها نحصل على المعرفة التقنية. كما تؤكد الأدبيات أن الجامعة تنتج نوعين من المعرفة، إحداهما المعرفة الأكاديمية، والأخرى المعرفة التنظيمية غير الأكاديمية، وكلاهما يسهم في دعم الهدف الأساسي للجامعات، والذي يكمن في إنتاج المعرفة الأكاديمية ونشرها، ولكن المعرفة التنظيمية تشير إلى الخبرة الإدارية الكلية المتراكمة، وهي مطلوبة لدعم الهدف الأساسي. (Xiaoqing Li et el, 2014,344)

ومن المنطلق نفسه تجب الإشارة إلى تواجد نوعين من التحالفات، أحدهما التحالفات من أجل اكتساب المعرفة وتكون لديها نية للتعلم، والآخر تحالفات الوصول إلى المعرفة لتسهيل تبادلها، ويسمح التداخل التنافسي بين شركاء التحالف في انفتاح المشاركة في المعرفة، وكلما زاد التفاهم المتبادل بين الأطراف المتحالفة سهل تبادل المعرفة وبالتالي تزداد القدرة الاستيعابية لدى الشركاء. فعلى الرغم من أن جامعات المملكة المتحدة أكثر تقدماً في القدرة البحثية والسمعة والترتيب من جامعات الصين، إلا أنهما لا يتنافسان في السوق نفسها، فكل منهما يستقطب عملاءه من السوق المحلية الخاصة به، على الرغم من أن شركاء كل منهما في الصناعة نفسها، ولديهم قاعدة معرفية مماثلة؛ مما يؤدي إلى قدرة استيعابية عالية المستوى. (Xiaoqing Li et el, 2014,346)

وتأسيساً على ما سبق فإنه ينبغي النظر في عملية نقل المعرفة من حيث المكان والزمان والآليات، وهنا تلعب عمليات القيادة والاتصال دوراً مهماً في نقل المعرفة بين جامعات التحالف. وهناك عدد من الآليات المستخدمة لنقل المعرفة، لعل من أهمها: تناوب الأعضاء، والتكنولوجيا، وهيكل الجامعة، والشبكات الاجتماعية. كما أن هناك مجموعة من العوائق الرئيسية لنقل المعرفة، وهي: نقص الحافز، وعدم القدرة الاستيعابية، ونقص المصداقية، والعلاقة الشاقة بين المصدر والمستلم، والغموض السببي (المستحق إلى تعقيد المعرفة). (Marlena Leon Mendoza et al, 2014, 98)

وفي السياق نفسه تجب الإشارة إلى أهمية تحالفات التعلم بين الجامعات، حيث إنها أحد أهم مصادر إنتاج المعرفة ونشرها وتسويقها وتطبيقها... إلخ. لذا فالهدف الأساسي

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

من تحالفات التعلم يكمن في تبادل المعرفة التي تم التوصل إليها من خلال العديد من الأبحاث والدراسات في العديد من المجالات، وذلك من أجل توصيلها إلى الطلاب، وأيضاً لفتح العديد من المجالات العلمية المتعلقة بها في عدد من التخصصات.

وتحتاج الجامعات المصرية إلى تحالفات التعلم من أجل تحقيق الأهداف التي سبق ذكرها من هذه التحالفات، ولكن لا بدّ من تواجد عدد من القيادات على جميع المستويات لها تأثير كبير في تحقيق ذلك، وذلك من خلال عدد من الإجراءات والسياسات اللازمة لتفعيل ذلك، حيث لا بدّ من توافر عدد من المقومات تسمح بتواجد هذا النوع من التحالفات، لعل من أهمها: تواجد هيكل للجامعة يسمح بتحقيق ذلك، وتوافر السياسات التي تسمح بتناوب أعضاء هيئة التدريس بين جامعات التحالف، والتركيز على المعرفة التكنولوجية، وغيرها من المقومات التي يجب توافرها بالجامعات المصرية.

وتعرض الدراسة أحد تحالفات التعلم بين جامعة UEES التي تحظى بسمعة جيدة في المجتمع الذي تتواجد فيه؛ وذلك لجودة خدماتها، والقدرات المهنية لطلاب الدراسات العليا، وجامعة Ecotec التي أصبحت جامعة في عام ٢٠٠٦م، حيث كانت مدرسة تكنولوجية حتى عام ٢٠٠٥م تؤهل الطلاب للالتحاق بسوق العمل، وكتاهما في مدينة جواكيل Guayaquil بالإكوادور. وقد تم توقيع هذا التحالف منذ عام ٢٠٠٦م، وهناك العديد من السمات المشتركة بينهما، نحو: كلتاهما مؤسسات خاصة، وهناك تقاسم بينهما في الأعضاء خلال مجموعة المستثمرين الخاصة بهم، كما أنهما أنهيًا بنجاح بعض المشروعات معا. (Marlena Leon Mendoza et al, 2014, 99-100).

وهناك العديد من الأسباب التي دعت جامعة Ecotec إلى اقتراح توقيع تحالف مع UEES، لعل من أهمها حصول Ecotec على ما يلي: الوفاء بالشرط المطلوب بموجب القانون، والتعلم من UEES كيفية إدارة الجامعة، ومشاركة التكنولوجيا، وتلقي المشورة لتصميم برامجها الأكاديمية. بينما الأسباب التي دعت جامعة UEES إلى التحالف هي:

استقبال طلاب Ecotec في برامج الدراسات العليا الخاصة بها، والحصول على قيمة سنوية بمفهوم الاستشارة، وكسب نقاط لتقديم المشورة إلى الجامعات الصغيرة الضرورية للاعتماد الوطني. وفي نهاية عام ٢٠٠٦م حصلت Ecotec نتيجة هذا التحالف على تصريح لتصبح جامعةً. (Marlena Leon Mendoza et al, 2014 ,100)

ومن المنطلق نفسه تجب الإشارة إلى أنه في الوقت الذي قررت فيه Ecotec أن تصبح جامعة، تم إنشاء خمس جامعات جديدة في الإكوادور. وبسبب هذا، كان مستوى المنافسة من أجل كسب الطلاب من السوق صعباً بشكل متزايد، وكان يجب على Ecotec أن تقوم بشيء فريد وجذاب للطلاب من أجل البقاء على قيد الحياة في سياق التنافس. (Marlena Leon Mendoza et al, 2014 ,100)

وتأسيساً على ما سبق فيهدف التعلم من شريك التحالف بشكل أساسي إلى تضمين اكتساب نوعين من المعرفة: المعلومات، والخبرات. ويمكن نقل المعرفة بما تتضمنها من حقائق ومقترحات واضحة وأنماط بدرجات من النزاهة. ومن ناحية أخرى تتضمن الخبرات المعرفة الضمنية المعقدة والتي يصعب تقنينها؛ لذا فإن تحالفات التعلم تعد عملية موجهة لمساعدة الشركة ومديريها على التعلم، والاستفادة من المعرفة الفنية لإدارة التحالف والممارسات الأفضل، وتتضمن هذه العملية جهوداً متعمدة لتوضيح إدارة التحالف وتشفيرها ومشاركتها، وإضفاء الطابع الداخلي عليها، ومعرفة

مدى معرفتها في الشركات. (Roya Shakeri & Reza Radfar, 2017, 291)

وبالتالي لا بدّ من دراسة العديد من تحالفات التعلم داخل الجامعات المصرية، ودراسة الأسباب التي دعت إلى مثل هذا التحالف، والنتائج المترتبة على نجاح هذا التحالف؛ وذلك من أجل عمل محاكاة مع العديد من هذه التجارب، ومحاولة توفير الدعم اللازم داخل جامعاتنا لعقد مثل هذا النوع من التحالفات بالجامعات المصرية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات المصرية.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

٥- تحالفات التسويق والتوزيع:

إن تحالفات التسويق تستهدف نقل الأفكار وبراءات الاختراع من المحيط الجامعي في العديد من الجامعات إلى الجامعات الأخرى المشاركة في التحالف؛ وذلك لقدرتها على تسويقها للمجتمع الخارجي، ومحاولة الاستفادة منها لتلبية احتياجات السوق في عصر التنافسية. وقد يبدأ التسويق من المقترحات البحثية التي يجب العمل بها، أو مقترحات برامج ريادية أو التسويق للمخرجات البشرية... إلخ؛ وذلك من أجل تعظيم الربح لأعلى درجة ممكنة.

علاوة على ذلك، فإنه عندما تدخل جامعات المملكة المتحدة والصين في تحالفات إستراتيجية، فإن الحافز الرئيسي لهما البحث عن السوق؛ لذا يميلون إلى استخدام أساليب تتسم بخفض الالتزام. في حين أن أولئك الذين يسعون إلى تعزيز سمعتهم واتباع أهداف طويلة الأجل يعتمدون نهجا عالي الالتزام، يقترح أن الجامعات التي تحفز على اكتساب مجموعة متنوعة من أنواع المعرفة من خلال تشكيل التحالفات يجب أن تكون مستعدة للالتزام بمشاركة المعرفة بشكل أكبر من تلك التي تحفزها عملية الانضمام إلى المعرفة، على الرغم من أن الالتزام العالي يعني ارتفاع تكاليف المشاركة. (Xiaoqing Li et el, 2014,346)

وقد تم اعتماد نهج أكثر تطوراً للتسويق بما في ذلك التعاون في التنفيذ في العديد من الجامعات للاستفادة من العولمة، وتركز وزارة التعليم العالي بماليزيا على تحسين جودة الخدمات التعليمية وضمان جودة برامج الجامعات الحكومية والخاصة. ومن خلال سعيهم إلى تحقيق هذه الأهداف قاموا بإنشاء مكاتب ترويجية في عدد من المدن كدبي، وجاكرتا، ومدينة هوشي، وبكين. كما اعتمدت الوزارة إستراتيجيات تسويقية أخرى تشمل: تقديم حوافز إلى المؤسسات التي تروج للتعليم في الخارج، والاعتراف بالدرجات الماليزية من قِبَل الدول الأجنبية، وإنشاء وكالة وطنية جديدة للجودة

للجامعات الحكومية والخاصة، أي وكالة المؤهلات الماليزية (MQA). والهدف النهائي لجميع هذه الإستراتيجيات هو جعل ماليزيا وجهة مفضلة للطلاب الدوليين والمحليين لمتابعة تعليمهم العالي، إلى جانب جعل التعليم سلعة تصديرية مهمة ستولد العملات الأجنبية للبلاد. (Zuraina Dato Mansor,2009, 75)

وقد وضعت الوزارة خطة ٢٠٠٧-٢٠١٠ لترويج الأنشطة التعليمية التي تقدمها الجامعات الماليزية في الخارج، وتسعى باستمرار إلى رفع مستوى الجامعات الماليزية؛ لذا تسعى إلى عقد العديد من التحالفات التسويقية مع العديد من الجامعات الأجنبية وخاصة ذات الترتيب الأعلى منها في العديد من التصنيفات العالمية؛ وذلك من أجل التسويق لمخرجاتها التعليمية في السوق العالمي، وبالتالي تسعى الجامعات الماليزية إلى تعزيز الصفات والمميزات البارزة في البرامج التي تقدمها، وتحقيق أعلى درجات الجودة بها. (Zuraina Dato Mansor,2009, 77)

لذا يجب أن يظهر الهدف من تحالفات التسويق لجامعاتنا المصرية؛ وذلك من أجل وضعه في الخطط الإستراتيجية لها؛ حيث إن الجامعات المصرية تفتقر إلى العديد من إستراتيجيات التسويق لمخرجاتها البشرية والبحثية والخدمية التي تقدمها إلى المجتمع العالمي والإقليمي، وبالتالي تحتاج الجامعات المصرية إلى هذا النمط من تحالفات التسويق مع العديد من الجامعات ذات السمعة العالمية من أجل ترويج مخرجاتها.

٦- تحالفات الجامعة ومؤسسات الصناعة:

ظهر هذا النمط من التحالفات نتيجة تواجد اختلاف في أهداف مؤسسات الصناعة والجامعات؛ حيث تهدف مؤسسات الصناعة من التطوير الدائم لمنتجاتها إلى اقتحام الأسواق التنافسية، في حين تهدف الجامعات كمنظمات بحثية غير هادفة إلى الربح إلى توليد المعرفة العلمية ونشرها؛ لذا تحاول تطوير موارد المعرفة المختلفة. ومن ثم فإنه من الممكن أن يحدث تقابل السوق مع المعرفة العلمية، ويحدث بينهما تكامل وتحالف، حيث تستفيد المؤسسات الصناعية من الحصول على المكسب المعتدل من جراء تعزيز

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

قدراتهم الابتكارية من هذا التحالف، وتستفيد الجامعات كمنظمات بحثية من فهم أفضل لكيفية تطبيق معارفها العلمية في أنشطة الابتكار، مما يولد مدخلات للاكتشافات العلمية الجديدة، وبالتالي يتم خلق إمكانات عالية من هذا التحالف بين الجامعات ومؤسسات الصناعة. (Isabel Estrad & others , 2016 , 2009)

وتجب الإشارة إلى وجود هذا التحالف على الرغم من تواجد اختلاف كبير في البيئات المؤسسية لكل منهما، حيث تميل الجامعات كمنظمات بحثية للتأكيد على منطق العلم طويل الأجل، والنشر العلمي للمعرفة، ومعايير حماية المعرفة. في حين تؤكد مؤسسات الصناعة من خلال غاياتها وأهدافها إلى احتلال مكانة متقدمة في السوق بين منافسيها.

فعلي سبيل المثال كان هناك تحالف بين جامعة ميتشجان وولاية ميتشجان ومؤسسة MVAC لصناعة السيارات، وكان لكليهما أثر في نجاح الجامعة؛ فالولاية كانت مسئولة عن توفير التمويل الكافي عن طريق وضع نسب من عوائد المؤسسات للجامعة من أجل الحفاظ على الجودة العالية في التدريس والبحث العلمي، وكانت مؤسسات صناعة السيارات مسئولة عن توظيف الخريجين وتمويل أبحاث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويمكن اعتبار الجمع بين تناقص الموارد والحاجة إلى الابتكار كان سبباً في وجود هذا التحالف. وتجب الإشارة إلى أن الضغط السياسي كان عاملاً في انضمام الجامعة والولاية للمشاركة في MVAC وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات الدولة. (Scott G. Rosevear,1999,117-118)

حيث كانت صناعة السيارات أحد العوامل الحاسمة للاستقرار الاقتصادي للجامعة، حيث كان مهمتها دعم مساعي الدولة، وقد أبدت جامعة ولاية ميشيغان فخراً في بعثة منحة الأراضي الخاصة بها، وأرادت أن تكون الداعم الرئيسي لمبادرات الولاية؛ لذا سعت إلى المشاركة في MVAC لتوفير احتياجات الولاية، وأرادت الجامعة أداء دورها كجامعة عامة بشكل أفضل مستغلة جميع مواردها المتاحة لها بولاية ميتشجان،

واستغلال موافقة المؤسسات على إقامة التحالف لتحقيق توازن المصالح الخاصة مع توقعات الولاية من الخدمات التي تقدمها الجامعة لها، كما طالب رؤساء مؤسسة MVAC مشاركة جميع الجامعات والكليات الحكومية في ميتشجان في مبادرة جديدة، تكون أهم أهدافها استجابة الجامعات للتحديات بشكل مبتكر ومرن، وتلبية احتياجات الصناعة بشكل أفضل. (Scott G. Rosevear, 1999, 118-119)

وبتحليل التجربة السابقة لجامعة ميتشجان، نجد أن هناك العديد من العوامل التي تسهم في تكوين هذا التحالف، مثل: الدعم السياسي للولاية في توفير كل المستلزمات للجامعة للقيام بالمهام المطلوبة منها، وأيضاً إلزام العديد من المؤسسات على تقديم الدعم الكامل للجامعات، وأيضاً التحفيز المستمر من المؤسسات لاستقبال الجديد في مجال البحث العلمي، الذي يجعل المؤسسة في حالة تقدم مستمر، وأيضاً فإن استقبال المخرجات البشرية للجامعة وتوظيفها يزيد الحافز للطلاب على الالتحاق بالجامعة.

رابعاً- محاور التحالفات الإستراتيجية للجامعات:

ثمة ثلاثة محاور رئيسة تُبنى عليها التحالفات الإستراتيجية للجامعات مثل غيرها من التحالفات الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة، وتتجسد في، أولاً: تواجد المشروع الذي يقوم حوله التحالف. وثانياً: العلاقة بين الجامعات التي يراد أن تدخل في التحالفات. وثالثاً: الصيغة القانونية التي تكون بين جامعات التحالف؛ لتوضيح البنود الأساسية لهذا التحالف. وسوف يتم تناول كل محور على النحو التالي:

(أ) المشروع: ويعني الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات في التحالف لتحقيق المصالح المشتركة، وتوضيح كيفية تحقيق المصالح المشتركة من خلال تبادل للموارد الطبيعية والبشرية والمعرفية والتكنولوجية... إلخ. وقد تكون الموارد المشتركة متشابهة أو مختلفة حسب المجال، حيث إن مؤسسات التحالف تقوم ببعض الأنشطة الخاصة بالتحالف وأخرى خاصة بها، ويكون هناك جهاز رقابي لجميع الأنشطة التي تم الاتفاق

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

عليها، كما يكون هناك اتفاق من خلال عدد من القرارات بشأن النتائج والمزايا المتبادلة للمشروع. (بن عزة محمد أمين، ٢٠٠٥، ٣٥-٣٦)

ويتجسد هذا في بنود التعاون بين الجامعات المصرية بعضها البعض أو بينها وبين الجامعات العالمية والإقليمية، سواء على مستوى التدريس من خلال تبادل الطلاب بين الجامعات أو تبادل أعضاء هيئة التدريس بين الجامعات؛ وذلك لاكتساب خبرات مشتركة بين الموارد البشرية بعضها البعض، وأيضاً وجود فرق بحثية على مستوى المجالات البحثية التي تخدم القطاعات التنموية في البلاد التي يتم فيها التحالف؛ حتى يتم تحقيق أعلى عائد ممكن من هذا التحالف.

وفي السياق نفسه يتم تكوين مجلات علمية مشتركة بين الجامعات بعضها البعض من أجل تواجد نشر علمي مشترك، أو فتح النشر لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بعضها البعض من خلال عدد من المميزات، وأيضاً القيام بعدد من الدراسات المسحية للقطاعات التنموية داخل مجتمعات التحالف من أجل التعرف على نقاط الضعف بداخلها، ومحاولة تقديم خدمات لها من خلال الجامعات من أجل تعظيم العائد من هذه التحالفات.

وتأسيساً على ما سبق تتضح أهمية تواجد هذه التحالفات من خلال عدد من المشروعات تقوم على استغلال الموارد المتاحة في جامعات التحالف سواء أكانت هذه الموارد ملموسة أو كانت غير ملموسة، وأيضاً محاولة توفير نظم رقابة مشتركة بين جامعات التحالف للتأكد من سير الجامعات المتحالفة على طريق تحقيق الأهداف المشتركة للتحالف.

(ب) العلاقة: لا بد من توافر العديد من العلاقات البشرية والمادية القائمة على تبادل المعلومات؛ وذلك محاولة لتجسيد الواقع. وهذه العلاقة لا بد أن تكون قائمة على الأهداف الطويلة والمتوسطة الأجل للتحالف. (بن عزة محمد أمين، ٢٠٠٥، ٣٦)

ومن المنطلق نفسه بالنسبة إلى تحالفات الجامعات تلعب المعلومات دوراً رئيساً في نجاح العلاقات البشرية والمادية، وتكون المعلومات شاملة لجميع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتواجد في الجامعات المتحالفة، كما لا بدّ من توافر نظم للاتصالات بين الجامعات؛ لتساعد على تحقيق العديد من الأهداف، لعل من أهمها تعظيم الاستفادة، والتقييم المستمر للمشروعات المقامة بين الجامعات.

وفي السياق نفسه تجب الإشارة إلى أن التفكير بلغة العلاقة يعد أحد المتطلبات الأساسية لنجاح هذه المشروعات؛ حيث إنه لا بدّ من توافر عدد من العلاقات بين جميع الأطراف، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي تعظيم العائد من هذه المشروعات بأقصى درجة ممكنة سواء أكان على المستوى المالي أو الثقافي أو الاجتماعي... إلخ.

(ج) العقد: وهو المسئول عن توضيح الكيفية القانونية التي توضح وتنظم العلاقة بين مؤسسات التحالف، وأيضاً الإطار التشريعي والقانوني في ضوء الخطط الإستراتيجية للدول التي توجد بها مؤسسات التحالف؛ حتى لا يكون التحالف مخالفاً للقوانين الخاصة بالمجتمع. (بن عزة محمد أمين، ٢٠٠٥، ٣٦)

لذا لا بدّ من توافر نمط قانوني تنظيمي للعقود التي تقوم عليها المشروعات بين الجامعات المتحالفة، حيث إن هناك عدداً من مقومات النجاح لهذه المشروعات، لعل من أهمها توافر عدد من المقومات والأطر القانونية لجميع بنود التعاقد حيث لا يتم الإخلال بأحدها في المستقبل، كما لا بدّ أيضاً من توافر أطر مجتمعية تقوم عليها هذه العقود.

خامساً- نظريات التحالف الإستراتيجي للجامعات:

هناك عدد من النظريات التي تفسر التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، لعل من أهمها ما يلي:

١- نظرية الألعاب: وتلجأ إليها المؤسسات في حالة البحث عن ترقية السلوك الاجتماعي عندما ينعدم التحكم الذاتي في المتغيرات التي تحدد النتيجة النهائية للقرار،

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

وقد صنف Gugler درجتين من الألعاب إحداهما الألعاب غير التعاونية وتُبنى على فرضية التراجع عن الاتفاقيات وعدم إمكانية الاتصال، وذلك عندما تكون مصالح اللاعبين متعارضة كلياً أو جزئياً، ولكن هناك تكرار للأعمال بين اللاعبين نظراً لبينية الأعمال. وهناك الألعاب التعاونية وتكون فيها الاتفاقيات ملزمة ونهائية بين الأطراف، ويكون الاتصال مثاليًا، حيث يمنحهم التعاون فائدة كلية تزيد أو تفوق تلك التي يحصلون عليها انفرادياً، لكن يجب الاتفاق على تقاسم الفائدة مستقبلاً. (نوال هاني، ٢٠١٤، ٤٣-٤٤)

وبالتالي يجب على الجامعات المصرية أن تتبنى نظرية الألعاب التعاونية؛ لأننا في حاجة إلى تحقيق أعلى فائدة ممكنة من الخدمات التي تقدمها الجامعات المصرية، كما أننا في حاجة إلى إعادة هيكلة جميع العمليات التي تحدث داخل الجامعات المصرية على المستوى التدريسي والبحثي والخدمي من أجل محاولة الاستفادة من المواد المتاحة بداخلها والتي يتم إهدارها، كما أن نظرية الألعاب غير التعاونية لا يصلح تطبيقها على الجامعات بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة؛ لأن مصالح الجامعات مشتركة.

٢- نظرية تكلفة الصفقات: بمبادرة من Ronald Coase وبتطوير وإضافة من Oliver Eaton Williamson برزت نظرية تكلفة الصفقات، التي تهدف إلى تنظيم التبادلات الاقتصادية بين المؤسسات، وبالتالي يتم اتخاذ القرارات من خلال ظرف اقتصادي، حيث البحث عن تخفيض التكاليف، وأيضاً كبديل عن التوجه بالسوق وخاصة في حالة ضعف السوق وعدم كفايته وعدم التأكد من فاعليته. كما تهدف نظرية تكلفة الصفقات إلى محاولة تقليل التكاليف في جميع المراحل سواء مرحلة التفاوض أو مرحلة صياغة العقد أو مرحلة تنفيذ العقد؛ ومن ثم تعد هذه النظرية مرحلة وسطى بين صفقات السوق ذات التكلفة العالية وقيام المؤسسة بالنشاط بنفسها. (نوال هاني، ٢٠١٤، ٤٤)

وبناء على ما سبق فإن الجامعات في حاجة إلى تبني هذه النظرية؛ وذلك من أجل محاولة تقليل التكاليف لأقل درجة ممكنة والحصول على أعلى عائد، وعدم غزو الأسواق والاعتماد عليها بدرجة كبيرة وخاصة في ضوء زيادة المخاطر، وأيضاً عدم الاعتماد على نفسها في العمليات التي تقوم بها، حيث نحتاج إلى هذه النظرية لتكون الجامعات المصرية في هذه المرحلة الوسطى ما بين صفقات المؤسسات التنموية بالمجتمع والقيام بعملياتها بدرجة من الاستقلالية، حيث إن جامعاتنا في حاجة إلى تحسين القدرة التنافسية ومحاولة البقاء في المجتمع العالمي والإقليمي.

٣- نظرية الوكالة: تركز هذه النظرية على الاهتمام بعامل الثقة بين الحلفاء، وتتجسد علاقة الوكالة ووضع إحدى المؤسسات تحت تصرف الأخرى، أي أنها علاقة تعاقدية بين الطرفين. وبالتالي طبقاً لهذه النظرية تعد التحالفات الإستراتيجية أفضل خيار للمؤسسة؛ لأنها تسهل مراقبة التعاقدات المتبادلة، وكونها أيضاً أساساً للالتحام والترابط لمنع عرقلة التصرفات الانتهازية. (نوال هاني، ٢٠١٤، ٤٤)

وليست الجامعات المصرية في حاجة إلى تبني نظرية الوكالة، وإخضاع مجموعة من الأنشطة بداخلها لتصرفات جامعات أخرى عالمية ليست على دراية تامة بطبيعة المجتمع المصري واحتياجاته، كما أن العمليات داخل الجامعات دائماً تكون مناسبة لطبيعة المدخلات التي تكون نابعة من المجتمع، وأيضاً في حاجة إلى تكوين مخرجات تتناسب مع طبيعة متطلبات المؤسسات التنموية بالمجتمع المصري.

وتأسيساً على ما سبق فيجب على الجامعات المصرية إحداث دمج بين نظرية الألعاب ونظرية تكلفة الصفقات من أجل محاولة الاستفادة من المميزات التي تحققها كل منهما من حيث تقليل وتيرة المخاطرة التي تواجه الجامعات المصرية وتجنب التهديدات، وأيضاً محاولة تلبية الحاجات المشتركة لجامعات التحالف وتغطيتها بشكل كامل، كما أنها أيضاً تركز على إعطاء أهمية كبيرة للمستقبل.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

سادساً: خصائص التحالفات الإستراتيجية للجامعات:

أصبحت التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات ضرورة في مجتمع القرن الحادي والعشرين، ولم يعد نوعاً من الرفاهية أو الوجاهة؛ حيث إن معظم الجامعات المصرية أصبحت تعاني عدداً من الإشكاليات على الرغم من توافر عدد من المميزات بها، لعل من أهمها: الموارد البشرية الأكاديمية التي تعد من أهم عناصر القوة التي توجد بها، وكما الأبحاث التي تنتج سنوياً، وغيرهما من المميزات. لذا نحن في حاجة إلى هذه التحالفات للاستفادة منها في محاولة وضع الجامعات المصرية على الطريق العالمي من خلال نقاط القوة التي تحتويها.

لذا نحاول في الجزء الحالي تحليل الخصائص التي تتميز بها التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات بصفة عامة، وذلك من أجل وضع محاولة للاستفادة من هذه الخصائص في الجامعات المصرية. ويتم تناولها على النحو التالي:

١- ثقافية: حيث إن التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات تسمح بتواجد درجة من التبادل الثقافي بين جامعات التحالف، حيث تتوافر درجة من التعاون بين الموارد البشرية في هذا التحالف سواء على مستوى الموارد البشرية الأكاديمية أو الموارد البشرية الإدارية في عدد من الاجتماعات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها.

٢- اقتصادية: فالعائد الاقتصادي الناتج من هذه التحالفات سيكون مرتفعاً بدرجة عالية جداً عما كانت منزلة عن باقي الجامعات؛ حيث يعمل التحالف على استغلال جميع نقاط القوة التي توجد في كل منها سواء على مستوى الموارد الملموسة أو غير الملموسة من أجل الحصول على أعلى عائد ممكن من هذا التحالف، حيث لا بد من التركيز على الجوانب التكنولوجية والبحثية التي تحقق عائداً أعلى.

٣- اجتماعية: فمن أهم مقومات التحالف الإستراتيجي بين الجامعات تقديم خدمات مجتمعية على درجة عالية من التميز، حيث يقوم التحالف على دراسة كل احتياجات

المجتمع الذي تتواجد به هذه الجامعات، من أجل دراسة كيفية تقديم هذه الخدمات من خلال عدد من الدراسات داخل الجامعات تقوم على تقديم هذه المخرجات، كما يتطلب ذلك توافر نوع من التعاون بين الجامعات والمراكز البحثية والقطاعات التنموية بالمجتمع.

٤- **معلوماتية:** فالتحالف الإستراتيجي بين الجامعات يعتمد على توافر حجم من المعلومات بين جامعات التحالف، عن جميع الجوانب البشرية والتمويلية والبحثية والاجتماعية والتشريعية والسياسية... إلخ، وذلك خلال فترات التحالف وما قبلها من أجل تفعيل كل الجوانب القانونية التي تقوم عليها التحالفات.

٥- **قانونية:** فالتحالفات الإستراتيجية بين الجامعات تقوم على عقود وصيغ قانونية بين الجامعات المتحالفة؛ لذا يجب على الجامعات دراسة جميع الصيغ القانونية التي يمكن أن تقوم عليها هذه العقود القانونية، إذ لا بدُّ من توافر أطر قانونية تحكم هذه التحالفات؛ حتى لا ينتج عنها مخرجات غير مرغوب فيها.

٦- **إدارية:** حيث إن هذه التحالفات الإستراتيجية يجب أن تقوم على عدد من الجوانب الإدارية، حيث تحتاج إلى نوعية جديدة من الإدارة للجامعات تتميز بالمرونة في عدد من الجوانب سواء في تبادل أعضاء هيئة التدريس، أو في عدد من الجوانب البحثية أو في الجوانب المجتمعية، إذ يحتاج التحالف الإستراتيجي إلى توافر مشاركة في الإدارة للجامعات في كل منها.

٧- **تنموية:** حيث تقوم التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات على استغلال جميع الموارد المتاحة بالجامعات سواء أكانت موارد بشرية أو فيزيقية أو مالية أو معلوماتية أو تشريعية... إلخ، وأيضاً قدرة الجامعات على خدمة المجتمع الذي تتواجد فيه، وبالتالي يقوم التحالف على تحقيق متطلبات التنمية داخل المجتمعات العالمية والإقليمية والمحلية.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

وفي السياق نفسه من الممكن تناول هذه الخصائص للجامعات المصرية من خلال الأبعاد التخطيطية سواء على المستوى الإستراتيجي أو التكتيكي أو التشغيلي. ويتم تناول هذه المستويات على النحو التالي:

(أ) الإستراتيجي: فالتحالفات بين الجامعات المصرية يكون لها هدف إستراتيجي واضح يكمن في مواجهة حجم المخاطر التي تواجه جامعاتنا في المستقبل، سواء على مستوى التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، وبالتالي يتم التخطيط في هذا التحالف لاستغلال كل نقاط القوة التي تتواجد بجامعاتنا المصرية من موارد بشرية وبحثية وفيزيقية... إلخ من أجل مواجهة التهديدات المستقبلية التي قد تؤدي إلى فناء الجامعات المصرية في المستقبل.

وأيضاً محاولة التغلب على كل نقاط الضعف التي توجد بها، من قصور في التمويل، واقتصار البحث العلمي على الموضوعات الثانوية، والابتعاد عن الموضوعات الأساسية التي يحتاجها المجتمع المصري الذي هو في أشد الحاجة إلى تطبيق نتائجها للحصول على أفضل مخرجات معينة، وبالتالي يتم استغلال كل الفرص المتاحة أمام الجامعات المصرية من خلال هذا التحالف، وبالتالي يكون لهذا التحالف أهداف إستراتيجية تسعى الجامعات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

(ب) التكتيكي: على الجامعات المصرية ترجمة كل الأهداف الإستراتيجية للتحالف الإستراتيجي إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي يتم تحقيقها خلال فترات زمنية معينة خلال فترة التحالف. فتقوم الجامعات المصرية من خلال مجالس الجامعات ومجالس الكليات بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى خطط عمل تكتيكية للتدريس من خلال الموارد البشرية الأكاديمية والبحث العلمي داخل الجامعات، وأيضاً من خلال الخدمات الاجتماعية التي تقدمها إلى المجتمع.

(ج) التشغيلي: تقوم فرق العمل بالأقسام داخل الكليات على ترجمة كل الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية إلى أهداف تشغيلية في الوظائف التي تقوم بها الأقسام والكليات على مستوى التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وبتحليل هذه الخصائص تجب الإشارة إلى حاجة الجامعات المصرية إلى مثل هذا النوع من التحالفات؛ وذلك من أجل الاستفادة من نقاط القوة التي تتواجد في الجامعات المصرية ولا تلتفت إليها المؤسسات التنموية في المجتمع، وبالتالي توافر هذه التحالفات يعمل على إعادة صيغ السياسات والتشريعات الخاصة بالجامعات من أجل الاستفادة من هذه التحالفات، وأيضاً توفير التمويل الكافي للحصول على العائد المتوقع من هذا التحالف.

كما يتم تطوير الجامعات المصرية ووضعها على الخريطة العالمية؛ مما يؤدي بجامعات أخرى على مستوى العالم إلى محاولة عقد مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات المصرية من أجل الاستفادة من نقاط قوتها، وبالتالي يزداد العائد على الجامعات المصرية، مما يترتب عليه الارتقاء بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، والارتقاء بنظم التدريب، والنظم البحثية، والنظم الخدمية المجتمعية.

سابعاً- أهداف التحالف الإستراتيجي:

هناك عدد من الأهداف تسعى التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات إلى تحقيقها، لعل من أهمها ما يلي: (أحمد الكردي، ٢٠١١) (Zhigang Li & others , 2016) (Lin ,Haiying , 2010 (20-21)

١- تقليل المنافسة: هناك اتفاق عام بين الجامعات المتحالفة على عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لعل من أهمها ألا تكون متنافسة بعد ذلك، بل يكون هناك نوع من التعاون بينها قائم على محاولة استغلال جميع الموارد المتاحة بالجامعات المصرية وجامعات التحالف؛ وبالتالي تقل حدة التنافس بين الجامعات.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

٢- **اقتسام المخاطر:** حيث تفرض التحديات العالمية والإقليمية دائماً عدداً من المخاطر على الجامعات على جميع المستويات؛ لذا فإن التحالف بين الجامعات يقسم هذه المخاطر، حيث إن التحالف يتصدي لهذه المخاطر دائماً بدرجة أعلى من درجة تصدي الجامعات المصرية وحدها.

٣- **التكامل في الخدمات والمنتجات:** فالتكامل بين جامعات التحالف في تقديم المنتجات والخدمات يجعله دائم التميز؛ لأن المنتجات والخدمات التي تقدمها الجامعات يحدث لها تقادم بعد فترة، وبالتالي فالتحالف لجذب خريجي الجامعات، وتقوم باستحداث مهاراته وتخصصاته بما يتناسب مع متطلبات القطاعات التنموية بالمجتمع، واستحداث كل ذلك مع طلابها المتحقيين بها، وأيضاً التركيز في البحث العلمي على التخصصات الدقيقة المطلوبة، والتركيز على الخدمات التي يحتاجها المجتمع المحلي داخل جامعات التحالف.

٤- **تجاوز عقبات التسويق:** فالتسويق هدف إستراتيجي للتحالف، حيث ينتج عن التحالف بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية والإقليمية عرض مميزات ومخرجات كل جامعات للإخرى ومخرجاتها داخل مجتمعها، وبالتالي تقل التكلفة التي تقوم برصدها الجامعات للإعلان عن نفسها؛ إذ تحقق ذلك بدرجة ما في مجتمعات التحالف.

٥- **غزو أسواق جديدة:** حيث إن التحالفات تساعد الجامعات المصرية على دخول مجتمعات أخرى، وبالتالي التعرف على احتياجاتها العلمية؛ مما يؤدي إلى توسعة نطاق البحث العلمي بجامعاتنا المصرية، وأيضاً محاولة تقديم الخدمات إلى جميع مجتمعات التحالف.

٦- **اتساع نطاق المعرفة:** فالمعرفة الناتجة من البحث العلمي داخل جامعات التحالف، وأيضاً الناتجة من عمليات التدريس داخل جامعات التحالف تصل إلى أضعاف مضاعفة من المعرفة التي تنتجها كل جامعة على حدة، حيث يكون هناك

تحفيز على إنتاج المعرفة داخل جامعات التحالف بدرجات كبيرة جداً من أجل تحقيق متطلبات ونصوص التعاون بينها، مما يؤدي إلى تضاعف حجم المعرفة من هذا التحالف.

٧- زيادة قيمة الأصول المعرفية: فالتحالفات تزيد من قوة المعرفة المنتجة التي تتناسب مع طبيعة المجتمع، وبالتالي تساعد المعرفة المنتجة الجامعات على التكيف مع التغيرات الحادثة في المجتمعات، كما أنها تزيد من الابتكار، وبالتالي حماية الجامعات من التهديدات التي تواجهها في المستقبل.

٨- تجنب إهدار موارد المعرفة: حيث تلعب التحالفات الإستراتيجية دوراً كبيراً في تجنب الاستثمار المتكرر في ابتكار المعرفة في جامعات التحالف، وبالتالي يتم تجنب الهدر في جميع موارد المعرفة، حيث يتم تقديم التوجيه النظري لمنظمي التحالفات بين الجامعات.

٩- استغلال القدرات المتاحة: حيث تسمح التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات باستغلال جميع القدرات المتاحة في جامعات التحالف سواء أكانت قدرات بحثية أو تدريسية أو خدمية.

١٠- اكتشاف فرص جديدة: فالتحالفات الإستراتيجية تكشف عن فرص جديدة للجامعات المتحالفة يجب اقتناصها.

ثامناً- أهمية التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات:

تجب الإشارة إلى أهمية تواجد التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المصرية وعدد من الجامعات العالمية والإقليمية، وتظهر هذه الأهمية فيما يلي: (Jinzhong Ma , 2014,163-164)

١- تعزيز العدالة التعليمية: حيث يوفر التحالف موارد تعليمية ذات جودة عالية، وتحسين بيئة الاتصال، وتبادل أفضل للطلاب، وبالتالي يتم اكتشاف المواهب والقدرات. حيث تعاني العديد من الكليات بوجود خلل في توزيع موارد التعليم.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

٢- تحسين قدرات التعلم الذاتي للطلاب: حيث يتم إدماج تكنولوجيا المعلومات بالعملية التعليمية، وبالتالي يتم استخدام السبورة الإلكترونية، وحجرة الفيديو... إلخ، وبالتالي يتم اختراق الجدران السميكة للفصول وتحديث المعرفة وتوسيع الرؤية... إلخ.

٣- دعم السياسات: حيث يتم تركيز السياسات على تعزيز عمق التعاون بين تكنولوجيا المعلومات والتعليم، وبالتالي دعم السياسات التعليمية المعلوماتية من أجل تعزيز بناء البنية التحتية وموارد المعلومات، وتعزيز المحتوى التعليمي ووسائل التدريس، وطرق التدريب الحديث والابتكاري... إلخ.

٤- تكوين مقررات عبر الإنترنت على مدى واسع داخل البيئة العالمية: وبالتالي يفرض ذلك نوعاً من التدريس المفتوح، وبالتالي خلق الفضاء الظاهري من أجل إيجاد مساحة تعلم حقيقي، وكسر الحد من الزمان والمكان.

وبالتالي لا بُدَّ من تواجد إدارة متميزة داخل الجامعات المصرية لتحقيق هذه الأهداف، حيث إن التحالفات سوف تُجبر الجامعات المصرية على تغيير نمط اختيار القيادات الأكاديمية الجامعية بحيث تتناغم مع ما هو مطلوب منهم؛ مما يؤدي إلى زيادة كفاءة منظومة العمل الجامعي.

كما تظهر أهمية التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات في العديد من الجوانب، لعل من أهمها علي سبيل المثال لا الحصر، محاولة تحقيق القيادة في تقديم المخرجات الجامعية على مستوى يتناسب مع المتطلبات العالمية والإقليمية والمحلية للجودة، وذلك عن طريق الاستثمار الأفضل للموارد المتاحة بالجامعات في البحث عن موارد مالية تساعد الجامعات في تقديم أفضل ما يمكن من خدماتها.

وفي السياق نفسه تظهر أهمية التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات في محاولة تحقيق مقومات الابتكار والإبداع لدى منظومة الجامعات، وذلك من أجل تحقيق التكامل التكنولوجي بين جامعات التحالف، كما تبحث الجامعات عن أفضل الأساليب المستخدمة

في تسويق خدماتها الجامعية، كما أنها تحقق المزيد من فرص الاتصال بين جامعاتنا والجامعات العالمية والإقليمية سواء على مستوى التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع، مما يؤدي إلى اكتساب العديد من الخبرات التي تؤدي بدورها إلى تعزيز القدرات التنافسية لجامعات التحالف.

كما أن التحالفات الإستراتيجية تساعد على عرض مخرجات جامعات التحالف في دول كل منها، وبالتالي الخروج من النطاق المحلي إلى النطاق العالمي في عرض المخرجات الجامعية، وبالتالي تظهر الحاجة إلى تحقيق التميز في طبيعة المخرجات عن طريق تبادل المعرفة واكتسابها بالدرجة التي تساعد على تحقيق ذلك، وبالتالي تعمل القيادات الأكاديمية على استغلال الفرص المتاحة أمام الجامعات، مما يؤدي إلى تزايد سمعة الجامعات على المستوى العالمي والإقليمي.

كما أن الأهمية الكبرى من هذه التحالفات تظهر في تحسين المكانة التنافسية لجامعات التحالف، حيث إن هناك العديد من الجامعات قفزت في التصنيفات العالمية والإقليمية نتيجة إجراء العديد من التحالفات؛ لأن ذلك ساعدها على تزايد قدرتها التنافسية، وبالتالي تظهر العديد من المميزات التنافسية لجامعات التحالف سواء في المهارات أو الخبرات التدريسية أو الأساليب المستخدمة. وأيضاً بناء ميزة تنافسية من خلال بحث علمي متميز في عدد من المجالات الدقيقة التي يحتاج إليها المجتمع العالمي والإقليمي والمحلي، وبالتالي تزداد الخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعات إلى المجتمع.

تاسعاً- مميزات التحالف الإستراتيجي بين الجامعات:

هناك عدد من المميزات التي تتمتع بها التحالفات الإستراتيجية على المستوى العالمي وله انعكاساته على المستوى المصري، فإذا تم بناء هذه التحالفات على الدرجة المتوقعة تكون الجامعات المصرية قد حققت العديد من المميزات، لعل من أهمها ما يلي:

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

- 1- تطبيق أحدث التقنيات في التدريس؛ مما يؤدي إلى التخلص من ثقافة الذاكرة التي تركزت كثيراً في جامعاتنا المصرية، والتحول إلى ثقافة الإبداع من خلال توفير البيئة الملائمة للإبداع.
- 2- ربط البحث العلمي باحتياجات المجتمعات العالمية والإقليمية والمحلية؛ مما يؤدي إلى التخلص من الموضوعات التقليدية التي لا تمس حاجة المجتمعات، والاقتراب بشدة من الموضوعات التي يكون لها أثر عالمي في مخرجاتها، وبالتالي يتم توفير الشروط الأساسية للبيئة العلمية التي تسعى إلى تحقيق ذلك.
- 3- الانتقال بالجامعات المصرية في التصنيفات العالمية إلى مواقع متقدمة؛ مما يؤدي إلى زيادة الإقبال عليها مرة أخرى، وبالتالي تعود لها الريادة مرة أخرى على المستوى العربي والإفريقي.
- 4- تزايد الاندماج بين الجامعات المصرية والقطاعات التنموية داخل المجتمع المصري من أجل محاولة توفير كل الإمكانيات التطبيقية للأبحاث العلمية، وذلك من أجل الخروج بمخرجاتها إلى حيز التطبيق، مما يؤدي إلى الارتقاء بالعائد الاقتصادي لها.
- 5- تخترق الجامعات المصرية القطاعات التنموية داخل العديد من دول التحالف، والتعرف على احتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم، وبالتالي يتم توجيه البحث العلمي بمخرجاته إلى خدمة هذه القطاعات؛ مما يؤدي إلى الارتقاء بالمجتمع المصري، وتحقيق طفرة إستراتيجية للاقتصاد المصري عن طريق الجامعات المصرية.
- 6- تحقيق نوع من التكامل بين مخرجات جامعات التحالف على المستوى التدريسي والبحثي والخدمي؛ مما يؤدي إلى اكتساب العديد من الخبرات للموارد البشرية الأكاديمية بجامعاتنا المصرية.
- 7- توفير بيئة الابتكار في جامعات التحالف بكل ما تحتاج إليه من مقومات على المستوى البشري والمعلوماتي والإداري والثقافي... الخ.

٨- تكوين الكتلة الحرجة على المستوى العالمي، حيث إن التحالف بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية ذات الثقل العالمي، يعمل على تكوين كتلة حرجة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.

عاشراً- الشروط الأساسية لبناء التحالفات الإستراتيجية:

هناك عدد من الشروط الواجب توافرها لبناء تحالفات إستراتيجية - بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية والإقليمية - تحقق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الجامعات المصرية إليها، حيث سعت العديد من الجامعات على المستوى العالمي إلى مثل هذا النوع من التحالفات من أجل مواجهة سوق التنافس العالمي، وتكوين مخرجات تتناسب مع متطلبات السوق العالمي.

لذا يجب عرض هذه الشروط على النحو التالي:

- ١- تواجد فلسفة مشتركة بين جامعات التحالف سواء على مستوى الرؤية أو الرسالة أو الغايات أو الأهداف أو القيم، بحيث يكون هناك عوامل مشتركة بين جامعات التحالف، وبالتالي تسعى كل منها إلى تحقيق الأهداف، وبالتالي لا تكون كل جامعة في وادٍ منعزل عن الجامعات الأخرى.
- ٢- توافر عدد من الإمكانيات المشتركة بين بيئة العمل الجامعي بكل منها سواء على مستوى الموارد البشرية أو الموارد الفيزيائية أو الموارد المعلوماتية... إلخ؛ حتى يكون التحالف قائماً على التوازن بينها من أجل استغلال الموارد المتاحة بكل منها.
- ٣- توافر عدد من المميزات التنافسية بالنسبة إلى كل منها؛ حتى يكون التحالف قائماً على إستراتيجية استغلال المميزات التنافسية بكل منها، مما يسمح بالتقدم العلمي لجامعات التحالف، وبالتالي توفر لها الاستفادة من هذا التحالف.
- ٤- الاتفاق على التعاون وليس التنافس، وبالتالي تحاول كل جامعة من جامعات التحالف الارتقاء بالأخرى من خلال محاولة توفير بدائل إستراتيجية للمشكلات التي

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

تواجه كل جامعة من جامعات التحالف، وبالتالي يكون التحالف قائماً على التعاون وليس التنافس.

٥- وجود مبرر من التحالف بين الجامعات، مثل: تواجد قصور في المخرجات الجامعية لمجتمع ما وحاجته إلى هذه المخرجات المجتمعية من الآخر، سواء أكانت هذه المخرجات بشرية أم بحثية أم خدمية... إلخ. أي فتح مجتمعات جديدة للمخرجات الجامعية المتميزة، أو محاولة توفير الإمكانيات لجامعات التحالف من أجل تحقيق متطلبات الابتكار والإبداع، أو تحقيق تكامل بين الجامعات في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من أجل محاولة تقليص الوقت الكافي لجميع الموارد البشرية بجامعات التحالف للابتكار والإبداع.

٦- وجود تأثير إستراتيجي للتحالف في أداء الجامعات، من حيث تحقيق متطلبات الجودة، والوصول بالمخرجات الجامعية إلى التميز، وبالتالي إعادة ترتيب الجامعات المتحالفة في التصنيفات العالمية بعد التحالف عن ذي قبل، ولن يتم ذلك إلا بوجود خطط إستراتيجية تسعى إلى تعظيم أقصى استفادة من التحالف.

٧- تشابه جامعات التحالف في الإستراتيجية المتبعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حتى لا تتبع جامعة إستراتيجيات مخالفة عن جامعات أخرى؛ مما يترتب عليه تقدم جامعة في التصنيف العالمي وتأخر الجامعة الأخرى، وهذا يتناقض مع متطلبات النجاح في التحالف والقائم على التعاون وليس التنافس للوصول إلى أعلى ترتيب على المستوى العالمي.

٨- الدراسة المستفيضة للمجتمع الذي توجد به جامعات التحالف لمعرفة طبيعة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية... إلخ التي تواجه عمل جامعات التحالف، وأيضاً معرفة ثقافة الجامعات من خلال ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه؛ وبالتالي تزداد القدرة على توقع مواجهة الجامعات للمخاطر التي تواجهها في المستقبل.

حادي عشر - عوامل نجاح التحالف الإستراتيجي:

هناك عدد من العوامل التي يجب توافرها في نوعية التحالف الإستراتيجي بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية والإقليمية والمحلية من أجل تحقيق نجاح هذا التحالف بدرجة عالية. ويتطلب ذلك تحقيق الأهداف التي سعت إليها الجامعات المصرية من خلال هذا التحالف، وبالتالي لا بدّ من تحليل هذه العوامل للعمل على توافرها لتحقيق المخرجات المتوقعة. وتجب الإشارة إلى تواجد قسمين لعوامل النجاح، يتجسد القسم الأول في العوامل الخارجية، والآخر في العوامل الداخلية.

والجزء الحالي من البحث يحاول تحليل هذه العوامل من أجل محاولة توفيرها

للجامعات المصرية، وهي على النحو التالي: (Marko Kohtamäki et al , 2018,190)

(أ) دراسة تجربة التحالفات الإستراتيجية السابقة وتقييمها: حيث لا بدّ من توافر إدارة إستراتيجية بداخل الجامعات تقوم بدراسة جميع تجارب التحالفات الإستراتيجية الناجحة بين الجامعات ومحاولة تقييمها من أجل الاستفادة منها في تدريب القيادات العليا بالجامعات من أجل توفير المتخصصين في إدارة التحالفات الإستراتيجية.

(ب) قدرات العلاقات: والتي تكمن في توفير إدارة تعمل على توفير كل عوامل النجاح لعلاقات التحالفات الإستراتيجية، وتكون على دراية فنية بصياغة وتدوين وتقاسم واستيعاب جميع العمليات التي يتم على أساسها التحالف، من حيث: التعبير اللفظي عما يوجد من خلل، أو تدوين كل الملاحظات على هذه التحالفات؛ من أجل تحقيق الاستيعاب الداخلي للجامعات عن طبيعة هذه التحالفات.

(ج) إدارة إستراتيجية للتحالف: لا بدّ أن توفرّ الجامعات إدارة تمتلك جميع المهارات التأسيسية ذات الصلة بمرحلة ما بعد تكوين التحالفات، حيث تكون مسؤولة عن التنسيق بين جامعات التحالف، وأيضاً إجراء كافة الاتصالات الممكنة بين الطرفين، وزيادة عدد الروابط التي تتم بينهما.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

(د) **توجيه التحالف:** على الجامعات المتحالفة امتلاك محفظة تحتوي على عدد من المهارات التي تمتلكها الجامعات، تحاول من خلالها عرض القدرات المتفوقة للجامعات، مثل: قدرات مسح بيئات التحالف، وقدرات التنسيق بينها، وقدرات التعلم من تجارب التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات.

(هـ) **كفاءة التحالفات:** حيث يجب البحث الدائم عن تطوير التحالفات بين الجامعات من خلال إدارتها، وذلك من خلال تحليل القدرة التنظيمية للجامعات لمحاولة إيجاد إدارة خاصة بالتحالفات في ضوء إمكانيات الجامعات، وتطويرها من أن لآخر بما يتناسب مع المتغيرات العالمية، وذلك من خلال دراسة تجارب التحالفات على المستوى العالمي، ودراسة درجة ميل الشركاء لهذه الأنواع من التحالفات.

(و) **الكفاءة التعاونية:** وتتجسد في العلاقة التي تتكون بين الكيانات التنظيمية المشاركة في إكساب الثقة لنجاح هذه التحالفات، وذلك من خلال التنسيق بين كل القطاعات المسؤولة عن توفير مقومات نجاح هذه التحالفات؛ لذا لا بدّ من تفعيل شبكة الاتصالات بين كل هذه الجهات.

(ز) **تكامل العملاء:** يعد العملاء أحد أهم المقومات الأساسية لنجاح التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات؛ حيث لا بدّ من الوصول إلى درجة معينة من كفاءة التكامل مع العملاء، وأيضاً البحث عن تكوينها والسيطرة عليها من خلال العديد من الاتصالات بين هؤلاء العملاء.

(ح) **كفاءة العلاقات:** فالجامعات لا تعمل منعزلة عن المؤسسات التنموية بالمجتمع؛ لذا فهي في حاجة إلى تكوين شبكة من العلاقات بين المنظمات المشتركة في هذه التحالفات.

(ط) **قدرات Network:** حيث إنها المسؤولة عن نجاح العلاقات، كما أنها توفر المهارات اللازمة لنجاح العلاقات، وأيضاً تساعد الشبكات على معرفة السوق وتحليله.

(ك) القدرة على التواصل: لأن هناك العديد من الأنشطة والروتين التنظيمي التي يجب أن يتم تنفيذها في الجامعات، وذلك من خلال العديد من المراحل سواء في بدء علاقات العمل لصالح الجامعات أو تطويرها أو إنهائها، وذلك من خلال محاولة توفير عناصر الجاذبية للجامعات المتحالفة.

ثاني عشر - مقومات التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات:

ثمة عدد من مقومات النجاح التي يجب توافرها في نوعية التحالف الإستراتيجي بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية والإقليمية والمحلية من أجل تحقيق نجاح بدرجة عالية لهذا التحالف، ويتطلب ذلك تحقيق الأهداف التي سعت إليها الجامعات المصرية من خلال هذا التحالف، وبالتالي لا بد من تحليل هذه المقومات للعمل على توفيرها لتحقيق المخرجات المتوقعة.

ويتم تناول هذه المقومات على النحو التالي: (إياد التميمي، شاعر الخشالي، ٢٠١٥، ٦٤٥-٦٤٦)، (سماح زكريا، ٢٠١٥، ١٩٦-١٩٧)

(أ) الإطار المؤسسي **Institutional Frame**: يشير إلى القوانين والقواعد والأحكام التي تنظم العمل داخل الجامعات، وذلك من أجل تأييد وتعزيز اتجاهات رؤساء الجامعات وعمداء الكليات للدخول في تحالفات إستراتيجية مع جامعات عالمية وإقليمية ومحلية. كما أنه لا بد من وضع القيم الاجتماعية في الاعتبار لاكتساب الشرعية والدعم والقبول، فالإطار المؤسسي هو المسئول عن تعزيز الثقة المتبادلة بين الجامعات.

(ب) التكافؤ بين أطراف التحالف الواحد: حيث لا بد أن تسعى الجامعات المصرية إلى تكوين تحالفات مع أطراف متكافئة معها في القدرات الإجرائية والتنفيذية. ولكي يحدث ذلك لا بد من توافر نوع من التوازنات في القوى بين التحالفات؛ حتى لا تطغى الجامعات المتحالفة في القرارات على الجامعات المصرية؛ لذا لا بد من تواجد الموارد بالقوة نفسها داخل جامعات التحالف. ومن الممكن أيضاً تواجد تكامل في

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

الموارد بين جامعات التحالف سواء أكان ذلك في الموارد البشرية أو المالية أو الفيزيكية أو المعلوماتية... إلخ.

(ج) الالتزام المتبادل: على جامعات التحالف المصرية وغيرها القيام بالأدوار المنوطة بها بدرجة عالية من الدقة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل جامعات التحالف. لذا يجب تبادل المعلومات باستمرار عن منظومة العمل داخل كل جامعة من جامعات التحالف لمعرفة مدى نجاح التحالف، وبالتالي توفير الاطمئنان لدى كل منها عن سير العمل وفق الخطة الموضوعية. ولضمان تواجد الالتزام المتبادل بين جامعات التحالف فإنه لا بد من رصد تكاليف لتخطيط نجاح هذا التحالف، نظراً لتبادل حقوق الملكية للأصول الاقتصادية والمعرفية.

(د) تبادل المعلومات: إن هناك ضرورة لتواجد نظم تبادل المعلومات عن جامعات التحالف، من أجل التعرف باستمرار على طبيعة العمل داخل المنظومة الجامعية، حيث لا بد من تواجد إدارة خاصة بالمعلومات تكون قادرة على توفير المعلومات باستمرار عن كل القضايا الإستراتيجية بالجامعات، وجميع الأنشطة التي تحدث داخلها، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إلخ المؤثرة في عمل الجامعات.

(هـ) وضوح الغرض الإستراتيجي: حيث يجب على كل جامعة من جامعات التحالف العمل على تحقيق الغرض من هذا التحالف، ويتضح ذلك من مجموعة الأهداف التي توضع لتحقيقها من قبل التحالف، وبالتالي يتم رسم نوع معين من الأداء قابل للتحقيق.

ثالث عشر - معوقات نجاح التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات:

هناك عدد من المعوقات التي تقف أمام نجاح التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية والإقليمية والمحلية، ونحاول في الجزء الحالي رصد هذه المعوقات؛ حتى يتم التغلب عليها من خلال السيناريوهات التي تقوم على

قدرة التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين النجاح التنافسي والإستراتيجي لهذه الجامعات.

وبالتالي فهناك ضرورة ملحة إلى تحليل كل هذه المعوقات من أجل التخطيط لمواجهتها، وهي على النحو التالي:

• **معوقات بشرية:** وتكمن في نقص الخبرة التي يجب توافرها في الموارد البشرية القائمة على إحداث التحالف، فنقوم بوضع عدد من الشروط داخل التحالفات قد لا تستطيع الجامعات اتباعها، وأيضاً استقطاب الجامعات لموارد بشرية غير قادرة على تنفيذ بنود التحالفات.

• **معوقات معلوماتية:** وتكمن في قيام جامعات التحالف بوضع معلومات غير معبرة عن الوضع الحالي للجامعة، ومضللة في المقومات التي تمتلكها الجامعات.

• **معوقات إدارية:** حيث إن اتخاذ العديد من القرارات داخل جامعات التحالف أثناء فترة التحالف مخالفة لقوانين العمل بالتحالف، قد يؤدي إلى الإخلال بطبيعة العمل ضمن بنود التحالف. وأيضاً من المعوقات الإدارية عدم التوصيف الصحيح لمجموعة المهام التي يجب أن تقوم بها الموارد البشرية بالجامعات.

• **معوقات سياسية:** فقد تتعرض المجتمعات التي تتوافر بها جامعات التحالف لتغيرات سياسية تخلق حالة من عدم الاستقرار السياسي تقف عائقاً أمام تنفيذ التحالفات.

• **معوقات ثقافية:** حيث إن ثقافة المجتمع غير قادرة على تقبل هذه التحالفات، وبالتالي لا بدّ أن تضع الجامعات ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه في الاعتبار؛ حتى لا تقف عائقاً أمام تنفيذ التحالف.

• **معوقات متعلقة بالشريك:** قد تختلف القيم الأكاديمية للمتحالفين؛ مما يؤدي إلى إضعاف التحالف من حيث مدى الإقبال على هذه الجامعات. فمن الممكن أن يكون المناخ الأكاديمي والمدني والسياسي لمجتمع ما مقيدا لهذه التحالفات، ويقف عائقاً أمام نجاحها، وبالتالي لا بدّ من تواجد نظرة ثاقبة عند اختيار المتحالف.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

فعلى سبيل المثال سادت حالة من التوتر التحالف بين جامعة ييل والجامعة الوطنية في سنغافورة، وعانى التحالف من قبول منخفض من قبل بعض مكوناته الرئيسة بسبب سوء التوافق الملحوظ بين القيم الأكاديمية للجامعات المعنية والمناخ الأكاديمي والمدني والسياسي الأكثر تقييداً في سنغافورة، مما أثر في سمعة كل منهما، وبالتالي من الممكن أن سمعة جامعات التحالف المتدنية تكون أقل من سمعة الجامعات قبل التحالف، وبالتالي لا بدّ من وضع العديد من الضوابط لاختيار الشريك الإستراتيجي في التحالف للحد من العواقب السلبية، فيجب أن تزيد التحالفات السمعة والانضباط والمصادقية التنظيمية لجامعات التحالف وليس العكس. (Vik Naidoo & Linda D. Hollebeek , 2016,3113).

وبالتالي ليس كل تحالف ناجحاً، بل من الممكن أن يحدث العكس، وبالتالي يجب ألا تسعى الجامعات المصرية إلى عقد تحالف مع جامعات مختلفة معها في العديد من القيم، ويختلف مناخها الأكاديمي عن المناخ الأكاديمي لجامعاتنا. كما توجد العديد من العوائق السياسية لهذه الجامعات قد تؤدي إلى فشل التحالف، وبالتالي لا بدّ من إعداد دراسات واعية عن الجامعات التي تسعى الجامعات المصرية إلى التحالف معها.

• **معوقات بيئية:** قد يكون المناخ البيئي لجامعات التحالف غير متناسب مع طبيعة التحالفات الإستراتيجية، فقد لا يتلائم طبيعة العقد على المشروعات التي يجب أن تتم بين جامعات التحالف مع البيئة التي تتواجد بها الجامعات، حيث إن البيئة هي مصدر العديد من الموارد، كما أنها أيضاً المستقبل الرئيسي للمخرجات الجامعية. وقد تتواجد مخرجات جامعية تتناسب مع طبيعة مجتمع ما ولكنها لا تتناسب مع طبيعة مجتمع آخر وذلك وفقاً لعدد من المعايير.

• **معوقات اقتصادية:** قد تظهر العديد من المعوقات المتعلقة بالاقتصاد داخل المجتمع الذي تتواجد به الجامعات. كما أنه من الممكن تواجد فقر في الموارد المالية المخصصة للجامعات، مما يقف عائقاً أمامها في تنفيذ العديد من المشروعات. كما

تحتاج التحالفات إلى مرونة في السياسات الاقتصادية للمجتمع الذي تتواجد فيه، فعندما يكون هناك جمود في السياسات الاقتصادية يقف ذلك عائقاً أمام الجامعات.

المبحث الثاني: بنية التكامل بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي بالجامعات

هناك عدد من المتطلبات الواجب توافرها في الجامعات المصرية من أجل تحقيق التكامل بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي؛ لذا يجب تحليل كلٍّ منهما من أجل الوصول إلى هذه المتطلبات التي يتم وضعها أمام متخذي القرار من أجل تحقيقها إن أرادوا وضع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية ، وأيضاً على خريطة التنافسية في تقارير التنافسية العالمية.

ويحاول الجزء الحالي التصدي لكلٍّ منهما على حدة، ثم الدمج بينهما من خلال تناول المتطلبات، لذا سيتم تناولهما على النحو التالي:

أولاً- ماهية الذكاء الإستراتيجي والتنافسي للجامعات:

هناك عدد من العناصر التي يتم تناولها في هذا الجزء من أجل تحليل ماهية كلٍّ من الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي للجامعات بصفة عامة وللجامعات المصرية بصفة خاصة، وأهمية تحقيق كلٍّ منهما في جامعاتنا؛ وذلك للتعرف على أهم التحديات التي تقف عائقاً أمام تواجد كلٍّ منهما في جامعاتنا المصرية. ومن ثمَّ يجب تناول مفهوم كلٍّ منهما على حدة، ثمَّ إيجاد العلاقة بينهما، وشرح الأهداف التي يتم تحقيقها من تواجد كلٍّ منهما، وكذلك أهمية تحقيق كلٍّ منهما.

ولكن قبل الخوض في أنواع الذكاء محل الدراسة ينبغي التعرف على التسلسل الهرمي للذكاء، وأهمية تواجده نظراً لطبيعة التغيير التي تمر بها الجامعات، والتي تقوم بإحداث العديد من التحولات في طبيعة العمل بداخلها، إذ لا بدُّ من تواجد الذكاء داخل المؤسسات لضمان البقاء على الخريطة العالمية والإقليمية والمحلية، ويتضح التسلسل الهرمي للذكاء من الشكل رقم (٢).

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء
التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)



شكل رقم (٢)

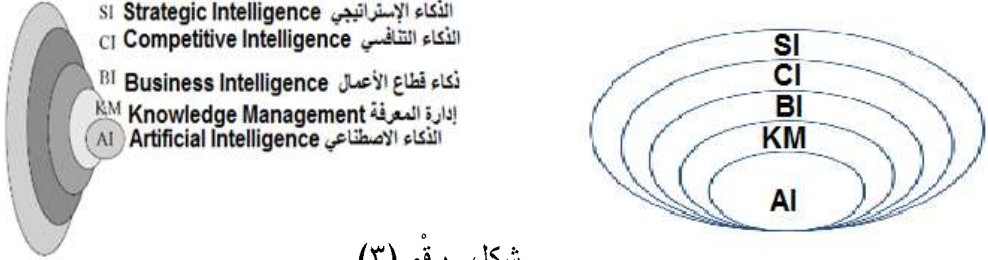
التسلسل الهرمي للذكاء (jay Liebowitz,2006,7)

بتحليل الشكل رقم (٢) يتضح أن القاعدة تكمن في البيانات التي يتم تجميعها، وتليها معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات في الطبقة الثانية من الهرم، ثم استغلال الاطلاع الواسع للموارد البشرية بالجامعات والمتجسدة في أعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم، والهيئات الإدارية في تحويل المعلومات إلى معرفة في الطبقة الثالثة من الهرم، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الاطلاع الواسع لهم وخبرتهم، وبالتالي يتم اكتساب خبرة في مجال التخصص الذي يتم العمل به والمتجسد في الطبقة الرابعة من الهرم، وأخيراً عندما تمتلك الموارد البشرية الخبرة لفترات زمنية طويلة تصل إلى قمة التسلسل الهرمي للذكاء والمتجسد في امتلاكهم درجة من الحكمة.

وبالتالي لا بد من الإشارة إلى أهمية التحول الفردي عن طريق التعلم إلى التحول التنظيمي، الذي يعد مهماً جداً لزيادة ذكاء المنظمات؛ إذ يتجسد الذكاء التنظيمي في قدرته على تجميع كل فوائد القيمة المضافة المستمدة من الأصول غير الملموسة للمنظمة والمتمثلة في المعارف التي يمتلكها الأفراد بداخلها ومعارف المستهلكين والموردين... إلخ. وبالتالي لزيادة معدل الذكاء بالمنظمة، فإننا في حاجة إلى فهم التسلسل الهرمي للمكونات التي تساهم في ذكاء المنظمة. (jay Liebowitz,2006,7-8)

وتجب الإشارة إلى أن مصطلح الذكاء هو مصطلح جماعي يتضمن مختلف أشكال الذكاء التي تم تحديدها للاستخدام داخل المنظمة، ويشمل: الذكاء الاصطناعي، وإدارة

المعرفة، وذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، والذكاء الإستراتيجي. وذلك كما يتضح في الشكل رقم (٣) الذي يتناول بنية الذكاء للمنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة.



شكل رقم (٣)
بنية الذكاء

(Jean-Pierre Kruger,2010,42). (Jay Liebowitz,2006,14)

وتشير الطبقة الداخلية من الشكل رقم (٣) إلى الذكاء الاصطناعي، والذي يتضمن توظيف الأنظمة الذكية، مثل قوة الحوسبة، لتكمل قوة الدماغ البشرية، كما يحدد كيف يحدث التعلم البشري والتفكير والتفسير والعمليات المعرفية الأخرى، وذلك ليحل محل صانعي القرار. وتتضمن التطبيقات النموذجية للذكاء الاصطناعي نظاماً خبيراً أو قائمة على المعرفة، ومعالجة اللغة الطبيعية، والتفكير على أساس الحالة، وفهم الكلام، والروبوتات، ورؤية الكمبيوتر، والشبكات العصبية، والخوارزميات العامة، والأنظمة الذكية الهجينة. وهناك العديد من التقنيات للذكاء الصناعي ولها عدد من الفوائد عند تطبيقها. (Jean-Pierre Kruger,2010,42-43)

وتمثل إدارة المعرفة KM الطبقة التالية من الإطار الموضح في الشكل رقم (٣)، والتي تُعنى بتأسيس عمليات ضرورية لتحديد البيانات والمعلومات والمعرفة التي تحتاجها المنظمة من البيئة الداخلية والخارجية والاحتفاظ بها، وتحويلها إلى قرارات وأفعال من جانب المنظمات والأفراد، وبالتالي تعد منهجية متكاملة للاعتراف وإدارة وتقاسم جميع الملكية الفكرية، بما في ذلك قواعد البيانات والمستندات، والسياسات والخبرات الموجودة في أذهان الأفراد. إذن إدارة المعرفة KM عملية تقوم من خلالها

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

المنظمات باكتساب المهارات في مجال التعلم (المعرفة الداخلية)، ومعرفة الترميز (المعرفة الخارجية)، وتوزيع المعرفة. كما تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تنظيم

المعرفة وتبادلها من قِبَل الموارد البشرية. (Abbas keikha et al , 2016 , 265)

وتشير الطبقة الثالثة من الشكل رقم (٣) إلى ذكاء الأعمال، والمتمثل في إدارة الأعمال لوصف التطبيقات والتقنيات في مجالات جمع البيانات والمعلومات وعرضها وتحليلها من أجل مساعدة المنظمات في نهاية المطاف في اتخاذ قرارات العمل المثالي. وبالتالي يعد ذكاء الأعمال BI مجموعة من القدرات والتقنيات والأدوات والإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المديرين على فهم ظروف العمل بكفاءة أكبر، ومن ثمَّ فإنه يعد أداة فعالة لتحسين عملية صنع القرار. (Abbas keikha et al , 2016 , 264-265)

ويشكل الذكاء التنافسي CI الطبقة الرابعة من الشكل رقم (٣)، وهو فن إيجاد المعلومات وجمعها ومعالجتها وحفظها واستخدامها من قِبَل الموظفين على جميع مستويات المنظمة، لتشكيل مستقبل المنظمة مع حماية الوضع الحالي ضد التهديدات التنافسية. وبالتالي يعد الذكاء التنافسي CI هو العملية المنهجية للحصول على المعلومات من المنافسين واستكشاف هذه المعلومات من أجل تسهيل التعلم التنظيمي، والتحسين، وتحديد الأهداف في مجال الصناعة والسوق والعملاء، وبالتالي فهو المسئول عن زيادة القيمة، وأيضاً هو المسئول عن التدفق المستمر والمنتظم للمعرفة لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث يتم جمع الجوانب التنافسية للبيئة وتحليلها من مصادر قانونية شرعية، ويتم استخدامه في نهاية المطاف لتحسين عملية صنع القرارات الإستراتيجية والتشغيلية. (Abbas keikha et al , 2016 , 265)

وتتمثل الطبقة النهائية بالشكل رقم (٣) في الذكاء الإستراتيجي، حيث يمثل الذكاء الإستراتيجي مخرجات العمليات الأربعة الأولى، ويتجسد في الخطط الإستراتيجية التي تضعها المنظمات؛ لتحافظ على وضعها في البيئة التي تتواجد فيها بالمستقبل، وضمان

استمراريتها، ويتم ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية وتشغيلية، وإلى مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تفعل الخطط الإستراتيجية. وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الذكاء الذي تسعى الجامعات المصرية إلى امتلاكه يتضمن تركيبة من الذكاءات المختلفة، تحتوي على الذكاء الاصطناعي والمتجسد في قدرة البرامج الحاسوبية على محاكاة القدرات الذهنية، وخاصة في القدرة على التعليم والاستنتاج ورد الفعل، وبالتالي نحن في حاجة لأنْ تمتلك الموارد البشرية هذه القدرات، وأن تستعين بقدرات الذكاء الاصطناعي في تحقيق ذلك، ولن يتم ذلك داخل الجامعات المصرية إلا في وجود إدارة للمعرفة قائمة على جمع كل هذه المعلومات ومحاولة تحليلها وتفسيرها، والتوصل إلى نوعية جديدة من المعرفة وتطبيقها أو تسويقها.

وفي السياق نفسه فالجامعات في حاجة إلى ذكاء الأعمال من أجل توظيف كل المعلومات عن منظومة العمل داخل الجامعات، ورسم الطريق للجامعات من خلال هذه المعلومات لتحسين أدائها، ومحاولة مواءمة التنفيذ مع الإستراتيجية. ثم إنها في حاجة إلى الذكاء التنافسي الذي يضع أنظمة رصد معلوماتي لكل الجامعات المتنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية؛ وذلك من أجل وضعها أمام متخذي القرار. وأخيراً فهي في حاجة إلى الذكاء الإستراتيجي الذي يقوم برسم مسار الجامعات في المستقبل من خلال رسم الإستراتيجيات التي تجعل جامعاتنا المصرية على القمة باستمرار، واتخاذ القرارات التي تسمح بذلك، ورسم السياسات التي تفعل تحقيق ذلك. ويتناول الجزء الحالي ماهية كل منهما من خلال تناول مفهومهما، ثم محاولة الدمج بينهما، وذلك على النحو التالي:

١- الذكاء التنافسي للجامعات:

يكمن الذكاء التنافسي للجامعات في عمل مسح بيئي كامل عن البيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد فيها الجامعات؛ وذلك من أجل تحليل وضع جامعاتنا على جميع

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

المستويات العالمية والإقليمية، وأيضاً تحليل وضع الجامعات الأخرى التنافسي، وأهم الإستراتيجيات التي تتبعها، لذا فالذكاء التنافسي يركز بدرجة عالية جداً على كم المعلومات التي يجب جمعها سواء داخل منظومة العمل بالجامعات أو المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية، وأيضاً العمل على معالجتها من أجل توكي الحذر من اللاتأكد الذي يحدث دائماً في البيئة التي تزداد تعقيداً.

وقد عرّفت جمعية خبراء المهارة التنافسية (SCIP) الذكاء التنافسي CI على أنه: برنامج منهجي وأخلاقي لجمع وتحليل وإدارة أي توليفة من البيانات والمعلومات والمعرفة فيما يتعلق ببيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة؛ وذلك حتى تحدد المنظمة المسار الذي تسلكه في هذه البيئة التي تعمل بها. وأيضاً سوف تُمنح المنظمة ميزة تنافسية كبيرة، كما تساعد على اتخاذ قرارات سليمة دورها الأساسي هو الإنذار المبكر الإستراتيجي. (Katja Wolter , 2011, 186)

حيث إن المنافسين الحاليين والقادمين هم تلك المنظمات التي تعدها المنظمة منافسين في مجال الأعمال نفسها التي تقوم بها، والذين تتنافس معهم للحصول على حصتهم في السوق. كما أن الذكاء التنافسي CI له علاقة باكتشاف ما سيفعله منافسو الأعمال قبل قيامهم بذلك. ومن الناحية الإستراتيجية، اكتساب المعرفة المسبقة بطرق قانونية بإستراتيجيات المنافسين وتخطيط إستراتيجية الأعمال الخاصة بها لمقاومة خططهم. ويشمل ذلك العديد من الأساليب على مستوى المجموعة التكتيكية، ولكنه يتطلب أيضاً دمج البنية التحتية للمعلومات القائمة وتحليل المعلومات وتوزيعها، وأخيراً دعم قرارات العمل على أساس تلك المعلومات وتحليلها. (Katja Wolter , 2011, 187).

وبالتالي فلا يجب أن تنتظر الجامعات المصرية لتشهد الإستراتيجيات التي تتبعها العديد من الجامعات الأخرى المنافسة للحصول على أعلى عائد ممكن، والوصول إلى القمة في التصنيفات العالمية، بل يجب عليها تخصيص إدارة خاصة بالمعلومات التنافسية تحاول اشتقاق الإستراتيجيات التي سوف تتبعها الجامعات على المستوى

الإستراتيجي؛ حتى يتسنى لها توقع السياسات التي تتبعها من أجل ترجمة هذه الإستراتيجيات، لذا لا بدّ من تواجد نظم إنذار مبكر لجامعاتنا المصرية.

لذا فقد عرف الذكاء التنافسي (CI) على أنه "عملية منظمة وأخلاقية لحشد وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في خطط المنظمة وقراراتها وعملياتها". كما عرف بأنه "القدرة علي تطوير آليات تنظيمية متميزة كافية لامتلاك المعلومات الضرورية ونشرها واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق التميز والتكيف مع التحولات السوقية". كما يعرف بأنه "برنامج رسمي لجمع المعلومات عن منافسي المنظمة". ويعرف بأنه "عملية تحليلية لتحويل البيانات غير المتكاملة عن المنافس إلى معرفة مفيدة ودقيقة عن مواقع وأدائه وقدراته وتوجهاته". (عبد الله العامري، ٢٠١١، ٢٣-٢٤)

وقد حدد كلٌّ من فليشر وبنسوسان Fleisher and Bensoussan (٢٠٠٧) الذكاء التنافسي (CI) بأنه عملية تقوم فيها المنظمات بجمع معلومات فعلية داخل البيئة التنافسية التي تتواجد فيها حول المنافسين، وحول الإستراتيجية التي تتبعها كل منها، والوضع السوقي والتنافسي لكلٍّ منها، وذلك من خلال تحليل الأحداث والبيانات والتصورات في أنماط تحرك المنظمات فيما يتعلق بالأعمال داخل البيئة التنافسية، ثم وضع هذه المعلومات أمام المخططين داخل المنظمة ومتخذي القرار، لاتخاذ القرار الأفضل في ظل المعلومات الدقيقة عن البيئة التنافسية للمنظمة. كما يجب أن يكون القائمون على تحليل البيانات والمعلومات أعضاء بالمنظمة ذوي خبرة؛ وذلك من أجل توظيف مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم للكشف عن العلاقات، وسعيًا إلى تحقيق درجة أكبر من التنافس بفاعلية أكبر. (Laura Camilla Seitovirta , 2011,11)

كما ينظر إلى الذكاء التنافسي من وجهة نظر إيتوار Ettore على أنه: "عملية الغرض منها التعرف على ما يفعله المنافسون من أجل البقاء دائماً متقدماً عليهم، ولن يتم ذلك إلا من خلال جمع معلومات قابلة للتنفيذ حول المنافسين، ومحاولة الاستفادة منها بشكل مثالي في التخطيط طويل الأجل وقصير الأجل". كما تناوله كل من تان وأحمد Tan and Ahmed على أنه: "هيكل مستمر ومتفاعل للأشخاص والمعدات

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

والإجراءات لجمع المعلومات الخاصة بالمنافسين في الوقت المناسب وبالذقة الملائمة وتحليلها وتوزيعها لوضعها أمام متخذي القرار التسويقيين لتحسين خططهم للتسويق وتطبيقه ومراقبته". في حين يتناوله هاستر Huster على أنه "القدرة على فهم وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية المرتبطة بالعملاء والمنافسين والأسواق والصناعة، واستخدام المعرفة المكتسبة للتخطيط الإستراتيجي على المدى الطويل والقصير".

وبالتالي يركز التعريف على المحتوى والهدف. (Jean-Pierre Kruger 2010, 50)

ومن ثمَّ يمكن تعريف الذكاء التنافسي على أنه عملية منهجية لاسترجاع المعلومات حول السوق والمنافسين والتكنولوجيات ومحاولة تحليلها؛ وذلك من أجل فهم حيوي لبيئة المنظمات المنافسة حتى تكون أمام أعين متخذي القرار. كما أن الذكاء التنافسي يكمن في البيانات الموجهة بشأن المواقع التنافسية والإستراتيجيات والممارسات، وبالتالي يظهر الذكاء التنافسي في قدرة متخذي القرار على تحديد التأثيرات المتوقعة في المنظمة. (Katja Wolter , 2011, 186)

وبالتالي فالجامعات التي تحتاج إلى البقاء دائماً على القمة لا بدَّ لها من تحليل مستمر للجامعات المنافسة لها على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وبالتالي فالوسيلة التي تساعد على تحقيق ذلك هي رسم هيكل خاص بجميع المعلومات المطلوبة عن الجامعات المنافسة سواء في عناصر البيئة الداخلية التي تعمل بها، أو في عناصر البيئة الخارجية المؤثرة فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، ورسم التوقيت الملائم للحصول على هذه المعارف واستثمارها من خلال وضعها أمام المخططين علي جميع المستويات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، وذلك من أجل ترجمه ذلك في إستراتيجية تسويقية تسمح بالريادة.

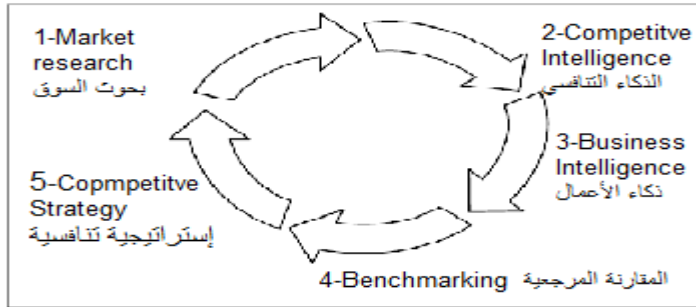
كما أنه يمكن النظر إلى الذكاء التنافسي (CI) من وجهة نظر فليشر وبنسوسان Fleisher and Bensoussan على أنه التطور الحادث في معالجة المدخلات الأولية للوصول إلى النواتج النهائية، حيث يبدأ بمجموعة من البيانات الأساسية الخام المتفرقة،

والتي يتم تنظيمها بعد ذلك من قبل ممارسي الذكاء التنافسي (CI) لتصبح معلومات، ويظهر الذكاء التنافسي (CI) عندما يتم وضعها في صيغة مفيدة لاحتياجات صانع القرار، وبالتالي يتمثل الهدف منه في اكتشاف الفرص أو التهديدات بشكل استباقي؛ وذلك للقضاء على أو تقليل النقاط العمياء والمخاطر والمفاجآت، وتقليل وقت رد الفعل إلى تغييرات المنافسين والسوق. والهدف من ذلك هو التأكد من أن صانعي القرار لديهم معلومات دقيقة وحديثة عن البيئة التنافسية للمنظمة وخطة لاستخدام تلك المعلومات. (Laura Camilla Seitovirta , 2011,11)

وفي السياق نفسه تجب الإشارة إلى أن الذكاء التنافسي CI يعتمد بدرجة كبيرة على أبحاث السوق، والتي تقوم بالتركيز على المشكلات المرتبطة بالتسويق المربح للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات. ومن ثم تعد أبحاث السوق أساساً للذكاء التنافسي CI الذي يقوم على مجموعة من الاستنتاجات والتوقعات من هذه البيانات والمعلومات التي تم تجميعها في أبحاث السوق؛ وذلك من أجل تحديد الموقع التنافسي للمنظمة، لذا فهو يعد قيمة مضافة إلى قمة تطوير الأعمال. (Katja Wolter , 2011, 187).

ومن المنطلق نفسه فإن الذكاء التنافسي CI يؤدي إلى ذكاء الأعمال BI الذي يعتمد على توسيع نطاق الذكاء التنافسي BI على جميع وحدات المنظمة وفي جميع القطاعات، حيث إن BI يعد عملية تفاعلية لاستكشاف المعلومات الهيكلية وتحليلها لتمييز الاتجاهات أو الأنماط، وبالتالي يتم استخلاص النتائج ومحاولة إحداث التغيير من خلال تبني إستراتيجية تنافسية لوحدة الأعمال في القطاع الذي تتواجد فيه ضد القوى التنافسية الخمسة والمتجسدة في: قوة المستهلكين، وقوة الموردين، وقوة المنافسين الحاليين، واحتمالية المنافسين الجدد، والبدائل التي تتواجد في السوق التي تعمل به المنظمة. ويتم توضيح ذلك بالشكل رقم (٤) (Katja Wolter , 2011, 188)

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)



شكل رقم (٤)

العمليات التكرارية للذكاء التنافسي

(Katja Wolter , 2011, 188)

وبانعكاس الشكل رقم (٤) على قطاع التعليم الجامعي تتضح أهمية بحوث السوق بالنسبة إلى الجامعات، والتي تكمن في دراسة العديد من المشكلات الخاصة بتسويق المخرجات الجامعية من منتجات/خدمات للقطاعات التنموية بالمجتمع؛ وذلك حتى تركز عليها عمليات الذكاء التنافسي CI التي تقوم على القيمة المضافة لكل هذه البيانات والمعلومات التي تم تجميعها، ثم يؤدي إلى نمط من ذكاء الأعمال BI من أجل محاولة تعميم كل هذه المعلومات على جميع الأقسام والتخصصات بالجامعات من أجل عمل مقارنة مرجعية مع الجامعات المنافسة في التخصص نفسه؛ حتى يتسنى لنا الوصول إلى إستراتيجية تنافسية تحمي الجامعات من تهديدات القوى التنافسية الخمسة.

وقد أشارت العديد من الأدبيات إلى تقسيم الذكاء التنافسي إلى أربع فئات واسعة من التحليل تبعاً للطلب من المنظمة، وهي على النحو التالي: (Jean-Pierre Kruger,2010,55)

الفئة الأولى: التحليل المخصص الذي يتم تنفيذه فقط عند الطلب أو استجابة لحدث في السوق، ويحدث لمرة واحدة فقط، بناءً على حاجة أو موضوع معين، ولا يتطلب أي موظف أو قسم رسمي.

الفئة الثانية: يقوم الفريق المخصص بتنفيذ مشروع ما بإجراء تحليل على أساس المشروع لفهم تأثير منافس في هذا المشروع.

الفئة الثالثة: وهو التحليل المستمر، والذي يتم إجراؤه بواسطة قسم الاستخبارات التنافسية الرسمي؛ وذلك بغرض الحصول على إجابات عن احتياجات استخباراتية محددة بشكل دقيق من قبل صانعي القرار.

الفئة الرابعة: والمتمثل في إجراء تحليل مستمر وشامل من قبل قسم الرقابة التنافسية الرسمي على أساس مستمر، والتحقيق في القوى التنافسية الواسعة التي تشكل صناعة المنظمات. ويوفر تقييم البيئة الخارجية بأكملها مخرجات لهذا التحليل.

وبتحليل التعريفات السابقة يتضح تركيز الذكاء التنافسي (CI) على عملية جمع المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية الخاصة بالجامعات سواء على مستوى الموارد البشرية أو الموارد المالية أو الفيزيائية أو التشريعات والسياسات... إلخ، والتي تختص بجامعاتنا والجامعات المنافسة لها؛ وذلك من أجل تقليل وتخفيف من حدة اللاتأكد التي تتواجد في البيئة الخاصة بالجامعات.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الذكاء التنافسي (CI) يسهم في تأسيس الخطط الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها الجامعات، ومن ثم وضع الخطط التكتيكية التي تساعد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية. وبالتالي يتجسد الذكاء التنافسي في قدرة أصحاب القرار على اتخاذ مجموعة من القرارات على المستويين التكتيكي والتشغيلي تتجاوز الذكاء التنافسي للجامعات الأخرى. وبالتالي فالذكاء التنافسي يسهم بدرجة كبيرة جداً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للجامعات التي تسهم في تحسين الوضع التنافسي لها، وينبثق منها القرارات التكتيكية والتشغيلية.

ومن ثم فلا بد للجامعات المصرية من تصميم بنى تحليلية خاصة وملائمة لمعالجة المعلومات التي يتم تجميعها عن جميع القوى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... إلخ. وأيضاً المعلومات الخاصة بجميع المؤسسات التنموية بالمجتمع المحلي، وأيضاً التخصصات والمجالات التي يوجد فيها فقر بحثي على المستوى

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

العالمي، ويجب الخوض فيه داخل جامعاتنا المصرية؛ وبذلك يتم توفير جميع الفرص المتاحة أمام الجامعات ووضعها أمام متخذي القرار.

٢- مفهوم الذكاء الإستراتيجي للجامعات:

تزداد حاجة الجامعات إلى الذكاء الإستراتيجي في إدارتها؛ وذلك نظراً لتعدد البيئة العالمية، وزيادة حدة المنافسة والصراع بين الجامعات، وصعوبة التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية... إلخ، لذا يحاول الجزء الحالي تحليل مفهوم الذكاء الإستراتيجي من خلال ثلاثة اتجاهات رئيسة، يتم تناولها على النحو التالي:

يظهر الاتجاه الأول من خلال تحليل عدد من التعريفات لعل من أهمها تعريف تريغو وزيمرمان الذي تناول الذكاء الإستراتيجي على أنه نظام استخبارات إستراتيجية يسعى إلى الوصول للمعلومات الإستراتيجية الكاملة عن البيئة الحالية والمستقبلية للمنظمة، وذلك من خلال عملية مسح شامل للسلوك الإستراتيجي للمنظمة والسلوكيات المتبعة في بيئة التشغيل الداخلي وفي عمليات التسويق الخارجي، وأيضاً التهديدات التي تواجه المنظمات في البيئة المستقبلية. وبالتالي فالذكاء الإستراتيجي هو نظام رسمي لجمع وتجميع وفهرسة وتحليل وتوصيل البيانات للإستراتيجيين حول السلوكيات الناجحة للمنظمة في البيئة المتوقع أن توجد بها المنظمة في المستقبل. (Jokull, 1994, 2-3)

وعرفه ديجنارو Degenaro بأنه "أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، وبما يدعم عملية تطويرهم للإستراتيجية". كما عرفه Tham&Kim بأنه "توفير معلومات للمنظمة عن بيئة أعمالها لتضع تصوراً إزاء عملياتها الراهنة، ثم إدارة التغيير استعداداً للمستقبل من خلال تصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق قيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية". (عبد الله العامري، ٢٠١١، ١٥-١٦).

يتصدى الاتجاه الأول لكون الذكاء الإستراتيجي للجامعات يكمن في جمع المعلومات الإستراتيجية من البيئة التي تعمل بها، والتي تكمن في رصد الفرص المتاحة أمام هذه الجامعات والعمل على اقتناصها من خلال استغلال نقاط القوة التي توجد بالجامعات، وتحليل التهديدات التي تواجه الجامعات ومحاولة الاستعداد لمواجهتها من خلال التغلب على جميع نقاط الضعف التي توجد بالجامعات؛ وذلك من أجل وضع هذه المعلومات أمام متخذي القرار من أجل الاستفادة منها في صنع القرارات التي يتم وضعها على المستوى الإستراتيجي، حيث يزداد تفعيل قدراتهم على التنبؤ بمستقبل الجامعات، وبالتالي يتم تحقيق متطلبات التخطيط المستقبلي الناجح للجامعات؛ لأنها في هذه الحالة تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية للبيئة التنافسية للجامعات التي تزداد يوماً بعد يوم على المستوى العالمي، وتحتاج عدداً من المتطلبات من أهمها محاولة تغيير السياسات التي تحكم العمل بالجامعات.

وبالتالي عند تبني هذا الاتجاه في الجامعات المصرية يتحقق الذكاء الإستراتيجي لها من خلال ضمان بقائها في المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية من خلال تغيير السياسات التي تضمن بقاءها على الخريطة العالمية والإقليمية والمحلية، وأيضاً تحقيق درجات عالية من العائد الاقتصادي لها ليس في الوقت الحالي فقط بل على مستوى التوجهات المستقبلية للجامعات في القرن الحادي والعشرين والبيئة المتغيرة باستمرار.

في حين يؤكد الاتجاه الثاني التحليل التنافسي للمنظمات المنافسة، وذلك من خلال محاولة التعرف على جميع الإستراتيجيات التي يحاول المنافسون اتباعها للحصول على حصة المنظمة وأرباحها في السوق، حيث تسعى العديد من المنظمات المنافسة إلى تطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار لتهديد المنتجات الحالية للمؤسسات المنافسة لها؛ لذا ظهرت العديد من المصطلحات، مثل: الذكاء التنافسي، وذكاء السوق، والتحليل التنافسي، ونظم المسح التنافسي... إلخ.

وبالتالي يتمثل الاتجاه الثاني في تواجد نظم استخبارات إستراتيجية خاصة بتحليل السوق التنافسي للمنظمات المنافسة وتحليل الإستراتيجيات المتبعة لهم، وذلك للاستدلال

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

على العديد من المؤشرات الخاصة بالوضع المستقبلي لهذه المنظمات في المستقبل، لذا يجب محاولة استيعاب الأهداف المستقبلية والإستراتيجية لهم. وبالتالي فهناك فئتان من البيانات تحتاجها المنظمات، تتجسد إحداهما في البيانات المتعلقة بالتشغيل والسلوك التنافسي للمنظمة، والأخرى المتعلقة بالسلوك الإستراتيجي لها. (Jokull Johannesson , 1994 , 3)

وتأسيساً على ما سبق يتضح تركيز الاتجاه الثاني على أهمية تحليل القدرات التنافسية للجامعات المتنافسة على جميع المستويات في التصنيفات العالمية وتقارير التنافسية العالمية، وأيضاً المقاييس التي تم وضع هذه الجامعات على أساسها في المقدمة، كما يتم تحليل الخطط الإستراتيجية لهذه الجامعات للتعرف على الخريطة الإستراتيجية لتحركاتهم في الوضع الراهن، وأيضاً الأهداف الإستراتيجية التي يتم وضعها والسعى إلى تحقيقها على المستوى المستقبلي، وقدراتهم التنافسية على المستوى التدريسي والبحثي والخدمي، ومقومات تواجد مثل هذه القدرات في جامعاتهم.

وبناء على ما سبق تتضح أهمية تطبيق هذا الاتجاه في الجامعات المصرية من أجل تحليل القدرات التنافسية للجامعات العالمية والإقليمية التي سبقتها ووضعت نفسها على الخريطة العالمية. وهناك عدد من الجامعات العربية مثل الجامعات السعودية المتمثلة في جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز التي حافظت على بقائها في وضعها التنافسي من خلال تقارير التنافسية العالمية؛ لذا لا بدّ من تحليل هذه الجامعات واقتباس الطرق التي تبنتها للوصول إلى هذا الوضع التنافسي مع الحفاظ على متغيرات البيئة المصرية.

ولا بدّ من وضع خريطة لبناء القدرات التنافسية للجامعات المصرية من خلال تحليلها للجامعات التنافسية على المستوى الإقليمي، وحينما تقع الجامعات المصرية في مقدمة هذه الجامعات جميعاً، يتم تحليل الجامعات العالمية من خلال الإستراتيجيات التي يتبعونها من أجل الوصول إلى المكانة العالمية وقدرتها على الارتقاء بالمكانة

الاقتصادية للمجتمعات الي تتواجد بها، حيث إن تقدم الجامعات المصرية يساعد على تحقيق نوع من التقدم الاقتصادي للمجتمع المصري.

ويركز الاتجاه الثالث على القيادة التي تتواجد بالمنظمات وقدراتها على اتخاذ القرارات، حيث يعرفه ماكوبي Maccoby بأنه ذكاء يجب أن تتسم به قادة المنظمات، حيث يجب توافر عناصر الاستشراف التي تكمن في: تفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين. (عبد الله العامري، ٢٠١١، ١٦)

كما يؤكد ميلر Miller وليبوايتز Liebowitz أن الذكاء الإستراتيجي (SI) مصطلح يستخدم لأنشطة الاستخبارات في سياق التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، حيث يتناول الذكاء الإستراتيجي (SI) احتياجات صانعي القرار رفيعي المستوى للتركيز على الأنشطة الاستباقية. كما يلاحظ فيتالا Viitala وبيرتيميماكي Pirttimäki قدرة الذكاء الإستراتيجي (SI) على تدعيم الإدارة الإستراتيجية خاصة من خلال ارتفاع مستوى اتخاذ القرار، وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها، كما تزداد قدرته في وضع إستراتيجية مناسبة تلائم الظروف والأعمال للمنظمات من خلال الفهم الحقيقي للواقع. (Laura Camilla Seitovirta , 2011,12)

لذا لا بدّ من وضع عدد من المعايير عند اختيار القيادات الإستراتيجية للجامعات المصرية من أجل المساهمة في وضع هذه الجامعات على خريطة التنافس العالمي، وبالتالي فالجامعات المصرية في حاجة إلى تغيير سياساتها تجاه عدد من المميزات التنافسية التي يجب تواجدها، فعلى سبيل المثال لا الحصر: تواجد أعضاء هيئة تدريس أجانب بالجامعات المصرية، وإعارة عدد من أعضاء هيئة التدريس المصريين إلى الخارج، وتبني العمل بالفرق البحثية، وحل المشكلات المجتمعية، واستقطاب الطلاب الأجانب للدراسة بجامعاتها... إلخ. وهذه السياسات في حاجة إلى نوعية مختلفة من القيادات على المستوى الإستراتيجي.

وأخيراً فإن الاتجاه الرابع يلقي الضوء على الهدف من الذكاء الإستراتيجي (SI)، الذي يكمن في الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمات في مواجهة التحديات والتغيرات

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

المستقبلية من وجهة نظر سيروف Thierauf. كما يؤكد ماك جوناغل McGonagle أنه يجب أن يكون بمثابة رادار يقوم بتنبيه المنظمات إلى التهديدات والفرص في بيئتها الخارجية، وبالتالي فالهدف من الذكاء الإستراتيجي هو تقديم الإنذارات المبكرة للمنظمات لتؤثر في التفكير الإستراتيجي لها، كما أنه يسهم في تنفيذ الإستراتيجية وتعديلها في البيئة التنافسية، كما تزداد قدرته في تحديد مدى استدامة الإستراتيجية؛ وذلك من خلال اتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية لتحقيق أقصى نجاح للمنظمات. (Laura Camilla Seitovirta , 2011,12)

٣- العلاقة التكاملة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي للجامعات:

بتحليل التعريفات الخاصة بكلٍّ من الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي نجد أن الذكاء التنافسي يعد العمود الفقري للذكاء الإستراتيجي، ولكن الذكاء الإستراتيجي أعم وأشمل من الذكاء التنافسي، حيث يلتقيان في العديد من النقاط، ويتكاملان في نقاط أخرى، ونحاول سرد هذه النقاط على النحو التالي:

• يركز الذكاء التنافسي على توفير المعلومات الخاصة بالإستراتيجيات المتبعة للجامعات المنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية ومحاولة تحليلها، في حين يركز الذكاء الإستراتيجي على المعلومات الإستراتيجية عن البيئة الداخلية للجامعات والبيئة الخارجية التي تتواجد فيها، والتحديات العالمية التي تؤثر في طبيعة العمل بالجامعات؛ وذلك من أجل توجيه إنذار مبكر للجامعات عن الوضع الذي تبقى فيه سياساتها الحالية في الوضع التنافسي مستقبلاً، وبالتالي فالذكاء الإستراتيجي أعم وأشمل من الذكاء التنافسي.

• يهتم الذكاء التنافسي بوضع المعلومات أمام متخذي القرار لاتخاذ القرارات التشغيلية للجامعات، بينما يهتم الذكاء الإستراتيجي بوضع المعلومات الإستراتيجية أمام متخذي القرار لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية للجامعات، وبالتالي تحديد الوضع المستقبلي للجامعات.

- يهتم كل منهما بالتحليل على النطاق العالمي والإقليمي من أجل التعرف على إستراتيجياتهم وأهدافهم وتقنياتهم والرؤية التي يسعون إلى تحقيقها.
- مستوى الذكاء التنافسي للجامعات يعبر عن مستوى الذكاء الإستراتيجي للجامعات، فكلما زادت قوة الذكاء الإستراتيجي يظهر ذلك في قوة الذكاء التنافسي.

٤- الاختلافات بين الذكاء الإستراتيجي وغيره من أنواع الذكاء الأخرى:

هناك عدد من الاختلافات الجوهرية بين الذكاء الإستراتيجي والتنافسي أو غيره من أنواع الذكاء الأخرى، لعل من أهمها:

١. المهام والتركيز: حيث يتسم الذكاء الإستراتيجي باتساع المهام، حيث يحاول توفير فهم الهيكل المؤسسي من خلال فحص المشكلات من أجل وضع الخطط التي تعمل على التطوير الشامل، كما أن الذكاء الإستراتيجي يركز على فئة معينة مستهدفة، كما أنه يتعامل مع الموضوعات غير المألوفة بعكس أنواع الذكاء الأخرى مثل الذكاء التكتيكي، أو تكون الموضوعات مألوفة ولكن يتم التحقيق فيها بطريقة أعمق مما هو مطلوب بالضبط مع تحديد جميع القيود؛ لذا فنحن في حاجة إلى نوعية مختلفة من الموارد البشرية بالجامعات لتحقيق الذكاء الإستراتيجي. وتجب الإشارة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يخدم الاحتياجات والاهتمامات المستقبلية أكثر من أنواع الذكاء الأخرى، فمثلاً يهتم الذكاء التكتيكي بتقديم نصيحة سريعة لدعم العمليات الجارية. (Don McDowell, 2009, 21-22).

وفي الإطار نفسه لكي تمتلك الجامعات ذكاء إستراتيجياً فلا بدُّ من أن يكون تركيزها على المنظومة بالكامل، وعدم التركيز على أحد عناصرها فقط، كما يجب أن يكون التطوير شاملاً للموارد البشرية والمالية والفيزيائية... إلخ. لذا يجب أن يتم التركيز على متطلبات عملائها الداخليين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين... إلخ، وعملائها الخارجيين من المؤسسات التنموية بالمجتمع.

٢. تخطيط مشروعات البحث الإستراتيجية: تتسم الخطط الذكية بقدرتها على تغطية الوقت، وتوفير الموارد اللازمة للقيام بمهام الخطة، لكن يتسم الذكاء

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

الإستراتيجي بإدراك المخطط للتعقيد الذي سوف يقابله مستقبلاً أثناء تنفيذ الخطط؛ لذا فعليه التحليل بطريقة مختلفة لجميع الموارد المتاحة والممكن إحضارها، وذلك من خلال مشروعات للبحث قائمة على تغطية جميع مراحل الخطة الإستراتيجية حسب الحاجة، كما أنه يمد التخطيط التكتيكي بسرعة التصرف ومرونته عند مواجهة الظروف التشغيلية المتغيرة بشكل عاجل. (Don McDowell, 2009, 22)

وفي السياق نفسه فالبيئة التي تعمل بها الجامعات معقدة، وتحتاج إلى عدد من مشروعات البحث الإستراتيجية التي تحاول توقع التغييرات التي تمر بها الجامعات مستقبلاً، وتحاول توفير الموارد التي تحتاجها في هذه البيئة المعقدة، كما أنها تحتاج إلى عدد من المشروعات البحثية تساعد على سرعة اتخاذ القرار أثناء حدوث أي تغيير غير متوقع عند تنفيذ الخطة.

٣. جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتقييمها: تعد عملية جمع البيانات والمعلومات أحد أهم الفروق الجوهرية بين الذكاء الإستراتيجي وغيره من أنواع الذكاء الأخرى، حيث يحتاج الذكاء الإستراتيجي إلى جمع البيانات والمعلومات من جميع المصادر التي يمكن تخيلها سواء في الداخل أو الخارج، المتوقعة منها أو غير المتوقعة، المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة أو غير المتعلقة، والمتواجدة داخل المصادر الحكومية والمصادر غير الحكومية... إلخ. في حين تهتم أنواع الذكاء الأخرى، كالذكاء التكتيكي على سبيل المثال، بالمعلومات المتعلقة بتحديد الهدف فقط لا غير، لذا نجد تركيزهم على الأفراد والخطط والقدرات... إلخ، لذا يحتاج المحلل الإستراتيجي إلى قضاء وقت أكبر في تحليل البيانات لتناسب فئات المعلومات، ويحتاج أيضاً إلى رؤية معينة عند التحليل تعتمد على تخيل كل ما هو ممكن وغير ممكن، حتى في حالة توافر دليل إحصائي أو موضوعي، كما يحتاج الذكاء الإستراتيجي إلى أساليب مختلفة في تقييم البيانات؛ وذلك نظراً للكثرة الهائلة من البيانات

التي تقع أمام المحلل، والتي لا تستطيع الطرق التقليدية التعامل معها. (Don McDowell, 2009,22)

لذا يجب على الجامعات الاستعانة بخبراء قادرين على تحديد جميع البيانات التي يتم جمعها، وألا يتم الاقتصار على البيانات الخاصة بالجامعات فقط، بل يجب جمع البيانات والمعلومات التي قد تؤثر في الأداء الجامعي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث إن كل ما يحدث في المجتمع العالمي والإقليمي والمحلي يؤثر بطريقة ما في أداء الجامعات؛ لذا نحن في حاجة إلى عدد من الأساليب والتقنيات الإستراتيجية لتحقيق متطلبات الذكاء الإستراتيجي.

٤. وضع الفروض الإستراتيجية: حيث يحتم علينا الذكاء الإستراتيجي اتباع المنهج العلمي من حيث محاولة الاستفادة من كم البيانات التي تم جمعها عن الجامعات، إذ يجب وضع مجموعة من الفروض الإستراتيجية التي تحدد مسار الجامعات في البيئة التنافسية من خلال الموارد المتاحة لها، وحاجة المؤسسات التنموية إلى الجامعات، فكلما تم التوسع في جمع البيانات تم وضع عدد أكبر من الفروض التي تحدد المسار الإستراتيجي للجامعات، حتى يتم ترجمتها والتحرك في المسار الإستراتيجي الصحيح.

٥. الإعلان عن نتائج البحوث الإستراتيجية: فالمنظمات التي تمتلك ذكاء إستراتيجيا تقوم بالإعلان المستمر عن النتائج المترتبة على تطبيق الإستراتيجية بشكل مستمر، كما أنه يُعرض بطريقة تفصيلية بعكس نظم الإبلاغ الأخرى، فقد يكتفي الذكاء التكتيكي بالإبلاغ الشفهي فقط للقادة، وذلك بغرض إحاطتهم بكل ما يحدث من أجل محاولة تقديم النصائح، في حين يركز الذكاء الإستراتيجي على التفاصيل وتحويلها إلى عدد من التقارير لتغطية عدد من المسائل المتعلقة بذلك. (Don McDowell, 2009,23)

وبالتالي لا بُدَّ من تحويل جميع البيانات المتعلقة بالجامعات إلى تقارير خاصة، وأن تكون هناك إصدارات خاصة بالجامعات تتضمن جميع الموارد الخاصة بها، والعمليات التي تتم بداخلها للتوصل إلى المخرجات النهائية؛ حتى يتحتم علي المخططين

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

الإستراتيجيين تغيير المسار الإستراتيجي للجامعات. كما تجب أيضاً المقارنة بين تقارير الجامعات المختلفة، والحصول على التقارير الخاصة بأفضل الممارسات داخل الجامعات التي حققت أفضل مخرجات ممكنة.

ويوضح الجدول رقم (٣) مجموعة من الفروق بين الذكاء الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي (العمليات) على النحو التالي:

جدول رقم (٣)

الفرق بين الذكاء الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي

| المستوى | التوصيف |
|--------------------------------|---|
| تحليل الذكاء الإستراتيجي (SIA) | يعد بمثابة إطار لمستويات القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، كما يراقب القضايا التي لها تأثيرات طويلة الأجل والتي يتم اتخاذها بشكل متكرر، ويصعب عكسها، ومواردها المكثفة، وبعيدة المدى بطبيعتها. كما أنه مهتم أيضاً بتحديد المواقع التنافسية. |
| تحليل الذكاء التكتيكي (TIA) | يعمل كحلقة بين التحليل على المستوى الكلي والجزئي، مع التركيز على القضايا الفردية والمحددة. وتعمل TIA على المستوى الوظيفي، وتدعم القرار. |
| تحليل الذكاء التشغيلي (OIA) | مما يجعل ذلك أقل انتشاراً من اتخاذ القرارات الإستراتيجية. إنه ينطوي على صياغة السياسات وتنفيذها. ويدعم اتخاذ القرارات اليومية التي تؤثر في المنظمة لفترات زمنية قصيرة. |

Source : Laura Camilla Seitovirta , 2011,16

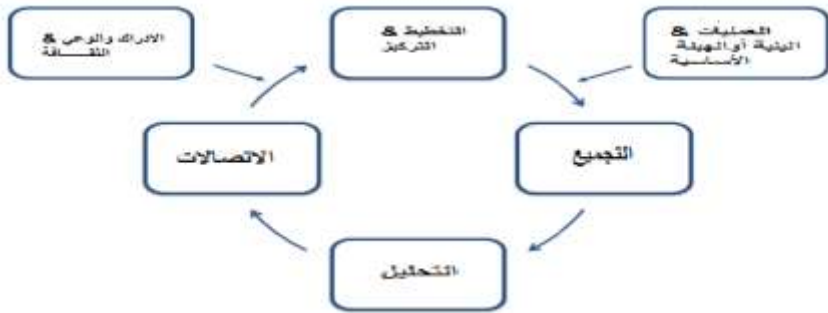
وبتحليل الجدول رقم (٣) يتضح أن الجامعات المصرية تفتقر إلى تواجد الذكاء الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، وبالتالي فنحن في حاجة إلى عدد من القرارات الإستراتيجية للمجلس الأعلى للجامعات يكون بها نوع من الذكاء الإستراتيجي، وهذه

القرارات تكون خاصة بالقضايا الجامعية، مثل: سياسات القبول، والتمويل، والإدارة الجامعية... إلخ؛ وذلك من أجل الارتقاء بالأداء التدريسي والبحثي والخدمي على المدى البعيد، كما تجب المراقبة المستمرة لسياسات الجامعات العالمية المتقدمة في التصنيفات العالمية.

كما أن الجامعات المصرية تحتاج أيضاً إلى نوع من الذكاء التكتيكي في تحليل القرارات الإستراتيجية التي تتخذها؛ وذلك للربط بين تطوير الجامعات على المستوى الكلي من المجلس الأعلى للجامعات، وقدرة كل جامعة على حدة في الارتقاء بأداءها التدريسي والبحثي والخدمي. كما تحتاج الجامعات إلى الذكاء التشغيلي في صياغة وتنفيذ السياسات التي ترتقي بأداءها على الفترات الزمنية القصيرة.

ثانياً: عمليات الذكاء التنافسي للجامعات:

تشير العديد من الأدبيات إلى عدد من العمليات التي يجب أن تقوم بها الجامعات حتى تمتلك القدرة على التفوق على منافسيها، وامتلاكها مهارات الذكاء التنافسي، وهذه العمليات يتم توضيحها بالشكل رقم (٥)، الذي يقوم بتوضيح مدى ترابط هذه العمليات وتكاملها؛ وذلك من أجل تحليل كل منها على حدة، ثم شرح أهمية تواجد هذه العمليات داخل الجامعات المصرية إن أرادت التنافس على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.



شكل رقم (٥)

عمليات الذكاء التنافسي (Jean-Pierre Kruger,2010,53)

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

ويتم تناول كل عملية على حدة للتعرف على التسلسل المنطقي للعمليات، ومدى تداخل بعض العمليات مع بعضها البعض على النحو التالي:

١- التخطيط والتركيز:

هو الخطوة الأهم في العملية بأكملها؛ إذ يجب على المنظمات من خلال إدارتها تحديد الاحتياجات أو الموضوعات الرئيسية التي ينبغي تركيز الذكاء التنافسي عليها، مثل: الآثار الإستراتيجية والتكتيكية المترتبة، وما القضايا ذات الأولوية؟ وما القرارات المحددة التي يحاول صانع القرار اتخاذها؟ وما الافتراضات الحالية؟ وما البيانات التي تستند إليها؟ وما موثوقية هذه المصادر؟ وما هي القرارات المحددة التي يحاول صانع السياسة اتخاذها؟ وبالتالي تحدد هذه العملية التركيز الصحيح، وتساعد على إستراتيجية البحث المقابلة للمصادر المتاحة، وقيود الوقت والميزانية، كما أنها تساعد على تحديد جوانب غامضة أكثر من لغز الذكاء. (Bernardus Johannes Odendaal, 2004,20).

لذا تحاول الإدارة باستمرار تحديد هذه الاحتياجات وتنقيحها لمحاولة إعلامها بكل ما يحيط بهذه الاحتياجات والموضوعات من أجل اتخاذ القرارات والمبادرات الإستراتيجية المرتكزة على هذه الموضوعات، وتقدم هذه العملية الأولى التوجيه بشأن الموارد اللازمة لإكمال المهمة وتحديد الغرض والنتائج المطلوبة. Jean-Pierre (Kruger,2010,54)

ومن الضروري في هذه المرحلة لكل من المستهلكين ومنتجي الذكاء فهم المهمة المطروحة. وتحدد هذه المرحلة التركيز الصحيح، وتساعد على تطوير إستراتيجية البحث المقابلة للمصادر المتاحة، وقيود الميزانية والوقت. كما أنها ستساعد على تحديد جوانب غامضة أكثر من لغز الذكاء، وهو ما قد يكون تم تجاهله.

وبالتالي فالجامعات المصرية إن أرادت تطبيق نظم الذكاء الإستراتيجي بداخلها، فلا بد من أن تحاول الإدارة - على جميع المستويات سواء المجلس الأعلى للجامعات أو داخل كل جامعة على حدة - تحديد احتياجاتها بصورة مستمرة، وأيضاً تحديد

الموضوعات التي قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الجامعات داخل البيئة التنافسية العالمية والإقليمية والمحلية؛ وذلك من أجل تحليل كل المعلومات الخاصة بهذه الاحتياجات والموضوعات لوضع خطط لها، يتم تنفيذها من خلال عدد من القرارات والمبادرات الإستراتيجية المرتكزة على هذه الموضوعات. لذا تسعى هذه المبادرات إلى تحقيق أعلى عائد ممكن بأقل تكلفة وأقل فترة زمنية ممكنة.

٢- التجميع:

تتضمن هذه العملية تجميع المعلومات الخاصة بالاحتياجات التي تم تحديدها في العملية الأولى، والموضوعات ذات التأثير في عمل المنظمة، وذلك من خلال عدد من المصادر الأولية والثانوية، من خلال استخدام عدد من التقنيات المتاحة. ولكن يتم ذلك وفقاً لعدد من القيود، مثل: القيود الزمنية، والمالية، والتنظيمية، والإعلامية، والقانونية... إلخ، حيث تركز نظم الذكاء التنافسي الناجحة على هذه المعلومات التي تم جمعها ذات الصلة بالاحتياجات، وضمن الحدود الأخلاقية والقانونية. Jean-Pierre (Kruger,2010,54)

لقد زادت أهمية المعلومات في بيئة الأعمال الحديثة، بل أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية، وأصبحت المنظمات لا تستطيع العمل منعزلة عن منافسيها؛ لذا لا بد من التعرف على إستراتيجيات المنظمات المنافسة، وذلك من خلال المعلومات الحالية والمحتملة المتعلقة بالمنافسة سواء حصة المنافسين في السوق أو علاقة النوعية بالسعر أو حجم المبيعات والإستراتيجيات المتبعة... إلخ. (Edin Kalac et al , 2015 ,27)

وبالتالي يجب أن توفر الجامعات المصرية منظومة معلوماتية على مستوى المجلس الأعلى للجامعات، وعلى مستوى الكليات أيضاً. وتحاول هذه المنظومة جمع كل المعلومات المطلوبة عن الجامعات التنافسية على جميع المستويات، مستخدمة أفضل الأساليب والتقنيات في جمع هذه المعلومات، بشرط عدم تعارضها مع الجوانب الأخلاقية، وأيضاً تكون في ظل النظم القانونية.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

٣- التحليل:

لا بد من هذه العملية حتى تستفيد المنظمة من الذكاء التنافسي، فهي إضافة قيمة للمعلومات التي تم جمعها وتحويلها إلى معلومات استخبارية قابلة للتنفيذ. ونعني بتحليل المعلومات وضعها في سياق وتنبؤات معينة، وذلك من خلال الاستنتاجات والتوصيات التي تم الوصول إليها من خلال أدلة. وتجب الإشارة إلى تواجد أربعة أنواع محددة من المخرجات التحليلية، وهي: التحليل التنبؤي، وتحليل التوجيه، وتحليل التحليلات، والتحليل المتخصص. (Bernardus Johannes Odendaal, 2004,21)

وتشير العديد من الأدبيات إلى توافر مجموعة واسعة من تقنيات التحليل تصل إلى أكثر من ٢٠٠٠ تقنية، منها ما هو على مستوى استخبارات الدولة، ومنها ما هو على مستوى تحليل الأعمال والأساليب الاحتكارية التي طورتها المنظمات لمحاولة تلبية احتياجاتها المحددة. وتشمل تقنيات التحليل ما يلي: (Bernardus Johannes Odendaal, 2004,22)

تقنيات التحليل واسعة النطاق، وتشمل الفئات العامة التالية:

- تقنيات التحليل الإستراتيجي، مثل: تحليل SWOT.
- تقنيات تحليل تنافسية العملاء، مثل: تحليل Blindspot.
- تقنيات التحليل البيئي، مثل: تحليل القضايا، وتحليل السيناريو، وتحليل البيئة الكلية (PEST و STEEP).
- تقنيات التحليل التطوري، مثل: تحليل منحى الخبرة، وتحليل براءات الاختراع.
- أخيراً هناك العديد من تقنيات التحليل المالي المتاحة، مثل: النسبة المالية، وتحليل القوائم.

وتؤكد العديد من الأدبيات أهمية احتواء عملية التحليل على ست مراحل تتجسد في: جمع البيانات، وتكثيف المعلومات، واستخلاص النتائج، وبناء السيناريوهات، ودراسة الآثار المترتبة على المواقع التنافسية، واقتراح توصيات للعمل. ويجب أن

يتضمن التحليل اختبار المعلومات، ومصادر الموثوقية، والدقة، والتوقيت، والاكتمال.

(Jean-Pierre Kruger,2010,54)

ووفقاً لبيرنهارت (Bernhardt) تكمن قيمة الذكاء القابل للتنفيذ في حقيقة أنه موجه نحو المستقبل دائماً، كما يساعد الإدارة على تطوير إستراتيجيات تنافسية أفضل؛ فيسهل فهما أفضل للتغيير في البيئة التنافسية من المنافس، كما أنه يساعد في تحديد إستراتيجيات وخطط المنافسين الحالية منها والمستقبلية. (Bernardus Johannes Odendaal,)
2004,22

وبالتالي فإن الجامعات المصرية تضع المعلومات الخاصة بجميع الجامعات المنافسة لها على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، والمتعلقة بمعايير الجودة التي يتم تطبيقها، وطبيعة تأثير المخرجات الجامعية في المجتمع الذي تتواجد فيه، وطبيعة العمل داخل المنظومة الجامعية، وطبيعة الأبحاث المنجزة وكيفية تمويلها... إلخ؛ وذلك من أجل إجراء SWOT على هذه المعلومات من أجل وضعها أمام متخذي القرار بالمجلس الأعلى للجامعات لمحاولة اتخاذ القرارات الملائمة التي تضع الجامعات المصرية في بيئة تنافسية عالمية، ويتم رسم السيناريوهات المتوقعة لجامعاتنا المصرية بعد تنفيذ هذه القرارات من أجل دراسة الآثار المترتبة على ذلك.

٤- الاتصالات:

بعد تحليل المعلومات في مرحلة التحليل والتوصل إلى السيناريوهات والآثار المترتبة واقتراح التوصيات، يتم عرض كل ذلك على الجهات ذات الصلاحيات المناسبة، والتي تمتلك مسئولية التصرف على أسس من الذكاء، حيث تم توفير إجابات عن جميع الحاجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، ولكن يجب أن تتوفر في وقت مناسب لاتخاذ الإجراءات الملائمة. (Jean-Pierre Kruger,2010,54-55)

وتأسيساً على جميع المراحل السابقة تأتي أهمية هذه المرحلة في توفير نظم للاتصال بين القائمين على تحديد الاحتياجات والقائمين على جمع البيانات والمعلومات والقائمين على تحليل هذه المعلومات ومتخذي القرار؛ وذلك من أجل تفعيل الذكاء

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

التنافسي لجامعاتنا المصرية. ولكن يجب أن يتم ذلك في الوقت المخطط له؛ إذ يلعب الوقت دوراً رئيساً في أهمية الاستفادة من المعلومات؛ لأن الحصول على المعلومات في توقيت غير ملائم يفقدها قيمتها.

٥- العمليات والبنية الأساسية:

أكدت العديد من الأدبيات أهمية تواجد العديد من السياسات والإجراءات المناسبة والبنية التحتية التي تسمح لجميع الموارد البشرية بالمنظمة بالمساهمة بفاعلية في عمليات الذكاء الإستراتيجي من أجل الحصول على منافع بدرجة أكبر من العمليات نفسها التي قد تتم، ولكن بدرجة أقل. (Jean-Pierre Kruger,2010,55)

وبالتالي لا تعد هذه عملية من العمليات التي لها تسلسل منطقي داخل العمليات، بل تعد داخل كل عملية منها، حيث لا بدّ من توافر البنية التحتية للجامعات التي تسمح بتواجد نظم للذكاء التنافسي، وتسمح لجميع الموارد البشرية العاملة بالجامعات على جميع المستويات سواء أعضاء هيئة تدريس أو معاونيهم أو إداريين... إلخ بالمشاركة في جميع العمليات التي تم ذكرها من قبل للحصول على عائد أكبر من عدم مشاركتهم، حيث إن جميع نماذج التخطيط الحديثة تؤكد مشاركة الجميع في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات.

٦- الوعي التنظيمي والثقافة:

لن يتم تطبيق الذكاء التنافسي بنجاح إلا في وجود ثقافة تنظيمية ذات درجة كبيرة من الوعي بأهمية العمليات السابقة، وفي الوقت نفسه تكون داعمة لها. وبالتالي لا بدّ من توافر البيئة المناسبة التي تسمح بذلك، وتساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها، وبالتالي لا بدّ من التعليم المستمر لمفهوم الذكاء ووظيفة عملية الاستخبارات التنافسية؛ حتى تصل إلى درجة كونها ثقافة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. Jean-Pierre (Kruger,2010,55)

وبناء على ما سبق تتضح أهمية تواجد وعي تنظيمي داخل الجامعات المصرية بالذكاء التنافسي وعملياته وتقنياته، ولن يتم ذلك إلا بالتعليم المستمر للقيادات الجامعية لمفهوم الذكاء التنافسي، وكيفية تطبيقه على الجامعات المصرية، ومحاولة توفير البيئة الملائمة لهذا التطبيق؛ إذ إن الوعي التنظيمي بذلك يساعد على توفير البيئة الملائمة لنجاح عمليات الذكاء التنافسي، وتكوين ثقافة تنظيمية بالجامعات تسمح بذلك.

ثالثاً- القضايا الأخلاقية والقانونية المتعلقة بالذكاء التنافسي CI والإستراتيجي

SI للجامعات:

تعد القيم أحد أهم العوامل الحاكمة لنجاح الأعمال داخل المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، حيث يظن البعض بعدم وجود جوانب أخلاقية لعملية جمع المعلومات اللازمة سواء في الذكاء التنافسي أو الإستراتيجي، ولكن على العكس تماماً هناك أطر حاكمة للعمل بهذه المرحلة، فجمع المعلومات لا يعني التجسس أو سرقة المعلومات بكل الوسائل، بل هناك العديد من الأطر الحاكمة لذلك، والتي تتمثل في حقوق الملكية الفكرية.

وهناك عدد من المعايير الأخلاقية والقانونية التي يجب أن تتبعها المنظمات، وقد حددتها لجنة SCIP باعتبارها المنظمة الرئيسة لمحترفي الذكاء التنافسي CI والإستراتيجي SI على النحو التالي: (Bernardus Johannes Odendaal, 2004,17-18)

- السعي باستمرار إلى زيادة الاعتراف واحترام المهنة.
- الامتثال لجميع القوانين المعمول بها على المستوى المحلي والدولي.
- الكشف بدقة عن جميع المعلومات ذات الصلة، بما في ذلك هوية الشخص والتنظيم قبل جميع المقابلات.
- الاحترام الكامل لجميع طلبات سرية المعلومات.
- تجنب تضارب المصالح في الوفاء بالواجبات.
- تقديم توصيات واستنتاجات صادقة وواقعية في تنفيذ الواجبات.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

- تعزيز مدونة الأخلاقيات هذه ضمن شركتها، مع مقاولين خارجيين وضمن المهنة بأكملها.
- الالتزام الصادق بسياسات الشركة وأهدافها ومبادئها التوجيهية.

وتأسيساً على ما سبق تتضح أهمية الجوانب الأخلاقية والقانونية في جمع المعلومات عن الجامعات المنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وأن يكون هناك احترام كامل لسرية كل المعلومات التي تم جمعها، وأهمية الكشف عن هوية المعلومات التي تم جمعها عن كل الجامعات المنافسة، والإعلان عن الإستراتيجيات والخطط التي تم الحصول عليها من المنافسين.

رابعاً: أهداف تحقيق التكامل بين الذكاء التنافسي CI والإستراتيجي SI

للجامعات:

هناك عدد من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تواجد نظم للجامعات بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة تسعى إلى تحقيق نوع من التكامل بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي، إذ يتقاطعان في العديد من الأهداف، بل من الممكن أن يكون التقاطع في جميع الأهداف، حيث يعتمد كلاهما على المعلومات التي يتم جمعها سواء على مستوى الجامعات المنافسه في الذكاء التنافسي أو على مستوى البيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها الجامعات في الذكاء الإستراتيجي، ولعل من أهم هذه الأهداف ما يلي:

١- جمع المعلومات التي تحتاجها القيادات الجامعية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، حيث إنه لا بدُّ من تحديد نقاط القوة التي تتواجد داخل المنظومة الجامعية، وأيضاً نقاط الضعف التي تهدد كيانها، والفرص المتاحة من أجل استغلالها، والتهديدات التي تواجهها مستقبلاً ويجب تجنبها. لذا يساعد الذكاء

الإستراتيجي والتنافسي على إحداه إنداز مبكر للجامعات عن الفرص المتاحة أمامها، والتهديدات التي تواجهها وتعود عملها.

٢- عرض المعلومات التي تم جمعها عن كل ما يخص البيئة الداخلية للجامعات والبيئة الخارجية المحيطة بها والمؤثرة فيها على الأجل الطويل بطريقة تساعد متخذي القرار على إدراك خطورة الوضع المستقبلي، ومحاولة اتخاذ القرارات التي يتفادى بها ذلك الوضع المتوقع للجامعات.

٣- اتخاذ العديد من القرارات على جميع المستويات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية في التوقيت الصحيح والسليم لها، وتكون هذه القرارات مستندة على حقائق ومعلومات وليست عشوائية؛ حيث إن القرارات هي مخرجات المعلومات التي يتم تجميعها، وذلك من أجل إحداه الفارق بين الوضع الحالي للجامعات والوضع المرغوب تحقيقه والوصول إليه.

٤- الدراية المستمرة لقيادات الجامعات بالتغيرات الحادثة في الجامعات التنافسية على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، إذ أصبحت البيئة المعقدة التي تعمل بها المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة سريعة التغير، وبالتالي فالقيادات في حاجة مستمرة إلى إدراك هذه التغيرات إن أرادت الاستمرار والتنافس.

٥- تفسير المعلومات التي يتم جمعها عن جميع عناصر البيئة الداخلية للجامعات، وأيضاً جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة في عمل الجامعات، وأخيراً جميع المعلومات الخاصة بالجامعات المنافسة، إذ إن جمع المعلومات فقط غير كافٍ لفهم إستراتيجيات المنافسين، بل يجب تواجد نظم داخل الجامعات تعمل على تفسير هذه المعلومات من أجل استغلالها الاستغلال الأمثل داخل منظومة العمل بالجامعات.

٦- محاولة رسم صورة هيكلية للجامعات المنافسة من جميع الزوايا المختلفة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، بحيث يتم عمل مقارنة مرجعية بطريقة مستمرة للجامعات مع الجامعات المنافسة؛ وذلك لإحداه التقييم المستمر، وعمل العديد من المعايير التي يتم التحرك على أساسها.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

٧- التنبؤ بالمسار الإستراتيجي للجامعات في البيئة التنافسية المعقدة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، والتي تتضمن مخرجات منظومة التعليم قبل الجامعي، وأيضاً المتطلبات المتغيرة للقطاعات التنموية بالمجتمعات، ومتطلبات الملتحقين بالجامعات المتغيرة مع متغيرات السوق.

٨- خلق ثقافة إستراتيجية داخل الجامعات تضع المستقبل دائماً أمام أعينها، وأيضاً خلق ثقافة تنافسية قائمة على التحليل المستمر للمنافسين، واحترام الإستراتيجية المتبعة من خلالها، وبالتالي فإن هذه الثقافة المؤسسية تفرض على الجميع نوعيات مختلفة من العمل داخل الجامعات، وتوجد روح التعاون بطريقة مستمرة، والبحث المستمر عن جميع المعلومات المتاحة.

٩- ترجمة الذكاء الإستراتيجي والتنافسي إلى إستراتيجيات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، وتكون نتاجاً للمخرجات المعلوماتية التي تم جمعها عن المنافسين والبيئة الداخلية والخارجية وتفسيرها وتحليلها، من أجل الاستفادة منها وتطبيقها، وكذلك خلق نوعية جديدة من المعرفة تقود الجامعات إلى وضع حالي ومستقبلي أفضل.

١٠- تحقيق التكيف للجامعات مع متغيرات مجتمع القرن الحادي والعشرين، حيث تزداد البيئة العالمية تعقيداً، ويزداد التنافس بين المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، وبالتالي لا بدّ أن تتكيف الجامعات مع المتغيرات الحالية والمستقبلية، مما يتطلب نوعاً من التخطيط المستقبلي.

١١- تواجد نظم معلوماتية داخل الجامعات تقوم برصد كل ما هو جديد في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ وذلك من أجل تحقيق أعلى عائد ممكن على الجامعات، وأيضاً جميع المعلومات الخاصة بجميع الجامعات العالمية والإقليمية وخاصة المتقدمة منها من أجل معرفة إستراتيجياتها.

١٢- وضع الجامعات على خريطة التنافس العالمي من خلال سعي الجامعات إلى تحقيق متطلبات الجودة بها، ثم السعي إلى تحقيق التميز من خلال تبني نموذج لتحقيق

متطلبات هذا التميز، وبالتالي تقود الجامعات مجتمعاتها إلى تحقيق طفرات إستراتيجية في الاقتصاد، وبالتالي تدخل مجتمعاتها تنافس مجتمع المعرفة.

١٣- تغيير القناعات لدى القيادات العليا لتغيير المعايير التي يتم على أساسها تعيين القيادات بالجامعات من أجل تحقيق نوع من الموازنة بين أنماط القيادات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية على مستوى الجامعات والقرارات على جميع المستويات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

١٤- تغيير السياسات داخل الجامعات، حيث يجب تبني سياسات إبداعية تعمل على الوصول إلى عدد من براءات الاختراع على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية من أجل التغلب على جميع المشكلات المجتمعية، وزيادة الطلب على مخرجات الجامعات سواء أكانت بشرية أم بحثية أم خدمية.

١٥- تبني إستراتيجية من إستراتيجيات التنافس سواء القيادة في التكاليف أو التميز أو التركيز، حيث تعتمد كل منها على عدد من الركائز لا بد من توافرها، حيث لا بد من تبني إحداها من أجل تحقيق متطلبات النجاح الإستراتيجي.

وتأسيساً على ما سبق، فإن وضع كل هذه الأهداف الإستراتيجية وما ينبثق عنها من أهداف تكتيكية وتشغيلية داخل إستراتيجية الجامعات المصرية يحقق لها النجاح الإستراتيجي، وبالتالي يتم وضع الجامعات المصرية على خريطة التنافس العالمي، وتتصدر الجامعات في تقرير التنافسية العالمية، وأيضاً نجدها في التصنيفات الدولية في وجود جميع المعايير والمقاييس التي يتم التقويم على أساسها.

خامساً: أهمية تحقيق التكامل بين الذكاء التنافسي CI والذكاء الإستراتيجي SI

للجامعات:

تظهر أهمية تحقيق التكامل بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي للجامعات بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة في إعادة هيكلة نظم التدريس والبحث العلمي بالجامعات من أجل محاولة تقديم مخرجات تتناسب مع متطلبات القطاعات التنموية

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

بالمجتمع، ومع متطلبات المجتمع العالمي من خلال تقديم معرفة في مجالات متخصصة على مستوى دقيق جداً، وبالتالي تزداد القدرة التنافسية للجامعات نتيجة زيادة الإقبال على مخرجاتها، كما يسعى العديد من الطلاب في العديد من الدول إلى محاولة الالتحاق بجامعاتنا للحصول على هذه الخدمات التعليمية، مما يزيد من سمعة جامعاتنا على جميع المستويات العالمية والإقليمية.

وفي الإطار نفسه فإن تحقيق هذا النمط من التكامل يضمن للجامعات البقاء في المجتمعات؛ حيث إن الجامعات التي تتعرف على إستراتيجيات منافسيها، وتحاول الاستفادة منها تستطيع البقاء أمام التهديدات التي تواجهها في المستقبل؛ لأن الجامعات التي تعيش منعزلة عن منافسيها، قد تتعرض للقاء، حيث هناك العديد من المنظمات الأخرى تحاول أن تحل محل الأبحاث التي تنتجها الجامعات، إذ أقامت العديد من المنظمات مراكز بحثية داخلها من أجل حل العديد من مشكلاتها، وبالتالي يمكنها الاستغناء عن المخرجات البحثية للجامعات.

وتعود أهمية التكامل بينهما في بناء نظام معلومات بالجامعات يقوم بتدعيم الإدارة العليا بالجامعات والمتجسدة في رئيس الجامعة، والنواب، أو على مستوى العمداء، والوكلاء، لبناء العديد من القرارات الإستراتيجية. وأيضاً له أهمية على المستويات التكتيكية والتشغيلية داخل الأقسام في تبني عدد من السياسات التي تدعم تطبيق القرارات، حيث هناك تطور مضطرب للمعلومات والتكنولوجيات والأجهزة والبرامج والأنشطة... إلخ، يجعل هناك صعوبة في تحقيق جودة المعلومات، وبالتالي يؤدي تحقيق التكامل بينهما إلى امتلاك ميزة تنافسية للجامعات في الصراع التنافسي الحديث.

(Edin Kalac et al , 2015 ,27)

كما أن تحقيق التكامل بينهما يؤدي إلى تحقيق نوع من الإبداع على المستويين القريب والبعيد؛ حيث إن الذكاء التنافسي يجعل وضع الجامعات الحالي في المقدمة نتيجة للمحاولات المستمرة والشرسة بين الجامعات المنافسة من خلال استغلال نقاط

القوة التي تتمتع بها الجامعات، في حين أن الذكاء الإستراتيجي يسهم في استمرار وضع الجامعات في المقدمة على المدى البعيد، حيث لا غنى لأحدهما عن الآخر، فلا يمكن تحقيق وضع إستراتيجي للجامعات في المقدمة دون مراعاة وضعها الحالي.

وفي السياق نفسه تعود أهمية تحقيق التكامل بين الذكاء الإستراتيجي والتنافسي في تطوير إدارة الجامعات المصرية عن طريق اختيار القيادات الإستراتيجية التي تؤمن بأهمية العمل الجماعي كأحد أهم عناصر منظومة الابتكار، كما تؤمن بأهمية تواجد قطاع لمعالجة المعلومات داخل الجامعات، وتؤمن أيضاً بأهمية تواجد نظم للتخطيط الإستراتيجي، وبالتالي يتم حل المشكلات التي تتواجد بالجامعات بأسلوب علمي ممنهج.

كما يؤدي التكامل بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال التشخيص المستمر لأوضاع الجامعات المصرية على الخريطة العالمية والعربية والإفريقية، وإظهار نقاط القوة التي يجب الحفاظ عليها، ومحاولة القضاء على نقاط الضعف التي تظهر بها أو المستمرة منها، وبالتالي تتحقق أهمية النجاح الإستراتيجي في التقويم المستمر لأوضاع جامعاتنا المصرية على المستوى الإستراتيجي؛ مما يساعدنا على السير في مخططاتنا الإستراتيجية.

وبناء على ما سبق تصل جامعاتنا المصرية إلى موقع على الخريطة العالمية والإقليمية والمحلية يضمن لها الاستمرار والنمو والبقاء، وقراءة التحديات التي تواجهها في المستقبل؛ مما يجعلها تتخذ العديد من القرارات تساعد على رسم العديد من المسارات المستقبلية لجامعاتنا من أجل البقاء. وبالتالي فإن سعي الجامعات إلى الحصول على أعلى عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة وفي أقل فترة زمنية يجعلها تستمر في تواجدها عالمياً وإقليمياً ومحلياً.

وتجب الإشارة إلى أهمية استخدام إحدى الأساليب الاقتصادية التي تحقق الحصول على الجودة المرغوبة مع تخفيض التكاليف لأدنى حد ممكن، ويتم ذلك من خلال محاولة الاستغناء عن عدد من الموارد والأنشطة التي تكون غير مؤثرة، ومحاولة إلغاء كل ما هو غير مؤثر في نجاح العملية التعليمية ويقوم باستنزاف الموارد؛ وذلك من

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

أجل تحسين الأداء المالي وغير المالي للجامعات، وذلك من خلال تقديم مخرجات تتناسب مع متطلبات الجودة العالمية والإقليمية والمحلية سواء على مستوى المخرجات البشرية أو البحثية أو الخدمية.

كما تجب الإشارة إلى أهمية التحالفات الإستراتيجية في تحقيق نوع من التكيف لجامعاتنا المصرية مع المتغيرات العالمية من شدة المنافسة بين الجامعات، والتطورات التكنولوجية الهائلة، وتغير الأساليب المستخدمة في تقديم الخدمات... إلخ؛ حيث إن التكيف عملية نفسية ديناميكية مستمرة تحاول من خلالها المنظمات تغيير أساليبها لمعالجة المواقف الصعبة المختلفة التي تواجهها، ويحتاج ذلك نوعاً من المرونة في التعامل مع البيئة الخارجية. (عبد الوود الجنابي، ٢٠١٧، ٣٥)

وبناء على ما سبق تتضح أهمية إحداث هذا التكامل في تعزيز خط الدفاع الأول لجامعاتنا المصرية تجاه العديد من التهديدات التي تواجهها في المستقبل، إذا تم توظيف العمليات الخاصة بكل منها التوظيف الأمثل، حيث أصبحت تقنيات الذكاء الإستراتيجي والتنافسي من أهم أدوات امتلاك ميزة تنافسية إستراتيجية لجامعاتنا المصرية تحاول بها التواجد بين الجامعات المتنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية. وبذلك تكون الجامعات قد حققت من خلال التحالفات الإستراتيجية درجة من النجاح يساعدها على تحقيق النمو المطلوب منها في بيئة متغيرة باستمرار، وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء على مستوى الموارد البشرية والفيزيائية والمعلوماتية... إلخ. ويظهر ذلك من خلال عدد من المؤشرات تكمن في حجم الإقبال على خريجي الجامعات، وعدد براءات الإختراع، وإقبال المؤسسات التنموية على المخرجات البحثية من الجامعات... إلخ.

سابعاً: مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات:

هناك عدد من المقومات الأساسية للذكاء التنافسي على جميع المستويات البشرية والمالية والمعلوماتية... إلخ، وهناك أيضاً عدد من المقومات الأساسية للذكاء

الإستراتيجي تكمن في الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية، والشراكة، والدافعية، والحدس، والإبداع، ويتم دمجها معاً في هذا المحور للترابط القوي بينهما، حيث إن نجاح كلٍّ منهما يؤثر في الآخر. وسيتم تناول هذه المقومات علي النحو التالي:

١- الاستشراف (Foresight): حيث يجب أن تمتلك الجامعات فرقاََ قادرة على إدراك المستقبل من خلال تحليلها لجميع نقاط القوة والضعف في الجامعات، وقدرتها على رصد الفرص والتهديدات التي تواجهها، ولن يتم ذلك إلا بخطط إستراتيجية تقودنا إلى مستقبل أفضل.

٢- تفكير النظم (System Thinking): فالجامعات يجب أن تمتلك جميع أنماط التفكير النظمي، ولا بدَّ من أن يتم التفكير بلغة العلاقات بين كافة مكونات النظام التعليمي والفاعلين الرئيسيين فيه، حيث هناك علاقات اعتماد بين المكونات الداخلية للنظام التعليمي بعضها البعض، وبينها وبين البيئة الخارجية المحيطة بالنظام، وجميعها علاقات متداخلة ومتشابكة؛ لذا فالتفكير النظمي ينتقل من التركيز على الأشياء إلى التركيز على العلاقات. (سحر صبري & نعمة زهران، ٢٠١٢، ٢٤-٢٥)

وبالتالي انتقل التفكير النظمي من القياس إلى التخطيط القائم على التصورات، لذا ظهر التفكير التصوري، ولن يتم تصور العلاقات بين مدخلات النظام التعليمي بعضها البعض إلا في سياق البيئة الخارجية، وبالتالي ظهر التفكير السياقي. ونظراً لصعوبة التنبؤ بالأحداث المستقبلية ظهر التفكير الاحتمالي للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد وغيرها. وأيضاً نظراً لصعوبة مجال التربية ومدى علاقته بالمجالات الأخرى على مستوى الاقتصاد والسياسة والبيئة...إلخ، ظهر التفكير التقريبي لتحويل التفكير النظمي الشبكي إلى نظرية علمية. (سحر صبري & نعمة زهران، ٢٠١٢، ٢٥-٢٦)

وبتحليل ما سبق تتضح أهمية التفكير النظمي للجامعات إن أرادت امتلاك نظم للذكاء الإستراتيجي؛ حيث إننا في حاجة إلى تحليل العلاقة بين كافة المدخلات للعملية التعليمية ودراسة العلاقات بينها في سياق البيئة الخارجية التي تتواجد فيها، وذلك لوضعها أمام متخذي القرار، حيث إننا في حاجة إلى تصور النتائج المترتبة على

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

العلاقات بين كل هذه المدخلات، وذلك لوضع عدد من الاحتمالات للتغير في الأحداث المستقبلية من خلال معرفة تقريبية للنتائج المترتبة.

٣- الرؤية (Vision): من أحد أهم مقومات الذكاء الإستراتيجي؛ إذ يجب على الجامعات الاهتمام برسم صورة ذهنية لها في المستقبل، وهذه الصورة يجب أن تشمل على جميع المخرجات المطلوبة من المنظومة الجامعية لوضع جامعاتنا على الخريطة العالمية. فهناك حاجة إلى موارد بشرية أكاديمية بصفات وخصائص تتناسب مع متطلبات التنافسية على المستوى الإستراتيجي.

كما أن طريقة إعدادهم وتدريبهم للحصول على المخرجات التدريسية والبحثية والخدمية التي تتناسب مع متطلبات وضع جامعاتنا على الخريطة العالمية. كما أنه أيضاً يجب وضع صورة ذهنية للموارد المالية الملائمة لكل هذه المخرجات، وكذلك الموارد الفيزيائية والمعلوماتية والتشريعية... إلخ. كما يتم الاستعانة بخبراء إستراتيجيين في مجال التدريس، والبحث العلمي، وإدارة الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية، وبخبراء في التخطيط الإستراتيجي؛ وذلك لرسم رؤية إستراتيجية لجامعاتنا تتناسب مع الموارد والإمكانات المتاحة، وفي الوقت نفسه تعمل على الارتقاء بأداء الجامعات المصرية للمستوى العالمي.

٤- الشراكة (Partnership): هناك عدد من الدوافع لعقد الجامعات تحالفات إستراتيجية بدلاً من الاندماج، منها دوافع خاصة بالمجتمع، وأخرى خاصة بالمنتجات/الخدمات التي تقدمها الجامعات، ومنها ما هو خاص بالموارد سواء البشرية أو المادية أو المعلوماتية أو الفيزيائية... إلخ؛ وذلك من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة دون اللجوء للاندماج. كما أن التحالفات تساعد الجامعات على مواجهة التحديات العالمية والإقليمية والمحلية، وإشباع حاجات عملائها، والإبداع في حل المشكلات، والتفوق في الأداء، كما أن التحالفات تساعد على تحويل التنافس إلى تعاون. (ناصر حمدان، ٢٠١٥، ٣٤-٣٦)

وبما أن المعرفة أصبحت أهم مصادر التنمية الاقتصادية بالمجتمعات، حيث أصبحت التنمية الاقتصادية قائمة على تطبيق مخرجات البحث العلمي، وبالتالي أصبحت الموارد البشرية المنتجة للمعرفة من أهم المميزات التنافسية، وبما أن الجامعات والمراكز البحثية أهم مصادر إنتاج المعرفة، فقد زادت الحاجة إلى شراكة الجامعات مع المؤسسات التنموية بالمجتمعات، وقد ظهرت العديد من النماذج العالمية التي تقوم على الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والتنموية، لعل من أهمها: الحاضنات التكنولوجية، والحدائق التكنولوجية، وحدائق العلوم، ومراكز التميز... إلخ.

٥- **الدافعية (Motivating):** من أحد أهم مرتكزات النجاح الإستراتيجي توافر الدافعية لدى جميع الموارد البشرية بالجامعات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق الرؤية المتوقعة، لذا لا بد من القادة الإستراتيجيين بالجامعات محاولة التحفيز بكل الطرق والوسائل الممكنة سواء عن طريق الإقناع بالعائد من تحقيق الرؤية أو من خلال معرفة مدى تأثير الرؤية في أداء الجامعات. ومن الممكن أن تكون الدافعية من خلال الموارد المالية عند تحقيق الأهداف، فالقائد الإستراتيجي يمتلك العديد من المحفزات التي تتناسب مع طبيعة الموارد البشرية بالجامعات.

٦- **الحدس (Intuition):** يكمن الحدس في قدرة القادة الإستراتيجيين بالجامعات على تخمين الأحداث التي تمر بها الجامعات في البيئة التنافسية، وإدراك المشكلات التي قد تقع بها الجامعات قبل حدوثها، واتخاذ القرارات الملائمة بناء على الخبرات المتراكمة من خلال إدراك عقلي لظروف القرار، كما أنه يكمن في توقع المخاطر المحيطة من خلال المعلومات المتاحة، وبالتالي محاولة اقتناص الفرص. (نمر حمدان، ٢٠١٥، ٣٧)

وبالتالي لا بد من معايير معينة يجب أن تتوافر عند اختيار القادة الإستراتيجيين للجامعات، مثل: توافر الحدس لديهم بجميع المخاطر التي يمر بها المجتمع من الوجود المتردي للجامعات، والقدرة على أن يدرك الفرص ويقتنصها، وبالتالي يجب أن يمتلك القدرة على رسم سيناريوهات مستقبلية للمشكلات التي تقع فيها الجامعات، وكيفية

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

مواجهتها من خلال اتخاذ عدد من القرارات التي تساعد على تكيف الجامعات مع التحديات لمواجهة المشكلات.

٧- الإبداع (Innovation): لا بد أن يكون الإبداع أسلوب حياة للجامعات في مجتمع المعرفة، حيث لا بد أن تعتمد الجامعات على القدرات الخاصة للموارد البشرية بداخلها في إنتاج أعمال عظيمة بطريقة مستمرة، وبالتالي فالإبداع هو أسلوب حياة للجامعات في هذا العصر. إن عملية الإبداع أيضاً تعد عملية إدارية لها مجموعة من المراحل يجب أن تمر بها، مثل: اكتشاف المشكلة وتحديدها وتشخيصها، وجمع البيانات وتحليلها، ووضع الحلول البديلة وتقييمها، وتطبيق الحل المختار، والتفويض، والتحقق من صحة الحل. (عبد الرحمن توفيق، ٢٠٠٧)

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن الإبداع شقان، أحدهما يتجسد في تقديم الجامعات لعدد من براءات الاختراع أو عدد من المنتجات الجديدة أو الخدمات الجديدة، في حين يتجسد الشق الآخر لعملية الإبداع في الإبداع الإداري، والذي يكمن في تقديم حلول جديدة للمشكلات القائمة بالجامعات، والتي تتغير شكلها مع التغير الحادث بالمجتمع، ومحاولة تطبيقها من خلال اتخاذ عدد من القرارات التي تسمح بذلك.

٨- مقومات الذكاء التنافسي: تكمن مقومات الذكاء التنافسي في ستة مقومات أساسية، تتمثل أولها في تواجد نمط من القيادات الجامعية يمتلك مهارات الذكاء التنافسي من حيث اتخاذ القرارات الملائمة لذلك. وثانيها تواجد خطة للذكاء التنافسي داخل الجامعات؛ لذا لا بد من توافر المقوم الثالث المتمثل في مصادر المعلومات الموثقة عن كل نقاط القوة والضعف للجامعات المنافسة، بينما يتجسد المقوم الرابع في تحليل إستراتيجيات الجامعات المنافسة. في حين يتجسد المقوم الخامس في تحليل دافعية الموارد البشرية، والمقوم السادس يظهر في تحفيز الموارد البشرية العاملة على جمع المعلومات الدقيقة عن المنافسين. وأخيراً لا بد من ترجمة كل ما سبق في عدد من الأنشطة الرئيسية بالجامعات التي تتضمن الذكاء التنافسي.

وبتحليل جميع مقومات الذكاء التنافسي والإستراتيجي، تتضح أهمية تواجد ترابط بينهما؛ لأن استشراف مستقبل الجامعات المصرية يتطلب رؤية تتفق عليها جميع الموارد البشرية بها، ولن يتم وضع هذه الرؤية بطريقة صحيحة إلا بتطبيق التفكير النظمي بكل أنماطه سواء التفكير بلغة العلاقات أو التصوري أو الاحتمالي... إلخ. كما أن الرؤية لا بد أن تشمل على إحداث عدد من الشراكات سواء مع الجامعات الأخرى أو مع القطاعات التنموية بالمجتمع؛ لذا لا بد من توافر قادة يمتلكون ذكاء على التوقع وإدراك المستقبل، كما يجب أن يمتلكوا القدرة على اتخاذ عدد من القرارات تصحح المسار الحالي، وتستطيع زيادة القدرة على الإبداع من خلال تحفيز جميع الموارد البشرية بالجامعات، ولن يتحقق نجاح ذلك إلا بوجود تحليل مستمر لإستراتيجيات للجامعات المنافسة والاستفادة منها في وضع خطة للذكاء التنافسي تتضمن العديد من الأنشطة التي تقوم بتنفيذها الجامعات من خلال قرارات للقيادات تساعد على تفعيل ذلك.

سابعاً: معوقات تحقيق التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه الجامعات بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة في تحقيق متطلبات الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي، ولعل من أهمها ما يلي:

١- معوقات معلوماتية: حيث هناك العديد من المعوقات المعلوماتية تقف عائقاً أمام نجاح عمليات الذكاء التنافسي والإستراتيجي، لعل من أهمها الاختيار السيئ لمجموعات الرصد المعلوماتي للبيئة الخارجية؛ وبالتالي تقوم الخطط على أساس علمي خاطئ سواء في رصد الفرص المتاحة أمام الجامعات، أو في رصد التهديدات التي تواجه الجامعات.

٢- معوقات إدارية: تتنوع المعوقات الإدارية بين ما هو متعلق ببناء الخطط على أسس علمية غير صحيحة، سواء في اختيار فريق التخطيط أو في عدم التعاون مع القطاعات التنموية بالمجتمع أو الإنفاق على وضع الخطط الإستراتيجية... إلخ. وما هو

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

متعلق باختيار القيادات الجامعية الذي يخضع لعدد من المعايير ليس من بينها البعد الإستراتيجي.

٣- معوقات اقتصادية: لا يوجد رصد موارد مالية بدرجة تتناسب مع عمليات الذكاء التنافسي والإستراتيجي؛ إذ يتطلب النمطان موارد مالية ضخمة تتناسب مع طبيعة عمل كل منهما، وهذا غير متوافر في الجامعات المصرية.

٤- معوقات بشرية: حيث تفقر الجامعات المصرية إلى الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية القادرة على تطبيق الذكاء التنافسي والإستراتيجي بها، من حيث المهارات والقدرات المطلوبة لذلك، وأيضاً الإيمان بأهمية تواجد كليهما داخل جامعاتنا المصرية من أجل الصعود إلى المستوى العالمي.

٥- معوقات اجتماعية: تحتفظ العديد من المؤسسات التي تتواجد بالمجتمع المصري بالمعلومات، ولا تحاول الإفصاح عنها حتى للجامعات. كما أن هناك انعزالاً بين المؤسسات التنموية بالمجتمع والجامعات المصرية، فكيف يكون هناك ذكاء تنافسي وإستراتيجي في هذه البيئة الاجتماعية؟!

٦- معوقات تشريعية وسياسية: لا توجد سياسات ملزمة للمؤسسات بتوفير كل المعلومات وأوجه التعاون المختلفة مع فرق الذكاء التنافسي والإستراتيجي بالجامعات المصرية، حيث تعمل الجامعات المصرية في معزل عن المجتمع لعدم وجود تشريعات وسياسات ملزمة بذلك.

المبحث الثالث: التحليل المورفولوجي ودوره في عملية النمذجة

يحاول الجزء الحالي توضيح دور نمذجة التحليل المورفولوجي في رسم السيناريوهات المستقبلية لجامعاتنا المصرية، وذلك عند إجراء العديد من التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات العالمية والإقليمية لتحقيق متطلبات تحقيق التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي، حيث يحاول توضيح أهمية التحالفات الإستراتيجية

للجامعات المصرية في الوقت الراهن، وخاصة في البيئة التنافسية المعقدة التي تتواجد بها.

لذا نحاول تحليل العديد من النقاط لإدراك دور نمذجة التحليل المورفولوجي في بناء السيناريوهات، لعل من أهمها: السياق التاريخي للحقول المورفولوجية، والتصدي لماهية التحليل المورفولوجي، وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، وكذلك الأهمية التي تعود على المؤسسات من تطبيقه، والخطوات الواجب اتباعها عند تطبيق أسلوب التحليل المورفولوجي على دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية.

ويتم تناول كل محور منها على النحو التالي :

أولاً- السياق التاريخي للحقول المورفولوجية:

تشير العديد من الأدبيات إلى أن أصل اقتراح نسخة عامة من التحليل المورفولوجي يرجع إلى العالم الفيزيائي السويسري الأمريكي فريتز زويكي (1898-1974) الذي استخدمها في أربعينيات القرن العشرين، حيث تم إدخال التحليل المورفولوجي لأول مرة في مجال البيولوجيا، وكان يُستخدم في تعميم المنطق الاندماجي للهيكل البيولوجي للهيئات العضوية، ثم اقترح زويكي Zwicky تحليلاً مورفولوجياً عاماً في أواخر الأربعينيات تم تطبيقه في مجموعة واسعة من التخصصات العلمية، بما في ذلك تخطيط المنتج، والتنبؤ التكنولوجي، والدراسة المستقبلية، وحل المشكلات الاجتماعية. وقد أجريت هذه البحوث بشكل عام بطريقة نوعية، وشدد بعض العلماء على القيود المفروضة على الذاتية والافتقار إلى الإبداع، وكان الانحياز البشري يعد عنق زجاجة حاسماً للتعاون الفعال لتطوير المصفوفة المورفولوجية. (Heeyoul Kwon , 2018,58).

وقد نُفِّذت مورفولوجيات ناجحة في علم الأحياء، والجيولوجيا، وعلم النبات، واللغويات، وعلم الفلك؛ لذا رسخ التحليل المورفولوجي كطريقة لنمذجة العلاقات الهيكلية بين الأشياء والظواهر في عدد من المجالات العلمية، ويكمن الهدف منه في

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

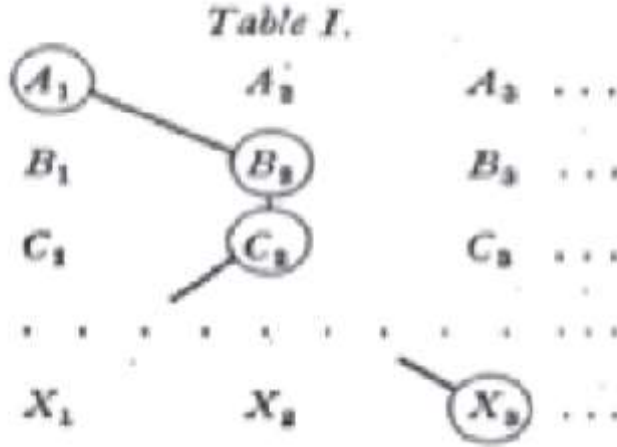
تحقيق منظور تخطيطي حول كل الحلول الممكنة لمشكلة واسعة النطاق من خلال مخطط يقوم بتصنيف وفحص المجموعة الكاملة للعلاقات المتضمنة في مشكلات معقدة متعددة الأبعاد وغير قابلة للقياس الكمي. وقد توصل ريتشي Ritchey بتعميم الطريقة في إطار الأمن القومي إلى عدد من السيناريوهات والإستراتيجيات للسياسات، وبالتالي فإنه طريقة منظمة للنظر في العديد من الأمور، وخاصة في المشكلات المعقدة. Guy (Duczynski , 2018,62)

وبتحليل الجزء السابق نجد انتشار التحليل المورفولوجي في العديد من المجالات، وخلال أنواع مختلفة من المشكلات، فهو لا يقتصر على مجال واحد فقط، كما أنه لا يقتصر على المشكلات العلمية فقط، بل يتطرق إلى حل المشكلات البسيطة منها والمعقدة، كما أنه استخدم في مجال الدراسات المستقبلية، وبالتالي اخترق التحليل عالم التنبؤ الاستشرافي بمستقبل مشكلة ما في مجتمع خلال فترات زمنية مستقبلية.

وتجب الإشارة إلى امتلاك فريتز زويكي Fritz Zwicky رائد التحليل المورفولوجي العديد من المواهب والمعرفة في مجالات متعددة بما في ذلك الهندسة والرياضيات والفيزياء التجريبية، والأهم من ذلك أنه عالم رياضيات وفيزيائي، وقد تعلم فن التفكير المجرد، وجلب هذا التفكير إلى التصميم الهندسي، وهذا التفكير التجريدي من حيث الصفات الرمزية، أو فضاءات التمثيل التصميمي، أو توليد الحلول من مساحة التمثيل، وقد اقترح طريقة التحليل المورفولوجي خلال محاضرة في جامعة أكسفورد ١٩٤٨م. (Tomasz Arciszewski,2018,93)

ومن المنطلق نفسه لا بد من توافر مهارات خاصة للباحث المقترح منهجية التحليل المورفولوجي لمعالجة المشكلات؛ لما له من طبيعة خاصة في تحليل المشكلة المعقدة لعدد من الأجزاء، ثم محاولة تصنيف هذه الأجزاء في نموذج يتكون من صفوف رأسية وأفقية، ثم محاولة الدمج بين هذه الصفوف لإجراء العديد من المحاولات لحل هذه المشكلة من خلال العديد من المسارات لها، ثم اختيار المسار الأنسب.

ويوضح الشكل رقم (٦) أول حقل مورفولوجي أنشأه زويكي لاستشراف مستقبل التلسكوب في مجال الفيزياء الفضاوية والتصميمات الهندسية.



شكل رقم (٦)

الحقل المورفولوجي الأصلي لزويكي

(المصدر: محمد سليم قلاله، ٢٠١٧، ١٤٢)

ويتضح من تحليل الشكل رقم (٦) تجزئة مكونات التلسكوب إلى A_1, A_2, A_3, \dots إلخ، وأيضاً مسار الضوء في التلسكوب إلى B_1, B_2, B_3, \dots إلخ، وأيضاً الطاقة المستخدمة إلى C_1, C_2, C_3, \dots إلخ، وهكذا حتى X_1, X_2, X_3, \dots إلخ. وتم عمل سيناريو كلي كما بالشكل وعدد من السيناريوهات الجزئية. فعلى سبيل المثال كما موضح بالشكل المكون A_1 عندما يكون مسار الضوء كما موضح بالفرض الثاني B_2 ، وفي حالة استهلاك طاقة كالفرض الثاني C_2 مع الافتراض الثالث X_3 .

وبالتالي قدم لنا القاعدة الحسابية التي يمكن بها تقديم عدد الافتراضات، فمثلاً إذا كان هناك نظام يتكون من خمسة مكونات، ولكل مكون منها أربعة افتراضات، فقد نحصل على 1024 توليفة ممكنة تشكل الحقل المورفولوجي الذي يحصر كل

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

السيناريوهات المحتملة، وهي نتيجة ضرب الافتراضات الأربعة داخل المكونات الخمسة (4×4×4×4×4). ولكن من الممكن تقليصها من خلال استبعاد التوليفات الأقل احتمالاً والإبقاء فقط على الأكثر احتمالاً والتي تكون قابلة للتنفيذ، ولكن تظل هناك صعوبة التقليل في حالة زيادة افتراضات الحقل المورفولوجي، فمثلاً زيادة افتراض واحد فقط للمكونين الرابع والخامس يجعل الافتراضات تصل إلى 1600 افتراض من ناتج (4×4×4×5×5)، وبالتالي تزداد صعوبة التحكم في الحقل المورفولوجي إذا كانت المكونات مرتفعة. (محمد سليم قلاله، ٢٠١٧، ١٤٣)

ومن الممكن التعرف علي التقليل المورفولوجي من خلال تحليل الشكل رقم (٧) الذي يوضح العلاقة بين السيناريوهات الجزئية والكلية.



شكل رقم (٧)

الحقل المورفولوجي للسيناريوهات الكلية

(المصدر: محمد سليم قلاله، ٢٠١٧، ١٥٢)

وبتحليل الشكل رقم (٧) يتضح أنه يمكن تقليص الحقل المورفولوجي لعدد من السيناريوهات الجزئية الموضحة بالشكل الأفقي لافتراضات المكونات، حيث تم تجميعها في مستوى أفقي واحد. وأيضاً من الممكن الوصول إلى عدد من السيناريوهات الكلية الناتجة من خليط من السيناريوهات الجزئية، فعلى سبيل المثال السيناريو الناتج من الافتراض الأول في السيناريو الجزئي X_1 مع الافتراض الثاني للسيناريو الجزئي X_2 والافتراض الثاني للسيناريو الجزئي X_3 مع الافتراض الأول للسيناريو الجزئي X_4 لتكوين السيناريو الكلي (1,2,2,1).

وتجب الإشارة إلى دور المدرسة الفرنسية في تطوير التحليل المورفولوجي الذي ابتكره زويكي من خلال وسيلتين هما على النحو التالي: (محمد سليم قلاله، ٢٠١٧، ١٥١-١٥٣)

الأولي: التطبيق المعلوماتي والمعروف باسم مورفول (Morphol) في بداية تسعينيات القرن الماضي، وجرى إعداده بالتعاون بين شركة (ie3) ومخبر ليبسور (Lipsor) المتخصص في الاستشراف الإستراتيجي والتنظيم، وساعد هذا البرنامج في إعداد أبحاث في أكثر من تخصص سواء في تطوير التكنولوجيا العسكرية، أو قطاع الاتصالات، أو القطاع الاقتصادي. ومن أهم مزايا البرنامج تقليص حقل الممكنات بواسطة الحاسوب، والوصول إلى سيناريوهات جزئية ثم كلية جرى اعتماد بعضها في المجال التطبيقي.

الأخرى: إعداد السيناريوهات من خلال نظام الكلاود (Cloud) أو ما سُمي بـ "السينارين تولز" (Scenaring Tools) منذ سنة ١٩١٥، وتعتمد على التحليل عن بُعد خلال عدد من الباحثين المتواجدين في أكثر من موقع؛ إذ جرت الاستفادة من خدمات الإنترنت. وهذه المنهجية الجديدة في التحليل المورفولوجي عبارة عن استخدام فعّال لوسيلتين متكاملتين جرى ابتكارهما، تسمى الأولى الرادار الاستشرافي (Rader Prospectif)، والأخرى مورفول (Morphol)؛ وذلك من أجل تسهيل التعامل الجماعي مع مكونات النظام المدروس أو متغيراته عبر المراحل التي يمر بها التطبيق.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

ثانياً- ماهية التحليل المورفولوجي:

تجب الإشارة إلى أن مصطلح مورفولوجي Morphology مأخوذ من الأصل الإغريقي Morphe وهي تعني دراسة الشكل Form/Shape، وبالتالي فالتحليل المورفولوجي طريقة مفاهيمية (غير محددة كمياً)، ويمكن مقارنتها بمجموعة واسعة من أساليب النمذجة العلمية الأخرى، مثل: نمذجة ديناميكيات النظام (SDM)، وشبكات بايزيان (BN)، وأشكال مختلفة من الرسوم البيانية المؤثرة... إلخ. إن جميع طرق النمذجة تعتمد على الاختلافات بين مجموعة مشتركة من المكونات والخصائص، ويتم تطويرها من خلال نفس العملية المتكررة التي تتضمن دورات التحليل والتركيب، وفي الواقع يمكن أن تكون الاختلافات في خصائص النمذجة نفسها. (Tom Ritchey , 2018,81) وبالتالي يركز أسلوب التحليل المورفولوجي على الدمج بين أساليب التفكير الإبداعي، والمتجسدة في التفكير الاستقرائي Inductive Thinking وهذا يعني تبسيط المعرفة الكلية إلى معرفة جزئية، ثم التفكير القياسي أو الاستدلالي أو الاستنباطي Deductive Thinking الذي يقوم باستقراء المعرفة الكلية من المعرفة الجزئية السابقة. ويمكن القول بأن التحليل المورفولوجي قائم على تبسيط المعقد من خلال تجزئة الكل، ثم تقدم معرفة جديدة من خلال إعادة تركيب الأجزاء لتصبح كلاً جديداً، أي أنها قائمة على التحليل ثم التوليف ثم التركيب، لتقدم في النهاية معرفة حدسية لا تتعارض مع العقل بل تتكامل معه. وبالتالي يعد التفكير الاستقرائي والاستنباطي العمود الفقري للتحليل المورفولوجي الذي يحقق متطلبات المنهج النظمي في التعامل مع القضايا البحثية. (عثمان محمد غنيم، ٢٠١١، ٨٢)

وبالتالي نحن في حاجة إلى تفكيك جميع مقومات التحالفات الإستراتيجية بين الجامعات، وأيضاً عناصر التفكير التنافسي والإستراتيجي، ويحتاج ذلك إلى نوع من التفكير الاستقرائي، ثم يتم وضع هذه العناصر في نموذج، ومحاولة تطبيق الأسلوب

الاستنباطي الذي يعتمد على استنباط المسارات المختلفة للتحالفات في سبيل تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية.

ويعد التحليل المورفولوجي من المنظور الهندسي طريقة للحصول على معرفة التصميم، وإنشاء مساحة تمثيل تصميم تجريدية، واستخدام هذه المساحة لتوليد حلول تصميم محتملة بشكل عشوائي، إذن فالتحليل المورفولوجي طريقة تصميم مبتكرة لتكوين مفاهيم تصميمية جديدة. وتجب الإشارة إلى زيادة أهمية هذا التحليل في الوقت الحالي عن أربعينيات القرن العشرين؛ نظراً لاكتشاف علوم الحاسب الآلي، كما ظهرت علوم ناتجة عنها مثل الذكاء الاصطناعي. (Tomasz Arciszewski, 2018, 92)

وهناك معياران على الأقل للحصول على الحد الأدنى من تعريف التحليل المورفولوجي تحليلاً علمياً، أولهما احتواء النموذج على معاملين/متغيرين أو أكثر يمكن أن يدعم مجموعة من الحالات أو القيم، أي ما يُسمى نطاق المتغير أو نطاق القيم، كما تشكل أبعاد الفضاء النمذجة المراد تطويرها، ويستخدم مصطلح "المعامل" في مفهوم "علم الأنظمة" باعتباره واحداً من مجموعة من العوامل التي تحدد النظام وتحدد سلوكه، بينما يمكن المعيار الآخر في أن تكون المعاملات/المتغيرات قادرة على إقامة علاقات، على سبيل المثال: سببية، أو إحصائية، أو منطقية، أو مشروطية، أو معيارية بين المعاملات المختلفة، بحيث يكون كل معامل مرتبطاً أو مقيداً أو متأثراً بأحد البارامترات الأخرى على الأقل. (Tom Ritchey , 2018, 82)

وبتحليل ما سبق يتضح أن التحليل المورفولوجي سوف يطرح لنا العديد من المسارات المختلفة لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي والإستراتيجي، حيث يتوافر به عدد من المتغيرات سواء في مقومات التحالفات الإستراتيجية والذكاء التنافسي وعناصر الذكاء الاستراتيجي؛ لذا سوف يكون هناك طرح لعدد كبير من المسارات، وعلينا في ضوء عدد من المعايير تقليص هذه المسارات لعدد محدود يمكن تطبيقه على أرض الواقع.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

كما يمكن تعريف التحليل المورفولوجي كأسلوب عام للنمذجة غير المحددة كميًا. وتهدف هذه الطريقة إلى تحديد وهيكله جميع الجوانب والحلول الممكنة لمساحات المشكلة غير القابلة للاختزال والمعقدة، والتي تنطوي في معظم الحالات على السلوك البشري والخيار السياسي، وعادة ما تتخلل هذه المشكلات مع العمليات المعيارية والقضائية، مما يجعلها أقل وصولاً إلى القياس الكمي أو النمذجة السببية؛ لذلك فإن إيجاد حلول لهذه المشكلات يتطلب انفتاحاً لا يمكن المساس به من العقل إلى إمكانيات جديدة غير متوقعة. ويصف زويكي نفسه بالفعل الطريقة بأنها "البحث الكلي". (Iver

Johansen,2018,118)

وتأسيساً على ما سبق فإن العملية المورفولوجية لا تقدم أي ادعاءات نظرية أو تفسر شرح ظاهرة معينة من حيث العلاقات بين السبب والنتيجة، والمعلومات الوحيدة التي يمكن استخلاصها من العملية المورفولوجية هي ما إذا كان الحل المعطى ثابتاً أم لا، أي ما إذا كان يتعلق بشيء قد يكون موجوداً في العالم الحقيقي. وبالتالي، فإن التحليل المورفولوجي يمثل أداة هيكله مشكلة بقدر ما هو وسيلة للتحليل والنمذجة. (Iver

Johansen,2018,119)

فأسلوب التحليل المورفولوجي غير كمي بدرجة كبيرة، ولكنه يحتاج إلى درجة من التوافق بين العناصر المختلفة للنموذج، ولكنها تحتاج إلى توظيف العقل بدرجة كبيرة في توفير مساحة كافية لمقومات التحالفات الإستراتيجية وعناصر الذكاء التنافسي والإستراتيجي؛ وذلك من أجل إيجاد عدد كاف من الحلول تتناسب مع مقومات التطبيق على أرض الواقع، وتحتاج إلى العقل بدرجة أكبر في توظيف ذلك.

ويجب أن نميز بين النماذج الثابتة والديناميكية بالرغم من اختلاف استخدامها وفقاً للسياقات المختلفة، وثمة اتفاق عام على أن النماذج الديناميكية تتميز بوجود مجالات محددة للمتغيرات بشكل واضح، كما أن الوصلات الارتباطية بين المتغيرات هي الاتصالات بين المجالات الخاصة بها، وهذا يعني أن مساحة النمذجة يمكن معالجتها عن طريق واحد أو أكثر من متغيرات النموذج على أنها مستقلة، وتغيير قيمها

كمدخلات وتحقيق النتائج على المتغيرات التابعة المتبقية كمخرجات. وقد شملت النماذج الديناميكية: التحليل المورفولوجي، ونمذجة ديناميكيات النظام (SDM)، وشبكات بايزيان (BN)... إلخ، وتستخدم غالباً في العلوم الطبيعية (Tom Ritchey , 2018,82)

بينما في النماذج الثابتة، يتم التعامل مع المتغيرات كمربعات سوداء، ويشار فقط إلى بنية الربط الشاملة (الرسوم)، ولا يمكن الحصول على تقلبات المدخلات والمخرجات الديناميكية في الواقع، وهذا هو السبب في كثير من الأحيان أن يشار إليها على هيئة رسوم بيانية أو مخططات انسيابية... إلخ؛ وذلك لكي يظهر التأثير الكلاسيكي لديناميكية النظام (SD)، وغالباً ما تكون نماذج ثابتة. (Tom Ritchey , 2018,82)

فغالبية المشكلات التربوية تحتاج إلى العديد من النماذج الديناميكية، حيث هناك العديد من المجالات المختلفة للعديد من المتغيرات في المشكلات التربوية، فهناك مجالات محددة بشكل واضح وصريح للتحالفات الإستراتيجية بين الجامعات، وأيضاً لعناصر الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات. وبما أننا في حاجة إلى استخدام التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الذكاء التنافسي والإستراتيجي، إذن هناك العديد من الوصلات التي تربط بين هذه المتغيرات؛ لذا فالنماذج الديناميكية هي الأنسب في معظم الأحوال للمشكلات التربوية.

ويستند التحليل المورفولوجي لزويكي على مبدأ "الانقسام والتكامل"، أي التحليل والتوليف، ولكن في سياق التصميم الهندسي، يمكن وصف ذلك من خلال سبعة افتراضات أساسية صيغت هنا بعد تعديلها وتوسيعها من المفاهيم الأصلية لزويكي، ويتم عرض كل منها على النحو التالي: (Tomasz Arciszewski,2018,93)

١. اكتساب المعارف المتعلقة بالمشكلة الهندسية التي يجب معالجتها وتخزينها فيما يسمى بـ "المربع المورفولوجي"، أو "الحقل المورفولوجي" لزويكي Zwicky، والذي يطلق عليه اليوم أيضاً "morphospace" إذ تمثل هذه المساحة المحظورة

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

لمعرفة مجال المشكلة التي يجب أخذها في الاعتبار ويتم استخدامها حصرياً لإنتاج الحلول.

٢. يمكن تحليل كل سمة (مقسمة) إلى عدد محدود من الشروط أو الحالات أو القيم المحتملة التي تمثل بدائل محددة ممكنة للسمة المعينة، وجميع السمات ونطاقات القيمة الخاصة بها تشكل حلولاً للمشاكل الفرعية، وتمثل مجموعة من المعارف حول مفاهيم التصميم الممكنة.

٣- وصف مفهوم تصميم لنظام هندسي (قد يكون فعلياً أو مجرداً) بواسطة عدد محدود من السمات الرمزية ومزيج فريد من قيمها، حيث تحدد كل سمة رمزية ميزة مختلفة لمفهوم التصميم من الناحية المثالية. وينبغي أن يكون هذا الوصف ضرورياً وكافياً لتحديد جميع المفاهيم المعروفة والتميز بينها.

٤. يجب اعتبار كل مشكلة فرعية مستقلة عن جميع المشكلات الفرعية الأخرى، أي أنه يجب تعليق علاقاتها مع المشكلات الفرعية الأخرى مؤقتاً.

٥. المجال المورفولوجي الناتج عن ذلك هو "مساحة تمثيل التصميم الهندسي" للمشكلة.

٦. أي حل محتمل للمشكلة برمتها (مفهوم التصميم) يتم تمثيله بمجموعة من قيم السمات، قيمة واحدة من كل عمود من أعمدة الحقل.

٧. يتم إنشاء جميع الحلول المحتملة للمشكلة بطريقة غير متحيزة من خلال توليد عشوائي لمجموعات من القيم الرمزية من جميع الأعمدة في الحقل، قيمة واحدة من العمود.

وبتحليل ما سبق نتضح أهمية استخدام التحليل المورفولوجي في مجال الدراسات التربوية بشكل عام، وفي هذه الدراسة بشكل خاص؛ لما له من قدرة فائقة على تجزئة المشكلات إلى عدد كبير جداً من الأجزاء، ثم محاولة وضع عدد من السمات تحت هذه

الأجزاء، ويتم وضعها في نموذج، يتم على أساسه اختيار عدد من الحلول العشوائية يتم اختيار أفضلها في ضوء الظروف والإمكانات المتاحة.

ثالثاً- أهداف التحليل المورفولوجي:

هناك العديد من الأهداف التي يسعى التحليل المورفولوجي إلى تحقيقها عند حل مشكلة ما، والتعرف على أسبابها، أو تناول قضية بحثية في مجال ما، أو المسار المستقبلي لوضع معين عن طريق التنبؤ بعدد من البدائل المستقبلية، لعل من أهمها ما يلي: (Chamim Christopher Pu,1993,2) (Marin Zec&Florian Matthes,2018,168)

- ١- تقسيم المشكلات المعقدة إلى مشكلات فرعية يمكن النظر فيها بشكل منفصل؛ حتى يتم التعامل من خلال عدد من المشكلات الفرعية، حيث يتم تحليل المشكلة إلى عدد من متغيراتها الرئيسية، ثم يتم إنشاء القيم المحتملة داخل كل متغير.
- ٢- توليد عدد من الحلول الأولية للمشكلة من خلال ما يسمى صندوق Zwicky (أي حقل مورفولوجي)، حيث يتم الجمع بين الحلول الجزئية المختلفة، واستبعاد غير الملائم للتطبيق العملي.
- ٣- تقطيع الصورة الخاصة بمشهد ما سواء التعرف على أسباب مشكلة أو تناول المسار المستقبلي لقضية ما... إلخ إلى عدد كبير جداً من المعلومات.
- ٤- الوصف الكمي للهياكل الهندسية الناتجة عن تجزئة أسباب المشكلة، حيث يتم وضع كم من السيناريوهات تحت الدراسة لتحديد أيها أنسب ويمكن تطبيقه وفق الظروف المواتية.
- ٥- التغيير المنهجي للمحتوى الهندسي لهيكل المشكلة، مع محاولة الحفاظ على الشكل الحقيقي الذي يعبر عن جميع المعلومات الخاصة بالمشكلة.
- ٦- توليد العديد من الأفكار الجديدة، فكلما زادت الأفكار الجديدة زادت إمكانية الحصول على الجودة من خلال وجود أفكار خلاقة فيما بينها، حيث تصنف منهجيات توليد الأفكار إلى مجموعتين أساسيتين هما: بديهية، ومنطقية.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

رابعاً- أهمية التحليل المورفولوجي:

ترجع أهمية التحليل المورفولوجي إلى تعدد استخداماته في العديد من المجالات سواء في صنع العديد من القرارات، أو في إعداد العديد من البدائل المستقبلية والسيناريوهات لمشكلة مطروحة، أو في توقع مستقبلي، أو في عرض العلاقات المعقدة بصورة شاملة وواضحة... إلخ. وبالتالي يتم تناول كل منها بشيء من التحليل على النحو التالي:

فالتحليل المورفولوجي مصدر القوة التي تمتلكها القيادات العليا في اتخاذ العديد من القرارات خلال عدد من المشكلات الصعبة المعقدة، حيث لا توجد صياغة حسابية واحدة كافية لدمج جميع وجهات النظر المختلفة لأصحاب المصلحة حول المشكلة المطروح. فبحوث العمليات تتطلب صياغة رياضية ملائمة ومباشرة للمشكلة، حيث إن المشكلات المعقدة لا تحتوي على حلول صحيحة أو خاطئة، بل يتم البحث عن الحل الأفضل. وبالتالي فالتحليل المورفولوجي هو النهج الناعم لبنية المشكلة، وبالتالي يولد نوعاً من الاستبصار الإستراتيجي لعدد من الأفكار المتعلقة بالمشكلة؛ وذلك من أجل تعزيز التفاهم المشترك بين جميع أطراف المصلحة. Marin Zec&Florian (Matthes,2018,168)

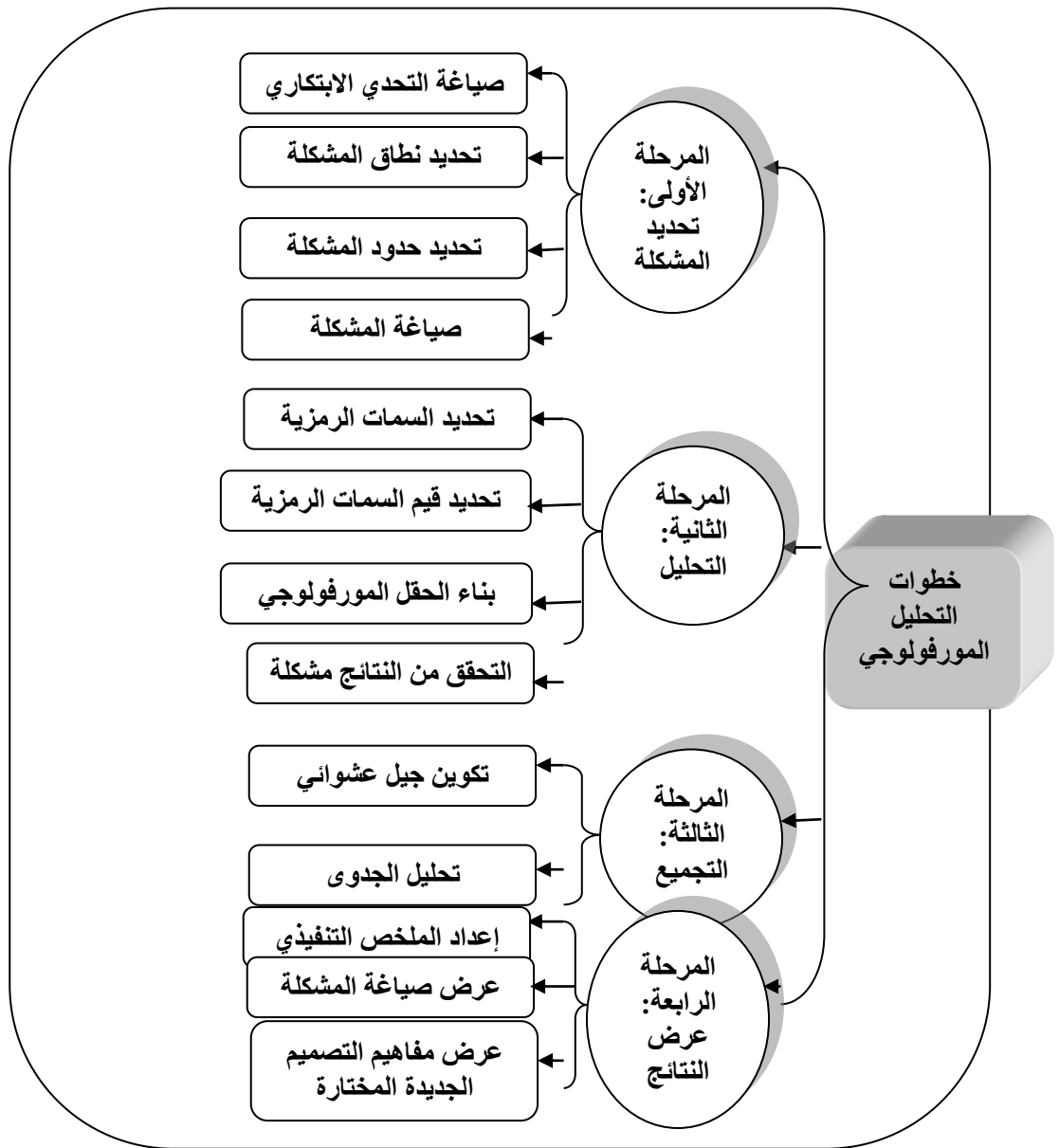
كما أن التحليل المورفولوجي قادر على وضع عدد كبير جداً من المسارات أو البدائل المستقبلية للمشكلة المطروحة أو التوقعات المستقبلية لمجال ما. ويتم الحصول من هذه المسارات على عدد من السيناريوهات تقوم برسم المستقبل. وبالتالي فهو له أهمية كبيرة جداً في مجال التخطيط والدراسات المستقبلية سواء في الجامعات أو في جميع المؤسسات بصفة عامة، وبالتالي فهو يحاول التقليل من المخاطر التي تقابل الجامعات؛ لأنه يتوقعها، ويرسم الطريق للجامعات لمواجهتها.

رابعاً- خطوات التحليل المورفولوجي:

هناك عدد من الخطوات التي يجب اتباعها عند استخدام التحليل المورفولوجي في التعامل مع المشكلات المعقدة أو القضايا البحثية التي تحتاج مجهوداً خاصاً. ومن أهم مميزات هذا الأسلوب أنه من الممكن أن يتعامل معه باحث واحد فقط، ولكنه يحتاج إلى عصف ذهني لتوليد بدائل وحلول عديدة، ومن الممكن أن يتعامل معه فريق عملٍ سواء داخل الجامعات ومراكز البحوث أو داخل الوزارات من أجل توليد أكبر عدد ممكن من البدائل الإستراتيجية للقضية البحثية التي تم تناولها أو للمشكلة المعقدة التي تم طرحها لمحاولة تكوين الإبداع في حلها.

ويوضح الشكل رقم (٨) الخطوات اللازم اتباعها لتوظيف المنهج المورفولوجي في التعامل مع المشكلات أو القضايا البحثية؛ وذلك من أجل معرفة الخطوات الواجب اتباعها في الجهات المختلفة لتطبيق هذا الأسلوب على أرض الواقع.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)



شكل رقم (٨)

خطوات أسلوب التحليل المورفولوجي

(المصدر: إعداد الباحث)

ويتم تناول الخطوات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

• المرحلة الأولى - تحديد المشكلة وصياغتها:

يكمُن الهدف من هذه المرحلة في إعداد صياغة مشكلة ابتكارية معينة، أي تحويل التحدي الابتكاري إلى صياغة مشكلة بشكل صحيح، ويمكن تفسير هذه المرحلة أيضاً على أنها عملية لاكتساب معرفة بمجال المشكلة. وتتكون من أربع خطوات:

الخطوة الأولى - صياغة التحدي الابتكاري:

في هذه الخطوة يتم صياغة ما يجب إنجازه كنتيجة لعملية الاختراع مثل "تطوير آلة طيران باستخدام الطاقة الشمسية"، أو "تطوير نظام فرملة للسيارات لا يسخن في ظروف السباق القصوى". ومن الممكن أن يكون التحدي المبدئي محدداً مسبقاً، أو يمكن صياغته كنتيجة لمحادثة مع مستثمر، و/أو مع مجموعة من خبراء المجال، أو بعد اختبار ابتكاري أولي... إلخ.

وهناك عدد من الشروط للتحدي الابتكاري، لعل من أهمها: أن يكون قصيراً يتكون من جملة واحدة لا تزيد عن ٢٠ كلمة، وأن يكون مكتوباً بلغة عادية لا توجد به مصطلحات تقنية، ولا ينبغي أن تستخدم فيه كلمات قد تُوحي بحلول محددة. (Tomasz Arciszewski, 2018, 95).

وبالتالي فهذه الخطوة ضرورية إذا كانت هناك حاجة إلى موضوع غير موجود على الساحة التربوية، ويراد تطبيقه داخلها. ولكن عند تواجد مشكلة تربوية ما ويراد استخدام التحليل المورفولوجي في حلها فلا داعي للخطوة الأولى التي تكمن في صياغة التحدي الابتكاري، وبذلك تزداد مرونة هذا الأسلوب في تطبيق خطواته وفقاً لطبيعة المشكلة المطروحة، تتصل بالتنبؤ بالمستقبل، أما حل لمشكلة في الواقع.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

الخطوة الثانية- تحديد نطاق/مجال المشكلة:

تتناول هذه المرحلة جمع البيانات والمعلومات من أجل اكتساب المعرفة وتمثيلها، حيث يتم الحصول على المعلومات من مختلف الإدارات داخل المؤسسة، حيث يجب النظر في جميع المجالات التي تؤثر في التحدي الابتكاري أو المؤثرة في المشكلة سواء من مصادر أولية أو ثانوية؛ وذلك حتى يتم تضمينها في جدول في المرحلة التالية، حيث يكمن الهدف من هذه الخطوة في تحديد جسم المعرفة الهندسية؛ ليكون أكثر فائدة في معالجة التحدي الابتكاري أو معالجة المشكلة المطروحة. (Peter A.Haydo , 2018,149) مرة أخرى، تتناول المرحلة الأولى البيانات واكتساب المعرفة وتمثيلها. يستخدم التحليل المورفولوجي هاهنا لأداء المهام الحساسة. يتم الحصول على المعلومات من مختلف الإدارات داخل الشركة ويتم تنظيمها في شكل جدول. في المرحلة الثانية، تنشئ الدالة الهدف علاقة بين قيم السمات في الجدول. وقد تم ذلك وفقاً لنهج Ritchey لاستخدام التحليل الصرفي مع وسائل أخرى. يتم تقديم القيود ويتعرض النموذج لعملية تحسين، يتم عرض نتائجها في شكل قيم مخصصة لمتغيرات القرار. وهي تحدد سيناريو الحالة المثلى بكميات تصنيع ممكنة لكل موقع إنتاج. وتلك التي يمكن أن تنتج وتُسلم بتكلفة أقل ستجذب تخصيصات حجم أكبر للإنتاج أكثر من غيرها.

الخطوة الثالثة- تحديد حدود المشكلة:

تحاول هذه الخطوة عمل أكبر حقل مورفولوجي استعاري من خلال جسم المعرفة لزيادة احتمال الاختراعات، وذلك من أجل تكوين حل وسطي بين الحاجة إلى تحقيق أقصى قدر من الابتكار والحاجة إلى تقليل الجهود والتكاليف للحد الأدنى. وبالتالي تحاول هذه الخطوة حصر المشكلة واكتساب المعرفة من خلال مجموعة المعارف المتاحة التي يتم استخدامها لتوليد مفاهيم التصميم المختلفة، ويجب استخدام الأساليب التقليدية والحديثة لاكتساب المعرفة، كما يجب تحليل براءات الاختراع ذات الصلة

بمجال المشكلة. (Tomasz Arciszewski,2018 ,95)

وتأتي أهمية هذه الخطوة بعد الخطوة الثالثة في المرحلة الأولى، حيث إنه بعد جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، يجب محاولة تصنيف هذه البيانات والمعلومات وفقاً لحقل مورفولوجي معين، يجمع بين كل البيانات والمعلومات التي تم جمعها حول المشكلة من أجل وضع حدود معينة للمشكلة المطروحة.

الخطوة الرابعة- صياغة المشكلة:

وتبنى هذه الخطوة بناء على الخطوتين السابقتين، حيث يتم صياغة المعلومات التي تم جمعها لتحديد الخصائص الرمزية والقيم الخاصة بها، وبالتالي سيتم وصف نطاق المشكلة والعديد من المجالات اللاحقة في حوالي من ٢٠٠ إلى ٣٠٠ كلمة كحد أقصى في عبارات هندسية بسيطة، علي عكس التحدي الابتكاري يتم وصفه باللغة العادية. ويجب تحديد العديد من المفاهيم الرئيسة التي ستؤدي في النهاية إلى العديد من الصفات الرمزية للحقل المورفولوجي. (Tomasz Arciszewski,2018 ,95).

وبعد نهاية المرحلة الأولى يجب صياغة المشكلة المراد حلها، أو التحدي الابتكاري الذي يجب تحقيقه، حيث إن المشكلة أو التحدي الابتكاري هو المخرج النهائي للمرحلة الأولى، حيث إنه بعد هذه الخطوة المهمة تنتقل إلى مرحلة التحليل، حيث يتم تحليل المشكلة أو التحدي الابتكاري لعدد من المتغيرات ينبثق عنها مجموعة من القيم داخل هذه المتغيرات، ويتم عرض مرحلة التحليل من خلال خطواتها الأربعة.

• المرحلة الثانية- التحليل:

تعد من أهم المراحل في بناء الحقل المورفولوجي نظراً لتحويل جسم المعرفة التي تم التوصل إليه في المرحلة الأولى إلى عدد من السمات والقيم يتم وضعها في الحقل المورفولوجي. وتتكون هذه المرحلة من أربع خطوات على النحو التالي:

الخطوة الأولى- تحديد السمات/المعاملات الرمزية:

تبدأ مرحلة التحليل بتحديد السمات الرمزية التي يُطلق عليها المعاملات (المتغيرات)، والتي تمثل "مشكلة الفضاء" الأولية، حيث إن المتغيرات في النماذج

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

المورفولوجية تتكون من متغيرات الفئة المنفصلة، ولا توجد بينها علاقات مترية أو حسابات عديدة متضمنة، حتى لو كان المتغير مرتبطاً بمقياس الحجم، مثل الوزن أو شريحة الدخل، فإنه يتم أيضاً معاملته كفئات منفصلة. وخاصية القياس المستخدمة في النمذجة المورفولوجية هي الترتيب، بينما بعض الأشكال من GMA تسمح باستخدام الاحتمالات أو العلاقات الرقمية. (Iver Johansen,2018,119)

وهناك خمسة معايير مستخدمة في تحديد المتغيرات، أولها: نوع المتغير (مستمر/منفصلة/غير محدد). وثانيها: الوصلات بين المتغيرات (موجهة/غير موجهة). وثالثها: العلاقات بين المتغيرات (مقاسة/غير محسوبة كمياً). ورابعها: العلاقات الحلقية بين المتغيرات (حلقي/لاحقي). وأخيراً: نوع العلاقات بين المتغيرات (رياضية/احتمالية/غير سببية/شبه سببية). (Iver Johansen,2018,119)

وبالتالي يتم في هذه الخطوة وضع رموز لمجموعة المتغيرات التي تحكم التحدي الابتكاري، ومن الممكن العمل دون وضع رموز. ويتم وضع المتغيرات في الجدول مباشرة، وبالتالي لا بدُّ من التفكير بشكل جاد مع العديد من ورش العمل في مجموعة المتغيرات التي تحكم التحدي الابتكاري؛ وذلك من أجل وضع نمذجة للتحدي الابتكاري أو للمشكلة التي يتم البحث لها عن العديد من البدائل والحلول المختلفة.

الخطوة الثانية- تحديد قيم السمات الرمزية:

وتتكامل هذه الخطوة مع السابقة، حيث إنه بعد تحديد السمات، كما في الجدول رقم (٤) والممثلة بالحروف A,B,C,D,E، يتم تحديد نطاقات القيم الخاصة بها، وهي العناصر التي توجد تحت كل سمة كما بالجدول، فمثلاً السمة A يوجد تحتها عدد من القيم الخاصة بها والممثلة بالرموز A_1, A_2, A_3, A_4 ، وهكذا باقي السمات. وتستغرق تحديد القيم وقتاً أقل من تحديد السمات، ويجب كتابة أسماء السمات الرمزية على أوراق منفصلة، ثم العمل عليها بترتيب عشوائي؛ حتى لا يكون هناك حكم سابق لأوانه

فيما يتعلق بالقيم الفردية والعلاقات بين الصفات الرمزية. وهناك اتجاه هندسي للتركيز على الصفات والقيم المجدية وتكون "ذات مغزى"، وهناك اتجاه آخر يؤكد أفضلية تواجد المزيد من السمات؛ حتى لا يكون هناك تحيز شخصي تجاه سمة معينة. (Tomasz Arciszewski, 2018, 96)

حيث لا بدُّ أن تحتوي المتغيرات على مجموعة من القيم بداخلها، والتي تسهم في بناء النموذج المورفولوجي أو ما يُطلق عليه الحقل المورفولوجي، وبالتالي لا بدُّ من رصد هذه القيم قبل محاولة بناء الحقل. ومن الممكن استخدام عدد من الرموز في رصد المتغيرات بالقيم التي تحتويها.

الخطوة الثالثة- بناء الحقل/الصندوق المورفولوجي:

بعد تحديد السمات الرمزية للمشكلة والتي يتم وضعها كمعاملات في صفوف رأسية، وأيضاً تحديد القيم الخاصة بكل سمة من هذه السمات داخل كل صف، يتم بناء الصندوق المورفولوجي -أو المصفوفة متعددة الأبعاد- كما بالجدول رقم (٤)، والذي يحتوي على جميع الحلول المتعلقة بالمشكلة، ويشير "الحل" في هذا الصدد إلى الشكل أو التكوين حيث يتم تعيين قيمة واحدة لكل معامل من A إلى E، وبالتالي يحتوي الصندوق المورفولوجي في حد ذاته على الحقل المورفولوجي بأكمله للمشكلة المعطاة، وتتضمن مساحة المشكلة كل الحلول التي يمكن بناؤها على أساس مجموعة المعاملات، ومع ذلك فإن مساحة المشكلة تتكون عادة من كمية كبيرة من "الضوضاء" في شكل حلول غير متناسقة أو مستحيلة. (Iver Johansen, 2018, 118)

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

جدول رقم (٤)

حقل مورفولوجي يتكون من خمس سمات رمزية (A-E) لأحد التصميمات الهندسية

| الموصلات=E | عدد المكونات=D | شكل القسم=C | نوع الجزء=B | المواد=A |
|-------------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| E ₁ = لا شيء | D ₁ = 1 | C ₁ =مستطيل | B ₁ = مصمت | A ₁ = صلب |
| E ₂ = لحام | D ₂ = 2 | C ₂ = مربع | B ₂ = أجوف | A ₂ =مسلحة خرسانة |
| E ₃ = مسمار ملولب= | D ₃ = 3 | C ₃ = دائري | B ₃ = أخرى | A ₃ = خشب |
| E ₄ = المسامير | D ₄ = 4 | C ₄ = "I" | | A ₄ = مواد أخرى |
| E ₅ = لاصق | D ₅ = >4 | C ₅ = "T" | | |
| E ₆ = أخرى | | C ₆ = أخرى | | |

Source: (Tomasz Arciszewski,2018 ,93)

وبتحليل الحقل المورفولوجي نجد أنه يتكون من خمس سمات رمزية تبدأ من الحرف A وتنتهي بالحرف E، وكل منهما له دلالة داخل الحقل المورفولوجي. ويندرج تحت كل رمز عدد من السمات المميزة له، وهذه السمات هي المسببة لعدد الحلول الناتجة من هذا الحقل، حيث ينتج عنه 2160 حلًا، وهي ناتج ضرب السمات التي توجد داخل كل عمود من هذه الأعمدة. أي حاصل ضرب 4×3×6×5×6.

الخطوة الرابعة- التحقق من النتائج:

بناء على الخطوة السابقة فإنه يستلزم إجراء تحليل شامل للحقل المورفولوجي بأكمله من أجل تقليل كمية هذا الضجيج، ولتحديد مساحة الحل، حيث إن مساحة الحل هي مجموعة فرعية منقحة من مساحة المشكلة التي تحتوي فقط على حلول تعد متسقة. ويتم تقييم الاتساق في هذا السياق على أساس معيارين، أولهما: الاتساق المنطقي، أي:

عدم تعارض العلاقات الداخلية للمفاهيم المعنية بشكل متبادل. وأخرهما: الاتساق التجريبي، أي: الحل لا يمكن أن يستند إلى افتراضات مستحيلة تجريبياً أو افتراضات غير محتملة. (Iver Johansen,2018,118)

وبالتالي يتم مسح مساحة الحل المتبقية ويتم اختيار أفضل الحلول للتطبيق العملي، وذلك حتى في المجال المورفولوجي الصغير نسبياً حيث إنه قد يحتوي على عدد كبير من الحلول النظرية، ويتضح ذلك من خلال حقيقة أن مصفوفة تتكون من ستة سمات/معاملات، لكل منها أربع قيم، فإنها تحتوي على $4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4$ حلًا ناتجاً عن ضرب $4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4 \times 4$. لذا فإن فحص كل واحد من التكوينات في المصفوفة سيكون مهمة معقدة بشكل لا يمكن التغلب عليه حتى بالنسبة إلى الحقل المورفولوجي الكبير بشكل معتدل. ولحسن الحظ هناك طريقة حول هذه المشكلة في معظم المجالات المورفولوجية، حيث إن هناك العديد من أزواج القيمة التي يمكن تقييمها على أنها غير متناسقة، سواء على أسس منطقية بحتة، أو تجريبية، وبما أن مساحة الحل لا يمكن أن تحتوي على أزواج قيم غير متناسقة، عادة يمكن إلغاء الغالبية العظمى من التكوينات في المجال المورفولوجي من مزيد من التحليل ويتم التخلص من أزواج القيم غير المتناسقة، ومن ثم، التهيئات غير المتسقة، باستخدام إجراء يسمى تقييم التناسق المتقاطع. ليس من غير المعتاد أن تقلل هذه العملية من المجال المورفولوجي بنسبة تزيد عن ٩٠٪. حتى إذا لم يكن الأمر كذلك، وقد يحدث أحياناً أن تظل مساحة كبيرة من الحلول بعد تحليل التناسق، سيتم زيادة البنية والرقابة على المجال المورفولوجي. (Iver Johansen,2018,119)

أي أنه قبل الانتهاء من مرحلة التحليل يجب التأكد من تحويل جسم المعرفة التي تم جمعها تحويلاً صحيحاً إلى الحقل، ويجب مشاركة جميع المختصين في هذه الخطوة؛ وذلك لأن فشل عملية التحقق من النتائج قد يؤدي إلى إعاقة عملية التجميع، إذ تكشف عملية التجميع الكثير عما قد يلزم لإكمال مرحلة التحليل، وبالتالي يتم بعد ذلك الانتقال

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

إلى مرحلة التجميع لتكوين عدد من المسارات المختلفة لحل المشكلة أو لمواجهة التحدي الابتكاري.

• المرحلة الثالثة- التجميع:

يتم في هذه الخطوة رسم ملامح عدد من المجموعات الناتجة عن الحقل المورفولوجي، وذلك عن طريق تكوين جيل بطريقة عشوائية وتحليل الجدوى لكل هذه المجموعات، ويتم ذلك في خطوتين على النحو التالي:

الخطوة الأولى- تكوين جيل عشوائي من مفاهيم التصميم المحتملة:

وهذه الخطوة هي الأكثر تحفيزاً في المنهج المورفولوجي؛ حيث يتم توليد التصميمات المختلفة من السمات الرمزية داخل الجدول. فمثلاً يتم عمل جيل كالتالي: A₁، B₁، C₄، D₁، E₁، أو جيل آخر كالتالي: A₂، B₁، C₁، D₁، E₁. ويوضح الجدول رقم (5)، ورقم (6) إحدى هذه المجموعات. ويتم اختيار المجموعات بشكل عشوائي حيث يتم تجنب فرض التحيز بعوي أو بدون وعي على مجال المشكلة. ولكن هناك خطأ أكثر شيوعاً يتمثل في صعوبة التغلب على الأفكار المسبقة حول العلاقات بين قيم الأعمدة المجاورة، حيث إن اختيار القيم سوف يتأثر بذلك؛ لذا يجب البدء في تقييم هذه العلاقات وجدوى التركيبات المختلفة. وثمة طرق مختلفة لتوليد المجموعات العشوائية إما يدوياً وإما عن طريق دعم الكمبيوتر. (Tomasz Arciszewski,2018 ,97)

وتعد هذه الخطوة نتيجة للعملية المورفولوجية، حيث تقدم وصفاً مجرداً لمساحة الحل بالكامل، أي جميع الحلول الممكنة- أو النماذج- المرتبطة بمشكلة معينة، وبالتالي فإن مساحة الحل ترقى إلى تصنيف أي مشكلة أو ظاهرة معينة متعددة الأبعاد، وبالتالي فإن كل حل- أو تكوين في المجال المورفولوجي- هو تمثيل ثابت داخلياً لظواهر العالم الحقيقي المتشابهة والتي يمكن تجميعها معاً. (Iver Johansen,2018,119)

جدول رقم (٥)

تصميم مجموعة من الحلول المورفولوجية

| الموصلات=E | عدد المكونات=D | شكل القسم=C | نوع الجزء B= | المواد A= |
|-----------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------|------------------------------|
| E ₁ =لا شيء | D ₁ = 1 | C ₁ =مستطيل | B ₁ = مصمت | A ₁ = صلب |
| E ₂ =لحام | D ₂ = 2 | C ₂ = مربع | B ₂ = أجوف | A ₂ =خرسانة مسلحة |
| E ₃ =مسمار ملولب | D ₃ = 3 | C ₃ = دائري | B ₃ = أخرى | A ₃ =خشب |
| E ₄ =المسامير | D ₄ = 4 | C ₄ = "I" | | A ₄ =مواد أخرى |
| E ₅ =لاصق | D ₅ = >4 | C ₅ = "T" | | |
| E ₆ =أخرى | | C ₆ = أخرى | | |

Source: (Tomasz Arciszewski,2018 ,94)

ويتضح من الجدول رقم (٥) أنه تم اختيار مجموعة من الحلول المورفولوجية للحقل المتكون من خلال تكوين توليفة من A₁ لنوع المادة، وذلك مع B₁ لنوع الأجزاء، وC₄ لشكل القسم، واختيار D₁ لعدد المكونات، وأخيراً E₁ لنوعية الموصلات المستخدمة بين الأجزاء المختلفة للتصميم الهندسي. ويمكن اختيار مجموعة أخرى من المجموعات المورفولوجية كما بالجدول رقم (٦).

النمذجة بتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

جدول رقم (٦)

تصميم مجموعة من الحلول المورفولوجية

| المواد A= | نوع الجزء B= | شكل القسم C= | عدد المكونات D= | الموصلات E= |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|------------------------------|
| A ₁ = صلب | مصمت B ₁ = | C ₁ = مستطيل | D ₁ = 1 | E ₁ = لا شيء |
| A ₂ = خرسانة مسلحة | أجوف B ₂ = | C ₂ = مربع | D ₂ = 2 | E ₂ = لحام |
| A ₃ = خشب | أخري B ₃ = | C ₃ = دائري | D ₃ = 3 | E ₃ = مسمار ملولب |
| A ₄ = مواد أخرى | | C ₄ = "I" | D ₄ = 4 | E ₄ = المسامير |
| | | C ₅ = "T" | D ₅ = >4 | E ₅ = لاصق |
| | | C ₆ = أخرى | | E ₆ = أخرى |

Source: (Tomasz Arciszewski,2018 ,94)

ويتضح من الجدول رقم (٦) أنه تم اختيار مجموعة من الحلول المورفولوجية للحقل المتكون من خلال تكوين توليفة من A₂ لنوع المادة، وذلك مع B₁ لنوع الأجزاء، وC₁ لشكل القسم، واختيار D₁ لعدد المكونات، وأخيراً E₁ لنوعية الموصلات المستخدمة بين الأجزاء المختلفة للتصميم الهندسي.

الخطوة الثانية- تحليل الجدوى:

يكمُن الهدف من تحليل الجدوى في القضاء على المزيد من النظر في جميع توليفات السمات الرمزية وقيمها التي قد تعد مستحيلة أو عديمة الفائدة. وهي عملية

ذاتية للغاية ويجب تنفيذها بعناية، ويمكن مقارنتها بتصفيية مفاهيم التصميم المحتملة من أجل القضاء على مفاهيم غير مجدية، حيث إن النتيجة قد تكون طوفاناً لعدد كبير جداً من المجموعات، بما في ذلك غير المجدية. ويجب البحث عن التصميم الذهبي الذي يمكن تسجيله كبراءة اختراع، ويؤدي إلى تطبيقات هندسية. وهناك سببان رئيسان لاعتبار مجموعة معينة غير مجدية، أولهما: إزالة التوليفات التي تنتهك قوانين الطبيعة. وآخرهما: المجموعات غير المتناسبة مع الوقت المطلوب أو في حدود الميزانية، وقد يتم رفضها؛ لأنها غير مجدية. (Tomasz Arciszewski,2018,97)

• المرحلة الرابعة- عرض النتائج:

ويتم في هذه الخطوة وضع تقرير مفصل عن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عملية مكونة من أربع مراحل تتناول تحدياً ابتكارياً به درجة من التعقيد، وذلك على النحو التالي:

الخطوة الأولى- إعداد الملخص التنفيذي:

يجب أن يكون "الملخص التنفيذي" قصيراً نسبياً من صفحة إلى صفحتين، ويجب أن يقدم وصفاً شاملاً لـ"صياغة المشكلة"، و"مفاهيم التصميم الجديدة". وتتم قراءة التقرير النهائي من قبل العديد من الأشخاص، بما في ذلك صانعو القرار الذين لديهم خلفية هندسية قليلة أو لا يملكون خلفية كافية، ولكنهم قد يكونون مؤثرين للغاية، وهؤلاء الأشخاص قارئون مهمون بشكل خاص؛ لأنهم يمكنهم المساعدة في تحويل مفاهيم التصميم إلى منتجات. لذلك يجب إعداد "الملخص التنفيذي" بلغة بسيطة واضحة، ويفضل أن تكون غير تقنية، وبدون رسوم كثيرة قد تربك القراء غير المهندسين.

(Tomasz Arciszewski,2018,97)

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

الخطوة الثانية- عرض صياغة المشكلة:

بعد ذلك يمكن إضافة "صياغة المشكلة" مرة أخرى حيث إنها قد عرضت في المرحلة الأولى، ولكن يتم عرض المشكلة بدرجة مفاهيمية عالية تختلف عن الفهم المحدود في بداية المشكلة، لذا فمن الممكن إعادة صياغتها وعرضها بعد تحديثها.

الخطوة الثالثة- عرض مفاهيم التصميم الجديدة المختارة:

ولعل الجزء الأكثر أهمية في التقرير النهائي هو القسم الأخير "مفاهيم التصميم الجديدة". إذ يجب تقسيم هذا إلى ستة أقسام: (Tomasz Arciszewski,2018 ,98)

١. "المجال المورفولوجي".

٢. "عملية توليد الفكرة".

٣. "تحليل الجدوى".

٤. "مفاهيم التصميم الواعد".

٥. "مفاهيم التصميم المفيدة".

٦. "مفاهيم التصميم المثيرة للاهتمام".

يقدم القسم الأول "المجال المورفولوجي" مساحة المشكلة، ويوفر تعريفات محددة بعناية للخصائص الرمزية وقيمها. أما القسم الثاني الخاص بـ"عملية توليد الفكرة" ينبغي وصف العملية مع شرح واضح لكيفية ضمان المجال المورفولوجي بأن تتم العملية بشكل عشوائي، ويجب أن تكون الاختبارات العشوائية مفصلة. ويقدم القسم الثالث "تحليل الجدوى" معايير الجدوى لمفاهيم التصميم الجديدة، ويجب أن يشرح لماذا تم استخدام هذه المعايير، ويمكن أيضاً تضمين وصف موجز لتحليل

الحساسية، إذا تم إجراء مثل هذه التحليلات. (Tomasz Arciszewski,2018 ,98)

كما يجب أن تقدم الأقسام: الرابع، والخامس، والسادس المفاهيم التي يعدها علم المورفولوجي مفهومة وواعدة ومثيرة للاهتمام على التوالي، وذلك من حيث جودتها وإمكانية تصنيعها أو قابليتها للبناء، ويجب أن تكون المفاهيم الواعدة ثلاثة على الأكثر،

كما يجب أن تقدم من ثلاثة إلى خمسة من مفاهيم التصميم المفيدة، حيث تستحق مزيداً من التقصي ولكنها أقل روائية من المفاهيم من المجموعة السابقة. وأخيراً، يمكن أن تشمل على مفاهيم التصميم المثيرة للاهتمام بحيث لا تزيد عن خمسة، وقد لا تكون مجدية في الوقت الحالي ولكنها تنطوي على إمكانية إلهام المخترعين في وقت لاحق، ويمكن أن يتضمن هذا القسم أيضاً مفاهيم يجب أن تنتظر المزيد من التقدم في التقنية قبل أن تصبح مجدية. (Tomasz Arciszewski, 2018, 98)

وهناك العديد من الأدبيات التي تناولت خطوات تطبيق المنهج المورفولوجي بشكل مختصر، وذلك من خلال تناول الأساس المنهجي الكامل الذي بُني عليه والمتضمن في مفهوم الانقسام والتكامل، حيث يستند إلى تقسيم المشكلة إلى وحدات صغيرة وتقديمها في جدول، وذلك من خلال الخطوات التالية: (Peter A. Haydo , 2018, 148):

١. يستخدم نهج عالم مغلق لاكتساب معرفة المجال وتخزينه في الجداول المورفولوجية.
٢. يتم وصف مفهوم التصميم لنظام هندسي بواسطة عدد محدود من الصفات الرمزية وقيمها.
٣. تحدد كل سمة رمزية سمة مجردة مختلفة لمفهوم التصميم للنظام الهندسي المستقبلي.
٤. أي مشكلة معقدة يمكن تقسيمها إلى عدد محدود من المشكلات الفرعية الأولية التي لا يمكن تقسيمها إلى أبعد من ذلك.
٥. يجب اعتبار كل مشكلة فرعية مستقلة عن المشكلات الفرعية المتبقية وتعليق علاقاتها.
٦. يمكن تمثيل جميع المشكلات الفرعية (وحلولها) بشكل منهجي في جدول واحد يتكون من عدد من الصفوف والأعمدة.
٧. يعد كل صف في الجدول مستقلاً بشكل مؤقت عن جميع الصفوف الأخرى.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

٨. يرمز كل صف في الجدول إلى مشكلة فرعية أولية ممثلة بسمة رمزية وعدد من القيم الممكنة.
- وترتبط الافتراضات ٩ و ١٠ بالعملية العكسية والمتضمنة لعملية الدمج وإعادة الحل:
٩. يتم تمثيل أي حل محتمل من خلال سلسلة من قيم السمات من جميع الصفوف في الجدول.
١٠. يؤدي التوليد العشوائي إلى مجموعات قيم السمات إلى حل محتمل غير متحيز.

المبحث الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

يحاول الجزء الحالي التعرف على قدرة التحالفات الإستراتيجية في تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية، وذلك من خلال تحليل آراء عينة الدراسة في ذلك، وأيضاً اختبار فروض الدراسة؛ وذلك من أجل الوصول إلى العديد من النتائج التي تساعد الدراسة في التحليل المورفولوجي لمتغيراتها، وبناء العديد من السيناريوهات التي تسهم في تحقيق ذلك.

أولاً- مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس باعتبارها إحدى الجامعات الحكومية بالمجتمع المصري بما تحتويه من كليات تطبيقية وإنسانية، وذلك كمحاولة لتعميم النتائج من الدراسة على الجامعات المصرية للاستفادة من نمط التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والذكاء الإستراتيجي.

ثانياً- عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على اختيار عينة عشوائية من بعض الكليات بجامعة عين شمس، مثل: الهندسة، والتجارة، والتربية، على اعتبار الهندسة من الكليات التطبيقية، والتجارة من الكليات الإنسانية، والتربية تجمع بين العلوم الطبيعية التطبيقية والعلوم الإنسانية والتربوية، وبذلك تصبح العينة ممثلة للمجتمع الأصلي وهم أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس، وأيضاً اشتملت العينة على جميع المستويات والدرجات العلمية سواء على درجة أستاذ أو أستاذ مساعد أو مدرس.

ثالثاً- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من الدراسة، والذي يكمن في الكشف عن قدرة مقومات التحالفات الإستراتيجية على تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي. وتتألف الاستبانة من نوعين من البيانات، الأول متعلق بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة، مثل: النوع، والتخصص العلمي، والكلية التي تنتمي إليها، والتخصص العلمي، والفئة العمرية. والآخر يتعلق بقدرة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي. وقد اعتمدت الأداة على مقياس ليكرت الخماسي من حيث درجة التأثير: (٥)=عالية جداً، و(٤)=عالية، و(٣)=متوسطة، و(٢)=ضعيفة، و(١)=ضعيفة جداً.

رابعاً- صدق وثبات الدراسة:

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق "الاتساق الداخلي" لمفردات المقياس، والذي يشير إلي حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التي تنتمي إليه كما هو موضح بالجدول رقم (٧)، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٧)، وبالتالي يتم عرض كل منهما للتأكد من صدق الاستبانة.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين درجة العبارة والمحور الذي تنتمي إليه

| المحور الأول | | المحور الثاني | | المحور الثالث | | المحور الرابع | | المحور الخامس | | المحور السادس | |
|--------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
| ١ | ٠,٥٨٢ | ١ | ٠,٧٥٦ | ١ | ٠,٧٤٦ | ١ | ٠,٦٩٣ | ١ | ٠,٦٩٣ | ١ | ٠,٩٤٥ |
| ٢ | ٠,٩٠٢ | ٢ | ٠,٩٥٦ | ٢ | ٠,٥٨٣ | ٢ | ٠,٥٨٦ | ٢ | ٠,٦٣٤ | ٢ | ٠,٩٠٣ |
| ٣ | ٠,٧٧٥ | ٣ | ٠,٦٥٧ | ٣ | ٠,٥٦٤ | ٣ | ٠,٧٠٣ | ٣ | ٠,٧٣٥ | ٣ | ٠,٧٠٤ |
| ٤ | ٠,٨٤٦ | ٤ | ٠,٦٤٥ | ٤ | ٠,٩٠٢ | ٤ | ٠,٧٠٤ | ٤ | ٠,٦٠٨ | ٤ | ٠,٦٤٧ |
| ٥ | ٠,٦٥٩ | ٥ | ٠,٨٣٤ | ٥ | ٠,٨٣٤ | | | ٥ | ٠,٨٤٣ | ٥ | ٠,٨٥٢ |
| ٦ | ٠,٨٩٤ | ٦ | ٠,٩٠٣ | ٦ | ٠,٧٠١ | | | ٦ | ٠,٥٩٦ | | |
| ٧ | ٠,٦٤٥ | ٧ | ٠,٦٧٢ | | | | | | | | |
| ٨ | ٠,٧٦٥ | | | | | | | | | | |

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠١ وهي (٠,٣٣٠)، مما يدل على تواجد اتساق داخلي بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. ويتم من خلال جدول رقم (٨) حساب معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للأداة.

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للأداة

| المحور | معامل الارتباط بالدرجة الكلية |
|--------|-------------------------------|
| الأول | ٠,٨٣٦ |
| الثاني | ٠,٧٥٩ |
| الثالث | ٠,٩٧٥ |
| الرابع | ٠,٨٣٩ |
| الخامس | ٠,٨٣٤ |
| السادس | ٠,٩٠٣ |

ومن تحليل الجدول رقم (٨) يتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، وهذا يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بين المحاور التي تتكون منها الأداة، وبين الأداة بالهدف التي تسعى الكلية إلى تحقيقها. أما بالنسبة إلى ثبات الأداة فقد تم الاعتماد على مؤشر ألفا كرونباخ الذي أفادت نتائجه، كما هو موضح بالجدول رقم (٩)، اجتياز جميع المحاور النسبة الدنيا المطلوبة وهي (٠,٦).

جدول رقم (٩)

معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

| العناصر | المحور الأول | المحور الثاني | المحور الثالث | المحور الرابع | المحور الخامس | المحور السادس |
|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ألفا كرونباخ | ٠,٨٤ | ٠,٨٧ | ٠,٩٥ | ٠,٨٦ | ٠,٨٣ | ٠,٧٨ |

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، مما يؤكد ثبات الاستبانة، وذلك من خلال قيم معاملات ألفا كرونباخ، وبالتالي فإن الأداة المستخدمة تتميز بالصدق والثبات، ومن ثم يمكن استخدامها عملياً.

خامساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

هناك عدد من الأساليب الإحصائية التي لجأت إليها الدراسة؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وهذه الأساليب:

١- **مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت:** وتتمثل في الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك من أجل تحليل خصائص عينة الدراسة، ووصف آرائها حول متغيرات الدراسة، وأيضاً الانحراف المعياري لقياس مدى تشتت العبارات عن وسطها الحسابي.

٢- **اختبار ألفا كرونباخ:** وذلك من أجل فحص واختبار مدى الاعتماد على أداة الدراسة في قياس المتغيرات التي تناولتها.

٣- **تحليل الاحتمال البسيط:** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة لمقومات التحالفات الإستراتيجية في المتغير التابع المتمثل في الذكاء التنافسي والإستراتيجي.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

سادساً- خصائص عينة الدراسة:

يحاول الجزء الحالي تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال تحليل عدد من المتغيرات مثل متغير: النوع، والتخصص العلمي، والكلية، والدرجة العلمية، والفئة العمرية؛ وذلك بهدف الحصول على معلومات تتناسب مع المراد الكشف عنه، وهو قدرة التحالفات الإستراتيجية في تحقيق متطلبات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية.

١- النوع: يحاول متغير النوع الكشف عن طبيعة العينة من أجل تحليل الآراء التي يتم الحصول عليها، ودرجة توقعها بالنسبة إلى متغير النوع. ويوضح الجدول رقم (١٠) هذا المتغير.

جدول رقم (١٠)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

| الإجمالي | الإناث | الذكور | |
|----------|--------|--------|----------------|
| ٦٩ | ٣٧ | ٣٢ | التكرار |
| %١٠٠ | %٥٣,٦ | %٤٦,٤ | النسبة المئوية |

وبتحليل الجدول رقم (١٠) يتضح تزايد العينة بالنسبة إلى الإناث عن الذكور، حيث جاءت الإناث بدرجة أكبر عن الذكور حوالي ٧,٢%؛ ويرجع ذلك لتقارب أعداد أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث وفقاً للإحصائيات، كما تشير إحصاءات التعليم العالي لعام ٢٠١٣/٢٠١٤ تزايد أعداد الإناث عن الذكور بالنسبة للهيئة المعاونة.

٢- التخصص العلمي: ويرصد المتغير الحالي طبيعة التخصص العلمي، سواء على مستوى العلوم الطبيعية أو على مستوى العلوم الإنسانية لتوضيح مدى تأثير كل منهما في نتائج الدراسة. ويوضح الجدول رقم (١١) هذا المتغير

جدول رقم (١١)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

| الإجمالي | العلوم الإنسانية | العلوم الطبيعية | |
|----------|------------------|-----------------|----------------|
| ٦٩ | ٢٥ | ٤٤ | التكرار |
| %١٠٠ | %٣٦,٢ | %٦٣,٨ | النسبة المئوية |

وبتحليل الجدول رقم (١١) يتضح تزايد العينة بالنسبة إلى العلوم الطبيعية عن العلوم الإنسانية؛ ويرجع ذلك إلى تركيز الدراسة على العلوم الطبيعية نظراً لزيادة اهتماماتهم بمثل هذا الموضوع، وتأثير التحالفات في الذكاء التنافسي والإستراتيجي، مما يؤدي إلى الارتقاء بالعائد من أبحاثهم العلمية، وزيادة تمويلها، وتوجيهها من أجل الاستفادة منها، وتدعيم التحالف.

٣- الكلية: ويرجع أهمية هذا المتغير إلى معرفة تأثير الكلية التي ينتمي لها أعضاء هيئة التدريس في نتائج الدراسة؛ لذا قامت الدراسة بالتنوع ما بين كلية التربية والتجارة والهندسة داخل جامعة عين شمس. ويوضح الجدول رقم (١٢) هذا المتغير.

جدول رقم (١٢)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الكلية

| الإجمالي | الهندسة | التجارة | التربية | |
|----------|---------|---------|---------|----------------|
| ٦٩ | ١٢ | ١٥ | ٤٢ | التكرار |
| %١٠٠ | %١٧,٤ | %٢١,٧ | %٦٠,٩ | النسبة المئوية |

وبتحليل الجدول رقم (١٢) تتضح تزايد العينة بالنسبة إلى كلية التربية؛ وذلك لاحتوائها على علوم طبيعية وإنسانية وتربوية، كما يوجد تقارب بين أعداد العينة في كليتي الهندسة والتجارة.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

٤- الدرجة العلمية: ويرجع أهمية هذا المتغير لمعرفة تأثير الدرجة العلمية التي ينتمي لها أعضاء هيئة التدريس في نتائج الدراسة، لذا قامت الدراسة بالتنوع ما بين كلية التربية والتجارة والهندسة داخل جامعة عين شمس. ويوضح الجدول رقم (١٣) هذا المتغير.

جدول رقم (١٣)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية

| الإجمالي | مدرس | أستاذ مساعد | أستاذ | |
|----------|-------|-------------|-------|----------------|
| ٦٩ | ٣٥ | ٢٤ | ١٠ | التكرار |
| %١٠٠ | %٥٠,٧ | %٣٤,٨ | %١٤,٥ | النسبة المئوية |

وبتحليل الجدول رقم (١٣) تتضح تزايد العينة بالنسبة إلى فئة المدرس، وقلتها بالنسبة إلى فئة أستاذ، بينما جاءت متوسطة بالنسبة إلى فئة أستاذ مساعد؛ وذلك نظراً لانشغال فئة الأساتذة بدرجة كبيرة جداً، وعدم توافر الوقت الكافي للاستبيانات، كما تتواجد فئة مدرس بدرجة أكبر بالكليات نظراً لكثرة الأعباء على عاتقهم، وأيضاً فئة أستاذ مساعد.

٥- الفئة العمرية: وقد تم تحليل الفئة العمرية التي تنتمي إليها العينة لمعرفة مدى تأثير درجة الخبرة في نتائج الدراسة، حيث إنه كلما زادت الخبرة تكون النتائج قريبة من الواقع، وبالتالي يوضح الجدول رقم (١٤) هذا المتغير.

جدول رقم (١٤)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

| الإجمالي | أكبر من ٥٠ | من ٤٠ إلى ٥٠ | أقل من ٤٠ | |
|----------|------------|--------------|-----------|----------------|
| ٦٩ | ١٧ | ٢٤ | ٢٨ | التكرار |
| %١٠٠ | %٢٤,٦ | %٣٤,٨ | %٤٠,٦ | النسبة المئوية |

وبتحليل الجدول رقم (١٤) يتضح تقارب أعداد الفئة العمرية أقل من ٤٠ مع أعداد الفئة العمرية من ٤٠ إلى ٥٠؛ وذلك نظراً لتزايد فئة المدرس وأستاذ مساعد، ونظراً لنقص العينة في فئة الأستاذ، فقد وصلت الفئة العمرية أكبر من ٥٠ حوالي %٢٤,٦ من العينة الكلية.

سابعاً- نتائج عينة الدراسة:

يحاول الجزء الحالي تحليل نتائج عينة الدراسة وفقاً لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الذكاء التنافسي، وأيضاً في تحقيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي، والتي تتجسد في الاستشراف والرؤية، والتفكير النظامي، والحدس، والدافعية، والإبداع. وبالتالي يتم عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، وبالتالي يتم تحديد الوزن النسبي للعبارات داخل كل متغير، ويتم تناول هذه الأبعاد على النحو التالي:

المحور الأول- أثر التحالفات الإستراتيجية على تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي

للجامعات المصرية:

ويستعرض الجدول رقم (١٥) العبارات الخاصة بقدرة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي للجامعات المصرية، وذلك من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في هذا المحور.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

جدول رقم (١٥)

تأثير التحالفات الإستراتيجية في الذكاء التنافسي بالنسبة إلى الجامعات المصرية

| م | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب للأهمية |
|---|---|---------------|-------------------|-----------------|
| ١ | تغير التحالفات من طبيعة اختيار القيادات الجامعية. | 3.72 | 0.55 | 5 |
| ٢ | تساعد التحالفات على إدراك أهمية الذكاء التنافسي بالنسبة إلى القيادات الجامعية. | 3.32 | 0.82 | 6 |
| ٣ | تمتلك التحالفات القدرة على وضع خطة للذكاء التنافسي للجامعات. | 4.06 | 0.62 | 2 |
| ٤ | تقدم التحالفات جميع المعلومات الخاصة بالبيئة التنافسية للجامعات. | 3.83 | 0.53 | 4 |
| ٥ | تساعد التحالفات على الاحتفاظ بسجل لجميع المصادر الموثقة للمعلومات التنافسية. | 2.84 | 0.84 | 7 |
| ٦ | تُحفز التحالفات الجامعات علي دراسة إستراتيجيات الجامعات المنافسة. | 4.36 | 0.58 | 1 |
| ٧ | تُحفز التحالفات الموارد البشرية بالجامعات على تسجيل ملاحظاتهم ومعلوماتهم التنافسية. | 3.22 | 0.68 | 8 |
| ٨ | تُدعم التحالفات جميع أنشطة الذكاء التنافسي للجامعات. | 3.94 | 0.72 | 3 |
| | المتوسط العام والانحراف المعياري العام للبعد السادس للذكاء الإستراتيجي | 3.66 | 0.67 | |

وبتحليل الجدول رقم (١٥) يتضح تواجد تأثير قوي للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي للجامعات المصرية، ويتضح ذلك من خلال حصول

العبرة الخاصة بتحفيز الجامعات علي دراسة إستراتيجيات الجامعات المنافسة على المركز الأول في الأهمية، لدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، ومن هنا تزداد قدرتها على وضع خطة للذكاء التنافسي لجامعات التحالف، لذا حصلت العبرة الخاصة بالذكاء التنافسي على المركز الثاني، مما يترتب على ذلك محاولة الجامعات تدعيم جميع أنشطة الذكاء التنافسي بداخلها، لذا حصلت هذه العبرة على المركز الثالث.

وفي السياق نفسه تحاول التحالفات جمع المعلومات الخاصة بالجامعات المنافسة من حيث طبيعة المدخلات والعمليات التي تتم بداخلها لتكوين المخرجات التي ساعدت الجامعات على تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، لذا حصلت العبرة الخاصة بالمعلومات التنافسية على المركز الرابع، وبالتالي تختلف طبيعة القيادات الإستراتيجية التي تتلائم مع هذه الأعمال، وبالتالي حصلت العبرة الخاصة بالقيادات على المركز الخامس، حيث لا بدّ من فناعة القيادات بأهمية الذكاء التنافسي، وتلعب التحالفات دوراً في تحقيق ذلك، لذا حصلت العبرة الخاصة بذلك على المركز السادس. لذا نحن في حاجة إلى تسجيل وتوثيق جميع المعلومات الخاصة بالبيئة التنافسية، سواء عن طبيعة الجامعات المنافسة، وطبيعة أعضاء هيئة التدريس بهم، ونسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس... إلخ، لذا حصلت العبرة الخاصة بتوثيق المعلومات على المركز السابع، وبالتالي فإن التحالفات الإستراتيجية تحفز جميع الموارد البشرية بالجامعات على تسجيل ملاحظاتهم ومعلوماتهم التنافسية؛ لكي تزيد من قوة الجامعات التنافسية، لذا حصلت العبرة الخاصة بذلك على المركز الثامن.

ولكن تجب الإشارة إلى انخفاض درجة التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بتأثير التحالفات الإستراتيجية في متطلبات الذكاء التنافسي للجامعات المصرية، حيث هناك تقارب كبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ويظهر ذلك في تقارب قيم المتوسطات الحسابية للأراء حول عبارات هذا المحور، كما كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع العبارات.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

المحور الثاني- قدرة التحالفات الإستراتيجية على استشراف مستقبل الجامعات المصرية:

ويستعرض الجدول رقم (١٦) العبارات الخاصة بقدرة التحالفات الإستراتيجية على استشراف مستقبل الجامعات المصرية، وذلك من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في هذا المحور.

جدول رقم (١٦)

قدرة التحالفات الإستراتيجية على استشراف مستقبل الجامعات المصرية

| م | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب للأهمية |
|---|--|---------------|-------------------|-----------------|
| ١ | تستغل التحالفات الإطار المؤسسي لجامعتنا في رسم إستراتيجيتها في الأمد البعيد. | 3.81 | 0.76 | 2 |
| ٢ | تسعى التحالفات إلى البحث المستمر عن المعلومات الخاصة بمستقبل الجامعات. | 3.66 | 0.83 | 6 |
| ٣ | تلتزم التحالفات برصد الفرص المتاحة لجامعتنا لاقتناصها. | 3.78 | 0.89 | 3 |
| ٤ | تنمي التحالفات الاستشعار المستمر بالقضايا الإستراتيجية. | 3.56 | 0.65 | 7 |
| ٥ | يقتضي الالتزام المتبادل للتحالفات توقع انعكاسات التغييرات على أداء الجامعات. | 3.74 | 0.67 | 4 |
| ٦ | تسعى التحالفات إلى حل المشكلات التي تواجه جامعتنا مستقبلياً. | 3.84 | 0.87 | 1 |
| ٧ | بحث الغرض الإستراتيجي للتحالفات على دراسة الأفكار الجديدة ومدى تطبيقها. | 3.69 | 0.91 | 5 |
| | المتوسط العام والانحراف المعياري العام للبعد الأول للذكاء الإستراتيجي | 3.73 | 0.78 | |

وبتحليل الجدول رقم (١٦) يتضح مدى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بأهمية التحالفات الإستراتيجية ودورها في استشراف مستقبل الجامعات المصرية، بدليل حصول العبارة الخاصة بقدرة التحالفات على حل المشكلات التي تواجه جامعاتنا على المركز الأول في الأهمية، حيث إن التحالفات تساعد الجامعات على محاولة التخلص من جميع مشكلاتها لتمتلك قوة المنافس نفسه. وأيضاً احتلال العبارة الخاصة بقدرة التحالفات على استغلال الإطار المؤسسي لرسم الإستراتيجيات المركز الثاني من حيث الأهمية، حيث تسعى الجامعات المصرية إلى رسم إستراتيجيات مختلفة تساعد على استمرار التحالفات؛ لذا حصل اقتناص الفرص على المركز الثالث في الأهمية لتساعد الجامعات المصرية في تبني استراتيجيات مختلفة تدعم هذه التحالفات.

كما حصلت العبارة الخاصة بتوقع الانعكاسات على أداء الجامعات على المركز الرابع؛ ويعود ذلك إلى استفادة التحالفات من المعلومات المتاحة لديها لتوقع انعكاسات التغييرات على أداء الجامعات الإستراتيجي، وفي هذه الحالة تحتاج الجامعات المصرية إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة ليتم تطبيقها لدعم الغرض الإستراتيجي للتحالفات، وبالتالي حصلت العبارة الخاصة بالأفكار الجديدة على المركز الخامس، كما تحتاج الجامعات إلى دعم إستراتيجية الجامعات على البحث المستمر عن المعلومات؛ لذا جاءت هذه العبارة بالمركز السادس، وأخيراً تأتي العبارة الخاصة باستشعار القضايا الإستراتيجية التي تؤثر في التحالفات في المركز السابع والأخير.

ولكن تجب الإشارة إلى انخفاض درجة التثنت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بدور التحالفات الإستراتيجية في زيادة قدرة الجامعات المصرية على الاستشراف والرؤية، حيث هناك تقارب كبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ويظهر ذلك في تقارب قيم المتوسطات الحسابية للآراء حول عبارات هذا المحور، كما كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع العبارات.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

المحور الثالث- قدرة التحالفات الإستراتيجية على تطبيق التفكير النظمي بالجامعات المصرية:

يستعرض الجدول رقم (١٧) العبارات الخاصة بقدرة التحالفات الاستراتيجية على تطبيق التفكير النظمي بالجامعات المصرية، وذلك من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في هذا المحور.

جدول رقم (١٧)

قدرة التحالفات الإستراتيجية على تطبيق التفكير النظمي بالجامعات المصرية

| م | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب للأهمية |
|---|---|---------------|-------------------|-----------------|
| ١ | تساعد التحالفات على فهم العلاقات بين المدخلات التعليمية، وأيضاً بينها وبين البيئة الخارجية المحيطة بها. | 3.69 | 0.79 | 4 |
| ٢ | تركز التحالفات على تفاعلات النظام التعليمي مع المؤسسات التنموية . | 3.84 | 0.82 | 1 |
| ٣ | تساعد التحالفات في وضع تصور لنظم المعلومات المطلوب جمعها. | 3.82 | 0.93 | 2 |
| ٤ | يقتضي الالتزام المتبادل بين الجامعات المتحالفة دراسة احتمالات التغير بالأحداث المستقبلية. | 3.52 | 0.69 | 6 |
| ٥ | تضع التحالفات معرفة تقريبية لجامعتنا عن الظواهر الأكثر تأثيراً. | 3.74 | 0.86 | 3 |
| ٦ | ترسم التحالفات لجامعتنا مواصفات للموارد البشرية المطلوبة للتفكير النظمي. | 3.58 | 0.73 | 5 |
| | المتوسط العام والانحراف المعياري العام للبعد الثاني للذكاء الإستراتيجي | 3.70 | 0.80 | |

وبتحليل الجدول رقم (١٧) يتضح قدرة التحالفات الإستراتيجية على تدعيم العلاقة بين الجامعات المصرية والمؤسسات التنموية بالمجتمع؛ لذا حصلت العبارة الخاصة بدور التحالفات في التفاعل مع المؤسسات التنموية على المركز الأول، وأيضاً تساعد التحالفات على تطبيق التفكير التصوري بدليل حصول تطبيق تصور لنظم المعلومات على المركز الثاني، وأيضاً تطبيق التفكير التقريبي، وهو أحد أهم مداخل التفكير النظمي، بدليل حصول العبارة الخاصة بالظواهر الأكثر تأثيراً على المركز الثالث.

واتفقت العينة على دور التحالفات في تطبيق التفكير النظمي بين المدخلات بعضها البعض، وبينها وبين البيئة الخارجية المحيطة بها، لذا حصلت العبارة الخاصة بذلك على المركز الرابع، وبالتالي فنحن في حاجة إلى نوعية مختلفة من الموارد البشرية بالجامعات، وتؤكد التحالفات على ذلك بدليل حصول العبارة الخاصة بالموارد البشرية على المركز الخامس، وبالتالي تساعد التحالفات على دراسة احتمالات التأثير بالأحداث المستقبلية، ومن ثم حصلت هذه العبارة على المركز السادس.

ولكن تجب الإشارة إلى انخفاض درجة التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بدور التحالفات الإستراتيجية على تطبيق التفكير النظمي بالجامعات المصرية؛ حيث هناك تقارب كبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ويظهر ذلك في تقارب قيم المتوسطات الحسابية للآراء حول عبارات هذا المحور، كما كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع العبارات.

المحور الرابع- قدرة التحالفات الإستراتيجية على زيادة دافعية الجامعات المصرية:

يستعرض الجدول رقم (١٨) العبارات الخاصة بقدرة التحالفات الإستراتيجية على زيادة دافعية الجامعات المصرية، وذلك من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في هذا المحور.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

جدول رقم (١٨)

قدرة التحالفات الإستراتيجية على زيادة دافعية الجامعات المصرية

| م | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب للأهمية |
|---|--|---------------|-------------------|-----------------|
| ١ | ترفع التحالفات الروح المعنوية لجميع الموارد البشرية بالجامعات. | 3.95 | 0.49 | 3 |
| ٢ | تزيد التحالفات الحافز لدى الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات. | 4.25 | 0.58 | 2 |
| ٣ | تُمكن التحالفات جميع الموارد البشرية بالجامعات على المشاركة في وضع الرؤى. | 3.57 | 0.59 | 4 |
| ٤ | ترتقي التحالفات بالعائد الاقتصادي للموارد البشرية بالجامعات. | 4.67 | 0.54 | 1 |
| | المتوسط العام والانحراف المعياري العام للبعد الثالث للذكاء الإستراتيجي | 4.11 | 0.55 | |

وبتحليل الجدول رقم (١٨) يتضح قدرة التحالفات الإستراتيجية على الارتقاء بالعائد الاقتصادي للموارد البشرية بالجامعات المصرية؛ لذا حصلت العبارة الخاصة بالارتقاء بالعائد على المركز الأول في الأهمية، مما يزيد الحافز للموارد البشرية بالجامعات على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من أجل الحصول على العائد الأعلى، وبالتالي حصلت العبارة الخاصة بذلك على المركز الثاني، ويترتب على ذلك زيادة الروح المعنوية لدى جميع الموارد البشرية بالجامعات وبالتالي حصلت عبارتها على المركز الثالث، ويترتب على ما سبق محاولة الجامعات مشاركة جميع الموارد البشرية في وضع الرؤى الخاصة بها، لذا حصلت العبارة الخاصة بذلك على المركز الرابع.

ولكن تجب الإشارة إلى انخفاض درجة التشنت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بدور التحالفات الإستراتيجية على زيادة الدافعية لجميع الموارد البشرية بالجامعات المصرية؛ حيث هناك تقارب كبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ويظهر ذلك في تقارب قيم المتوسطات الحسابية للآراء حول عبارات هذا المحور، كما كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع العبارات.

المحور الخامس- تأثير التحالفات الإستراتيجية في الحدس للجامعات المصرية:

يستعرض الجدول رقم (١٩) العبارات الخاصة بقدرة التحالفات الإستراتيجية على زيادة الحدس بالنسبة للجامعات المصرية، وذلك من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في هذا المحور.

جدول رقم (١٩)

تأثير التحالفات الإستراتيجية في الحدس بالنسبة للجامعات المصرية

| م | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب للأهمية |
|---|--|---------------|-------------------|-----------------|
| ١ | تترك التحالفات المشكلات التي تواجه الجامعات قبل حدوثها وتوجد حلولاً لها. | 4.25 | 0.72 | 4 |
| ٢ | توجد التحالفات حلولاً مقترحة للمشكلات المستقبلية للجامعات. | 4.03 | 0.66 | 5 |
| ٣ | تحدد التحالفات المسار الحالي والمستقبلي للجامعات. | 4.33 | 0.69 | 3 |
| ٤ | تحقق التحالفات متطلبات اليقظة الإستراتيجية للجامعات. | 4.53 | 0.68 | 2 |
| ٥ | تنظم التحالفات الانسجام بين جميع الموارد البشرية داخل الجامعات. | 2.76 | 0.82 | 6 |
| ٦ | تساعد التحالفات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة للجامعات. | 4.75 | 0.53 | 1 |
| | المتوسط العام والانحراف المعياري العام للبعد الرابع للكفاءة الإستراتيجي | 4.1 | 0.68 | |

وبتحليل الجدول رقم (١٩) يتضح تأثير التحالفات الإستراتيجية في الحدس بالنسبة إلى الجامعات المصرية، ويتضح ذلك من خلال حصول العبارة الخاصة بقدرة

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

التحالفات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المركز الأول، حيث تحاول الجامعات المصرية الحفاظ على قوتها في هذه التحالفات؛ لذا تسعى إلى اتخاذ القرارات الملائمة للإبقاء على هذه التحالفات لتزداد قوة الجامعات، وبالتالي تسعى الجامعات إلى تحقيق متطلبات اليقظة الإستراتيجية، وبالتالي حصلت العبارة الخاصة باليقظة الإستراتيجية على المركز الثاني في الأهمية، ولتحقيق هذه المتطلبات لا بدّ على الجامعات من تحديد المسار الحالي والمستقبلي لها، لذا حصلت العبارة الخاصة بالمسارات على المركز الثالث.

وفي السياق نفسه لكي يتم التحرك في المسار المستقبلي الذي رسمته الجامعات، يجب عليها دراسة جميع المشكلات التي من المتوقع أن تقابلها في المستقبل، وتحاول إيجاد حلول لها من أجل السير في الطريق السليم، لذا حصلت العبارتان الخاصتان بدراسة المشكلات والحلول على المركزين الرابع والخامس. ولكن هناك العديد من المقومات التي تساعد على تحقيق كل ما سبق من تحديد المسار ودراسة المشكلات وإيجاد حلول لها، لعل من أهمها تحقيق الانسجام بين جميع الموارد البشرية بالجامعات، لذا جاءت في المركز السادس.

ولكن تجب الإشارة إلى انخفاض درجة التثنت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بتأثير التحالفات الإستراتيجية في الحدس بالنسبة إلى الجامعات المصرية؛ حيث هناك تقارب كبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ويظهر ذلك في تقارب قيم المتوسطات الحسابية للآراء حول عبارات هذا المحور، كما كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع العبارات.

المحور السادس- قدرة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق متطلبات الإبداع للجامعات المصرية:

يستعرض الجدول رقم (٢٠) العبارات الخاصة بقدرة التحالفات الإستراتيجية على تحقيق متطلبات الإبداع بالنسبة للجامعات المصرية، وذلك من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة في هذا المحور.

جدول رقم (٢٠)

تأثير التحالفات الإستراتيجية في الإبداع بالنسبة للجامعات المصرية

| م | العبارات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب للأهمية |
|---|---|---------------|-------------------|-----------------|
| ١ | تركز التحالفات على استخراج القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس. | 3.95 | 0.43 | 2 |
| ٢ | تساعد التحالفات على تحليل قدرات الطلاب الإبداعية. | 3.86 | 0.48 | 3 |
| ٣ | تُمكن التحالفات الإدارة الجامعية من تقديم حلول إبداعية للمشكلات الجامعية. | 3.79 | 0.59 | 4 |
| ٤ | تجعل التحالفات الجامعات تتسابق في تقديم براءات اختراع. | 4.21 | 0.61 | 1 |
| ٥ | تقتضي التحالفات التجديد في المنتجات/الخدمات التي تقدمها الجامعات للمجتمع. | 3.44 | 0.64 | 5 |
| | المتوسط العام والانحراف المعياري العام للبعد الخامس للذكاء الإستراتيجي | 3.85 | 0.55 | |

وبتحليل جدول رقم (٢٠) يتضح تواجد تأثير قوي للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق متطلبات الإبداع بالنسبة للجامعات المصرية، ويظهر ذلك من خلال حصول

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

العبارة الخاصة بتسابق جامعات التحالف في تسجيل براءات الاختراع على المركز الأول، وذلك لتدعيم قوتها في التحالف، ولن يتم تقديم عدد أكبر من التحالفات إلا عند زيادة قدرات الإبداع، لذا حصلت العبارتان الخاصتان بالقدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب على المركزين الثاني والثالث، وينعكس ذلك أيضاً على المنظومة الإدارية من خلال تقديم حلول إبداعية للمشكلات الجامعية، لذا حصلت هذه العبارة على المركز الرابع في الأهمية، مما يترتب عليه تقديم منتجات/خدمات جديدة من الجامعات للقطاعات التنموية بالمجتمع، وبالتالي حصلت العبارة الخاصة بالمنتجات/الخدمات الجديدة على المركز الخامس.

ولكن تجب الإشارة إلى انخفاض درجة التشتمت في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بتأثير التحالفات الإستراتيجية في الإبداع داخل الجامعات المصرية؛ حيث هناك تقارب كبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ويظهر ذلك في تقارب قيم المتوسطات الحسابية للآراء حول عبارات هذا المحور، كما كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) لجميع العبارات.

ثامناً- اختبار فرضيات الدراسة:

يركز الجزء الحالي على مدى قبول أو رفض الفرضية الرئيسية، التي تؤكد دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية، والفرضيات الفرعية التي تؤكد دور التحالفات في تحقيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي كل منهما على حدة، وذلك من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل المسار. ويحاول الجزء التالي اختبار فرضيات الدراسة، ولنبدأ بالفرضية الرئيسية على النحو التالي:

• **الفرض الرئيسي:** تسهم مقومات التحالفات الإستراتيجية للجامعات المصرية في تحقيق التكامل بين النجاح الإستراتيجي والتنافسي.

يتم اختبار الفرض الرئيسي باستخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح بالجدول رقم (٢١).

جدول رقم (٢١)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسة

| Sig. | F | B | (R ²) | (R) |
|---------------|---------------|--------------|-------------------|----------|
| مستوى الدلالة | معامل التباين | درجة التأثير | معامل التحديد | الارتباط |
| 0.00 | 14.93 | 0.52 | 0.25 | 0.5 |

وبتحليل الجدول رقم (٢١) يظهر تأثير واضح لمقومات التحالفات الإستراتيجية في تحقيق التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.25) وبالتالي فالتغير في مقومات الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية يرجع (25%) منه إلى تأثير التحالفات الإستراتيجية. كما بلغت درجة التأثير (0.52) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في مقومات التحالف الإستراتيجي يؤدي إلى التغير في مستوى الذكاء التنافسي والإستراتيجي بنسبة (52%). كما أكدت قيمة F البالغة (14.93) أهمية هذا التأثير وبمستوى دلالة (0.00)، وبالتالي يمكن قبول فرضية الدراسة الرئيسة.

وتم تقسيم فرضية الدراسة الرئيسة إلى عدد من الفرضيات الفرعية؛ وذلك من أجل دراسة تأثير مقومات التحالفات الإستراتيجية في كل عناصر الذكاء التنافسي والإستراتيجي.

- الفرضية الفرعية الأولى: تساعد مقومات التحالفات الإستراتيجية على تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي.

ويتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى كما هو موضح بالجدول رقم (٢٢).

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

جدول رقم (٢٢)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

| Sig. | F | B | (R ²) | (R) |
|---------------|---------------|--------------|-------------------|----------|
| مستوى الدلالة | معامل التباين | درجة التأثير | معامل التحديد | الارتباط |
| 0.00 | 18.75 | 0.67 | 0.58 | 0.92 |

يتضح من تحليل الجدول رقم (٢٢) وجود تأثير للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي للجامعات المصرية، وقد ظهر ذلك في العديد من الإحصائيات، فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.58)، كما بلغت درجة التأثير (0.67)، وأيضاً بلغت قيمة F (18.75) عند مستوى دلالة (0.00)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

• الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر مقومات التحالفات الإستراتيجية في قدرة الجامعات المصرية على استشراف مستقبلها.

ويتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية كما هو موضح بالجدول رقم (٢٣).

جدول رقم (٢٣)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

| Sig. | F | B | (R ²) | (R) |
|---------------|---------------|--------------|-------------------|----------|
| مستوى الدلالة | معامل التباين | درجة التأثير | معامل التحديد | الارتباط |
| 0.00 | 10.42 | 0.45 | 0.28 | 0.53 |

يتضح من تحليل الجدول رقم (٢٣) وجود تأثير للتحالفات الإستراتيجية في قدرة الجامعات المصرية على استشراف مستقبلها، حيث ظهر تأثير دال إحصائياً إذ بلغ

معامل التحديد R^2 (0.28)، كما بلغت درجة التأثير (0.28)، وأيضاً بلغت قيمة F (10.26) عند مستوى دلالة (0.00)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

• الفرضية الفرعية الثالثة: تزيد مقومات التحالفات الإستراتيجية من قدرة الجامعات المصرية على التفكير النظمي.

ويتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة كما هو موضح بالجدول رقم (٢٤).

جدول رقم (٢٤)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

| (R) | (R ²) | B | F | Sig. |
|----------|-------------------|--------------|---------------|---------------|
| الارتباط | معامل التحديد | درجة التأثير | معامل التباين | مستوى الدلالة |
| 0.57 | 0.32 | 0.39 | 12.35 | 0.00 |

يتضح من تحليل الجدول رقم (٢٤) وجود تأثير للتحالفات الإستراتيجية في قدرة الجامعات المصرية على التفكير النظمي، وقد ظهر في العديد من الإحصائيات، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (0.32)، كما بلغت درجة التأثير (0.39)، وأيضاً بلغت قيمة F (12.35) عند مستوى دلالة (0.00)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

• الفرضية الفرعية الرابعة: تثير مقومات التحالفات الإستراتيجية الدافعية لدى الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

ويتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة كما هو موضح بالجدول رقم (٢٥).

جدول رقم (٢٥)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

| (R) | (R ²) | B | F | Sig. |
|----------|-------------------|--------------|---------------|---------------|
| الارتباط | معامل التحديد | درجة التأثير | معامل التباين | مستوى الدلالة |
| 0.58 | 0.34 | 0.40 | 11.54 | 0.00 |

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

يتضح من تحليل الجدول رقم (٢٥) وجود تأثير للتحالفات الإستراتيجية في إثارة الدافعية لدى الموارد البشرية بالجامعات المصرية، وقد ظهر ذلك في العديد من الإحصائيات، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (0.34)، كما بلغت درجة التأثير (0.40)، وأيضاً بلغت قيمة F (11.54) عند مستوى دلالة (0.00)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

• الفرضية الفرعية الخامسة: تزيد مقومات التحالفات الإستراتيجية من قدرة الجامعات المصرية على الحدس.

ويتم اختبار الفرضية الفرعية الخامسة كما هو موضح بالجدول رقم (٢٦).

جدول رقم (٢٦)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

| Sig. | F | B | (R ²) | (R) |
|---------------|---------------|--------------|-------------------|----------|
| مستوى الدلالة | معامل التباين | درجة التأثير | معامل التحديد | الارتباط |
| 0.00 | 13.24 | 0.75 | 0.33 | 0.57 |

يتضح من تحليل الجدول رقم (٢٦) وجود تأثير للتحالفات الإستراتيجية على الحدس بالنسبة للجامعات المصرية، وقد ظهر ذلك في العديد من الإحصائيات، فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.33)، كما بلغت درجة التأثير (0.75)، وأيضاً بلغت قيمة F (13.24) عند مستوى دلالة (0.00)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

• الفرضية الفرعية السادسة: تعمل التحالفات على تحقيق متطلبات الإبداع بالجامعات المصرية.

يتم اختبار الفرضية الفرعية السادسة كما هو موضح بالجدول رقم (٢٧).

جدول رقم (٢٧)

تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

| Sig. | F | B | (R ²) | (R) |
|---------------|---------------|--------------|-------------------|----------|
| مستوى الدلالة | معامل التباين | درجة التأثير | معامل التحديد | الارتباط |
| 0.00 | 8.94 | 0.47 | 0.19 | 0.44 |

يتضح من تحليل الجدول رقم (٢٧) وجود تأثير للتحالفات الإستراتيجية في تحقيق متطلبات الإبداع للجامعات المصرية، وقد ظهر ذلك في العديد من الإحصائيات، فقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.19)، كما بلغت درجة التأثير (0.47)، وأيضاً بلغت قيمة F (8.94) عند مستوى دلالة (0.00)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة.

المبحث الخامس: نمذجة دور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام التحليل المورفولوجي

هناك عدد من الخطوات الرئيسة الواجب اتباعها عند تصميم الرادار الاستشراقي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية، وهي على النحو التالي:

أولاً- تحديد النظام ومكوناته:

في هذه المرحلة يتم تحديد مستويات التحليل، كالمحيط العام، والأنظمة الخاصة، ثم نقوم بتحليل أبعاد هذه المستويات. ويتجسد المحيط العام في قسمين، يكمن احدهما في مقومات التحالف الإستراتيجي، وهي خمسة مقومات: الإطار المؤسسي، والتكافؤ، والالتزام المتبادل، وتبادل المعلومات، ووضوح الغرض الإستراتيجي. بينما الآخر هو المحيط الخاص ويتمثل في مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي، ويتضمن ستة متغيرات تكمن في: الإستشراق والرؤية، والتفكير بمنطق النظم، والدافعية، والحدس، والإبداع، والذكاء التنافسي.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

وهناك عدد من الأنظمة الخاصة تشمل ستة أنظمة تحتوي على عدد من المتغيرات يتم تحليلها على النحو التالي:

• **فواعل الذكاء التنافسي:** وتتضمن سبعة متغيرات أساسية تتمثل في: (القيادات الجامعية، وخطة للذكاء التنافسي، ومعلومات البيئة التنافسية، ومصادر المعلومات الموثقة، وإستراتيجيات الجامعات المنافسة، وتحفيز الموارد البشرية، وأنشطة الذكاء التنافسي).

• **الاستشراف والرؤية:** وتتضمن سبعة متغيرات على النحو التالي: (رسم الإستراتيجيات، والمعلومات المستقبلية، ورصد الفرص، والاستشعار بالقضايا الإستراتيجية، وانعكاسات التغيرات، وحل المشكلات المستقبلية، ودراسة الأفكار الجديدة).

• **التفكير النظامي:** ويتضمن ستة متغيرات، هي: (التفكير بلغة العلاقات، والتفاعلات مع المؤسسات التنموية، والتفكير التصوري، والتفكير الاحتمالي، والمعرفة التقريبية، والموارد البشرية المطلوبة).

• **الدافعية:** وتتضمن أربعة متغيرات تتمثل في: (الروح المعنوية، والحوافز، والمشاركة في الرؤى، وتوقع العائد).

• **الحدس:** ويتضمن خمسة متغيرات تتجسد في: (توقع المشكلات وحلولها، وتحديد المسار الحالي والمستقبلي، واليقظة الإستراتيجية، وانسجام الموارد البشرية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية).

• **الإبداع:** ويتضمن خمسة متغيرات تظهر في: (استخراج القدرات الإبداعية، وتحليل القدرات الإبداعية، وحلول إبداعية للمشكلات، وبراءات الاختراع، والتجديد المستمر).

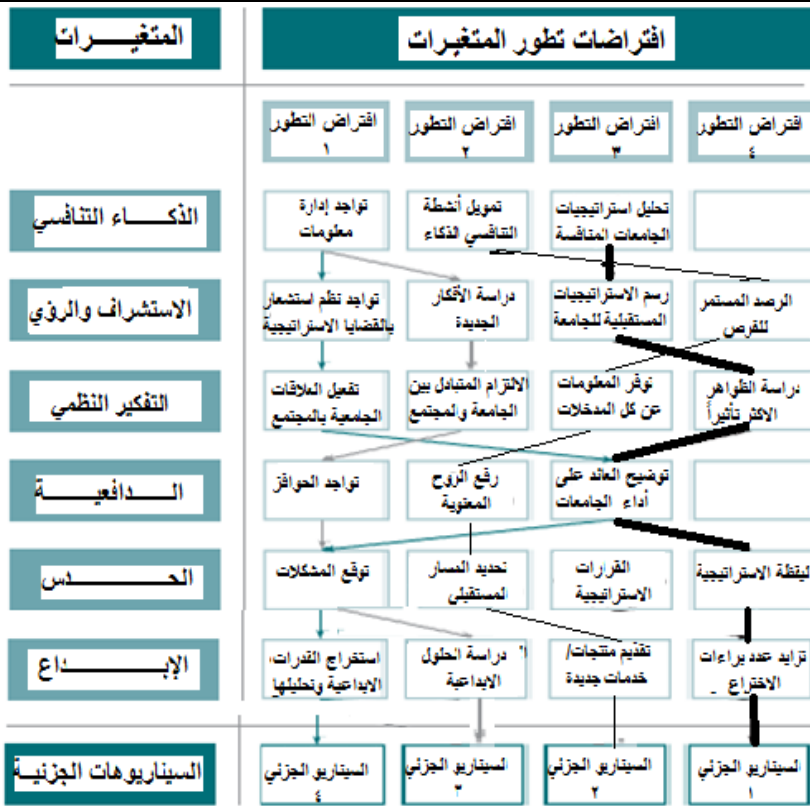
وبناء على ما سبق يتبين لنا وجود خمسة وأربعين متغيراً من المتغيرات المدروسة، والتي تشكل مجمل النظام وأساس إنشاء الحقل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي لجامعاتنا المصرية.

ثانياً- تشكيل الحقل المورفولوجي لمكونات النظام:

وبعد عرض جميع المتغيرات الأساسية للتحالفات الإستراتيجية والتي تتضمن خمسة متغيرات، وأيضاً المتغيرات الأساسية للتكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي والمتضمنة ستة متغيرات، والمتغيرات الخاصة الداخلية بمقومات الذكاء التنافسي والإستراتيجي والمتضمنة أربعة وثلاثين متغيراً، ومن خلال افتراض تطور كل مكون من المكونات الذكاء التنافسي والإستراتيجي، يكون لدينا عدد كبير من السيناريوهات الجزئية.

ويحاول الشكل رقم (٩) عرض هذه السيناريوهات الجزئية لاسخلاص أقرب هذه السيناريوهات إلى الواقع الممكن والمتاح.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)



شكل رقم (٩)

الحقل المورفولوجي لجانب من السيناريوهات الجزئية وتحليل الشكل رقم (٩) يتضح أننا أمام عدد كبير من السيناريوهات الجزئية الممكنة من خلال عدد التوفيقات التي يمكن الحصول عليها من كل حقل مورفولوجي من الحقول الأربعة، والنابعة من المتغيرات الرئيسية للدراسة. وتحاول السيناريوهات الاستكشافية المطروحة الانطلاق من الوضع القائم، لوضع مجموعة من المسارات المستقبلية تحاول بها الجامعات استغلال التحالفات الإستراتيجية في تحقيق الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية، وبالتالي تحقيق التكامل بينهما.

وفي السياق نفسه فإننا نحصل على عدد ضخم من السيناريوهات الجزئية بالنسبة إلى الحقل المورفولوجي الناتج عن تحليل أبعاد الذكاء التنافسي والإستراتيجي، وبالتالي فهذه السيناريوهات تتكون نتيجة حاصل ضرب افتراضات تطور المتغيرات الستة، والذي يتجسد أحدها في الذكاء التنافسي، وخمسة آخرون في الذكاء الإستراتيجي، وبالتالي فمن المفترض أن نحصل على 2304 سيناريو نتيجة حاصل ضرب $(3 \times 4 \times 4 \times 3 \times 4 \times 4)$. ولكن اختارت الدراسة أربعة سيناريوهات على سبيل المثال لتوضيح كيفية استخراج السيناريوهات من الحقل المورفولوجي.

السيناريو الجزئي ١: وقد أطلقت عليه الدراسة "المسار الإستراتيجي للتحالفات الإستراتيجية"، وينتج عن (3.3.4.3.4.4)، حيث إنه لا بدّ على الجامعات المصرية من استغلال الإطار المؤسسي للتحالف الإستراتيجي في تحليل إستراتيجيات الجامعات المنافسة على الأقل في البلاد التي توجد بها جامعات التحالف، ثم على نطاق أوسع عندما تزداد قوة الجامعات؛ وذلك حتى تتمكن من رسم إستراتيجية لجامعات التحالف نحاول اتباعها لوضع الجامعات المصرية على الخريطة العالمية، وتكون هذه الإستراتيجية قائمة على دراسة الظواهر الأكثر تأثيراً في جامعات التحالف، ودراسة وتوضيح العائد من الارتقاء بأداء الجامعات المصرية من خلال التحالفات الإستراتيجية، ويتطلب ذلك وجود نوع من اليقظة الإستراتيجية لجامعاتنا في تبادل المعلومات مع جامعات التحالف، والخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية لجامعاتنا؛ مما يترتب عليه تزايد عدد براءات الاختراع التي تقدمها الجامعات المتحالفة.

السيناريو الجزئي ٢: وتم اطلاق اسم "المسار المستقبلي للتحالفات الإستراتيجية" على هذا المسار، نظراً لافتراض زيادة قدرة جامعات التحالف على تمويل أنشطة الذكاء التنافسي مما يدل على زيادة وعي القيادات بأهمية الذكاء التنافسي، مما يترتب عليه زيادة قدرة جامعات التحالف على رصد الفرص المتاحة أمامها في الوقت الحالي والمستقبلي، وبالتالي يتم اقتناص هذه الفرص، ولن يحدث ذلك إلا من خلال توافر نظم معلومات داخل جامعات التحالف. ولضمان نجاح نظم المعلومات بجامعات التحالف لا

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

بد من رفع الروح المعنوية للموارد البشرية التي تقوم بجمع المعلومات، وذلك لتحديد المسار المستقبلي للجامعات في تقديم منتجات/خدمات جديدة تحتاجها القطاعات التنموية بالمجتمع، وأيضاً تؤدي إلى إشباع رغبات عملاء الجامعات المصرية من طلاب، وأعضاء هيئة تدريس، وإداريين، وأولياء أمور. أي جميع الموارد البشرية المنتفعة من وراء منتجات/خدمات جيدة.

السيناريو الجزئي ٣: ويحدد قدرة جامعاتنا المصرية على تحقيق الإبداع؛ لذا أطلق عليه "المسار الإبداعي للتحالفات الإستراتيجية"، وينطلق هذا المسار من تواجد إدارة خاصة بالمعلومات داخل جامعات التحالف، وتكون إحدى وظائفها دراسة الأفكار الجديدة النابعة من جميع الموارد البشرية بجامعات التحالف، سواء في الابتكارات والإبداعات العلمية من أعضاء هيئة التدريس أو من خلال القطاعات التنموية في مواصفات المخرجات الجامعية أو في الإبداع الإداري للعاملين بإدارات الجامعة، ويقتضي ذلك تواجد التزام متبادل لجامعات التحالف بينها وبين القطاعات التنموية بالمجتمع، ويقتضي ذلك توافر نظم للحوافز بين جامعات التحالف والقطاعات التنموية بمجتمعاتها؛ لذا لا بد من توقع المشكلات التي تقع بها الجامعات من أجل محاولة وضع عدد من الحلول الإبداعية لهذه المشكلات.

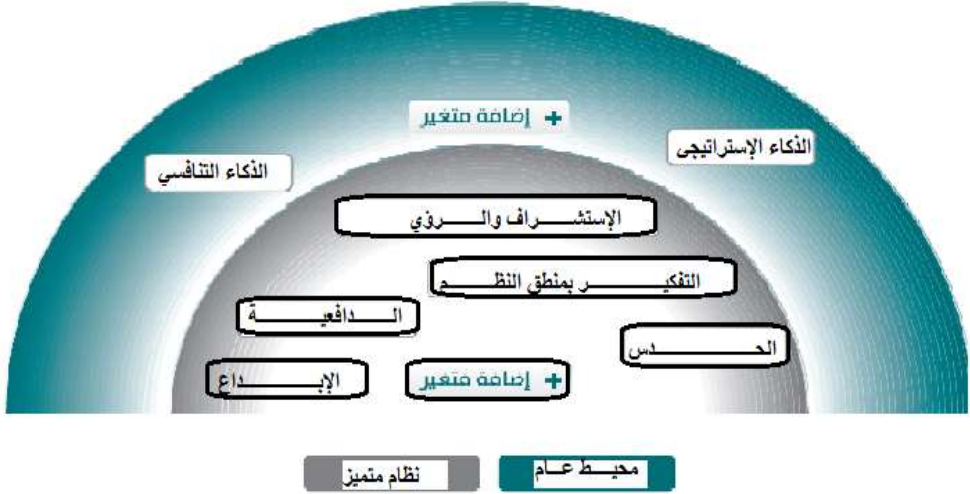
السيناريو الجزئي ٤: ويحدد أهمية نظم الاستشعار لجامعات التحالف؛ لذا أطلق عليه "المسار الاستشعاري للتحالفات الإستراتيجية"، وينطلق هذا المسار من تواجد إدارة خاصة بالمعلومات داخل جامعات التحالف، تكون من أهم وظائفها استشعار الفرص المتاحة أمام الجامعات من أجل اقتناصها، واستشعار التهديدات التي تواجهها من أجل الاستعداد لها، واستغلال جميع نقاط القوة بجامعات التحالف والنتيجة من تفعيل العلاقة بينها وبين القطاعات التنموية بالمجتمع، واستشعار العائد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي... إلخ لجامعات التحالف من تواجد هذه النظم؛ لذا لا بد من استشعار المشكلات التي قد تواجه جامعات التحالف، واستغلال التكافؤ بين جامعات

التحالف في استخراج القدرات الإبداعية للموارد البشرية من أجل محاولة وضع مجموعة من الحلول الإبداعية وتحليلها وإظهار دورها في مواجهة المشكلات المستقبلية.

ثالثاً- الرادار الاستشراقي:

يتضمن الرادار الاستشراقي رصد وتحليل جميع المعلومات الناتجة من نظم تبادل المعلومات بين جامعات التحالف، والخاصة بالماضي والحاضر والمستقبل لكل متغير من متغيرات الذكاء التنافسي والإستراتيجي، وبالتالي يساعد على إضافة العديد من المتغيرات التي تمثل مكونات النظام، ومن ثم التعرف على افتراضات تحقيق مقومات الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية، وذلك قبل إعداد الحقل المورفولوجي للوصول إلى بناء السيناريوهات.

ويوضح الشكل رقم (١٠) الرادار الاستشراقي لمتغيرات الذكاء التنافسي والإستراتيجي، وذلك لإدراك متغيرات كل منهما.



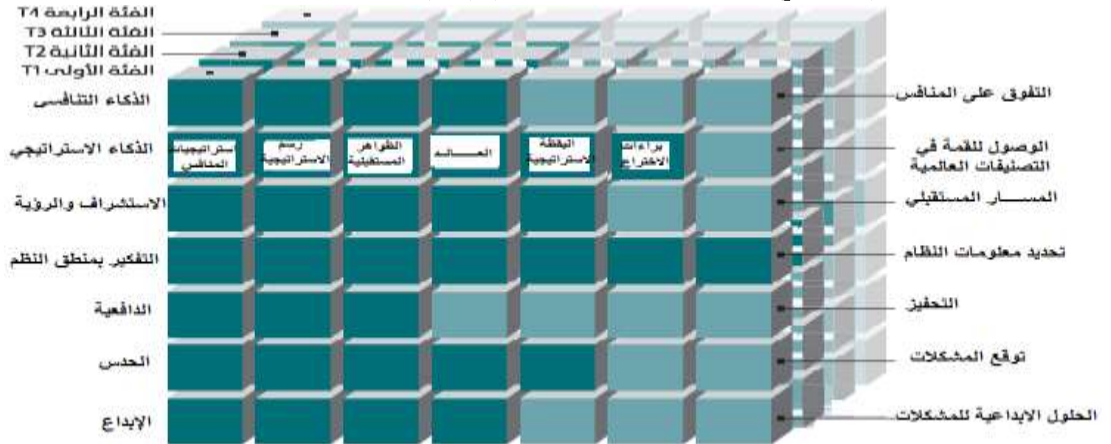
شكل رقم (١٠)
الرادار الاستشراقي

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

وبتحليل الشكل رقم (١٠) تتضح أهمية الرادار الاستشراقي في إمكانية إضافة عدد من المتغيرات الأخرى إلى الذكاء التنافسي أو الإستراتيجي، وذلك قبل الإعداد النهائي للحقل المورفولوجي الذي يساعدنا على وضع عدد من السيناريوهات الجزئية لرسم المسار المستقبلي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والذكاء الإستراتيجي، ثم وضع هذه المسارات أمام متخذي القرار لاختيار أحدها وتطبيقه عند عقد عدد من التحالفات الإستراتيجية مع العديد من الجامعات الأخرى.

رابعاً- مورفول وإعداد السيناريوهات الكلية:

في هذه الخطوة يتم عرض المتغيرات أو المكونات وافترض تطورها من خلال متوازي الأسطح ثلاثي الأبعاد، وذلك من أجل الحصول على عدد من المميزات، لعل من أهمها الوصول إلى المعطيات بسهولة؛ مما يترتب عليه وضوح السيناريوهات عبر التداخل بين العديد من التوليفات لكل متغيرات/مكونات التطور التي تم طرحها عبر الرادار. ويتم توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (١١).



شكل رقم (١١)

متوازي الأسطح لنظام مورفول

وبتحليل الشكل رقم (١١) يتضح أنه من الممكن تغيير فرضية من فرضيات التطور بأخرى، وذلك من خلال عدد من المستويات الثاني T2 أو الثالث T3 أو الرابع T4، وبالتالي من الممكن الوصول إلى السيناريو الأقرب لإمكانات الجامعات المصرية عند عقد هذه التحالفات، بحيث يتم اتباعه للارتقاء بالعائد الأكبر قدر ممكن. وقد تم عرض السيناريو الجزئي رقم (١) الذي أطلقت عليه الدراسة "المسار الإستراتيجي للتحالفات الإستراتيجية"، والذي يتكون من (إستراتيجيات المنافس، ورسم الإستراتيجية، ودراسة الظواهر المستقبلية، وحساب العائد، وتواجد نظم لليقظة الإستراتيجية، وتزايد براءات الاختراع).

وبالتالي يتم عرض السيناريوهات الجزئية في متوازي الأسطح ثلاثي الأبعاد، وذلك من أجل إيجاد عدد من السيناريوهات الكلية لمنظور التحالفات الإستراتيجية لرسم دورها المستقبلي في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والذكاء الإستراتيجي للجامعات المصرية، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (١٢) الذي يقوم بتوضيح الحقل المورفولوجي للسيناريوهات الكلية النهائية التي توصلت إليها الدراسة.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

| المحيط العام والأنظمة الخاصة | السيناريوهات الجزئية | | | |
|---------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------|
| الذكاء الاستراتيجي | قمة التصنيفات العالمية | الصراع مع المنافسين | القرارات الإبداعية | الغرض الاستراتيجي |
| الذكاء التنافسي | التفوق على المنافسين | زيادة تمويل أنشطة الذكاء | إدارة معلومات | إدارة معلومات |
| الاستشراف والرؤي | تنبؤ إستراتيجية التميز | رصد الفرص | الأفكار الإبداعية | القضايا الاستراتيجية |
| التفكير النظامي | التفكير بلغة العلاقات | توفير المعلومات | التزام متبادل | الجامعة و المجتمع |
| الدفاعية | تعظيم العائد | رفع الروح المعنوية | تواجد الحوافز | تواجد الحوافز |
| الحسن | اليقظة الاستراتيجية | المسار المستقبلي | التوقع الإبداعي | توقع المشكلات |
| الإبداع | براءات الاختراع | منتجات / خدمات جديدة | الحلول الإبداعية | استخراج الفوائد الإبداعية |
| السيناريوهات الكلية | الطريق العالمية | إعلان التحدي | حتمية الإبداع | استمرار الاستثناء |

شكل رقم (١٢)

الحقل المورفولوجي للسيناريوهات الكلية

السيناريو الكلي الأول: والذي أطلق عليه "الطريق للعالمية"، حيث تكون هذا السيناريو من افتراضات السيناريو الأول نفسه، والذي يحدد المسار الإستراتيجي للتحالفات، ولكن بعد وضع هدف لهذا السيناريو، والذي يكمن في مساعدة التحالفات الإستراتيجية للجامعات المصرية على الوصول إلى قمة التصنيفات العالمية، وذلك من خلال قيام التحالفات برصد جميع إستراتيجيات الجامعات المنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وتحليلها من أجل التفوق على هذه الجامعات. وبالتالي لا بد من وضع التزام متبادل من قبل التحالفات الإستراتيجية لوضع مجموعة من إستراتيجيات التميز للجامعات المصرية من أجل تعظيم العائد من العملية التعليمية والبحثية والخدمية داخل جامعاتنا المصرية، بالإضافة إلى وضعها على قمة التصنيفات

العالمية، ويقضي ذلك تغيير أنماط تفكير قيادتنا ليصبح التفكير بلغة العلاقات هو السائد، ومحاولة توفير نظم لليقظة الإستراتيجية تسجيل جميع المعلومات التي تؤثر في طبيعة عمل الجامعات سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مما يزيد من قدرة الجامعات المصرية من خلال التحالفات على توفير عدد أكبر من براءات الاختراع وغيرها من المخرجات التي تساعد على الوصول إلى القمة.

السيناريو الكلي الثاني: يحدد مسارا آخر لجامعات التحالف تحت عنوان "إعلان التحدي"، حيث يتكون هذا السيناريو من افتراضات السيناريو الثاني نفسه، والذي يحدد المسار المستقبلي للتحالفات، ولكن اختلف الهدف هنا عن سيناريو "الطريق للعالمية"، حيث يكمن الهدف هنا في دخول صراع وتحدٍ مع الجامعات المنافسة، حيث كل منها يبحث عن التحديث المستمر للمنتجات/الخدمات التي يقدمها، وبالتالي لا بدّ لجامعات التحالف من زيادة التمويل المخصص لأنشطة الذكاء التنافسي من أجل إعطائها الأهمية المناسبة لها، وذلك حتى يتم اقتناص جميع الفرص المتاحة أمام جامعات التحالف؛ لذا يجب على القيادات رفع الروح المعنوية لجميع الموارد البشرية العاملة بالجامعات على كافة المستويات، وذلك من خلال توفير جميع المعلومات أمامهم للمسار المستقبلي الذي يجب أن تكون فيه الجامعات المصرية وسط الجامعات المنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، حيث إن هناك شرطا رئيساً للجامعات المصرية لكي تظل متواجدة في الصراع والتنافس مع الجامعات الأخرى يتمثل في تقديم منتجات/خدمات تتنافس بها مع ما تقدمه الجامعات المنافسة.

السيناريو الكلي الثالث: يحدد مسارا آخر لجامعات التحالف تحت عنوان "حتمية الإبداع"، حيث يتكون هذا السيناريو من افتراضات السيناريو الثالث نفسه، والذي يحدد المسار الإبداعي للتحالفات. ويختلف الهدف هنا عن السيناريوهات السابقة في الاستفادة من التحالفات في إخراج القدرات الإبداعية لجميع الموارد البشرية بجامعات التحالف، حيث لا بدّ أن يتوافر لدى الإطار المؤسسي للتحالف إدارة خاصة للمعلومات، تكون من أهم مهامها جمع المعلومات الخاصة بكل المؤثرات الخارجية والداخلية في التحالفات،

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

كما أنه يجب توافر نظم لتبادل المعلومات، وذلك من أجل تحليل قدرات جامعات التحالف، من أجل طرح عدد من التوقعات الإبداعية للمخرجات الجامعية من منظومة التحالف الإستراتيجي، وكيفية تحقيق الإبداع بها بأقصى درجة ممكنة، سواء في خريج ذوي قدرات إبداعية، أو في بحث علمي يساعدنا على توقع المشكلات وتواجد عدد من الحلول الإبداعية لها، ثم القيام بدراسة هذه الحلول الإبداعية ومدى إمكانية تطبيق كل منها في الجامعات المصرية، وبالتالي لا بد من توافر الحوافز المالية والمعنوية الملائمة للموارد البشرية المبدعة سواء أكان في التدريس أم البحث العلمي أم في تقديم خدمات مجتمعية.

السيناريو الكلي الرابع: ويحدد مساراً آخر لجامعات التحالف تحت عنوان "استمرار الاستثناء"، حيث يتكون هذا السيناريو من افتراضات السيناريو الرابع نفسه، والذي يحدد المسار الاستشعاري للتحالفات، حيث يكمن الغرض الإستراتيجي الرئيسي للتحالفات في تواجد نظم استشعار بالعديد من التغييرات التي سوف تطرأ على القطاعات التنموية بالمجتمع، فمن الممكن أن يكون لها تأثير في أداء الجامعات. ولكن هناك بعض الاستثناءات في الجامعات المصرية نظراً لطبيعة المجتمع المصري تجعل هناك صعوبة في الانصهار التام بين الجامعة والمجتمع؛ لذا لا بد من تواجد نظم للاستشعار وللمعلومات، وذلك من أجل تفعيل العلاقة بين الجامعات والقطاعات التنموية بالمجتمع بنوعية من الاستثناءات في قانون تنظيم الجامعات، حيث تعد القطاعات التنموية أحد مصادر التمويل، وبالتالي تساعد الاستثناءات التي تتخذها الجامعة لتواجد نظم للاستشعار على توقع المشكلات التي تقف عائقاً أمام الجامعات. وأيضاً استخراج القدرات الإبداعية التي تمتلكها الموارد البشرية بجامعات التحالف، لذا لا بد من توفير حوافز استثنائية لجميع العاملين بنظم الاستشعار حتى لا يتم تجاهل أي مؤثر من المؤثرات، وبالتالي سيكون له تأثير سلبي في أداء جامعات التحالف.

خامساً: السيناريو الأكثر احتمالاً "التحالفات الإستراتيجية طريق الجامعات

المصرية لتحقيق الذكاء التنافسي والإستراتيجي".

تم اختيار هذا السيناريو لعدد من الأسباب، لعل من أهمها الاتفاق مع الرؤية الإستراتيجية للمعرفة والابتكار والبحث العلمي في إستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، والتي تركز على جعل المجتمع المصري مبدعا ومبتكرا ومنتجا للعلوم والتكنولوجيا والمعارف بحلول ٢٠٣٠. وهذه أهم دعائم اقتصاد المعرفة التي تسعى الجامعات العالمية إلى استخدام ذكائها التنافسي والإستراتيجي في تحقيق متطلباته، وبالتالي نحن في حاجة في هذه الدراسة إلى سيناريو يحاول تحقيق هذه الرؤية، وأيضاً لا بدّ من تناسب السيناريو مع طبيعة المجتمع المصري وإمكاناته، وبالتالي لا بدّ من الدمج بين سيناريو "حتمية الإبداع" و"الطريق للعالمية" لتكوين السيناريو الأكثر احتمالاً. ويقوم هذا السيناريو على قيام القيادات الجامعية بتوفير بيئة إبداعية ومحفزة للابتكار، حيث يقوم الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات على إنتاج نوعية مختلفة من المعرفة تتميز بها الجامعات المصرية عن غيرها. ولن يتم توفير هذه البيئة الإبداعية إلاّ من خلال تبني صيغ عالمية جديدة تقوم بنفعل ذلك. وبالتالي لا بدّ من دعم التحالفات الإستراتيجية داخل الجامعات المصرية باعتبارها البنية الرئيسية للبحث العلمي وتطبيقاته، وهي أحد أهم مصادر المعرفة، وبالتالي أحد أهم القواعد المنظمة لعملية الابتكار.

ومن المنطلق نفسه فإنه لتدعيم الابتكار داخل الجامعات المصرية من خلال التحالفات الإستراتيجية لا بدّ من تبني إستراتيجية للتميز داخل هذه الجامعات قائمة على التفوق على الجامعات المنافسة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وترتكز على مجموعة من القواعد، لعل من أهمها وجود نظام للليقظة الإستراتيجية من خلال إدارة للمعلومات داخل الجامعات، ويقوم على جمع كل المعلومات حول إستراتيجيات الجامعات المنافسة. كما أنه من أهم قواعد إستراتيجية التميز تشجيع الأفكار الإبداعية وبراءات الاختراع، ولن يتم ذلك إلا بتواجد التحالفات الإستراتيجية

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

التي تقوم بتوفير البيئة اللازمة لتواجد هذا الإبداع وتحويله إلى براءات اختراع، ومحاولة تطبيق هذه الأفكار والاستفادة منها.

وبالتالي تعد التحالفات الإستراتيجية في هذا السيناريو أحد أهم دعائم الابتكار؛ لما لها من دور في دعم التفكير النظمي بلغة العلاقات، حيث العلاقة بين المدخلات بعضها البعض، وأيضاً العلاقة بالمنتجات، وكذلك العلاقة بين الجامعات والمراكز البحثية بداخلها والمؤسسات التنموية بالمجتمع الخارجي، حيث تسعى جميعها إلى تحقيق هدف واحد يكمن في تلبية الاحتياجات الاقتصادية الكامنة في السعي إلى توفير مقومات اقتصاد المعرفة داخل المجتمع المصري، وأيضاً الاحتياجات المجتمعية الكامنة في رفع جودة الحياة للمواطنين، وتطوير جميع الخدمات المقدمة للمواطنين في جميع القطاعات. ومن المنطلق نفسه تحاول التحالفات الإستراتيجية إيجاد التزام متبادل بين الجامعات المتحالفة أو بين الجامعات والمؤسسات التنموية على تبني الحلول الإبداعية للعديد من المشكلات، وأيضاً تبني الأفكار الإبداعية، وذلك من خلال توفير نظم للحوافز تقتضي تفعيل هذا الالتزام لتعظيم العائد من هذه التحالفات الإستراتيجية، والتي تستهدف دائماً نقل المجتمع المصري إلى مجتمع معرفة قائم على نوعية مختلفة من الاقتصاد، والمعروف باقتصاد المعرفة، وأيضاً وضع الجامعات المصرية مع الجامعات المتحالفة على قمة التصنيفات العالمية متفوقة بذلك على العديد من منافسيها.

سادساً: آليات تنفيذ السيناريو الأكثر احتمالاً:

هناك العديد من الآليات التي يجب اتباعها من أجل تحويل السيناريو الأكثر احتمالاً إلى واقع فعلي يجعل المجتمع المصري في مقدمة المجتمعات المتقدمة معرفياً، ويكون اقتصادها قائماً بصفة أساسية على اقتصاد المعرفة، لعل من أهمها ما يلي:

١- القيادات الجامعية: لا بدّ من تغيير أنماط اختيار القيادات الجامعية؛ لتصبح أنماطاً قادرة على استقطاب القيادات الإستراتيجية التي تمتلك العديد من مهارات الذكاء التنافسي والإستراتيجي، وبالتالي تمتلك القدرة على إحداث التحول الإستراتيجي

للجامعات المصرية من خلال التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات اقتصاد المعرفة، وهو ما يتفق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ في تكوين مجتمع مبدع مبتكر منتج للعلوم والتكنولوجيا، وبالتالي تحقيق طفرة الإستراتيجية للمجتمع المصري.

٢- تغيير نمط استقطاب أعضاء هيئة التدريس: حيث تفترض التحالفات الإستراتيجية نوعية معينة من أعضاء هيئة التدريس، قادرة على تطبيق مهارات الذكاء التنافسي والإستراتيجي في العمليات التدريسية والبحثية والخدمية؛ لذا لا بدّ من توافر أنماط للاستقطاب تقوم على انتقاء أعضاء هيئة التدريس ذوي المهارات الملائمة للتدريس بالأساليب الحديثة التي يتطلبها مجتمع المعرفة، وأيضاً امتلاك مهارات بحثية قادرة على اختراق العديد من المجالات الدقيقة من أجل إنتاج نوعية مختلفة من المعرفة تتناسب مع متطلبات اقتصاد المعرفة.

٣- تغيير نمط استقطاب الإداريين: حيث تفترض التحالفات الإستراتيجية نوعية معينة من الإداريين، وذلك من أجل فهم طبيعة العمل داخل هذه التحالفات، تمتلك العديد من المهارات التي تتناسب مع مقومات الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات؛ حيث إن العمل الإداري جزء من منظومة العمل داخل جامعاتنا، وبالتالي نحن في حاجة إلى نوعية معينة من الإداريين، إذن لا بدّ من تغيير أنماط الاستقطاب لهذه النوعية من الموارد البشرية.

٤- اختراق مجالات بحثية دقيقة: تقتضي التحالفات الإستراتيجية محاولة استغلال الجامعات المصرية ذكاءها التنافسي والإستراتيجي في محاولة اختراق العديد من المجالات البحثية الدقيقة التي يتم تناولها في الجامعات العالمية، والتي تكون على مستوى النانو والأفمتو والبيكو... إلخ، وتطبيقها في العديد من المجالات الطبية، والهندسية، والزراعية، والتكنولوجية... إلخ، وذلك من أجل محاولة تحقيق طفرة إستراتيجية في المجتمع المصري.

٥- توفير التمويل: على الجامعات المصرية زيادة مصادر تمويلها بحيث تحقق الجودة في منظومة العمل بداخلها، وبالتالي تكون قادرة على عقد العديد من التحالفات

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

الإستراتيجية مع العديد من الجامعات المتميزة على المستوى العالمي، وبالتالي تساعد التحالفات الإستراتيجية على تحقيق التميز المطلوب من جامعاتنا في تحقيق مقومات اقتصاد المعرفة.

٦- إدارة المعلومات: الجامعات المصرية في حاجة ملحة إلى تواجد إدارة خاصة بالمعلومات بداخلها، تكون مسئولة عن جمع المعلومات الخاصة بإستراتيجيات العديد من الجامعات الأخرى المنافسة على الصعيدين العالمي والإقليمي، ومحاولة رصد جميع نقاط القوة التي تتسلح بها هذه الجامعات، وأيضاً تجميع نقاط الضعف التي تتواجد بداخلها، والفرص المتاحة لديها في تحقيق التواجد العالمي، وتحديد التهديدات التي تواجه جامعاتنا، وأيضاً جمع المعلومات الخاصة بإمكانات الواقع التي تتواجد فيه.

٧- الشفافية: لا بدّ من محاولة تغيير القيم التي تتواجد داخل الجامعات المصرية، وأن تُستبدل بها العديد من القيم التي تحتاجها التحالفات الإستراتيجية؛ حيث إنه لا بدّ من توافر نوع من الشفافية لدى الجامعات المصرية عن العديد من المدخلات البشرية والمالية والفيزيكية... إلخ، وذلك من أجل محاولة التخطيط الإستراتيجي في ضوء الإمكانيات المتاحة في جامعاتنا.

٨- التشريعات والسياسات: لا بدّ من تغيير التشريعات والسياسات التي تحكم منظومة العمل بجامعاتنا المصرية، بحيث تتناسب التشريعات والسياسات الجديدة مع قدرة جامعاتنا على عقد العديد من التحالفات الإستراتيجية مع العديد من الجامعات الأخرى العالمية منها والإقليمية، وتتناسب أيضاً مع مقومات تحقيق التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي داخل هذه الجامعات.

٩- الرؤية الإستراتيجية: يجب أن تنطلق التحالفات الإستراتيجية من رؤية إستراتيجية للجامعات المصرية قائمة على تحقيق الإبداع في جميع العمليات التي تحدث بداخل هذه المنظومة الجامعية سواء في التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع؛ وذلك من أجل إنتاج نوعية متميزة من المعارف تتناسب مع متطلبات إقامة اقتصاد

معرفة، وأيضاً من أجل التقابل مع رؤية مصر ٢٠٣٠ في تكوين مجتمع مبدع ومبتكر ومنتج للعلوم والتكنولوجيا.

١٠- الرسالة: حيث لا بدّ أن تتبع رسالة الجامعات المصرية من رؤيتها الإستراتيجية، ومن ثمّ فلا مناص من تغيير رسالة الجامعات المصرية، بحيث تقتضي الرسالة الجديدة محاولة توفير جميع المقومات التي تساعد على نجاح التحالفات الإستراتيجية في تحقيق التميز المتوقع لجامعتنا من أجل تحقيق التحول إلى اقتصاد المعرفة. وبالتالي لا بدّ من تغيير أدوات التدريس وتقنياتها من أجل إنتاج المعرفة، والسعي إلى تحفيز الباحثين على اختراق مجالات بحثية متميزة، وأيضاً محاولة تحقيق المتطلبات التنموية للمجتمع المصري.

١١- الغايات والأهداف الإستراتيجية: حيث إن تحديد عدد من الغايات الإستراتيجية للجامعات المصرية يكمن في وضع هذه الجامعات على قمة التصنيفات العالمية، وتحقيق القيادة لها في الإبداع والابتكار في العديد من المجالات والعلوم، وبالتالي يتم ترجمة هذه الغايات إلى عدد من الأهداف الإستراتيجية لجامعاتنا التي تقوم بتفعيل هذه الغاية من خلال المزيد من التحالفات الإستراتيجية مع جامعات ومؤسسات تنموية ذات ثقل عالمي، وتطوير القدرة التنافسية، وتحقيق الريادة في التكنولوجيا.. الخ.

١٢- الإدارة الجامعية: هناك العديد من الأدوات والتقنيات الحديثة في الإدارة الجامعية والتي تتناسب مع متطلبات تحقيق نجاح هذه التحالفات الإستراتيجية؛ لذا يجب على الجامعات المصرية تغيير الأنماط الإدارية التقليدية، وتبني بعض هذه الأدوات والتقنيات التي تساعد على تفعيل ذلك.

١٣- تبني إستراتيجية من إستراتيجيات التنافس لبورتر: تعمل على استغلال كل موارد الجامعات المصرية لتحقيق رؤيتها في المستقبل من خلال هذا التحالف.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

المصادر والمراجع

أولاً- باللغة العربية:

- ١- أحمد السيد الكردي: "إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية"، ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١١م.
- ٢- إياد فاضل محمد التميمي، وشاكر جار الله الخشالي: "أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١١)، العدد (٣)، ٢٠١٥م.
- ٣- تامر حمدان عبد القادر مسلم: "أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، ٢٠١٥م.
- ٤- ره نج محمد نوري داوده، ودلوفان أمين سليمان: "دور التحالفات الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة"، مجلة جامعة زاخو، المجلد ٢ (B)، العدد ٢، ٢٠١٤م.
- ٥- سحر صبري، ونعمة زهران: "التفكير النظمي في الدراسات المستقبلية: من التحليل إلى التعقيد والتركيب والنمذجة"، سلسلة أوراق، وحدة الدراسات المستقبلية بمكتبة الإسكندرية، العدد (٦)، ٢٠١٢م.
- ٦- سماح زكريا محمد: "دور التحالفات الإستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، المجلد (٢٥)، العدد (٤)، ٢٠١٥م.
- ٧- عبد الرحمن توفيق: "تجارب الإبداع والجودة"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٧م.
- ٨- عبد الله سعدون عبد الله العامري: "أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١١م.

- ٩- عبد الودود شاكر عبد مرزوك الجنابي: "دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإستراتيجي قدرات رأس المال البشري متغيراً وسيطاً"، ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٧م.
- ١٠- عثمان محمد غنيم: "التحليل المورفولوجي: تطبيق على حوادث المرور في المدن"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، المجلد الثالث، العدد الأول، ٢٠١١م.
- ١١- بن عزة محمد أمين: "التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، ٢٠٠٥م.
- ١٢- محمد سليم قلالة: "التحليل المورفولوجي وبناء السيناريوهات"، مجلة استشراف للدراسات المستقبلية، قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ٢٠١٧م.
- ١٣- ملاك طاهر مرسى عطية: "التحالفات الإستراتيجية التسويقية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، العدد (٢)، ٢٠١١م.
- ١٤- هاني نوال: "التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية: حالة قطاع الصناعة الدوائية - مجمع صيدال"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع، العدد (١٠)، ٢٠١٤م.

ثانياً- باللغة الإنجليزية:

- 1- Arciszewski, Tomasz: "Morphological Analysis in Inventive Engineering", Technological Forecasting & Social Change, Issue (126), 2018.
- 2- Cordts, Jerome Richard.: " Higher Education Executives' Responses to the 2002 National Survey of Higher Education Alliance Strategy and Practice: A Report of the Findings ", PhD, Human Development, Graduate School of Education, The George Washington University, 2003.
- 3- Duczynski, Guy: " Investigating traffic congestion: Targeting Technological and social interdependencies through general morphological analysis ", Technological Forecasting & Social Change, Issue (126), 2018.

4- Estrad, Isabel et al : " The role of interpartner dissimilarities in Industry-University alliances: Insights from a comparative case study " , Research Policy , No(45) , 2016.

5- Johannesson , Jokull: " " The Relationships among Strategic Intelligence Aggressiveness, Capability, and the Success of the Strategic Intelligence Function" , Phd , the College o f Business Administration , United States International University , 1994.

6- Haydo, Peter A: " From Morphological Analysis to optimizing complex industrial operation scenarios " , Technological Forecasting & Social Change , Issue(126) , 2018.

7- Kalac, Edin et al: " Competitive Intelligence: Importance and Application in Practice " , Review of Innovation and Competitiveness , Vol(1) , No(1) , 2015.

8- Johansen , Iver: " Scenario modelling with morphological analysis" , Technological Forecasting & Social Change , Issue(126) , 2018.

9- Keikha, Abbas et al: " Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan) , International Journal of Scientific & Engineering Research, Vol(7), Issue (3), 2016.

10- Kohtamäki , Marko et al : " Alliance capabilities: A systematic review and future research directions " , Industrial Marketing Management , No(68), 2018

11- Kruger , Jean-Pierre: " a Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa" , Master of Commerce , Business Management , University of South Africa , 2010.

12- Li , Zhigang et al : " The virtual alliance knowledge sharing model and selection strategy" , Procedia Computer Science , No(91) , 2016.

13- Li , Xiaoqing et al: " Knowledge sharing in China–UK higher education alliances " , International Business Review , Issue (23) , 2014.

- 14- Liebowitz, Jay: " Strategic Intelligence: Business Intelligence , Competitive Intelligence, and Knowledge Management " ,(Boca Raton , CRC Press (Auerbach Publication) , 2006).
- 15- Lin , Haiying: " Strategic Alliances for Environmental Improvements " , Phd, Department of Environmental Science and Public Policy , George Mason University , 2010.
- 16- Ma,Jinzhong et al: " _The applicable strategy for the courses alliance in regional niversities based on MOOC platform_ , Procedia - Social and Behavioral Sciences , No (176), 2015.
- 17- Mansor, Zuraina Dato:" International Strategic Alliance in Higher Education Sectors (Learning for Competitive Advantage) - A Case From Malaysian Private College " , The Journal of Human Resource and Adult Learning , Vol(5) , No(2) , 2009
- 18- Mendoza, Marlena Leon et al: " Strategic alliances in higher education in Ecuador: the challenge of knowledge transfer and its effect on the learning curve " , Suma de Negocios , Vol(5) , Issue (12), 2014.
- 19- McDowell ,Don: " Strategic Intelligence A Handbook for Practitioners, Managers, and Users" , (Maryland , Scarecrow Press , 2009).
- 20- Naidoo ,Vik & Hollebeek,Linda D: " Higher education brand alliances: Investigating consumers' dual-degree purchase intentions" , Journal of Business Research , Issue (69) , 2016.
- 21- Odendaal , Bernardus Johannes:" Competitive Intelligence with Specific Reference to the Challenges Facing the Competitive Intelligence Professional in South Africa" , Master , Security Studies, the Faculty of Humanities , University of Pretoria , 2004.
- 22- Pu ,Chamim Christopher: " Morphological Operations in Image Processing and Analysis" , Phd , Department of Computer and Information Science , Faculty of New Jersey Institute of Technology ,1993.
- 23- Ritchey, Tom: " General morphological analysis as a basic scientific modelling method" , Technological Forecasting & Social Change , Issue(126) , 2018.

النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الإستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والإستراتيجي للجامعات المصرية (جامعة عين شمس نموذجاً)

- 24- Rosevear , Scott G.: " Understanding the Formation of a Cross-Industry Alliance in the Knowledge Industry " , Phd , Education , The University o f Michigan , 1999.
- 25- Seitovirta, Laura Camilla: " The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making " , Master's , Department of Management and International Business , Aalto University, School of Economics,2011
- 26- Shakeri, Roya& Radfar, Reza:" Antecedents of strategic alliances performance in biopharmaceutical industry: A comprehensive model", Technological Forecasting & Social Change, Issue (122), 2017.
- 27- Smith , Penny Little: "Planned Change in Higher Education:a Case Study of the Nassp Alliance for Developing School Leaders " , Phd , the Department of Educational Leadership and Policy Analysis , East Tennessee State University , 1994.
- 28- Tsang , Eric W. K.: "Motives For Strategic Alliance: a Resource-based Perspective " , Scandinaviaian Journal of Management , Vol(14), Issue(3).1998
- 29- Wolter, Katja: " Application Management: challenges – Service Creation-Strategies " , in Frank Keuper , Christian Oecking , and Andreas Degenhardt ^(eds) , (wiesbaden, Gabler-Verlag,2011).
- 30- Zec ,Marin & Matthes, Florian: " Web-based software-support for collaborative morphological analysis in real-time " , Technological Forecasting & Social Change , Issue(126),2018.
- 31- Kwon, Heeyeul et al: "Toward data-driven idea generation: Application of Wikipedia to morphological analysis " , Technological Forecasting & Social Change , Issue (132) , 2018.