



دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

إشراف: أ.د. / نبيل العفيري

ط . د / أحمد عبد الله مقبل الجعشني

جامعة إب- كلية التربية - قسم الأصول والإدارة التربوية

الملخص: هدفت الورقة العلمية: التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، من خلال الإطلاع على الدراسات والبحوث ذات العلاقة، وتحليلها استقرائياً، وخلص الباحث إلى إقتراح تصور لنظام ذكاء ستراتيبي يحقق ميزة تنافسة للجامعات، إذ إن المعلومات ذات التوجه الاستباقي التي يوفرها نظام الذكاء الاستراتيجي المقترح، هي الخيار الوحيد والمورد الأهم الذي يحدد موقفها التنافسي، والذي ينبغي على الجامعات امتلاكها، وتعدّها أهم أصولها؛ بوصفها أهم مصادرها لصناعة واتخاذ قراراتها الاستراتيجية، إذ أن التحدي الأكبر لهذه الجامعات هو مدى امتلاكها لنظام ذكاء استراتيجي دقيق، يعتمد عليه في توفير المعلومات الاستراتيجية؛ ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، في ظل بيئة لابقاء فيها إلا للمؤسسات الذكية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي - الميزة التنافسية

The role of strategic intelligence in achieving the competitive advantage of universities

Doctoral student: Ahmed Abdullah Moqbel Al-Ja'ashni

Supervised by: Prof. Nabil Al-Afiri

Ibb University – Faculty of Education- Educational Foundations & Administration Department

Abstract: The aimed of the paper was to identif the role of strategic intelligence in achieving the competitive advantage of universities. The researcher used the analytical descriptive method based on the collection and analysis of data and information The researcher concluded by proposing a vision of a strategic intelligence system that would be a competitive advantage for universities. The proactive information provided by the proposed strategic intelligence system is the only option and the most important resource that determines its competitive position, which universities should own and are the most important assets. Taking its strategic decisions, The biggest challenge for these universities is the extent to which they have an accurate strategic intelligence system, which is reliable in providing strategic information; they can achieve competitive advantage, in the environment which there is no place in it except for intelligence institution.

Key words: strategic intelligence – competitive advantage .

المقدمة

في ظل افرازات العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، تتجه المؤسسات إلى إدارة أصولها الفكرية بوصفها الثروة الحقيقية، و الأساس الأهم لبناء وتنمية قدراتها التنافسية؛ إذ أن هذه المؤسسات تجد نفسها محكومة بالميزة التنافسية والصراع من أجل البقاء، لذلك تترتب عليها التزامات كبيرة في أستشراف مستقبلها وبما يحقق لها التموضع المناسب الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المتميزة (عمران، 2015: 1281).

تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج، الذي تسعى المؤسسات وخاصة الخدمية منها الى تحقيقه، إذ إن ضمان البقاء والاستمرارية يرجع إليها، وترتبط دورة حياة الميزة التنافسية بالعديد من العوامل والاساليب التي تساهم في تحقيقها وتنميتها ومن ثم ديمومتها ، ولعل أهم هذه الاساليب وأبرزها هو الذكاء الاستراتيجي القائم على العديد من الابعاد الذكية - الاستشراف، تفكير النظم ،الرؤية المستقبلية، الشراكة ، التحفيز - (كسنة، 2014: 7).

برز أسلوب الذكاء الإستراتيجي Strategic intelligence نتيجة للإفجار المعلوماتي الذي أحدث تغيرات بنوية في بيئة الأعمال إنعكست على أداء المنظمات، إذ أصبحت المعلومة ذات بعد إستراتيجي وأداة لفحص وتحليل متغيرات بيئتها؛ من أجل تحديد نقاط القوة والضعف على مستوى المحيط الداخلي لتلك المؤسسات، والنقاط إشارات عن الفرص المتاحة وتفسير تهديدات محيطها الخارجي، لمحاولة إيجاد حلول تساعد على التكيف معها (قاسم، 2011: 2).

ويشير؛ XU Mark (2007, 1-2) إلى تنامي الترويج لمجتمع الذكاء الإستراتيجي في بداية القرن الواحد والعشرين؛ بسبب حيوية الدور الذي يلعبه، إذ أن العديد من المنظمات والمؤسسات اليوم تواصل بناء ذكائها الإستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين، الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل منطلقات لقرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية، مثل الاندماج والتميز.

إن التوجه نحو تدويل التعليم العالي، الذي ظهر ملامحه من خلال الأسئلة التي طرحها رئيس مجلس الاعتماد للتعليم العالي الأمريكي جودث آيتن في لقائه السنوي عام 2003 وهي " : كيف يمكن لنا أن نعرف بأن نوعية مؤسسة تعليم عالٍ أو برنامج في بلد ما يمكن مقارنته ببلد آخر؟ وما هي الوسائل التي تساعد الأفراد ببلد ما أن يتقوا بمؤسسات وبرامج ودرجات علمية خاصة ببلد آخر؟ ، وكذلك فتح المجال أمام التعليم العالي الدولي دون أن يكون هناك قيود أو شروط أمام هذا التوجه (الحوالي، أبو دقة، 2006 : 107-111)، يجعل وضع الجامعات الغائبة عن مظار المنافسة، واللامدركة لحجم التحدي، في وضع حرج.

تعد مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، الخزان الأهم للعلم والمعرفة والمصدر الرئيس في إمداد المؤسسات بالطاقات العلمية المؤهلة لخوض غمار المنافسة وتحديات السوق (فاطمة وبلقاسم، 2017، 269)

ولكي تتنافس مؤسسات التعليم العالي بكفاءة في أسواقها، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا المستفيدين منها الداخليين والخارجيين على حد سواء (Khan & Matalay, 2009).

ويشير؛ نور الهدى (د.ت، 43) إلى أن التنافسية في التعليم العالي مرتبطة بكفاءة خريجي الجامعة ونجاحهم في الاستيفاء بمتطلبات سوق العمل، ومدى إقبال المجتمع على خدماتها البحثية في حل مشكلاته، والذي يقيسه مستوى إقبال الطلبة على الالتحاق بها، ومستوى طلب المجتمع على نتائج أبحاثها.

و ينبغي على الجامعات أن تنتهج أسلوب الذكاء الاستراتيجي في ادارتها، بوصفه أسلوب حديث في علم الادارة الاستراتيجية الحديثة، وأداة فعالة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها إذ أنه حول نشاط المؤسسات من علاجي إلى استباقي، وأسهم في تمكين قيادة المؤسسات من اتخاذ القرار بشكل استراتيجي وسليم يرتقي بتفوق المؤسسة، اعتمادا على مهارات استثمار المعلومة التي توفرها أبعاده الأساسية والتي تعمل كنظام من أجل تلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصالح (زايدي وخذيري، 2016: 1).

ومع ازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي، أصبح من الصعب الاحتفاظ بإستراتيجية تنافسية لفترة طويلة، وياتت المنظمات والمؤسسات تبحث عن نموذج عمل (Business model) يقودها إلى تبني الإستراتيجية الملائمة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد، واقتناص الفرص لتقديم قيمة عالية للمستفيدين وللمؤسسات معاً؛ إذ أصبحت الميزة التنافسية تتمثل بالاستجابة الأفضل للمستفيد، والجودة الأعلى، والكفاءة الأفضل، والابتكار (المشني، 2011، 3).

ومن هنا بدأت المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي، تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة في المجال التربوي، وبدأت تحاور حاجاتها الى هذا النمط من الذكاء الذي يوسم به قادتها والذي يحذو بالرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية فضلاً عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المؤسسات بشكل عام (عمران، 2015: 1280).

مشكلة البحث

إن امتلاك الجامعات لآليات حديثة ومتطورة؛ يتم من خلالها ترجمة إستراتيجيتها إلى خطط وبرامج تنفيذية مزمنة، نابعة من إحتياجات فنتها المستفيدة، ومتسقة مع رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية، مراعيةً بذلك التغيرات المستقبلية وتأثيراتها المحتملة عند عملية تطوير إستراتيجيتها، أخذة بعين الإعتبار القضايا السياسية والقانونية والإجتماعية التي تعمل فيها، فلا شك ولاريب أنها ستحقق التميز المؤسسي، وتنتقل إلى مصاف الجامعات المتميزة إقليمياً وعالمياً (الجعشني، 2017: 150).

لما أضحت الميزة التنافسية Competitive Advantage هي خيار استراتيجي تسعى الجامعات لتحقيقه، فهي بأمس الحاجة إلى نظام فعال؛ يعمل على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الاستباقية، ويمكنها من الوصول إليها، ولعل الذكاء الاستراتيجي بما يمتلكه من مكونات تعمل على سرعة الحصول على المعلومة وتمكن الجامعات من القدرة على مواجهة مشاكلها الاستراتيجية؛ هو الاداة الناجعة لترجمة هذا الخيار، إذ أنه يقلل

أقصى ما يمكن من حالة اللاتأكد ويجعل الجامعات مستعدة لمواجهة المستقبل، ويمكن القول إن الميزة التنافسية للجامعات هي إحدى ثمار الذكاء الاستراتيجي، والذي يعد سمة بارزة تتصف بها المؤسسات الذكية، لاسيما تلك المؤسسات التي تولي اهتماماً بالغاً للعمليات الفكرية والمعرفية.

إن استمرار الجامعات في نموها وتطورها مرهون بمدى امتلاكها لنظام معلومات ومعارف علمية؛ يخولها من اتخاذ قرارات استراتيجية ترسم توجهاتها المستقبلية، إذ أنه لا يمكن لأي مؤسسة - سواء كانت إنتاجية أم خدمية-؛ أن تتكهن بموقفها التنافسي وحجم حصتها السوقية، مهما امتلكت من قدرات وموارد مادية وبشرية، في ظل غياب نظام معلوماتي دقيق عن قدراتها الداخلية وبيئتها التنافسية، ومحيطها الخارجي.

وترجع أهمية الميزة التنافسية للجامعات، من أهمية المجال الذي تعمل فيه والدور الريادي الذي تضطلع به بوصفها قاطرة التنمية في مجتمعات المعرفة .

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الذكاء الاستراتيجي، كدراسة الفيومي (2010) ودراسة قاسم (2011) ودراسة كنوش (2015) ودراسة لويزة (2016) ودارسة زايد وخذيري (2016) ودراسة أونيس (2017) ودراسة (Seitovirta, 2011), (Kruger, 2010) وجد أن أغلبها ركزت على المجال الصناعي في تناولها لموضوع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، وغياب الدراسات والأبحاث بل وندرته التي تناولت مجال التعليم العالي، وبالأخص ميدان الجامعات، لمثل هكذا قضايا ومشكلات بحثية توسم بالحدثة، ويحذب انطلاقها من مشاعر التوثير ومنابر العلم والمعرفة ، الأمر الذي أدى إلى فجوة بحثية تستلزم من الباحثين القيام بتلك الابحاث ووضعها ضمن دائرة أوليات اهتماماتهم، وهذا ما حدا بالباحث إلى تناول هذه القضية البحثية التي زاد من حدة أهميتها؛ وضع الأنظمة التعليمية وطبيعة مخرجاتها ، الأمر الذي يؤكد أهمية الدراسة الحالية في تناولها لميدان التعليم ولأهم مؤسساته - الجامعات - وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث بسؤال رئيس مفاده: **مادور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ؟ وتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الآتية:-**

- ما مفهوم كلاً من الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية ؟
- ما أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ؟
- ما دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الشراكة - الدافعية) في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات وينبثق من الهدف الرئيس، الاهداف الفرعية الآتية:

- 1- تقديم إطار نظري لموضوع الذكاء الاستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية .
- 2- تحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات في تحقيق الميزة التنافسية

- 3- معرفة الدور الذي تلعبه أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الشراكة - الدافعية) في خلق مزايا تنافسية للجامعات.
- 4- تقديم مقترحات قابلة للتطبيق؛ والتي من شأنها تفعيل وتطوير أثر الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

منهج البحث

تماشيًا مع عنوان البحث، ومن أجل الوقوف على الظاهرة البحثية قيد الدراسة بجميع خصائصها وأبعادها ، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، القائم على عملية جمع البيانات والمعلومات، بالإعتماد على الدراسات والبحوث والأدبيات ذات العلاقة، وكذلك استخدام منهجية الإستقراء والاستنباط في عملية التحليل.

أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية موضوعه والاستنتاجات التي سوف يقدمها والتي تعود بالفائدة العلمية والعملية على مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وعلى متخذي القرار في الجامعات الحكومية والأهلية بشكل خاص، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:-

- تبرز أهمية البحث في كونه يلقي الضوء على قضية تتسم بالحدوث والاهمية النسبية، ومن المحاولات البحثية النادرة على حد علم الباحث، التي تحاول الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات
- يأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في إضافة مادة علمية جديدة للمكتبة اليمنية والباحثين المهتمين في هذا المجال.
- من المتوقع أن يسهم البحث الحالي، تزويد القيادات العليا والمسؤولين في كافة ادارات الجامعات وكلياتها في الجمهورية اليمنية بمعلومات عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.
- توضيح دور الذكاء الاستراتيجي لتمكين الجامعات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتوقع بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابًا على سمعتها وموقعها بما يحقق لها الميزة التنافسية .

حدود البحث

يتحدد موضوع البحث في دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتنوعة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

مصطلحات البحث

1- الذكاء الاستراتيجي

- هو ذكاء يتسم به قادة المؤسسات عناصره (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية (Maccoby,2001:1) (Maccoby et al,2004:2).

- ويُعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية تفاعلية مستمرة مع البيئة التنافسية تهدف الى توفير المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية للمدراء الاستراتيجيين للاستفادة منها في إنجاز الاعمال وتحقيق الاهداف (أونيس، 2017: 14).

ويعرف الباحث الذكاء الاستراتيجي بأنه:

- أسلوب استراتيجي تتسم به الجامعات الذكية، يقوم على مجموعة من الأبعاد والمكونات التي تعمل كنظام؛ لجمع وتحليل البيانات والمعلومات الاستراتيجية، والتي في ضوءها تتمكن الجامعات من استثمار الفرص المتاحة؛ لتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية.

2- الميزة التنافسية

- هي المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها (Chutkaew, 2006:33).

ويعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها:

- مجموعة من الخصائص الفريدة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الجامعات لجميع المستفيدين منها؛ بصورة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وبما يمكنها من تعزيز موقفها التنافسي وتقديم مخرجات تلبي متطلبات سوق العمل.

الدراسات السابقة

يعد مفهومي الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة التي أثارت الاهتمام لدى أغلب الكتاب والباحثين، ولكن عملية دراسة العلاقة الارتباطية ومستوى التأثير الذي يحدثه كلاً منهما على الآخر لم يلقى القدر الكافي من الاهتمام لدى الباحثين، مما أدى إلى ندرة الدراسات التي تناولت دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، لاسيما في المجال التعليمي والتربوي الذي يعد ضمن المجال الخدمي، وقدطلع الباحث على العديد من الدراسات التي تناولت المجال الإنتاجي (الاستثماري) في القطاع الخاص وقد اقتصر الباحث على عرض الهدف العام من الدراسة، وأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها،

ومحاولة الاستفادة منها، إذ ان الدور الذي يحدثه الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات لا يختلف كثيراً ولا يتأثر بكون المؤسسة إنتاجية أم خدمية، ومن أهم الدراسات التي استفاد منها الباحث الآتي :-

دراسة (قاسم، 2011) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج المتمثلة بوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين، وأوصت الدراسة بتشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويد الأونروا بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم.

دراسة؛ كنوش، (2015) والتي هدفت التعرف الى دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، واعتمد الباحث في دراسته على التحليل الاستقرائي من خلال الدراسة المكتبية وتوصلت الدراسة الى أن أمر تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة أصبح قضية غاية في الأهمية؛ ذلك أن الميزة التنافسية المستدامة هي الضامن لتحقيق البقاء و الربحية بالنسبة للمؤسسة، غير أن تحقيق المؤسسة لهذه الميزة التي تتمتع بصفة الاستدامة ليس بالأمر الهين، وقد تبين مدى أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يهتم بإدارة والبحث ومراقبة المعلومات والتغيرات على مستوى البيئة الخارجية في حين تهتم إدارة المعرفة بالبيئة الداخلية، واهم ما أوصت به الدراسة أنه لا بد على أي مؤسسة تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة أن تعمل على بناء منظومة للذكاء الإستراتيجي تمكنها من تحقيق البقاء والربحية.

دراسة؛ مسلم، (2015) هدف الدراسة لتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : توافر الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.79) وكذلك توصل البحث إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) والقيادة وأوصى الباحث قادة الجامعات الفلسطينية بعدة توصيات أهمها :من الضروري أن تقوم قيادة الجامعات بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، وإبداع) بشكل كبير وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية ، وذلك من خلال استحداث دائرة تعرف بدائرة الذكاء الاستراتيجي، وضرورة تبني إدارة الجامعة نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين أداء العاملين ويزيد من ولاؤهم وانتمائهم ورفع مستوى انتاجيتهم، وضرورة العمل على إقامة تحالفات استراتيجية مع جامعات محلية واقليمية ودولية من أجل الاستفادة من تجاربها وخبراتها.

دراسة؛ لويزة، (2016) إذ هدفت الدراسة الى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، وهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة)، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة ، زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، و ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة ، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال.

دراسة ؛ زايدي، وخذيري، (2016) والتي هدفت التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم في مؤسسة الاتصالات القطرية أوريدو فرع الجزائر ،وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج والتي من أهمها: وجود قيادة رشيدة لها قدرات إستشرافية عالية ساهم في تحقيق نتائج أداء عالية على مستوى جميع فروعها محاولاً بذلك التفوق على منافسيها في هذا السياق وتحقيق قيمة مدركة لدى زبائنها، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في المنظمة، لمساعدتهم على تبني أفضل الممارسات للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بمنافسيها، وتطبيق المعرفة لتوفير منتجات وخدمات إبداعية تحقق قيمة مدركة للزبون تضمن ولأئه.

دراسة ؛ اونيس (2017) إذ هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحديد دوره وتأثيره في عملية التغيير التنظيمي بما يحقق الميزة التنافسية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) والميزة التنافسية، وأهمية الدور الكبير للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن الذكاء الاستراتيجي يمكن المنظمة من التموضع قبل الأوان انطلاقاً من المستقبل.

دراسة: (Seitovirta, 2011) إذ هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات، وذلك من خلال بيان كيف أن الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة تتخذ القرارات المتعلقة بعملها، وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء التنافسي في عملية صنع القرارات، ومن أبرز نتائج الدراسة هي: أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة العمل ومقارنة هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة، وأوصت الدراسة بدعم الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر في شركة XYZ.

دراسة (Esmaeili,2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الفعالة في الذكاء الاستراتيجي ،صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وتأثير الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في التنظيم و الشركات التي تستخدم نظام الذكاء في مدينة خرم أباد، وتوصلت الدراسة

الى أن إستراتيجية الذكاء لها تأثير إيجابي وذات مغزى على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في الشركات والمؤسسات، وأن اهم العوامل المؤثرة على الذكاء الاستراتيجي هي، ذكاء الموارد البشرية، العملية التنظيمية، التكنولوجية، المعلوماتية، الموارد المالية، المنافس .

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة، لاحظ أن أغلبها ركزت على المجال الصناعي(القطاع الخاص) في تناولها لموضوع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، وهذا ما يؤكد أهمية الدراسة الحالية في تناولها لميدان التعليم ولأهم مؤسساته - الجامعات.

إجابة السؤال الأول للورقة ومضاده: ما مفهوم كلاً من الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية

§

مدخل تطويري

يرجع الباحثون الذكاء الإستراتيجي إلى القرن الرابع قبل الميلاد إذ تم إستعماله في العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أثناء الحروب، وتعد وكالة الإستخبارات المركزية الأمريكية CIA أول من وظف هذا النوع من الذكاء في تنفيذ إتفاقيات الحد من التسلح وصناعة القرارات السياسية ،وألتي وصفت دورة الذكاء " بعملية لإقتناء المعلومات،نقلها، تقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات وفي عام 1941 ألف شيرمان كنت ShermanKent كتابا بعنوان "الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية"، واصدر كتابه الثاني عام 1947 بعنوان "الذكاء الاستراتيجي "مشيراً فيه إلى كيفية تحقيق السلام من خلال هذا النمط من الذكاء وإن استخدم في التجسس وشن الحروب.

ثم توسع إستخدام الذكاء الإستراتيجي من المجال العسكري إلى منظمات الأعمال التي أدركت أهمية ضرورة اعتماد هذا النوع من الذكاء، حيث بدأت العديد من الوكالات في أمريكا الشمالية وأوروبا بإنشاء مجموعات للذكاء الإستراتيجي داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النوع من الذكاء، كما تم تأسيس العديد من الشركات المتخصصة لإجراء التحليلات الإقتصادية التي تساعد على إختيار وتطبيق الإستراتيجيات (قاسم،2015: 15).

أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يشير مفهوم الذكاء Intelligence كماعرفه (Webster, 1990:617): بأنه القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة او القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة، أو التفكير المجرد الذي يتأتى وفق معايير موضوعة.

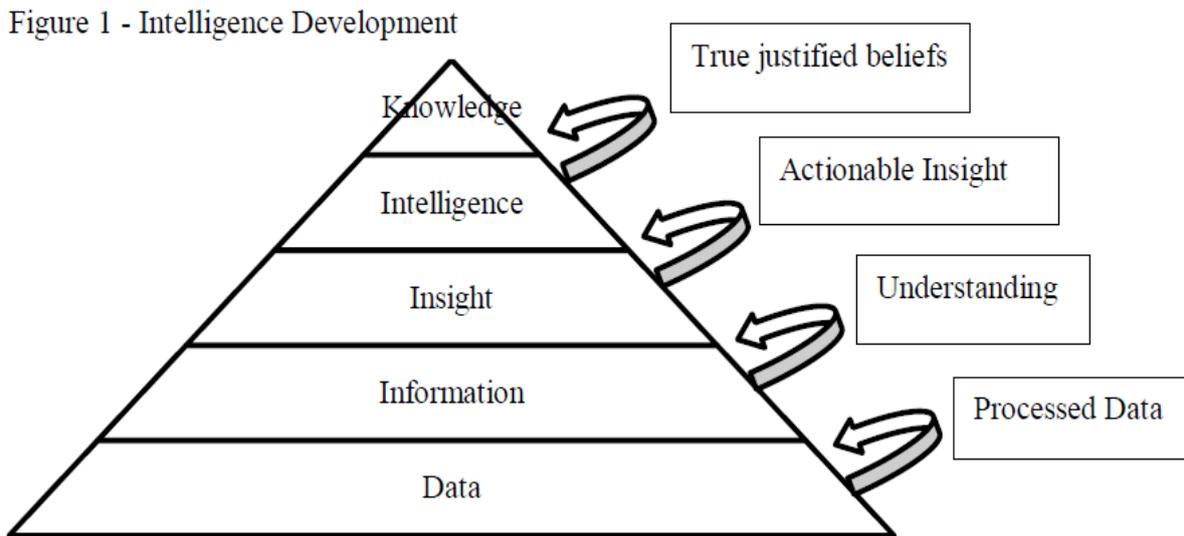
أما مفهوم الذكاء الاستراتيجي فقد حضي هذا المفهوم بتعريفات من قبل الباحثين والمهتمين في مجال ادارة الاعمال والادارة الاستراتيجية والتي من أهمها مايتأتي :-

3- عرف جوهانسون (Johanson, 2000 , 35) الذكاء الاستراتيجي: بأنه وظيفة تختص بالمنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجيتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة وإدراك قدراتهم وابرز مكوناتهم .

- 4- هو ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين (Maccoby,2001:1) (Maccoby et al,2004:3)
- 5- وكذلك عرفه (Service,2006,6) بالقدرة على تطوير الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية ويشمل الموهبة، الفهم، المعرفة، المرونة والخيال الواسع.
- 6- وعرفه (Clar, et al, 2008:10) بأنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب ليتمكن من اتخاذ القرار الصائب.
- 7- ويُعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية تفاعلية مستمرة مع البيئة التنافسية تهدف الى توفير المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية للمدراء الاستراتيجيين للاستفادة منها في إنجاز الاعمال وتحقيق الاهداف (أونيس،2017: 14)

ومن خلال قراءتنا للتعريف السابقة التي تناولت مفهوم الذكاء الاستراتيجي نلاحظ أنها شملت أربعة اتجاهات اتجاه وظيفي وعملياتي وأداة أو أسلوب وقدرات وسمات شخصية، كما ذكرها كلا من (قاسم، 2011: 18) و (زايدي وخديري،2016: 6) وذلك يرجع الى اختلاف وجهات النظر للباحثين وحادثة الموضوع وتنوع أبعاده، ولما يحققه من فوائد للمؤسسات التي تنتهج وتطبق هذا المفهوم .

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة تعريف للذكاء الاستراتيجي يتناسب وأهداف الورقة العلمية وطبيعة مجالها؛ إذ يعرف الباحث الذكاء الاستراتيجي بأنه: أسلوب استراتيجي تتسم به الجامعات الذكية، يقوم على مجموعة من الابعاد التي تعمل كنظام لجمع وتحليل البيانات والمعلومات الاستراتيجية، والتي في ضوئها تتمكن الجامعات من إستثمار الفرص المتاحة لتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية. ومن خلال الشكل الآتي (1) يمكن معرفة المقصود من الذكاء وكيف يتم تنميته وتطويره.



(Source: Madureira, L; *SMINT - Social Market Intelligence - Strategy, Innovation, Growth - International Exec, Lecturer & DJ. at OgilvyRED* [online] Available at:

شكل رقم (1) يوضح تطور مفهوم الذكاء، المصدر: (de Anjo,2014:4)

ومن خلال الشكل رقم (1) السابق نلاحظ أن البيانات - التي تمثل المادة الخام- تمثل قاعدة الهرم، وتتطلب مجموعة من العمليات يتم الاستفادة منها كمعلومات، ومن خلال فهم وادراك المعلومات يتكون التبصر، وإذا ترجم إلى ممارسة عملية؛ أصبح ذكاء؛ ويشكل المعتقدات والاتجاهات والسلوكيات الحقيقية والفعلية للجامعة.

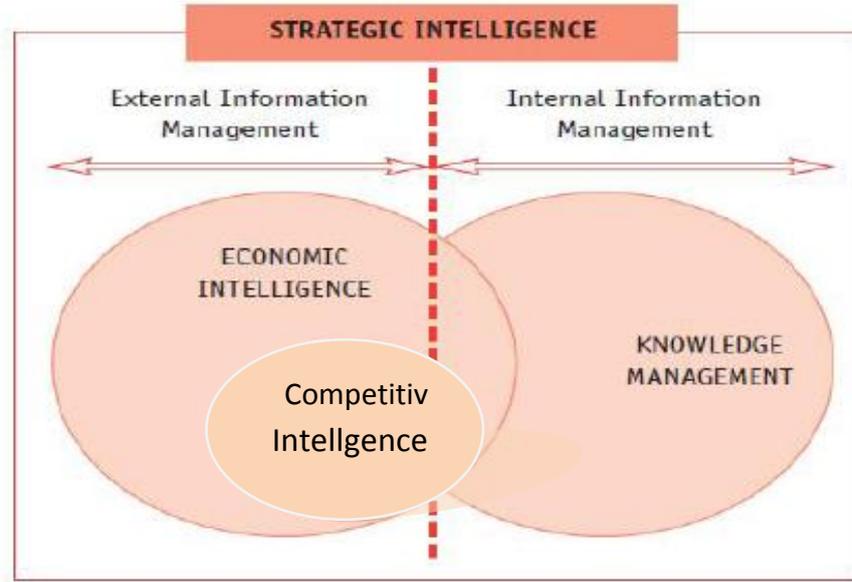
ولتوضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي أكثر لابد من معرفة علاقه بينه وبين الانواع الاخرى من الذكاءات، الذكاء الاقتصادي، الذكاء التنافسي، إدارة المعرفة

1- الذكاء الاقتصادي: يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه " : البحث عن المعلومات ذات الصلة في سياق الاقتصاد، السياسة، الاجتماعية و المحيطية التي تستعملها المنظمة لتنفيذ إستراتيجية اقتصادية، سياسية، اجتماعية و محيطية(10،:2008, Elisabeth) ويهتم الذكاء الاقتصادي برصد وجمع المعلومات في البيئة الخارجية والتصرف فيها بما يخدم أهداف المؤسسة، بينما الذكاء الإستراتيجي Strategic intelligence يعتمد على المعلومة ذات التوجه الإستباقي أي ترتبط بالقدرة على إستشراف مستقبل المؤسسة، وهي منطوية على درجة عالية من عدم التأكد، وتلعب دور هام في عملية تكيف المؤسسة مع بيئتها المتغيرة، وتهدف إلى صياغة أهدافها الإستراتيجية (الطائي والخفاجي ، 2009: 36)

2- إدارة المعرفة : تعرف بأنها العمليات النظامية لايجاد المعلومات ،واستيعابها وتنظيمها وتنقيتها ، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله (عليان ،2008: 146) وتهتم عمليات إدارة المعرفة بجمع وتنظيم وتصنيف البيانات ونشرها في المؤسسة حتى تكون في متناول من هم بحاجة اليها (7:2000, Malhotra) وتلقي إدارة المعرفة مع الذكاء الاستراتيجي في كونها أداة لجمع المعلومات وتوفيرها لاتخاذ القرارات المناسبة ، ويختلف الذكاء الاستراتيجي عن ادارة المعرفة ؛في كونها عملية داخلية، والذكاء أوسع منها ويأتي في مرحلة أعلى من المرحلة التي تبرز فيها إدارة المعرفة (صالح وآخرون،2010: 144).

3- الذكاء التنافسي (Competitiv Intelligence) هو عملية منظمة للحصول على المعلومات العامة عن المنافسين وتحليلها ،للتميز عنهم واستهدافهم بها في السوق (نجم،2011: 149) وهو يوفر معلومات عن بيئة التشغيل الخارجية ، ويعمل على تسهيل عملية إتخاذ القرارات (Finland et al, 2004:2) ويذكر ،(قاسم،2011) ان كلا الذكاء الاستراتيجي والتنافسي يدعم عملية اتخاذ القرارات، الا أن الذكاء الاستراتيجي اعم وأشمل ،لأن الذكاء التنافسي يتعلق بكل ما يخص الوضع التنافسي للمؤسسة بينما يتعلق الذكاء الاستراتيجي بمجالات كثيرة من عمل المؤسسة ' وقرارات استراتيجية متعددة قد تشمل الموارد البشرية والنواحي المالية وغيرها ،ويشير ،(Finland et al, 2004:5) أن الذكاء الاستراتيجي يركز بشكل اكبر على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وله أفق زمني واسع ويركز على الماضي والحاضر والمستقبل ، بينما يركز الذكاء التنافسي على الحقائق والاحداث التي حدثت في الماضي ، ويؤكد (Xu,2007:2) على ان الذكاء التنافسي يركز على فهم المنافسة الحالية للمؤسسة، ولكن الذكاء الاستراتيجي أوسع فهو يشمل التركيز على المنافسين الحاليين والمحتملين ويؤمن توقعا

أكثر دقة، والشكل الآتي رقم (2) يترجم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وكلا من الذكاء الاقتصادي والتنافسي وإدارة المعرفة.



شكل رقم (2) المصدر: (محمد، 2012: 94)

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم العامة ، التي اختلف الباحثين والكتاب في تعريفها نتيجة لمدلولها الوظيفي وتعدد مصادرها ، ومن أهم التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية ما يأتي :

- تبنى الميزة التنافسية على الموازنة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها البيئية الخارجية، تحدد هذه الموازنة مفهوم الميزة التنافسية والأساس الذي سيكون موضع الاهتمام عند زبائننا(المالك،2009: 31)
- أشار (Lynch) " إلى أن الميزة التنافسية هي " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين (Lynch,2000:153)
- أما (Khalero) فيوضح أنها تمثل الخواص الفريدة للمنتج / الخدمة التي تعطي المؤسسة من خلالها موقف تنافسي قوي تتميز به عن منافسيها (Khalero,2008:342)
- أكد مايكل بورتر أنها " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لزبائننا، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين (Michel Porter,2000:8)
- أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين(Mc Gahan,1994)
- الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزبائننا لا يستطيع منافسوها تقديمها (القطب، 2002)
- خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمستفيدين منها (الكيالي،2004)

- المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها (Chutkaew, 2006:33)

وهنا يأتي دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير قدرة الجامعات على دمج المهارات والموارد الجوهرية بطريقة فريدة (ذكية) تمكن المؤسسات من تطبيق استراتيجية تضمن تطوير الاداء في الجامعات لخلق القيمة والمنفعة لجميع المستفيدين، وتنمي الموارد المالية .

ويمكن تعريف الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم والمجال التربوي بأنها : " قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة (إبراهيم، 2009، 3).

ويعرفها الباحث بأنها: مجموعة من الخصائص الفريدة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الجامعات لجميع المستفيدين منها، بصورة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتقديم مخرجات تلبي سوق العمل، بما يمكنها من تعزيز موقفها التنافسي.

ولعل أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الطالب خريج الجامعة، بوصفه المنتج الرئيس للجامعة، هي ما ذكره تريبيوس Tribus، : إمتلاكه للمعرفة التي تمكنه من الفهم ، والمهارة التي تمكنه من العمل، والحكمة التي تمكنه من وضع الأولويات، والمؤهل العلمي لتعزيز موثوقيته داخل المجتمع، وعندئذ يمكننا القول بأن الجامعة قد حققت أهدافها (فاطمة وبلقاسم، 2017، 271).

إجابة السؤال الثاني للورقة العلمية والذي مضاهه :ما أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ؟

لإدراك أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، لابد من التعرف على أهداف الذكاء الاستراتيجي أولاً.

• أهداف الذكاء الاستراتيجي

- إن للذكاء الاستراتيجي أهداف عدة، حددها، صالح وآخرون (2010 : 148-164) بما يأتي:
- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالجامعات واتخاذ الإجراءات الوقائية نحوها.
- تمكين الجامعات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً عن سمعتها وموقعها.
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى بما يقدمه من معلومات صادقة تقلل من حالات عدم التأكد.

- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الداخلية و الخارجية وجعل المؤسسات تقيم تحالفات في مجال البحث والتدريب والتطوير .
 - تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى منتجات قابلة للتداول .
 - تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
 - توفير معلومات استراتيجية تمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً .
- وذكر؛ العزاوي (2016، 312) عدد من الاهداف التي يحققها الذكاء الاستراتيجي كالآتي:-

- 1- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي
- 2- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية ورسم تحركاتهم
- 3- تعزيز القدرات الاستراتيجية للجامعات وهندسة بناء علاقاتها الاستراتيجية مع المستفيدين من خدماتها

4- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية للمؤسسات والجامعات

ويتجلى الدور الريادي للذكاء الاستراتيجي في تحقيقه للأهداف الآتية:-

- 1- الاسهام في تمكين الجامعات من انتاج المعرفة بوصفها جامعة منتجة
- 2- تجسيد غايات ووظائف عمليتي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في إدارة مستقبل الجامعة .

3- زيادة رصيد رأس المال الفكري المنافس للجامعات

4- العمل على تقديم مخرجات نوعية ذات ميزة تنافسية

5- تفعيل دور الجامعات في تعزيز وتكوين مجتمعات المعرفة

أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات .

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي؛ كونه أداة هامة للقيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية؛ للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم ، ويمكن أن تتلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي وفقاً للآتي : (أونيس،2017: 19)

- 1- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات؛ لمواجهة الظروف الطارئة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد، مما يكسب الجامعات القدرة على مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة التعليم كما أكد (Pavlou, 2003, 14-15) وبالتالي زيادة قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار، وهذا لا يتأتى إلا من خلال منظومة متكاملة من العمليات، تمد المؤسسات بالمعلومات المستقبلية التي تعد الغاية والمقصد من عملية الذكاء الاستراتيجي.
- 2- تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين ؛ من خلال حشد الطاقات والقدرات والإمكانات وزيادة معدل الكفاءة والفاعلية وما يؤكد ذلك من وجهة نظر؛ الحريري والزعبي، (2007: 5) ، أن مصدر المزايا التنافسية تكمن في الموارد والقدرات التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين الأول

إنتاج قيم ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المنافسون، والثاني تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها

3- يقود الى التميز من خلال توافر المقدره على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة والتي بدورها تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات المستفيدين، وباقي المتعاملين مع الجامعة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإِطالته.

4- تمكين الجامعات من توضيف التخطيط الاستراتيجي، والادارة الاستراتيجية كونه قائم على المعلومات الاستباقية إذ أورد، قاسم،(2011: 29) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تبرز في التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، ومساعدة الجامعات في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد ، ويوجه قادة الجامعة الى الطريق الذي ستمضي فيه الجامعة ، والتركيز على النشاطات الاستباقية (Pirttimaki,2007:8) وهذا يعطي الجامعة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية وتحقيق ميزة تنافسية(علي،2013: 30).

5- يقدم الذكاء الاستراتيجي بيانات تحليلية متكاملة لإدارة المعلومات، ويوفر الكفاية والفاعلية التي تتطلبها الجامعات لحصولها على مزايا تنافسية (Gonzales&Zaima,2008:3-4).

6- ويبرز دوره أيضاً في تطوير قدرة المؤسسات على التعلم الجماعي ،لأنه أداة لبناء منظمات الغد، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها،ويساعد في بناء الذاكرة المنظمة ؛عندما يجعل مديروا الجامعات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيماً (Brouard , 2002:1).

7- تمكن معلومات الذكاء الاستراتيجي لكبار المديرين والمديرين التنفيذيين -على جميع المستويات- فهم ما يلي:(Mcdowell, & Goldman, 2009:24)

- الاتجاهات الحالية والناشئة.
- التغيرات في بيئة العمل .
- التهديدات للسلامة العامة والنظام.
- فرص التحكم في العمل وتطوير البرامج المضادة .
- السبل المحتملة للتغيير في السياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات.

إجابة السؤال الثالث للورقة العلمية ومضاده: ما دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق

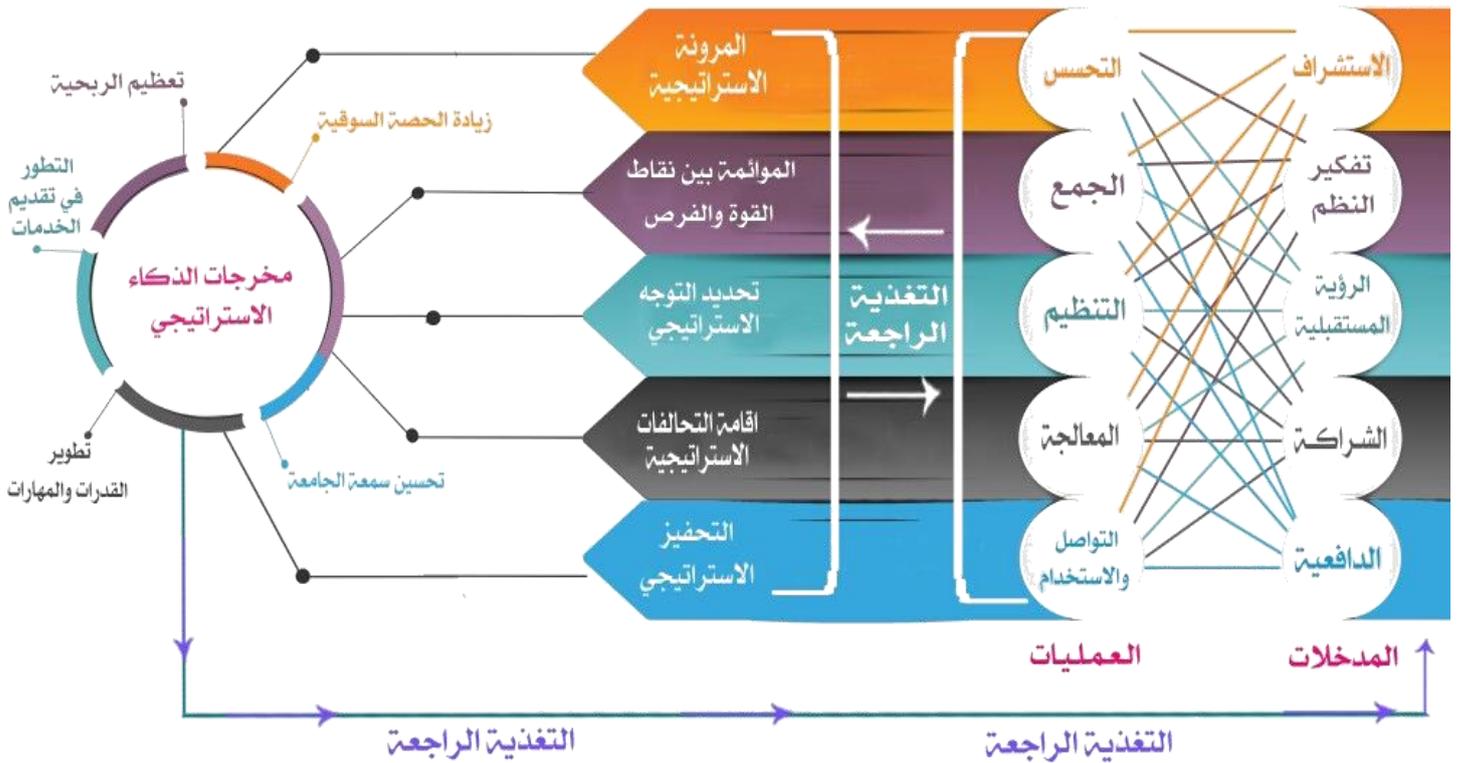
الميزة التنافسية للجامعات ؟

مع ازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي، أصبح من الصعب الاحتفاظ بإستراتيجية تنافسية لفترة طويلة، وباتت المؤسسات تبحث عن نموذج عمل (Business model) يقودها إلى تبني الإستراتيجية الملائمة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد، واقتناص الفرص لتقديم قيمة عالية للمستفيدين وللمؤسسات معاً؛ إذ أصبحت الميزة التنافسية تتمثل بالاستجابة الأفضل للمستفيد ،والجودة الأعلى، والكفاءة الأفضل، والابتكار (المشني، 2011، 3)

لما أضحت الميزة التنافسية خيار استراتيجي تسعى الجامعات لتحقيقه، فهي بأمر الحاجة إلى نظام فعال؛ يعمل على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الاستباقية، ويمكنها من الوصول إليها، ولعل الذكاء الاستراتيجي بما يمتلكه من أبعاد، بوصفها نظام متكامل لانتاج معلومات على مستوى عالٍ من النضج المعرفي، هو الأداة الناجعة لترجمة هذا الخيار، إذ أنه يقلل أقصى مايمكن من حالة اللاتأكد، ويمكن الجامعات من القدرة على مواجهة مشكلاتها الاستراتيجية، ولا يخولها من التأقلم والتكيف مع المستقبل فحسب؛ بل يكسبها ميزة تنافسية للتنبؤ به وإدارته، ويمكن القول أن الميزة التنافسية للجامعات: هي إحدى ثمار الذكاء الاستراتيجي الذي يوسم به قاداتها، ولإبراز دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الأهداف آنفة الذكر؛ اقترح الباحث نظام ذكاء استراتيجي من شأنه تحقيق الميزة التنافسية للجامعات .

والنظام المقترح لا يخلو من كونه أداة لتطوير البرامج والاستراتيجيات، وأداة للرقابة الاستراتيجية، ومنهجية ذكية للتحليل والتقييم، والشكل رقم (3) الآتي: يوضح نظام الذكاء الاستراتيجي المقترح

نظام الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات



شكل رقم (4) يوضح نظام الذكاء المقترح: اعداد الباحث

إعتمد الباحث في صياغته للنموذج الموضح بالشكل السابق رقم (3) على نموذج (Maccoby et al,2004:2) (Maccoby,2001:1) كونه النموذج المناسب لبيئة الجامعات، إذ تمثل مكونات الذكاء الاستراتيجي مدخلات للنظام وتعد الركائز الأساسية التي ينطلق منها هذا النظام، ويمثل العمود (2) - جزء

العمليات الأساسية- المكون الثاني للنظام وتعمل كمنظومة متكاملة يتم من خلالها القيام بعملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها ونشرها؛ وتقديمها على شكل معرفة علمية يتم الاستفادة منها للقيام بمجموعة من الأساليب الموضحة في العمود (3) التي لا بد للجامعة من القيام بها كخطوة أولية في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ يمثل كل أسلوب أحد مكونات الذكاء الاستراتيجي، وهذه الأساليب هي الأخرى تعمل بصور متكاملة ومتراصة مجسدة فيما بينها الفكر المنظومي لنظام الذكاء الاستراتيجي ككل، ويمثل العمود (4) مجموعة المؤشرات التي تؤكد على امتلاك الجامعة للميزة التنافسية: من خلال تطبيقها لنظام الذكاء الاستراتيجي وأن قادتها يتسمون بهذا النهج الإداري الحديث.

تأكيداً لما سبق يمكن القول أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لكافة قدراتها، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، ويمكن تصور عملية صناعة الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة على أنها، نظام مفتوح يتكون من مدخلات وأنشطة (عمليات) ومن ثم يتحقق التميز التنافسي في المخرجات (آل مزروع، 2012: 34).

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي، نجد أن هناك تنوع في العوامل والأبعاد التي شملها هذا المفهوم، وهذا يرجع ذلك إلى طبيعته وحدائته وإلى طبيعة الغايات الاستراتيجية التي يسهم في تحقيقها، وهذا يتماشى وطبيعة المؤسسات والمنظمات التي تقتضي التنوع في خدماتها ومجال عملها، وسيتم توضيح دور نظام الذكاء الاستراتيجي وفقاً للوصف الآتي:

أولاً: المدخلات

للذكاء الاستراتيجي العديد من الأبعاد (المكونات) التي تمثل مدخلات لنظام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وسنتناول تلك الأبعاد وفق نموذج (Maccoby, 2001:1) (Maccoby et al, 2004) والذي أرتأه الباحث أنها مناسبة لبيئة الجامعات، وهي من الأبعاد التي ذكرها أغلب الباحثين (مسلم، 2015)، (العزوي، 2010: 152) والخفاجي والبغدادي (2001: 152) و(صالح وآخرون، 2010: 191) وذلك لأهميتها، وتشمل مدخلات النظام المقترح الآتي:-

1- الاستشراف (البصيرة): Foresight

يعرف (Maccoby, 2004, 3) الاستشراف بأنه "القدرة على رؤية الإتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الدينامية في الماضي والحاضر

يتميز منهج الاستشراف بجملة من الخصائص أوردها (زايدي وخديري، 2016: 18) كالآتي:

- شرح الحاضر من خلال المستقبل : يأخذ المنهج الاستشراقي الحاضر كعملية مستمرة تخدم المستقبل، فبسبب تسارع التغيرات لا يستطيع المستشرف إيجاد تليل أو تبرير للحاضر فقط عن طريق تحليل الماضي فيعمل على الأخذ في الحسبان أن الحاضر هو حالة متحركة ناتجة عن الضغوط المفروضة من طرف القوى الموجهة نحو المستقبل، والقوى الموجهة بالعكس من المستقبل إلى الحاضر
 - المستقبل متعدد : وهو ما يميز الإستشراق عن التخطيط الإستراتيجي في كون الأول يعنى بالتعرف على احتمالات ما سوف يكون في المستقبل، أي أن نتائجه متعددة الإحتمالات مع محاولة ترجيح إحداها دون أن تكون معنية بالوصول إلى نتيجة معينة، بينما يعنى التخطيط الإستراتيجي تحديد هدف معين مسبقا ومحاولة الوصول إليه، وبالتالي فالإستشراق يساعد بشكل كبير في توجيه التخطيط الإستراتيجي.
- ويعبر الاستشراق عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل(العزاوي، 2016، 312)

2- تفكير النظم: System Thinking

يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها(النعمي، 2008: 173).

ويعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها وتقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Davis, 2002: 6).

ويذكر (Maccopy,2001:2) ان هناك ثلاثة أنواع من الانظمة وهي النظام الميكانيكي، والعضوي، والاجتماعي وأن النظام الذي يستند الى هذه العناصر، تكون المجموعات الفرعية أو الثانوية المكونة لكل جزء لها نفس خصائص الاجزاء المكونة لهذه المجموعات، وأن النظام يشق خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزاءه وليس من كيفية عملها عندما تتفصل عن بعضها البعض وهكذا عندما يفك النظام في عملية التحليل فإنه يفقد الخواص الجوهرية، وعندما يحاول المحللون حل مشكلة يفقدون المفهوم الاستراتيجي للنظام ككل .

3- الرؤية الإستراتيجية: Vision

تعني الرؤية القدرة على إدراك شئ غير مرئي في واقع الحال وذلك من خلال الملاحظة الذهنية والنظرة الثاقبة (العزاوي، 2016، 313)

إن الرؤية الاستراتيجية لاتعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المؤسسة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المؤسسة العليا(النعمي، 2003: 48).

إن الرؤية الاستراتيجية للجامعات؛ هي التي تحدد توجه الجامعة نحو جودة المخرجات أو نحو المستفيدين المباشرين أو نحو السوق بشكل عام، مما يتيح لها انتهاز الاستراتيجية المناسبة (أونيس، 2017: 22)

4- الشراكة: Partnership

هي عملية التعاون وتبادل المعلومات بين مؤسستين أو أكثر لبناء إستراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة الشراكة لتحقيق الأهداف المنشودة (Maccoby et al, 2004: 9)

تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إجادته في إقامة تحالفات إستراتيجية أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات او اندماجات مع مؤسسات وجامعات أخرى في صورة شبكات إستراتيجية (Maccoby, 2001: 1-3)، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة الجامعات وذلك كونها : (العزاوي، 2010: 152).

- أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة التي تمهد السبيل الى تحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم الى تعاون.
- أحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.
- إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الاسواق الجديدة، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.
- تُشبع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، مع الإبداع في حل المشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار الطويل الأمد، ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

5- الدافعية: Motivation

الدافعية هي قدرة القائد على دفع الأفراد للإيمان بهدف عام يجمعهم، وتنفيذ مجمل التصورات والرؤى اللازمة لذلك (Maccoby, 2001: 2).

إن الدافعية الحقيقية تجعل الأفراد والعاملين مرتبطين بالجامعة دائماً، ويسعون للرقى بها في ظل المنافسة المحتدمة، والتغيرات البيئية المتسارعة، وتزداد قناعتهم بعملية التغيير والتجديد مما يعزز قدراتها التنافسية لمواجهة مختلف التحديات المستقبلية (أونيس، 2017: 53).

ثانياً : العمليات

لكي يتم تحويل مدخلات نظام الذكاء الاستراتيجي إلى مخرجات نوعية تعبر عن كفاءة وفاعلية هذا النظام الحديث، لابد من القيام بمجموعة من الأنشطة والعمليات التي تعكس كفاءته وفاعليته، إذ قسم كل من (Tham & kim, 2002: 2) الذكاء الإستراتيجي إلى ستة أنشطة متتابعة تم توصيفها وفق الميكانيكية أو الميكانزم الآتية:-

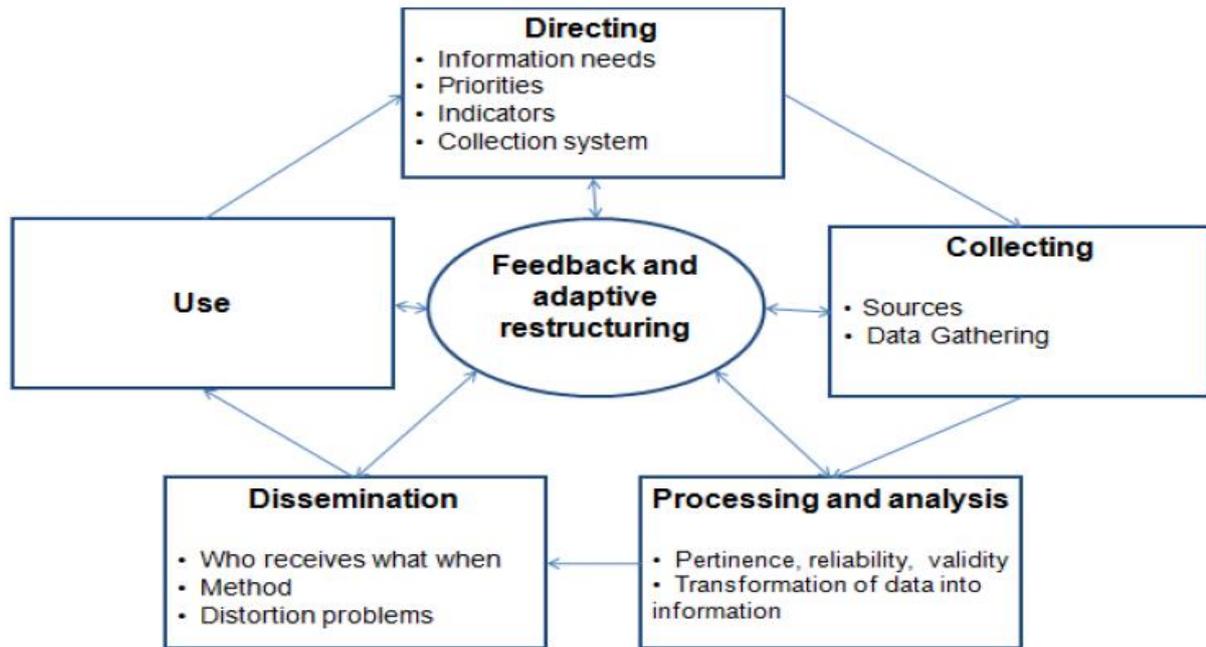
1- التّحسس Sensing : يقصد به إستشعار وتشخيص مؤشرات التغير الخارجية والداخلية بالنسبة للمنظمة
 2- الجمع Collecting: التّركيز على طرق جمع البيانات وهي المادة الخام التي تنشق عنها المعلومات وتمثل الأشياء، الحقائق، الإبتكار والآداء، الأحداث، العمليات التي تعبر عن مواقف، أفعال أو تصف هدفا أو ظاهرة أو واقعا معينا(ماضي، حاضر، مستقبل) دون أي تعديل، تفسير أو مقارنة، يتم التّعبير عنها بكلمات، أرقام، رموز

3- التّنظيم Organizing تنسيق البيانات وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات ؛

4- المعالجة Processing : تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات من خلال معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كامل بالنسبة للمستخدم ليتمكن من إستخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لإتخاذ القرارات ، وقد ركز (Fernandez, 2004) على مواقع الأفراد في التّنظيم فقال إن مجموعة الحقائق قد تعد معلومات أو بيانات إعتادا على من يستخدمها، فما يعده مدير المستوى الأدنى معلومات، يعدها المدير التنفيذي في الإدارة العليا بيانات.

5- التّواصل Communicating تشمل تعبئة وتسهيل وصول المستخدمين إلى المعلومة ؛

6- الإستخدام Using عندما تتراكم المعلومات ويتم تفسيرها، مشاركتها وتطبيقها تصبح معرفة، حيث يتم إعطاء معنى لهذه المعلومات لجعلها مفيدة في إتخاذ القرارات من خلال مزجها بالخبرة والقيم والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم المعلومات الجديدة، والشكل الآتي رقم(4) يجسد العمليات السابقة.



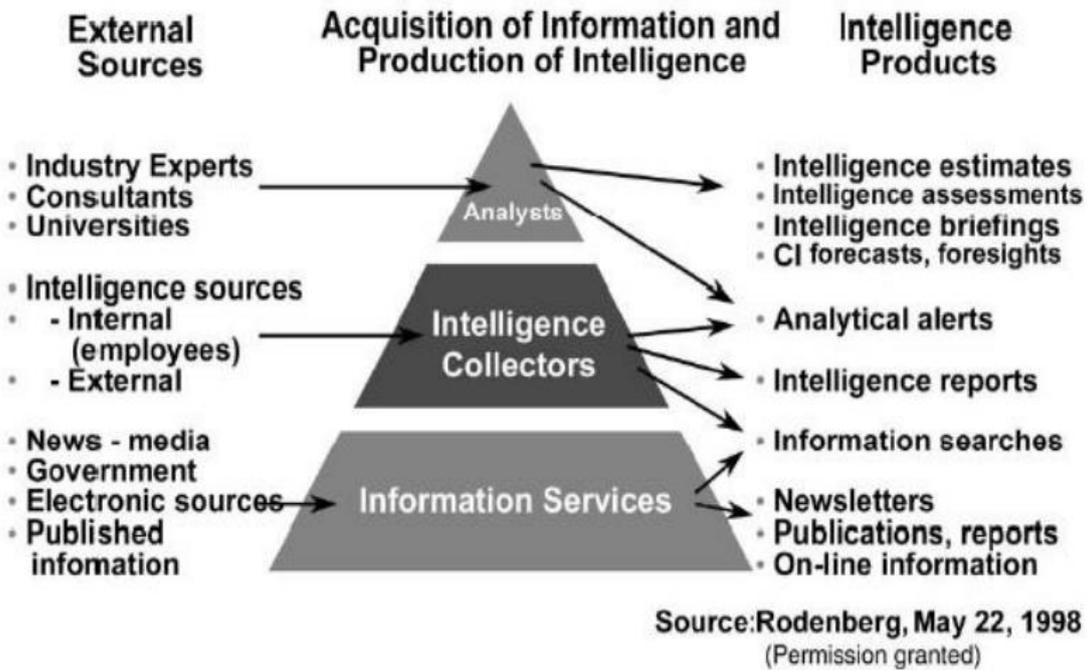
The Intelligence Cycle (Montgomery and Weinberg, 1998:46)

المصدر: (Kruger,2010:110) شكل رقم (4) يوضح أنشطة دورة الذكاء

ومن خلال الشكل السابق رقم(4) نجد أن عملية إنتاج المعلومات الاستباقية التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي، لم تكن ضربة حظ، وإنما أنت وفق خطوات علمية ومنهجية؛ قائمة على منهجية البحث العلمي الذي يبدأ بالاستشعار مرورًا بالتنظيم والمعالجة، للتأكد من صدق المعلومة؛ كي يضمن الاستخدام الأمثل للمعرفة، وهذا ما يؤكد أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

ويؤكد؛ كلا من مونتغمري و ينبرغ(1998) المشار اليهما في(Kruger,2010:110) أنه يجب أن يُنظر إلى أنظمة الذكاء الاستراتيجي على أنها عنصر حاسم في دورة الذكاء الاستراتيجي ، حيث يعمل نظام الذكاء الاستراتيجي كعملية تغذية (تشارك في مراحل توجيه وتجميع الدورة) إلى المراحل المتأخرة من الدورة - المعالجة والتحليل ونشرها واستخدامها.

وكذلك أشار؛ دي أنجو (2014:16) إلى أن التحليل يعد العنصر الأساسي في إنتاج الذكاء إذ إنه يحول البيانات الخام التي تم جمعها إلى معلومات استخباراتية قابلة للاستخدام وفقًا لجوزيف رودنبرغ (1998)، و يتضح ذلك في الشكل رقم(5) الآتي: أن عملية إنتاج المعلومات الاستخباراتية (الذكاء) وجزء التحليل يوضعان على قمة الهرم الذي تتزايد من خلاله القيمة المضافة للمعلومات من جمع المعلومات البسيطة إلى إنتاج المعلومات الاستخباراتية (الذكية) .



شكل رقم(5) يوضح انتاجية الذكاء، المصدر: (de Anjo,2014:16)

لكي تتمكن الجامعات من إنتاج الذكاء وفق منظور الشكل السابق، لابد لها من القيام بعملية التحليل التي تتطلب خبراء وأكاديمين ومستشارين يمتلكون الخبرة والمهارة في عملية التحليل؛ كي يتم توظيف هذا الذكاء في صورة تقييمات وتقديرات وتنبؤات بوصفها أهم مؤشرات عملية التحليل وجودته، إضافة إلى أن المعلومات والبيانات التي سيقدمها جامعي الذكاء؛ بوصفهم حلقة الوصل بين مصادر المعلومات الرسمية والالكترونية -

بما تحويه من منشورات وتقارير كمعلومات خدمية- وبين عملية التحليل، بما يقدمونه من تقارير وبحوث عمليات كتببيهاات تحليلية؛ تفيد خبراء التحليل في عملية انتاج الذكاء كمخرج نهائي لنظام تمثل فيه المعلومات والبيانات الداخلية والخارجية مدخلات النظام و قمة الهرم أهم عملياته.

• إطار عمل الذكاء الإستراتيجي :

إن العمليات السابقة لايمكن القيام بها إلا في وجود آلية واضحة، تكون بمثابة إطار عمل يعمل على توجيه تلك الانشطة وإدارتها، ولكي تتم الاستفادة من هذا النهج الإداري الحديث، لابد من تجسيد تلك الأفكار والغايات التي يحققها، وترجمتها على أرض الواقع بمجموعة من الخطوات والإجراءات، إذ أورد؛ (Gonzales & zaima,2008,4) و زايدي وخذيري (2016، 12) عدداً من الإجراءات والخطوات العملية لتجسيد الذكاء الاستراتيجي الموضحة بالشكل رقم(6) الآتي المتمثلة بما يأتي:-

- 1- إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence Foundation: كنظام للمعلومات الاستراتيجية تكون بمثابة مخزن مركزي للبيانات لتغذية مشاريع التحليل الخاصة بالجامعة.
- 2- إيجاد وتوفير التقارير Report: التي تمكن قيادة الأقسام والكليات والجامعات بشكل عام على الفهم وتسهيل مراقبة أعمالهم .
- 3- القيام بعملية التحليل Analyse : لمعالجة البيانات التي تظمنها التقارير لدعم أنشطة قيادة الجامعة .
- 4- التوقع Predict: استخدام التحليلات للتنبؤ بالأحداث المحتمل وقوعها مستقبلاً .
- 5- التصرف Act : وهو عملية استخدام المعرفة المكتسبة في تنفيذ الاستراتيجيات؛ إستجابةً لرغبات المستفيدين من خدمات الجامعة في الوقت المناسب.

Strategic intelligence process



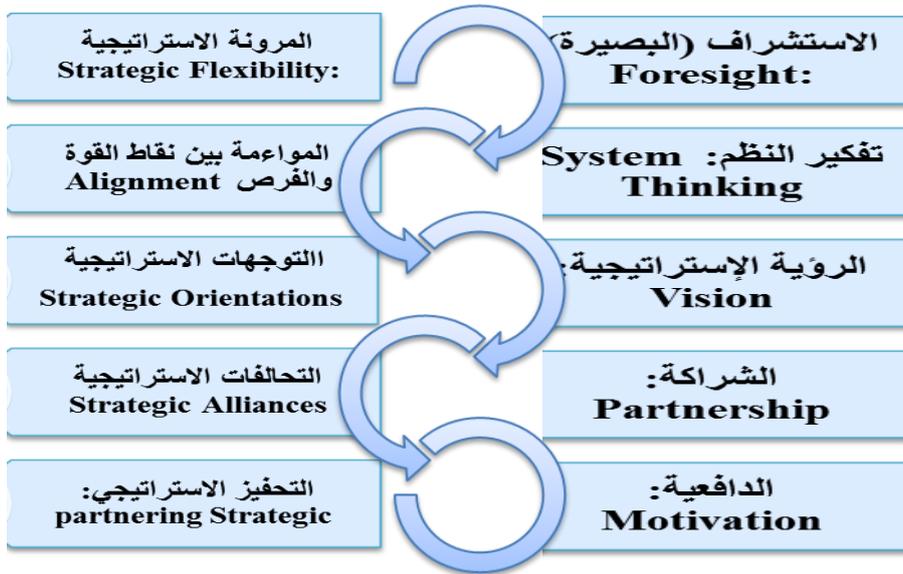
Source : Gonzales & zaima , **strategic intelligence, Frame work**, teradat magazine,business , analytics in an a active word ,vol : 07, N : 03 , 2008 , p : 04 .

شكل رقم (6) إطار عمل الذكاء الاستراتيجي

- ومن خلال النظر الى الشكل رقم (6) السابق، نجد أن إطار عمل الذكاء الإستراتيجي يمثل:
- نظام للإدارة: يتجلى ذلك بتقديم المعلومات الاستراتيجية لصانع القرار في الجامعة لاتخاذ القرارات الرشيدة، بوصف عملية صناعة واتخاذ القرارات الناجحة هي لب الإدارة وغايتها.
 - نظام للتنافسية: إستخدام الذكاء في تطبيق وتنظيم الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة التنافسية المتغيرة؛ من خلال منهجية التوقع، وكذلك يسمح الذكاء الإستراتيجي بالتشخيص المبكر للفرص والتحديات المحيطة بالجامعة من خلال مراقبته لمؤشرات إنبثاقها (الطيب، 2012: 516)
 - نظام لإنتاج المعرفة : يتجلى ذلك من خلال عملية تنظيم وترتيب البيانات والمعلومات وتبويبها كمصادر للمعرفة.

❖ دور أبعاد ومكونات نظام الذكاء الاستراتيجي الخماسي (5.System)

وبإمكان العمليات السابقة تزويد وحدة الذكاء الاستراتيجي- التي تعمل كمستودع لنظام المعلومات- بالمعرفة العلمية، والتي في ضوءها ستمكن قيادة الجامعات القيام بمجموعة من الأساليب والآليات الاستراتيجية، التي تبرز فيها تجليات الدور الريادي والاستراتيجي لأبعاد ومكونات نظام الذكاء الاستراتيجي المقترح، إذ تعمل تلك الاساليب بصورة متكاملة ومتناغمة؛ تجسد الفكر المنظومي، بوصفه محور الارتكاز الذي بني على أساسه نظام الذكاء المقترح، والشكل رقم (7) الآتي: يوضح دور تلك الأبعاد في إنتاج مجموعة من الاساليب الذكية، والتي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.



شكل رقم (7) يوضح العلاقة التكاملية لمكونات وأساليب الذكاء الاستراتيجي- إعداد الباحث

وعليه يمكن أن نتناول بالتفصيل تلك الأدوار التي تقوم به أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً للمنظور الآتي:-
دور الاستشراف: إن الجامعات ومن خلال تطبيقها لعنصر الاستشراف؛ الذي يعد أهم مكونات الذكاء الاستراتيجي فإنه يضيف عليها صفة المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility ، بوصفها إحدى أهم

خصائص المؤسسات الذكية، إذ تعبر المرونة عن استعداد الجامعة وقدرتها على تشكيل خيارات استراتيجية، وتساهم في زيادة قدرة الجامعات على تقديم خدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للمستفيدين، وجعل الجامعة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات المستفيدين منها (الشريف، 2015: 48).

وتتجلى قيمة الاستشراف الاستراتيجي؛ في ممارسة قيادة المؤسسات الجامعية لمنهجية المرونة الاستراتيجية، والتي بدورها تساهم في بناء وتطوير الميزة التنافسية للجامعات، من خلال الأدوار الآتية: (فلة، 2005: 133)

- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات المستفيدين ، والتحسن الدائم لعلاقتها معهم ومع مواردها.
 - تعزيز عملية ونشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار .
 - قدرة الجامعات على حل المشكلات الاستراتيجية
 - تقديم مخرجات مناسبة تتلائم ومتطلبات سوق العمل
 - مساعدة القادة على التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالجامعة والتي تؤثر على عملها
- (Maccoby,2004:p2)

أي أن الاستشراف يمكن قيادة الجامعات من وضع الخطط الاستراتيجية المتنوعة، فالنتائج المتعددة الاحتمالات التي يوفرها الاستشراف؛ تتيح للجامعة وضع الخطط المناسبة لكل احتمال، وبما يكفل لها مواجهة التحديات والتغلب على عنصر المفاجئة للحدث، مما يزيد في قدرتها التنافسية.

دور تفكير النظم : يجسد تفكير النظم الغاية الاساسية للذكاء الاستراتيجي؛ والذي يمد الجامعة بمعلومات دقيقة عن بيئتها الداخلية والخارجية، ومن خلال عملية المواءمة بين نقاط القوة والفرص المتاحة، تترجم منهجية التحسين والتطوير لأنظمة وبرامج الجامعة بما يخولها من تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية.

يؤكد، صالح وآخرون (2010، 181)، أن القادة الذين يتسمون بمنطق تفكير النظم يمتلكون دماغاً تحليلياً، ومع التعلم والخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل، وحينها سيخصصون السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات ناجحة في حل المشكلات الاستراتيجية .

ومن خلال النظرة الشمولية التي يوفرها تفكير النظم، بوصفه مدخل ذكاء استراتيجي، ستمكن الجامعات من إكتشاف طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة ، وتفعيل التغيرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى والاهداف حية في جميع الأوقات (اونيس، 2017: 50).

دور الرؤية الاستراتيجية : إن أهمية الرؤية الاستراتيجية بوصفها إحدى مكونات الذكاء الاستراتيجي، تتجلى في توقع التغيير وإدارته، فيما أشار إليه رجل الأعمال " Hopewell " أنه في ظل التغيرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل إستراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى

إستراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغيرات المستقبلية، وليس الذكاء الإستراتيجي لإجابة الحاضر والمستقبل فحسب، بل إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلاً ونرى النتائج (قاسم، 2011: 35).

ويبرز دور الذكاء الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة والملائمة؛ وهو ما أكد عليه كلاً من كيم ومايورن (Kim & Mauborgne, 2005) إذ دعا هذان الباحثان منظمات ومؤسسات الأعمال إلى الابتعاد عن المنافسة الشديدة، والتوجه نحو التحرك الإستراتيجي (Strategic Move) الذي يتمثل في مجموعة من القرارات الإدارية والإجراءات التي تتضمن تقديم عروض جديدة وخلق أسواق جديدة، ويتحقق هذا بالابتعاد عن أسواق المنافسة والصناعات المتمثلة بالمحيط الأحمر، والبحث عن صناعات وأسواق جديدة غير مستهدفة تتمثل بالمحيط الأزرق بهدف ابتكار قيمة جديدة للمستفيدين وللجامعة معاً (المشني، 2011، 4).

وعطفاً على ما سبق تعد عملية تحديد التوجهات الاستراتيجية العامل الأهم والمحدد لنجاح المؤسسات وتميزها، إذ يترتب على تحديد تلك التوجهات إنتهاج الاستراتيجية التي تضمن للجامعة موقف تنافسي لا تمتلكه الا المؤسسات الذكية.

إن تحديد المزايا التنافسية تعد بمثابة أهداف وغايات استراتيجية، تتطلب من قيادة المؤسسات التعليمية صياغة رؤية واضحة لتحديد التوجهات الاستشرافية؛ التي تعزز من تحقيق ميزتها التنافسية .

ويمكن للجامعات أن تقوم ببناء وضع تنافسي من خلال تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق نوعين أساسيين من الاستراتيجيات (فاطمة وبلقاسم، 2017 : 275) هما:

أ- **التكلفة الأقل:** معناها قدرة الجامعات على تصميم وتسويق خدماتها بالمقارنة مع الجامعات الأخرى، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيم للجامعة، والتي تعد مصادر هامة لتحقيق ميزة التكلفة.

ب- **تميز الخدمات الجامعية:** معناه قدرة الجامعة على تقديم خدمات ومنتجات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات الجامعية (جودة أعلى، خصائص خاصة)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز الخدمات والمنتجات من خلال توظيف قدرات وكفاءات الجامعات لتحقيق جوانب التميز.

دور الشراكات: ويتضح دور الشراكات كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي في إقامة التحالفات الاستراتيجية، (Strategic Alliances) إذ تتمثل الشراكة في إمكانية إقامة تحالفات استراتيجية مع جامعات أخرى، ففي الوقت الذي يميل فيه ذوو الذكاء العاطفي إلى تكوين صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل أصحاب الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة، إذ تعد عملية التحالف الاستراتيجي اتفاق بين مؤسستين أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك ولتبادل الخبرات والمهارات (أمين، 2014: 187).

إن الميزة الاستراتيجية لتكوين التحالفات الاستراتيجية، تسمح بتحقيق أهداف دعم وتقوية المؤسسات لقدراتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية على اعتبار أنها: (اونيس، 2017: 53)

- تمكن من التوغل إلى الأسواق الدولية بسرعة وبناء تواجد قوي في السوق العالمية.
- الحصول على معلومات عن الأسواق والثقافات المحلية غير المعروفة، ويحدث ذلك في حالة التحالف مع جامعات محلية حكومية أو أهلية .
- تسمح للوصول إلى المزيد من الفرص التي لا يمكن للجامعة استغلالها في ظل محدودية الموارد قبل التحالف.
- إكتساب موارد وكفاءات لا يمكنها الحصول عليها بمفردها..
- إتقان التكنولوجيا الجديدة، وتكوين خبرات وكفاءات جديدة بطريقة أسرع مما يكون ممكناً من خلال الجهود الذاتية للمؤسسة .

ويؤكد، المرعبي (2004، 4) أن التعاون بين مؤسسات التعليم العالي عبر الشراكات والاتحادات الاستراتيجية، قد تعود فوائدها على المؤسسة من حيث الانتاجية والكلفة، وبالتالي التميز في الأسواق، فالإتحاد مع مؤسسات تعليمية كبيرة ودولية يساهم في بناء قدرات المؤسسات التعليمية العالية، والاستفادة من الموارد المتاحة خبرات وأنظمة الشريك المتقدمة، التي قد تؤدي إلى نظام الجودة الشامل في عمليات المؤسسة التي ستنتج معرفة فعالة وملئمة، وتردع المنافسة المحلية من الخوض في استراتيجيات منافسة شرسة ضدها.

دورالدافعية: يتجلى دور الدافعية بممارسة الجامعات لأسلوب التحفيز الاستراتيجي partnering الذي يعبر عنه بتلك المجهودات التي تبذلها المؤسسات لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم ورفع مستوى أدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية والمستقبلية (باجه، 2014، 4).

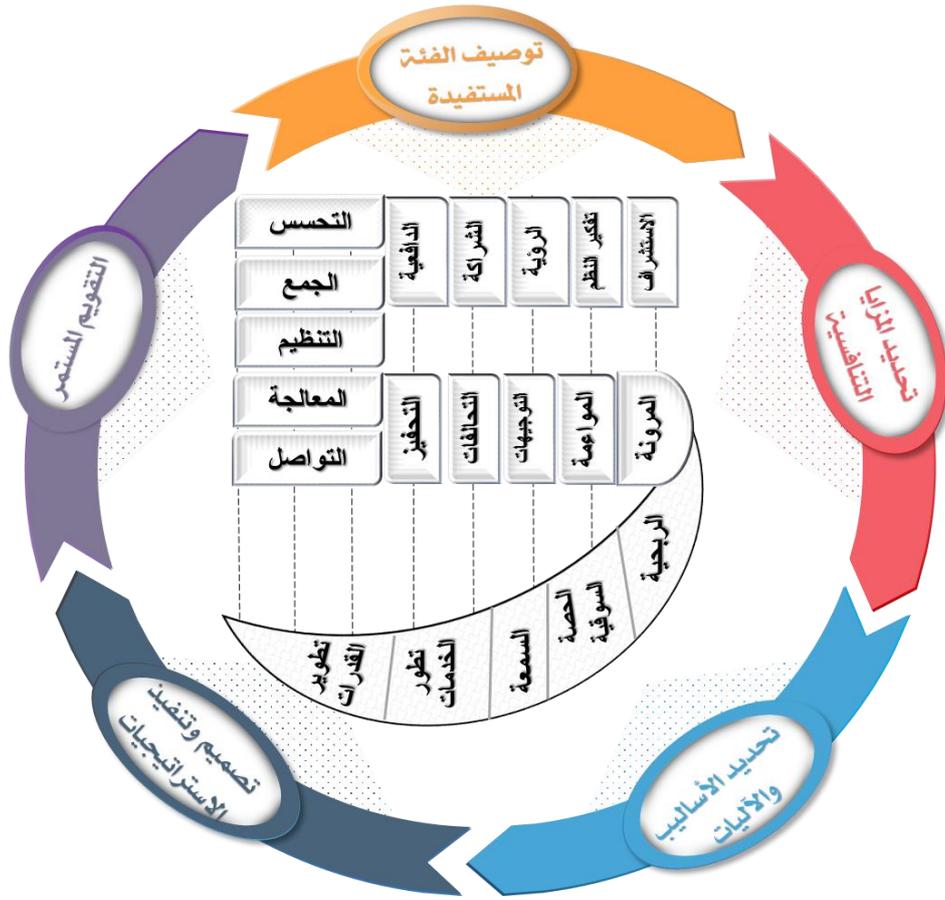
إذ تعني الدافعية: بتحفيز الأفراد وإقناعهم برؤى القيادة العليا في التغيير والتجديد لاستراتيجيات تنافسية معينة ، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية المنشودة للجامعة، فيجتهدون في إنتاج منتجات عالية الجودة منخفضة التكلفة، ويفتح الباب واسعاً أمام إبتكارات جديدة لخدمات الجامعة ومخرجاتها، وهو مايزيد من قناعة العاملين وايمانهم بما يعملون (أونيس ، 2017: 54).

وحتى يتسنى لنا استخدام الدافعية بشكل فعال؛ لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، ينبغي ضرورة دعم وتشجيع جميع العاملين مادياً ومعنوياً، بوصفها أحد مؤشرات التحفيز الاستراتيجي، ويصف مايكرو وآخرون (2004: 5) الحوافز التي تقدم للموظفين وجميع العاملين في المؤسسة بأنها تتمثل بالراءات الاربعة (4R,S) ويعني بها، المكافآت Rewards المسؤوليات Responsibilities الاسباب Reasons العلاقات Relationships والقائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين لتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها (قاسم، 2015: 46)

وتعد مما رسة قيادة الجامعات لعملية التحفيز الاستراتيجي، بمثابة طاقة متجددة لتنمية روح التعاون والمشاركة لدى العاملين فيها، ويمكنهم من العمل بروح الفريق الواحد، مما يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية الجامعة وتحقق أهدافها، لاسيما وأن الجامعات هي مصدر العنصر البشري، وهو المنتج الرئيس فيها.

❖ منهجية تطبيق نظام الذكاء الاستراتيجي الخماسي (5.System)

ولوضع نظام الذكاء الاستراتيجي المقترح موضع التنفيذ، اقترح الباحث منهجية عمل مكونة من خمس خطوات متناغمة مع الفكرة الاساسية للنظام المقترح، يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، والشكل الآتي رقم (8) يوضح آلية عمل منهجية الذكاء الاستراتيجي للجامعات.



شكل رقم (8) يوضح إطار عمل نظام الذكاء الاستراتيجي للجامعات - اعداد الباحث

خطوات منهجية عمل الذكاء الاستراتيجي (5.System)

تتكون المنهجية المقترحة من خمس خطوات وفقاً للإجراءات الآتية :-

- 1- التوصيف السليم للفئة المستفيدة من خدمات الجامعة، مع الأخذ بعين الاعتبار المنطقية في تراتبية أولويات الفئة المستفيدة من خدمات ومخرجات الجامعة .
- 2- تحديد المزايا التنافسية المراد تحقيقها للجامعة، والمتناغمة ومجالات التنافس.

3- توفير مجموعة من الآليات والمنهجيات اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية، التي تم تحديدها سابقًا بما يعزز التناغم والإسجام فيما بينها.

4- تصميم وتنفيذ خطط إستراتيجية تضمن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، مع الاستفادة من أبعاد وأساليب نظام الذكاء الاستراتيجي المقترح.

5- ممارسة عملية التقييم بشكل دوري وفق معايير ومؤشرات أبعاد الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.

ويمكن النظر إلى الآلية السابقة كمنظومة متكاملة؛ وأنها فيما إذا ماتم تطبيقها من قبل الجامعات بشكل دقيق، فإنها ستؤدي إلى تحقيق الجودة في عملياتها والتميز بمخرجاتها، والموقع الفريد في بيئتها؛ وتمثل قيمة مضافة للجامعة تعمل على زيادة حصتها السوقية، وتعظيم ميزتها التنافسية، شريطة التفاعل الإيجابي فيما بين هذه الآليات، وقد عمد الباحث إلى تجسيد الآلية السابقة وفق منهجية النمذجة النوعية، بوصفها إطار عمل لنظام ذكاء استراتيجي يحاكي منطق النظم القائم على نوعية المدخلات وكفاءة العمليات وجودة المخرجات، كفيل بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات.

ثالثاً: المخرجات

من المؤكد أن المعلومات الاستباقية التي توفرها مكونات نظام الذكاء الاستراتيجي؛ والتي خضعت لمجموعة من العمليات المتسلسلة، بداية بعملية الاستشعار والجمع ثم عملية التحليل والمعالجة والنشر، ستقدم معرفة علمية تمكن الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية تفرد بها عن غيرها من المؤسسات، كون المعرفة العلمية الناتجة، على درجة عالية من النضج المعرفي، بوصف الجامعات مراكز إنتاج المعرفة؛ شريطة استثمارها وتوظيفها بشكل فعال في أنشطتها العلمية والمعرفية، فمن خلال نوعية المدخلات، وكفاءة وفاعلية العمليات؛ ستكون المخرجات على قدر عالٍ من الجودة والتميز، والشكل رقم (9) التالي يترجم بشكل عام تلك المخرجات بصورة مؤشرات تنافسية تبرز دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.



شكل رقم (9) يوضح مؤشرات التنافسية للذكاء الاستراتيجي

إن تطبيق الجامعة لمنهجية نظام الذكاء الاستراتيجي المقترح، سوف يعزز من موقفها التنافسي ويزيد من حصتها السوقية، ويمكنها من تعظيم ربحيتها، ويرسم صورة ذهنية للجامعة يجعل منها الخيار الأمثل والوحيد في نظر المستفيدين منها.

ولأن هناك صعوبة بالغة تواجهها الجامعات في الحكم على جودة مخرجاتها، فهي أحوج ما تكون إلى التركيز على جودة المدخلات والعمليات، وهذا سيضمن لها الحد الأدنى من الحصول على جودة الأداء أو المخرجات المتوقعة، لأن تحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم يتم من خلال خلق الإدراك أو الانطباع بين المتعلمين المستهدفين بأن ما يقدمه المساق، والبرنامج، أو الجامعة يقدم بطريقة فريدة وجودة مرتفعة (الفقهاء، 2012: 15)

ومن أهم المؤشرات التي تظهر الملامح التنافسية للجامعات الذكية استراتيجياً الآتي:-

1- تعظيم الربحية (عوائد التعليم - الاستثمار الاستراتيجي)

يركز هذا المؤشر، على تقدير عوائد التعليم ، من خلال عملية تحليل التكلفة والعائد، وضبط النفقات، والأنظمة ومدى الالتزام بها، ومقاييس الانتاجية المشتملة على عوائد قبول الطلبة، والاحتفاظ بالطلبة، والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية، ونفقات كل طالب (Volkwein, 2006)، وتستطيع الجامعات تعظيم ربحيتها عن طريق تحسين استثماراتها في رأس المال البشري ، واستغلال الموارد بشكل أفضل (المقادمة، 2013: 31)

إن تطبيق الجامعة لمنهجية الذكاء الاستراتيجي وفق الأبعاد المشار إليها في نظام الذكاء المقترح؛ سيمكنها من رفع كفاءتها الداخلية والخارجية على حدٍ سواء، مما يؤدي إلى زيادة انتاجية الجامعة وتعظيم ربحيتها، وتكون بهذا المستوى ضمننت موقعا متميزاً يكسبها ميزة تنافسية مستدامة.

إذ يشير، الحاج (2001، 126) ؛ إلى أن الخبرات والمهارات والمعارف المكتسبة من التعليم، تمثل منتج نهائي يمكن تسويقه أو بيعه بالسعر الجاري ، ومعرفة أو تقدير الأرباح المتحققة التي تعود على الفرد والمجتمع ، الناجمة عن الإنفاق على التعليم ، أو ما استثمر فيه ، بغض النظر عن العوائد غير المادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والحضارية ، ما أوضح أن التعليم استثمار مريح في أهم ما يمتلكه المجتمع، وهم البشر.

2- زيادة الحصة السوقية :

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، ولتحديد ذلك من خلال معرفة نصيب الجامعة من عملية التوظيف في المؤسسات والشركات في السوق مقارنة مع بقية الجامعات، (شراب، 2011: 150)، إذ يعد اقبال المؤسسات والمنظمات على مخرجات الجامعة دليل على زيادة حصتها السوقية، ويتحقق ذلك من خلال ممارسة الجامعة لاستراتيجيات ذكية، تتضمن إقامة تحالفات استراتيجية.

إن تحالفاً يستقطب تقانة عملاقة، وشركات إعلامية وجامعات دولية رائدة ويشغّل شركات تعليم إلكتروني جديدة، لن يحقق نجاحاً وحسب وإنما سيغير مستقبل مؤسسات التعليم العالي والأسواق معاً. إن وجهات ومستويات هذه التحالفات من حيث: (1) ضم موارد تحت تصرفها، (2) غنى المحتوى التعليمي المتوفر، (3) ديناميكية التحالف الذي تغذيه غالباً شركات تجارية إلكترونية متحدة، تقوم بالرسم المستقبلي لسوق التعليم العالي المعقد؛ إذ أن هذه الشراكات تعزز عمليات تقديم المنتج، وتوسع قنوات التوزيع، وتستطلع قطاعات جديدة للسوق (المرعي، 2004، 9).

3- التطور في تقديم الخدمة ونوعية المخرجات :

يعد هذا المؤشر من أهم مؤشرات تحقق أدوار الذكاء الاستراتيجي، كونه ترجمة عملية لممارسة الجامعة وتطبيقها لمنهجية نظام الذكاء الاستراتيجي المقترح.

إذ يشير؛ نور الهدى (د.ت، 43) إلى أن التنافسية في التعليم العالي مرتبطة بكفاءة خريجي الجامعة ونجاحهم في الاستيفاء بمتطلبات سوق العمل، ومدى إقبال المجتمع على خدماتها البحثية في حل مشكلاته، والذي يقيسه؛ مستوى اقبال الطلبة على الالتحاق بها، ومستوى طلب المجتمع على نتائج أبحاثها.

ويؤكد؛ بدران (2015، 52) إن التعليم العالي الجيد النوعية، يتوقع أن تكون له منتجات محددة وواضحة المعالم كي يتسنى له خوض غمار المنافسة، وأن هناك نوعين من المنتجات للتعليم العالي هما: منتجات بشرية ومنتجات علمية.

أ- منتجات بشرية :

فمن حيث المتعلمون، يتوقع أن يؤدي التعليم العالي إلى نشوء (3) مجموعات من الافراد :

- خريجون مهنيون يتميزون بالقدرة على التعامل مع متطلبات سوق العمل والانتاج بثقة وابداع
- علماء ومهندسون متميزون في تخصصاتهم ، يشار اليهم وطنياً ودولياً ليس كأساتذة ومدرسين وإنما علماء وخبراء يشكلون مجمع العلم والتكنولوجيا الوطني
- قادة رأي من مفكرين وفلاسفة ومتقنين في مجالاتهم، يكونون الطليعة في التغيير الفكري والفلسفي والحضاري للدولة.

ب- منتجات علمية وتكنولوجية

يتوقع من نظام التعليم العالي أن تكون حصيلته أربعة منتجات رئيسة :

- الأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية
- الحلول للمشكلات الكبرى التي تعترض تقدم الوطن
- الحلول والتطبيقات للقطاعات المختلفة

- الإبداعات والابتكارات، وبراءات الاختراع .

4- التطوير والتجديد المستمر في القدرات والمهارات:

تمثل القدرات والمهارات من أهم الاصول غير الملموسة التي تمتلكها الجامعات، ويعد توفير تلك القدرات والمهارات مرهون بمدى امتلاك الجامعات لنظام ذكاء يمكنها من ممارسة عملية الانتقاء والاستقطاب الاستراتيجي للكفاءات المتميزة ذات القدرات المحورية ، إذ أن الكفاءات المتميزة تمثل بالنسبة للمؤسسات بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص نقاط قوة ؛ تتيح لها تمييز منتجاتها، أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، وهذا مايمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشير القدرات الى مهارات الجامعة في التنسيق بين مواردها، ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي بطريقة مثلى، وهذا ما يعززه وينميه الذكاء الاستراتيجي ويعمل على تطويره (كونش، 2015: 107).

يؤكد؛ فاطمة وبلقاسم، (2017: 270) على أن الميزة التنافسية للجامعات أصبحت مرهونة بإستراتيجية فعالة قادرة على بناء قوة عمل مؤهلة وخلقة، تستطيع المشاركة في ثورة الذكاء التي هي قوة محركة لاقتصادياتها.

5- سمعة الجامعة:

يرى؛ John Kay المشار اليه في بلقاسم(2017: 276) وجود أربع مؤشرات للقدرات التنافسية للجامعات من أهمها، الصورة الذهنية للجامعة لدى المستفيدين ،لإن سمعة الجامعة تعبر عن الأبعاد النوعية وهي الميكانيزم أو المحرك الأكثر أهمية والذي تتضمنه الجامعة من أجل توعية المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها لقيمة هذه الخدمات والمنتجات.

و تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة قبل أن يقوم منافسوها بمحاكاة الميزة الحالية، ويجب أن تتحرك الجامعات نحو خلق مزايا جديدة ومن مرتبة مرتفعة، ويترتب على هذه الاحتياطات خلق مجموعة من القدرات في شكل سمعة جيدة للجامعات، حصيلة من الأدوات والأساليب المتطورة لنيل رضا العملاء أو المستفيدين من مخرجات الجامعة (لويزة، 2016: 160) و(فاطمة وبلقاسم ، 2012: 276).

ويذكر؛ عبد القادر (2016، 15) أن الميزة التنافسية للمؤسسات الأكاديمية وخاصة الجامعات تقوم على

شقين هما:-

1- قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص ومواصفات الهيئة التدريسية ، وتقنية وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة ، وإبتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تواكب مختلف المتغيرات في البيئة المحيطة

2- القدرة على جذب واستقطاب الطلبة المتميزين والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية ، ويعتمد النجاح في الشق الثاني على مستوى النجاح في الشق الأول، فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو مؤسسات التعليم العالي إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين من أنشطتها وخدماتها ، وكذلك توزيعهم إلى شرائح ومجموعات مستهدفة ، حتى تستطيع العمل على تحديد احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة مقابلتها واشباعها بما يحقق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية.

وتتجسد المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي من خلال عدد من المؤشرات التي تتداخل مع مؤشرات الأداء وهي بحسب ما بلوره هانج وآخرون (Huang et al., 2010) تشتمل على ثلاثة مستويات رئيسة تضم الطالب، والموظف، والمؤسسة مع التأكيد على أن الميزة التنافسية تتبع بالنسبة للمؤسسة المحددة من مؤسسات التعليم العالي، من الاستخدام الفعال والكفوء للموارد الملموسة وغير الملموسة، التي لها حاجة لدعم عمليات التعليم والتعلم (الفقهاء، 2012، 16).

الاستنتاجات والتوصيات

- من الأدوار التي يقوم بها الذكاء الاستراتيجي في تطوير قدرة الجامعات، العمل على دمج المهارات والموارد الجوهرية بطريقة فريدة (ذكية) تمكنها من تطبيق استراتيجية تضمن تطوير الاداء فيها؛ لخلق القيمة والمنفعة لجميع المستفيدين، وتنمية مواردها المالية .
- أن إنتاج المعلومة الاستباقية التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي لم تكن ضربة حظ؛ وإنما أنت وفق خطوات علمية ومنهجية قائمة على منهجية البحث العلمي الذي يبدأ بالاستشعار مرورًا بالتنظيم والمعالجة للتأكد من صدق وثبات المعلومة؛ كي يضمن الإستخدام الأمثل للمعرفة، وهذا ما يؤكد أهمية المعرفة التي ينتجها الذكاء الاستراتيجي؛ كونها ستمكّن الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية تتفرد بها عن غيرها من المؤسسات.
- تمثل المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية، كما أنها تعتبر من أفضل الأصول التي تمتلكها الجامعات المعاصرة، ويتم الحصول عليها من خلال وحدة الذكاء الاستراتيجي التي تعمل كمستودع لنظام المعلومات.
- العمل على إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي في الجامعات، مهمتها توفير وتزويد أصحاب القرار من اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ التي تعزز من سمعة الجامعة ومكانتها، وتعمل على زيادة حصتها السوقية.
- تبني تطبيق منهجية نظام الذكاء الاستراتيجي المقترحة، لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات والعمل على تطويرها.
- العمل على توفير وإيجاد بنية تحتية إلكترونية لتسهيل عمليات الذكاء الاستراتيجي في معالجة وخرن المعلومات والبيانات، والقدرة على استخدامها في الوقت المناسب.

قائمة المراجع والمصادر

- أونيس، الخير.(2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة طولقة . رسالة ماجستير غير منشورة ,كلية العلوم الاقتصادية – جامعة محمد خيضر
- زايدي، سانية وخديري ،صبرينية.(2016).دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم. رسالة ماجستير غير منشورة -دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات Ooredoo فرع الجزائر – جامعة العربي التنبسي
- شراب، سائد حسين(2011)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ، رسالة ماجستير تخصص إدارة. الأعمال، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة
- الشريف، روان باسم (2015) أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، كلية الأعمال – جامعة الشرق الأوسط- مذكرة ماجستير غير منشورة
- صالح، احمد وآخرون.(2010). الادارة بالذكاءات-منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات عمان، داروائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى
- الجعشني، أحمد عبد الله.(2017). تصورمقترح لتطبيق إدارة التميز المؤسسي في جامعة إب في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز.(EFQM). رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التربية جامعة اب،الجمهورية اليمنية.
- عثمان ، مهدي صلاح الدين(2003) ، أثر العوامل الاستراتيجية و استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية – دراسة ميدانية من منظور المديرين – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك
- علي محمد عليان (2013)، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد – دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة – رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة .
- عليان، رحي مصطفى.(2008).إدارة المعرفة .عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع،ط1
- فاطمة، توزان وبلقاسم،زايري.(2017) الابعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية. بحث منشور – مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد(16)-السداسي الاول 2017
- آل مزروع، بدر.(2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الاجهزة الامنية. اطروحة دكتوراة جامعة نايف العربية للعلوم، الامنية، الرياض.
- الفقهاء، سامي عبد القادر.(2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. بحث قدم إلى

- المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن.
- الفيومي، أحمد محمد، (2010)، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- قاسم ، سعاد حرب(2011) ، أثر الذكاء الإستراتيجي على عمليات إتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة
- كسنة، محمد،(2014)، نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات. جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي 20 - (1) أكتوبر 2014
- كنوش، محمد،(2015)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (13)، الجزائر.
- لويزة، فرحاتي، (2016) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة ،أطروحة دكتوراة غير منشورة جامعة محمد خضير -بسكرة - الجزائر
- المالك، عبد الرضا ناصر (2009)، أبعاد استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، العراق .
- الطائي ،محمد عبد و الخفاجي ، نعمة خضير (2009)، نظم المعلومات الإستراتيجي (منظور الميزة التنافسية) ، دار الثقافة، ط1 ، عمان، 2009
- المقادمة، عبد الرحمن ابراهيم(2013) ، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال .الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال .
- عمران، نضال عبد الهادي،(2010) أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد (3):، المجلد: 23، 2010، ص 1279
- النعيمي، صلاح عبد القادر.(2003).مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. المجلة العربية للإدارة ،(23) 1 ص 43-79، يونيو، 2003 .
- النعيمي،صلاح عبد القادر.(2008).المدير.... القائدوالمفكر الاستراتيجي_ فن ومهارات التفاعل مع الاخرين . عمان دار اثراء للنشر والتوزيع ط1

- هـنار ابراهيم أمين(2014) دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الاخضر. دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك ،كلية الادارو والاقتصاد -مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (77) 20 لسنة 2014 جامعة بغداد العراق ص187
- الهيعار فلة (2005) دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، **مذكرة ماجستير** - كلية العلوم الاقتصادية -جامعة الجزائر
- نجم، نجم عبود.(2011).القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين .عمان، دار صفاء للطباعة والنشر. الطبعة الاولى .
- الطيب ،عبد العزيز ومحمد ،سعيد عبد الله ،(2012) دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، ورقة بحثية مقدمة بالمؤتمر العلمي ال سنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و إقتصاد المعرفة 26-23 أبريل 2012 ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة - الزيتونة، عمان، الأردن.
- العزاوي، فراس رحيم .(2016). تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية- بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة اقليم كردستان .مجلة العلوم الاقتصادية والادارية (90)،22
- بدران، إبراهيم .(2015). إقتصاديات التعليم العالي ودور الجامعات الخاصة - الأردن أنموذجًا. مجلة نوات -واقع التعليم العالي في الوطن العربي (12)
- عبد القادر ، حسين.(2016). رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية. مجلة الدراسات المالية المحاسبية والادارية (6) ديسمبر 2016
- نور الهدى، بوطبة .(د. ت). إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين تنافسية الجامعات الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة باتنة ، الجزائر
- المشني ، نانسي داوود.(2011) إستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في ريادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ،الأردن "شركة النبيل للصناعات الغذائية :دراسة حالة"
- المرعبي، جود الله، (2004)، الاتحادات الاستراتيجية كمدخل للجودة والميزة التنافسية لدى مؤسسات التعليم العالي في لبنان .معهد ادارة الاعمال والكمبيوتر الجامعي.
- حميد، باجه،(2014)، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة. دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أكلي محند الحاج، الجزائر .
- مسلم، تامر حمدان،(2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الأزهر

- Brouard, F.(2002) Strategic Scanning:A Tool For Furthering Innovation In Canada. **Staistics Canada Fconomic Conference**, 2002 P:01
- Chutkaew, C. (2006). Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies. **Master Thesis**, University of Nottingham, United Kingdom
- Clar,G.et al, (2008).**strategic policy intelligence,tools Enabilig better,RTDI policy-Making Europ’s regions**.steinbeisedition struttgart,enabling/berlin,2008,p :10
- Davis, J.&Sherman k. (2002).**The profession of Intelligence Analysis** The Sherman .
- Elloumi, F.(2004). **Value Chain Analysis: a strategic approach to online learning, in Theory and Practice of Online Learning**. Chapter 3, Athabasca University.
- Finland et al. ,(2004), Introduction to Strategic Intelligence The Global Intelligence Alliance white paper,2004.
- Gonzales,M. L.& Zaima, A.(2008). strategic intelligence framework. **Teradata Magazine**, Vol.8 ,No. 2.
- Johnson,A. (2000). what is competitive Intelligence,retriteved at2018/5/17 <http://ww’w.aurorawde.com.kent Schoolor center for intelligence Analysis, Occasional papers. Vol.1 , No.5, pp 1-10 , Nov, 2002>
- Khalero .(2008). stakeholders : a source of competitive advantage ? an Analysis of the influence rural Scottish museums during their organizational life cycle.**unpublished Dissertation**.
- Khan, H. & Matlay, H. (2009). Implementing Service Excellence In Higher Education. **Education & Training**, 51. Issue: 8/9, 769-780
- Lynch R.(2000). **Corporate Strategy**. Prentire Hall , London , 2md ed , 2000 , P 153.
- Maccoby, M. et al. (2004). **To Build a Strategy that Works You Need Strategic Intelligence**. inTalent,2004
- Maccoby, M. (2001).successful leaders employ strategic intelligence. **Research Technology Maanagement** Vol.44 ,No. 3,2001
- Malhotra,Y.(2000).Knowledge Management and New Organization Forms: AFramework for Business Model Innovation,**Information Resources Management Journal**, Vol.13 ,No. 1,pp:5-14,2000.
- Pavlou, P. A, (2003). "IT-Enabled Competitive Advantage: The Strategic Role of IT on Dynamic Capabilities in Collaborative Product Development Partnerships". pavlou@ marshall .usc .edu.

- Pirrtimak, V .H.(2007). Conceptual analysis of business intelligence.University of Johannesburg ,**South Africa Journal of information management**, Vol.9 , No.2, 2007.
- Seitovirta, L. C. (2011). The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Makin. **Master's thesis**, Aalto University School of Economics.
- Service, R.W.(2006).The Development of Strategic Intelligence: A Managerial perspective. **Intemational Gournal of Management**, Vol.23 ,No. 1,pp:61-77,2006.
- Tham, K. & Kim, M. (2002), Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", **Proceedings of The IBER Conference**, retriteved at.2018/5/17 <http://www.yorku.ca/hmkiml/>, pp. (1-5).
- Volkwein, J.F. (2006). "Coping with the Challenges of Assessment on Campus."
Paper presented at the Middle States Commission on Higher Education Annual Conference. December, Philadelphia.
- XU M. (2007).Managing strategic intelligence ,technique and technologies .**United states of American and United kingdom IGI global**,2007,p1-2
- De Anjo, M.(2014). Competitive Intelligence within the Higher Education Sector, an academic and organisational approach. **theses of Master** of Science in Business Administration, ISCTE Business School, Departamento.
- Kruger, J. P.(2010). A study Strategic Intelligence AS A Strategic Management tool in the long-term INSURANCE INDUSTRY IN SOUTH Africa **theses of Maste** of Commerce in the subject of Business Management, University of South Africa.
- Mcdowell, D. & Goldman, J.(2009). **Strategic Intelligence. A Handbook for Practitioners**, Lanham, Maryland - Toronto. Plymouth, UK
- Esmaeili, M.(2014). A STUDY ON THE EFFECT OF THE STRATEGIC INTELLIGENCE ON DECISION MAKING AND STRATEGIC PLANNING. **International Journal of Asian Social Science**, 2014, 4(10): 1045-1061