



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

## واقع تطبيق إدارة الذكاء التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج

إعداد

أ.د/ عبد الباسط محمد دياب

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

ووكيل كلية التربية والدراسات العليا والبحوث

كلية التربية – جامعة سوهاج

أ.د نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المتفرغ كلية التربية – جامعة سوهاج

أ/ كارولين ثروت حليم

وكيل المرحلة الابتدائية بمدرسة السلام الخاصة للغات

تاريخ استلام البحث : ١٦ أكتوبر ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٢٩ أكتوبر ٢٠٢٤ م

**المستخلص:**

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الواقع الفعلي لإدارة الذكاء التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت أداة البحث وهي الاستبانة على عينة من القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة وعددهم (٥٩٥) قيادي من مديرين ووكلاء ومعلمين ببعض المدارس الخاصة في محافظة سوهاج وتوصل البحث إلى عدة نتائج كان أهمها:

- ضعف استخدام المدارس الخاصة لإدارة الذكاء التنافسي، ضعف البرامج التدريبية التي تنظمها المدارس الخاصة لتدريب العاملين على مهارات وممارسات عمليات إدارة الذكاء التنافسي، ضعف استخدام المدارس الخاصة للأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة في تخزين البيانات والمعلومات، ضعف استخدام المدارس الخاصة لوسائل الأمان الإلكترونية للحفاظ على المعلومات وحفظ السرية المطلوبة، اهمال المدارس الخاصة تحديث قاعدة البيانات الإلكترونية وإجراء التعديلات بشكل يتناسب مع المستجدات، ضعف تفعيل إدارة المدارس الخاصة لقنوات الاتصال والتواصل مع المدارس المنافسة ويوصي البحث بإنشاء وحدة لإدارة الذكاء التنافسي بالمدارس الخاصة ونشر ثقافة إدارة الذكاء التنافسي واستقطاب خبراء في مجال إدارة الذكاء التنافسي لتدريب العاملين عليه، وتوفير البنية التحتية والتكنولوجية.

الكلمات المفتاحية

إدارة الذكاء التنافسي - المدارس الخاصة

## Abstract

The reality of applying competitive intelligence management in private schools in Sohag Governorate

The current research aimed to identify the actual reality of the management of competitive intelligence in private schools in Sohag Governorate. The research used the descriptive approach and applied the research tool, which is the questionnaire on a sample of school leaders in private schools, numbering (595) leaders from school principals, school agents and teachers in some private schools in Sohag Governorate, and the research reached several results, the most important of which were:

-Weak use of private schools to manage competitive intelligence, weak training programs organized by private schools to train workers in the skills and practices of competitive intelligence management processes, weak use by private schools of modern technological methods and techniques in storing data and information, neglect of private schools to use electronic security means to preserve information and maintain the required confidentiality, neglect of private schools in updating the electronic database and making adjustments in line with developments, weak activation of private schools management of channels Communication and communication with competing schools and the research recommends the establishment of a unit to manage competitive intelligence in private schools

*Keywords:* Competitive intelligence management – private schools.

**مقدمة :**

شهدت المجتمعات الحديثة مجموعة من التغيرات المختلفة في جميع مجالات الحياة، نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات التي طرأت على المجتمع. وقد شكلت هذه التغيرات تحدياً كبيراً للمؤسسات التعليمية الأمر الذي أدى إلى إحداث تفاعل بين المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية، خاصة وأن التعليم يعد عاملاً أساسياً من عوامل الرقي والتقدم وضرورة من ضروريات الحياة والذي يمكن من خلاله ترقى وتتقدم الأمم.

وفي ظل التحديات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي يشهدها العالم بشكل عام والدول العربية بشكل خاص ومنها مصر. أصبحت الضرورة تستوجب فتح المجال التربوي للقطاع الخاص للمساهمة في العملية التعليمية من أجل تحسين نوعية التعليم المقدم للمتعلمين والتخفيف من الأعباء المالية الكبيرة التي تقع على عاتق الدولة.<sup>(١)</sup>

لوحظ في الآونة الأخيرة زيادة اقبال الأفراد على المؤسسات التعليمية الخاصة سعياً منهم للحصول على أفضل تعليم قائم على الإبداع والابتكار والتنظيم الجيد واستخدام طرق التدريس الحديثة والمتطورة وهذا يدل على إحساس الفرد والمجتمع بقيمة التعليم في الحياة، فيمكن القول: إن مشاركة المؤسسات التعليمية الخاصة في العملية التعليمية ليست دليل على قصور في دور الدولة في النهوض بالتعليم إنما دليل على أهمية التعليم.

ورسالة المدارس الخاصة لا تقل في أهميتها عن مدارس التعليم الحكومي، بل أن الكثير منها يتفوق عنها بسبب المتابعة والتقييم المستمرين ووضوح الأهداف للمستفيدين ووجود علاقة وطيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي.<sup>(٢)</sup>

وقد أدى التسارع في التغيرات والتقنيات الحديثة إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل البقاء والاستمرارية ويتطلب ذلك من المدارس الخاصة بمصر أن تتأقلم مع عمليات التغيير وتعمل على تحسين وضعها كمؤسسات تعليمية في محيط مليء بالتغيرات وهو ما يؤهلها للوصول إلى التنافسية من أجل

(١) بكير حاج سعيد، التعليم الخاص من المراقبة إلى المرافقة، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد العاشر، العدد الرابع، ديسمبر ٢٠١٨ م، ص ٤٢٦.

(٢) عيسى السويدي، سمات المدارس الخاصة المنافسة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الاول لأصحاب المدارس الخاصة بعنوان: رؤية معاصرة لأداء متميز، فندق الرويال، ٢٠٠٩ م، ص ٢٣، ٢٤.

ضمان البقاء والاستمرارية وهو أمر صعب ولا يمكن أن يتحقق إلا إذا اكتسبت ميزات تنافسية تمكنها من ذلك.

ومن هنا نجد أن المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس الخاصة بشكل خاص عليها أن تسعى إلى امتلاك الميزات التنافسية المستدامة في ظل التحديات التنافسية الموجودة إذ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها الصورة المميزة للمؤسسة والتي تعطيها مكانتها المرموقة بين المؤسسات الأخرى وهذا لا يتحقق إلا بمدخل من المداخل الجديدة ومنها مدخل إدارة الذكاء التنافسي.

فإدارة الذكاء التنافسي تعتمد على تحويل الأفكار الهادفة للابتكار والاختراع إلى خدمات قابلة لإشباع الحاجات وتمكين القيادات من استشعار الفرص المتاحة مع المتغيرات التي تحيط بها.<sup>(١)</sup>

وتعتبر إدارة الذكاء التنافسي عملية متصلة ومتكاملة ومستمرة، حيث يتطلب الوصول إلى أهداف إدارة الذكاء التنافسي أن يتم إدارة عملياته وممارساته بشكل منظم من خلال جمع المعلومات والبيانات، ثم تحليلها وتحديد أهميتها، ثم نشرها لمتخذي القرار.<sup>(٢)</sup>

فيمكن القول: إن إدارة الذكاء التنافسي أحد المداخل المهمة التي تساعد المؤسسات التعليمية في وصولها إلى المستوى التنافسي المرغوب وذلك عن طريق توفر المعلومات اللازمة لصناع القرار وإمدادهم بهذه المعلومات في التوقيت الصحيح مما يساعدهم على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

### مشكلة البحث:

أصبح للتعليم الخاص في الآونة الأخيرة دور كبير وجهد ملحوظ في المساهمة في التعليم وكذلك تقليل عبء عمليات التعليم عن الدولة، حيث تعمل المدارس الخاصة في إطار سياسة تعليمية تهدف إلى تنمية المجتمع ليواكب التغيرات التي تحدث فيه. الأمر الذي يستوجب ضرورة أن تصبح تلك المؤسسات مؤسسات قادر على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

وأشارت بعض نتائج البحوث والدراسات السابقة إلى بعض من المشاكل التي تواجه المدارس

الخاصة ومنها ما أشارت إليه دراسة (آمال على) لبعض تلك المشكلات ومنها<sup>(٣)</sup>:

(١) جاد الرب، محمد سيد، جودة الحياة الوظيفية العصرية، دار الكتب المصرية، ٢٠٠٨ م، ص ٢١٧.

(٢) سهام أحمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة

تحديات فيروس كورونا، المجلة التربوية، المجلد الثالث والثمانون، عدد مارس، الجزء الثاني، كلية التربية، جامعة

سوهاج، ٢٠٢١ م، ص ١٠٩٨

- اهتمام أصحاب المدارس الخاصة بالربح المادي أكثر من اهتمامهم بالعملية التعليمية.
- بعض المعلمين بالمدارس الخاصة حديثي التخرج وخبرتهم بالتدريس ضعيفة.
- عدم الاهتمام الكافي بممارسة الأنشطة الطلابية.
- انخفاض مستوى الخدمة التعليمية وعدم الاهتمام الكافي بممارسة الأنشطة الطلابية رغم ارتفاع مصروفات الأنشطة.

ومن خلال عمل الباحثة في إحدى المدارس الخاصة وكذلك ترددها على العديد من المدارس الخاصة أثناء مشاركتها في الأنشطة المدرسية تبين للباحثة أن هناك العديد من المدارس الخاصة تعاني من وجود بعض المشكلات الإدارية والفنية والتي يمكن أن تنعكس بصورة سلبية على مستوى تلك المدارس وكذلك تراجع مكانتها وسط منافسيها من المدارس الخاصة.

وكذلك من خلال عمل الباحثة وإجراء بعض المقابلات الحرة غير المقننة مع بعض من القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة تبين وجود بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بهذه المدارس ومنها.

١- كثرة الأعباء والأعمال الإدارية الملقة على عاتق القيادات المدرسية، ونقص الخبرة والتدريب والكفاءات.

٢- افتقار المدارس الخاصة لقاعدة بيانات ومعلومات دقيقة ومتكاملة ويسهل استرجاعها عن المدارس المنافسة وعن المستفيدين من الخدمات المقدمة وتلك القاعدة من المعلومات والبيانات تفيد في عملية اتخاذ القرار.

٣- ضعف الوعي بالمبتغيات الحديثة والتقنيات المتطورة وضعف الوعي بمدى المنافسة التي تواجهها المدارس الخاصة في ظل الأعداد المتزايدة.

ومن خلال ما تم عرضه ، وكذلك من خلال نتائج الدراسات السابقة، ومن خلال عمل الباحثة بإحدى المدارس الخاصة وإجراء المقابلات الحرة التي أجرتها الباحثة مع بعض من القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة، تبين أن هناك العديد من العوامل التي تحول تلك المدارس على حفاظ على موقعها التنافسي، الأمر الذي يحتم على قيادات المدارس الخاصة الاهتمام بتبني أفكار ومدخل إدارية حديثة

والتي منها إدارة الذكاء التنافسي، حيث إنه من المداخل التي تسهم بدرجة كبيرة إلى الوصول للتطوير والتميز والتنافس.

### أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق إدارة الذكاء التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج؟ ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الاطار النظري لإدارة الذكاء التنافسي في المؤسسات التعليمية بالأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع ممارسة أبعاد إدارة الذكاء التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟

### أهداف البحث: هدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية

- ١- التعرف على الاطار النظري لإدارة الذكاء التنافسي في المؤسسات التعليمية بالأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف على واقع ممارسة أبعاد إدارة الذكاء التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

### منهج البحث:

نظراً لطبيعة الموضوع والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدم البحث المنهج الوصفي وذلك باعتباره المنهج الذي يعبر عن دراسة الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع الفعلي ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً.

### حدود البحث: تحددت حدود البحث فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تناول واقع تطبيق إدارة الذكاء التنافسي بالمدارس الخاصة في محافظة سوهاج من خلال عرض: إدارة الذكاء التنافسي: وتم عرضه من حيث مفهوم الذكاء التنافسي وأهميته وأبعاده ومتطلبات تطبيقه في المؤسسات التعليمية  
ثانياً: الحدود المكانية: المدارس الخاصة في محافظة سوهاج.

ثالثاً: الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث في مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الخاصة في محافظة سوهاج.

رابعاً: الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة البحث في الفترة من ٢٠٢٤/٢/١٨ حتى ٢٠٢٤/٤/٧

**مصطلحات البحث:** ارتكز البحث على المصطلحات التالية:

#### ١- الذكاء التنافسي Competitive intelligence

الذكاء: هو القدرة العقلية التي يتمتع بها الأفراد وتشمل القدرة على جمع وتخزين المعلومات والرجوع إليها لدعم تصرفاتهم في المواقف المختلفة، لتحقيق أهدافهم التي تضمن لهم التكيف مع البيئة المحيطة بهم<sup>(١)</sup>

الذكاء التنافسي هو الحصول على معرفة مسبقة لخطط المنافسين وصياغة استراتيجية أعمال لمواجهة تلك الخطط بالاعتماد على أساليب مختلفة في جمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها.<sup>(٢)</sup>

#### ٢- إدارة الذكاء التنافسي Managing competitive intelligence:

عرفت إدارة الذكاء التنافسي بأنها: هي عملية نظامية تشمل تخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة الخارجية من أجل الفرص أو التطورات التي تملك احتمالية التأثير على المؤسسة وعلى الحالة التنافسية لها.<sup>(٣)</sup>

وعرفت أيضاً بأنها نظام هادف لحيازة وتحليل وتوزيع المعلومات الاستراتيجية التي تخص المنافسين وتحركاتهم الحالية أو المحتملة والمعلومات التي تخص السوق بما يصب في توجيه السلوك لتبني استراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها وتعزيز من قدراتها التنافسية<sup>(٤)</sup>.

ويعرف البحث الحالي إدارة الذكاء التنافسي بأنها: عملية منظمة تقوم على جمع البيانات والمعلومات من كافة المصادر المتاحة عن البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، بهدف تحديد الفرص والتهديدات، ثم وضع مقترحات للاستفادة من الفرص المتاحة وتفادي التأثيرات المتوقعة من التهديدات، وكذلك مد

(١) وزيرة بحى، معن وعد، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد، ٢٠١٥م، ص ٤٤.

(٢) ضرار عتيبي، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان- الأردن: دار البيزوري، ٢٠١٣م، ص ٢٥.

(٣) هبة عجينة، الإدارة الناجحة للمشروعات: صنع النجاح، القاهرة: المجموعة العربية، ٢٠١٥م، ص ٥٠.

(٤) وزيرة بحى سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٥م، ص ٥١.

المؤسسات التعليمية بالمعلومات التي تساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تساعدها على تحقيق أهدافها.

### ٣- المدارس الخاصة:

عرف القرار رقم (٤٢٠) بتاريخ ٢٠١٤/٩/٩ مادة (١) المدارس الخاصة بأنها: كل منشأة غير حكومية تقوم أصلاً أو بصفة فرعية بالتعليم أو الإعداد المهني أو الفني قبل مرحلة التعليم الجامعي مقابل مصروفات.<sup>(١)</sup>

يعرف البحث الحالي المدارس الخاصة بأنها: مؤسسة تعليمية غير حكومية وتخضع لوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها وتهدف الي تقديم خدمات تربوية وتعليمية متميزة لمختلف المراحل الدراسية (من مرحلة رياض الأطفال إلى المرحلة الثانوية).

### الدراسات السابقة : دراسات تناولت الذكاء التنافسي:

#### ١-دراسات عربية

— دراسة (لمى ماجد، ٢٠١٩)<sup>(٢)</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الذكاء التنافسي في إدارة المؤسسات الهادفة للربح، وإعطاء تصور واضح عن احتمالية تأثير الذكاء التنافسي في الأداء الريادي عبر اليقظة الاستراتيجية، وتسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية بين المتغيرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة (١٠) من الكليات الأهلية العراقية شكلت بمجموعها (١٣٣) عضو من أعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في الأداء الريادي. وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي أي ارتباط بمستوى

(١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٤٢٠) بتاريخ ٢٠١٤/٩/٩ بشأن: التعليم الخاص، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ٢٠١٤ م، المادة الأولى، ص ٢.

(٢) لمى ماجد حميد، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات

الأهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الرابع عشر، العدد السادس والأربعون، المعهد

العالي

جيد وهذا يدل أن الكليات التي تكون فاعلة في مجال استخدام الذكاء التنافسي بإمكانها الوصول إلى الأداء الريادي، وهذا يدل على أن الكليات التي تكون فاعلة في مجال استخدام الذكاء التنافسي بإمكانها الوصول إلى الأداء الريادي وكذلك وجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي.

— دراسة (هالة أمين، ٢٠٢٠) (١) هدفت الدراسة إلى ما يلي تحديد الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي مؤسسات التعليم الجامعي، دراسة خطوات استخدام الذكاء التنافسي مؤسسات التعليم الجامعي، التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، وأهم خصائصها في مؤسسات التعليم الجامعي، تحديد مجالات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي قد تساعد في استخدام الذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم الجامعي، مما قد يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بها، إنشاء وحدة للذكاء التنافسي داخل كل مؤسسة تعليمية، إعداد فريق متكامل للعمل في وحدة الذكاء التنافسي، ويتكون من أفراد يتمتعون بمهارات عالية في تحليل ومعالجة البيانات، وكذلك من لهم القدرة على تقديم أفكار جديدة ورؤى مستقبلية قابلة للتنفيذ؛ مما يعزز من قدرة المؤسسة التعليمية في التعامل مع التغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية، بدلاً من اتباع الأساليب التقليدية في مواجهتها، وأن تكون لديهم خبرة عالية ومعرفة وفيرة عن البيئة الداخلية بها.

— دراسة (وفاء هنداوي، ٢٠٢٢) (٢) هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي (ذكاء التسويق والذكاء التكنولوجي) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على عينة مكونة من ١٥٢ فرد.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود تأثير كبير لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي والذكاء التسويقي).

(١) هالة أمين مغاوري، آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثامن والعشرون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٢٠م، ص ص ١٨٤ - ٢٢٥.

(٢) وفاء هنداوي عابدين، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير

غير

منشورة، كلية التجارة، جامعة السويس، ٢٠٢٢م.

— دراسة (مصطفى السيد، ٢٠٢٣) (١) هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الريادية في تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي وتقدير تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الريادية في تعزيز ممارسات الذكاء التنافسي لدى العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على عينة بلغت (٤٠٠) مبحوثاً بجميع المعاهد الثانوية الأزهرية بالمحافظة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان أهمها أن واقع ممارسات القيادة الريادية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بأبعادها الثلاث (الرؤية - الإبداع - التنافسية) جاءت بدرجة متوسطة.

— دراسة (ضيف الله بن عواض، ٢٠٢٣) (٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة، والتعرف على واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة الأكاديميين بجامعة طيبة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على عينة من القادة الأكاديميين في جامعة طيبة بالمدينة المنورة فرع ينبع والبالغ عددهم (٤٦).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي جاءت بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين ممارسة أبعاد الذكاء التنافسي ككل وعملية اتخاذ القرار.

— دراسة (أنغام هشام، ٢٠٢٤) (٣) هدفت الدراسة للتعرف على الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنافسي لمؤسسات التعليم الجامعي والتعرف على أهم خبرات بعض الدول في تطبيق الذكاء التنافسي في الجامعات والكشف عن واقع تطبيق الذكاء التنافسي لتطوير إدارة وحدات ضمان

(١) مصطفى السيد سعيد، القيادة الريادية كمدخل لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي لدى العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية (دراسة ميدانية على محافظة الشرقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة

الزقازيق،

٢٠٢٣م.

(٢) ضيف الله بن عواض، درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة، دراسات في التعليم الجامعي، المجلد الثامن والخمسون، العدد الثامن والخمسون، جامعة طيبة، ٢٠٢٣م، ص ١٣-٥٣.

(٣) أنغام هشام عثمان، تطوير إدارة وحدات ضمان الجودة بالكليات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢٤م.

الجودة بالكليات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عدد من مديري وحدات ضمان الجودة وفريق المراجعين من أعضاء هيئة التدريس ومنسقي الأقسام بالجامعات المصرية محل الدراسة (جامعة عين شمس - جامعة المنصورة - جامعة حلوان - جامعة بني سويف).

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها أن هناك عدة متطلبات لتطوير إدارة وحدات ضمان الجودة بالكليات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنافسي وتتمثل في إنشاء وحدة الذكاء التنافسي بالكليات المصرية، نشر ثقافة الذكاء التنافسي، استقطاب خبراء ذات خبرة في مجال الذكاء التنافسي، توفير بنية تكنولوجية ومعلوماتية ذكية.

## ٢- الدراسات الأجنبية:

– دراسة (Olszak, 2014) (١) نظرة عامة على تقنيات أدوات المعلومات لبناء الذكاء التنافسي: النهج النظري. وهدفت الدراسة إلى: توفير نظرة عامة على قضية الذكاء التنافسي، كما أشارت الدراسة إلى الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية الذكاء التنافسي وبالتالي إنجاز الأهداف الاستراتيجية المخطط لها من قبل صانعي القرار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت دراسة استكشافية وصفية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان أهمها إضافة جيدة فيما يخص توجيه المؤسسات نحو استغلال الأدوات الجديدة والحديثة في عملياتها للحصول على نتائج أكثر جودة للرفع من أداء من مستوى الأداء العام، فقد قدمت شرحاً للذكاء التنافسي كما تم تقديم أهم أدوات وتقنيات المعلومات لبناء الذكاء التنافسي، تم توفير بعض الارشادات والتوصيات من أجل بناء الذكاء التنافسي في المنظمات على حسب طبيعتها، وأن الذكاء التنافسي يوفر صورة متوازنة للبيئة أمام صانعي القرار حيث يتعلق الأمر بجمع وتحليل المعلومات حول سلوكيات الجهات الفاعلة من أجل اتخاذ قرارات معينة.

– دراسة (Stefanikova, 2015) (٢) تأثير الذكاء التنافسي على النمو المستدام للمؤسسات هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الذكاء التنافسي على النمو المستدام للمؤسسات، حيث ركزت

(1) Celina M. Olszak, An Overview of Information Tools Technologies for Competitive Intelligence Building: Theoretical Approach. Issues in informing Science and information Technology, Vol. (11), (2014), pp. 139-153.

(2) Lubica Stefanikova, Martina Rypakova, and others, The impact of Competitive Intelligence On Sustainable Growth Of The Enterprises. Procedia Economics And Finance, Vol. (62), (2015), pp 209- 214

على الاستخدام الأفضل لمعارف المؤسسات لدعم نموها المستدام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان أهمها أنه إذ ما تم تنفيذ استخدام الذكاء التنافسي فإنه يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة التنافسي وزيادة حصتها السوقية، وأن تنفيذ الذكاء التنافسي في جميع أنواع الأعمال يساهم في كسب القدرة على النمو المستدام.

— دراسة (Seyyed et.al, 2017) (1) الذكاء التنافسي وتطوير الميزة التنافسية المستدامة  
— وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء التنافسي على خلق ميزة تنافسية مستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت دراسة ميدانية واستبانة على عينة مكونة من ١٢٣ مدير.  
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان أهمها أن الذكاء التنافسي كان له تأثير إيجابي في انشاء ميزة تنافسية مستدامة، وتوصلت لضرورة انشاء وحدة استراتيجية لجمع وتحليل وتقاسم معلومات ذكية مستمدة من البيئة الداخلية والخارجية من أجل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

---

(1) Nader Seyyed Amiri; Said Shirkavand; Mahjabin Chalak & Niloufar Rezaeei, Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage, AD-minister, Vol. (30), No. (9), (2017), pp. 173-194.

**أولاً: الاطار النظري:****إدارة الذكاء التنافسي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:****مفهوم إدارة الذكاء التنافسي**

تتابعت الدراسات والأبحاث لدراسة إدارة الذكاء التنافسي وتعددت مفاهيمه من قبل العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وكل منهم عرفه بطريقة تدل على وجهة نظره وتعكس اهتمام الباحثين، وهنا نحاول الإشارة لأهم مفاهيم إدارة الذكاء التنافسي ومن هذه المفاهيم ما يلي:

أن الذكاء التنافسي هو عملية مستمرة لجمع البيانات والمعلومات عن العملاء والمنافسين وكل من يتفاعل مع المؤسسة في بيئة العمل لدعم صنع القرار وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>(١)</sup>

كما ينظر للذكاء التنافسي بأنه عملية مستمرة ومتجددة يتم من خلالها مراقبة البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة وجمع المعلومات بطريقة قانونية وأخلاقية، والتي تهيئ فرصة للقادة لاتخاذ قراراتهم كقرارات التطوير والبحث واختيار استراتيجية العمل المثلى.<sup>(٢)</sup>

هو عملية نظامية وأخلاقية لحشد وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في خطط المؤسسة وقراراتها وعملياتها.<sup>(٣)</sup>

ومن التعريفات السابقة يتضح أهمية المعلومات التي يتم تجميعها من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تسهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية

هو عملية منهجية وأخلاقية لتحليل وإدارة المعلومات الخارجية والتي تؤثر على قرارات وخطط وعمليات المؤسسة.<sup>(٤)</sup>

(1) Wang Sifan. Competitive position of Enterprises, Corporate Growth and Audit Fees: Based on Empirical Evidence from Chinese A-Share Listed Companies. Modern Economy, Vol. (11), No. (2), (2020) pp 453- 474.

(2) Šaban Gračanin, Edin Kalac, Dejan Jovanovic,. Competitive intelligence: Importance and application In practice. Review of Innovation and Competitiveness: A Journal of Economic and Social Research, Vol. (1), No. (1), (2015), pp 25- 44.

(٣) أحمد على صالح، وآخرون، الإدارة بالذكاءات، دار وائل، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ٣٣٠

(4) Eduardo R Poblano Ojinaga, Exploratory study of competitive intelligence in Mexico, Journal of intelligence Studies in Business. Vol. (8), No. (3), (2018), pp 22- 31.

وهو العملية التي تشمل مراقبة المنافسين في السوق وذلك من خلال جمع المعلومات حول القدرات التنافسية للمنافسين وذلك باستخدام الطرق القانونية والأخلاقية وتحليلها لتناسب مع سياسة المؤسسة.<sup>(١)</sup>

ويُعرف أيضاً أنه النشاط الذي يُمكن متخذي القرارات للتوجه للسوق والتنبؤ بحركات المنافسين مع تحديد الفرص والتهديدات القائمة في بيئة الأعمال التنافسية وتقييمها.<sup>(٢)</sup>

وترى (هاله آمين) أنه عملية إنتاج معلومات عملية ذات قيمة لدعم صنع القرارات التعليمية والمعتمدة على جمع وتحليل دقيق للبيانات عن البيئة التنافسية للمؤسسات بهدف إيجاد مزايا تنافسية وتتيح فرص التقدم والتطوير بين المنافسين.<sup>(٣)</sup>

ويلاحظ مما سبق تعدد التوجهات لتوضيح مفهوم إدارة الذكاء التنافسي فمنهم من حدده لكونه عملية لجمع وتحليل المعلومات عن المنافسين وعن البيئة التنافسية ومنهم من عرفه بأنه برنامج نظامي يسهل عملية اتخاذ القرار ومنهم اعتبره نشاط يساعد في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة التنافسية.

ويتبين من التعريفات أنها ركزت على المعلومات كعنصر أساسي لإدارة الذكاء التنافسي، حيث إن المعلومات تلعب دوراً جوهرياً في مفهوم الذكاء التنافسي وخلال جمع المعلومات يتم التنبؤ بتغيرات البيئة وبحركة المنافسين ونواياهم مما يساعد في دعم صنع القرار وبالتالي تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية بين منافسيها

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن إدارة الذكاء التنافسي في المؤسسات التعليمية عبارة عن عملية منظمة تقوم على جمع البيانات والمعلومات من كافة المصادر المتاحة عن البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، بهدف تحديد الفرص والتهديدات، ثم وضع مقترحات للاستفادة من الفرص المتاحة وتفاذي التأثيرات المتوقعة من التهديدات، وكذلك مد إدارة المؤسسات التعليمية بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تساعد على تحقيق أهدافها.

(1) Adrian Florin Stoica, Particularities of The Competitive Particularities Of The Competitive Intelligence Process Analele Universitatii Eftimie Murgu Resita. Fascicola II. Studii Economice. (2017), pp 206- 210.

(2) Mário Franco, André Magrinho, Joaquim Ramos Silva, Competitive Intelligence a research model tested on Portuguese firms. Business Process Management Journal, Vol. (17), No. (2), (2011), p 332.

(٣) هاله آمين، البات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد الثامن والعشرون، الثامن والعشرون، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢٠ م، ص ٢٠٠.

ويمكن القول أن إدارة الذكاء التنافسي تمر بعدة مراحل وخطوات تبدأ بالوعي التنظيمي ثم التخطيط ثم الجمع وتحليل المعلومات ومعالجة البيانات ثم نشر المعلومات التي تؤدي بدورها إلى مساعدة إدارة المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### أهمية إدارة الذكاء التنافسي في المؤسسات التعليمية :

بالنظر إلى أهمية إدارة الذكاء التنافسي يتضح أن أهميتها ترجع إلى اعتباره أساس تستند عليها المؤسسات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تركز على قدرات المؤسسة التي تميزها على منافسيها.<sup>(١)</sup>

ويسهم الذكاء التنافسي في تعزيز وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط الاستراتيجية والتي تحقق النجاح والتميز للمؤسسة بشكل أكثر ملائمة مع الظروف التنافسية المحيطة بالمؤسسة وزيادة قدرتها على تحمل الضغوط الخارجية.<sup>(٢)</sup>

وتعد إدارة الذكاء التنافسي أداة تستخدم في تحديد الخطط المستقبلية للمؤسسة وتشكيل برامجها وسياساتها واستراتيجيتها وبالتالي تمكنها من التعامل مع بيئة شديدة الديناميكية وتساعد أيضاً المؤسسات على تخصيص الفرص والتحديات وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية والتعامل مع التحديات والمتغيرات الراهنة والمستقبلية، وأن نجاح المؤسسات يتوقف على مدى امتلاكها لخصائص الذكاء التنافسي حتى تستطيع تحقيق الأداء المميز عن المنافسين والتميز عنهم.<sup>(٣)</sup>

كما أن لإدارة الذكاء التنافسي أهمية تكمن في أنها تقدم للمؤسسات المعلومات التي تساعد على تحقيق النجاح والتفوق على المنافس وكذلك تعطيها انذار مبكر للمخاطر البيئية والتغيرات المفاجئة مما يسمح للمؤسسات أن تضع خطط وتصور كامل للبيئة التنافسية وزيادة تنافسيتها.<sup>(٤)</sup>

(1) Tshilidzi Eric Nenzhelele, René Pellissier, Towards a universal definition of competitive intelligence, South African Journal of Information Management, Vol. (41), No. (1), (2013), pp 1- 13.

(2) Wadie Nasri, Conceptual model of strategic benefit of competitive intelligence Process. international journal of business and commerce, Vol. (6), No. (1), (2012), p 30.

(3) Madhumita Banerjee, Phani Tej Adidam, Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. (27), No. (3), (2012), pp 242-254.

(٤) ( أكرم محسن، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية)، عمان - الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م، ص ٢٩٧.

ومما سبق يتضح أن إدارة الذكاء التنافسي لها أهمية في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات حيث يعد الذكاء التنافسي مدخل يمكن ان تستخدمه المؤسسات التعليمية لمواجهة التغيرات التي تحيط بها، من خلال جمع المعلومات الضرورية وتحليلها وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وما يترتب على ذلك من تقليل الوقت المستخدم لاتخاذ القرار وتعزيز الميزة التنافسية لديها واكتساب ميزات تنافسية مستدامة من خلال الحصول على معلومات عن المنافسين والمستفيدين وتوظيفها لاتخاذ القرارات المثلى التي تساعد في التفوق على المنافسين، وكذلك توقع التطورات المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة لهذه التوقعات في حال حصولها، ويمكن اعتبار ادارة الذكاء التنافسي أحد الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات التعليمية لحماية نفسها من مخاطر المنافسة لضمان بقائها ونموها لأطول فترة ممكنة في ظل التغيرات التي تطرأ على المجتمع، ويمكن القول: إن لإدارة الذكاء التنافسي دور في تقييم نقاط القوة والضعف وما ينتج عنه من قرارات لاستغلال نقاط الضعف والتحسين المستمر لنقاط القوة.

ويمكن القول: إن المؤسسات التعليمية التي تسعى للوصول لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة وتسعى الي التميز والبقاء فعليها ان تهتم بإدارة الذكاء التنافسي وتجعله جزءا من بنيتها والعمل على تفعيله بداخلها للحفاظ على قيمتها وبقائها الأمر الذي يساعدها على تحقيق التفوق على منافسيها.

### أبعاد عملية إدارة الذكاء التنافسي في المؤسسات التعليمية:

اتفق العديد من الباحثين على أن إدارة الذكاء التنافسي تمر بمجموعة من المراحل، حيث تُشكل هذه المراحل أبعاداً لإدارة الذكاء التنافسي وفيما يلي شرح موجز لكل منها<sup>(١)</sup>:

- الوعي: حتى تصبح إدارة الذكاء التنافسي اداة ناجحة على المؤسسات دعم ونشر هذه الممارسة بين العاملين فيها وتنظيمها بحيث تصبح كأداة لتبادل المعرفة والمعلومات والأفكار بين الافراد العاملين والمدبرين، كما ينبغي على المؤسسات أن يكون لديها درجة كافية من الوعي حول كيفية تحفيز أفرادها لجمع المعلومات، وخلق جو مناسب للذكاء التنافسي من خلال القيام بالتدريب المستمر وغرس وترسيخ ماهية المعلومات المراد تحصيلها في ذهن العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وتزويدها لصناع القرار، وتطوير قاعدة بيانات متكاملة عن المنافسين، وتطوير برامج جمع المعلومات، وإنشاء وحدات إدارية لتنسيق عمليات الذكاء التنافسي ومناقشة المعلومات المتحصلة في الاجتماعات الدورية لصناع القرار.

- التخطيط: ان عملية جمع المعلومات تتركز بشكل أساسي على القضايا ذات الأهمية بالنسبة للإدارة التنفيذية، وتلك التي تساعد في تحسين الأداء والاستراتيجيات التي تقوم على الموارد المتاحة وتحديد الميزانية، لذا يتفق العديد من باحثي الذكاء التنافسي بأن هناك حاجة ملحة الى مرحلة التخطيط والتوجيه ضمن أبعاد إدارة الذكاء التنافسي بهدف التركيز على احتياجات الإدارة العليا ومتطلباتها. حيث يعد التخطيط الخطوة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات من المعلومات، وتسهيل عملية التواصل بين العاملين وصناع القرار، وكذلك تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد ورأس المال والوقت المطلوب لتطوير الخدمات المقدمة وتحديد الموارد اللازمة لعملية ادارة الذكاء التنافسي.

(١) يمكن الرجوع إلى:

- Shelly L. Freyn, Understanding the competitive intelligence Process of the firm and the factors that impact its effectiveness. Unpublished Doctoral dissertation, Anderson University, Indiana ProQuest Dissertations & Theses, (2017), p 105.

- فواز الحموي، محمد العبد الله. الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر في ذكاء الأعمال والمعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ٢٠١٢م، ص ١٨٩.

- محمود حسين أبو جمعه، الدور المعدل للعوامل البيئية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والذكاء التنافسي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية المدرجة لبورصة عمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثاني، جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية، ٢٠٢١م، ص ١٧٥.

- جمع المعلومات: يتم في مرحلة جمع المعلومات التركيز على مصادر جمع المعلومات واستخداماتها، وتكمن أهمية جمع المعلومات في رصد وتحديد تحركات المنافسين بشكل مبكر واستباقي وتفسيرها بالشكل السليم وتحديد الإجراءات المطلوبة لمواجهتها.
- التحليل: يتضمن التحليل تحويل مجموعة البيانات التي تم جمعها الى معلومات حقيقية قابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- الاتصال: وهي النقل الاستراتيجي للمعلومات المتحصلة من عملية ادارة الذكاء التنافسي داخل المؤسسة. الى ان هناك العديد من الوسائل التي يمكن ان تستخدم في عملية التواصل وتبادل المعلومات المتحصلة من عمليات الذكاء التنافسي مثل الملخصات والتقارير المتخصصة ورسائل البريد الالكتروني والعروض التقديمية، واستخدام التكنولوجيا كأحد وسائل الاتصال الهامة في توزيع المعلومات المتحصلة من الذكاء التنافسي ونشرها بين العاملين
- وقد أشارت إحدى الدراسات أن أبعاد الذكاء التنافسي هي<sup>(١)</sup>:
- الوعي التنظيمي: وهو فهم لأنشطة الآخرين ويساعد على تسهيل التعاون وتبادل المعرفة بين موظفي المؤسسة، وهو مدى الإدراك بدور الذكاء التنافسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- العملية: وهي أداة ضرورية لجمع المعلومات عن البيئة المنافسة من خلال وضع الإجراءات المناسبة وبناء نظام معلومات يدعم الإدارة وعملية صنع القرار، وهو مجموعة المدخلات لضمان السير الجيد لعملية الذكاء التنافسي.
- المعالجة: وهي أداة تنظم وتخزن المعلومات، وفرز تلك المعلومات التي تم جمعها، وتخزينها في قاعدة البيانات، ومعالجة هذه المعلومات المصنفة في نسق إلكتروني منظم، وهو مجموعة الآليات اللازمة لتحليل وتخزين المعلومات ثم ايصالها لصناع القرار

(١) يمكن الرجوع إلى :

- أحمد على صالح، ياسر إبراهيم، الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانحراف الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد الثاني والأربعون، العدد الثاني، ٢٠٢٢ م، ص ١٤١.
- حياه صديقي، نادية حمو، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة الشهيد حمه خضر الوادي، ٢٠٢٢ م، ص ٣٦.

ومن العرض السابق ترى الباحثة أن أبعاد إدارة الذكاء التنافسي تتمثل في عدد من الخطوات التي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من عمليات ادارة الذكاء التنافسي، حيث تساهم هذه الأبعاد بشكل كبير في مساعدة صانعي القرار في المؤسسات التعليمية لاتخاذ القرارات وتساعدهم للوصول إلى مزايا تنافسية مستدامة تحقق لهم التفوق على المنافسين، ويتبنى هذا البحث بعض من أبعاد إدارة الذكاء التنافسي وهي الوعي التنظيمي للذكاء التنافسي، التخطيط، جمع وتحليل المعلومات، نشر المعلومات

١- الوعي التنظيمي بإدارة الذكاء التنافسي: حيث ان الوعي التنظيمي يساعد على تحسين وعي العاملين بمفهوم واهمية ادارة الذكاء التنافسي وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية لصقل وتنمية مهاراتهم لتطبيق ادارة الذكاء التنافسي وذلك يؤدي بدوره الي تشجيع العاملين على تقديم الأفكار التسويقية المتميزة التي تعتمد على معلومات دقيقة وموضوعية تم جمعها من البيئة الخارجية للمؤسسة.

٢- التخطيط لإدارة الذكاء التنافسي: يتم في هذه المرحلة تحديد البيانات والمعلومات الواجب توافرها وكذلك تحديد مصادرها (الرسمية وغير الرسمية) التي تساعد في الحصول على هذه المعلومات، وكذلك تحديد المؤسسات المنافسة التي تسعى إلى جمع المعلومات عنها.

٣- جمع وتحليل المعلومات: يعتمد نجاح هذه المرحلة على قدرة العاملين على تطبيق الأساليب الأخلاقية والعلمية في جمع وتحليل المعلومات بشكل إحصائي منظم بشرط أن تشمل هذه المعلومات على الجوانب الفعلية بالمؤسسة والمؤسسات المنافسة (الطلاب - أولياء الأمور - الأنشطة المدرسية - القرارات الدراسية - الأساليب التكنولوجية .... الخ).

٤- نشر المعلومات: حيث يتم فتح قنوات اتصال بين إدارة المؤسسات التعليمية وبين فريق ادارة الذكاء التنافسي حتى يتمكنوا من توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا في الوقت المناسب الذي يسمح باتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك عن طريق (التقارير - الاجتماعات الدورية - اللقاءات المباشرة - تبادل البيانات والمعلومات).

**سابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الذكاء التنافسي في المؤسسات التعليمية:**

حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من إدارة الذكاء التنافسي لديها، عليها أن تتوافر لديها مجموعة من المتطلبات والحددات ومنها<sup>(١)</sup>:

- بيئة الأعمال: وتشمل الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من حيث خصائص هذه البيئات وتأثيرها، وهناك عدد من المتغيرات التي تؤثر على عملية توليد الذكاء التنافسي في بيئة الأعمال ومنها:
  - نظام الحوافز: وهو المكافآت للمشاركة بالذكاء التنافسي مما يشكل حافزاً للعاملين لتدفق المعلومات.
  - إتاحة الوقت: ففي حال عدم منح الوقت الكافي يؤدي ذلك الى التقليل من عدد مصادر الحصول على المعلومات وتنوعها مما ينعكس على دقة عملية تحليل المعلومات ودقة النتائج وهو ما قد يؤدي الى فشل برامج الذكاء التنافسي.
  - شبكة الذكاء التنافسي: وهي تشير إلى مجموعة مصادر المعلومات الرسمية وغير الرسمية.
  - بيئة المعلومات: ويقصد بها خصائص المعلومات التي يواجهها محلل الذكاء التنافسي، وتشمل مجموعة من المتغيرات وهي:
  - وفرة المعلومات: وهي كمية المعلومات التي ترتبط بالمنافسين.
  - التضارب في المعلومات: يؤثر التضارب على سرعة عملية تحديد أي من هذه المعلومات ذات ثقة وسارية المفعول.
  - قيمة المعلومات: تؤثر قيمة المعلومات من حيث الشمولية وتوقيت ودقة المعلومات على عملية الذكاء التنافسي.
  - خصائص محلل المعلومات: تؤثر خصائص العاملين والاستراتيجيات التي يستخدمونها على كفاءة عملية الذكاء التنافسي واستمرارية العمل والحصول على المعلومات بدقة وشمولية وفي التوقيت الصحيح.
- ومن العوامل أيضاً التي تؤثر في توافر ادارة الذكاء التنافسي<sup>(٢)</sup>:

(1) Ngboawaji Daniel Nte, Kelvin Enokie Bribena & Others, Competitive Intelligence and Competitive Advantage in Pharmaceutical Firms in Developing Economies: A Review of Lagos State, Nigeria Journal of Management, Economics, and Industrial Organization, Vol. (4), No. (1), (2020), pp 76-99.

تعدد المصادر الموثوقة للحصول على البيانات، حجم البيانات المتوفرة وكذلك إعطاء الوقت الكافي لدراسة البيانات وتحليلها، وتقييم المعلومات، ومن المتطلبات أيضاً خصائص الأفراد العاملين في مجال الذكاء التنافسي.

ومما سبق يمكن القول ان العوامل التي تؤثر على إدارة الذكاء التنافسي أهمها المعلومات وقيمة تلك المعلومات وتحديد المعلومات التي ينبغي الحصول عليها وكيفية استخدام تلك المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة إنه حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من إدارة الذكاء التنافسي لديها عليها أن توفر مجموعة من المتطلبات والتي تتمثل فيما يلي:

- العمل على نشر ثقافة الذكاء التنافسي بين العاملين وزيادة الوعي بأهمية تطبيقه وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- توفير مصادر المعلومات الرسمية والغير رسمية التي تساعد في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية وعن المؤسسات المنافسة.

- تحفيز العاملين على تطبيق ادارة الذكاء التنافسي داخل المؤسسة.

- تدريب المختصين على استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة في جمع وتحليل البيانات والمعلومات.

- العمل على مد الإدارة العليا بالمؤسسات التعليمية بالمعلومات التي تتميز بالدقة والموضوعية في الوقت المناسب التي تساعد على اتخاذ القرارات التكتيكية التي تضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بما.

## ثانياً: إعداد أداة الدراسة الميدانية:

### ○ الاستبانة: Questionnaire

اتساقاً مع طبيعة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تُعدُّ الاستبانة وسيلة مهمة للحصول على إجابات عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعدُّ

(٢) أحمد عبد العزيز، النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية: جامعة عين شمس نموذجاً، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد الثالث، العدد الثاني والأربعون، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٨ م، ص ١٤.

لذلك، ويقوم المُجيب بملئه بنفسه<sup>(١)</sup>، ومن ثمَّ فهو يُفيد في التَّوصيل إلى معلومات، والتَّعرُّف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يُمكن الحُصُول عليها بوسائل أُخرى كالرُّجوع إلى الكُتُب والوثائق<sup>(٢)</sup>

### (١) اختيار عيّنة الدِّراسة: إحصائية بعدد المدارس الخاصة والقيادات المدرسية

في المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج للعام الدراسي ٢٠٢٢ م / ٢٠٢٣ م<sup>(\*)</sup>

| م   | الإدارة التعليمية | عدد            |                   |
|-----|-------------------|----------------|-------------------|
|     |                   | المدارس الخاصة | القيادات المدرسية |
| ١-  | سوهاج             | ١٣             | ٩٨٨               |
| ٢-  | ظما               | ٣              | ١٣٢               |
| ٣-  | طهطا              | ٤              | ١٨٠               |
| ٤-  | المراغة           | ١              | ٣٥                |
| ٥-  | جهينة             | ٢              | ٧٠                |
| ٦-  | أخميم             | ٧              | ٣٩٢               |
| ٧-  | ساقته             | ١              | ٣٥                |
| ٨-  | المنشأة           | ٧              | ٢٤٥               |
| ٩-  | جرجا              | ٨              | ٣٦٠               |
| ١٠- | البلينا           | ٢              | ٩٠                |
| ١١- | دار السلام        | ٦              | ٢١٠               |
|     | الإجمالي          | ٥٤             | ٢٧٣٧              |

(١) جابر عبد الحميد جابر، وأحمد حمدي كاظم، مناهج البحث في التَّربية وعلم النَّفس، ط٣، (القاهرة: دار التَّهضة العربية، ٢٠٠١م)، ص٢٤١.

(٢) عزيز حنا داود، وأنور حسين عبد الرَّحمن، ومُصطفى مُحمَّد كامل، مناهج البحث في العُلُوم السُّلوكية، ط٣، (القاهرة: مكتبة الأَنْجُلُو المصرية، ٢٠٠٩)، ص٧٨.

(\*) جمهورية مصر العربية، وزارة التَّربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتِّخاذ القرار، الكتاب السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

ومن أهم المشكلات التي واجهت الباحثة مشكلة اختيار العينة Sample التي يجري عليها دراسته، فليس من السهل عند دراسة حالة مُعيّنة في مجتمع ما أن يقوم بدراستها في كلِّ أفراد المجتمع، لذلك تضطر الباحثة إلى الاكتفاء بدراستها في عينة صغيرة نسبياً تختار من هذا المجتمع.

وإذا تمَّ اختيار العينة جيداً فإنَّ نتائج الدِّراسة التي تستقي منها يُمكن تعميمها على المجتمع الأصلي الذي أخذت منه وبمقدار تمثيل العينة للمجتمع تكون نتائجها صادقة بالنسبة له<sup>(١)</sup>.

ولكي تكون العينة المأخوذة من مجتمع مُمثِّلة Representative له تمثيلاً دقيقاً، يجب اختيارها بحيث تفي بعدة شروط، من أهمها<sup>(٢)</sup>:

أ- أن تكون العينة المختارة مُثِّلة Representative لأفراد المجتمع الأصلي.

ب- أن يكون عدد أفراد العينة المختارة مناسباً لعدد أفراد المجتمع الأصلي.

ج- أن تُتاح لجميع أفراد المجتمع الأصلي فرصاً مُتساوية (Equal Chances) في عملية الاختيار.

وقد تمَّ اختيار عينة الدِّراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample حيث لم يتم اختيار أفراد بعينهم، وتُعد عينة البحث من العينات الكبيرة، حيث تنقسم العينات من حيث الحجم إلى قسمين<sup>(٣)</sup>:

أ- العينات الصَّغيرة: وهي التي لا يزيد أفرادها عن ٣٠.

ب- العينات الكبيرة: وهي التي يزيد عدد أفرادها عن ٣٠.

(١) ل.ر. جاي، مرجع سابق، ص ١٠٨.

(٢) فيصل مُحمَّد خير، علي مُحمَّد يحيى، الإحصاء النَّفسي والرَّبوي، مبادئ الإحصاء والإحصاء المُتقدِّم، (الإمارات العربية: دار القلم للنشر والتوزيع بدبي، ١٩٩٨م)، ص ٤٢.

(٣) فؤاد البهي السَّيد، علم النَّفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط ٣، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩م)، ص ٣٠.

## جدول يوضح عينة البحث

| م  | الإدارة التعليمية | عدد               |      |      |                |
|----|-------------------|-------------------|------|------|----------------|
|    |                   | القيادات المدرسية |      |      | المدارس الخاصة |
|    |                   | مدير              | وكيل | معلم |                |
| ١- | سوهاج             | ١٣                | ٣٩   | ٢٠٨  |                |
| ٢- | طهطا              | ٤                 | ١٢   | ٦٤   |                |
| ٣- | المراغة           | ١                 | ٣    | ١٦   |                |
| ٤- | جهينة             | ٢                 | ٦    | ٣٢   |                |
| ٥- | أخميم             | ٧                 | ٢١   | ١١٢  |                |
| ٦- | جرجا              | ٨                 | ٢٤   | ١٢٨  |                |
|    | الإجمالي          | ٣٥                | ١٠٥  | ٥٦٠  |                |
|    | إجمالي العينة     | ٧٠٠               |      |      |                |

وقد طُبقت الاستبانة على عينة القيادات المدرسية في المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، وبلغ حجم العينة (٧٠٠) مُتمثلة في: القيادات المدرسية في المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، وقد أجاب على الاستبانة بدقة (٥٩٥) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٧٠) استبانة، وتم استبعاد (٣٥) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

## جدول يوضح عدد الاستبانات الموزعة

والفاقد والعائدة والمستبعدة والصالحة من الاستبانة والنسبة المئوية للصالح منها

| الاستبانات | الموزع | الفاقد | العائد | المستبعد | الصالح | النسبة المئوية للصالح |
|------------|--------|--------|--------|----------|--------|-----------------------|
| العدد      | ٧٠٠    | ٧٠     | ٦٣٠    | ٣٥       | ٥٩٥    | ٨٥٪                   |

يتضح من الجدول السابق أنّ إجمالي عدد الاستبانات الصالحة بلغت (٥٩٥) استبانة بنسبة (٨٥٪) من جملة الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة، حيثُ تُمثّل تقريباً (٣٩,٢٧٪) من المجتمع الأصلي، البالغ عدد (٢٧٣٧) من القيادات والمعلمين والعاملين بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج.

## (٢) تطبيق الاستبانة:

- بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفترة من يوم الأحد الموافق: ٢٠٢٤/٢/١٨ م وحتى ٢٠٢٤/٤/٧ م للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات بنفسها على أفراد العينة الممتثلة في القيادات المدرسية في المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج الممتثلة في المديرين والوكلاء والمعلمين.
- تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة، وعددهم (٧٠٠) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (٥٩٥) استمارة صحيحة.
- بعد قيام أفراد العينة بالإجابة قامت الباحثة بتجميع الاستمارات، وتم تصنيفها حسب فئات العينة الممتثلة في القيادات المدرسية في المدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، والممتثلة في المديرين والوكلاء ومعلمين.
- وقد واجهت الباحثة عدة صعوبات في توزيع الاستمارات وجمعها، منها على سبيل المثال:
- تخوف بعض أفراد العينة من الإجابة على الاستبانة.
- تظاهر البعض بضيق الوقت للإجابة على الاستبانة.
- إهمال بعض المديرين والوكلاء الإجابة على الاستبانة، وتركها لأحد الزملاء للإجابة عليها.
- تمأون بعض أفراد العينة بمليء الاستمارات وإعادة دون الإجابة عليها مما اضطر الباحثة إلى توزيع استمارات أخرى حتى تكتمل العينة.
- قلة التزام بعض أفراد العينة بمواعيد تسليم الاستمارات وصعوبة تواجدهم في مكان واحد مما اضطر الباحثة إلى الذهاب إليهم أكثر من مرة.
- رفض بعض أفراد العينة عند قراءتهم للاستبانة الإجابة عليها، وإصرارهم على عدم تطبيقها.
- رفض استجابة بعض أفراد العينة لجميع عبارات الاستبانة مما أدى إلى استبعاد استماراتهم.

## (٣) تصحيح الاستبانة:

تمَّ تصحيح الاستبانة وحساب مدى مُوافقة أفراد العيّنة على عبارات الاستبانة، وقد تمَّت عملية التَّصحيح كما يلي:

أ- حساب تكرارات استجابة أفراد العيّنة تحت درجة كلِّ عبارة على حدة (يتحقَّق تمامًا - يتحقَّق إلى حدِّ ما - لا يتحقَّق)، أو تحت درجة مُوافقة كلِّ عبارة على حدة (مُوافق تمامًا - مُوافق إلى حدِّ ما - لا أوافق).

ب- أعطيت أوزان لكلِّ درجة تحقُّق أو أهميَّة كلِّ عبارة كما يلي:

## جدول رقم (٥)

يُوضح الأوزان النَّسبية الخاصة ببدايل الإجابة (كلُّ درجة تحقُّق وأهميَّة)

| لا يتحقَّق | يتحقَّق إلى حدِّ ما | يتحقَّق تمامًا | بدائل الإجابة  |
|------------|---------------------|----------------|----------------|
| لا أوافق   | مُوافق إلى حدِّ ما  | مُوافق تمامًا  |                |
| ١          | ٢                   | ٣              | الوزن النَّسبي |

ج- ضرب التكرارات تحت درجة كلِّ تحقُّق أو أهميَّة في الأوزان المناظرة لكلِّ عبارة من عبارات الاستبانة.

د- جمع حاصل الضرب السَّابق لكلِّ عبارة على حدة.

هـ- الحُصُول على المُتوسط الوزني لكلِّ عبارة من عبارات الاستبيان بقسمة حاصل الجمع السَّابق على أفراد العيّنة.

و- الحُصُول على نسبة مُتوسط الاستجابة لكلِّ عبارة بقسمة المُتوسط الوزني على (٣)، حيثُ تُوجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كلِّ عبارة، وتُعبر هذه النَّسبة عن مدى إحساس أفراد العيّنة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهميَّة هذه العبارة.

## تحليل نتائج الدراسة الميدانية

## واقع تطبيق إدارة الذكاء التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج

## البعد الأول: الوعي التنظيمي

## جدول (١) الوعي التنظيمي

| م | العبارة   | التكرارات |        |        | المتوسط | متوسط شدة الإستجابة | اتجاه العبارة | ترتيب |
|---|---|-----------|--------|--------|---------|---------------------|---------------|-------|
|   |   | عالية     | متوسطة | منخفضة |         |                     |               |       |
| ١ | تحرص إدارة المدرسة على تنظيم دورات تدريبية لصفق وتنمية مهارات المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على ممارسات الذكاء التنافسي.             | ١١٩       | ٤١٧    | ٦٠     | ٢,١٠    | متوسطة              | ١٠            |       |
| ٢ | تبحث إدارة المدرسة عن الفرص التسويقية التي تميز المدرسة عن المدارس الأخرى المنافسة.   | ١٧٩       | ٣٣٧    | ٧٩     | ٢,١٧    | متوسطة              | ٨             |       |
| ٣ | تنمي إدارة المدرسة القيم الأخلاقية لممارسات الذكاء التنافسي لدى المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة في تعاملهم مع المدارس الأخرى المنافسة. | ٣٣٧       | ١٧٩    | ٧٩     | ٢,٤٣    | عالية               | ١             |       |
| ٤ | تشجع إدارة المدرسة المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على تقديم الأفكار التسويقية المتميزة.   | ٢١٨       | ٣١٧    | ٦٠     | ٢,٢٧    | متوسطة              | ٧             |       |
| ٥ | تتابع إدارة المدرسة الخطط التسويقية للمدارس الأخرى المنافسة.  | ٢٣٨       | ٣٣٧    | ٢٠     | ٢,٣٧    | عالية               | ٢             |       |
| ٦ | تحرص إدارة المدرسة على عرض الوضع التسويقي والتنافسي للمدرسة على المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.                                       | ١١٩       | ٤٣٦    | ٤٠     | ٢,١٣    | متوسطة              | ٩             |       |
| ٧ | يدرك المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة أهمية جمع البيانات والمعلومات التسويقية عن المنافسين.   | ٣٣٧       | ١٧٩    | ٧٩     | ٢,٤٣    | عالية               | ٣             |       |
| ٨ | يحرص المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على تدعيم نقاط القوة التي   | ١٧٩       | ٤١٧    | ٠      | ٢,٣٠    | متوسطة              | ٥             |       |

|   |        |      |      |   |     |     | تميز المدرسة عن المدارس المنافسة.  |    |
|---|--------|------|------|---|-----|-----|--|----|
| ٣ | متوسطة | ٠,٧٨ | ٢,٣٣ | ٠ | ٣٩٧ | ١٩٨ | تحرص إدارة المدرسة على تقديم مميزات تنافسية جديدة على الخدمات والأنشطة التي تقدمها المدرسة.                  | ٩  |
| ٥ | متوسطة | ٠,٧٧ | ٢,٣٠ | ٠ | ٤١٧ | ١٧٩ | يدرك المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة أهمية معرفة نقاط الضعف لدى المدارس المنافسة لخلق مميزات تنافسية لديهم. | ١٠ |
|   | متوسطة | ٠,٧٦ | ٢,٢٨ |   |     |     | البعد ككل  |    |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣) المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.
- واحتلت العبارة رقم (٥) المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٩)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (٧) (٩) في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٨)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.
- تصدرت العبارة رقم (٨) (١٠) في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٧)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.
- واحتلت العبارة رقم (٤) في المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٦)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.

- واحتلت العبارة رقم (٦) في المرتبة التاسعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧١)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.

- وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة العاشرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي.

البُعد الثاني: التخطيط لإدارة الذكاء التنافسي

جدول (٢) التخطيط لإدارة الذكاء التنافسي

| م | العبارة   | المتوسط | متوسط شدة الاستجابة | اتجاه العبارة | التكرارات |        |       |
|---|---|---------|---------------------|---------------|-----------|--------|-------|
|   |   |         |                     |               | منخفضة    | متوسطة | عالية |
| ١ | تضع إدارة المدرسة خطة محددة ومعلنة للجميع لتحقيق الأهداف التنافسية للمدرسة.   | ٢,٢٧    | ٠,٧٦                | متوسطة        | ٦٠        | ٣١٧    | ٢١٨   |
| ٢ | تهتم إدارة المدرسة بتحديد البيانات والمعلومات اللازمة وسبب الاحتياج وآليات الاستفادة منها لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة. | ٢,١٧    | ٠,٧٢                | متوسطة        | ٧٩        | ٣٣٧    | ١٧٩   |
| ٣ | تهتم إدارة المدرسة بتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للطلاب وأولياء أمورهم.   | ٢,١٣    | ٠,٧١                | متوسطة        | ٤٠        | ٤٣٦    | ١١٩   |
| ٤ | تضع إدارة المدرسة خطة محددة لمتابعة الأنشطة والخدمات التعليمية التي تقدمها المدارس الأخرى المنافسة.                           | ٢,٣٧    | ٠,٧٩                | عالية         | ٢٠        | ٣٣٧    | ٢٣٨   |
| ٥ | تحدد إدارة المدرسة خطط زمنية لجمع البيانات والمعلومات عن المدارس الأخرى المنافسة قبل بدء العام الدراسي.                       | ٢,٠٣    | ٠,٦٨                | متوسطة        | ٧٩        | ٤١٧    | ٩٩    |
| ٦ | ترصد إدارة المدرسة حاجات ورغبات الطلاب وأولياء أمورهم بشكل دائم.  | ٢,٠٠    | ٠,٦٧                | متوسطة        | ٧٩        | ٤٣٦    | ٧٩    |
| ٧ | تضع إدارة المدرسة خطط   | ٢,١٠    | ٠,٧٠                | متوسطة        | ٦٠        | ٤١٧    | ١١٩   |

|   |        |      |      |    |     |     |   |   |
|---|--------|------|------|----|-----|-----|---|---|
|   |        |      |      |    |     |     | مستقبلية لجذب طلاب جدد قبل<br>بداية كل عام دراسي.                                 |   |
| ٦ | متوسطة | ٠,٦٩ | ٢,٠٧ | ٩٩ | ٣٥٧ | ١٣٩ | تهتم إدارة المدرسة بجمع<br>معلومات تنبؤيه عن الوضع<br>التسويقي المستقبلي للمدرسة. | ٨ |
|   | متوسطة | ٠,٧١ | ٢,١٤ |    |     |     | البعد ككل   |   |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٩).
- واحتلت العبارة (١) في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٦).
- وجاءت العبارة (٢) في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٢).
- تصدرت العبارة (٣) في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧١).
- واحتلت العبارة (٧) في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٠).
- وجاءت العبارة (٨) في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٩).
- واحتلت العبارة (٥) في المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٨).
- وجاءت العبارة (٦) في المرتبة العاشرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٧).

## البُعد الثالث: جمع وتحليل المعلومات لتطبيق الذكاء التنافسي:

## جدول (٣) جمع وتحليل المعلومات لتطبيق الذكاء التنافسي

| م  | العبارة  | التكرارات |        |       | المتوسط | متوسط شدة الإستجابة | اتجاه العبارة | الترتيب |
|----|--|-----------|--------|-------|---------|---------------------|---------------|---------|
|    |  | منخفضة    | متوسطة | عالية |         |                     |               |         |
| ١  | تحرص إدارة المدرسة على تدريب المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن المدارس الأخرى المنافسة. | ٠         | ٣٣٧    | ٢٥٨   | ٢,٤٣    | ٠,٨١                | عالية         | ١       |
| ٢  | تجمع إدارة المدرسة بيانات ومعلومات عن الطلاب وأولياء أمورهم.   | ٩٩        | ٣٧٧    | ١١٩   | ٢,٠٣    | ٠,٦٨                | متوسطة        | ٦       |
| ٣  | تجمع إدارة المدرسة بيانات ومعلومات عن اتجاهات ورغبات الطلاب وأولياء أمورهم.  | ٩٩        | ٣٥٧    | ١٣٩   | ٢,٠٧    | ٠,٦٩                | متوسطة        | ٥       |
| ٤  | تتابع إدارة المدرسة التغيرات التي تطرأ على الوضع التسويقي للمدارس الأخرى المنافسة.   | ٩٩        | ٣١٧    | ١٧٩   | ٢,١٣    | ٠,٧١                | متوسطة        | ٢       |
| ٥  | تستعين إدارة المدرسة بخبراء متخصصين لجمع وتحليل البيانات عن المدارس الأخرى المنافسة.   | ٦٠        | ٤١٧    | ١١٩   | ٢,١٠    | ٠,٧٠                | متوسطة        | ٤       |
| ٦  | تتحرى إدارة المدرسة من صدق مصادر جمع المعلومات والبيانات.  | ٧٩        | ٤٣٦    | ٧٩    | ٢,٠٠    | ٠,٦٧                | متوسطة        | ٨       |
| ٧  | تتابع إدارة المدرسة الصفحات والمواقع الإلكترونية للمدارس الأخرى المنافسة.  | ٤٠        | ٤٣٦    | ١١٩   | ٢,١٣    | ٠,٧١                | متوسطة        | ٢       |
| ٨  | تستخدم إدارة المدرسة معايير ثابتة لتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها.   | ٧٩        | ٤١٧    | ٩٩    | ٢,٠٣    | ٠,٦٨                | متوسطة        | ٦       |
| ٩  | تستخدم إدارة المدرسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في تخزين البيانات والمعلومات.  | ٧٩        | ٤٣٦    | ٧٩    | ٢,٠٠    | ٠,٦٧                | متوسطة        | ٨       |
| ١٠ | تطبق إدارة المدرسة وسائل   | ٧٩        | ٤٥٦    | ٦٠    | ١,٩٧    | ٠,٦٦                | متوسطة        | ١٠      |

|  |        |      |      |  |  |  |   |  |
|--|--------|------|------|--|--|--|---|--|
|  |        |      |      |  |  |  | الأمان الإلكترونية على أجهزة الحاسب الآلي والموقع الرسمي للمدرسة. |  |
|  | متوسطة | ٠,٧٠ | ٢,٠٩ |  |  |  | البعد ككل   |  |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١).
- واحتلت العبارة رقم (٤)(٧) في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧١).
- وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٠).
- تصدرت العبارة رقم (٣) في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٩).
- واحتلت العبارة رقم (٢) (٨) في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٨).
- وجاءت العبارة رقم (٦)(٩) في المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٧).
- واحتلت العبارة رقم (١٠) في المرتبة العاشرة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٦).

## - البعد الرابع: نشر المعلومات لمتخذي القرار:

## جدول (٤) نشر المعلومات لمتخذي القرار

| م | العبارة   | التكرارات |        |       | المتوسط | متوسط شدة الإستجابة | اتجاه العبارة | الترتيب |
|---|---|-----------|--------|-------|---------|---------------------|---------------|---------|
|   |   | منخفضة    | متوسطة | عالية |         |                     |               |         |
| ١ | تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية مع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة لمناقشة الأفكار والمعلومات والقرارات التسويقية. | ٠         | ٣٩٧    | ١٩٨   | ٠,٧٨    | متوسطة              | ٣             |         |
| ٢ | تفتح إدارة المدرسة قنوات اتصال متبادلة بين المعلمين وكافة العاملين والقيادات بالمدرسة لتبادل المعلومات والبيانات.     | ٠         | ٤١٧    | ١٧٩   | ٠,٧٧    | متوسطة              | ٤             |         |
| ٣ | تحرص إدارة المدرسة على تلقي تقارير دورية عن الوضع المالي والتسويقي للمدرسة.   | ٢٠        | ٣٣٧    | ٢٣٨   | ٠,٧٩    | عالية               | ١             |         |
| ٤ | تستعين إدارة المدرسة بقاعدة البيانات الخاصة بها قبل اتخاذ القرارات التسويقية والاستراتيجية.                           | ٧٩        | ٤١٧    | ٩٩    | ٠,٦٨    | متوسطة              | ٧             |         |
| ٥ | تتابع إدارة المدرسة تحديث قاعدة البيانات الإلكترونية الخاصة بالمدرسة.   | ٧٩        | ٤٣٦    | ٧٩    | ٠,٦٧    | متوسطة              | ٨             |         |
| ٦ | تتبادل إدارة المدرسة البيانات والمعلومات التسويقية مع مختلف أقسام المدرسة.  | ٦٠        | ٣٩٧    | ١٣٩   | ٠,٧١    | متوسطة              | ٥             |         |
| ٧ | تستخدم إدارة المدرسة معايير محددة لتقييم القرارات التسويقية والاستراتيجية للمدرسة.                                    | ٦٠        | ٢٧٨    | ٢٥٨   | ٠,٧٨    | متوسطة              | ٢             |         |
| ٨ | تتأكد إدارة المدرسة من دقة نتائج تحليل المعلومات لصناعة القرار بالمدرسة.  | ٦٠        | ٤١٧    | ١١٩   | ٠,٧٠    | متوسطة              | ٦             |         |
|   | البعد ككل   |           |        |       | ٠,٧٣    | متوسطة              |               |         |

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣) في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٩).
- واحتلت العبارة رقم (٧) في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٨).
- وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٨).
- تصدرت العبارة رقم (٢) في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٧).
- واحتلت العبارة رقم (٦) في المرتبة الخامسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧١).
- وجاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٧٠).
- واحتلت العبارة رقم (٤) في المرتبة السابعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٨).
- وجاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بمتوسط شدة الاستجابة (٠,٦٧).

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية:

- تهتم ادارة المدارس الخاصة بسلوك واتجاهات والقيم الاخلاقية للعاملين بالمدرسة في تعاملاتهم سواء داخل المدرسة او مع المجتمع الخارجي.
- تهتم ادارة المدارس الخاصة بتفعيل قنوات الاتصال مع المجتمع الخارجي لمتابعة الانشطة والخدمات التي تقدمها المدارس المنافسة والوصول الي ميزات تنافسه جديدة لتتفوق عليهم.
- تهتم ادارة المدارس الخاصة بتحديد احتياجات الطلاب وحاجات اولياء الامور والعمل على تحقيقها حتى لا تكون تحت تهديد المنافسين فتقوم بجمع معلومات حول المستفيدين وتحليل تلك المعلومات ونشرها للمحافظة على عملائها واكتساب عملاء جدد.
- ضعف البرامج التدريبية التي تنظمها المدارس الخاصة لتدريب العاملين على مهارات وممارسات عمليات الذكاء التنافسي.

- اهمال ادارة المدارس الخاصة لوضع خطط زمنية لجمع المعلومات والبيانات.
- قلة حرص ادارة المدارس الخاصة على وضع خطط مستقبلية لجذب طلاب جدد قبل بدء العام الدراسي.
- قلة حرص ادارة المدارس الخاصة لرصد حاجات الطلاب ورغبات اولياء الامور بشكل دائم والذي يؤدي الي عدم تحقيق رضا المستفيدين والذي يؤثر على سمعة المدرسة.
- اهمال ادارة المدارس الخاصة في جمع المعلومات عن الوضع التسويقي للمدرسة والذي يؤدي الي عدم القدرة الي الوصول لميزات تنافسية تميزها عن المنافسين.
- قلة البيانات والمعلومات المتوفرة لدى ادارة المدارس الخاصة عن اولياء الامور والطلاب.
- اهمال ادارة المدارس الخاصة في تحري مدى صدق المعلومات والبيانات والتأكد من دقة مصادرها.
- ضعف استخدام الاساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة في تخزين البيانات والمعلومات.
- اهمال ادارة المدارس الخاصة لاستخدام وسائل الامان الالكترونية سواء لأجهزة الحاسب او الموقع الرسمي للمدرسة للحفاظ على المعلومات وحفظ السرية المطلوبة.
- اهمال ادارة المدارس الخاصة في تحديث قاعدة البيانات الالكترونية واجراء التعديلات بشكل مستمر بشكل يتناسب مع المستجدات.
- ضعف تحليل المعلومات والتأكد من دقة التحليل قبل نشرها لصناع القرار داخل المدارس الخاصة.
- اهمال ادارة المدارس الخاصة الرجوع الي قاعدة البيانات الخاصة بالمدرسة قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**مراجع البحث:****أولاً: المراجع العربية**

أحمد عبد العزيز، النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية: جامعة عين شمس نموذجاً، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد الثالث، العدد الثاني والأربعون، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٨م، ص ١٤.

أحمد على صالح، وآخرون، الإدارة بالذكاءات، دار وائل، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ٣٣٠.  
أحمد على صالح، ياسر إبراهيم، الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد الثاني والأربعون، العدد الثاني، ٢٠٢٢م، ص ١٤١.

أكرم محسن، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية)، عمان - الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م، ص ٢٩٧.

آمال على حسن، دراسة ميدانية لبعض مشكلات التعليم الابتدائي الخاص بمحافظة المنيا، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، العدد الثالث عشر، ٢٠١٩م، ص ٤٠٨.  
أنغام هشام عثمان، تطوير إدارة وحدات ضمان الجودة بالكليات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠٢٤م.

بكير حاج سعيد، التعليم الخاص من المراقبة إلى المرافقة، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد العاشر، العدد الرابع، ديسمبر ٢٠١٨م، ص ٤٢٦.  
جاد الرب، محمد سيد، جودة الحياة الوظيفية العصرية، دار الكتب المصرية، ٢٠٠٨م، ص ٢١٧.  
جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٤٢٠) بتاريخ ٢٠١٤/٩/٩ بشأن: التعليم الخاص، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ٢٠١٤م، المادة الأولى، ص ٢.  
حياه صديقي، نادية حمو، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة الشهيد حمه خضر الوادي، ٢٠٢٢م، ص ٣٦.

- سهام أحمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا، المجلة التربوية، المجلد الثالث والثمانون، عدد مارس، الجزء الثاني، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٢١م، ص ١٠٩٨.
- ضرار عتيبي، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان- الأردن: دار اليزوري، ٢٠١٣م، ص ٢٥.
- ضيف الله بن عواض، درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة، دراسات في التعليم الجامعي، المجلد الثامن والخمسون، العدد الثامن والخمسون، جامعة طيبة، ٢٠٢٣م، ص ١٣-٥٣.
- عيسى السويدي، سمات المدارس الخاصة المنافسة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الاول لأصحاب المدارس الخاصة بعنوان: رؤية معاصرة لأداء متميز، فندق الرويال، ٢٠٠٩م، ص ٢٣، ٢٤.
- فواز الحموي، محمد العبد الله. الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر في ذكاء الأعمال والمعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ٢٠١٢م، ص ١٨٩.
- لمى ماجد حميد، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسط البقطة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الرابع عشر، العدد السادس والأربعون، المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية، جامعة بغداد، مارس ٢٠١٩م، ص ١٦٨-١٨٠.
- محمود حسين أبو جمعه، الدور المعدل للعوامل البيئية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والذكاء التنافسي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية المدرجة لبورصة عمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد الواحد والأربعون، العدد الثاني، جامعة عمان العربية، المملكة الأردنية، ٢٠٢١م، ص ١٧٥.
- مصطفى السيد سعيد، القيادة الريادية كمدخل لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي لدى العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية (دراسة ميدانية على محافظة الشرقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٢٣م.
- هبة عجيبة، الإدارة الناجحة للمشروعات: صنع النجاح، القاهرة: المجموعة العربية، ٢٠١٥م، ص ٥٠.
- هالة أمين مغاوري، آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثامن والعشرون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٢٠م، ص ١٨٤-٢٢٥.
- وزيرة يحيى سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٥م، ص ٥١.

وفاء هنداوي عابدين، دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الذكاء التنافسي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة السويس، ٢٠٢٢م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Celina M. Olszak, An Overview of Information Tools Technologies for Competitive Intelligence Building: Theoretical Approach. Issues in Informing Science and Information Technology, Vol. (11), (2014), pp. 139-153.
- Ľubica Stefanikova, Martina Rypakova, and others, The impact of Competitive Intelligence On Sustainable Growth Of The Enterprises. Procedia Economics And Finance, Vol. (62), (2015), pp 209- 214
- Nader Seyyed Amiri; Said Shirkavand; Mahjabin Chalak & Niloufar Rezaeei, Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage, AD-minister, Vol. (30), No. (9), (2017), pp. 173-194.
- Wang Sifan. Competitive position of Enterprises, Corporate Growth and Audit Fees: Based on Empirical Evidence from Chinese A-Share Listed Companies. Modern Economy, Vol. (11), No. (2), (2020) pp 453- 474.
- Šaban Gračanin, Edin Kalac, Dejan Jovanovic,. Competitive intelligence: Importance and application In practice. Review of Innovation and Competitiveness: A Journal of Economic and Social Research, Vol. (1), No. (1) ,(2015), pp 25- 44.
- Eduardo R Poblano Ojinaga, Exploratory study of competitive intelligence in Mexico, Journal of intelligence Studies in Business. Vol. (8), No. (3), (2018), pp 22- 31.
- Adrian Florin Stoica, Particularities of The Competitive Particularities Of The Competitive Intelligence Process Analele Universitatii Eftimie Murgu Resita. Fascicola II. Studii Economice. (2017), pp 206- 210.
- Mário Franco, André Magrinho, Joaquim Ramos Silva, Competitive Intelligence a research model tested on Portuguese firms. Business Process Management Journal, Vol. (17), No. (2), (2011), p 332.
- Tshilidzi Eric Nenzhelele, René Pellissier, Towards a universal definition of competitive intelligence, South African Journal of Information Management, Vol. (41), No. (1), (2013), pp 1- 13.
- Wadie Nasri, Conceptual modle of strategic benefit of competitive intelligence Process. international journal of business and commerce, Vol. (6), No. (1), (2012), p 30.
- Madhumita Banerjee, Phani Tej Adidam, Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India. Journal

of Business & Industrial Marketing, Vol. (27), No. (3),( 2012), pp 242-254.

Shelly L. Freyn, Understanding the competitive intelligence Process of the firm and the factors that impact its effectiveness. Unpublished Doctoral dissertation, Anderson University, Indiana ProQuest Dissertations & Theses, (2017), p 105.

Ngboawaji Daniel Nte, Kelvin Enokie Bribena & Others, Competitive Intelligence and Competitive Advantage in Pharmaceutical Firms in Developing Economies: A Review of Lagos State, Nigeria Journal of Management, Economics, and Industrial Organization, Vol. (4), No. (1), (2020), pp 76-99.