

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

إعداد

د/ عنتر محمد أحمد عبد العال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة سوهاج

### ملخص الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي " كيف يمكن للجامعات المصرية تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال تبنيتها لنظام الذكاء الاستراتيجي؟ ولتحقيق هذا الهدف فقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وأبرزت الدراسة عن عدد من النتائج كان أهمها ان الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة في مواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات و اشتداد المنافسة، كما يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال دوره المزدوج الهجومي والدفاعي وفي نهاية الدراسة أوصت بأنه لنجاح ممارسات الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية يحتاج تطوير للبنية التحتية التكنولوجية المناسبة لتدعيم عملياته بدقة وتقليل التكاليف والعمل على إنشاء وحدات للذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية .

**الكلمات الافتتاحية:** الذكاء الاستراتيجي المزايا التنافسية، الجامعات

المصرية

### Study Summary

The problem of the present study is the question: "How can Egyptian universities achieve sustainable competitive advantages through their adoption of the strategic intelligence system?" To achieve this objective, the study used the descriptive approach as the appropriate method for studying social and human phenomena

The study revealed a number of results, the most important of which is that strategic intelligence has become one of the main pillars for achieving the competitive advantages of different institutions in facing the challenges caused by technological changes and the information revolution and the intensification of competition. The economic intelligence contributes to achieving sustainable competitive advantage through its dual offensive and defensive role. The study recommended that the success of strategic intelligence practices in Egyptian universities requires the development of appropriate technological infrastructure to strengthen its operations accurately and reduce costs and work on the establishment of units of strategic intelligence in the university Egypt

*Key Words: Strategic Intelligence Competitive Advantages, Egyptian Universities*

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

إعداد

د/ عنتر محمد أحمد عبد العال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة سوهاج

المقدمة

لقد شهد العالم تحولا جذريا في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية , وأسفرت عولمة الأسواق والإنتاج عن إدماج الأسواق الوطنية في تجارة عالمية واحدة , وقد تعزز هذا التحول من خلال تراجع الحواجز التجارية والتطورات الأساسية في تكنولوجيات الاتصال والمعلومات والنقل كما أسفرت عن زيادة الإنتاج العالمي والاستثمار الأجنبي وزيادة الواردات والصادرات والضغوط التنافسية الهائلة بين الدول والصناعات (Hill, C.W.L., 2005).

ولقد كان لهذه التغييرات اثر كبير في موازين القوى في العالم كله , وارتبطت تلك التغييرات ارتباطا وثيقا بمدي حصول الدول المختلفة وامتلاكها للمعلومة مما أدى إلى زيادة الطلب على اقتناء والتحكم بالمعلومات المختلفة حيث يعمل الجميع سواء أكانت دول أو مؤسسات من اجل اقتناء المعلومة والتحكم بها ,وقد ترتب على ذلك وجود ثقافة جديدة موسومة بروح المنافسة وحيانا بروح الصراع ,وبالتالي أصبحت المعلومة من صميم عمل الشركات والمؤسسات المختلفة وأصبحت تلك الشركات تدرك تماما ان قدرتها على المنافسة مرتبة ارتباطا وثيقا بقدرتها على حصولها على المعلومات وقدرتها على تلقي إشارات قبل غيرها وتحليلها للنظر في وضعها المستقبلي , وهذه القدرة لا يمكن ان تحقق إلا باستخدامها منهاجا جديدا اطلق عليه منهج الذكاء

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

الاستراتيجي ، والذي ظهر في الفكر الإداري المعاصر كألية وأداة فعالة لفهم متطلبات البيئة المحيطة، حيث حول نشاط المؤسسات من نشاط علاجي إلى نشاط استباقي ووضحت المعلومة لها بعد استراتيجي وأداة لفحص وتحليل متغيرات بيئتها من أجل تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى المحيط الداخلي والتقاط إشارات عن الفرص المتاحة وتفسير تهديدات محيطها الخارجي لمحاولة إيجاد حلول تساعد على التكيف معها

حيث يمكن النظر إلى الذكاء الاستراتيجي وفقا لما أشار به ثام *Tham* وكيم *Kim* على أنه ما تحتاجه المؤسسة لمعرفة بيئة أعمالها الخارجية وحياتنا الداخلية لتمكينها من الحصول على نظرة ثاقبة للعمليات الحالية، وتوقع التغيير وإدارته في المستقبل، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة الأعمال للعملاء، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة ( *Tham, K.D. & Kim, H.M., 2002*).

كما بدأت المؤسسات المختلفة تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، وبدأت تحاور حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء (الشعوري والتنافسي والأعمال) وتدريب قيادتها على تنمية عناصرها وإدارته بفاعلية وقد برز الذكاء الاستراتيجي الذي يرسم به قادة المنظمات والذي يحذو بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلاً عن تهيئته لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية على شكل خاص فضلاً عن ذلك يأخذ الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة وغيرها ( عمران ، 2015م).

ولقد أشار الصالح (2012م) إلى أن كثيراً من المفاهيم التي كانت الجامعات في معظم دول العالم تتأى بنفسها عن التعامل معها، مثل مفاهيم السوق والعملاء والتنافسية، أصبحت قضايا ذات أهمية وضرورة للجامعات،

وأصبح البحث عن فهم أصيل ومتعمق لمصطلح التنافسية بين الجامعات ومتطلبات تحقيقها عملاً أصيلاً وليس تكميلياً أو اختيارياً أمام الجامعات. من هذا المنطلق نبعت فكرة الدراسة الحالية والتي تعد محاولة لدراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية

ثانياً: مشكلة الدراسة

أن الأزمات والتغيرات العالمية التي ظهرت خلال عقد التسعينات وزيادة العولمة وثورة المعلومات والمنافسة الشديدة جعلت من الصعوبة بإمكان على مسؤولي الإدارة الجامعية بمختلف مستوياتها من إدارة جامعتهم بالطرق التقليدية، حيث يقع على عاتقهم العديد من المهام الإدارية والفنية والقدرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب وذلك لتحقيق أهداف الجامعات المرسومة باستراتيجيتها المختلفة بصفة عامة وأهدافهم الشخصية من إدارة مؤسساتهم كما أن تلك الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي، استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس المعرفة والتنمية والخبرة ومبادئها، وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر والتي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة، مما زاد من أهمية تحليلها ومتابعتها باستمرار ومحاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها، وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء (العبيدي: 2010م)

ومن المؤكد أن العصر الراهن يشهد ويشهد تراجع دور ووظيفة نظم التعليم العالي التقليدية فلم يعد قطاع التعليم منعزلاً عن الانتشار العالمي لتكنولوجيا المعلومات، فالتعليم العالي يتأثر بعدد من العوامل والقوى، والتسارع المذهل في تكنولوجيا المعلومات، حيث يبرز دورها في إعادة تشكيل الجامعات في ظل التغير الدائم والمتسارع في التكنولوجيا والتحول الديمغرافية، وعولمة

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

المؤسسات وغيرها من التحديات المستقبلية التي لا يمكن الوقوف حيالها مكتوفي الأيدي.

وقد أجريت بعض الدراسات للتأكيد على ضعف الذكاء الاستراتيجي أو احد عناصره ( الذكاء التنافسي - الذكاء الاقتصادي- إدارة المعرفة) بالجامعات المصرية , كما أجريت العديد من الدراسات التي تناولت سبل تحسين المركز التنافسي للجامعات ,فقد أشارت دراسة أمين (2017) إلى وجود مؤشرات تدل على انخفاض القدرة التنافسية للجامعات المصرية , مما يبعد الجامعات المصرية عن الترتيب الدولي للجامعات العالمية ,كما أشارت دراسة عبد العزيز (2015م) إلى عدم وجود أي جامعات عربية أو مصرية في تصنيف التايمز، ويرجع احتلال الجامعات العربية لمراكز متأخرة في التصنيفات العالمية للجامعات إلى قلة الجهود التي تبذلها الجامعات العربية لتحسين جودتها والنشر العلمي بها، والذي يعد أهم معيار في تصنيف الجامعات عالميا، ورغم ذلك فإن هذه الجامعات لديها بعض الفرص التي يمكن أن تساعد في تدعيم مركزها التنافسي وتعينها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية كالتعاون مع الهيئات المعنية بالبحث العلمي والنشر، وتقديم التقدير والاعتراف العلمي لمن يقوم من أعضائها بالنشر الدولي وتحفيزهم ماديا أو معنويا

وقد توصلت دراسة هاشم (2012) إلى نتائج من أهمها وجود قصور في جودة المعرفة القائمة على أساس التفاعل والاحتكاك بين أعضاء بيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظرائها من الجامعات الأجنبية وقد أوصت الدراسة إدارة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي من خلال القيام بمشروعات بحثية مشتركة حول إدارة المعرفة، واستثارة الحالة الإبداعية لديهم وتمييتها.

في حين أشارت دراسة عبد الباسط محمد دياب (2010) والتي هدفت إلى التعرف على الخبرات والتجارب الدولية في مجال القدرة التنافسية للجامعات ورصد واقع الجامعات المصرية وترتيبها في هيكل تصنيف الجامعات العالمية، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين وتطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات والتجارب الدولية.

كما أكدت بعض الدراسات (عباس، 2006م) (حسن، 2006) على عدم جود الجامعات المصرية في قائمة التصنيفات الدولية حيث عمدت تلك الدراسات إلى التعرف على أهم المعوقات التي تعرقل تحسين وضع الجامعات المصرية، والتي تمثلت في مجموعة من المشكلات منها ما يتعلق بإدارة العملية التعليمية، ومنها ما يتعلق بالبحوث والتطور أو ما يرتبط بجودة التعليم وذلك بسبب غياب معايير قومية موحدة، ومنها ما يتعلق بانخفاض جودة مخرجات العملية التعليمية. كما أشارت هذه الدراسات إلى ضرورة تطوير سياسة القبول بالجامعات مع مراعاة الطاقة الاستيعابية للجامعات، وتطوير الخطط والبرامج الدراسية وتحديثها، وتنمية الموارد البشرية والارتقاء بمستوى التأهيل والكفاءة والخبرة، وكذلك الارتقاء بمستوى البحث العلمي والدراسات العليا وإعطاء دور أكبر للقطاع الخاص.

وعلاوة على ذلك فقد تعرضت العديد من الدراسات السابقة للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمزايا التنافسية، فقد أكدت دراسة (المقادمة، 2013) على ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية المبدعة وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك بين توفر القدرات والمهارات وتحقيق الميزة التنافسية في ظل الثورات المعرفية . وفي نفس السياق أشارت دراسة (بريش، 2005) إلى ان العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسات عن بعضها، لأن قدراته الإبداعية هي الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية ، في حين أشارت دراسة (الدهدار، 2006) هناك علاقة بين التحسين

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

المستمر والاهتمام بالعنصر البشري وبين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي

والى جانب ذلك فقد أكدت دراسة زايد (2008) على أن التنافس في مجال التعليم العالي أصبح امر واقعي، حيث ارتفعت أعداد الجامعات والمعاهد الأكاديمية والعلمية والبحثية الحكومية الخاصة، على المستوى القومي أو الإقليمي والعالمي ، والجامعات المنشأة حديثا وجدت لتنافس في سوق التعليم، مما أوجد منافسة شرسة بينها وبين الجامعات القديمة بالتالي أكدت الدراسة على ان الجامعة التي لن تسعى للوصول إلى ميزة تنافسية فسوف تفقد المكان والمكانة. كما أنّ دراسة أحمد (2004) أكدت على أهمية توفير ميزات تنافسية بين الجامعات لتكون الأفضل في ضوء التحولات العالمية واقتصاد المعرفة ، بما يسمح لها بجذب أفضل العناصر البشرية ، لتبدأ حالة من التنافس بين الجامعات لإحداث تغييرات استراتيجية في مختلف هياكلها المادية والمعرفية حتى تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية

الأمر الذي يتطلب من الجامعات إعادة النظر في كثير من ممارساتها التقليدية، فبرز الذكاء الاستراتيجي ( *Strategic Intelligence* ) كأداة فاعلة لتوجه المؤسسات المختلفة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها وتمكين المسؤولين من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها .حيث اكد ميشيل ماكوبي *Maccoby* إن السبب الرئيسي في نجاح العديد من القادة في قيادتهم لمؤسساتهم وإدارتها هو امتلاكهم نوعاً مختلفاً من الذكاء الذي لم يصفه علماء النفس، وهو الذكاء الاستراتيجي حيث عرفه بأنه ذكاء يتصف به قادة المؤسسات وعناصره هي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة القدرة على تحفيز العاملين *Maccoby*, *Michael* (2017)

اضف إلى ذلك فإن الذكاء الاستراتيجي يعد أحد أنواع الموارد غير الملموسة للجامعات المصرية وأحد مصادر القوة الاستراتيجية التنافسية لها، باعتباره من أحد أدوات النجاح الاستراتيجي المتجسد في الجودة والتفوق الاستراتيجي، والذي يعمل على ربط المؤسسات الذكية بالقدرات الأساسية التي يتمتع بها أفرادها كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات وكذلك الاهتمام بتنظيم المعرفة الضمنية حسب قواعد معينة تلائم المنظمات لتحويلها إلى معرفة ظاهرة تلائم قدرات منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية في إقامة خطوط الاتصال الإلكتروني على نحو يساعدها على الاستجابة لطلبات الزبون إلكترونياً، وكذلك تعمل تلك المنظمات بآليات تبادل المعلومات الإلكترونية ( الإدارة الإلكترونية ) وإدارة الشراكة الاستراتيجية في بيئة المنافسة العالمية والدولية والمحلية، ويعتمد ذلك على تشخيص مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي بأبعاده التي تحتاجها تلك المنظمات ( الطائي والخفاجي، 2009م).

ومن هذا المنطلق بدأت الجامعات المختلفة تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي في العصر الحديث ومدى احتياجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق الموازنة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى كالذكاء العاطفي، والذكاء التنافسي وذكاء الأعمال ( عوض، 2013م)، حيث يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها مسؤولي الجامعات المصرية والتي تتيح لهم إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل الجامعات المصرية والبحث عن أفضل السبل والإمكانات التي توفر أستحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للجامعات من خلاله التفوق على الآخرين، ويساعد الذكاء الاستراتيجي الجامعات في تحقيق أهدافها بعيدة المدى ويمكن القادة من اقتناص الفرص والتكيف مع المتغيرات (الرواشدة، 2013م)

ولما للذكاء الاستراتيجي من أهميه فقد أخذت الجامعات العالمية بعمليات الذكاء الاستراتيجي بها، لتمكينها من المنافسة في هذا الخضم الكبير من

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

التغيرات كما أنها تساعدها لاستباق الأزمات والتهيب لمواجهتها ، فأصبح نشاط تلك الجامعات نشاطاً استبقياً وليس علاجياً ,وإذا كان هذا الحديث ينطبق على الجامعات العالمية ,فبالتالي ينطبق على الجامعات ومن هنا جاءت الفكرة الأساسية لتلك الدراسة والتي تتمثل في محاولة كيفية تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي, وذلك لما يوفره الذكاء الاستراتيجي لمسؤولي الجامعات من الحصول على المعلومات والتي تعد جوهر عملية اتخاذ القرار التربوي.

ثالثاً : أسئلة الدراسة

تأسيساً على ما سبق عرضه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي " كيف يمكن للجامعات المصرية تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال مدخل الذكاء الاستراتيجي؟  
وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي يمكن الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية

1. ما الذكاء الاستراتيجي وأهميته في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟
2. ما المرتكزات الأساسية للمزايا التنافسية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟
3. ما واقع المزايا التنافسية بالجامعات المصرية وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي ؟
4. ما دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية؟
5. ما التوصيات المختلفة والتي من شأنها تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي ؟

رابعاً : أهداف الدراسة

لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية، والهدف من الدراسة يفهم عادةً على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث بإعداد هذه الدراسة و البحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية

ذات قيمة و دلالة علمية وعلى هذا تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف  
الآتية :

- التعرف على ماهية الذكاء الاستراتيجي وخصائصه وأدواره في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة
- التعرف على المرتكزات الأساسية للمزايا التنافسية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة
- التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية
- التوصل إلى عدد من التوصيات المختلفة والتي من شأنها تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية  
خامسا :أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

- محاولتها التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية وبالتالي تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تربط بين مفهوم وخصائص الذكاء الاستراتيجي والمزايا التنافسية للجامعات المصرية
- كما تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الدراسة حيث تبحث في موضوع الذكاء الاستراتيجي والذي تفتقر اليه الدراسات العربية في مجال الإدارة العامة بعامه والتربوية بخاصة , ولذلك تعد تلك الدراسة على حد علم الباحث من أوائل الدراسات العربية التي تتناول تلك العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية
- وبالتالي يأمل الباحث في إمكانية الاستفادة من نتائجها قدر المستطاع لتطوير التعليم الجامعي المصري ليتمشى مع المنافسة الشديدة التي تتعرض لها .

سادساً : مصطلحات الدراسة

أ- الذكاء الاستراتيجي

1. يعرف كوربي (Quarmby,2003) بأنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به المديرين في المستويات العليا من الإدارة من اجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة
2. وإلى جانب ذلك عرفها ديجنارو وآخرون ( Degenaro, et, VI :2000,al بأنه "أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، وبما يدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية
3. ويتفق ( الطائي , والخافجي , 2009م) على نفس المفهوم السابق حيث يؤكدان على ان الذكاء الاستراتيجي يعتمد على " المعلومة ذات التوجه الاستباقية أي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المنظمة، وهي منطوية على درجة عالية من عدم التأكد، وتلعب دور هام في عملية تكييف المنظمة مع بيئتها المتغيرة، وتهدف إلى صياغة أهدافها الاستراتيجية
4. كما تعرف ( الرواشدة , 2013م) الذكاء الاستراتيجي بأنه " هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات ومنسوبيها تتمثل في ( الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، القدرة على التحفيز العاملين، الشراكة )، ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.
5. بينما يرى دو توت و سيوداس ( Du Toit, A.S.A. & Sewdass, N., 2014). بان الذكاء الاستراتيجي منصة مفيدة لتوليد البيانات التي تحدد ليس فقط أداء المؤسسة ولكن أيضا قدرتها التنافسية مع المنافسين الآخرين في نفس الصناعة

ومما سبق يمكن تقديم تعريف للذكاء الاستراتيجي وفقا للدراسة الحالية في انه يمثل قدرة مديري المستقبل بالجامعات المصرية على استشراف المستقبل

والإدراك التام للبيئة الخارجية التي تحيط بها، للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مع النظرة المستقبلية لتأثير تلك القرارات على الإداء الكلى للجامعة .

ب- المزايا التنافسية

1. يعرف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية ( *US Competitiveness Policy Council, 1992* ). بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي اختبار الأسواق الدولية في حين يتحصل أفراد تلك الدولة على مستوى دخل مستمرا ومستداما على المدى الطويل، المدى الذي من خلاله تستطيع الدولة في ظل شروط السوق الحرة إنتاج منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل لأفرادها في الأجل الطويل"

2. بينما يعرف التقرير السنوي للتنافسية العالمية بأنها "قدرة الأمة على إيجاد بيئة تحافظ على المزيد من القيمة لمشاريعها، وتزيد من الرخاء لشعبها من خلال مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة ، ومستوى الإنتاجية يحدد بدوره مستوى الرخاء الذي يمكن أن يحققه الاقتصاد (Klaus .S, Xavier ,M(2014)

3. وإلى جانب ذلك يشير مركز ايمد للتنافسية العالمية إلى ان القدرة التنافسية تشمل الطريقة التي تدير بها دولة ما مجمل مواردها وكفاءتها لزيادة رخاء مواطنيها كما أنها تعني بها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها *IMD World Competitiveness Center (2017)*

4. في حين أشار الإبراهيم في تعريفه للميزة التنافسية بأنها «نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وأن الفكرة تركز في القيمة التي خلفها لتزويد الزبون وبطريقة عالية الكفاءة (الإبراهيم، 2009م)

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

وفي ضوء التعريفات السابقة يجد الباحث أن الميزة التنافسية تعني السمات والخصائص التي تميز جامعة ما عن غيرها من الجامعات المنافسة ، وتحقق لهذه الجامعة قدرة على تقديم الخدمات بالجودة العالية وفي الزمان والمكان الملائمين وبأقل التكاليف مع قناعتها بأن البقاء للأجدر .

سابعاً :حدود الدراسة

أ- الحدود الموضوعية تقتصر الدراسة الحالية على دراسة تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي , لذا فان الدراسة تقتصر على متغيرين أولهما التعرف على المرتكزات الأساسية للذكاء الاستراتيجي وثانيهما التعرف على أسس المزايا التنافسية في الجامعات المصرية وتوضيح مفهومها وأهميتها وخصائصها وأبعادها وشروطها ثم تتعرض الدراسة لتوضيح كيفية تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للجامعات المصرية من خلال تبنيها لنظام الذكاء الاستراتيجي

ب- الحدود الجغرافية: تقتصر تلك الحدود في توضيح كيفية تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للجامعات من خلال تبنيها لنظام الذكاء الاستراتيجي في جمهورية مصر العربية

ت- الحدود الزمنية تقتصر الدراسة الحالية في عام 2017م.

ثامناً :منهج الدراسة

يقصد بالمنهج تلك الطرق والوسائل والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة ، من الميدان ولكل مشكلة بحثية بعض الخصائص التي تفرض على الباحث منهجاً معيناً لدراستها، وفي هذه الدراسة سوف يستعين الباحث بالمنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، فمن خلال خطوات المنهج الوصفي فان الباحث يقوم بوصف كلا من مفهومي الذكاء الاستراتيجي والمزايا التنافسية للجامعات المصرية وتشخيصهما وإلقاء الضوء على مختلف جوانبهما في

الجامعات المصرية ، وذلك بجمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي وعلاقتها بالمزايا التنافسية بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول كيفية تحقيق التنافسية للجامعات المصرية من خلال انتهاجها لنظام الذكاء الاستراتيجي .

لكي يتحقق ذلك تسير الدراسة الحالية وفقا للخطوات التالية:

تحليل للمركزات الأساسية للذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية .

تحليل للمزايا التنافسية للجامعات المصرية

تحليل لواقع المزايا التنافسية في ظل الذكاء الاستراتيجي بالجامعات

المصرية

تحليل لدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات

المصرية

توصيات لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للجامعات المصرية من خلال

تبنيها لنظام الذكاء الاستراتيجي

أولا : المركزات الأساسية للذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية

أ- مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعد مفهوم الذكاء من المجالات النشاط العلمي التي لها تاريخ غني بكثير من التفسيرات، وما زال هذا المفهوم يفتقر إلى الوضوح *Maccoby, Michael* (2017)

ولقد ظهرت الكلمة اللاتينية (*Intelligence*) لأول مرة على يد الفيلسوف الروماني سيشارون وشاعت هذه الكلمة في الإنجليزية والفرنسية (*Intelligence*) ، وتعني لغويا بالذهن (*Intellect*) ( والفهم ) (*Understanding*) والحكمة (*Sagacity*) لذا فان تناول النشاط العقلي لم يكن مقتصرًا على علماء النفس، وإنما تناولاه الفلاسفة قبلهم، وكان منهجهم في ذلك معتمد على المنهج التأملية

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

العقلي وهو نفس المنهج الذي أتبعه علم النفس قبل أن يصبح علما خاض للبحث التجريبي (العبادي, 2012)

وهذا ما أكد عليه (حسن, 2002) عندما أشار إلى أن الفلاسفة اهتموا منذ القدم حتى وقتنا الحالي بدراسة مفهوم الذكاء بداية من أفلاطون الذي كان ينظر للذكاء بأنه محصلة المظهر الإدراكي للنشاط العقلي

وتتفق مع القول السابق ناتالي أنا (Natalia Ana, 2013) بقولها أن مفهوم الذكاء الإنساني احتل حيزا واسعا في المحاولات الرامية للوقوف على حقيقته، تمثل ذلك في عدد لا نهائي من الدراسات والبحوث والنظريات متعددة المناهج والأساليب والتي تسعى للوصول إلى تصور واضح عن طبيعة الذكاء الإنساني، ومكوناته، وخصائصه ومظاهره، وأساليب التعبير عنه، وقياسه.

ونتيجة لذلك فقد اختلف الإداريون وعلماء النفس والفلاسفة في تعريف الذكاء بصفة عامة والاستراتيجي بخاصة، وعادة ما تستخدم كلمة الذكاء لتدل على معاني متعددة، حيث حصرت ناتالي أنا (Natalia Ana, 2013) معنى كلمة الذكاء في معنيين يكاد يكونا مختلفين حيث أكدت على أن المعنى الأول يركز على مفهوم الذكاء كنشاط يقوم به العقل أما المعنى الثاني فإنه يركز على المنتج النهائي من تلك العملية

وبالطريقة نفسها فإن مفهوم الذكاء الاستراتيجي *intelligence Strategic* له العديد من المعاني، فهناك اتجاه ينظر إليه باعتباره ميزة تنافسية، حيث أشار جونسون إلى أنه (Johnson, 2000) وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة وفهم قدراتهم. وفي نفس السياق يعرف كوربي (Quarmby, 2003) بأنه ذلك الذكاء الذي يتمتع به المديرين في المستويات العليا من الإدارة من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة

في المقابل فإنه يتم الجمع بين الذكاء الاستراتيجي مع أنواع أخرى من الذكاء لإيجاد معلومات ذات قيمة مضافة المعرفة بما يتماشى مع القرارات الاستراتيجية للمنظمة ((Abbas keikha Ebrahim hadadi,2016)

وهناك اتجاه آخر ينظر إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي كأداة لاتخاذ القرار فيشير (النعمي,2008م) إلى ان الذكاء الاستراتيجي يشكل أحد اهم عناصر صناعة واتخاذ القرار كما انه يؤدي إلى تحقيق التمييز من خلال توافر المقدره على إيجاد الحلول لمشكلات العمل المعقدة, وبدائل لتلك المشكلات وفي نفس السياق يؤكد كلارا أخرون (CLar,et,al,2008) بان الذكاء الاستراتيجي باعتباره مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص الملائم وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصحيح .

وينسحب المفهوم السابق على مفهوم ( الطائي , والخافجي , 2009م) حيث يؤكدان على ان الذكاء الاستراتيجي يعتمد على " المعلومة ذات التوجه الاستباقية أي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المنظمة، وهي منطوية على درجة عالية من عدم التأكد، وتلعب دور هام في 3عملية تكييف المنظمة مع بيئتها المتغيرة، وتهدف إلى صياغة أهدافها الاستراتيجية

كما يعرف كل من ليبواتز & شو و كاي الذكاء الاستراتيجي بأنه "معلومات استراتيجية هامة يتم تقديمها لكبار المديرين بعد إجراء عملية المسح والتحليل لها ، بحيث تؤثر على تغيير معتقدات المسؤولين وتغيير التزاماتهم وإجراءات التنفيذ لأعمالهم بشكل افضل (Liebowitz, J., 2006). ( Xu, M. & Kaye, R., ) (2009)

في حين يشير مارشاند & هيكس (Marchand, D. & Hykes, A., 2007) على أنه يوفر المعلومات الصحيحة المتاحة للأشخاص المناسبين لمساعدتهم في اتخاذ قرارات اقتصادية مستنيرة حول مستقبل منظماتهم وبدون هذه المعلومات،

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

يعتقد أنه سيكون من الصعب على الموظفين اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق المنافسة المطلوبة

وإلى جانب ذلك يعرفها مارك (XU Mark, 2007) وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة حول مستقبل عمل المنظمة

وعلاوة على ذلك تشير (الرواشدة , 2013م) إلى أنه "هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات ومنسوبيها تتمثل في ( الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، القدرة على التحفيز العاملين، الشراكة )، ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الصائبة، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

كذلك ينظر البعض إلى الذكاء الاستراتيجي باعتباره عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الاستراتيجية بشكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل وتشمل تحسين الخدمات للعملاء المشاركين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لذا فإنه يعتبر عملية معلوماتية يتم من خلالها الاطلاع على بيئة المؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها ( محمد وأخرون , 2012م)

كما يشكل الذكاء الاستراتيجي أداة استراتيجية تستخدم لتسهيل تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وبالتالي يرى دو توت و سيوداس ( Du Toit, A.S.A. & Sewdass, N., 2014). بأنها قاعدة هامة مفيدة لتوليد البيانات التي تحدد ليس فقط أداء المؤسسة ولكن أيضا قدرتها التنافسية مع المنافسين الآخرين في نفس المجال ، كما يرى ساليه ودوي ان الجهود نحو الذكاء الاستراتيجي تعد مهارة للبقاء والنجاح في عالم غير مستقر وغير ثابت ( Salih, A. & Doll, Y., 2013)

في حين يركز بعض العلماء على رأس المال الفكري حيث يؤكد ذلك أوبيت وأخرون ( Opait, G., Bleoju, G., Nistor, R. & Capatina, A., )

(2016). على أهمية دور ووجود رأس المال البشري داخل المنظمة باعتبارها مهمة في جمع المعلومات وتنظيمها واستخدامها باعتبار الموارد البشرية داخل المنظمة مثل الموظفين والمديرين أساسية في تحديد القدرة التنافسية للشركة من خلال استخدام أدوات مثل تحليل المنافسين وتحليل اتجاهات الصناعة الأوسع نطاقاً

وعلى الرغم من تباين المفاهيم المقدمة للذكاء الاستراتيجي من اتجاه إلى آخر إلا أنه يكاد تتفق جميع تلك التعريفات حول أهمية تلك العملية وعلى الدور الجوهري للمعلومة في تشكيل هذا المفهوم، والدور الهام في اتخاذ وصنع القرار ورسم الاستراتيجية للمؤسسة ومما سبق يمكن تقديم تعريف للذكاء الاستراتيجي في انه يمثل قدرة مديري المستقبل على استشراق المستقبل والإدراك التام للبيئة الخارجية التي تحيط المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مع النظرة المستقبلية لتأثير تلك القرارات .

#### ب- أهداف الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي أهدافاً محددة اختلف الباحثين في سردها , ففي هذا الصدد يشير عثمان (2017م) إلى ان أهداف الذكاء الاستراتيجي يمكن ان تتمثل فيما يلي:-

1. توفير تنبؤات وتحذيرات بالتهديدات المحيطة بالمنظمة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتلك التهديدات
2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

3. تطوير القناعات والآراء التخمينية بشأن الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس لحل المشكلات
4. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها للبيئة الخارجية وجعل المنظمات تبحث عن إيجاد صيغ ذكية في مجال البحث والتطوير
5. توفير معلومات استراتيجية تمكن المؤسسات المختلفة من فهم التهديدات والتحديات التي تحيط بها حاله ومستقبلية وإلى جانب ذلك فقد أشار السكندر توباك وآخرون *et al, 2001* , *Alexander Tübke* إلى ان أهداف الذكاء الاستراتيجي يمكن ان تتمثل في الآتي :

1. حيث يوفر الذكاء الاستراتيجي نظرة ثاقبة للمعنيين على الإمكانيات التقنية الحديثة في المجتمع.
2. كما انه يوفر العواقب الناجمة عن تحقيق هذه الإمكانيات.
3. كما يؤدي الذكاء الاستراتيجي إلى توفير مساحة أكبر للتفاعل لأولئك المعنيين.
4. وعلاوة على ذلك فقد أشارت احدى الدراسات إلى ان أهداف الذكاء الاستراتيجي تكمن فيما يلي :
5. تطوير عمليات المعلومات التي تمكن وتشجع الناس على التعرف بفعالية والاستفادة من المعلومات التجارية الاستراتيجية
6. توفير التكنولوجيا المناسبة لتمكين الاستخدام الفعال للمعلومات وتسليمها

7. بناء ثقافة تشجع الموظفين وتوجههم في استخدامهم للمعلومات من كل ما سبق يمكن القول بان الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى تمكين الجامعات من الاستجابة لتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية من خلال النهوض بمهمة جمع وتوفير معلومات استراتيجية وتحليلها للبيئة الخارجية وجعل

الجامعات تبحث عن إيجاد صيغ ذكية في مجال البحث والتطوير وعن فهم التهديدات والتحديات التي تحيط بها حاله ومستقبلية و يمكن إجمالي أهداف الذكاء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في النقاط الآتية :

1. توفير تنبؤات وتحذيرات بالتهديدات المحيطة بالجامعات المصرية وكلياتها المختلفة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتلك التهديدات
  2. تمكين الجامعات المصرية من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
  3. تطوير القواعد والآراء التخمينية بشأن الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس لحل المشكلات بالجامعات المصرية
  4. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها للبيئة الخارجية وجعل الجامعات المصرية تبحث عن إيجاد صيغ ذكية في مجال البحث والتطوير
  5. توفير معلومات استراتيجية لتمكن الجامعات المصرية من فهم التهديدات والتحديات التي تحيط بها حاله ومستقبلية
  6. يوفر الذكاء الاستراتيجي نظرة ثاقبة للقائمين على الجامعات المصرية على الإمكانيات التقنية الحديثة
  7. يؤدي الذكاء الاستراتيجي إلى توفير مساحة أكبر للتفاعل لأصحاب المصلحة بالجامعات المصرية
  8. تطوير نظام المعلوماتي بالجامعات المصرية
  9. كما يعمل الذكاء الاستراتيجي على بناء ثقافة معلوماتية وتوجيه المنسوبي الجامعات المصرية إلى كيفية استخدامهم للمعلومات
- ت- أهمية الذكاء لاستراتيجي

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال التعرف على الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، وهي كالاتي (كنوش , 2015م) ( محمد وأخرون , 2012م) :

1. دوره في ترسيخ السمات القيادية. حيث تبرز أهمية هذا الذكاء في الرفع من قدرات المديرين والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل

2. دوره في عمليات التغيير حيث يعمل على استشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال

3. دوره كسلاح تنافسي حيث يعمل على تحقيق موقع تنافسي متقدم قياسا داخل المنظمة

4. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرار باعتباره عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب

5. وعلاوة على ذلك تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة

6. وإلى جانب ان الذكاء الاستراتيجي يقود إلى التميز من خلال توفر المقدره على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة

ونخلص مما سبق ان للذكاء الاستراتيجي أهمية بالنسبة لعضو هيئة التدريس والقائمين على العملية الإدارية للجامعات من حيث انه يعمل على ترسيخ السمات القيادية لدى قادة الجامعة وبالطريقة نفسها فان للذكاء الاستراتيجي أهمية بالنسبة للجامعة كمؤسسة من حيث كونه يعمل كميزة تنافسية للجامعات ودوره في قيادة عملية التغيير وصناعة القرار في بيئة جامعية سريعة التغيير .

ث- خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي بعدد من الخصائص اختلف في تحديدها رجالات الإدارة , ومن بين تلك الدراسات التي أشارت إلى خصائص الذكاء الاستراتيجي ما حدده مايكل (Maccoby, Michael (2017) من خصائص الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:

1. التكامل: ويعني تكامل جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي بحيث تعمل كل تلك الأبعاد كوحدة واحدة , وكل بعد من تلك الأبعاد له وظيفة تميزه عن غيره من الوظائف إلا أنها تتكامل تلك الوظائف لتحقيق أهداف الذكاء الاستراتيجي..
  2. سهولة المنال: ويقصد بها إتاحة إمكانية الحصول على المعلومات بطريقة مناسبة وللشخص المناسب في الوقت الملائم ت-التعاون: ويقصد به تعاون جميع منسوبي المؤسسة ( قادتها وأعضائها ) بهدف تحديد التحديات والتهديدات التي تواجه المؤسسة وكيفية التغلب عليها .
- وعلاوة على ذلك فقد أشارت القهوي (2013م) إلى ان خصائص الذكاء الاستراتيجي تتمثل فيما يلي :

1. تكون من مصادر خارجية في الأغلب، وقسم منها داخلية
2. معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل ؛
3. معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة؛
4. معلومات متعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة
5. معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحس تساعد الإدارة في رؤية المستقبل.

كذلك أشار ماكوبي (Maccoby, et al,2004 إلى ان الذكاء الاستراتيجي يتسم كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات كما يلي :

1. الاستشعار *Sensing* يشمل تحديد المؤشرات الخارجية المناسبة للتغيير.

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

2. الجمع *Collecting* يركز على طرق جمع المعلومات ذات الصلة والتي يمكن أن تكون ذات مغزى
  3. التنظيم *Organizing* (يساعد على هيكلية المعلومات التي تم جمعها في الأشكال المناسبة ووسائل الإعلام).
  4. المعالجة *Processing* يشمل تحليل المعلومات بالطرق والأدوات المناسبة.
  5. التواصل: يركز على التعبئة والتغليف وتبسيط الوصول إلى المعلومات للمستخدمين
  6. الاستخدام *Uses* يركز على تطبيق المعلومات في القرارات والإجراءات.
- ومما سبق يمكن القول بان الذكاء الاستراتيجي يتميز بانها معلومات سهلة الحصول عليها تأتي من مصادر خارجية في الأغلب و ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل ؛كما أنها غير رسمية ومتعددة الأبعاد وغير محددة تكون ذات مدى واسع، وتتضمن نظرة عامة للمنظمة
- ج- عناصر الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية
- لقد أورد مسلم (2015م) عدد من المبادي الأساسية التي تعتمد عليها عناصر الذكاء الاستراتيجي كما يلي:
1. رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة باستراتيجية الجامعات المصرية.
  2. قاعدة الوقت المناسب، أن يكون هادفا ويخضع لتعديل المستمر لزيادة القيمة.
  3. التنسيق والسيطرة في الجامعات المصرية .
  4. دعم القرار بالجامعات المصرية.

و ارتباطاً بما سبق فبعد عرض المبادئ التي تقوم عليها عناصر الذكاء الاستراتيجي فان ماك دووي *McDowell,2009* حدد عدد من العناصر الأساسية للذكاء الاستراتيجي تتمثل فيما يلي :-

- الاستشراق.
- تفكير النظم.
- الرؤية المستقبلية.
- الشراكة.
- الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)
- الحدس.
- الإبداع.

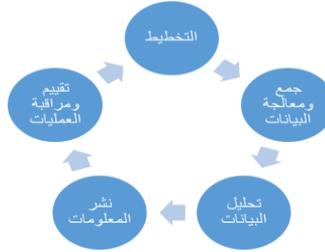
ومما سبق يمكن القول بان اهم عناصر الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية تتمثل في الاستشراق والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والقدرة على تحفيز العاملين والحدس والإبداع

ح- مراحل الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية أشارت لورا سوتيفيرتا *Seitovirta, 2011* إلى ان مراحل الذكاء الاستراتيجي تتكون من خمس مراحل أساسية وهي كالتالي :

- المرحلة الأولى من دورة الذكاء الاستراتيجي تتمثل في التخطيط لعمليات الذكاء *to plan the intelligence actions* وذلك عن طريق ترجمة احتياجات العملاء ووضع متطلبات خطة التطوير
- والمرحلة الثانية تتمثل في جمع ومعالجة البيانات *to collect and process data* . حيث يتم في تلك المرحلة جمع البيانات من داخل وخارج المؤسسة مع إجراء التصنيف الأولي للبيانات التي تم جمعها والحد من فقد البيانات بها .

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

- المرحلة الثالثة تتمثل في تحليل البيانات *is to analyze the data* التي تم جمعها في المرحلة الثانية
- المرحلة الرابعة حيث يتم نشر المعلومات *is disseminated* مع عرض الأفكار التي سوف تقدم إلى العميل.
- المرحلة النهائية هي تقييم ومراقبة العمليات *to evaluate and control the process* ويتم ذلك من خلال جمع ردود الفعل ( التغذية الراجعة )وتقييم ما إذا كانت العملية قد استوفت احتياجات العميل من عدمه وربما إعادة تشغيله إذا فشلت في القيام بذلك.



### شكل (2) يوضح مراحل الذكاء الاستراتيجي

وفي الوقت نفسه حدد ماك دووي (McDowell,2009) المراحل الأساسية لعملية الذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي:

1. تحديد العملية التي سيوظف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها.
2. تطوير المفهوم.
3. تحديد المشكلة.
4. توضيح الصلاحيات.
5. عمل خطة للمشروع.
6. جمع وتقييم البيانات المدخلة.
7. تحليل ودمج البيانات.
8. استنباط الفرضيات.

9.مراجعة التقدم.

10.إعداد تقرير التقييم الاستراتيجي.

11.المراجعة النهائية في ضوء الصلاحيات المتوقعة.

12.توزيع التقرير على المدراء والزيائن.

ومن كل ما سبق يمكن القول بان دورة الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية تتمثل في التخطيط لعمليات الذكاء وجمع ومعالجة البيانات ثم تحليلها وبعد مرحلة التحليل يتم نشر المعلومات مع عرض الأفكار التي سوف تقدم للعميل وتأتي المرحلة الأخيرة في عملية تقييم وتقويم تلك العمليات ومراقبتها

خ- مستويات الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية

لقد أفردت لورا سوتيفيرتا *Seitovirta, 2011* تقسيما لمستويات الذكاء الاستراتيجي , حيث قسمتها إلى ثلاث مستويات مستوى استراتيجي وتكتيكي ومستوى تشغيلي واجمل الاختلاف بين تلك المستويات فى الجدول التالي

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

جدول (1) يوضح الاختلاف بين مستويات الذكاء الاستراتيجي

يعد بمثابة إطار للمستويات الأخرى الأدنى منه، وله آثار بعيدة المدى ويتم اتخاذه بشكل غير منتظم ويلتزم لتحقيقه العديد من الموارد المكثفة بالإضافة إلى اهتمامه بالجانب التنافسي للمؤسسة	المستوى الاستراتيجي <i>Strategic Intelligence Analysis (SIA)</i> على مستوى الجامعة
يعمل كحلقة وصل بين المستوى الاستراتيجي (الكلّي) والمستوى التنفيذي (الجزئي) مع التركيز على القضايا الفردية والمحددة وتعمل على المستوى الوظيفي وصناعة و اتخاذ القرارات أقل انتشارا من القرار الاستراتيجي. ويشتمل على صياغة وتنفيذ السياسات التي يقررها المستوى الاستراتيجي	المستوى التكتيكي <i>Tactical Intelligence Analysis (TIA)</i> على مستوى الكليات
يدعم اتخاذ القرارات اليومية التي تؤثر على المنظمة لفترات زمنية أقصر.	المستوى التشغيلي <i>Operational Intelligence Analysis (OIA)</i> على مستوى القسم

وبالتالي يمكن القول بان الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية ينقسم الى ثلاثة مستويات متدرجة من المستوى الاستراتيجي والذي له آثار بعيدة المدى ويتم اتخاذه بشكل غير منتظم كما انه يهتم بالجانب التنافسي للجامعات ويليه المستوى التكتيكي والذي عمل كحلقة وصل بين المستوى الاستراتيجي

(الكلية) والمستوى التنفيذي (الجزئي) ويشتمل هذا المستوى على صياغة وتنفيذ السياسات التي يقرها المستوى الاستراتيجي وأخيرا المستوى التشغيلي حيث يشمل هذا المستوى اتخاذ القرارات اليومية التي تؤثر على الجامعات لفترات زمنية أقصر

ثانيا: المزايا التنافسية للجامعات المصرية

لقد ارتبط ظهور مفهوم التنافس الدولي بين الجامعات في بدايات القرن الحادي والعشرين ارتباطا وثيقاً بظهور التصنيفات الدولية لمؤسسات التعليم العالي والجامعات ، حيث تحتل الجامعات المتميزة المراتب العليا في تلك التصنيفات السنوية من بين أفضل مائة أو خمسمائة جامعة على مستوى العالم ، من حيث امتلاكها مجموعة خصائص ذات المستوى المتميز عالمياً، كما أنها القادرة على جذب أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، مع عدم اعتمادها على مصدر واحد للتمويل، بل تتعدد مصادر التمويل بين تمويل حكومي، وتمويل من خلال الفوز بمشروعات تنافسية من مصادر خاصة وحكومية، وإيرادات الرسوم الدراسية، ومنح وهبات ووقف، مما يعطيها قدر كبير من الحرية الأكاديمية دون قيود أيديولوجية أو سياسية، لتكون قادرة على وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بها في مناخ حماية حقوق الملكية الفكرية. (الحوت وآخرون ، 2015م)

أ- مفهوم الميزة التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة، ولقد تطور هذا المفهوم خلال العقود الثلاثة الماضية ، كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق، وحتى الآن لا يوجد اتفاق على تعريف دقيق ومحدد للتنافسية ووجود اختلاف في المفاهيم من حيث نقطة تركيزها سواء أكانت عالمية أم دولية أم على مستوى المؤسسات ، وعلى الرغم من ذلك سوف نقدم بعض تلك التعريفات

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) المزايا التنافسية على أنها : " القدرة التنافسية هي الدرجة التي تستطيع بها الدولة ، في ظل التجارة العالمية الحرة وظروف السوق ، إنتاج سلع وخدمات تلبي اختيارات واحتياجات الأسواق الدولية، مع الحفاظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفرادها وزيادته على المدى الطويل ". ويبرز هذا الفهم وجهة نظر مفادها أن القدرة التنافسية متضمنة في نوع النظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدولة (مدياني، طحاوي، 2016م، 4)

وبالطريقة نفسها يعرف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية ( Council on Competitiveness, 2017) حيث حدد القدرة التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الأسواق الدولية في حين يتحصل أفراد تلك الدولة على مستوى دخل مستمرا ومستدام على المدى الطويل ، حيث تستطيع الدولة خلال تلك الفترة أو المدى في ظل شروط السوق الحرة انتاج منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل لأفرادها في الأجل الطويل"

ويتفق التقرير السنوي للتنافسية العالمية مع منظمة التعاون الاقتصادي ومع مفهوم المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية طبقا لما ذكره كلوس واكسفير Klaus .S, Xavier ,M (2014) فإن القدرة التنافسية هي "قدرة الأمة على إيجاد بيئة تحافظ على المزيد من القيمة لمشاريعها، وتزيد من الرخاء لشعبها من خلال مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة ، ومستوى الإنتاجية يحدد بدوره مستوى الرخاء الذي يمكن أن يحققه الاقتصاد وإلى جانب يشير مركز ايمد للتنافسية العالمية إلى ان القدرة التنافسية تشمل الطريقة التي تدير بها دولة ما مجمل مواردها وكفاءاتها لزيادة رخاء مواطنيها كما أنها تعني بها قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها

IMD World Competitiveness

Center(2017) وبالتالي فان كلهما يركز على الازدهار والنمو بوصفهما نتيجة طبيعية وأساسية للقدرة التنافسية.

كما يعرف ( الحوت وآخرون ، 2015م)المزايا التنافسية بأنها تعني استعمال الملكات والمواهب وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل لاغتنام الفرص المتاحة ومصادر القوة لاكتشاف مجالات تحقيق تميز وتفوق على الآخرين بما يحقق تعميق الإحساس والإدراك الذاتي بالثقة بالنفس والقدرة على تحقيق مستقبل أفضل والتقدم إلى قمم النجاح ليمثل نموذج مثالي يحتذى به من خلال القبول العام للنتائج والإقبال على منتجات هذه المؤسسة من خلال بناء كيان من الثقة يتراكم ويزداد وينمو، وهو كيان قائم على الأثر والتأثير والانطباع والصورة الذهنية، وهذا المستقبل يمثل حلم وآمال وطموحات الأفراد والمؤسسات والأمة، وهذا يتولد بصناعة للمزايا التنافسية من خلال علاقة تفاعلية ذكية لامتزاز ومزج عبقرية المكان بعبقرية الزمان وبعبقرية الإنسان وصولاً إلى وضع متقدم بين باقي المنافسين سواء أفراد أو مؤسسات أو دول.

في حين أشار إبراهيم في تعريفه للميزة التنافسية بأنها «نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وأن الفكرة ترتكز في القيمة التي خلفها لتزويد الزبون وبطريقة عالية الكفاءة (الإبراهيم، 2009م)

ومن المعلوم لدى المشتغلين في الحقل التربوي أن المصطلحات والمفاهيم الجديدة تظهر أولاً في مجالات الصناعة والتجارة والاقتصاد ومنها تنتقل تدريجياً إلى مجال التعليم، وعليه يمكن القول أن مفهوم التنافسية بدأ ينتقل مؤخراً إلى حقل التعليم، حيث تشهد المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات تحديات جديدة مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد وحصولها على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية وغير ذلك

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

من التحديات وهذا يضع الجامعات المصرية في منافسة شديدة على المستوى المحلي والدولي

حيث أشار ( الجرجري والعزاوي, 2009, 30) بان الميزة التنافسية تُعدّ خاصية تُميّز الجامعة عن الجامعات المُنافسة من جِراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تُؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من خدمات ذات قيمة متفردة لطلابها ولمجتمعها المستهدفين.

كذلك أشار الإبراهيم في تعريفه الميزة التنافسية في الجامعات على أنها " قدرة النظام الجامعي على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجيه وأعضاء هيئة التدريس به، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيه ومن ثم التعاون معه، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق به (الإبراهيم, 2009)

وفي ضوء التعريفات السابقة يجد الباحث أن الميزة التنافسية تعني السمات والخصائص التي تميز جامعة ما عن غيرها من الجامعات المنافسة ، وتحقق لهذه الجامعة قدرة على تقديم الخدمات بالجودة العالية وفي الزمان والمكان الملائمين وبأقل التكاليف مع قناعتها بأن البقاء للأقوى

ب- أهمية المزايا التنافسية للجامعات

تتحدد القدرة التنافسية للجامعات بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات ونقاط الضعف والتحديات البيئية، فهي تجعل الجامعة في مركز تنافسي أفضل، وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، كما تظهر تنافسية الجامعات من خلال الاستثمار الأمثل والتميز لقدراتها وإمكاناتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة.

وأشارت دراسة ( الجرجري والعزاوي، 2009) إلى ان الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الخريج الكفاء، وبطريقة مستدامة والتي يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين. ويوضح ليو (Liu,2003,15) إلى إن الميزة التنافسية للمؤسسة ميزة من منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الجامعة على مركز تنافسي متقدم في السوق، كما يؤكد ميكلمان وتامبو (Macmillan and Tambo,2000,88) بان المؤسسات المختلفة تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الجامعة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

وعلاوة على ذلك يؤكد ستيفنسون (Stevenson,2007,4) بان الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. وبالتالي يمكن القول بان الميزة التنافسية تتمثل في قدرة الإدارة العليا في تحديد حاجات ورغبات المستفيدين وكيفية إيصالها اليهم.

ويؤكد البعض على الميزة التنافسية تعني بقدرة النظام التعليمي على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لنظم التعليم الأخرى(مصطفى، 2006،416) (ابوبكر، 2006:13). ويشير هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة النظام التعليمي على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنه من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيه الذين يعلمون في نفس النشاط.

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

ولقد اجمل عدد من الباحثين أهمية الميزة التنافسية كما ذكرها صورية وهجيرة ( 2010 م ) و الغالبي وإدريس ( 2007 م ) (قشقش, 2014) على النحو التالي:

1. إيجاد قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولأئهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهية في ظل بيئة شديدة المنافسة.
3. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
4. دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
5. تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدراتها
6. إنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.
7. متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد.

ت- خصائص الميزة التنافسية للجامعات

أشار كل من الغالبي وإدريس ( 2007 ) (الزعبي (2005) إلى أهم خصائص الميزة التنافسية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. لابد ان تكون الميزة التنافسية مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط

2. يجب ان تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. يجب ان تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى
4. تتسم الميزة التنافسية بالمرونة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بكل سهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة .
5. يجب على الميزة التنافسية ان يتناسب استخدامها مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد .
6. تمكن الميزة التنافسية من تحقيق التفوق و الأفضلية للمؤسسة التي تتسم بها قياسا للمنافسين
7. يجب ان تصدر الميزة التنافسية عادة من داخل المؤسسة وتعمل على إيجاد قيمة لها.
8. تترجم الميزة التنافسية كفاءة أداء المؤسسة في ممارسة مهامها و في قيمة ما تقدمه للعملاء وبذلك فهي تأثر في سلوكا تهم من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقوم المنظمة بتصريفه و بالتالي تحفزهم على الاقتناء .
9. يجب ان تبنى الميزة التنافسية على الاختلاف وليس على تشابه
10. عادة ما تكون الميزة التنافسية مركزة جغرافيا ( دولة مؤسسة شركة جامعة.....)

وبالتالي يمكن القول بان المزايا التنافسية للجامعات المصرية يمكن ان تكون نسبية ومستمرة و تتحقق بالمقارنة كما أنها متجددة ومرنة وتتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومن خلالها يمكن الحكم على أداء كفاءة الجامعة

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

وانها تبنى في الأصل على الاختلاف في التخصصات وليس على التشابه بين الجامعات

ث- مصادر بناء المزايا التنافسية للجامعات :

قدم عدد من الباحثين (هباش , 2014) ( هباش , كواشي, 2016) بتناول مجموعة من الخصائص التي تمثل مصادرا لبناء المزايا التنافسية يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1. الابتكار: إن الابتكار عبارة عن نشاط غير مسبوق يقوم به الإنسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه، ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير، وتحفيز العاملين على المبادرة والتأمل والإنجاز الجديد.
2. الجودة: وتعني التوافق المناسب بين العمليات والمخرجات، أما هو مقدم بين ما يحتاجه العملاء، وتهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج المناسب للعملاء، وتخفيض الخسائر، والجودة لا تقوم على التوجهات الذاتية للمديرين والعاملين بل تقوم على تحليل رغبات العملاء ومتابعة آرائهم وانطباعاتهم للوصول إلى رضا المساهمين والعملاء، إن أفضل التقنيات الإدارية لتحسين الجودة هي إدارة الجودة الشاملة، والتي يتطلب نجاحها توجيه الأنشطة والعمليات كلها في المنظمة نحو الجودة، وإن تبنى الجودة الشاملة تعد مصدرا للميزة التنافسية.
3. الكفاءة: إن الكفاءة موضوع رئيسي في البيئة التنافسية، تركز على تخفيض كلفة المصادر لإنتاج منتوجات محددة أو الإبقاء على المصادر ذاتها مع زيادة إنتاج المخرجات. هذا ويمكن اكتساب الكفاءة للمؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا وتطبيق طرق جديدة في إدارة المنظمات.
4. التوجه نحو العملاء: ويتضمن الاستجابة للعملاء بتوفير ما يحتاجونه وتطوير الاستراتيجيات التنظيمية التي توجه المصادر والأنشطة كلها لتحقيق

هذه الاستجابة، والهدف الأسمى أن يحصل لعملاء على قيمة عالية لأموالهم، أي منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة. وعلاوة على ذلك فقد أشارت دراسات أخرى إلى انه يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية بالآتي (دجلة، 2007) (سلطان، 2015):

1. العوامل الأساسية للإنتاج.
  2. بناء القدرات الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطة المنظمة.
  3. ظروف الطلب المحلي.
  4. مدخلات المنظمة والصناعات المغذية لها.
  5. البيئة الخارجية.
  6. التكامل العمودي والسيطرة على قنوات التوزيع.
- في حين أشارت دراسات أخرى (ياسين ، خلوفي، 2009) (نوير ، 2002م) إلى ان مصادر المزايا التنافسية تتمثل في مصدرين أساسيين كالتالي :

1. المصادر الخارجية للميزة التنافسية: ترتبط بالبيئة الخارجية العامة و المناخ الصناعي الذي تعمل فيه المنظمة و الذي يحتوي على مجموع العوامل السياسية ، الاقتصادية، الجغرافية و التكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي ، و العامل الآخر في بناء الميزة التنافسية هو حجم و مقدار المنافسة في الصناعات والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين ، إذ أن الزيادة في حجم المنافسة تجعل المنظمة تهتم بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها و التميز على منافسيها من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لديهم ، و بالتالي يمكن للمنظمة أن تقدم منتج يحقق الرضا للزبائن ، مما يمنح للمنظمة صورة جيدة و يوسع من حصتها السوقية ، و هذا على حساب المنافسين الآخرين.

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

2. \*المصادر الداخلية للميزة التنافسية: تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة و الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و التي تحدد في الموارد الموجودة بالمؤسسة والأنشطة و المهارات.

ومن كل ما سبق يمكن القول بان المزايا التنافسية تعتمد على مصدرين أساسيين هما المصادر الخارجية والداخلية بحيث لا يمكن عزل احدهما عن الآخر فالبيئة الخارجية تمثل مصدر للمزايا التنافسية من حيث الفرص المتاحة لاستغلالها والتهديدات التي تتعرض لها لتجنبها كما تمثل البيئة الداخلية عناصر القوة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية وعناصر الضعف لتلافيها داخل المؤسسة

### ج- أبعاد المزايا التنافسية في الجامعات

يشير كثير من الباحثين والدراسين مثل دراسة "إبراهيم، 2008، ص 8"، ودراسة النايف (2013) ودراسة ( الجرجري، العزاوي، 2009م، 10 ) ودراسة (الطويل وإسماعيل ، 2009م) ودراسة (العلي، 2006، ص 39). على أن هناك مجموعة من الأبعاد للميزة التنافسية ، التي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات والمنظمات والتي تعني قدرة هذه المنظمات على التفوق على غيرها من المنافسين من خلال فعالية وكفاءة وجودة المخرجات والخدمات التي تقدمها للزبائن، وتشمل هذه الأبعاد؛ الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، والمرونة المتفوقة، والسرعة المتفوقة، والإبداع المتفوق، والاستجابة المتفوقة لرغبات الزبائن، وذلك لوجود شبه اتقاق بينهما حول هذه الأبعاد وفيما يأتي شرح لكل بعد منها :

#### 1. ميزة الكلفة :

إن المؤسسات الناجحة هي التي تقدم خدماتها ومنتجاتها بتكلفة مناسبة لقدرات العملاء، وأن تكون تكلفة هذه الخدمات أقل من منافسيها، مع الاحتفاظ بالجودة العالية، حيث أن كلفة تقديم الخدمة وكلفة المنتج أحد عوامل

الجذب للمنظمات , حيث يشير النايف (2013) إلي أن الكلفة لا تعني أن تقدم المؤسسة خدمات بكلفة اقل فحسب بل أن تكون الكلفة ذات علاقة بالجودة, وهذا يتطلب من الجامعة أن تسعى إلى العمل بتكاليف منخفضة , مع القدرة على تقديم الخدمات عالية المستوى , ذات القدرة التنافسية. لذا يمكن القول بأنه يمكن التدريب على الذكاء الاستراتيجي يساهم في خفض كلف العمليات والنشاطات التعليمية والإدارية في تحقيق بعد التكلفة في المزايا التنافسية

2. ميزة الجودة

تعد الجودة مطلباً أساسياً لنجاح مؤسسات التعليم العالي والجامعي في تحقيق أهدافها بجودة وفاعلية كبيرة , وبالتالي تعد جودة الخدمات والمنتجات أحد المزايا التنافسية المهمة التي يمكن أن تتميز بها المنظمات، وتتحقق الجودة حينما تتجح المنظمة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية وتفي بمتطلبات واحتياجات العملاء (الجرجري،الغزوي ,2009م،10) وعلى الجامعات أن تبحث عن أفضل الطرق والوسائل لتقديم الخدمات والمخرجات التي تتميز بالجودة والتي تطابق المواصفات العالمية، أي تقديم الخدمات المتميزة بسهولة ويسر، وتحقيق متطلبات المجتمع في مخرجاتها

3. ميزة المرونة

تعني قدرة المؤسسة على التعامل بسرعة وفعالية مع المتغيرات المحيطة ، وتقديم الخدمات والمنتجات للعملاء في الوقت المناسب، وتعني أيضاً بقدرة المؤسسة على استخدام طرق وبدائل مختلفة في عملياتها لتلبية احتياجات العملاء، كما أشار (العلي، 2006، ص 39) إلى أن المرونة هي السلاح الفعال في المنافسة بين المنظمات ، إذ تتضمن تقديم خدمات متنوعة ومستمرة ، ومتطورة ، مستجيبة لحاجات العملاء، وأيضاً إجراء التحسينات المستمرة السريعة بناء على متطلبات العملاء.

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

كما تعني المرونة للمزايا التنافسية بقدرة العمليات على التغير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير ، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة بصورة مستمرة ( الجرجري والعزاوي, 2009) وهذا يتطلب من الجامعات أن تكون لديها القابلية على التغير والاستجابة بأقل جهد ووقت وكلفة ، وأن تسعى إلى تعديل وتغيير خططها واستراتيجياتها وفقا لمتطلبات المجتمع المحلي والعالمي وتبعا للظروف البيئية الداخلية والخارجية

### 4. ميزة سرعة التسليم

يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات ، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية ، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن (الطويل وإسماعيل ، 2009م) بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس السرعة بين مختلف النظم التعليمية ، وتمثل السرعة مدى قدرة النظام التعليمي على مقابلة طلبات المجتمع حسب جدولة زمنية معينة ، إلا إن قدرة النظام التعليمي على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغبه الزبائن وبالذقة والسرعة المطلوبين تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتوقفات والعطلات ومعدل غياب العاملين ودوران العمل ، وتخطيط الطاقة الإنتاجية وأنظمة الرقابة وتحسين العمليات التعليمية ( الجرجري والعزاوي, 2009) .

وفي العصر الحالي والذي يتسم بالعديد من المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية، أصبحت سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء عملاً أصيلاً لتحقيق المنافسة بين المنظمات، وأصبح الوقت والقدرة على توفيره عاملاً مهماً في المقارنة بين المنظمات. وعلى الجامعات أن تؤكد على سرعة إدارة العمليات بها، وتخفيض وقت الإنجاز ، والتسليم السريع للخدمات ، فضلاً عن تخفيض تكاليف الخدمات

5. ميزة الإبداع

ويقصد بالإبداع في المزايا التنافسية قيام المنظمات بتقديم خدمات ومنتجات بطرق جديدة مبتكرة وغير مألوفة لم يسبق للمنافسين استخدامها. حيث يمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الجامعات حيث يعرف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع النظام التعليمي إلى الأمام(ابوبكر، 2006:15).

ح- شروط تحقيق المزايا التنافسية للجامعات

لتحقيق الجودة في فاعلية المزايا التنافسية لابد لها ان تستند على عدد من الشروط ومجموعة من الظروف التي تحتم عليها الالتزام بها حتى تتمكن التنافسية من الاستمرارية , ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة يجب احتوائها على الشروط التالية : (روبرت, وديفيد , 2008) (ياسين , 2009)

1. حاسمة: بمعنى أنها تمنح للمؤسسة عامل التفوق و الأسبقية على المنافسين؛

2. الديمومة: و تعني ضمان الاستمرارية و البقاء عبر الزمن؛

3. إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو

إلغائها من قبل المنافسين

و لكن تضمن هذه الشروط فاعلية الميزة التنافسية بحيث يجب أن لا ينظر إليها كل على حدا بل يجب النظر إليها مجتمعة، لأنه لا استمرارية بدون حسم ، و لا إمكانية للدفاع دون وجوده

فضلاً عن ذلك فإن جودة الميزة التنافسية يمكن ان تتحدد بثلاثة ظروف

حصرها الكردي كما يلي:( كردي , 2011, ص7)

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

1. مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين أولهما مزايا من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وبحيث يسهل -نسبيا- تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة وثانيهما مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج، السمعة والتي تتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع
2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط لها دون باقي مجالات سوق العمل فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة بتقليدها. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها كلها.
3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو إبداع وابتكار مزايا جديدة وبشكل سريع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا. لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا التنافسية الحالية وابتكار مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

خ- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية للجامعات :

لقد أوضح الزغبى أن الميزة التنافسية تنشأ من عاملين: (الإبراهيم، 2009م، 58)

1. الكفاءة المقارنة: وهي إمكانية إنتاج الجامعة لمخرجات بكلفة أدنى من المنافسين، وتتأثر بعدة عوامل أساسية هي:
  - ✓ الكفاءة الداخلية: وتمثل مستوى التكاليف الداخلية التي تتحملها الجامعة.
  - ✓ الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وتشير إلى التكاليف التي تتحملها الجامعة في تعاملها مع الجامعات الأخرى.

2. قوة المساومة: وهي تتيح للجامعة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها

ومجهزها لمصلحتها الخاصة وتتأثر بعدة عوامل أساسية هي:

✓ التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي التكاليف المتصلة

بمشروعات تخطيط كل من المخرج والعملية وتطويرهما.

✓ الخصائص المتفردة للخدمة/ المخرج: وهي خصائص الخدمات/

المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص منتجات المنافسين.

د- خطوات بناء الميزة التنافسية بالجامعات

لقد أشار الشهابي (2009م) إلى ان هناك ثلاث خطوات لبناء الميزة

التنافسية:

1. التحليل البيئي: *Analysis Environment* تطلق أدبيات إدارة

الأعمال على التحليل البيئي مصطلح (*SWOT*) (وهو تحليل نقاط القوة

والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، لمعرفة الموقف الحقيقي

للمنظمة والاستراتيجية المناسبة التي يجب اتباعها

2. تحديد رسالة المنظمة: *Mission Corporate Determine* وهي

توضح أسباب وجود المنظمة والذي يجب أن تفعله، وتمثل السياق الذي يجري

بصياغة الاستراتيجية.

3. صياغة الاستراتيجية: *Strategy a Form* وهي الاستراتيجية التي

سوف تدخل بها السوق والتي تمثل ميزتها التنافسية

ذ- استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية على قدرة الإدارة على اختيار الاستراتيجية

المناسبة، وقد أوضح أن هناك ثلاث استراتيجيات: ( الشهابي , 2009م) (أبو

بكر، 2007)

1. استراتيجية السيطرة على الكلفة: *Strategy Leadership Cost*

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

وتعتمد تلك الاستراتيجية على خفض التكاليف باستخدام الأمثل للموارد والحصول على الموارد بأقل كلفة، وتحقق تلك الاستراتيجية عدة مزايا تنافسية منها المرونة، والتوسع في سوق العمل، ومواجهة المنافسين وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة. وفي المقابل هناك بعض المخاطر المصاحبة لانتهاج هذه الاستراتيجية، منها أنها تتطلب مستوى عالياً من التقنيات كما ان تلك الاستراتيجية سهلة التقليد من المنافسين الآخرين.

### 2. استراتيجية التميز: *Strategy Differentiation*

تستهدف تلك الاستراتيجية السوق بتقديم منتج يتميز بواحدٍ أو أكثر من عوامل المنافسة، ولنجاح الاستراتيجية يجب الاهتمام بالبحث والتطوير لتقديم خدمات متميزة عن المنافسين تشبع حاجات المستهلكين وبالتالي فإن الجامعات التي تؤسس وتحافظ على اختلاف متميز في الأسواق عادة ما تكون لديها مميزات محددة تعمل الجامعة على المحافظة عليها، وكذلك فإن الجامعات التي لديها ميزات تفوق منافسيها في الكلف عادة ما يكون لديها نقاط قوة داخلية ليس من السهل لمنافسيها التغلب عليها

### 3. استراتيجية التركيز: *Strategy Focus*

وتهتم تلك الاستراتيجية بقيام المؤسسة بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات بحيث تضمن قدرًا من التماثل في كل قاع من تلك القطاعات مع العمل على قيام المؤسسة بتوجيه الجهود التسويقية لخدمة قطاع محدد، وعلى المنظمة أن تراعي توافر المهارات والخدمات اللازمة للقطاع، وكذلك مراقبة مستمرة لتغيرات البيئة التقنية والنمو في القطاع المستهدف

وبالنسبة إلى خدمات التعليم العالي هناك الكثير من المؤثرات الضرورية لوجود المنافسة وبالتالي من يمتلك رؤوس الأموال البشرية الرائدة والمبتكرة لديه مصادر القوة والميزة التنافسية. وإن من بين القرارات الأساس التي يجب أن تتخذ

على مستوى الجامعات وكلياتها أن تكون قريبة من نبض السوق وتكون على مستوى جوهري من التخطيط ثالثاً واقع المزايا التنافسية ومبررات استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية:

تعتمد الدول المتقدمة اعتماداً كبيراً على مؤسسات التعليم العالي لاكتساب المعارف الجديدة وتوطين علومها، إلا أن هذه المؤسسات في جمهورية مصر العربية صارت في مستويات أدنى من المستويات العالمية للجامعات فقد أشارت (نصر، 2007) إلى وجود مجموعة من العوامل التي تعوق جهود الجامعات المصرية في مجال التنافس منها الافتقار إلى وجود فلسفة واضحة تقوم عليها منظومة التعليم العالي تتعامل مع التحديات التي أفرزتها العولمة، وضعف قدرة مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والخاصة، بالإضافة إلى انحصار هذه المؤسسات في الحيز المحلي، وقلة انطلاقها في التعامل مع المصادر العالمية، وتقادم تقنيات التعليم وضعف القدرة على مواكبة التقدم التقني والمعرفي

في حين المحت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (2010م) إلى أن تلك الجهود ما زالت محدودة ومتفاوتة وفقاً لأنواع المؤسسات، وذلك لغياب رؤية استراتيجية واضحة لتطوير القدرة المؤسسية للتعليم العالي في مصر بما يتلاءم مع متطلبات التدويل مستقبلاً.

كما إن هناك عديداً من المشكلات التي تحول دون تطبيق تلك الرؤية مثل : ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب الرؤية والثقافة التنظيمية اللازمة لدعم توجهها نحو العالمية (رضا المليجي، 2009م) هذا إلى جانب قلة الفرص المتاحة أمام أعضاء هيئة التدريس لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة في الجامعات العالمية (سليم، 2003م) ، ويضاف إلى ذلك

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

ضعف التوجه نحو إدخال البعد الدولي في المقررات الدراسية (العجمي، 2005م)

مما حدا بدراسة خاطر 2015 م إجراء تحليلات علمية للإمكانيات المتاحة بالجامعات المصرية ومصادر القوة والضعف، ورصدها وتحليلها سعياً للمواءمة بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المراد تحقيقها، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من اتفاقات التعاون المبرمة بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية. مع ضرورة تضمين المنظور الدولي للبرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بتناول قضايا وموضوعات ذات أبعاد دولية

في حين أكدت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن مصر لا يجب ان تنظر إلى استراتيجية التدويل على أنها نوع من الكماليات لا تستطيع الدولة تحملها. فلم يعد وضع استراتيجية قومية لتدويل التعليم العالي مجرد مسألة مرغوب فيها فقط بل أمراً ضرورياً. وفي تعزيز وضع استراتيجيات ذات صلة على المستوى المؤسسي، كما حدث في بلدان أخرى، ما يحفز التحول في نظام التعليم بكامله. ونظراً لوضع مصر الخاص على الصعيد الدولي، لا يمكن اعتبار أن وضع استراتيجية لتدويل التعليم العالي مجرد إضافة أخرى إلى برنامج إصلاح مثقل أصلاً بالأعباء، بل هو جزء لا يتجزأ من استدامة ذلك البرنامج الإصلاحي

أ- عوامل ضعف المزايا التنافسية بالجامعات المصرية  
يرجع ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية، إلى عدد من الأسباب والعوامل التي تضعف من مركزها التنافسي على المستوى العالمي من أهمها:-

### 1. ارتفاع الكثافة الطلابية:

تتميز الجامعات المصرية بارتفاع الكثافة الطلابية في المدرجات والفصول الدراسية، ويرجع ذلك إلى التزام الجامعات المصرية بقرارات المجلس الأعلى للجامعات فيما يتعلق بأعداد الطلاب المقبولين من قبل مكتب التنسيق في ضوء الأعداد الكبيرة التي تفرزها الثانوية العامة، إذ أن التعليم في مصر يتسم بالمجانة، الأمر الذي يحمل معه زيادة أعداد الطلاب الملتهقين بالجامعات المصرية. ويعد ارتفاع الكثافة الطلابية أحد أهم الأسباب التي تهدد الجامعات المصرية بالتراجع. ومما لا شك فيه أن ارتفاع الكثافة الطلابية يؤثر على انخفاض كفاءة العملية التعليمية، وهو ما ينعكس سلباً على أداء الخريجين بعد تخرجهم. (حجازي , عبدالمجيد , 2010م)

ولقد أظهرت نتائج المسح الميداني لقياس آراء أعضاء هيئة التدريس حول قضايا التعليم العالي في مصر الذي أجراه مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري - في فبراير 2009- أن نحو 45.4% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن أهم المشكلات التي تواجههم في العملية التعليمية هي زيادة أعداد الطلاب، وعدم المقدرة على التعامل مع الأعداد الكبيرة. ثم يأتي في المرتبة الثانية ضعف الإمكانيات المعملية بنسبة 41.5%، يلي ذلك عدم توفر أدوات الدراسة بنسبة 19.9%، ثم عدم وجود حافز لاهتمام الطلاب بالعملية التعليمية بنسبة 17.9% (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري, 2017)

## 2. ارتفاع نسبة عدد الطلاب / أعضاء هيئة التدريس:

من الملاحظ ارتفاع نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم على مستوى الجامعات المصرية حيث أنه من الصعب تخريج هيئات التدريس المؤهلة بنفس سرعة تخريج الطلاب , حيث يعد ارتفاع نسبة عدد الطلاب/

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

أعضاء هيئة التدريس أحد أهم أسباب تراجع الجامعة وفقاً لمعايير تصنيف الجامعات المختلفة (حجازي , عبدالمجيد , 2010م)

### 3. مشكلات أعضاء هيئة التدريس:

يواجه عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية بعدد من المشكلات التي تؤثر على أدائه ومن تلك التحديات ما أورده دراسة (محمد , 2010م) ومنها ما يلي :

- كثرة الأعباء التدريسية وكثرة أعداد الطلبة، وضيق الوقت، وذلك يشكل عبء لعضو هيئة التدريس عند تقويمه، لصعوبة التفاعل والتواصل مع الطلاب باستخدام أساليب متنوعة ومثيرة للفكر والتفكير، وعدم قدرته على تكليفهم بالواجبات والنشاطات والدراسات البحثية التي تنمي التفكير العلمي والناقد، واقتصارهم على الأسلوب الإلقاء أو المحاضرة في قاعات التدريس.
- كثرة الأعباء الإدارية التي يشغلها عضو هيئة التدريس، والتي بدورها تستهلك كثيراً من وقته، وبالتالي تكون عائقاً في تطوير نفسه في المجال التدريسي، وفي إنجاز البحوث العلمية وتأليف وترجمة الكتب والمساهمة في تطوير المساقات التي يقوم بتدريسها.
- زيادة نسبة عدد الطلاب بالنسبة لعضو هيئة التدريس، وما ينتج عنه انحسار قدرة عضو هيئة التدريس في الاهتمام الفردي بطلابه.
- تدني الكفاءة الداخلية في التعليم الجامعي من حيث حجم المبنى، وسعة القاعات، والمدرجات، المعامل، الكمبيوتر والتقنيات العلمية الحديثة والتي تقيد عضو هيئة التدريس أثناء التدريس.
- غياب ثقافة الحوار حول الموضوعات البحثية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس سواء مع طلابه وزملائه في نفس التخصص.

- غياب الرؤى والاستراتيجيات في برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس، لأنها من حيث الكم تتخذ طابع الشكلية في حصول عضو هيئة التدريس على شهادة اجتياز الدورة ليتقدم بها للترقية، ومن حيث الكيف تقتصر إلى الموضوعية في ربط محتوى البرامج باحتياجات أعضاء هيئة التدريس وبناتج تقييمهم في ظل المتغيرات المعاصرة ونظم اعتماد الجودة.
  - عدم توفر الشبكة العنكبوتية الأمر الذي يفقد أعضاء هيئة التدريس قدرتهم على التواصل مع الزملاء في الجامعات على المستوى المحلي والعالمى ومواكبة حركة التقدم العلمى.
  - محدودية العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع وذلك لضعف قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع المحلى، وقلة الحوافز المادية، وتكلفة الاشتراك في المؤتمرات والندوات.
  - غياب استراتيجية التدويل الجامعى لأعضاء هيئة التدريس، وآليات النشر فى المجلات العلمىة الأجنبىة.
  - التكلفة المادية التى ينفقها عضو هيئة التدريس من أجل تطوير أدائه وتجويد عمله، نظراً لمحدودية الدعم المالى من قبل الجامعة.
- واتساقا مع ما سبق يؤكد الشخبىى , وكمال (2014م) على ان زيادة الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس، فكثير منهم يتحمل ثلاثة أمثال نصابه من المحاضرات فى أكثر من كلية، تغطية للعجز، ولم يعد هناك وقت للتفاعل الأكادىمى بين رجال الجامعات، ومن ثم ظهر أثر كل ذلك على مستوى الطلاب العلمى والعملى والفنى وعلى شخصية الطالب كباحث ومفكر.
- بالإضافة إلى ذلك فقد أكدت دراسة جوهر (٢٠٠٨) إلى جمود اللوائح والقوانين التى تحكم أداء عضو هيئة التدريس وتطويره، وشكلية البرامج التدريبىة المقدمة

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، واقتار محتواها لكثير من الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير أدائهم في مجتمع المعرفة، وغياب الآليات اللازمة لبناء وتحديث قاعدة المعرفة التنظيمية للجامعة، وندرة الموارد المالية اللازمة لإجراء البحوث التطبيقية التي يشارك فيها عضو هيئة التدريس؛ مما يعوق عملية نشر وتطبيق معرفته وخبراته بفاعلية في خدمة مجتمعه، الأمر الذي جعل التعليم الجامعي لا يفي بمتطلبات التنمية المجتمعية الشاملة.

وعلى الرغم مما سبق وباستقراء تحليل نتائج المسح الميداني لقياس آراء أعضاء هيئة التدريس حول قضايا التعليم العالي في مصر الذي أجراه مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري - في فبراير 2009 - فقد تبين ارتفاع مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن مستوى تأهيلهم الأكاديمي في الجامعات الخاصة ليلبغ المؤشر نحو 75.3 نقطة، مقارنة بنحو 71.8 نقطة في الجامعات الحكومية، و67.6 نقطة في المعاهد العليا الخاصة، بينما سجّل المؤشر أدنى مستوياته في الجامعة العمالية بنحو 53.6 نقطة. (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، 2017)

كما قام كل من ( حجازي ، عبدالمجيد ، 2014م) بحصر المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومن هذه الأسباب ما يلي :

- انخفاض المرتبات والحوافز المالية لأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى عدم تفرغ عضو هيئة التدريس للعمل الجامعي وعدم التزامه بعدد ساعاته المكتبية، مما يؤثر بالسلب على درجة استقادة الطلاب، ويؤدي ذلك أيضاً إلى هجرة أساتذة الجامعات المصرية بحثاً عن فرص أفضل في الجامعات العربية والأوروبية للحصول على عائد مجزي يناسب كفاءتهم وعلمهم.

- غياب الأسس الموضوعية التي يقوم عليها اختيار المناصب القيادية المتمثلة في رؤساء الأقسام، والعمداء، ونواب رئيس الجامعة، ورئيس الجامعة.
  - كما تخضع الترقيات لعدد الأبحاث والأوراق العلمية المنشورة والكثير منها نجده مكرر ومنقول ويفقد روح الابتكار وهذا يرجع إلى تواضع ميزانية البحوث وعدم التفرغ وتدخّل العلاقات الشخصية. ونتيجة لهذا النظام في الترقيات نجد أن الأبحاث العلمية المقدمة نظرية وليست تطبيقية مما يؤثر بالسلب على جودة الأبحاث المقدمة ومستوى البحث العلمي نظراً للضغط على الباحث لتقديم البحث في فترة محددة تبعاً لسلك الترقّي.
  - أما بالنسبة للبعثات فتتصرّف في عشرين بعثة سنوية موزعة بشكل غير متكافئ بين كليات الجامعة مما ينعكس على جودة هيئة التدريس.
4. الإنفاق على البحث العلمي:

من أهم أسباب غياب الجامعات المصرية عن قوائم أفضل جامعات العالم، وتراجع ترتيبها على المستوى العالمي، هو عدم احتلال البحث العلمي المكانة المناسبة فيها، حيث تواجه قضية تمويل البحث العلمي العديد من التحديات منها : معاناه معظم مؤسسات البحث العلمي في الوطن العربي من انخفاض الدعم المالي وذلك لسببين أساسيين هما الاعتماد على التمويل الحكومي وعدم توفير قائمة معتمدة للجهات الممولة للبحث العلمي بالإضافة إلى تحديات أخرى منها ضعف المخصصات المالية للبحث العلمي وعدم تخصيص ميزانية مستقلة للبحوث العلمية وقلة المنح البحثية وتعقد الإجراءات والمبالغة في شروطها، وتركيز جامعات الدول النامية على عملية التدريس أكثر من البحوث العلمية، وتراجع التمويل وانخفاضه في المنطقة العربية. (نافع، 2015)

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

وفقا لبيانات الإحصاء السنوي للتعليم العالي الصادر عن مركز المعلومات والتوثيق، نجد أن 40.3 مليار نصيب التعليم قبل الجامعي من إجمالي الإنفاق العام على التعليم، و13.5 مليار نصيب التعليم الجامعي وذلك عام 2011/2012.

وهذا لا يعني أن الجامعات المصرية تعاني من نقص في العلماء والعقول العلمية المتميزة. ففي جامعاتنا علماء وعقول متميزة كثيرة. ويكفي دليلاً على ذلك، تلك الأعداد الكبيرة من علمائنا وعقولنا المهاجرة التي تعمل وتبدع في مختلف دول العالم المتقدم وتحظى بمكانة عالمية كبيرة. لكن، الأزمة كما أشار إليها حجازي وعبدالمجيد (2014) تتبع من عاملين رئيسيين: عامل يتعلق بالمناخ العام الذي تعيشه جامعاتنا وأساتذتها وطلابها، وعامل يتعلق بالموارد والإمكانيات المتاحة لجامعاتنا وخصوصاً المتاحة للبحث العلمي.

### 5. الأبحاث العلمية المنشورة للجامعة:

إن قدرة الجامعات والمؤسسات العلمية على الابتكار ومواكبة التحديث العلمي يمكن أن يستدل عليها من عدد الأبحاث العلمية المنشورة في مجالات ودوريات لها سمعة عالمية. وتشير الإحصاءات إلى أن عدد الأبحاث التي ينشرها عضو هيئة التدريس سنوياً في الوطن العربي يتراوح بين 0.2 : 0.5 بحث ( ياقوت , 2005)

ولعل أبرز أسباب انخفاض عدد الأبحاث المنشورة للجامعات المصرية في المجالات العلمية الخارجية يرجع إلى (حجازي , عبدالمجيد, 2014) ( نافع , 2015):

- الافتقار إلى سياسات واضحة للبحث العلمي، وعدم وجود هيئة للتنسيق بين مراكز ومؤسسات البحث العلمي ووجود بعض الإجراءات البيروقراطية، وعدم الاستفادة من تجارب البلدان المتقدمة في البحث

- العلمي بشكل كاف، وافتقار بعض الجامعات إلى سياسة بحثية واضحة ومستقرة.
- انخفاض الموارد المالية للمراكز البحثية داخل الجامعة باعتبارها وحدة من الوحدات الخاصة
  - يعد نقص الكوادر البشرية المدربة من أهم التحديات التي تواجه الدعم البشري للبحث العلمي
  - ارتفاع تكلفة نشر هذه الأبحاث بالنسبة لمرتبات أعضاء هيئات التدريس.
  - عدم وجود جهاز علمي متكامل ومتوازن وموضوعي داخل الجامعات يهتم بتلك الأبحاث. فالجامعات تعاني من عدم تكافؤ عدد الباحثين والفنيين والإداريين.
  - قلة عدد الباحثين المدربين على مهارات البحث العلمي , وافتقار بعض الباحثين إلى المهارات الحاسوبية وتكنولوجيا المعلومات.
  - تتبع الأبحاث العلمية في معظمها من اهتمامات بحثية شخصية في المقام الأول ويتركز هدفها الرئيسي في الترقيات
  - اللجوء للاقتباس والتقليد الأعمى وعدم الإبداع نتيجة الفقر البحثي والعلمي،
  - ضعف مساهمة الجامعات المصرية في تمويل نشر الأبحاث العلمية في مجلات عالمية وبالتالي ينعكس ذلك على كفاءة الأبحاث المنشورة.
  - ضعف قنوات الاتصال بين الجامعة كمؤسسة بحثية ومؤسسات المجتمع المدني في إنتاج وتمويل البحوث العلمية بالشكل المناسب المطلوب.
6. انخفاض جودة الخريجين:

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

إن جودة الخريجين عامل مهم في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية ، فغياب استقلال الجامعة جعلها امتداداً للمرحلة الثانوية في جوانبها السلبية، كما أن التوسع في إنشاء الجامعات وزيادة أعدادها كان توسعاً أفقياً جاء على حساب التوسع الرأسي؛ مما كان له أسوأ الأثر على تنمية إمكانيات الجامعات القائمة(على ، 2007)، لكن هناك العديد من نقاط الضعف في هذا المجال والتي تتمثل فيما يلي (حجازي .عبدالمجيد ، 2014) :

- ضعف مواكبة الخريج لمتطلبات العصر ومتغيراته حيث تربي الخريج على الحفظ والتلقين من بداية تعليمه وصولاً للتعليم الجامعي وبالتالي يصبح الخريج غير مؤهل للتكيف مع متطلبات أسواق العمل المحلية والعالمية
- ضعف تحديث وتطوير المقررات الجامعية في العديد من التخصصات ، علاوة على ضعف أساليب التقويم المتبعة لتلك المقررات حيث تعتمد اعتماداً كلياً على الامتحانات فقط في معظم الكليات ، وذلك لكونه ايسر أسلوب من ارتفاع أعداد الطلاب بالجامعات المصرية
- تركيز معظم الجامعات على الكم دون الكيف في المقررات الدراسية مع إهمال الجودة الشاملة ، فمن الملاحظ جمود اللوائح التي تلزم جميع الطلاب بدراسة مقررات محددة حتى يتم تخرجه دون مراعاة لاختياراته

### ب- التحديات التي تواجه الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية

تواجه الجامعات المصرية عصراً جديداً يتميز بسرعة التغير والتطور، وثورة المعلومات، وتطور التقنية وسرعة نمو الاتصالات، مما أوجد تسارعا وتقدما مذهلا باهرا في اكتساب المعرفة وتطبيقاتها في شتى مجالات الحياة، وتزامن مع هذا تضخم في عدد السكان وسرعة التطور الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وأصبحت الجامعات في هذا العصر قوة حقيقية ومجال للتنافس بين دول العالم

لضمان مستقبل أفضل. وتفرض هذه التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية والتقنية تحديات لا يمكن مواجهاتها إلا من خلال تعليم جامعي قادر على المنافسة , حيث تعد الجامعات العامل الأساسي للارتقاء بالمجتمع وتنميته وتطوره

ولقد أكدت نصر ( 2007 ) على أن هناك سبع نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية للجامعات المصرية تتمثل في الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة، والتطور التكنولوجي، وتطور اليد العاملة وتكوينها، وتكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق، والاهتمام بالبحث والتطوير، ودراسة الأسواق الخارجية، وتطوير تقنية المعلومات.

وعلى ذلك نجد أنه من الضروري الوقوف على التحديات التي تواجه في تطبيق الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية لتحقيق المزايا التنافسية لها ولعل من أبرز هذه التحديات:

التحديات المعرفية حيث بلغت معدلات تزايد المعارف والعلوم بشكل غير مسبق حتى أطلق البعض على هذا العصر "عصر الانفجار المعرفي" ، وهذا التزايد بات من الضخامة إلى الحد الذي يصعب على أي فرد متخصص مهما حاول أن يلم بكل ما ينتج من معارف في مجال تخصصه(الشربيني , 2016)

1. التحديات التكنولوجية: وهي مزيج من التقدم التكنولوجي المذهل والثورة المعلوماتية الفائقة والتي تميزت بأنها ذات طبيعة اقتحاميه وتحولية، بالإضافة إلى ذلك ساهمت هذه الثورة في تطور المستحدثات في مجال التكنولوجيا التعليمية، وبخاصة الحديثة منها في عمليتي التعليم والتعلم الذي شمل الأجهزة والمعدات. (عبد العاطي: 2007م، 1

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

2. التحديات الديمغرافية :تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي: وبنسبة سنوية تتعدى %12 كمتوسط الأقطار العربية وذلك لأسباب اجتماعية واقتصادية وسياسية عديدة . (الشربيني , 2016)

حيث يشهد المجتمع المصري تغيرات في البناء الطبقي الاجتماعي نتيجة اتباع الدولة سياسات اقتصادية نتج عنها فوارق جمة بين الطبقات، أدت إلى انقسام شرائح المجتمع إلى أغنياء وفقراء، وزيادة في نسبة الفقر، وتآكل الطبقة الوسطى بالمجتمع المصري. وقد أدى ذلك إلى اتجاه الطبقات القادرة إلى الإقبال على التعليم الخاص والأجنبي، بينما اتجهت الطبقات الفقيرة إلى التعليم الرسمي، الأمر الذي يتعارض مع مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية. (وزارة التربية والتعليم, 2014)

3. التحديات الاقتصادية :لقد اتسم الأداء الاقتصادي في العقد الأخير من القرن الماضي بتبني الدولة لسياسات اقتصادية ترتب عليها زيادة معدل التضخم، وتضخم حجم الدين الداخلي والخارجي، مما تسبب في ضعف المخصصات المالية لقطاع التعليم كنتيجة لموارد الدولة المحدودة. وقد انعكس ذلك في ضعف رأس المال البشري على الإنتاج نتيجة انسحاب الدولة من مجالات التعليم والصحة وغيرها، في ضوء أشكال التنظيم الاجتماعي غير الفعال . (وزارة التربية والتعليم, 2014)

إن الاستجابة لهذا التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة -التي تعد جوهر الذكاء الاستراتيجي - تتطلب أن يكون نظام التعليم العالي المصري مصدرا للمستويات المرتفعة من المهارات اللازمة للقوى العاملة من خلال توفير أنظمة تعليمية وتدريبية عالية المستوى، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدام آليات حديثة -من بينها الذكاء الاستراتيجي- لرصد احتياجات سوق العمل المطلوبة

4. التحديات الداخلية بالجامعات المصرية
- تعقد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها المؤسسات التعليمية الجامعي المصري.
  - الزيادة الكبيرة في أعداد الطالب الملتحقين بمؤسسات التعليم الجامعي .  
المصري (عبدالله , 2017)
  - زيادة التنافس بين مؤسسات التعليم الجامعي علي استقطاب الطالب و الحصول علي الدعم المالي من الحكومات أو الوكالات الدولية المانحة. ففي ظل ترحيب المؤسسات الأجنبية بالالتحاق بها من خلال التعليم المباشر أو من خلال التعليم عبر الإنترنت, يضطر المالبين من الطلبة إلى السفر إلى مختلف بلدان العالم للحصول على التعليم الجامعي هناك ,حيث تعمل تلك المؤسسات على دراسة الاحتياجات للمجتمعات العربية في الوقت الذي تنغمس فيه مؤسسات التعليم العربي في حل مشكلاتها ,وتسير أعمالها اليومية, فإذا لم تتحرك المؤسسات التعليمية في العالم العربي لتطوير نظمها التعليمية فإنها من المحتمل أن تفقد أهميتها وتحل محلها المؤسسات العالمية ( عبد العاطي, 2007)
  - تدني البحوث العلمية: حيث تقتصر الإنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية على بحوث تقليدية يستخدمها الباحث للترقية, وغالبا ما تتأخر الترقيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس عدة سنوات لانهم لم يتوصلوا إلى الإنتاج العملي المطلوب للترقية, كما أن البحوث الإبداعية محدودة  
(الشرييني , 2016)
- ت- مبررات استخدام الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

يتشكل الذكاء الاستراتيجي من ثلاثة مكونات أساسية يهتم اثنان منهم بالبيئة الخارجية وهما الذكاء الاقتصادي والذكاء التنافسي والمكون الثالث يهتم بالبيئة الداخلية وهو إدارة المعرفة , حيث يعد الذكاء الاستراتيجي من أحدث الأنظمة التي تضمن للجامعات الحفاظ على مكانتها في التصنيفات العالمية وذلك باعتباره وسيلة تفكير شامل للجامعة كما انهم يهتم بالمعلومات والمعرفة باعتبارها من أهم موارد التي تحاول الجامعات الوصول إليها واستخدامها بما يحقق الهدف والغاية، والملاحظ في الجامعات المصرية ان عناصر الذكاء الاستراتيجي تعاني من تحديات متعددة , ويمكن سردها على النحو التالي

1. مؤشرات ضعف الذكاء التنافسي بالجامعات المصرية والتي تتمثل فيما

يلي ( دياب , 2010 م ) ( بلتاجي , 2015م ) ( عباس , 2006 ) :

- يغلب علي الجامعات المصرية الطابع النمطي؛ حيث تتشابه الكليات المتناظرة في أقسامها العلمية وبرامجها التعليمية.
- يعتمد نظام الدراسة في معظم الجامعات المصرية لحكومية علي نظام الفصلين الدراسيين، في حين نجد أنها في الجامعات الخاصة تقوم علي نظام الساعات المعتمدة.
- عدم وجود نظام لتقويم الأداء في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى في مصر، سواء كان علي مستوى الجامعة أو الكلية، أو القسم لتقويم أداء عضو هيئة التدريس.
- تستخدم أساليب تقليدية في التدريس في غالبية الجامعات المصرية وهذا يواكب التطورات الحديثة.
- تحسين نسبة أعضاء هيئة التدريس إلي الطلبة في الجامعات المصرية، وإن كانت أقل من المعدلات العالمية.

- انتشار الدروس الخصوصية في الجامعات المصرية، إلى جانب الاعتماد علي "الكتاب المقرر" كمصدر أساسي في التعليم.
- عدم مواكبة قطاع المكتبات والمعامل والتجهيزات والوسائل التعليمية في الجامعات المصرية لنظيره في جامعات الدول المتقدمة.
- عدم تخصيص موازنات خاصة بالبحث العلمي، إذ أن الإنفاق علي البحوث والتطوير غالباً ما يتمثل في صورة أجور ومرتبات الباحثين وأعضاء هيئات التدريس، ولا يوجد تخصيص للإنفاق علي البحث بذاته.
- عدم وجود حافز أو وسيلة تشجيع اختيار أفضل البحوث، كما يحدث في جامعات الدول المتقدمة
- تنافس الأقسام العلمية علي المقررات بغض النظر عن مدي فائدتها بالنسبة للخريج.
- وجود تشابه وازدواج بين الكليات والتخصصات بالإضافة إلى التشابه في محتويات المقررات الدراسية
- المقررات الدراسية بالجامعات لا تنمي مهارات البحث العلمي للطلاب.
- عدم وجود توافق بين الخطط والمناهج والبرامج المتبعة في الكليات، مخرجات العملية التعليمية (الخريجين)، واحتياجات سوق العمل.
- ضعف وتخلف نشاط البحوث والتطوير في الجامعات العربية ومنها مصر.
- عدم تخلي الجامعات عن المفاهيم التقليدية للجودة والتي تقوم على عمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية ودون مراجعة القدرات والمهارات. (النجار، 2000)

2. مؤشرات الذكاء الاقتصادي بالجامعات المصرية ( دياب ، 2010م

( بلتاجي ، 2015م) (عباس ، 2006) :

- عجز الموارد المالية الحكومية وعدم كفاءتها حيث تتطلب مؤسسات التعليم العالي في مصر موارد مالية عالية حتى تحقق أهدافها بكفاءة واقتدار، وهذه المتطلبات المالية تتزايد سنة بعد أخرى حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من تطوير برامجها وخططها وأبحاثها..
- ضعف مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في استثمارات التعليم العالي فلا يزال إسهام القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي في مصر ضعيفاً باستثناء بعض الحالات مثل مساهمة بعض رجال الأعمال في تمويل بعض مؤسسات التعليم الجامعي، وبالتالي فإن تمويل التعليم العالي مازال معتمداً على مصدر أساسي للتمويل، غالباً ما يكون الموازنة العامة للدولة دون الاستعانة بالموارد الخاصة الأخرى.
- محدودية التمويل الذاتي حيث يعد التمويل الذاتي الذي تحصل عليه مؤسسات التعليم العالي ضئيلاً حيث يتركز التمويل الذاتي في رسوم الطلاب الذين يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي كرسوم التسجيل والأنشطة الطلابية ورسوم الامتحانات ورسوم الحصول على شهادات التخرج، وهي في الأغلب عبارة عن مبالغ رمزية.
- ضعف ومحدودية التمويل الخارجي الممنوح لمؤسسات التعليم العالي سواء في شكل منح أو قروض، ويعود ذلك إلى الطبيعة الخاصة بالتمويل الخارجي الذي يخضع لتقلبات سياسية يصعب السيطرة عليها، أي أنه في نهاية الأمر يعد مورداً ثانوياً مشروطاً بشروط معينة. إذن، يمكن القول أن التمويل عن طريق المنح هو مصدر مؤقت في دعم

وتطوير التعليم العالي، خاصة وأن المنح الخارجية تتجه في أغلب الأحوال لدعم التعليم الأساسي، وبالرغم من ذلك فلا بد من الاهتمام بهذا المورد من خلال تنشيط العلاقات الثقافية مع مؤسسات التعليم العالي في الدول المختلفة.

- ضعف تسويق البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعات المصرية
- وجود قصور في قدرات الخريجين والخريجات بعد تعيينهم في الوظائف مما يكلف الدولة عبء تدريبهم وتنشئتهم مهنيًا.
- وجود قصور نسبي في المهارات التطبيقية لبعض أعضاء هيئة التدريس خاصة الذين لم تتاح لهم فرصة التطبيق لعلمي خلال أنشطتهم المهنية.
- تزايد نسبة الخريجين في مجالات العلوم الإنسانية، مقابل انخفاض الخريجين في مجالات العلوم الطبيعية والتطبيقية.
- محاولة اتجاه الجامعات المصرية إلى الربط بين الجامعات والمجتمع، وذلك من خلال إنشاء تنظيم خاص لخدمة المجتمع وتنمية البيئة على الرغم من عدم فاعليتها على أرض الواقع .
- ضعف الاتصال بين الدراسات الأكاديمية والواقع الميداني التطبيقي في كثير من التخصصات.

### 3- مؤشرات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية

لقد أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة كجزء رئيسي للذكاء الاستراتيجي بشكل فاعل في الجامعات المصرية ، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي: (إسماعيل ، 2012)

-معوقات تتعلق بالوعي تجاه ثقافة إدارة المعرفة، وتشمل:

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

- أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- الثقافة الحالية لا تشجع مشاركة وتبادل المعرفة.
- نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- معوقات تتعلق بدعم وتأييد إدارة الجامعة لمدخل إدارة المعرفة، وتشمل:
  - عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة.
  - نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
  - نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة.
  - نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.
  - نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- معوقات تتعلق بالبناء الإداري والتنظيمي للجامعة، وتشمل:
  - الافتقار إلى التكافل بين أنشطة الجامعة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
  - الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
  - الافتقار إلى فهم إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن هناك عوامل كثيرة تؤثر في تطبيق الذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية بالصورة المطلوبة لملائمة عصر المعلوماتية، فتطبيق الذكاء الاستراتيجي يتطلب فهماً كاملاً وكافياً لمفهوم المعرفة قبل جهود التطبيق وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبياً في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

وان الجامعات تتصرف من منطلق أن الذكاء الاستراتيجي يكون موجودة خارج عقول أفرادها ، في حين أن اهم جانب من الذكاء الاستراتيجي يكون كامن في عقول افراده ومبديها

رابعاً دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية

يتكون الذكاء الاستراتيجي من تجميع أنواع مختلفة من الذكاءات المتداخلة منها الذكاء الاقتصادي، والذكاء التنافسي، وإدارة المعرفة وذلك لتوفير المعلومات والمعارف ذات القيمة نحو اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. حيث يتم التركيز على أفضل السبل لوضع المنظمة للتعامل مع التحديات والفرص المستقبلية لتعظيم نجاح المنظمة (Pellisier, R2011). & (Kruger, JP., وهناك علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي وحدة المنافسة فيؤكد اكسو وكيو (2009) انه كلما زادت شدة المنافسة كلما أصبحت أهمية تطوير الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة مع تفاعلها بسرعة وذكاء أمام التهديدات من المنافسين , فالمؤسسات القادرة على توليد الذكاء الاستراتيجي هي المؤسسات القيادية في مجالها (Xu, M. & Kaye, R., 2009)

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

وفي هذا الصدد يؤكد بيلسير *Pellisier* و كروجر *Kruger* على أكثر تطبيقات الذكاء الاستراتيجي شيوعا هي تطوير الخطط الاستراتيجية وخطط استثمار رأس المال والبحث والابتكار على المدى الطويل (*Pellisier, R. & Kruger, JP., 2011*). وقد اوضح ماكديويل *McDowell* على عدد من



التطبيقات الخاصة بالذكاء الاستراتيجي يمكن توضيحها بالرسم في الشكل التالي: (*McDowell, 2009: 14*)

شكل (3) يوضح التطبيقات الخاصة بالذكاء الاستراتيجي ولكي يتضح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات يجدر بالباحث تناول أنواع الذكاء الاستراتيجي ودور كل منها في ذلك والذي يتكون من ثلاثة أبعاد: لذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة ويرد

وصف كامل لدور كل من تلك الأنواع في تحقيق المزايا التنافسية منها في الصفحات التالية .

أ- الذكاء التنافسي في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية :  
يعرف الذكاء التنافسي طبقا لتعريف المدرسة الفرنسية للإدارة *French School of Management* بأنه فن العثور على المعلومات وجمعها ومعالجتها وحفظها واستخدامها من قبل الموظفين على مختلف مستويات المنظمة، وذلك لتشكيل مستقبل المنظمة ، مع العمل على حماية تلك المنظمة ضد تهديدات المنافسين ، لذا يساهم الذكاء التنافسي في ارتفاع قيمة المؤسسة باستخدام التدفق المدروس والمستمر للمعلومات مع تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وذلك لمساعدة المؤسسة في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية (*Guster*) كما يعرف الذكاء التنافسي أيضا بأنه " القدرة على استخراج معلومات حيوية وبالغة السرية عن المنافسين باستخدام بعض المعلومات العامة والعادية، وذلك بهدف صياغة استراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسة وتعديلها كلما لزم الأمر ، وقبل فوات الأوان وبالتالي يعتبر الذكاء التنافسي بمثابة جهود البحث المشروعة بواسطة الشركات لدراسة منتجات المنافسين والمنظمات والمسائل ذات الصلة (بن جروة، 2012م) كما عرفه كل من (سويدان والعبادي: 2010م) بأنه: "نظام للمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وذلك لجمع وتخزين وتحليل وفهم ونشر المعلومات التسويقية"  
ومن كل ما سبق يمكن تعريف الذكاء التنافسي طبقا للدراسة الحالية بأنه مجموع الأنشطة التي تقوم بها الجامعات والمتعلقة بجمع واكتساب وتبادل ونشر واستخدام المعلومات حول الجامعات الأخرى المنافسة لها وحول الخريجين وتخصصاتهم للاستفادة منها في التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي لها حتى ينتهي لها التنافس بفعالية

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

يهدف الذكاء التنافسي لزيادة قدرة الشركة على العمل بفعالية من خلال استغلال الموارد البشرية والمعلوماتية للشركة لإنشاء نظام للذكاء، حيث يسهم وجود نظام للذكاء المؤسسي في توفير المعلومات في الوقت المناسب، وتحليل البيانات واستخدامها لتمكين العاملين بالشركة من اتخاذ الإجراءات لمواجهة البيئة، وكذلك اختيار القرار الصحيح (Vuksic et al., 2013). (الهنداوي، 2014)

فالذكاء التنافسي يهدف لتحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة لإضافة قيمة جوهرية إلى عملية صنع القرارات التسويقية في الشركة، وتعد المعرفة أكثر الاصول الغير ملموسة قيمة وأكثرها حيوية، وتعتبر أيضا العامل الخامس لعوامل الإنتاج وتلعب أدوار حاسمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، فالذكاء المؤسسي يمكن الشركة من اقتناص الفرصة ومواجهة التهديدات بشكل استباقي بدلا من مجرد رد الفعل (Singh & Samalia, 2014).

وعلاوة على ذلك يهدف الذكاء التنافسي لإدارة قواعد بيانات المنظمة يهدف تدعيم القرار التسويقي، وذلك من خلال الاهتمام بتحليل السوق والمنافسة، والعملاء والمنتجات ودراسة وتحسين عمليات في المنظمة (McBride, 2014). (الهنداوي، 2014)

وفي هذا الصدد حدد سويدان والعبادي، (2011م) العزاوي، (2012م) خمس فوائد هامة للمنظمات لتتبني نظام للذكاء التنافسي وهي: سرعة تحقيق التمايز التنافسي *Competitive Differentiation*، والتعرف على الفرص واقتناصها وتجنب التهديدات، تحصل الشركة من خلاله على معلومات حديثة يحافظ على سريتها، وتدعيم إجراء بحوث التسويق، وأخيراً يعد جزء من عناصر نظام معلومات ودعم اتخاذ القرارات التسويقية بالمنظمة.

ويتمثل الهدف الرئيسي للذكاء التنافسي في إبقاء المؤسسة مطلعة و *informed-well* ولديها القدرة للتجهيز بشكل مسبق وتوقع التحديات، بحيث

يمكنها الاستمرار في النمو والازدهار من خلال قدرتها على التنبؤ بما سيحدث في البيئة، ومن ثم تطوير الاستجابات الملائمة إما للحصول على ميزة منها أو للمساعدة في تشكيل البيئة. وهو يشكل جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي حيث يقوم بتزويده بالمدخلات الرئيسية للمساعدة في توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي، كما انه يعد مكون هام عند صياغة الاستراتيجية وبصفة خاصة في التحليل البيئي (Liebowitz, J (2006) بما في ذلك تكييف استراتيجية المؤسسة للنموذج الجديد من المنافسة في بيئة التجارة الإلكترونية (Nemutanzhela, P & Iyamu, T (2011)، وفي هذا الإطار قام كل من (Haverile & Ashill, 2011) بتحديد العديد من العوامل التي ساعدت في زيادة أهمية تبني متغيرات الذكاء التنافسي في الشركات التي تتمثل في النمو المتزايد في تطور تكنولوجيا التصنيع وما يتبعها من زيادة حدة المنافسة، واللجوء الإلزامي لمعايير توكيد جودة المنتجات، وزيادة درجة الاعتماد على الذكاء التسويقي في الجديدة.

في حين أجملت سيوليل Sewlal الفوائد التي يمكن ان يسهم فيها الذكاء التنافسي لتعزيز دوره في تحقيق وتفعيل المزايا التنافسية ومنها ما يلي (Sewlal, R (2004):

- مساعدة المديرين على المستوى الاستراتيجي والتنفيذي على تقييم المنافسين وهذا بدوره يخفض من المفاجئات التي يقوم بها المنافسين الآخرين في نفس المجال.
- يساعد الذكاء الاستراتيجي المديرين بالقدرة على التنبؤ بالتغيرات في مجال أعمالهم
- يساعد الذكاء الاستراتيجي في تحديد الفرص في سوق العمل.
- يساعد على حماية المؤسسة ضد التهديدات المحتملة للمنافسين.
- يساعد المؤسسة في التنبؤ بالاستراتيجيات المستقبلية للمنافسين.

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

- يساعد على فهم وإدراك القدرات المميزة للمنافسين لفهم الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها المنافسين لكسب وديمومة المزايا التنافسية
  - يساعد على اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين.
  - يساعد على معرفة الناجح من الفاشل لدى المنافسين لاكتساب ميزة تنافسية عنهم
  - يساعد على معرفة التقنيات الحديثة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.
  - يعلمنا كيف يمكن للتشريعات الحكومية أن تؤثر على المنافسة.
  - يعزز من جاهزية المؤسسة لاتخاذ القرارات وزيادة قدرتها على الاستجابة بشكل مبكر
  - يعطي فكرة بصورة واضحة نسبياً عن بيئة الأعمال المستقبلية التي تعمل ضمنها المؤسسة،
  - يساعد على التنبؤ بالمبيعات والتنبؤ بالطلب على المنتج
- ومن كل ما سبق يمكن القول بان الذكاء التنافسي يعد المكون الرئيسي في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات من خلال إبقاء الجامعة مطلعة-*informed well* بحيث يكون لديها القدرة على سرعة تحقيق التمايز التنافسي بينها وبين الجامعات الموجودة حالياً أو المحتمل أنشائها بالقطاع الخاص مما يتيح لها التنبؤ بالاستراتيجيات المستقبلية الخاصة بها وبالمنافسين من الجامعات الأخرى ، والتعرف على الفرص واقتناصها وتجنب التهديدات بشكل استباقي بدلاً من مجرد رد الفعل، مما يؤدي إلى تعزيز جاهزية الجامعة لاتخاذ القرارات وبالتالي يعد مكون هام عند صياغة الاستراتيجية للجامعات المصرية

ب- الذكاء الاقتصادي ودوره في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات

### المصرية

يعد الذكاء الاقتصادي أداة فعالة لتحسين عملية صنع القرار وبالتالي يجدر باي مؤسسة ان تستفيد منه حيث يشير ذكاء الاقتصادي إلى إدارة الأعمال

المستخدمة لوصف التطبيقات والتكنولوجيا في مجالات جمع البيانات وعرضها وتحليلها من أجل تميز المؤسسات , حيث يعرف ذكاء الأعمال بأنه مجموعة من القدرات والتقنيات والأدوات والاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المديرين لفهم ظروف الأعمال بشكل أكثر كفاءة (Guster)

كما أنّ (جيلاني , 2017م) يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه التحكم وحماية المعلومات الاستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين، وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الاستراتيجية، وحماية المعلومات واستخدامها في عمليات التأثير على الغير , كما يشير حموي(2013) على اعتبار الذكاء الاقتصادي مدخل عملي ومنهجي نموذج لاستكشاف وشرح النواحي الخفية وذات الصلة لكميات ضخمة من بيانات المؤسسة لتحسين عمليات القرار المطلعة كما يُعرف كردي (2017م) الذكاء الاقتصادي أيضا بأنه : "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث و معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجيتهم "

ومن كل ما سبق يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي طبقا للدراسة الحالية في انه مدخل تنتهجه الجامعات المصرية يشتمل على مجموعة الأعمال الخاصة بالتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث البحث عنها ومعالجتها وحمايتها واستخدامها في عمليات التأثير على المنتفعين من الخدمات البحثية والتعليمية للجامعات

وبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد أدوات الذكاء الاقتصادي إلا ان هناك شبه اتفاق على أن هذه الأدوات تتمحور حول خمسة عناصر أساسية، ويمكن شرحها كما يلي (السامرائي , العكيدي, 2012) ( قاشي, ديه , 2015) (بلزعم, 2014)

1. مستودعات البيانات: تعد اتجاها تقنياً جديداً ووصف على أنه أحدث مفاهيم حقل نظم المعلومات وأساس فكرة مستودع البيانات هو تحقيق التكامل

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

فيما بين بيانات المنظمة المنتشرة والموزعة عبر مختلف قواعد البيانات ونظم معالجة المعاملات والنظم الموروثة، فضلا عن مصادر المعلومات الخارجية ذات الصلة عملها بحيث يتوفر لدى المنظمة بيئة موحدة ومتكاملة في إطار مستودع واحد

2. عمليات (استخلاص، نقل، تخزين): وهي أدوات مصممة لتقوم باستخلاص وتكامل البيانات من مصادرها المختلفة بناء على خريطة استخلاص محددة، فعملية التكامل ضرورية لتحويل هذه البيئات إلى الصورة المطلوبة من قبل المنظمة وذلك قبل نقلها إلى مستودع البيانات

3. المعالجة التحليلية: والتي تعد أحد الأدوات الرئيسية للذكاء الاقتصادي، فلقد كان من نتائج التحديث المستمر للبيانات استخدام نظم المعالجة الفورية أن تضخمت المعاملات بصورة كبيرة مما أدى إلى عجز أدوات تحليل البيانات التقليدية في القيام بوظائفها من معالجة وتحليل للبيانات وإنتاج المعلومات.

4. التنقيب عن البيانات: يجمع هذا المفهوم بين الإحصاء وتكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، الذكاء الاصطناعي، التعلم الإلكتروني)، إن علم التنقيب على البيانات *Mining Data* هو علم مستقل بذاته وهو العلم المسؤول عن أساليب وطرق إنتاج المعلومات وقواعد المعرفة من خلال كم كبير من البيانات التي يتم التنقيب فيها وربطها بأساليب علمية للخروج بمعلومة أو معرفة جديدة.

5. تقنيات استعراض المعلومات: أن تقنيات عرض المعلومات من الأبعاد الهامة لنجاح الذكاء الاقتصادي من خلال إيصال المخرجات المتمثلة في المعلومات للمحللين ومتخذي القرار.

فضلاً عن ذلك فإن الذكاء الاقتصادي يهتم بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية بهذا المفهوم بداية من القاعدة المتمثلة في النشاط الداخلي للمؤسسة مرورا بالمستويات إلى المستويات الدولية

وفي كل المستويات السابقة يلاحظ وجود عدد من الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي كما يلي ( قاشي, ديه , 2015 ) ( بلزغم , 2014 )

1. الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
2. وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
3. وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
4. تشكيل جماعات الضغط والتأثير في اتخاذ القرارات السليمة.
5. إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
6. السرية التامة في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية وسليمة.

وفي هذا السياق يشير بلزغم الى أهم المزايا تنافسية التي يحققها ذكاء الاقتصادي في المنظمة فيما يلي (بلزغم, 2014م)

1. تحقيق قدرة المنظمة في مواجهة المتغير تا المختلفة التي تواجهها.
2. الحصول على حصة سوقية أكبر و الأرباح من خلال توسيع نشاطاتها
3. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين و جودة الخدمات و السيطرة على كلفتها و أسعارها، و توفيرها للمستهلكين في الوقت و المكان و الكمية والنوعية المناسبة .
4. تفعيل دور العاملين و زيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المنظمة و رفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب التنظيمي المختلفة
5. السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية و البشرية و التكنولوجية ، مما ينعكس على الارتقاء بالفعالية و تعزيز البقاء التنظيمي .

6. مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة و الصورة الجيدة للمنظمة.

كما أشار جيلالي الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، والهدف منه يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة، فهو أداة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفتها ( جيلالي ، ، 2017 )

ومن كل ما سبق يمكن ان القول بانه يمكن للذكاء الاقتصادي ان يكون أداة فعالة لتحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية ، باعتباره مدخل عملي ومنهجي للبحث ومعالجة وبث المعلومة المفيدة لمنسوبي الجامعات المصرية وبالتالي يمكن لذكاء الاقتصادي ان يساهم في تحقيق قدرة الجامعات المصرية في مواجهة التغيرات الحادثة بسرعة متناهية ، كما يمكنها من تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية من خلال تحسين و جودة الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة و السلع المقدمة و توفير تلك الخدمات للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس في الوقت و المكان و الكمية والنوعية المناسبة . كما يمكن للذكاء الاقتصادي ان يعمل على تحسين مختلف الجوانب التنظيمية و البشرية و التكنولوجية ، مما ينعكس على الارتقاء بالأداء الاكاديمي والمؤسسي للجامعات المصرية

ت- إدارة المعرفة ودورها في تحقيق المزايا التنافسية للجامعات

المصرية

لقد أضحت إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات المكون الرئيس والهام لأي منظمة أعمال تريد الاستمرار والمنافسة و النجاح في الأسواق .حيث تسعى تلك المؤسسات للبحث و اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا لاكتشاف ميدانياً و

التوصل إلى عنصر تفوق و إبداع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة) (الساعد و حريم ، 2004 )

ونظرا لاختلاف وجهات النظر حول مفهوم المعرفة فمنهم من ينظر إلى البيانات والمعلومات بانها شكل من أشكال المعرفة يعتبر نوناكا و تاكيوتشي ( Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995 ) أن المعرفة هي الاعتقاد الشخصي الحقيقي والمبرر الذي يزيد من قدرة الفرد على اتخاذ إجراء. ووفقا لفاهي وبروساك ( Fahey, L. & Prusak, L., 1998 ) ، فإن المعرفة هي ما يعرفه المعرف أنه لا وجود له بمعزل عن أحد المتعلمين، بل هو بالأحرى يتشكل حسب احتياجات الفرد ومخزون المعرفة الأولي.

كما أشار مادليين *Madelein* الى ان المعرفة والمعلومات متلازمان جنبا إلى جنب مع الخبرة ، والتفكير والحدس والإبداع بالإضافة إلى القدرة على استخدام المعلومات فى العمل التنفيذي او ابتكار معلومات جديدة , كما يشمل الحقائق والمعتقدات والمنظورات والمفاهيم والحكم والتوقعات والمنهجيات والدراية (Madeleine,2015).

وعلى غرار اختلاف مفاهيم المعرفة، فانه لا يوجد تعريف مقبول عالميا لإدارة المعرفة فمن بين تلك التعريفات من تتنظر اليها من منظور تكنولوجيا المعلومات، حيث يعرف بلات ( Platt, N., 2003 ) إدارة المعرفة بأنها الوصول إلى المعلومات وتقييمها وتنظيمها وترشيحها وتوزيعها بطريقة يمكن أن تقيد المستخدمين النهائيين من خلال التكنولوجيا الحديثة.

ومنهم من ينظر إلى إدارة المعرفة من منظور رأس المال الفكري حيث يعتبر سميث ( Smith, E., 2001 ) إدارة المعرفة عملية إجرائية مستمرة "من اسف إلى اعلى" تقوم بتطوير واستغلال الأصول الملموسة والموارد المعرفية غير الملموسة للمنظمة وتقاسمها عبر الحدود في المنظمة.

ومن بين التعريفات التي تنظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية، حيث تعرف على أنها العملية التي تنطوي على أنشطة مثل الإبداع، والاقتناء، وتحديد الهوية، وتخزينها، وتقاسمها وتطبيقها (Gottschalk, P., 2014).

ومنهم من ينظر إليها على أنها إجراءات واجب تنفيذها حيث أشار مادليين *Madelein* إلى اعتبار إدارة المعرفة مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن أن تتخذها المنظمة للحصول على أكبر كم من المعرفة المتاحة. والتي تصمم لتوفير ميزة تنافسية مستدامة (Madeleine, 2015) ويتفق مع هذا التعريف ما ذهب إليه بوزناق (2013) حيث عرف إدارة المعرفة بأنها "الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة إعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار "

ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية مستمرة تشمل مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن أن تتخذها الجامعات المصرية بهدف تطوير واستغلال الأصول الملموسة وغير الملموسة للجامعات عن طريق مجموعة أنشطة مثل الإبداع، والاقتناء، وتحديد الهوية، وتخزينها، وتقاسمها وتطبيقها وارتباطاً بما سبق فإن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، أجملتها العديد من الدراسات (محمد، 2015) (عيسى، 2010م) (فلاق، زيتوني، 2017) ومن أهم هذه الأهداف ما يلي :

1. تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية

2. تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة أي قدرة المؤسسة لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة.
3. توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم *Learning* وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
4. نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
5. العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
6. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
7. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
8. حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
9. تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
10. تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
11. تسهل عملية تقاسم المعرفة.
12. تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
13. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
14. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

ومن كل ما سبق يمكن القول بان إدارة المعرفة مكون أساسي من مكونات المزايا التنافسية للجامعات وذلك لكونها مجموعة من الإجراءات المحددة التي يمكن أن تتخذها الجامعات المصرية للحصول على أكبر كم من المعرفة المتاحة وتوليد المعرفة اللازمة والكافية ونشرها وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها وذلك بقيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة إعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف تحسين الكفاء والأداء والفاعلية لها وبالتالي توفر لها مزايا تنافسية مستدامة .

### رابعا نتائج وتوصيات الدراسة

ومن واقع ما تم عرضه يجمل الباحث عدد من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من أهمها ما يلي:

1. أصبح الذكاء الاستراتيجي من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة في مواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات و اشتداد المنافسة , وذلك بالاعتماد على الإبداع و حسن استغلال الموارد ، بالإضافة إلى دعم المشاركة و تحفيز الموارد البشرية وتركيز جهودها , كما يسهم الذكاء الاستراتيجي في التحليل البيئي الخارجي للمؤسسة و معالجة المشاكل و الوقاية منها وعلى هذا الأساس يعد الذكاء الاستراتيجي أداة هامة تستعملها المؤسسات المختلفة لضمان توسعها و بقائها في المنافسة في ظل الثورة المعلوماتية .

2. الذكاء التنافسي يعمل على إبقاء الجامعة على اطلاع على كل ما هو جديد , بحيث يكون لديها القدرة على سرعة تحقيق التمايز التنافسي بينها وبين الجامعات الموجودة حاليا أو المحتمل أنشائها بالقطاع الخاص , مما يتيح لها التنبؤ بالاستراتيجيات المستقبلية الخاصة بها وبالمنافسين من الجامعات الأخرى ، والتعرف على الفرص واقتناصها وتجنب التهديدات بشكل استباقي

بدلاً من مجرد رد الفعل، مما يؤدي إلى تعزيز جاهزية الجامعة لاتخاذ القرارات وبالتالي يعد مكون هام عند صياغة الاستراتيجية للجامعات المصرية 3. يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال دوره المزدوج الهجومي والدفاعي ، كما يعد الذكاء الاقتصادي نظام يشمل مجموعة من التطبيقات والتقنيات التي من شأنها جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لاتخاذ القرارات لذا فهو أداة فعالة لتحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية ، باعتباره مدخل عملي ومنهجي للبحث ومعالجة وبتث المعلومة المفيدة لمنسوبي الجامعات المصرية وبالتالي يستطيع الذكاء الاقتصادي ان يساهم في تحقيق قدرة الجامعات المصرية في مواجهة التغيرات الحادثة بسرعة متناهية ، كما يمكنها من تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية من خلال تحسين الخدمات الأكاديمية والبحثية المقدمة وتوفير تلك الخدمات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ولأفراد المجتمع في الوقت و المكان و الكمية والنوعية المناسبة .كما يمكن للذكاء الاقتصادي ان يعمل على تحسين مختلف الجوانب التنظيمية و البشرية و التكنولوجية ، مما ينعكس على الارتقاء بالأداء الأكاديمي والمؤسسي للجامعات المصرية

4. تساهم إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال توظيف المعرفة التي تمتلكها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وتشجيع الإبداع وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها ، حيث تعد إدارة المعرفة مجموعة من الإجراءات المحددة التي يمكن أن تتخذها الجامعات المصرية للحصول على أكبر كم من المعرفة المتاحة وتوليد المعرفة اللازمة والكافية ونشرها وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها وذلك بقيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة إعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف تحسين الكفاءة والأداء والفاعلية لها وبالتالي توفر لها

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

مزايا تنافسية مستدامة ، وبالتالي تعد مكونا أساسيا من مكونات المزايا التنافسية للجامعات .

التوصيات وآليات تفعيلها في الواقع الفعلي

في ضوء نتائج الدراسة يمكن للباحث وضع عدد من التوصيات كالتالي:

1. إذا كانت الجامعات المصرية تبحث عن التميز والتفوق في بيئتها وعلى منافسيها فمن الضروري أن تقوم قيادة تلك الجامعات بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع ) بشكل أساسي ولتحقيق تلك التوصية يجب استخدام الآليات الآتية

- يجب على القائمين على الجامعات المصرية فهم كل من بيئتها الخارجية بكل ما تحويه من فرص وتحديات ومحاولة مواجهتها أو التكيف معها، والإدراك التام لبيئتها الداخلية من عناصر القوة والضعف ، فلا يمكن للجامعات المصرية العمل والتطور دون فهمها لبيئتها وتحديد الدقيق لاستراتيجياتها وأهدافها المستقبلية
- استخدام عمليات الاستشراف والمسح البيئي للجامعات والتي لها تأثير قوي على استراتيجيات الجامعات، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي .
- ولا يمكن تحقيق تلك التوصية إلا إذا توفرت الرغبة والقدرة لانتهاج الذكاء الاستراتيجي بكافة مكوناته وأدواته ل يتيح للجامعات المصرية ما يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها
- العمل على إنشاء وحدات للذكاء الاستراتيجي بالجامعات المصرية تكون مهمتها قراءة المؤشرات البيئية الخارجية من فرص يمكن انتهازها أو تهديدات حتى يتم التعامل معها والتفاعل مع متغيراتها قبل حدوثها أو توظيفها لصالح الجامعات إن حدثت

- دعوة مسؤولي الجامعات المصرية إلى وضع آليات محددة للذكاء الاستراتيجي تمكنها من استباق المؤشرات الخاصة ببيئتها الخارجية والداخلية بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين والاستثمار في الوقت المناسب واستقطاب الشركاء والمحافظة عليهم من خلال اكتساب تنافسية أكبر
  - ضرورة أن يتدرب القادة الجامعيين على أساليب الذكاء الاستراتيجي والتنبؤ الاستراتيجي ليتمكنوا من ضمان ديمومة التعليم الجامعي ودعم قدرتها على مزاحمة الجامعات الأجنبية التي تتميز بتنافسية متنامي
  - وضع اختبار لقياس الذكاء الاستراتيجي أو مشتقاته يطبق على مرشحي الوظائف القيادية بالجامعة وهذا يتطلب استخدام التحفيز كعنصر أساسي لقادة الجامعات
2. ينبغي على الجامعات المصرية أن تفهم متطلبات الذكاء التنافسي بحيث يكون لديها القدرة على سرعة تحقيق التمايز التنافسي بينها وبين الجامعات الأخرى ، وأن تقارن قدرتها بقدرات المنافسين وتؤسس على تلك المقارنة استراتيجيتها وهذا يتطلب ما يلي :
- ضرورة امتلاك قيادة الجامعات رؤية شاملة تتصف بالوضوح والواقعي لبيئتها وللجامعات المتنافسة.
  - تكوين فريق عمل تطوعي بوحدة الذكاء الاستراتيجي بالجامعة من أساتذة الجامعة يتكفل بجميع الاستشارات العلمية المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي وأنواعه الثلاثة ( التنافسي - الاقتصادي - إدارة المعرفة )
  - ضرورة ان يصبح الذكاء التنافسي مكون هام عند صياغة الاستراتيجية للجامعات المصرية

### تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

3. ضرورة الاهتمام بعملية التنبؤ واستعمال للذكاء الاقتصادي بالجامعات المصرية والعمل على التحكم وحماية المعلومات الاستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين بالمجتمع المصري ولتحقيق تلك التوصية يجب وضع الآليات الأتية

- من خلال تحسين الخدمات الأكاديمية والبحثية المقدمة و توفير تلك الخدمات للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس ولأفراد المجتمع في الوقت و المكان و الكمية والنوعية المناسبة
  - ضرورة الاهتمام بإدخال احدث الأدوات للمعالجة التحليلية للمعلومات والتي تعد أحد الأدوات الرئيسية للذكاء الاقتصادي، فلقد كان من نتائج التحديث المستمر للبيانات استخدام نظم المعالجة الفورية أن تضخمت المعاملات بصورة كبيرة مما أدى إلى عجز أدوات تحليل البيانات التقليدية في القيام بوظائفها من معالجة وتحليل للبيانات وإنتاج المعلومات.
  - ضرورة استحداث علم للتعقيب على البيات *Mining Data* الذي يعد المسؤول عن أساليب وطرق إنتاج المعلومات وقواعد المعرفة من خلال كم كبير من البيانات التي يتم التعقيب فيها وربطها بأساليب علمية .
  - ضرورة وجود فريق عمل متخصص بالجامعات المصرية لوضع آليات للذكاء الاقتصادي تمكنها من استباق المؤشرات الخاصة بمحيطها بهدف اقتناص الفرص قبل الجامعات المنافسة
4. ضرورة ان تكون إدارة المعرفة مكونا أساسيا من مكونات المزايا التنافسية للجامعات ولتحقيق تلك التوصية يجب استخدام الآليات الأتية : .

- الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة وتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال.
- تطوير نظام الحوافز في الجامعات لتشجيع منسوبي الجامعات على استخدام مفاهيم إدارة المعرفة و تطبيق معارفهم وخبراتهم والمشاركة فيها مما يدفعهم نحو الإبداع والابتكار في مجالات أعمالهم.
- الاستمرار في تطوير ودعم نظم المعلومات وقواعد البيانات في الجامعات المصرية وتوفير التكنولوجيا الحديثة في تخزين وتوثيق ونشر المعرفة المتاحة وتسهيل مهمة الحصول عليها

## المراجع العربية

- (1) الإبراهيم، عدنان بدري ، درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعاتهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد السابع، العدد الثاني، تموز 2009م.
- (2) ابوبكر، مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، م مصر ، 2006.
- (3) أحمد ،لمياء محمد: الجامعة الافتراضية كإحدى الصيغ التعليمية، المؤتمر السنوي لأول للمركز العربي للتعليم والتنمية بالتعاون مع جامعة عين شمس "مستقبل التعليم الجامعي العربي رؤى تنموية"، في الفترة 3-5 مايو 2004
- (4) أحمد السيد كردي، "الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمات الأعمال"، مقال مأخوذ من الموقع تاريخ :الاطلاع : 24 - 07- 2017 ،  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/156831>
- (5) إسماعيل، عمار فتحي موسى، معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في مصر)مدخل القياس المقارن ، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة ( إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي ) - مصر ، مج 1، 2012
- (6) امين، مصطفى أحمد، بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية -مصر، مج24، ع106، يناير ، 2017
- (7) بريش، فايزة ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة. 2005
- (8) بلتاجي، مروة محمد شبل ، تمويل التعليم العالي في مصر : المشاكل والبدايل المقترحة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - مصر ، مج16، ع3، 2015

- 9) بن جروة ,حكيم, أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ورقلة-, مجلة الباحث - عدد 11 / 2012 متاح في <http://rcweb.luedld.net/rc11/A1118.pdf>
- 10) بوزناق , حسن ,إدارة المعرفة ودورها في الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير , جامعة الحاج لخضر باتنة , رسالة ماجستير , 2013م
- 11) الجرجري, احمد سليمان , العزاوي محمد عبد الوهاب , دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية , دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى, المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 2009
- 12) جوهر , دعاء محمود عبد الفتاح: تصور مقترح لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨ .
- 13) جيلالى, معروف , الذكاء الاقتصادي في الجزائر: واقع وآفاق ,مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية 2017
- 14) جيلاني ,معرف, الذكاء الاقتصادي في الجزائر: واقع وآفاق ,مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمي , سبتمبر 2017م .
- 15) حجازي ,مروة سمير , عبدالمجيد, عبدالفتاح عبدالرحمن , ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها , المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر , مج 34, ع 2, 2010
- 16) حسن , محمد عشري , "مناهج ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية", مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات، جامعة حلوان، في الفترة من 7-9 مايو ، حلوان، 2006م

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

- (17) حسن ,عبدالله محمد, الذكاء بين الأحادية والتعدد اتيريك للباعة والنشر والتوزيع , القاهرة , جمهورية مصر العربية, 2002م
- (18) حموي, فوز , الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ,إبريل 2013م.
- (19) الحوت, محمد صبري , تمويل نظام التعليم و شرعية التساؤل لماذا المأمول في ضوء أحوال الواقع, , دراسات تربويه ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر , ع87 , 2015
- (20) خاطر, محمد إبراهيم , عبدالعزيز ابراهيم, تدويل التعليم : أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية , دراسات تربويه ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر , ابريل , 2015م
- (21) خالد قاشي , رافع دية, الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة , مجلة الردة لاقتصادات الأعمال- العدد 2015/01
- (22) دجلة ,مهدي محمود , أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية, المعهد التقني, الكويت, المجلد العشرون, العدد 2, 2007.
- (23) الدهدار, مروان , العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة, 2006م
- (24) دياب ,عبد الباسط محمد: تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة, مؤتمر اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي, في الفترة 6- 7 فبراير, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية, بنى سويف, دار الفكر العربي القاهرة 2010 م
- (25) الرواشدة , نداء جمال, أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء في الشركات الاستخراجية الأردنية) شركة البوتاس العربية, شركة الفوسفات

الأردنية، شركة الأسمنت الأردنية : (دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2013م

26) روبرت .أبتس -ديفيد .لى ، ترجمة عبد الحكم الخزامي : الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008م.

27) زايد ، عادل محمد: تدعيم القدرات التنافسية للجامعات وجودة العملية التعليمية، مؤتمر تدعيم القدرات التنافسية للجامعات، فى الفترة 4-5 يونيو ، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، 2008.

28) الزعبي ،حسن علي ، " نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن -2005

29) السامرائي ،سلوى أمين ، العكيدي ،عبد الستار عبد الجبار ، "مستقبل ذكاء الأعمال فى ظل ثورة الحوسبة الحسابية"، المؤتمر الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، الأردن، 23-26-أفريل- 2012

30) سلطان، فوزية على، تحديد مدى إمكانية تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة فى تحقيق المزايا التنافسية للخدمات الصحية فى وحدات صحة المرأة الريفية بالقرى المصرية )بحث ميداني، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر ، مج39، ع2، 2015م

31) سليم ، رجاى إبراهيم ، سياسة الابتعاث للخارج ،دراسة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية التعليم العالى فى مصر :خريطة الواقع واستشراف المستقبل ، المنعقد فى جامعة القاهرة :مركز البحوث والدراسات السياسية فى الفترة من 61 - 62 فبراير، 2016.

32) سويدان، نظام، العبادي ،سمير ، تسويق الأعمال "التسويق الصناعى"، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م.

33) الشخبيى، علي السيد، كمال ، سناء احمد، تقويم منظومة أداء عضو هيئة التدريس الجامعي: دراسة نظرية تحليلية ، المؤتمر القومي السنوي الثامن

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

- عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان : تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة - مصر , ع26, 2014م.
- (34) الشربيني , غادة حمزة , استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية, المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي , جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , خلال الفترة 9-11 فبراير 2016.
- (35) الشهابي, أسامة زهدي عبدالرزاق, أثر المزايا التنافسية للجامعات الخاصة على تسويق الخدمات التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة , رسالة ماجستير جامعة عمان العربية: كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا 2009م
- (36) الصالح , عثمان بن عبد الله: تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح, مجلة الباحث, جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر, عدد10, 2012
- (37) الطائي ,محمد عبد حسين , الخفاجي, نعمة خضير , نظم المعلومات الاستراتيجية (منظور الميزة التنافسية ) , دار الثقافة, ط1 , عمان, 2009 , ص:36.
- (38) الطويل ,أكرم احمد, إسماعيل , رغيد إبراهيم, العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى, المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 2009
- (39) العبادي , هاشم فوزي, الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية - منظور مفاهيمي , المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية ,كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 32 (نيسان) إبريل32 - عمان - الأردن, 2013م
- (40) عباس , نسرین أحمد , "معايير التقييم الدولية للجامعات المصرية", مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات, جامعة حلوان, في الفترة من 7-9 مايو , حلوان, 2006م.

- 41) عباس , نسرين أحمد ، "معايير التقييم الدولية للجامعات المصرية"، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات، جامعة حلوان، في الفترة من 7-9 مايو 2006م، حلوان، 2006م.
- 42) عبد العاطي, حسن الباتع محمد, التعليم العربي بين استشراف المستقبل وطلب الجودة والاعتماد, مجلة المعلوماتية السعودية, العدد 19, 2007م.
- 43) عبد العزيز، كريمان بكنام صدقي. تأثير النشر الدولي على ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية : جامعة القاهرة نموذجا. - *Cybrarians Journal*. - ع 37، مارس 2015. - تاريخ الاطلاع <2017/8/9>. - متاح في: > [http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=688:kareman&catid=273:studies&Itemid=100](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=688:kareman&catid=273:studies&Itemid=100)
- 44) عبد الله , علوية حسن, ضمان التعليم بمؤسسات التعليم العالي دراسة تجرية إدارة الجودة بجامعة النيلين ,المؤتمر العربي الدولي السابع , جامعة اسيوط , 2017م
- 45) عبد المجيد ,عبد الفتاح عبد الرحمن ، حجازي , مروة سمير: ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 34، كلية التجارة جامعة المنصورة، 2010م
- 46) العبيدي، محمد عبد العزيز. السالم، قصي سالم. الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لأراء عينة من رقباء الماليين في دوان الرقابة المالية"، المؤتمر العلمي السنوي , الحادي عشر بعنوان " ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة" ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان، 2012م.
- 47) عثمان, مزمل علي محمد اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات "دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر- الدمام - المملكة العربية السعودية." مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المركز القومي للبحوث - فلسطين، 2017م

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

- (48) العجمي ، محمد حسنين عبده ، لتطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل ، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة ، العدد الثاني والخمسين ، 2003م
- (49) علي ،صالح، احمد وآخرون، الإدارة بالذكاءات، نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،، ٢٠١٠.
- (50) العلي، عبد الستار محمد ،إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2006.
- (51) عمران، نضال عبدالهادي، اثر الذكاء الاستراتيجي على الأبداع التنظيمي :دراسة تطبيقية على شركة أسيا سيل للاتصالات ، مجلة جامعة بابل ، لعلوم الصرافة والتطبيقية ،العدد 3 ، المجلد 2015، 23م.
- (52) عوض ،عبدالعزيز منصور، دور الذكاء الاستراتيجي وجودة المعلومات على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، كلية الأعمال جامعة عمان العربية ، 2013 م
- (53) عيسى ،محمد ، إدارة المعرفة و دورها في إدارة الموارد البشرية، جامعة دمشق كلية الاقتصاد ماجستير إدارة الأعمال ، 2010م
- (54) الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي ،الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007م.
- (55) فلاق ،علي. زيتوني، سارة، إدارة المعرفة و دورها في تفعيل الإبداع في المنظمات أبحاث الندوة العلمية الرابعة : الإبداع في عالم الأعمال - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن ، 2016م.
- (56) النجار ، فريد ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، القاهرة ، ايزاك للنشر والتوزيع ، 2000
- (57) قاسم، ساعد حرب ،أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على مدرء مكاتب غزة الإقليمي التابع للانوروا"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011م.

- 58) قدور ، رسلي و ياسين ، سعد ، دراسة بعنوان " : نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة" ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، مجلد 6 ، عدد 2006م.
- 59) قشغش ، خالد أحمد عبد الحميد، إدارة راس المال الفكري وعلاقته بتحقيق المزايا التنافسية بالجامعات الفلسطينية بقاع غزة ، درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .جامعة الأزهر – غزة – فلسطين 2014م .
- 60) القهيوي ، ليث عبد الله وآخرون، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013
- 61) كنوش، محمد ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز. الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا العدد الثالث عشر 2015م
- 62) محمد ،كمال الدين الصديق، إدارة المعرفة.. ودور في تعزيز إبداع منظمات الأعمال، المال والاقتصاد ( بنك فيصل الإسلامي السوداني ) - السودان ، ع77، 2015م
- 63) محمد عبد الرؤوف على : دراسة تقييمية للحرية الأكاديمية في الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧ .
- 64) محمد، سعد عبد الله وآخرون، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي :دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، - 23 26أفريل. 2012
- 65) محمد، إلهام فاروق علي،تصور مقترح لنظام تقييم شامل لأداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول ، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر ( اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي ) - مصر ، مج 2، 2010م .

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

- (66) مدياني محمد , طلحاوي, فاطمة الزهراء, تحليل وقياس القدرة التنافسية الدولية دراسة مقارنة بين الدول:( الجزائر - السعودية - ماليزيا), المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس عشر للأعمال: الاستدامة والتنافسية في الأعمال , 18-20 أبريل, 2016م
- (67) مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري, آراء أعضاء هيئة التدريس حول قضايا التعليم العالي في مصر, 2009م متاح على بوابة الاحصاءات القومية العالي للتعليم  
[http://www.higheducation.idsc.gov.eg/front/ar/suggestions.aspx?goal\\_id=9](http://www.higheducation.idsc.gov.eg/front/ar/suggestions.aspx?goal_id=9)
- (68) مسلم ,تامر حمدان عبد القادر, أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة , درجة الماجستير في إدارة الأعمال , كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة , 2015م .
- (69) مصطفى ,احمد سيد, نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية ,التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية),الجامعة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة ,جمهورية مصر العربية,2006.
- (70) معموري صورية, الشيخ هجيرة, محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية, الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 8 و9 نوفمبر 2010كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة حسيبة بن بوعلي جامعة الشلف الجزائر, 2010م
- (71) المقادمة, عبد الرحمن , دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, 2013م.

- 72 منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي :مراجعات لسياسات التعليم الوطنية،التعليم العالي في مصر ، منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي ووزارة التعليم العالي في مصر ، 2010م
- 73 نافع، سعيد عبده ، نحو رؤية استراتيجية لدعم البحث العلمي في الوطن العربي ، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية - السعودية ، ع6 ، 2015.
- 74 النايف ، سعود بن عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة استطلاعية في جامعة حائل، دراسات تربويه ونفسية المجلد/العدد: ع 79، مجلة كلية التربية بالرقازيق - مصر. 2013م
- 75 نصر، أماني محمد حسن :دراسة مقارنة لبعض الخبرات الأجنبية في تدويل التعليم الجامعي وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الرابع عشر، إبريل 2007 ،
- 76 النعيمي، صلاح عبد القادر، المدير -القائد والمفكر الاستراتيجي وفن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، ط1 ، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2008م .
- 77 نوير، طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية ، بحث كدراسة حالة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، 2002
- 78 هاشم، نهلة، دراسة بعنوان : " إدارة المعرفة و دورها ف دعم المهارات التنموية "، دورة مستقبل التربة العربية، مجلد 8 ، عدد 26 ، 2012م.
- 79 هباش ،فارس، إدارة التغيير كمدخل استراتيجي في بناء و تعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تحسين قدرتها على الإبداع و الابتكار التسويقي" ، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن ، 2014م
- 80 هباش، فارس ،كواشي، مراد ، الإبداع والابتكار التسويقي ودوره في خلق و تعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المحلية بسطيف الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي حول : الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن ، 2016م

## تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي

- (81) الهنداوي، محمد عبدالله محمد، نموذج مقترح للعلاقة بين مقدمات ونواتج الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية المصرية دراسة تطبيقية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر ، ع4 ، 2014
- (82) وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، القاهرة ، 2014م
- (83) ياسين ،جبار، خلوفي وهيبية، الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية النموذج الياباني و النموذج الأمريكي، مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن ، ع5، 2009م
- (84) ياقوت ، محمد مسعد، البحث العلمي العربي، معوقات وتحديات"، مجلة الجندول، السنة الثالثة، العدد (24)، سبتمبر 2005.

### المراجع الأجنبية

- 85) *Abbas keikha Ebrahim hadadi, 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, Volume 7, Issue 3, March-2016*
- 86) *Alexander Tübke, Ken Ducatel, James P. Gavigan, and Pietro Moncada-Paternò- Castillo "Strategic Policy Intelligence: Current Trends, the State of Play and Perspectives - S&T Intelligence for Policy-Making Processes" Spain, 2001 Published by: EUROPEAN COMMISSION Joint Research Centre Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)2001*
- 87) *Castillo, Jaim . Strategic Intelligence and Innovation Clusters, A Regional Policy Blueprint Highlighting the Uses of Strategic Intelligence in Cluster Policy, European Regions, StratIn Project, InterregIIIC, 2006.*
- 88) *Clar, G, et al., strategic policy intelligence tools, Enabting better RTDI policy Making Europe's regions", steinbeis - Edition,Stuttgarl/ Berlin, 2008.*
- 89) *Council on Competitiveness, Washington, 2017, <http://www.compete.org/reports>*

- 90) Dowell, McDowell . *Strategic intelligence Ahand book for Practitioners, and Users, Rev.ed, Scarecrow press,USA,2009*
- 91) Du Toit, A.S.A. & Sewdass, N. 'A comparison of competitive intelligence activities in Brazil, Malaysia, Morocco and South Africa', *Acta Commercii* 14(1) 2014, 1–7. <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v14i1.234>
- 92) Fahey, L. & Prusak, L., 'The Eleven deadliest sins of knowledge management', *California Management Review* 40(3), 1998. <http://dx.doi.org/10.2307/41165954>
- 93) Gottschalk, P., 'Knowledge management strategy in professional service firms', *Advances in Management* 7(3), 2014, 16–22.
- 94) Guster, D. E. N. N. I. S., & Brown, C. *The application of business intelligence to higher education: Technical and managerial perspectives. J. of Information Technology Management*, 23(2) 2012,:1042-1319.
- 95) Haverila Matti and Nick Ashill "Market Intelligence and NPD success: a Study of Technology Intensive Companies in Finland", *Marketing Intelligence & Planning* Vol.29, No. 5, 2011, pp. 556-576
- 96) Hill, C.W.L., *International Business: Competing in the Global Marketplace, 5th edn., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA , 2005*
- 97) IMD World Competitiveness Center2017 ,<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/>
- 98) Johnson, A " What IS Competitive Intelligence? 2000<http://www.aurorawde.Com/> ,pp.(1-5).
- 99) Klaus .S, Xavier ,M, *The Global Competitiveness Report 2014–2015, World Economic Forum ,Geneva 2014, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)*
- 100) Laura Camilla Seitovirta ,*The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making Organization and Management, Master's thesis ,Department of Management and International Business, Aalto University School of Economics,2001.*

- 101) Liebowitz, J., *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, Boca Raton, 2006,FL. doi:10.1201/9781420013900
- 102) Liu, Tsai-lung , 2003 , *Organization learning and social networkmarket orientation , The role of resource-based view strategy ingaining dynamic , capabilities advantage , available on :www.hicbusiness.org.19.*
- 103) Maccoby, Michael. “ To Build a Strategy that Works you need Strategic Intelligence” , *Factor in Talent*, Available From: <https://www.linkedin.com/in/michael-maccoby-8b866612>, Accessed on 24 December, 2017
- 104) Macmillan, Hugh and Tampo, Mahen , 2000 , *Strategic Management :Process , Content , and Implementation , University of Oxford press ,UKMacmillan*
- 105) Madeleine Fombad,*Knowledge management a competitive edge for law firms in Botswana in the changing business environment SA Journal of Information Management; Vol 17, No 1 ,2015,* Available From <http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/view/633/html> Accessed on 24 December, 2017
- 106) Malhotra, Y . *From Information Management to Knowledge Management: Beyond the "Hi-Tech Hidebound" Systems.* In K. Srikantaiah & M.E.D. Koenig (Eds.), *Knowledge Management for the Information*, 2000.
- 107) Marchand, D. & Hykes, A. ‘Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence,’ in M. Xu (ed.), *Managing Strategic Intelligence - Techniques and Technologies*, Idea Group Inc., University of Portsmouth, UK, 2007. <http://www.brint.org/IMtoKM.pdf> Accessed on 1 December, 2017
- 108) McBride Neil, "Business Intelligence in Magazine Distribution", *International Journal of Information Management*, Vol. 34, 2014,pp.58-62
- 109) Murphy, C., *Competitive intelligence: gathering, analysing, and putting it to work*, Gower, Aldershot, Hants, UK,2005

- <https://www.amazon.com/Competitive-Intelligence-Gathering-Analysing-Putting/dp/0566085372>. Accessed on 1 October , 2017
- 110) Natalia Ana, *STRATEGIC INTELLIGENCE ROLE IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS*, West University of Timișoara, Faculty of Economics and Business Administration, Timișoara, Romania, 2013  
<http://www.seap.usv.ro/annals/ojs/index.php/annals/article/viewFile/564/611>
- 111) Nemutanzhela, P & Iyamu, T , *A Framework for Enhancing the Information Systems Innovation: Using Competitive Intelligence*, *Electronic Journal Information Systems Evaluation*, vol (14), Issue (2), 2011.  
<http://www.ejise.com/issue/download.html?idArticle=775>
- 112) Nonaka, I. & Takeuchi, H., *The knowledge creating company*, University Press, Oxford. 1995,  
<https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691?cc=eg&lang=en&>
- 113) Opait, G., Bleoju, G., Nistor, R. & Capatina, A., 'The influences of competitive intelligence budgets on information energy dynamics', *Journal of Business Review* 69, 2016, 1682–1689.  
[https://www.google.com.eg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiDyNvizInXAhWGlxoKHcNQDuQQFggtMAE&url=https%3A%2F%2Fojs.hh.se%2Findex.php%2FJISIB%2Fissue%2Fdownload%2FJISIB%25207%25281%2529%25202017%2Fpdf\\_13&usg=AOvVaw2RS4eCLYXQmrM-3yPr65SX](https://www.google.com.eg/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiDyNvizInXAhWGlxoKHcNQDuQQFggtMAE&url=https%3A%2F%2Fojs.hh.se%2Findex.php%2FJISIB%2Fissue%2Fdownload%2FJISIB%25207%25281%2529%25202017%2Fpdf_13&usg=AOvVaw2RS4eCLYXQmrM-3yPr65SX)
- 114) Pellisier, R & .Kruger, JP., 'Understanding the use of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa ', *SA Journal of Information Management*, (1)13 , 2011 Art 13 , 426#. pages.doi:10.4102/sajim.v13i1.426
- 115) Platt, N., 2003, 'Knowledge is power: knowledge management remains vital to the firm's success *AALL Spectrum*', viewed 05 August 2013 from, <http://www.llrx.com/features/kmpower.html>

- 116) Quarmby, N., "Futures Work in Strategic Criminal Intelligence "Paper Presented at the Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened by the Australia Institute of Criminology In Conjunction with the Australia Bureau of Statistics & Held in Cabrera, 24-25 March. 2003
- 117) Salih, A. & Doll, Y., 'A middle management perspective on strategy implementation', *International Journal of Business and Management*, 2013, 8(22), 32–39. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n22p32>
- 118) Sewlal, R , *Effectiveness of the Web as a competitive intelligence tool*, *South African Journal of Information Management*, 2004, Vol (6), No (1).
- 119) Singh Hergovind, Harsh Vardhan Samalia , "A Business Intelligence Perspective for Churn Management", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 109 , 2014, pp.51 - 56.
- 120) Smith, E., 'The role of tacit and explicit knowledge in the workplace', *Journal of Knowledge Management* 5(4), 2001,. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270110411733>
- 121) Stevenson, William, J. "Production / Operations Management". 8th ed, Von Hoffmann Press, 2007
- 122) Tham, K.D. & Kim, H.M., 'Towards Strategic Intelligence with Ontology-Based Enterprise Modelling and ABC', *proceedings of the IBER Conference, Las Vegas, NV, 21–23 August, 2002.*
- 123) *The Financial Services Board South Africa, Annual Report*, viewed 10 June 2009, from <http://www.fsb.co.za>
- 124) Vuksic Vesna Bosilj c, Mirjana Peji 'c Bach, Alevs Popoviv, "Supporting Performance Management with Business Process Management and Business Intelligence: A case analysis of integration and orchestration", *International Journal of Information Management* ,Vol. 33,2013, pp.613- 619.
- 125) Wong, K. Y. "Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises", *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 2005,:261-279.
- 126) Xu, M. & Kaye, R., 'The Nature of Strategic Intelligence: Current Practice and Solutions', in R. Hunter (ed.), *Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and*

د/ عنتر محمد أحمد عبد العال

---

*Applications (4 Volumes), pp. 1–19, Information Science Reference, Canada, 2009.*

