



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة
التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات
فيروس كورونا (covid 19).**

إعداد

د/ سهام أحمد محمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الزقازيق

تاريخ الاستلام: ١٠ أكتوبر ٢٠٢٠م - تاريخ القبول: ٣١ أكتوبر ٢٠٢٠م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

الملخص:

فى ظل الأحداث الحالية من تداعيات فيروس كورونا المستجد، أصبح الاقتصاد العالمي يشهد تباطؤاً فى النمو، وما بين تغيرات سياسية واقتصادية عالمية ومحلية، وما بين كوارث طبيعية وغيرها، مما يتطلب من المؤسسات الجامعية تقييم وتغيير أساليبها الإدارية وخطتها بصفة مستمرة من أجل اكتساب الميزة التنافسية المستدامة. والجامعات الآن فى أوقات عصيبة تختبر خلالها قوة الإدارة والتخطيط للمستقبل فى التعامل مع التحديات والمستجدات، مما يجب عليهم مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، وجمع المعلومات، واتخاذ القرارات المناسبة والفورية لتحسين أدائهم مقارنة بالمنافسين الآخرين. ولكون الذكاء التنافسي أداة استراتيجية تتيح للمنظمات التعامل مع المعلومات بطريقة منهجية علمية وعملية تمر بخطوات ومراحل يتم من خلالها إنتاج معلومات ذكائية تسهم فى صنع قرارات سليمة وأكثر استنارة بالوضع الحالى والمستقبلي. ولهذا تسعى الدراسة إلى كيفية الاستفادة من إدارة الذكاء التنافسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات المصرية، باعتبارها آلية لمواجهة مختلف التحديات، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات والبيانات التربوية المتعلقة بالذكاء التنافسي وإدارته وعملياته وكذلك تناول الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها بالجامعة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وفى النهاية توصلت الدراسة لتصور لإنشاء وحدة لإدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة، مع تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لنجاح تنفيذ هذه الوحدة فى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة فى مواجهة مختلف الأزمات والتحديات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنافسي- إدارة الذكاء التنافسي- الاستراتيجية- الميزة التنافسية المستدامة- تحديات- فيروس كورونا.

Managing Competitive Intelligence as a Strategic Mechanism to Achieve Sustainable Competitive Advantage in Egyptian Universities and Face Challenges Coronavirus (covid 19)

Abstract

In light of the current events of the repercussions of the new Corona virus, the global economy has witnessed a slowdown in growth, and between global and local political and economic changes, and between natural and other disasters, which requires university institutions to continuously evaluate and change their administrative methods and plans in order to gain competitive advantage. Sustainable. The universities are now in difficult times during which they are testing the strength of management and planning for the future in dealing with challenges and developments, which necessitated them to monitor the internal and external environment, collect information, and take appropriate and immediate decisions to improve their performance compared to other competitors. And because competitive intelligence is a strategic tool that allows organizations to deal with information in a scientific and practical that contributes to making sound decisions and more informed by the current and future situation. Therefore, the study seeks how to benefit from Competitive Intelligence Management to achieve a sustainable competitive advantage for Egyptian universities, as a mechanism for facing various challenges, To achieve this goal, the study relied on the descriptive approach. In the end, the study reached a vision for establishing a unit for managing competitive intelligence operations at the university.

Key words: competitive Intelligence - Sustainable Competitive Advantage - Management Information Systems.

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يقال أن عدم اليقين وديناميكية البيئة يمكن أن تضرب أي منظمة بشكل سلبي، على الرغم من ذلك، فإن هذا التأثير إذا تم إدارته بشكل صحيح يمكن أن يكون إيجابياً. ويعد التكيف مع الذات والتكيف مع البيئة التنافسية إحدى الوظائف الرئيسية للمؤسسة، مما يستدعي ضروري القيام بعملية منهجية لمراقبة وتحليل البيئة والتي من شأنها تدعم عملية صنع القرارات بالمؤسسة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بها، Rajaniemi, 2007, (465). قد أفرزت تلك التحديات وغيرها عدة تغيرات ساهمت في نمو السيناريو التنافسي العالمي بأكثر شراسةً وتعقيداً (Ghannay & Mamlouk, 2015, 36).

في ظل تلك الأحداث وتدايعاتها ومع عولمة الأسواق وتطور العصر الرقمي، أصبحت المعرفة أهم مورد، وتغيرت القيمة التي تنسبها المؤسسات إلى المعلومات، وأصبحت أكثر استراتيجية من أي وقت مضى، ومن ثم أصبح للذكاء التنافسي أدورا جديدة تتعلق بإنشاء منتجات أو خدمات جديدة، وتحديد استراتيجيات التسويق، وتعزيز قدرات المنظمة، وتحسين خدمة العملاء، وما إلى ذلك أصبحت المؤسسات مطالبة بأن تكافح من أجل البقاء في عالم الأعمال التنافسي اليوم ، ولكي تصبح وتظل قادرة على المنافسة تتطلب تصميمًا واعيًا ومستمرًا للميزة التنافسية المستدامة والتي لا يمكن التنبؤ بها، فقد لجأت الكثير من المؤسسات إلى الذكاء التنافسي كوسيلة لبناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Silva, et al., 2019, 1231). خاصة مع التغيرات الحادثة والتي سببها انتشار الفيروس حيث يجب الاستفادة منه في مساعدة المؤسسات المختلفة في تدابير التحول الاستدامة الأعمال واستمرارها في أثناء وبعد ظهور الفيروس، وذلك في ظل الاستخدام الأوسع للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في تحديث وتطوير الأساليب الإدارية بالجامعات.

ومع ظهور مفاهيم وأساليب إدارية حديثة تهتم بالمستقبل والتنبؤ بتحدياته والاستعداد لها حيث تعد نظم المعلومات المكون الأساسي، ظهر مفهوم الذكاء التنافسي. حيث يقوم الذكاء التنافسي بإدارة للمعلومات الخارجية والداخلية للمؤسسة بطريقة مناسبة لاكتشاف وتحليل الحقائق التي يمكن أن تسهم في تطوير وتنافسية المؤسسة بشكل دائم

(López & Ortoll, 2008, 1). ومن ثم يمكن القول أنه الذكاء التنافسي عبارته عن

فإن إدارة المعلومات.

ومن ثم فالقيادات في كافة المؤسسات دائمة التفكير في وضع المستقبل و الأحداث و التحديات وتطوير الاستراتيجيات المؤسسية دون النظر في المنافسة و المعلومات الحالية والمحتملة ذات الصلة، فكلية المؤسسات لديها نظم تكنولوجية لجمع المعلومات من أجهزة وبرمجيات، ولكن ينقصها كيفية الحصول على المعلومات الجيدة والمفيدة في الوقت المناسب ومن ثم يتم تحليلها لاستخدامها في صنع قرارات تكتيكية واستراتيجية مفيدة للمؤسسة. ومن ثم أصبح الذكاء التنافسي أداة لا غنى عنها في النضال التنافسي الحديث (Gračanin, et al., 2015, 27).

ولا شك أن الجامعات أيضا أصبحت تعمل في بيئة تنافسية بشكل متزايد عما سبق خاصة بعد جائحة كورونا مما يجعل من الصعب الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة لها، ومن أجل البقاء في مثل هذا الوضع، يجب عليهم مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، وجمع المعلومات، واتخاذ القرارات المناسبة والفورية عند مواجهة الفرص المختلفة وتهديدات البيئة لتحسين أدائهم مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ومن منطلق أن الذكاء التنافسي هو الأداة الاستراتيجية التي تتيح للمنظمات التعامل مع المعلومات بطريقة منهجية علمية لكونها عملية تمر بخطوات ومراحل يتم من خلالها إنتاج معلومات ذكائية يتم معالجتها وتحليلها ونشرها وفي النهاية تسهم في صنع واتخاذ القرارات المؤسسية السليمة والأكثر استنارة بالوضع الحالي والمستقبلي للمنافسين والبيئة المحيطة، مما يسهم في تطوير المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسة (Seyyed, 2017, 174).

وعادة عندما تواجه المؤسسات المختلفة مشكلات وتحديات في البيئة التنافسية تلجأ بشكل متزايد للذكاء التنافسي من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة. (Nenzhelele, 2014, 92) خاصة في اقتصاد اليوم الذي لا يمكن التنبؤ به لجأت المؤسسات بمختلف مجالاتها إلى الذكاء التنافسي كوسيلة لبناء والحفاظ على الميزة التنافسية (Seyyed, 2017, 174). على سبيل المثال في الدول الصناعية المتقدمة مثل اليابان وألمانيا والسويد وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية والتي تعد من أكثر الدول اعتمادا

على الذكاء التنافسي كنظام معترف به، بل أصبح آلية رئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسساتها (Priporas, 2005, 661).

وتعيش الجامعات في بيئة تشتت عليها التغيير والتقدم و التكيف والقدرة على الاستجابة للتغيرات ويعد هذا حاجة وتحدي في نفس الوقت (López & Ortoll, 2008, 1) . وبهذا يعد الذكاء التنافسي داعم وآلية استراتيجية أساسية لصنع واتخاذ قرارات استراتيجية خاصة بالجامعات، بالإضافة لهذا تسهم في تحقيق تميز حقيقي لها وسط التحديات المحيطة والمستقبلية غير المتوقعة في الوقت الحالي.

وكما هو ظاهر أمامنا فجائحة فيروس كورونا تسببت في تعطل الجامعات في جميع أنحاء العالم، لكن في نفس الوقت استمر العمل بهذه المؤسسات من خلال وسائل التواصل المختلفة لتسيير عجلة التعلم، واستكمال الطلبة دراستهم من خلال التعلم عن بعد ، ليس هذا فحسب فالمؤسسات الجامعية تعمل أيضًا بجد لمعرفة كيفية إيقاف المرض وتخفيف آثاره أو التعامل معه.

ومن ثم فالجامعات في أشد الحاجة إلى إنشاء وصيانة النظم الأكاديمية والإدارية التي تتبع التحولات التكنولوجية مما يسهم في القيام بمهامها وتحقيق أهدافها بسهولة ويسر من أجل تعزيز التنافس المستدام (Trigo, 2007, 3) وخاصة وقت الأزمات والتحديات.

ولاشك أن المعلومات في الوقت الحالي بالنسبة للجامعات موردا حيويا حتى تحافظ على بقائها واستمرارها بنجاح وتحقيق أهدافها بفعالية، فهي بحاجة إلى نظم للمعلومات ذات كفاءة يتصف بالدقة والاستقلالية، حتى يدعم المؤسسة بالمعلومات المطلوبة لإنجاز مهامها واتخاذ قراراتها بفعالية مما يسهم في بقائها واستمرارها .

ولطالما تم الاعتراف بالذكاء التنافسي كأداة إدارة استراتيجية ومن أسرع المجالات نموًا في عالم الأعمال، وأصبحت تقنية رئيسية لتحقيق الميزة التنافسية. (Davis, 2004) .

وفي الوقت الحالي هناك حاجة متزايدة إلى تطبيق آلية الذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم الجامعي خاصة أنها مطالبة بالتغيير والتجديد باستمرار في خدماتها للحفاظ على أدائها الناجح. بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي تسهم بدورها في التغلب على تحديات فيروس كورونا (كوفيد ١٩) وتداعياته على التعليم الجامعي والاقتصاد المصري والمجتمع بأسره، خاصة في ظل انتشار وتداول معلومات مغلوبة وغير محددة وتعدد

مصادرها، وفي ظل الوضع الحالي فالجامعات تحتاج إلى التشخيص المبكر للفرص والتحديات المحيطة بها وتوافر معلومات حقيقية ومحددة لصناع القرار بالجامعات فى الوقت المناسب تساعدها فى التغلب على التغيرات والتحديات الخاصة بأزمة كورونا الحالية وما بعدها من تداعيات. ..

مشكلة الدراسة

هناك العديد من الجهود والمبادرات والتي اهتمت بتطبيق نظم المعلومات الإدارية بالجامعات ضمن مشروع نظم وتكنولوجيا المعلومات فى التعليم العالى ICTP، فتم إنشاء وحدة نظم المعلومات الإدارية بكل جامعة لرفع كفاءة النظام الإداري بمؤسسات التعليم العالى ، مما يسهم فى جودة صنع واتخاذ القرار، حيث يتيح كافة المعلومات المطلوبة للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجي، ويخدم المجتمع. وفى فى تنفيذ وإدارة العملية التعليمية بكل مؤسساتها، والهدف الرئيسي لهذا المشروع هو إنشاء نظام معلومات إداري متكامل الذي يمكننا من ميكنة العمليات الإدارية الحيوية داخل الجامعة (مشروع نظم المعلومات الادارية، موقع إلكترونى).

وعلى الرغم من بعض الجهود والمبادرات والمحاولات المصرية السابقة، إلا أن واقع الجامعات المصرية يشير إلى العديد من السلبيات وأوجه القصور والمشكلات، و التي تحد من تطبيق الذكاء التنافسى داخل الجامعة ومن بينها ما يلي:

- ضعف التكيف مع التحديات العالمية، حيث مرت فترة طويلة دون أن تكون هناك، رؤية واضحة لتطوير التعليم الجامعى في مصر تتماشى مع المتغيرات المستقبلية، وضعف استخدام المنهجية العلمية فى إدارة التطوير والتغيير من المنظور الإداري الحديث، وصعوبة تمويل وتوفير الأجهزة المطلوبة للعملية التعليمية مما أدى إلى صعوبة تحسين بعض الخدمات الجامعية (إبراهيم؛ وآخرون، ٢٠١٩، ١٦٨). و قلة مواكبة الجامعة للتقدم التقني والمعرفي، وتضاؤل جهودها بعملية المشاركة فى التطوير والابتكار (السيد، ٢٠٢٠، ١٠٩) .
- يسود المناخ الجامعى غياب الثقافة المستقبلية، وفكر جامعى جامد تقليدى بعيد عن التخطيط والتفكير فى المستقبل حيث تعتبر الجامعة أن الرؤية المستقبلية ليست أمر ضرورى ملح بل ترف فكري. كما يغيب عن الجامعة الرؤية المستقبلية الواضحة والمدرسة والتي تساعد على اكتساب الميزة التنافسية (الحسيني، ٢٠١٤، ١٥).

- شيوع أنماط التنظيمات الأفقية والشبكية التي لا تتيح المزيد من التفاعل والاتصال الإيجابي بين العاملين والقيادات الجامعية فالثقافة التنظيمية مغلقة، وهيرا ركية صارمة، والتقييد بممارسات العمل الشكلية التي لا تتيح الإبداع والمبادرة الشخصية، وسيادة الحلول السريعة للمشكلات والقضايا التنظيمية، غلبة الإجراءات الروتينية وتركها بدون تغيير، أو الاطمئنان للمألوف والخوف من التغيير والتجديد (عبد الخالق، ٢٠١٧، ٣١٠). وهذا راجع لأن الإدارة الجامعية تتسم بالفردية وتبتعد كثيرا عن الجماعية أو التشاركية، بالإضافة إلى غلبة الفوقية على صنع واتخاذ القرارات الجامعية أي من القمة إلى القاعدة (الزنفلي، ٢٣٠، ٢٠١٠). والتي لا تساعد على اكتساب الميزة التنافسية. بالإضافة لنقص الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة، مع الافتقار للتدريب المرتبط بإدارة المعرفة مع ضعف تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال وكفاء داخل المؤسسة الجامعية (السيد، ٩٩، ٢٠٢٠).

- كما رصدت إحدى الدراسات لضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات الجامعية مع غياب المناخ التنظيمي الداعم والتي تعد من أهم معيقات نجاح تطبيق الذكاء التنافسي داخل الجامعة، بالنسبة للتعامل مع البيانات والمعلومات فالجامعة تعتمد على الأساليب التقليدية في حفظ واسترجاع كافة أنواع المعلومات والاعتماد على المستندات الورقية، وضعف ممارسة عمليات إدارة المعرفة، كما تعاني من قصور في نشر المعرفة وتوزيعها؛ لقلّة تشجيع الجامعة للعاملين على تبادل المعرفة بينهم، كما تعاني الجامعات من القصور في البرمجيات والأجهزة الحديثة وضعف التبادل والاتصال بين العاملين للمعلومات والبيانات داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات الأخرى (محمد، ٢٠١٠، ٨٩-٩١). كما أن المعلومات المتاحة قليلة لتوجيه رسم السياسات العامة مؤسسات التعليم الجامعي في مصر (البنك الدولي، ٢٠١٠، ١٩٢).

- ضعف وقصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل العمل الجامعي، متجاهلة متطلبات العصر الرقمي الذي يعتمد على كل ما هو تقني وحديث من الأجهزة والمعدات مثل (السبورة الذكية التفاعلية واستخدام أجهزة العرض والشرائح المختلفة، وضعف استعداد أعضاء هيئة التدريس للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) (السعودي، ٢٠١٩، ٤٥٥ - ٤٥٦). ويتضح مدى قصور القصور في تطبيق الأساليب

- التكنولوجية في الإدارة الجامعية في جميع مجالاتها ووظائفها .
- بالإضافة لضعف الصلة بين الجامعة وخريجها في مواقع العمل، وضعف التنسيق بينها وبين مؤسسات العمل لتحديد مواصفات الخريج الملائمة (ثابت، ٢٠١٨، ، ٢٤٠). وكذلك ضعف الارتباط بين الجامعة والمجتمع الذي تنتمي إليه، مما أدى لضعف استجابة الجامعة لمتطلبات البيئة المحيطة بها (مغاوري، ٢٠٢٠، ١٥٩).
- ومن هنا يلاحظ بعد الجامعات المصرية عن مجري التطور في علوم الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة، وضعف قدرتها على الاستفادة من نتائج هذه العلوم، وتوظيفها في اتخاذ القرارات أو في التطوير أو التغلب على مشكلاتها، مما أدى لبطء النظام المستخدم في جمع المعلومات الإدارية وحفظها واسترجاعها.
- بالإضافة لضعف القدرات الإدارية للقيادات ومعاونيهم، والنزعة التسلطية في الإدارية، والمركزية الشديدة في إدارة العمل الجامعي، والاهتمام بالإدارة الروتينية دون اهتمام بالاستراتيجيات الإدارية الحديثة والتكنولوجية لتطوير العمل وتحقيق فاعليته (عبد الفتاح، ٢٠١٢، ٨٤-٨٥). مما نتج عنه أن العمل الإداري بالجامعة ينحصر نحو الروتين والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبطء الإنجاز، وغلبة الشكلية، والتطبيق الحرفي للوائح والنظم، مع تصلب واضح في شرايين الاتصال، وضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير الجامعة و البحث العلمي، ما أدى إلى ضعف قاعدة البيانات لدي المؤسسات البحثية المختلفة، وبالتالي عدم القدرة على دعم اتخاذ القرار (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٣١).
- الافتقاد إلى فهم إدارة المعرفة بشكل صحيح ؛ بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء (سليمان، ٢٠١٥، ٢١٠). مما يدل على ضعف الجامعات في استثمار المعرفة في رسم السياسات، واتخاذ القرارات الجامعية والتي تعزز من وضعها التنافسي .
- بالإضافة إلى هذا فقد احتلت مصر في تقرير التنافسية العالمية لعام ٢٠١٣/٢٠١٤ المركز ١٣٣ من ١٤٨ في مؤشر التعاون في مجال البحث والتطوير بين الجامعة والصناعة، كما احتلت المركز ١٢٧ من ١٤٨ في جودة مؤسسات البحث العلمي، على الرغم من كونها في المركز ٥٥ من ١٤٨ في مدى توافر العلماء والمهندسين (Schwab, 2013, 177).

وفى ظل ما يواجهه التعليم الجامعى حاليًا من تحديات وتغيرات محلية وعالمية ومطالب بتحقيق التميز التنافسي المستدام، مع وجود ضعف عام فى نظام المعلومات بالجامعة، وصعوبة نقل المعلومات ووصولها إلى صانعى القرار فى الوقت المناسب. خاصة فى ظل الأوضاع الحالية الحرجة الخاصة بتداعيات فيروس كورونا والاقتصاد العالمى وتطور الأوضاع السياسية والعسكرية فى بلدان العالم المحيط. مما يحتم ضرورة النظر فى ألياتها للتعامل مع التحديات الراهنة بشفافية وفعالية ودقة و صناعة قرار فعال قائم على معلومات دقيقة، مع استشراف المستقبل والاستعداد له بأحدث الأساليب التكنولوجية الإدارية التنبؤية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن هناك ضعف عام فى قدرة مؤسسات التعليم الجامعى على تقييم وضعها الحالى والمستقبلى ومواجهة المشكلات والتحديات الطارئة و مواجهة تحديات المستقبل والصعود نحو التنافس عالميا، كل هذا يحتم ضرورة إعادة التفكير فى استراتيجيتها وألياتها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها فى تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على التحديات والفرص لتحقيق الميزة المستدامة محليا وعالميا. ويتحقق ذلك من خلال إدارة عمليات الذكاء التنافسى بالجامعة والتي تسهم فى تحقيق تميز تنافسى مستدام للجامعة ومواجهة تحديات فيروس كورونا وتداعياته.

وفى ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن الاستفادة من إدارة عمليات الذكاء التنافسى فى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومواجهة تحديات فيروس كورونا (COVID 19) بالجامعات المصرية؟

ويمكن صياغة السؤال الرئيس السابق فى الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار الفكرى والمفاهيمى للذكاء التنافسى وأهميته وأهم عملياته الإدارية بالجامعة فى ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
- ٢- ما الإطار الفكرى والمفاهيمى للميزة التنافسية المستدامة وأهم أبعاده بالجامعة فى ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين إدارة عمليات الذكاء التنافسى و الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة فى ضوء الأدبيات والدراسات ؟
- ٤- ما واقع إدارة عمليات الذكاء التنافسى بالجامعات المصرية (نظريًا)؟

٥- ما الإجراءات المقترحة لإنشاء وحدة لإدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة (CIMU) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومواجهة تحديات فيروس كورونا بالجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة:

- ١ - التعرف على الإطار النظرية للذكاء التنافسي بالجامعة من حيث (المفهوم، الأهميته، العمليات الإدارية...) في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- التعرف على الإطار النظرية الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة من حيث (المفهوم، الأهمية، الأبعاد...) في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق وإدارة الذكاء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة في ضوء الأدبيات والدراسات.
- ٤- عرض واقع تطبيق وإدارة الذكاء التنافسي بالجامعة نظرياً.
- ٦- تحديد مجموعة من الإجراءات والخطوات المقترحة لإنشاء وحدة لإدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة MCIU ، لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومواجهة تحديات فيروس كورونا بالجامعات المصرية.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة للظروف الراهنة التي يمر بها العالم ومدى أثرها على التعليم الجامعي فقد فرضت جائحة كورونا تحديا كبيرا أمام الجامعات، والتي تسببت في أزمة حقيقة بالتعليم الجامعي، وبالإضافة للتحديات الاقتصادية والسياسية والعسكرية في المنطقة والعالم أجمع والتي تتطلب ضرورة استشراف المستقبل وإعداد العدة لمواجهة تلك التحديات من خلال استخدام آليات جديدة تعتمد على التحليل البيئي للمستقبل وتوفير معلومات دقيقة تساعد متخذى القرار في التصدى لهذه التحديات.

فصانعى ومتخذى القرار بالجامعة في أمس الحاجة اليوم لآلية جديدة ثبت نجاحها في مواجهة التحديات واستشراف المستقبل بطرق علمية وتقنية جديدة تعتمد على تحليل ومعالجة البيانات المؤسسة الجامعية بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

فتم الاعتماد على آلية إدارة الذكاء التنافسي بالتعليم الجامعي لمواجهة التحديات الراهنة والتي لم يسبق أن تناولتها دراسة - في حدود علم الباحثة- كألية إدارية حديثة يعتمد عليها صناع القرار الجامعي في الوقت الراهن.

فالاتتماد على الذكاء التنافسي بالجامعة يعتبر إضافة جديدة إلى الآليات والاستراتيجيات التي سوف تعتمد عليها الجامعات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما تفيد الدراسة القائمين على تطوير التعليم الجامعي وقياداته بكافة المستويات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومواجهة التحديات الراهنة كفيروس كورونا وكذلك تجنب التحديات المستقبلية .

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

استعرضت الدراسة للمفاهيم اللغوية والاصلاحية لمتغيري الدراسة في الخطوتين التاليتين، وهنا تقتصر الدراسة على عرض المفهوم الإجرائي كالتالي :

إدارة الذكاء التنافسي في الجامعة:

تعنى مجموعة من العمليات الإدارية والتي تتضمن جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة وذات صلة ومحددة وفي الوقت المناسب وبعيدة المدى وقابلة للتنفيذ، والتي تسهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال ومناسب بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة.

الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة :

تعنى تميز الجامعة عن الجامعات الأخرى في تقديم منتجات و خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية ترضى المستفيدين منها، مما يدعم ويرفع من مستوى طلابها وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع وسوق العمل بمؤسساته المختلفة، وبالتالي يكسبهم مزايا تنافسية مستدامة في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وبالتالي يسهم زيادة ثقة المجتمع بمختلف فئاته فيها، ومن ثم زيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها دون غيرها على المدى الطويل.

الدراسات السابقة:

يتم تناول الدراسات العربية والأجنبية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية مع متغيرات متنوعة ، كالتالي:

أولاً: دراسات تناولت الذكاء التنافسي

١. دراسة (صديق ؛لى، ٢٠١٩)

وموضوعها: العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية- دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق، وقد هدفت الدراسة إلى، تسليط الضوء

على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسط اليقظة الاستراتيجية بين المتغيرين، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة من الكليات الاهلية في بغداد شملت (١٠) من الكليات العراقية الاهلية، شكّلت بمجمّلها (١٣٣) عضواً من أعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة، وكانت أهم نتائج الدراسة، وجود علاقات الارتباط والتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في الأداء الريادي وكذلك بوجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي الأداء الريادي، كما توصلت إلى أن الذكاء التنافسي فلسفة قبل أن يكون عملية، وعملية قبل أن يكون ذكاء، بمعنى فلسفة قائمة على الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة، وكذلك عملية نظامية محددة بخطوات و أساليب للحصول على تلك المعلومات بأسلوب ذكي، حيث يختلف مفهوم الذكاء التنافسي عن مفاهيم الذكاء الأخرى (الوجداني)... لأنها مواضيع سلوكية غير أن الذكاء التنافسي عملية استخبارية نظامية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد وذو دلالة معنوية وهذا يدل على أن الكليات التي تكون فاعلة في مجال استخدام الذكاء التنافسي بإمكانها الوصول الى الأداء الريادي.

٢. دراسة (أحمد نواف، ٢٠١٨)

وموضوعها: دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء التنافسي (دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة دور إدارة المعرفة في الذكاء التنافسي بالمستشفيات العراقية، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث بلغ عدد عينة مدرء الإدارات العليا والوسطى الكلية (٥٦٨). وكانت أهم نتائج الدراسة: أنه يوجد أثر معنوي لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) باستثناء تخزين المعرفة لم يظهر له أثر على الذكاء التنافسي.

٣. دراسة (Seyyed et.al., 2017)

وموضوعها: الذكاء التنافسي وتطوير الميزة التنافسية المستدامة، وهدفت الدراسة إلى: دراسة آثارها على خلق ميزة تنافسية مستدامة. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: فقد طبقت

دراسة ميدانية واستبانة على عينة مكونة من ١٢٣ مديراً متوسطاً وكباراً يعملون في شركة التأمين الإيرانية في طهران. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الذكاء التنافسي كان له تأثير إيجابي على إنشاء ميزة تنافسية مستدامة. وتوصلت لضرورة إنشاء إنشاء وحدة استراتيجية لجمع وتحليل وتقاسم معلومات ذكية مستمدة من البيئة الداخلية والخارجية من أجل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

٤. دراسة (فرحات؛ عيسى، ٢٠١٧)

وموضوعها: دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، وهدفت الدراسة إلى توضيح دور عملية الذكاء التنافسي ومكانتها وآثارها الإيجابية في الكشف عن المخاطر والتقليل منها قدر الإمكان، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: وقد اعتمدت الدراسة على نموذج فرضي تضمن متغيرين، الأول مستقل وهو الذكاء التنافسي والثاني تابع وهو المخاطر، وقامت الدراسة بتوظيف المتاح من المعارف حول الذكاء التنافسي باعتباره أداة مهمة تستخدمها أكبر المؤسسات الصناعية، لكونه يؤدي دوراً كبيراً في حل الكثير من المشاكل التي تواجه متخذي القرار، منها المشاكل الناتجة عن البيئة الخارجية بمختلف أنواعها ما يجعل هذه المشاكل والمخاطر عائقاً يحول دون تقدم المؤسسة. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الذكاء التنافسي أصبح من أهم وأقوى الوسائل اليوم لحماية المؤسسات من التنافس الشديد ومخاطره لأجل البقاء والنمو أكبر فترة ممكنة في بيئة دائمة التغير، إذ يمكنه الحد من المشاكل والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة من بيئتها الخارجية. وأهمية تشجيع تطبيق الذكاء التنافسي داخل المؤسسات وبخاصة العربية كعملية أساسية فيها لما له من دور مهم في صياغة الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الفعالة.

٥. دراسة (GarcíaP, Cobars & Ortoll, 2016)

وموضوعها: الأطر والممارسات النظرية للذكاء التنافسي: دراسة حالة للجامعات الإسبانية، وهدفت الدراسة إلى: وضع إطار نظري بالاستفادة من الدراسات السابقة بهدف تطوير نظرية تستخدم كإطار مفيد لوصف وتصنيف ممارسات الذكاء التنافسي بالجامعات (CI) بالتطبيق على الممارسات التي طورتها الجامعات الإسبانية، ومقارنتها بممارسات الجامعات في منطقة التعليم العالي الأوروبية (EHEA) مع توضيح التحديات القوية التي تواجه الجامعات الإسبانية حيال ذلك. بالإضافة لوصف وتصنيف ممارسات الذكاء التنافسي،

من خلال تحليل ممارسات الذكاء التنافسي في الجامعات الإسبانية ، ومقارنتها بالممارسات المعتادة أثناء عملية التكيف، تحديد خصائص الجامعات المطبقة للذكاء التنافسي مقارنة بالمنظمات في القطاعات الأخرى، ومدى مشاركتها في ممارسات الذكاء التنافسي، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: وقد اعتمدت الدراسة على منهج الأساليب المختلطة (المقابلات شبه منظمة والاستبانات). وكانت أهم نتائج الدراسة: أن غالبية ممارسات الذكاء التنافسي الأولية والتفاعلية تتم على المستوى التكتيكي. وخلال عملية التكيف ، تطورت هذه الممارسات بسبب مشاركة الجامعات في عملية التكيف التي تقوم بها استجابة للتطورات والتحديات المحيطة.

٦. دراسة (Olszak, 2014)

وموضوعها: لمحة عامة عن أدوات وتقنيات المعلومات لبناء الذكاء التنافسي: اطار نظري. وهدفت الدراسة إلى: توفير نظرة عامة على قضية الذكاء التنافسي والتحقيق في أدوات وتقنيات المعلومات المختلفة لبناء 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 في المؤسسة. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: وكانت عبارة عن دراسة استكشافية ووصفية. وكانت أهم نتائج الدراسة: قدمت إضافة جيدة فيما يخص توجيه المؤسسات نحو استغلال الأدوات الجديدة والحديثة في عملياتها للحصول على نتائج أكثر جودة للرفع من مستوى الأداء العام، فقدمت شرحا للذكاء التنافسي. كما تم تقديم أهم أدوات وتقنيات المعلومات لبناء الذكاء التنافسي. أخيراً تم توفير بعض الإرشادات والتوصيات من أجل بناء الذكاء التنافسي في المنظمات حسب طبيعتها، وتوصلت لعدة نتائج من بينها أن الذكاء التنافسي يوفر صورة متوازنة للبيئة أمام صانعي القرار. حيث يتعلق الأمر بجمع وتحليل المعلومات حول سلوكيات الجهات الفاعلة في الأسواق المختلفة من أجل اتخاذ قرارات معينة بناءً على اتجاهات السوق.

٧. دراسة (Garcia, Ortol & Cobarsí, 2013)

وموضوعها: عوامل التمكين والتثبيط التي تؤثر على ممارسات الذكاء التنافسي . وهدفت الدراسة إلى: إعطاء فكرة عن ممارسات الذكاء التنافسي في قطاع التعليم العالي، والتوصل إلى معرفة المزيد عن العوامل التي تؤثر على ممارسات الذكاء التنافسي . وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: وقد استخدمت الدراسة منهج الأساليب المختلطة متضمنة مقابلات وجها

لوجه واستبانات طبق على ٤٧ من رؤساء جامعات ونواب وعمداء. وكانت أهم نتائج الدراسة: هناك العديد من العوامل المحفزة لممارسات الذكاء التنافسي بالجامعات، من أهمها استخدام المعلومات الاستراتيجية وإدارتها بشكل مناسب واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجامعة، وتوصلت إلى أن أهم ما يميز تلك الجامعة عن الجامعات الأخرى هو نجاحها في استخدام ممارسات الذكاء التنافسي.

٨. دراسة (Fleisher & Wright, 2009)

وموضوعها: دراسة الاختلافات في ممارسات الذكاء التنافسي: بالصين واليابان والغرب. وهدفت الدراسة إلى: تحديد ووصف حالة الذكاء التنافسي في آسيا، خاصة في الصين واليابان، فهما اثنان من أكثرها القوى الاقتصادية البارزة، مقارنة مع الممارسات الغربية، وخاصة الممارسات الأمريكية. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: تدعيم البيانات والبحوث الإدارية من تلك البلدان متقاربة دراسة مكتبية نظرية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الممارسة الحالية للذكاء التنافسي في اليابان أكثر تطوراً منه في الصين، على الرغم من الصين تواصل تكريس مزيد من الاهتمام بالموارد في المنطقة. وتوصلت إلى أن صناع القرار في الشركات متعددة الجنسيات التي تتنافس في الصين أو اليابان أو مع الشركات التي تنشأ هناك على دراية بالآثار التنافسية الناشئة عن استخدامها للذكاء التنافسي.

٩. دراسة (Hughes & White, 2006)

وموضوعها: الذكاء التنافسي في التعليم العالي: الفرص والتحديات. وهدفت الدراسة إلى: التعرف على الذكاء التنافسي في التعليم العالي والفرص والتحديات المحيطة به، وكذلك إلى كيفية الاستفادة من أدوات وتقنيات الذكاء التنافسي CI في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أهم نتائج الدراسة: توصلت لعدة نتائج من بينها، أنه يمكن أن تكون هذه التقنيات ذات قيمة عبر مجموعة واسعة من المجالات التشغيلية داخل الجامعة. وتشمل الوظائف التي تتضمنها عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة توظيف أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، وأعضاء مجلس الإدارة والطلاب المحتملين، كما توصلت إلى أن الجامعة في أمس الحاجة أن تواكب المنافسة المتزايدة والتحديات البيئية، ويعد الذكاء التنافسي قارب النجاة لكونه يتضمن تقنيات جمع ومعالجة المعلومات المتاحة من أجل البقاء وتحقيق القدرة

التنافسية طويلة الأمد للجامعة. وأن تقنيات الذكاء التنافسي مهمة لمساعدتهم في تقييم وتخفيف آثار هذه التهديدات، وأصبح يحتم على قيادات التعليم الجامعي والقادة في المستويات العليا تطبيق استراتيجيات وآليات الذكاء التنافسي للتخفيف من حدة التهديدات المدرجة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لقادة التعليم العالي. كما توصلت إلى أن الجامعات تعمل في منافسة متزايدة ، وتتوقع الدراسة زيادة حدة المنافسة والتهديدات المستقبلية للجامعات.

١٠. دراسة (lu, & Oppenheim, 2006)

وموضوعها: الذكاء التنافسي واستراتيجية تطوير التعليم العالي في تيانجين ، الصين. وهدفت الدراسة إلى: التعرف على الذكاء التنافسي كاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في تيانجين بالصين. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على استخدام طريقة SWOT للذكاء التنافسي بشكل أساسي. حيث قامت بتحليل المعلومات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي من جوانب مختلفة، ويبني مصفوفة SWOT من أجل تطوير الاستراتيجيات الموصى بها لمؤسسات التعليم العالي. وكانت أهم نتائج الدراسة: قدمت بعض التوصيات المحددة لتبني الذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم العالي في تيانجين.

ثانياً: دراسات تناولت الميزة التنافسية المستدامة

١. دراسة (بركات، ٢٠١٨)

وموضوعها: الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية. وهدفت الدراسة إلى: الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركات صناعة الأدوية في فلسطين، من خلال التعرف إلى واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية، وبيان مستوى الميزة التنافسية في الشركات ، بالإضافة للكشف عن طبيعة العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في الشركات ، و تحديد أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية باستبانة طبقت على سبع شركات بلغ عدد العاملين ١٧٤ موظفاً وكانت أهم نتائج الدراسة: توصلت إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي: و الاستشراف. تفكير النظم. الرؤية المستقبلية. الشراكة. الدافعية. وأن الميزة التنافسية وأبعادها (الكلفة، الجودة،

سرعة الاستجابة)، وأثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية وتعزيز الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، سرعة الاستجابة) في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. .

٢. دراسة (ابو حمرة، ٢٠١٧)

وموضوعها: التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها. وهدفت الدراسة إلى: التعرف إلى مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانتين الأولى لقياس مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية، والثانية لقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية لديها وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في قطاع غزة والبالغ عددهم (١٤٥) فرداً، وكانت أهم نتائج الدراسة: مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، لدى أفراد العينة جاء بدرجة كبيرة، و مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لدى أفراد العينة جاء بدرجة كبيرة.

٣. دراسة (الحوارني، ٢٠١٧)

وموضوعها: مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. وهدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميز التنافسية المستدامة وذلك من خلال استكشاف مدى مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة المنتج الخدمة الاستجابة للزبائن، فاعلية المنظمة، كفاءة المنظمة، المرونة، الكلفة، الإبداع)، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) موظف في (٤٠) شركة. وكانت أهم نتائج الدراسة: توجد علاقة قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. : تؤثر استراتيجية المحيط الأزرق بمؤشراتها منفردة (الابتكار - الزيادة - التقليل على

أبعاد الميزة التنافسية (جودة المنتج الخدمة - الابداع - المرونة - الكلفة - الاستجابة للزيائن - كفاءة المنظمة - فاعلية المنظمة).

٤. دراسة (قشظة، ٢٠١٦)

وموضوعها: استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. وهدفت الدراسة إلى: وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: التعرف إلى درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وقد وزعت الباحثة الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٩١)، كما استخدم المنهج البنائي من خلال المجموعة البؤرية التي تكونت من عدد من الخبراء والتربويين. وكانت أهم نتائج الدراسة: بناء استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تضمن رؤية ورسالة رأس المال الفكري و غايات و أهداف وإجراءات محددة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

٥. دراسة (زايدى، خفيري، ٢٠١٦)

وموضوعها: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم، وهدفت الدراسة إلى: التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمة الاتصالات القطرية لورينو فرع الجزائر للوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: واعتمدت الباحثتان في دراستهما على الأسلوب التحليلي الاستقرائي من خلال الدراسية المكتبية التي تقوم على تجميع البيانات الخاصة بالبحث اعتمادا على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية. وكانت أهم نتائج الدراسة: ساهمت قدرة منظمة أورينو الأم على رصد وتتبع التغيرات في سوق الاتصالات في الحصول على معارفه، وكذا سعيها لتطبيق المقارنة المرجعية لتوطين أفضل الممارسات في جميع فروعها بفضل ما تتمتع به من قيادة رشيدة لها قدرات استشرافية عالية كل ذلك ساهم في تحقيق نتائج أداء عالية على مستوى جميع فروعها محلولة بذلك التفوق على منافسيها في هذا السياق وتحقيق قيمة مدركة لدى زيائنها. ومن هنا فتفعيل الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء العاملين في المنظمة،

يسهم في مساعدتهم على تبني أفضل الممارسات للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بمنافسيها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٦. دراسة (Haijing Helen, 2015)

وموضوعها: الميزة التنافسية ، ماذا تعني حقاً في سياق التعليم العالي العام. وهدفت الدراسة إلى: التعرف إلى المزايا التنافسية التي تسعى إليها مؤسسات التعليم العالي العام وما هو تصنيف المزايا التنافسية من حيث الأهمية وكيفية التحقق من مفهوم الميزة التنافسية في سياق التعليم العالي العام. ولإجابة على تساؤل " ماذا تعني الميزة التنافسية في حقيقة الأمر في سياق مؤسسات التعليم العالي في هولندا ؟"، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: استخدمت الدراسة أسلوب الدراسة النقدية وتم تحليل البيانات بطريقة البحث النوعي واعتمدت على المقابلة كأداة لجمع المعلومات، وتم إجراء ٧٣ مقابلة في ١٦ مؤسسة تعليم عالي عامة في هولندا. وكانت أهم نتائج الدراسة: تسعى مؤسسات التعليم العالي للمتابعة بالميزة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية. كشفت الدراسة عن وجود اختلافات يمكن أن تساعد جامعات الأبحاث وجامعات العلوم التطبيقية في تصميم استراتيجياتهم التنافسية بشكل أكثر ملائمة مع خصائص محددة.

٧. دراسة (عبد الغفور، ٢٠١٥)

وموضوعها: متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى: التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠١٣ / ٢٠١٤. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة و تكون مجتمع الدراسة من (٤٠) طالب كعينة استطلاعية. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب؛ القوى البشرية ، الثقافة التنظيمية ، تكنولوجيا المعلومات ، والقيادة التنظيمية ، أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

٨. دراسة (كنوش، ٢٠١٥)

وموضوعها: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. وهدفت الدراسة إلى: تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: واعتمد الباحث في دراسته على الأسلوب التحليلي الاستقرائي من خلال الدراسة المكتبية التي تقوم على تجميع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة: إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أصبح أمرا في غاية الأهمية، ذلك لأن الميزة التنافسية المستدامة هو الأساس في تحقيق البقاء والربح للمؤسسة، غير أن تحقيق المؤسسة لهذه الميزة التي تتمتع بصفة الاستدامة ليس بالأمر الهين. كما بينت الدراسة مدى أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في حالة أن الذكاء الاقتصادي يهتم بإدارة ويحث ومراقبة المعلومات والتغيرات على مستوى البيئة الخارجية وأنه لا بد على أي مؤسسة تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة أن تعمل على بناء منظومة للذكاء الاستراتيجي تمكنها من تحقيق البقاء والسبق والتميز في المنافسة.

٩. دراسة (السوسي، ٢٠١٥)

وموضوعها: درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. وهدفت الدراسة إلى: الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من جهة وممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما، وكذلك تحديد دلالات الفروق المتعلقة بدرجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز وقفة بمتغيرات الكلية، مجال العمل، المؤهل العلمي، (الجنس)، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية والبالغ عددهم (٤٢٠) وتم توزيع الاستبانة عليهم جميعا. وكانت أهم نتائج الدراسة: درجة ممارسة الكليات التقنية محافظات غزة لاستراتيجيات الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز على خدمة الطلبة) من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (٩١.٧٣ %) وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية: : الاهتمام الكافي باستراتيجيات الميزة التنافسية .

١٠. دراسة (الفقهاء، ٢٠١٢)

وموضوعها: تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. وهدفت الدراسة إلى: معرفة دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر مطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

١١. دراسة (Al-Alyazji, 2010)

وموضوعها: تحقيق ميزة تنافسية مستدامة باستخدام الاستراتيجية الهجينة في صناعة الأزياء بالتجزئة في المملكة المتحدة بواسطة "ZARA"، وهدفت الدراسة إلى: التعرف على الاستراتيجيات العامة للمنافسة، واختيار أفضل استراتيجية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المملكة المتحدة باستخدام الاستراتيجية الهجينة. وطبقت دراسة حالة على شركة زارا للملابس. وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: تم تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل "PESTLE" ونموذج القوى الخمسة لبورتر. ولتحليل البيئة الداخلية فقد تم استخدام تحليل سلسلة القيمة وتحليل الموارد والتحليل المالي، وتأتي هذه الدراسة لاكتشاف العوامل التي تقود إلى استخدام أفضل استراتيجية تنافسية من بين الاستراتيجيات العامة الثلاث: استراتيجية قيادة التكلفة استراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز، والتي قدمها بورتر وافترض وقتها أن الجمع بين استراتيجيين من هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى جعل الشركة عالقة في الوسط دون تحقيق أداء متميز. وكانت أهم نتائج الدراسة: الجمع بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز يقود المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي لن يجعلها عالقة في المنتصف إن تم استغلال الاستراتيجيات بفعالية.

١٢. دراسة (العيداني؛ ضيوفى، ٢٠١٠)

وموضوعها: الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية المنظمات الأعمال المعاصرة، وهدفت الدراسة إلى: التعرف على الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة: واعتمد الباحثان في دراستهما على الأسلوب التحليلي الاستقرائي من خلال الدراسة المكتبية التي تقوم على تجميع البيانات. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن المنظمة التي تبحث عن التميز والتفوق في بيئتها و على منافسيها يجب عليها أن تفهم من بيئتها الخارجية كل ما تحتويه من فرص وتهديدات ومحاولة مواجهتها أو التكيف معها، وكذلك المعرفة الجيدة لبيئتها ومحيطها الداخلي بكل اختلافاتها، الأمر الذي يحتم البحث عن آليه تمكنها من توليد الفرص واكتشاف التهديدات في بيئتها الخارجية، وهو ما يمثل نظام الذكاء الاستراتيجي.

١٣. دراسة (Cheng & Yu Yeh, 2007)

وموضوعها: الكفاءات الأساسية والميزة التنافسية المستدامة في مجال الشحن الجوي: من تايوان. وهدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين جوهر الكفاءة واستدامة الميزة التنافسية في شركات الشحن الجوي في تايوان وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الموارد والقدرات المتميزة لها تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية. أن قدرات العاملين لتزويد خدمات أفضل للزبائن كان هو العامل الحاسم. أن استراتيجية التحالفات تعتبر المصدر الأساسي للعوامل الخارجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة تعدد البيانات التي تمت فيها دراسات الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، وخاصة عند تناول كلا المتغيرين مع متغيرات مختلفة، وفي بيئات مختلفة ومؤسسات متنوعة وعينات متنوعة وكذلك تباين في استخدام مناهج مختلفة ما بين وصفي وتاريخي واستقرائي ومقارن وتحليلي ومنها ما اعتمدت على استبانة ومقابلات.. ، كما تنوعت أهداف كل دراسة في مجالها.

وعلى الرغم من ذلك يلاحظ أن معظم الدراسات قد أكدت على أهمية الذكاء التنافسي وأخرى أكدت على أهمية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة، وفيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

✓ من حيث الموضوع: من خلال استعراض الدراسات السابقة منها ما تناول موضوع الذكاء التنافسي، ومنها تناول موضوع الميزة التنافسية المستدامة، مع انعدام الدراسات التي تناولت المتغيرين بالجامعة.

من حيث الزمان: جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراء معظمها في الفترة ما بين ٢٠٠٧م إلى ٢٠١٨م. من حيث المكان: تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها بفلسطين والجزائر، مصر، السعودية، الأردن، العراق وغيرها ومنها الأجنبية عدة دول..

✓ من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة، ما عدا بعضها والتي اعتمد على الأسلوب التحليلي الاستقرائي بالإضافة للدراسة الميدانية والاستبانة والمقابلات . .

✓ من حيث نطاق الدراسة: تكون مجتمع الدراسات السابقة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، كالوزارات الحكومية، الشركات، البنوك، الجامعات، والمدارس)، مع اختلاف الدراسة الحالية في تناولها كلا المتغيرين في الجامعة .

✓ من حيث النتائج: اتفقت معظم الدراسات السابقة على النتائج التالية: أهمية الذكاء التنافسي، الذكاء التنافسي يؤدي إلى تحسين وتفعيل الميزة التنافسية المستدامة، الذكاء التنافسي يؤدي إلى التميز المؤسسي أيضاً، وجود علاقة بين الذكاء التنافسي وبعض المتغيرات الأخرى مثل (الميزة التنافسية، فاعلية صنع القرارات، التميز التنافسي المستدام.

✓ أوجه الاستفادة: التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء التنافسي، وبالتالي إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري، و اختيار منهج دراسية، وهو المنهج الوصفي التحليلي .

✓ أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: وأهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها: تعد من الدراسات القلائل على حد علم الباحثة التي ألقت الضوء على إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة في مصر، وإن مجال الدراسة يختلف عن الدراسات السابقة في أنه مجال تعليمي

بالدرجة الأولى، في حين أن الدراسات السابقة كانت تتحدث أغلبها عن منظمات خدمية وصحية وفندقية.

منهج وإجراءات الدراسة:

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية، وما تسعى إليه من أهداف استخدام المنهج الوصفي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف وتحليل ظاهرة، أو مشكلة محددة، والقيام بالإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف وتحليل تلك الظاهرة اعتماداً على جمع المعلومات والحقائق، وتقنياتها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً؛ لاستخلاص دلالاتها (الرشدي، ٢٠٠١، ٥٩)، حيث يفيد في وصف إدارة الذكاء التنافسي بعملياته والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها في الجامعة، مع تحليل الواقع الراهن لتطبيق الذكاء التنافسي بالجامعة، ومن ثم التوصل إلى نموذج هيكلي لوحدة مستحدثة بالجامعة ومجموعة إجراءات مقترحة للاستفادة من إدارة وعمليات الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة ومواجهة تحديات فيروس كورونا على التعليم الجامعي.

خطوات السير في الدراسة:

- في ضوء أهداف الدراسة ومنهجها تسيير الدراسة الحالية وفق الخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: تتضمن الإطار العام للدراسة، متناولة المقدمة، مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، أهداف، وأهمية الدراسة، وحدودها، ومصطلحاتها، والدراسات السابقة، والتعليق عليها، ومنهجها وإجراءاتها، ثم خطوات السير في الدراسة.
 - الخطوة الثانية: تتضمن إدارة عمليات الذكاء التنافسي في الجامعة، من حيث نشأة ومفهوم الذكاء التنافسي بصفة عامة وفي الجامعة بصفة خاصة، مع توضيح أهمية وأهداف الذكاء التنافسي في الجامعة ومبررات تطبيقه فيها، مع تناول إدارة وعمليات الذكاء التنافسي والمراحل التي يمر بها، وكذلك تطبيق وتنفيذ الذكاء التنافسي خطوة بخطوة داخل الجامعة.
 - الخطوة الثالثة: تتضمن الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة من حيث تناول المفهوم اللغوي والاصطلاحي للميزة والتنافسية ثم مفهوم الميزة التنافسية في الجامعة وعرض تطور نشأة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة، وأهدافها وأهميتها وخصائصها وأهم استراتيجياتها وأبعادها وإدارتها في الجامعة.

- الخطوة الرابعة: تتضمن إدارة عمليات الذكاء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة .
- الخطوة الخامسة: تتضمن عرض وتحليل الجهود والمبادرات المصرية في إدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعات (جهود تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية).
- الخطوة السادسة: تتضمن عرض مجموعة من الإجراءات لإنشاء وحدة إدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة **Competitive Intelligence Management Unit (CIMU)** وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومواجهة تحديات فيروس كورونا بالجامعات المصرية.

الخطوة الثانية : إدارة عمليات الذكاء التنافسي في الجامعة

أصبح الذكاء التنافسي أحدث سلاح في الحرب العالمية للاقتصاد ، التي تضع أمة ضد أمة، وحينما تبعد القوى الكبرى عن أسلحة الدمار التقليدية، فإنها تتجه نحو أسلحة اقتصادية أخرى أقوى مثل الذكاء التنافسي بهدف ضمان سيادتها الوطنية وبقائها، فقد اعتمدت عليه دول عدة للحاق بسباق التنافسية وتحقيق الريادة كالصين وفيتنام وكوريا وتيلاند (Kahaner, 1997, 18).

وفي هذه الخطوة يتم عرض نشأة ومفهوم الذكاء التنافسي بصفة عامة وفي الجامعة بصفة خاصة، مع توضيح أهمية وأهداف الذكاء التنافسي في الجامعة ومبررات تطبيقه فيها، كما يتضمن المحور أيضا عرض إدارة وعمليات الذكاء التنافسي والمراحل التي يمر بها، وكذلك تطبيق وتنفيذ الذكاء التنافسي خطوة بخطوة داخل الجامعة.

(١) نشأة ومفهوم الذكاء التنافسي في الجامعة:

يوجد بعض المفاهيم الادارية والتي انبثقت من أصول حربية عسكرية كالاستراتيجية، التفاوض، الصراع، المنافسة وغيرها، وهذا ما نجده واضحا في ظهور مفهوم الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) والذي يرمز له اختصاراً بـ (CI) الذي قد تم تناوله منذ مدة طويلة من الزمن (Sassi, 2016, 597-606).

وتأكيدا عليه، فتعود نشأة مفهوم الذكاء التنافسي إلى ٥٠٠٠ سنة مضت في الصين، فقد ظهر في أحد الأعمال الصينية المعروفة في كتاب بعنوان "فن الحرب The Art of War" لمؤلفه Sun Tzu ، الذي أكد فيه على أهمية الذكاء التنافسي في الجانب العسكري

كمجال مهم للحصول على المعلومات من البيئة، والتي كانت قاعدة لتطوير الاستخبارات العسكرية، وبعدها أصبح عملاً مؤثراً متضمناً وصفاً تفصيلياً لكيفية تطوير الذكاء التنافسي في التطبيقات العسكرية وغيرها (Anjo, 2014,1).

ومن ثم تعد نشأة الذكاء التنافسي مستمدة من سياق عسكري وحكومي، ومن هذا المنطلق تم تعريفه على أنه "جهد منظم ومنهجي لجمع المعلومات وتقييمها بعناية والانضمام لتشكيل فكرة واضحة عن الأشياء التي ستحدث في المستقبل" (Anjo, 2014,1).

ثم بعد ذلك انطلقت الكتابات وبدأ نشوء جذور فكرية للذكاء التنافسي في العلوم الإدارية، وذلك على يد العالم الاقتصادي مايكل بورتر (Michael Porter) في جامعة هارفورد عام ١٩٨٠م عندما استخدم الذكاء التنافسي كألية لتحليل الصناعات والمنافسين (Blenkhorn, 2005, 92)، وتلا هذا تأسيس جمعية مهني الذكاء التنافسي عام ١٩٨٦م والتي تسمى حالياً بجمعية محترفي الذكاء التنافسي **the Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)** (<https://www.scip.org/page/About-Us>)

وقد قدمت جمعية محترفي الذكاء التنافسي تعريفاً للذكاء التنافسي، والذي يعد أحد التعريفات التي يتم الاستشهاد بها على نطاق واسع في الأدبيات بأنه "عملية مراقبة البيئة التنافسية وتحليل النتائج في سياق القضايا الداخلية، لغرض دعم القرار"، بمعنى أن الذكاء التنافسي عبارة عن عملية جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة وذات صلة ومحددة وفي الوقت المناسب وبعيدة المدى وقابلة للتنفيذ فيما يتعلق بآثار بيئة الأعمال والمنافسين والمنظمة، ويتم هذا بشكل أخلاقي (Cloutier, 2013, 2). ومن هنا أصبح الذكاء التنافسي جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

ثم تتابعت الدراسات والمقالات التي تناولت هذا المفهوم بل تعداها الاهتمام بهذا الموضوع الى صدور مؤلفات كاملة تعنى بموضوع الذكاء التنافسي داخل مختلف المؤسسات، ومن أهم تلك التعريفات ما يلي (Mirkhan, 2017, 101):-

جدول (١)
يوضح ملخصاً لتعريفات الذكاء التنافسي

م	المصدر	التعريف
١	Bernhardt, 2003, 87	جهود منسقة بطريقة منتظمة لجمع المعلومات حول المنافسين والموردين والمستفيدين للحصول على ميزة تنافسية والتركيز على جمع هذه المعلومات بطريقة أخلاقية.
٢	Boncella, 2003, 327	عملية أخلاقية تعتمد على تحليل ونشر معلومات دقيقة في وقت معين. ترتبط هذه المعلومات بالتأثيرات على بيئة أعمال المنافسين والمؤسسة بحد ذاتها.
٣	Albesu and others, 2008, 1	عملية تحليلية تنقل المعلومات من جميع الاتجاهات حول المنافسين و المستفيدين، مع معرفة الاستراتيجية التي يعرف المنافسون جوهرها؛ سواء معلومات عن تطور السوق أو الفرص والتهديدات. أي أنها عملية جمع الأخبار وتفسير المعلومات العامة التي تركز على الموقف من المنافسين والأداء والقدرة والحذر.
٤	Parker and others, 2008, 114	يستخدم من قبل المنظمة لجمع المعلومات وإضافة قيمة إلى هذه المعلومات من خلال التحليل والاستنتاجات المقدمة للمديرين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات؛ سواء استراتيجية أو تكتيكية. إنها عملية قادرة على الكشف عن المعلومات التي من شأنها أن تسمح للإدارة بتحديد وإستفادة منها وهي عن المستفيدين والمنتجات والسوق....
٥	Colakoglu, 2011, 161	عملية منهجية بذاتها المؤسسة لجمع وتحليل المعلومات حول المنافسين، والبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بشكل عام. الهدف الرئيس استخدام المعلومات المختلفة من أجل زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة مع تقليل ميزة المنافسة للمنافسين.
٦	Mugo, 2012, 61	عملية تنظيمية يمكن من خلالها الكشف المبكر عن المخاطر والفرص في السوق قبل أن تظهر. ويركز على التطورات والأحداث التي تهدف في النهاية إلى تحقيق ميزة تنافسية.
٧	McGonagle and vella, 2012, 19	العملية التي تستخدم المصادر العامة لجمع البيانات والمنافسين وبيئة السوق و تحويلها إلى ذكاء قابل للاستخدام.
٨	Mejarshin, 2013, 408	يعد جزء لا يتجزأ من اقتصاد المعرفة، بما في ذلك إشارات التحذير حول التهديدات والفرص. إنه فن جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتشمل الموظفين في المستويات التنظيمية المختلفة فهم قادرون على الوصول إلى معلومات واستخدامها.
٩	Adutoit, 2013, 31	نهج مستمر ومنظم للبيئة الخارجية يمكن أن يكون له تأثير عليه المنظمة، وبالتالي تؤثر على عملية صنع القرار.
١٠	Nooraei and others, 2014, 651	عملية جمع المعلومات حول البيئة الخارجية والاهتمامات الأخرى؛ كتوجهات الصناعة، والاتجاهات القانونية والتنظيمية والدولية والتطورات التكنولوجية، الظروف السياسية والاقتصادية.
١١	Taner, 2014, 18	عملية منهجية تتضمن التخطيط، جمع وتحليل ونشر المعلومات حول البيئة الخارجية لتحديد الفرص أو التطورات التي من المحتمل أن تؤثر على موقف المنظمة.
١٢	Nenzhelele and Pellissier, 2014, 8	مزيج من التخصصات المطورة في الاقتصاد والتسويق والنظرية العسكرية والمعلومات العلوم والإدارة الاستراتيجية. إنها ممارسة معاصرة وعملية تستخدم في حالات زيادة تحركات المنافسين في بيئة أعمال متغيرة باستمرار.
١٣	Investopedia, 2015, 1	استراتيجية عالية المستوى وتنفذها المؤسسة لأنها تسعى إلى التحديث والجديد فتجمع معلومات حول التغييرات التي حدثت وستحدث في السوق و المنافسين والعملاء في محاولة للحصول على ميزة تنافسية ضد المنافسين الآخرين.

The source: ()

ويلاحظ مما سبق تعدد التوجهات والأطروحات لتوضيح ماهية الذكاء التنافسي فمنهم من حدده بكونه عملية، في حين حدده آخرون بكونه برامج وأنظمة وإجراءات، وفي هذا السياق فقد عرف على أنه عملية جمع وتحليل المعلومات الخارجية عن المنافسين وعن البيئة التنافسية من خلال أساليب منظمة باعتبارها جزءاً من عملية اتخاذ القرار، ومنهم من عرفه بأنه برنامج نظامي يتضمن جمع المعلومات الخارجية وتحليلها وإدارتها بغية تسهيل عملية اتخاذ القرارات وخطط الأعمال.

كما أوضح آخر أن على المنظمات أن تحدد كيفية امتلاك واستخدام القدرة على التنافس والاستجابة للتغيرات في داخل وخارج مؤسساتها إذ تتم عملية تحويل البيانات إلى معلومات بصورة ذكية بما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية وهذا ما يعزز موقعها التنافسي، أي أن الذكاء بمعنى القابلية والقدرة والمقدرة إذا ما استخدم في المجال التنافسي للمنظمات ليتم جمع وتحليل ونشر المعلومات والمعرفة في المنظمة وبما يسهم في تحسين موقعها التنافسي وبناء حالة من التفضيل على المنظمات المنافسة وبذلك يمكن أن يعد ذكاءً تنافسياً (Nikolaos, 2012, 2012).

ومن ثم يمكن أن يقال الذكاء التنافسي أداة استراتيجية تسمح للمنظمات بالحصول على المعلومات بطريقة منهجية، وأنه عملية يتم من خلالها خلق ونشر المعلومات القابلة للتنفيذ، بمعنى عملية جمع المعلومات القانونية والأخلاقية من البيئة التنافسية ومعالجتها وتحليلها للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بغية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما وضع مؤخرًا مفهوماً للذكاء التنافسي بأنه "تلك القدرات والمقدرات الجوهرية الموجهة نحو جمع وتحليل المعلومات بغية التكيف بالشكل الملائم مع البيئة التنافسية المعقدة والدائمة التغير، أي تعد بمثابة الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمات من المخاطر البيئية والتغيرات المفاجئة، فضلاً عن كونها أداة أساسية لصناع القرار تمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة (Ekwoaba, 2019, 89-105).

ومن ثم يعد الذكاء التنافسي عبارة عن المعرفة المسبقة لبيئة الأعمال بأكملها التي قد تؤدي إلى اتخاذ إجراءات لاحقة (Sharp, 2009). كما يصور البعض الذكاء التنافسي على أنه صورة شاملة للطبيعة الحالية والمستقبلية للمنافسة في السوق للمديرين لاتخاذ قرارات أكثر استنارة (Seyyed, 2017, 174).

وأكد تعريف آخر أن الذكاء التنافسي عبارة عن " عملية تحليلية وفكرية تدرس السوق ، والعملاء ، والمنافسين ، والموردين ، والبيانات والمعلومات التكنولوجية الأساسية وغيرها من المعلومات التنافسية والمعرفة وتحولها إلى ذكاء عملي قابل للاستخدام أمام صانعي القرار الرئيسيين، وتركيزها ينصب حول المحركات الرئيسية للتغيير، ويعد التوجه المستقبلي هو الهدف الأسمى له " (Rodenberg, 2007, 26).

وبالتالي فالذكاء التنافسي عبارة عن عملية تتضمن عدة خطوات ومراحل يتم فيها جمع وتحليل واستخدام المعلومات التي تم جمعها عن المنافسين والعملاء وعوامل السوق الأخرى التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. فالذكاء التنافسي ما هو إلا آلية تعمل كإنذار مبكر ومهم لكونه يساعد المؤسسات على فهم بيئتها التنافسية والفرص والتحديات التي تقدمها. فتقوم المؤسسة بتحليل المعلومات لإنشاء ممارسات تتسم بالفعالية والكفاءة مبنية على قرارات سليمة.

ثم انتقل هذا المفهوم إلى الجامعة نتيجة تعرض الجامعات للعديد من التحديات والتهديدات المحلية والعالمية كتقلص الالتحاق، ارتفاع التكاليف، والتغيرات الديموغرافية، والمنافسة عبر الإنترنت، وجمع الأموال التنافسية بشكل متزايد، وضغوط الاعتماد واحتياجات التوظيف والمتطلبات التنظيمية المرهقة و تقلص فرص التمويل الحكومي (Gubeno, 2003,43)، مما فرض بقوة على الجامعة ضرورة تبني الذكاء التنافسي كآلية لمواجهة تلك التحديات وغيرها، وأصبح تركيز الجامعات بقوة على تحسين الكفاءة والفعالية في كيفية هيكلية هذه الخدمات وإدارتها وتقييمها، فأصبحت أنشطة الذكاء التنافسي جزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، حيث تساعد الجامعة على تحسين الرقابة على البيانات وتحسين الوضع التنافسي لها داخليا بين أقسامه المختلفة وخارجها بين الجامعات المختلفة وسوق العمل والتوظيف (Hughes, 2006, 67).

ومن ثم يلاحظ أن مفهوم الذكاء التنافسي قد انتقل من المجال العسكري للقطاعات المختلفة ومنها التعليم الجامعي لكونه عملية تعتمد بالكاد على المواقف الديناميكية والتنافسية في كافة البيئات ؛ لذلك نلاحظ تنوع وتعدد التعريفات لهذا المفهوم في الأدب فتختلف من بيئة لأخرى .

(٢) أهمية الذكاء التنافسي في الجامعة

لقد أصبح الذكاء التنافسي محط اهتمام وعناية الكثير من المؤسسات المختلفة في السنوات الأخيرة، لأهميته الكبيرة وللمزايا والفوائد التي تجنيها المؤسسات في بيئة العمل خاصة التي تتبنى هذا المفهوم، نتيجة دعمه في جمع المعلومات الخارجية وتفسيرها وتحليلها وبما يسهم في تحقيق القيمة المضافة لها، ومن منطلق أن الذكاء التنافسي نظامًا للمسح البيئي الذي يدمج معرفة الجميع في المنظمة (Calof, 2008,717).

فالمنظمات التي تعي هذا المفهوم تحقق نجاحًا في السوق أكثر بكثير من منافسيها). (Gračanin, 2015, 25) لكونها أداة يتم من خلالها إعلام المنظمات فيما يتعلق بالتهديدات والفرص المتعلقة بإجراءات المنافسين.

ومن وجهة النظر هذه، فإن الذكاء التنافسي هو أداة منسقة تقترب من الإجراءات القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ومن الواضح أن الوقت هو العامل الرئيس الذي يجب مراعاته عند تنفيذ وإدارة الذكاء التنافسي (Brânzaș, 2015, 699).

ومن هنا تعاضمت أهمية الذكاء التنافسي بإدارته وعملياته لكونه عملية تجمع المنظمة بموجبها التحليل وتوزع المعلومات حول بيئتها التنافسية. فمعلوماته هي "معلومات مميزة" يجب معالجتها لتلبية متطلبات الإدارة وصناع القرار، حيث تستخدم المؤسسات أشكالًا مختلفة من العمليات والأساليب لتوليد معلومات الذكاء التنافسي، بهدف إعطاء المؤسسات بعض المعرفة التي قد تؤدي إلى ميزة تنافسية (Adebisi, 2018, 39). وبالتالي فالذكاء التنافسي يخلق بيئة تمكينية للمؤسسات للحصول على ميزة تنافسية في السوق.

ومما يؤكد على هذا، استمرار الذكاء التنافسي في النمو بوتيرة كبيرة بين مختلف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث انفقت على الذكاء التنافسي مبالغ تقدر بأكثر من ٢ مليار دولار سنويًا في عام ٢٠٠١م، كما كشف مسح عام ٢٠٠٤ أن ١٥.٣٪ من الشركات أبلغت عن نفقات تزيد عن ٥٠٠.٠٠٠ دولار أمريكي كما أفاد ١١٪ آخرون بإنفاق أكثر من مليون دولار في ذلك العام على الذكاء التنافسي (Hughes, 2006, 67).

وفي الوقت الحاضر أصبح إدارة الذكاء التنافسي أكثر وأكثر أهمية، فأصبح مكون حاسم في اتخاذ القرار التكتيكي والاستراتيجي لكل منظمة، فبناء نظام معلومات يدعم الإدارة في صنع القرار يعد مصدرًا للميزة التنافسية، ومع ذلك فهو ليس مهمة سهلة، فقد أدى

التطور المضطرب لتقنيات المعلومات والأجهزة والبرامج إلى تحويل الأنشطة مثل جمع المعلومات وتراكمها وبنائها إلى مهمة سهلة للغاية، ولكن من الجانب التقني فقط، ما تبقى مشكلة كيفية الحصول على معلومات جيدة ومفيدة، وفي ظل هذه التحديات يوفر الذكاء التنافسي دعماً حاسماً في تكوين و صنع القرار التكتيكي والاستراتيجي، بل أصبح أداة لا غنى عنها في الصراع التنافسي الحديث بين مختلف المنظمات.

فضلا عن ذلك، فالذكاء التنافسي، يركز بشكل أكبر على المستقبل، وعلى الإمكانيات، ويساعد على تشكيل عملية صنع القرار، والتأكيد على الاتجاهات والأنماط، وما هو غير مؤكد حالياً أو غير معروف.

ومن ثم يعد دمج الذكاء التنافسي بشكل تدريجي كأداة إدارية في الجامعات أمر حيوي ، للحصول على المعلومات مما يسهل تصميم العديد من السيناريوهات المستقبلية لعملية صنع القرار الجامعي (García, 2016, 57).

وثمة تأكيد أن الذكاء التنافسي مساهم قيم، يعزز من الأداء في عملية تطوير الاستراتيجية، ويركز على تحديد وتطوير واستدامة الموارد والقدرات التي تخلق ميزة تنافسية، ويمكن لممارسات الذكاء التنافسي أن يكون لها تأثير قابل للقياس على كل من الأنشطة الجارية والأداء الطويل الأجل للمؤسسة الجامعية. كما تمكن ممارسات الذكاء التنافسي المؤسسة الجامعية من إدارة الفرص والمخاطر الناشئة بطريقة استباقية لاكتساب ميزة تنافسية وتعزيز الأداء الفعال (Waithaka, 2016, 214).

وقد تناولت دراسات عدة مدى قدرة الذكاء التنافسي وإدارة عملياته المختلفة في تخفيف العديد من التحديات والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة الجامعية خاصة في الوقت الحالي. كما أكدت على أن الذكاء التنافسي كآلية يمكن أن تخفف منها وتوقعها وتمنع حدوثها من الأساس. ومع زيادة التأثير المحتمل للتهديدات البيئية، ستحتاج الجامعات إلى الاستفادة من مجموعة من تقنيات جمع ومعالجة المعلومات المتاحة من أجل البقاء وتحقيق الميزة التنافسية طويلة الأمد (Hughes, 2006, 78).

بالإضافة لهذا يمكن أن تغطي ممارسات الذكاء التنافسي وإدارته وتساعد في حل أي من المشكلات التالية بالنسبة للجامعات (Stefanikova, 2015, 210-211):

- عند مواجهة مشكلة وهناك صعوبات في حلها تتعلق بالموارد الخاصة بالجامعة.
- عندما يقوم المنافسون الحاليون أو الجدد بإطلاق مبادرة جديدة في السوق تبدو ناجحة.

- عندما يبدو أن المنافسين يستخدمون تقنيات فائقة، ويحققون مستويات أعلى من الإنتاجية وإقبال أكبر من الجمهور على تلك المؤسسات، أو يحققون أداءً ماليًا أفضل .

وفى الوقت الحالى في ظل جائحة فيروس كورونا (كوفيد ١٩) وما ألقاه من مسؤوليات وتحديات جديدة تواجه الجامعة والتعليم الجامعى، أصبحت الجامعة في أمس الحاجة إلى تطوير المزيد من الآليات لجمع وتحليل ونشر المعلومات للتعامل أكثر بشكل مناسب وفعال مع التهديدات المتزايدة لعملياتها.

وتعد ممارسات الذكاء التنافسي مصدرًا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تمكين الجامعة من تطوير وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات التي تنشئ وتحمي قيمة المساهمين على المدى الطويل (Protiviti, 2011).

ويرى البعض أنه إذا كانت الجامعات تريد أن تكون ناجحة في المنافسة بالنسبة لاجتذاب الطلاب وتوفير التمويل الخارجي ، يجب عليها تبني ودمج أنشطة ذكاءاتية أكثر تنافسية في عمليات صنع القرار الاستراتيجي والتشغيلي، ومع ذلك فالقليل من الجامعات يفهم طبيعة البيئة التنافسية التي يعملون فيها، لذا فالكثير في حاجة إلى تطبيق تقنيات تحليل المنافسين لتحسين هذا التهديد التنافسي (Giguere, 1999, 24-26).

ومن ثم يعد الذكاء التنافسي آلية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة وفى مواجهة التحديات والأزمات المحيطة بالجامعة حيث تعمل كجهاز إنذار مبكر يقوم بجمع وتحليل المعلومات ومن ثم اتخاذ القرارات بشكل فعال ومناسب.

(٣) أهداف الذكاء التنافسي في الجامعة

لقد تعددت أهداف الذكاء التنافسي بالمؤسسات نظرا لتنوع أنشطتها، فعند النظر في العديد من أهداف الذكاء التنافسي في الأدبيات نلاحظ أن الذكاء التنافسي يسعى إلى (Sassi, 2016, 598)

- تحديد واكتشاف اتجاهات السوق والفرص والقوى والمخاطر والتهديدات .
 - معالجة ودمج البيانات/المعلومات لتوفير معرفة جديدة حول المنافسين والعملاء المستفيدين.
 - توقع تطورات بيئة الأعمال (إجراءات المنافسين ، متطلبات المستفيدين)، بالإضافة إلى التأثيرات الناتجة عن التغييرات السياسية.
 - تعظيم الإيرادات وتقليل النفقات .
 - وضع الخطط المناسبة للمنافسة بنجاح .
 - تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ؛ توفير معلومات مفيدة .
 - دعم أفضل لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مع سرعة اتخاذ القرار .
- بالإضافة لهذا، يهدف استخدام وتطبيق آليات الذكاء التنافسي إلى تطوير استراتيجية المؤسسة، وفي سرعة وسلامة صنع القرار ، واكتساب ميزة على المنافسين وتعزيز الأداء المالي للمؤسسة (Du Plessis, 2016, 1).
- وفي هذا الصدد فإن قدرات المؤسسات في استخدام الذكاء التنافسي بالإمكان أن تقودها إلى التأثير في صنع القرارات الاستراتيجية، وهذا سينعكس على خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (Breeding, 2000, 12-24).
- كما يهدف تطبيق الذكاء التنافسي في المؤسسات إلى تحقيق العديد من الأهداف العملية والاستراتيجية وإلى تطوير طرق ومناهج جديدة، وذلك على النحو التالي (Sassi, 2016, 598):
- زيادة المهارات التحليلية للقادة، والقدرة على توقع تحركات الجهات الفاعلة الأخرى في الأعمال بيئة.
 - مشاركة الأفكار والمعارف داخل المنظمة من أجل تطوير أفكار أو معارف جديدة و الاندماج في المنظمة.
 - اكتشاف منافسين جدد أو عملاء محتملين وبدء دعم أعمال جديدة.
 - تحديد وتحليل التقنيات والمنتجات والعمليات الجديدة التي تؤثر على أنشطة وسلوك المنظمة.
 - تحديد وتحليل حالات النجاح أو الفشل ، من المنافسين والعملاء والموردين أو غيرهم.

- تسليط الضوء على فرص الأعمال والمشاكل التي من شأنها تسهم في تمكين الاستراتيجيات الاستباقية.
- توفير الأساس للتحسين المستمر.
- تسليط الضوء على استراتيجيات المنافسين.
- تحسين فهم التأثيرات الخارجية.

ويؤكد أحر أن هناك ثلاثة أهداف أساسية وراء قيام المؤسسات بتبني و تطبيق الذكاء التنافسي، تتمثل في التالي (Stefanikova, 2015, 210):

- الفضول: عبارة عن جمع معلومات تم تبادلها خلال وسائل الإعلام المختلفة عبر صفحات التواصل الاجتماعي وبين عامة الناس، وهنا تعد كمحاولة للتحقق من المعلومات التي تم تبادلها كشائعات غير دقيقة للتحقق منها، يعتبر الهدف من الذكاء التنافسي هو جمع المعلومات ، لمجرد إشباع الفضول ، والذي يصبح مميتاً إذا لم يتم التعرف عليه كما لو كان ثرثرة غير موثوقة وعادة ما يتم التحقق من الثرثرة غير الموثوق بها ، وإذا استمرت دون رادع لفترة طويلة يصبح "حقيقة"، قد يؤدي هذا إلى قرار خاطئ قائم على شائعات وهمية فيجب التحقق دائماً من المعلومات .
- المحاكاة: يعتمد عليه عندما تدرك أن جميع المنظمات لديها شيء للتعلم من بعضها البعض، يمكن لعملية التعلم أن تغطي النطاق الكلي لعمل المنظمة، ويمكن أن يساعد في حل المشاكل فتبدأ المحاكاة في الاقتراب مما يستلزم بالفعل تطبيق الذكاء التنافسي.
- التوقع: يتم استخدام الذكاء التنافسي في حد ذاته كعملية تسبق صنع القرار، إنه يسمح للمؤسسات للتعرف على التهديدات التنافسية الحالية والمستقبلية، ووضع الحيل التي من شأنها تزيد الفعالية، واكتساب شكل من أشكال الميزة التنافسية. يميل المستخدمون المتقدمون لتطبيق الذكاء التنافسي، حيا ل تعرضها لمشهد تنافسي ويتطلب التغيير الكامل، المؤسسات القائمة على البرامج الاستثمارية والتنمية وتحتاج لكسب الثقة، وعند تعرضها لهجوم من مؤسسات منافسة تسعى لكسب حصتها في السوق.

ويتضح مما سبق، مدى التباين في أهداف الذكاء التنافسي ما بين مختلف المؤسسات وذلك راجعاً إلى تنوع أنشطة تلك المؤسسات، مما يؤكد على أن الذكاء التنافسي المصمم جيداً يمكن أن يساعد المؤسسات في عملية التخطيط المستقبلي أيضاً كما هو الحال في تحديد نية وقدرة منافسيها، وكذلك تحديد مدى المخاطر التي تتعرض لها، كما أنه بمثابة محفز في عملية صنع القرار، أيضاً جزء من سلسلة القيمة، التي تحول البيانات إلى معلومات مفيدة تتنبأ بنتائج القرارات الاستراتيجية.

وإجمالاً فالهدف النهائي للذكاء التنافسي هو صياغة قرار سليم وقائم على الحقائق وعقلاني للعمل، وهنا يصبح الذكاء التنافسي جزءاً أساسياً من البنية التحتية للجامعات الطامحة نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

(٤) مبررات تبني الذكاء التنافسي في الجامعة

يرى البعض أن هناك أسباباً عدة ومبررات لتبني تطبيق الذكاء التنافسي بالجامعات، ومن أهم تلك المبررات (Stefanikova, 2015, 211):

- تزايد سرعة وتيرة الأعمال مما يستلزم اتخاذ القرارات بشكل أسرع وبموارد أقل، وبالتالي يمكن للجامعة مواكبة هذه السرعة الجديدة عن طريق الإدارة الفعالة و الذكاء التنافسي.
- يواجه القيادات الجامعية حمولة زائدة من المعلومات، والمعلومات لا قيمة لها إذا لم تكن ذات صلة وفي الوقت المناسب ودقيقة وموثوقة. والذكاء التنافسي لديه القدرة على تحليل وتقييم المعلومات التي تم جمعها وتقديم الأكثر صلة وذات جودة عالية و معلومات دقيقة للقادة، مما يوفر لهم الجهد والوقت للتنقل من خلال كميات كبيرة من معلومات.
- تواجه الجامعات منافسة عالمية متزايدة من منافسين جدد، حيث أنها الآن جزء من الاقتصاد العالمي، ويمكن أن تظهر منافسيهما من أي مكان في العالم، يمكن للذكاء التنافسي مساعدة الجامعات على تحديد هؤلاء المنافسين الصاعدين.
- المنافسة القائمة للجامعات أصبحت أكثر عدوانية، مما أدى إلى بقاء الأصلح حيث تتنافس جميع الجامعات على نفس العملاء، فالذكاء التنافسي يمكن أن يساعد

الجامعة للتنبؤ بأفعال المنافسين والسماح لهم بأن يكونوا استباقين، واتخاذ إجراءات قبل الموقف.

- تؤثر التغييرات السياسية على المنظمات إما بشكل إيجابي أو سلبي ويجب على جميع المنظمات التأكد من ذلك تعمل ضمن نطاق هذه التغييرات السياسية، والذكاء التنافسي لديه القدرة على احتفاظ المنظمات بالتغيرات السياسية التي تؤثر على عملياتها.
- التقدم التكنولوجي، يمكن أن يقدم التطور التكنولوجي السريع فرصة جديدة للتنظيم، تتبع هذه التغييرات في صناعاتها الخاصة وكذلك الصناعات الأخرى ذات الصلة ضرورة لبقاء المنظمة .

- تحديات فيروس كورونا المستجد (كوفيد ١٩) على المؤسسة الجامعية بأكملها وتحدياته ومتطلباته الجديد لمواجهة التغير في العملية التعليمية والإدارية بالجامعة.
- مما سبق يؤكد أن هناك العديد من الدوافع والمبررات وراء تبنى المؤسسات وخاصة الجامعة، للذكاء التنافسي واعتباره جزءاً من إدارتها وعملياتها. على اعتبار أنها آلية إدارية دقيقة وذات صلة بالواقع وتستخدم في الوقت المناسب لتحديد التهديدات الخارجية أو قدرات المنافس والأهداف والخطط التي يمكن أن تفيد المؤسسة الجامعية خاصة في الوقت الحالي في ظل جائحة كورونا وتداعياته.

ومؤخراً أكدت وأثبتت العديد من البحوث والدراسات الدولية حول الذكاء التنافسي تأثيره الإيجابي على المؤسسة. فيقال أن حوالي ٧٨ % من المنظمات التي شملها الاستطلاع أن الذكاء التنافسي كان عنصراً حاسماً في استراتيجية عملهم . كما قامت دراسة عالمية للذكاء التنافسي في المنظمات ، التي أجراها تحالف الذكاءات العالمية، كشفت عن الفوائد التي حققها الذكاء التنافسي. وأشار النتائج لفوائده ومنها أنه يساهم في: فهم أكبر لبيئة الأعمال (٨٠%) ، جودة أفضل لجمع المعلومات (٧٤%) ، النشر الداخلي الفعال للمعلومات (٦١%) جمع وتحليل منهجي للمعلومات (٥٨%) ، تحديد أفضل للتهديدات وكذلك الفرص (٥١%) . كما أشارت الدراسة إلى أن نظام الذكاء التنافسي كان قادراً على تلبية الدور الاستراتيجي للمنظمة. ومن ثم تم استخدامه والاعتماد عليه في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأعمال الإدارية، وفي الرقابة والمتابعة المستمرة (Stefanikova, 2015, 211).

وبعد تناول أهداف ومبررات تبني الذكاء التنافسي بالجامعة ، يتضح أن الهدف من الذكاء التنافسي هو تعزيز الوضع التنافسي كالمؤسسات الجامعية. وفي حد ذاته يعد وجود امتلاك ذكاء تنافسي في المكان يعني أن الإدارة ستمتلك رؤى أفضل للأعمال اليوم وتحسين البصائر المتعمقة في المستقبل القريب، خاصة أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل، فالأحداث المستقبلية وفي ظل العولمة وإلغاء القيود... لم تعد القدرة التنافسية للأمم والمؤسسات محدودة بحدود، أصبحت المنافسة شرسة وسيستمر الضغط التنافسي في الزيادة (Rodenberg, 2007, 29). ومن ثم يمكن التسليم بأن القضية الأهم بالنسبة للجامعات هي المحافظة على بقائها في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء التنافسي آلية إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء الجامعة، حيث يوفر الذكاء التنافسي للجامعات تفهم وتبصر بوسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه فحص بيئة العمل وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجهها، كما يوفر فرصة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدها في توقع التغييرات والتي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث.

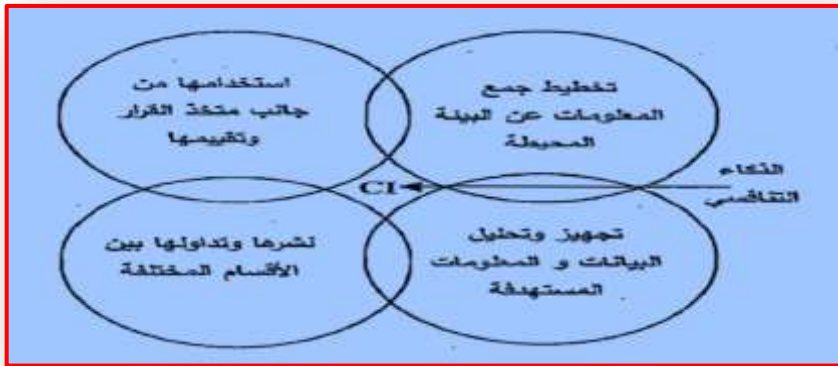
فقد شكلت جائحة كورونا في مطلع عام ٢٠٢٠م باعثا كبيرا للجامعات والمؤسسات التطبيقية النداءات التي سبقتها لتطبيق اعتماد الممارسات التدريسية والإدارية القائمة على نظم المعلومات كمنظومة كان يجب أن يواكب التحول الرقمي قبل أن يكون استجابة قسرية لمواجهة انعكاسات جائحة كورونا على مجالات الحياة المختلفة.

وثمة تأكيد أنه بإمكان الذكاء التنافسي مساعدة الجامعات في عملية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة تلك التحديات، وفي تحديد مدى المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعة، فالذكاء التنافسي بالجامعة يعمل كمحفز في عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجية الفعالة في الوقت المناسب وفي التنبؤ بالتهديدات والاستعداد لها. مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.

(٥) إدارة عمليات الذكاء التنافسي في الجامعة

ل للوصول إلى الأهداف والفوائد السابق ذكرها يتطلب من الذكاء التنافسي بأن يتم إدارته من خلال عدة مراحل وخطوات عملية تتم بشكل دوري ومستمر، فالذكاء التنافسي عملية متكاملة و مستمرة (Bulley, 2014, 82).و يشمل عددًا من الأنشطة والخطوات والهياكل التي يجب تنفيذها بالتسلسل (De Pelsmacker, 2005, 606).

وقد تم اقتراح الخطوات الأكثر شيوعًا في الأدبيات. وهي تشمل الخطوات الأولية الأساسية لعملية الذكاء التنافسي المذكورة في العديد من الدراسات تشمل التركيز والتخطيط ، والجمع ، والتحليل ، والاتصالات ، والعملية والهيكل ، والوعي التنظيمي ، والثقافة، كما بالشكل التالي.



شكل (١) يوضح خطوات الذكاء التنافسي

The Source : (Dishman, 2008, 766-785).

والخطوات الرئيسية لعملية الذكاء التنافسي والتي تنبثق من الأدب هي كالتالي:
(Dishman, 2008, 766-785, Calof, 2008, 717-730, Sassi, 2016, 598, Maune,)
(2014, 29-42, Hughes, 2010, 46-48):

١. التخطيط والتوجيه:

يتم خلال هذه المرحلة تحديد الموارد والمصادر اللازمة لتطبيق الذكاء التنافسي في ضوء الهدف منه (Saayman, 2008, 383) ثم يلي ذلك تحديد أي المعلومات اللازمة والضرورية ، وفترة استخدامها وصلاحياتها (Herring, 1999, 14).

وهنا تتباين المؤسسات في بنائها للذكاء التنافسي، إذ تعتمد اللبنة الأساسية لذلك البناء على التركيز الذي توليه المؤسسة العملية الذكاء التنافسي بشكل خاص، وكذلك على مجال

عملها، وعملية الذكاء التنافسي ليست مجرد عملية جمع الكثير من البيانات والمعلومات التي يعتقد أن المدراء بحاجة إليها، وإنما التركيز على القضايا ذات الأهمية المرتفعة للإدارة التنفيذية.

وتتم في تلك المرحلة الاجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا الذكاء التنافسي ضروري بالنسبة للجامعة؟
- ماهي المفاهيم والبيانات التكتيكية والاستراتيجية للجامعة؟
- ماهي أول الاهتمامات للجامعة؟

وتعد الإجابات معلومات في غاية الأهمية إذ تساعد في تحسين الأداء والاستراتيجيات التي تقوم على الموارد المتاحة والوقت المناسب وتحديد الميزانية.

٢ - جمع البيانات :

تتضمن هذه المرحلة جمع البيانات ودراستها بشكل قانوني وأخلاقي من جميع المصادر المتاحة. ويعتمد اختيار الموارد والمصادر على نوع البيانات والمعلومات الضرورية ، وعوامل مثل التكلفة والتوافر وسهولة معالجة الموارد ونوعية المعلومات وكميتها (Nasri, 2012, 25-35).

كما تتضمن هذه المرحلة تحديد جميع مصادر المعلومات المحتملة وطريقة تحصيلها بما في ذلك تحليل العوامل البيئية والمقابلات والاتصالات الهاتفية، وعمليات المسح، ومتابعة وسائل الإعلام والشبكات، ووسائل التواصل التكنولوجية. ثم يلي ذلك جمع ودراسة البيانات بشكل قانوني وأخلاقي من جميع الموارد المتاحة (Nasri, 2011, 53).

وفي هذه المرحلة تجمع المؤسسة المعلومات من مصادر مختلفة، إذ يمكن تقسيم هذه المصادر إلى ثلاث مجموعات؛ مصادر عبر الانترنت، مصادر مباشرة، مصادر سرية، كما هو موضح في الجدول الآتي(فرحات، خليفى، ٢٠١٧، ٢٠٠، ٢٠١):

جدول (٢)

يوضح مصادر معلومات الذكاء التنافسي

مصادر عبر الإنترنت	مصادر مباشرة	مصادر سرية
- موقع المؤسسة - التقارير السنوية - البيانات والمقالات الصحفية - تقارير المحللين - التقارير الحكومية - عروض على الإنترنت - طلبات براءة الاختراع	- قوائم الأسعار - الحملات الإعلانية - العروض الترويجية الخاصة - الكتابات ومجموعات المبيعات - شراء منتجات المؤسسة - المنافسة - معارض تجارية	- الموظفين السابقين ذوي الخبرة - التحدث مع الطلاب - مقابلات مع المستفيدين - حضور المناسبات الاجتماعية

The Source : (Erica , <http://www.dummies.com/how-to/content/swotanalysis-1>)

إن الهدف من هذه المرحلة؛ تحديد أهم نقاط الاهتمام لدى المنافسين من أجل اتخاذ القرار المناسب والهادف، لذا فإن عملية البحث تحتاج إلى أن تكون مركزة، ودقيقة، ومخطط لها، وتهدف إلى الإجابة عن مختلف تساؤلات خبراء الذكاء.

ويشترط في هذه المرحلة التركيز على مصادر المعلومات واستخدامها، مع التركيز على المبادئ القانونية عند جمع المعلومات كجزء من عملية الذكاء التنافسي، ولعل من المهام الصعبة جدا والتي تواجه فريق الذكاء التنافسي في جمع المعلومات المرتبطة بالإنذار المبكر التحركات المنافسين الوشيكة الوقوع، ويعد التحذير المبكر لتهديدات المنافسين الشيء الوحيد الذي يقف بين النجاح التنافسي والمباغاة التنظيمية. فالمهمة الأساسية للذكاء التنافسي في هذا السياق تكمن في محاولة تحديد المؤشرات المتعلقة بالنية بشكل مبكر وكافي لتحديد ما الذي تعنيه وما الذي نحتاج القيام به للاستجابة للحدث الوشيك.

٣ - تحليل البيانات :

هذه هي المرحلة الأهم والأكثر تحديا لفريق إدارة الذكاء التنافسي لأنها تتطلب مهارات كبيرة من جانب الفريق، حيث يعتقد العديد من الممارسين أن هذا هو المكان الذي يتم فيه إنشاء الذكاء "الحقيقي"، وهو تحويل المعلومات إلى ذكاء قابل للاستخدام يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية بشأنه (Bose, 2008, 510).

فهي عبارة عن الترجمة الشفوية والتحريرية من البيانات الخام إلى البيانات المنظمة وتفسيرها للتعرف على الأنماط والإجراءات، والعلاقات المتبادلة مع المنافسين. هذا يتطلب أيضا تحديد أنماط الاتصالات والموزعين، العملاء والمنافسين (Saayman, 2008, 838).

وعادة تواجه تلك المرحلة صعوبة أن العديد من البيانات المتحصل عليها إما زائدة عن الحاجة، أو منتهية الصلاحية أو غير دقيقة، أو غير تامة، أو حتى خاطئة، فالخبير يعمل جاهدا للحصول على معلومات ذات فائدة، يمكن الاستفادة منها وبحكم الخبرة فإنه يقوم بجمع ما يلزم من معلومات التي يراها تساعد للوصول إلى أهدافه، وبالاعتماد على نموذج المراحل الأربعة فإنه يقوم بتحويل تلك المعلومات إلى ذكاء، فعملية تحويل المعلومات إلى ذكاء هي عملية تحتوي بدورها على ثلاث خطوات هي (فرحات، خليفي، ٢٠١٧، ٢٠٠، ٢٠١):

- جمع المعلومات ووضعها في ملف .
- دمج هذه المعلومات مع بعضها.
- تحليل وترجمة هذه المعلومات إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- وكل هذه الخطوات مطلوبة في عملية تحويل المعلومات الى ذكاء.

٤- الاتصال/النشر:

تعد عملية نقل النتائج المتحصل عليها من الذكاء التنافسي إلى الأطراف ذوي السلطة والمسؤولية للعمل بناء على هذه النتائج، فيجب تقديم هذه النتائج بالشكل المناسب والتوقيت الملائم . وتتضمن هذه المرحلة إبلاغ نتائج العمليات السابقة للذكاء التنافسي إلى القادة الذين لديهم السلطة والمسؤولية (Bose, 2008, 511).

وبعد جمع المعلومات المختلفة يتم تحويلها إلى معلومات ذكية، والتواصل مع الإدارة العليا يسمى بذكاء الاتصال، فيما يخص النتائج المتحصل اليها من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، إذ قد تكون السبب في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، خلق منتجات جديدة، الهجوم على المؤسسات المنافسة وإخراجها من السوق الخ.

ويتم في هذه المرحلة الإجراءات التالية (فرحات، خليفي، ٢٠١٧، ٢٠٠، ٢٠١):

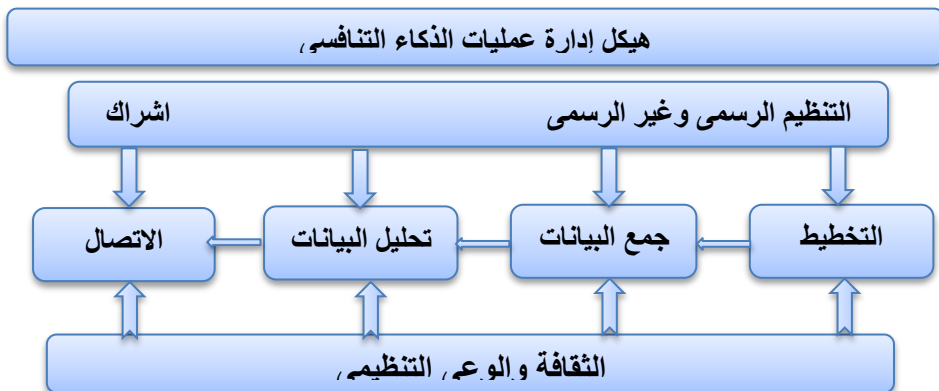
- تحديد المنتج أو الخدمة والعملاء مع التركيز حول ما إذا كان للمؤسسة المنافسة نفس المنتج أو الخدمة أو العملاء لاتخاذ الإجراءات المناسبة.
- تعمل المؤسسة على تضيق حيز السوق، يحين تحدد أكبر المنافسين من حيث القوة.
- تحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين، أي استخدام المعلومات التي جمعت حول؛ خدمة العملاء التسعير الجودة المبيعات العمليات الموارد الأفراد، فيسمح هذا للمؤسسة من

فهم ومعرفة خطط المنافسين المحتملين في المستقبل القريب مواجهة الإجراءات السلبية من قبل المنافسين والاستفادة من البيانات التي تم جمعها. وفيها يتم تقاسم النتائج مع جميع العاملين بالجامعة من خلال قنوات الاتصال المختلفة مثل التقارير، والبريد الإلكتروني، والحلقات الدراسية حتى يحدث نوع من التفاعل بين كافة العاملين بالمؤسسة الجامعية والأفراد حول تلك المعلومات (Nasri, 2011, 55). وتوفر هذه المرحلة ردود فعل للتحسين بين صناع القرار وفريق العمل.

وهنا يستدعى الأمر على الجامعات الانخراط في اتصال ثنائي الاتجاه- طوال فترة التخطيط، التنفيذ وعملية التقييم، من أجل خلق أكبر قيمة ممكنة من هذه العمليات، الجامعات تحتاج إلى تطوير وظيفة الذكاء التنافسي والتي تمتد كل مرحلة بمعلومات ذات صلة وعالية الجودة، فمصادرها متنوعة عبر التنظيم و خارج حدوده الممتدة والعلاقات . مما يتطلب إضفاء الطابع الرسمي على وظيفة الذكاء التنافسي إلى وحدة للذكاء التنافسي داخل الجامعة (Hughes, 2010, 64).

٥ - العملية / الهيكل :

يتطلب تنفيذ هذه المرحلة سياسات وإجراءات مناسبة ، وبنية تحتية رسمية و غير رسمية بحيث يمكن للموظفين المساهمة بفعالية في إدارة نظام الذكاء التنافسي وكذلك الاستفادة من مزايا عملية له، ولكي تستفيد المؤسسة بنجاح من جهود الذكاء التنافسي وعملياته السابقة ، يجب أن يكون هناك وعي تنظيمي مناسب وثقافة تنافسية (Saayman, 2008, 383)



شكل (٢) يوضح إدارة وعمليات الذكاء التنافسي

The Source: (Albesu, 2008,3)

٦ - الثقافة / الوعي التنظيمي :

كما يتم إشراك مختلف جوانب المعرفة الداخلية والخارجية للمؤسسة. لا تعتمد فقط على ما هو معروف في الداخل ؛ يعتمد على كل ما يمكن معرفته من جميع الجهات. تسعى بنشاط للحصول على المعلومات والمعرفة لسد الثغرات، واكتشاف الأنماط ، أو توقع النتائج، ويتم استخراج المعلومات ، وتجمعها من البيانات الخارجية والداخلية ، ثم يتم تحليلها ، وتسليمها إلى صانع القرار المناسب.. (Calof, 1998, 38) .

وآخر مرحلة في عملية الذكاء التنافسي هي مرحلة تقييم المراحل السابقة، وتشمل كل الحصيلة من المعلومات التي تم جمعها وتحليلها ونشرها، بالتالي تعكس وجهات نظر كل الأطراف من محللين وخبراء الذين استخدموا في هذه العملية لتحسينها.

وهناك نموذج لإدارة عمليات الذكاء التنافسي. يتضمن ست خطوات أساسية ، ويمكن تقسيم كل خطوة إلى عمليات فرعية، كالتالي (Adebisi, 2018, 40):

- ❖ تحديد احتياجات (تحديد مجتمعات العملاء الرئيسية ، تحديد احتياجات الاستخبارات ، تحديد تقنيات تحليل وترجمة احتياجات الاستخبارات لاحتياجات المعلومات) ؛
- ❖ الحصول على معلومات تنافسية (تحديد المصادر الداخلية والخارجية ذات الصلة ؛ إجراء تدقيق داخلي للمعلومات ؛ مراقبة مصادر المعلومات ؛ استهداف معلومات محددة ، تصفية محتوى المعلومات ، تقييم صحة وقيمة المعلومات)
- ❖ تنظيم وتخزين واسترجاع (الفهرسة البيانات والمعلومات والاستخبارات الواردة) ؛
- ❖ تحليل المعلومات (تجميع وتنظيم المعلومات، واستنتاج المعلومات التي تم تحليلها لإنتاج استخبارات قابلة للتنفيذ).
- ❖ تطوير خدمات ومنتجات (التعبئة والتسليم) ؛
- ❖ توزيع خدمات ومنتجات (اختيار القنوات ونشرها).

الخطوة الثالثة : الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة

يعد التنافس نشاط مرتبط بحياة الكائن الحي، مع اختلاف الهدف؛ فهناك من يتنافس من أجل البقاء، وهناك من يتنافس من أجل الوصول للقمة، وهناك من يتنافس من أجل البقاء على القمة.

وفي الوقت الحاضر، تعد التنافسية موضوعًا بحثيًا مثيرًا للاهتمام ، ولا يوجد قطاع لم تنمو فيه المنافسة بشكل كبير، بما في ذلك قطاع التعليم الجامعي.

كما يعد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة مرتبطًا ببعض المفاهيم التي سبقته والتي تكون من خلالها والتي ظهرت نتيجة للعديد من العوامل والتحديات وأن انتقاله لقطاع التعليم الجامعي نتيجة لعدة أسباب، وفي هذه الخطوة يتم تناول نبذة عن تطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ونشأتها وأهدافها وأهميتها وخصائصها وأهم استراتيجياتها وأبعادها وإدارتها في الجامعة، كما يلي:

(١) تطور نشأة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة

في البداية يتم عرض المفهوم اللغوي والاصطلاحي للميزة والتنافسية ثم مفهوم الميزة التنافسية في الجامعة وصولاً لعرض تطور نشأة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة.

١ - مفهوم الميزة التنافسية (لغة)

تم تعريف الميزة / الميزة ، من مصدر (ماز)، وهي عبارة عن صفة تميّز الشيء عن غيره، مثلاً مِيزْتُهُ الصِّراحة في أقواله، العقل مِيزة الإنسان عن غيره من المخلوقات . وفي الاقتصاد يقال ميزة نسبية أى قدرة بلد ما على إنتاج سلعة بنفقة أقل من نفقة إنتاجها في بلد آخر، أو بنفقة أقل من نفقة إنتاج نفس البلد لسلعة أخرى. أو ما يمتاز به من صفة أو خاصة (قاموس المعجم الوسيط، موقع الكتروني).

أما تعريف التنافسية فقد ذكر في التنزيل العزيز بسورة المطففين آية (٢٦) "وفي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ". و عرف التنافس من، نَافَسَ القَوْمُ في كذا: تسابقوا فيه وتباروا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض. كما عرفها المعجم الوسيط. التَّنَافُسُ، نزعة فِطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء واللُّحوق بهم (معجم المعاني الجامع، موقع الكتروني).

بينما تعرف الميزة تنافسية في المعجم الوسيط بأنها القيمة التي تحدثها المؤسسة لعملائها والتي تجعلها في وضع أعلى بالنسبة لمنافسيها كأسعار أرخص أو منتج أفضل (قاموس المعجم الوسيط، موقع الكتروني).

في حين أشار قاموس Cambridge ، أن الميزة Advantage عبارة عن " حالة إعطاء فرصة أكبر للنجاح، امتياز، تفوق، أفضلية، منفعة ، أما الصفة للميزة فهي مميزة Advantageous أى المساعدة لكي يكون أكثر نجاحاً" (Cambridge, 2013,21).
ومما سبق يتضح أن الميزة في اللغة تعني التفوق والانفراد والرفعة والعظمة ووضع ومنزلة أعلى بين المنافسين .

٢ - مفهوم الميزة التنافسية (اصطلاحاً) concept of Competitive Advantage

يعد مصطلح التنافسية Competitiveness ، من المصطلحات التي شاعت في الكتابات الإدارية والاقتصادية في العقدين الآخرين. وعادة ما يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بالمفكر الاقتصادي porter الذي اعتبر أن الميزة التنافسية ترتبط بالمؤسسة لا بالدولة ، حيث يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة لمستهلكيها، لكن تجمع الأدبيات الاقتصادية أن مفهومها يرجع إلى كتابات (١٩٣٩) Chamberlin و (١٩٥٩) Selznick ، وعلى هذا الأساس يمكن تقديم عدة تعريف الميزة التنافسية حسب وجهة نظر كل باحث. كما تناولت كتابات آخر بداية ظهور مصطلح التنافسية " خلال الفترة (١٩٨١-١٩٨٧)، حيث كان هناك عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خاصة في تبادلاتها مع اليابان، وزيادة حجم الديون الخارجية. كما ظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق (الفوزان، بن براك، ٢٠١٥، ١٧٩) .

كما يقال أن مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage ظهر ليحل محل الميزة النسبية Relative Advantage التي كان سائدة بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية. لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إيجاد آليات وطرق عمل لتحويل ميزات النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل انتاج ومهارات بشرية ومعرفية.

كما أشار Hofer (١٩٨٠) للميزة التنافسية بكونها المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وحددا Ulrich & Lake (١٩٩١) أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال عنصرين، أولهما القيمة المدركة للعميل ، والثاني التفرد في الأداء. وفي الإطار نفسه عرف Czepiel (١٩٩٢) أن الميزة التنافسية تشير الى القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد، بينما يرى كل من Pitts & Les (١٩٩٦) أن الميزة التنافسية تعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها(نقلا عن: العزاوي، ٢٠١٢، ١١).

ويتضح أن ظهور مصطلح الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، ولقد ظهر تحديدا في أواخر السبعينات من القرن الماضي، والتي هي في الأساس من صنع الإنسان العنصر البشري ويمثل اليوم رهان المنافسة أكثر من توافر الموارد. وبالتالي فالميزة التنافسية تتعلق بكونها المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها، و أنها المكانة التي تطورها المنظمة لتتفرد فيها في مواجهة المنافسين .

وبعد هذا أصبح يشكل مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في إدارة الأعمال، على المستوى الأكاديمي والعلمي، فتعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم للميزة التنافسية المستدامة، ويرجع هذا التعدد إلى تعدد المداخل والزوايا التي ينظر منها.

فتطور مفهوم الميزة التنافسية وعرف بأنه "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة، ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع (الزعيبي، ٢٠٠٥، ١٣٨).

وعرفها آخر بأنها، قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (أبويكر، ٢٠٠٦، ١٣) .

ومن ثم فالميزة التنافسية عملية تبذل فيها المؤسسة محاولات مستمرة من أجل التفوق على المؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه، حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها على الأسواق والفرص والعلاء، وتشتد المنافسة فيما بينها.

وبالتالى يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار. ويتحقق هذا الهدف من خلال الاستغلال الأمثل لمجموعة عوامل ممثلة فى موارد بشرية، ومالية، ومادية، وتكنولوجية، ومهارات إدارية، وغيرها ...

وخلال التطورات السابقة فى مفهوم الميزة التنافسية ظهر مصطلح الميزة التنافسية المستدامة (SCA) عام ١٩٨٤ عندما كان Day George يشرح استراتيجيات صيانة الميزة التنافسية وقام بدراسة الاستراتيجيات المقترحة لاستمرار الميزة التنافسية على المدى الطويل ويعد أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة عندما أشار أنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة فى الاستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة فى البقاء (Hakkak, 2015, 300, Barney, 1991, 99) ، ثم تطور مصطلح الميزة التنافسية المستدامة بجدية عام ١٩٨٥ عندما قدم porter نموذج المعروف فى تحديد استراتيجيات التنافس مثل (استراتيجيات قيادة التكاليف ، والتميز، والتركيز) والتي تم ربطها مع البيئة ، من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المستفيد ، ثم قدم Barney عام ١٩٩١ أقرب تعريف للميزة التنافسية المستدامة مثل استمرارية الفوائد وتطبيق استراتيجيات فريدة لخلق القيمة بشكل غير متزامن مع المنافسين المحتملين غير القادرين على نسخ هذه المزايا. (Reed, 2000,9)

وفي السنوات الأخيرة، انطلق مفهوم الميزة التنافسية كقضية ساخنة فى مجال الاستراتيجيات التنافسية المستدامة وأثير الكثير من الجدل فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة، فالميزة التنافسية المستدامة تعنى بشكل أساسي أن المؤسسة يمكنها إنتاج سلع أو خدمات يبدو للعملاء أنها أكثر قيمة من تلك التي ينتجها المنافسون الآخرون (Hakkak, 2015, 299). كما تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع عرفت أيضا للجماهير تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من جهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز(السلمي، ٢٠٠١، ١٠٤) .

وأضاف أحر بأنها خاصة أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات (الزعيبي، ٢٠٠٥، ١٣٧).

وفي نفس السياق تناولها أحر بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستثمار الأفضل لإمكانيات والموارد الفنية، والمادية التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها، التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية (أبو بكر، ٢٠٠٦، ١٤).

كما عرفت بأنها تنفيذ استراتيجية لخلق القيمة لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين ؛ أو أنها تنفيذ لاستراتيجية إنشاء القيمة التي لا يتم تنفيذها في وقت واحد من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين وعندما تكون هذه المنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد ذلك (Sriwidadi, 2016, 38).

ويرتكز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على البنية الترابطية، والسمعة، والابتكار، والأصول الاستراتيجية، فالميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبيين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق أخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (Kuuml, 2011, 52).

ومن ثم تعد الميزة التنافسية المستدامة مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة، بمعنى امتلاكها مجموعة من القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها، والتي تتمتع بها المؤسسة والتي يمكن من خلالها تقديم قيم أكبر ورضا أكبر للعملاء عن ما يقدمه المنافسون، وتمكنها من تحقيق التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات، بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويقال عند تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة ، يجب الانتباه إلى موقعها الخارجي ، كما يجب النظر في قدراتها الداخلية ومركزها التنافسي في السوق و التفكير فيها كعناصر تفاعلية ومصادر لكسب التنافسية (Hakkak, 2015, 300).

ومن الجدير بالذكر أن هناك فروقا جوهرية بين الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة، تتضح كالتالي:

- الميزة التنافسية ليست فقط في مواجهة المنافسين الحاليين فحسب وإنما أيضاً تشمل المنافسين الذين من المحتمل دخولهم في مجال الصناعة في المستقبل القريب.
- إن مفهوم الاستدامة للميزة التنافسية لا يتعلق بالمدى الزمني لاستمرار تمتع المؤسسة بهذه الميزة وإنما يتحدد من خلال عدم مقدرة المنافسين الحاليين أو المحتملين (المرتقبين) على استنساخ تلك الاستراتيجية.
- إن الميزة التنافسية المستدامة ليست ميزة مستدامة للأبد وإنما هي ميزة لا يمكن مجاراتها من خلال جهود التقليد من قبل القطاعات الأخرى فهناك التغيرات غير المتوقعة التي قد تجعل ما هو مصدراً للميزة التنافسية المستدامة في وقت ما مصدراً عديم الفائدة بالنسبة للمؤسسة في وقت آخر.
- الميزة التنافسية ليست نقطة وصول يمكن لمؤسسة معين بلوغها ومن ثم التوقف عندها. و يتضح مما سبق أن مضمون الميزة التنافسية المستدامة يركز في قدرة المؤسسة على البقاء في حالة يقظة مستمرة نحو حركات المنافسين لإدراك وفهم سلوكهم وأدائهم المحتمل، وبالتالي تصبح المؤسسة قادرة ليس فقط على مواجهتهم بل والتفوق عليهم، مما يستعدي ضرورة تطوير مهارات التنبؤ التنافسي للمؤسسات الجامعية الجامعة لهذا التفوق.
- فالميزة التنافسية المستدامة بالجامعة عبارة عن منتج ، خدمة أو أي شيء يميز المؤسسة الجامعية عن منافسيها، من وجهة نظر عملائها أو المستفيدين منها وذلك مرتبط بتحقيقه لفترة طويلة من الوقت، وفي نفس الوقت يمتاز بعدم مقدرة المنافسين الحاليين أو المحتملين استنساخ استراتيجيتها.

(٢) أهمية الميزة التنافسية المستدامة للجامعة

تنطلق أهمية الميزة التنافسية المستدامة من كونها تمثل نظاما تتوافر فيه الميزة . كما أنها الوسيلة التي تتمكن المنظمة بواسطتها من اختراق الأسواق للحصول على مركز تنافسي عبر تقديم أفضل المنتجات والخدمات بالوقت المناسب لإشباع رغبات جمهورها وعزو الأسواق.

ومن ثم أصبح تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يحتل مكانة هامة في الكثير من الأدبيات ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي والمستقبلي، والتي تشير إلى أن أغلب المنظمات تسعى لتحقيق المتطلبات الأساسية من أجل تحقيق الاستدامة لميزتها التنافسية (الحدراوى، ٢٠١٥، ٢٣٠).

بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية المستدامة تحقق منفعة طويلة الأمد من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة التي توفر الثقة المالية، والأداء العالي للمنظمة، ويتم بناؤها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يمكن للمنافسين من تقليدها أو محاكاتها، كما تتبع أهمية الميزة التنافسية المستدامة لكونها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بالاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (العكدي، ٢٠١٩، ٤٥).

وبناء على ذلك فإن الميزة التنافسية المستدامة أصبحت من الاستراتيجيات المهمة في حياة المنظمات الساعية نحو تحقيق الريادة، باعتبارها السبيل إلى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المنظمة لبناء مزايا تنافسية وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة (العكدي، ٢٠١٩، ٤٧).

ونظرا لما تشهده المؤسسات الجامعية اليوم من ضغوط وتحديات كبرى، أصبحت التنافسية الشغل الشاغل لمختلف تلك المؤسسات لما لها من أهمية بالغة، وأيضا تعتبر الميزة التنافسية أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المؤسسة الجامعية واستقرار نشاطها.

ومن هنا أصبحت الميزة التنافسية المستدامة هدفا رئيسا تسعى لبلوغه جميع المؤسسات التعليمية باختلاف أنواعها. وأصبحت المشكلة الأساسية التي تواجهها هي مشكلة الاستمرارية والبقاء في السوق التنافسية مما أجبرها على ضرورة امتلاك الأسس الاستراتيجية الداعمة لذلك والتي تتضمن مجموعة من الأهداف والموارد والأفراد القادرين والمتحفزين والمتاحة لهم فرص الأداء المناسبة .

وهنا تجلت أهمية البحث عن استدامة الميزة التنافسية والحصول على حصة سوقية عالية، والاستمرار في تطوير تلك الميزة لإشباع الحاجات المدركة وغير المدركة للمستفيدين

وتقديم قيمة عالية لهم لضمان ولائهم عن طريق تركيز المؤسسة على مواردها الجوهرية والمحافظة على ديمومتها (العكدي، ٢٠١٩، ٤٧).

ولتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة، تحتاج الجامعات إلى التركيز باستمرار على تحديد استراتيجيات المنتج التفاضلي، وبناء أو إعادة تشكيل الكفاءات الأساسية، والحصول على تقنيات فريدة، وتراكم الملكية الفكرية، والتي يمكن تسخيرها جميعاً لجعل الجامعة ناجحة بشكل تنافسي كبير بل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Srivastava, 2013، 48).

كما تعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال ما يأتي: (العكدي، ٢٠١٩، ٤٩).

- قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير.
- تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو، وكما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على استدامتها.
- تشكل الميزة التنافسية المستدامة عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات وغاية الاستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الاستراتيجية
- يتم تحديد أهميتها بوصفها تحدد حاجات ورغبات الزبائن
- تقدم دعماً هاماً يساهم في تحتاج المنظمات
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية.
- تقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.
- خاصة لتحقيق القيمة العليا عن طريق إضافة القيمة للزبائن.
- مقياس مهم للمنظمة التي تبغي البقاء والنمو في ضوء ما موجود من اختراعات واكتشافات مستمرة.
- سلاح استراتيجي، لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المتماثلة عبر تطوير معرفة المنظمة المعنية التنافسية.

كما يذكر آخر أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تتمحور في التالي (العكدي، ٢٠١٩، ٤٧):-

- تمثل مؤشرات لقدرات المؤسسة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين وجذب المزيد من الجماهير.
 - تتمكن المؤسسة من خلالها مواجهة تحديات السوق والمنافسين، بتطوير المؤسسة لقدراتها باستمرار، لتكون أكثر قابلية على استثمار اشباه الفرص.
 - تمثل المؤشر الأكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفردا لإيمانها المطلق بأن أداء اليوم يجب أن يكون أفضل من أمس وإنجاز الغد أفضل من ما نفذ اليوم.
 - ليس ذلك فحسب؛ بل إن الميزة التنافسية للمؤسسة أمر في غاية الأهمية للعديد من الأسباب التالية (أبو حمرة، ٢٠١٧، ٤٣):-
 - تعطي قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، كما تدعم وتحسن سمعة، وصورة المؤسسة في أذهانهم.
 - تتيح للمؤسسة الاستمرار والتجديد، وهذا يمكن المؤسسة من متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
 - تؤثر إيجابيا في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة باستمرار وتطوير على التعامل.
 - تحقق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات في ظل بيئة شديدة المنافسة.
 - تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وأفضلية على المنافسين، وتؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
- ومن هنا فالميزة التنافسية المستدامة بالنسبة للجامعة أمراً في غاية الأهمية لكونه يمكنها من التوظيف الأمثل لإمكاناتها وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبفاعلية وبتكلفة أقل، وبالتالي إنشاء المزايا والحفاظ عليها لفترة طويلة، مما يسهم في رفع ثقة المجتمع كما يسهم في تفردا وابتكارها واستدامتها لفترة أطول بين منافسيها.

بالإضافة لهذا تتضح أهمية وضرورة امتلاك الجامعة للميزة التنافسية المستدامة يزيد من الفرص لتحقيق الجامعة الانتشار والتوسع في تقديم الخدمات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين وطلابها وباحثيها بحيث تلبى وتفوق رغباتهم، مما يضمن الاستقرار النسبي ويطيل من عمرها الزمني، ويزيد من انتشار سمعتها وبالتالي تنصدر الجامعة الريادة الأكاديمية .

(٣) خصائص الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لابد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومتها وبقائها، فالميزة التنافسية تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين (قنديل، ٢٠٠٨، ٦٢).

ولبلوغ الميزة التنافسية المستدامة يتطلب أن تتمتع بمجموعة من الخصائص وتنصب أساسا في كونها تتمتع بـ: (العكدي، ٢٠١٩، ٤٨)

- استمرارية الميزة التنافسية: من خلال استدامتها عبر تمكن المنظمة من بلوغ السبق على منافسيها على المدى البعيد. الممثل للتفوق ، وليس النجاح الخاص بالمدى القصير.
- نسبية الميزة التنافسية: مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الخاصية تجعل فهم الميزات في اطار مطلق يصعب تحقيقه من قبل المنافسين.
- تجدد الميزة التنافسية: أي يجب السعي الجاد من قبل المنظمة نحو تطوير الميزة التنافسية وتجديد وتحسين مخرجاتها على وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة و إمكانات و قدرات و موارد المنظمة من جهة أخرى.
- مرونة الميزة التنافسية: يستوجب أن تتصف الميزة التنافسية بالمنظمة بالمرونة المناسبة من أجل اجراء المبادلات بين المزايا التنافسية احداها بآخر، لا تقل نجاحا وتميزا عن سابقتها بسهولة ويسر وعلى وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تحسين و زيادة قدرات المنظمة .
- تناسبها للأهداف والنتائج: لابد للميزة التنافسية أن تكون مناسبة اثناء استخدامها لبلوغ الأهداف، والنتائج التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها في الأمدين البعيد، والقريب.

بالإضافة لهذا تتمتع الميزة التنافسية المستدامة بعدة خصائص من بينها ما يلي: (عبد الغفور، ٢٠١٥، ٣٠، ٣١)

- تشتق من رغبات وحاجات العملاء
 - تقدم مساهمة ذات أهمية في نجاح الأعمال
 - تقدم المواءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة الخارجية
 - تقدم قاعدة للتحسينات المستقبلية
 - طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .
- وتناول آخر أهم خصائص وصفات الميزة التنافسية المستدامة، تتمثل في التالي (بني حمدان، إدريس، ٢٠٠٧، ٣٥٦):

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
 - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
 - أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .
 - تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمستفيدين أو كلاهما .
 - تؤثر على المستفيدين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للتعامل معها .
 - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .
- وتناول آخر أنه لكي تكون الميزة التنافسية المستدامة فعالة يجب أن تتصف بعدة خصائص من بينها (بن ناقلة، عرابة، ٢٠٠٤، ٥١٦) :
- حاسمة (استباقية) : أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين .
 - إمكانية الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين .
 - مستمرة : أي إمكانية استمرارها خلال الزمن .

ومما سبق يلاحظ أن خصائص الميزة التنافسية المستدامة تضمن شروطا أكثر صلابة وفعالية، وأن كل شرط مقرون بالآخر حيث أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع وهكذا في كل الخصائص.

ومن هنا يتضح أن أهم خصائص للميزة التنافسية المستدامة في الجامعة أن تنبع هذه الخصائص من داخل الجامعة نفسها، و أن تكون مستمرة باستمرار وجود الجامعة وغير مؤقتة أو مقتصرة على ظرف أو وضع معين، مما يدعم جهود بناء الميزة التنافسية

المستدامة في الجامعة.

(٤) أنواع الميزة التنافسية المستدامة

يتطلب فهم طبيعة الميزة التنافسية المستدامة التعرف على أنواعها، ويوجد نوعان رئيسيان من المزايا التنافسية هما :

١. **ميزة التكلفة الأقل** : هي الميزة التي تحققها المؤسسة عندما تكون تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها ، وتستطيع المؤسسة تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة من منافسيها وبالتالي تعظيم أرباحها من خلال تعديل وإعادة تشكيل سلسلة القيمة (أنشطة المؤسسة) وتجزئتها إلى وحدات نشاط استراتيجية، مما يمكنها من معرفة التكاليف ومراقبة عوامل تطورها وبالتالي الوصول إلى خلق ميزة التكلفة الأقل. ولتحقيق مراقبة جيدة للتكاليف والعناصر المرتبطة بها، تلجأ المؤسسة إلى القيام بمجموعة من الأعمال تتمثل في (مراقبة الحجم ؛ مراقبة الإلحاق ؛ مراقبة الرزنامة ؛ مراقبة الموقع ؛ مراقبة الإجراءات ؛ مراقبة التكامل ؛ مراقبة التعلم) (الشيخ، ٢٠٠٤، ٢٦٠).

وبناء على ذلك يجب أن تنخفض التكاليف إلى حد ما الأدنى ، ولن يتحقق ذلك للمؤسسة بصفة آلية ، بل يكون أيضا نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيرتها و عمالها وهذا بتفعيل مجموعة من الإجراءات مثل : التحفيز المادي والمعنوي ، التكوين ، ثقافة المؤسسة... الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدني التكاليف .

٢. **ميزة التمايز**: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون منتجها أو خدماتها ذو خصائص فريدة تجعل المستفيد يتعلق بها ، كما تتميز عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا ، تسمح ميزة التمايز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا، وضمان وفاء الجمهور لمنتجاتها وخدماتها، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند إلى عوامل التفرد، والتي تتضمن: (الحجم؛ الإدماج؛ الإجراءات التقديرية؛ الارتباط الإيجابي بين أنشطة المؤسسة والموردين وقتوات التوزيع؛ الرزنامة؛ التموقع؛ الإلحاق؛ التعلم) (الشيخ، ٢٠٠٤، ٢٦٠).

ولضمان استمرارية ميزة التمايز ، يبقى ذلك مرهون بمدى توافر مهارات وقدرات ابداعية عالية المستوى لدى قادة تلك المؤسسات وكافة العاملين بها ، والتي تسهم في تحقيق التفوق والتميز في الأداء .

وهناك تصنيف آخر لأنواع الميزة التنافسية سمي بنظرية القوى الاستراتيجية الدافعة، حيث أضاف إلى الميزتين السابقتين وكنتيجة لهما ميزتين إضافيتين هما (الزعيبي، ٢٠٠٤، ٦٣-٦٤):

١.ميزة النمو: تتحقق نتيجة القيام باستثمار كبير بالقياس إلى السوق مما يسمح بالتوسع في الحجم والعلاقات ومجالات عمل المؤسسة ، وهذا ينعكس في زيادة حصتها السوقية ومعدلات نموها والتفوق على المنافسين .

٢.ميزة التحالف: تشير إلى الترتيبات التنظيمية والممارسات العملية التي تنفذها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الدفاعية أو الهجومية ، ومعرفة وتجنب القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال .

ومما سبق يلاحظ أنه عندما تمتلك المؤسسة الجامعية تلك المزايا تستطيع توجيه وتوظيف الجهود المبذولة في اتجاه الاستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها ، ويحول دون إهدارها وتضييعها والتحكم الجيد في العوامل التي تؤثر على الميزتين، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة.

يستنتج مما سبق أنه بإمكان الجامعة أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج/الخدمة في مواجهة المؤسسات الجامعية المنافسة.

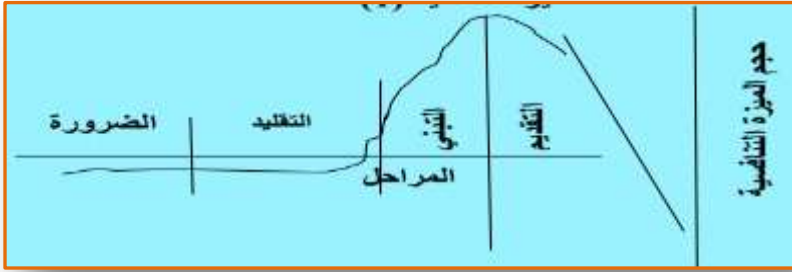
(٥) دورة حياة الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة

حتى تكون الميزة التنافسية مستدامة ولها فعالية عالية يجب أن تكون لها دورة حياة متمثلة في عدة مراحل كما بالشكل التالي (خليل، ١٩٩٨، ٨٦):

١. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارًا أكثر فأكثر.

٢. مرحلة التيني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار.

٣. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
٤. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.



شكل (٤) يوضح دورة حياة الميزة التنافسية المستدامة
المصدر: (خليل، ١٩٩٨، ٨٦).

ويتضح من الشكل السابق أن دورة حياة الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم تليها مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة التي تستدعي ابتكار ميزة جديدة لتخفيض التكاليف أو تدعيم ميزة المنتج، وهنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق أكبر قيمة للجمهور المستفيد من خدماتها.

ومما سبق يستنتج أنه بإمكان المؤسسة الجامعية تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، في مواجهة المؤسسات المنافسة، و تحقيق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق بحيث تتسم بالاستمرارية، وإذ أمكن لها المحافظة عليها من التقليد من قبل الجامعات والمراكز المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر، وتستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها.

(٦) مراحل بناء الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة

اقترح "بورتر" ثلاث مراحل لإعداد وبناء أي ميزة تنافسية ، كالآتي (الزعيبي، ٢٠٠٤ ،
١٤٣ :-)

١. تحلّي بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة : تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (نموذج بورتر للقوى التنافسية) ، فمن خلال دراسة هذه القوى. يمكن تحديد جانبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوى ، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية وبالتالي صعوبة تحقيق عائد على الاستثمار مقبول وصعوبة مواصلة النشاط .

٢. إقرار الاستراتيجية التنافسية : يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الاستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكاناتها .

٣. تطبيق الاستراتيجية التنافسية : يجب أن تنظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الاستراتيجية المناسبة ، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنظمة . بالإضافة لهذا يوضح الشكل التالي المراحل التي تمر بها بناء الميزة التنافسية المستدامة ومدى علاقتها بعامل الزمن كما يلي (البكري، ٢٠١٨ ، ١٩٥-١٩٨):-

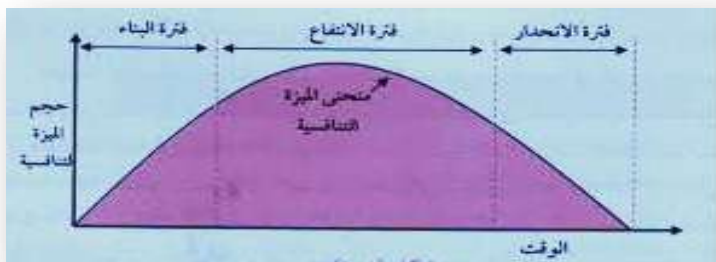
١. فترة بناء الميزة: قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعاً إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات والخدمات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات المجال، وكذلك الأمر متعلق بالجانب الترويجي والمؤثر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج أو الخدمة.

٢. فترة المنافع ، التي تجنيها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح

الفرصة أمام المنافسين في تقليدها بسهولة، وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها، أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها.

فعندما تمتلك المؤسسة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإنه يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات أو تقنيات فنية أو مهارات تسويقية، مثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج Windows والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم.

٣. فترة الانحدار: تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم الاقبال عليها. وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها، امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما يمتلكه المؤسسة وقد يكون مجال السعر أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم والايصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق ... الخ. ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن منحنى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.



شكل (٥) يوضح مراحل بناء الميزة التنافسية المستدامة

The source:(Sharma, 2011, 116).

ويلاحظ مما سبق أنه إذا ما نجحت الجامعة في صياغة استراتيجيتها وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية، فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

تعتمدها لمواجهة المنافسين في مجالها، كما يتضح أن عملية بناء الميزة التنافسية المستدامة ليست بالمهمة السهلة فلا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات والموارد المتاحة في بناءها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة.

(٧) مصادر الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة :

تختلف مصادر الميزة التنافسية من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه وحسب إمكانياتها، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة من الموارد والمصادر .

جدول (٣)

يوضح مصادر الميزة التنافسية المستدامة

فقد أشار البعض إلى أن مصادر الميزة التنافسية تنقسم إلى مصدرين، هما (الزهيري، ٢٠١٢، ٤١):

المصدر	وظيفته
التفكير الاستراتيجي	يعد وسيلة لبناء ميزة تنافسية، يمكن أن تعتمد المؤسسة على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة الاستراتيجية، التميز، واستراتيجية التركيز، والمقصود بالتفكير الاستراتيجي هنا لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمؤسسة، الذي يضمن لها البقاء والنجاح، ومن ثم التفوق، لأنه اقتناص للفرص من أجل استثمارها، واجتباب التهديدات الممكنة التعرض لها
الموارد	يعد مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسي، إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه البد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، ألن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات، ومنها المعرفة التي تشمل كل ما يهم المؤسسة من المعلومات والتقنية والعلمية من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد

بينما ذكر آخر أن مصادر الميزة التنافسية كالتالي(عبد الغفور، ٢٠١٥، ٣٢):

المصدر	وظيفته
مصادر داخلية	هي المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها، كذلك قد تتحقق الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، والتحفيز والبحث والتطوير والابداع والمعرفة
مصادر خارجية	وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية، والمالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها
خيارات استراتيجية	وتتركز في تبني المؤسسة ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين

في حين أورد آخر أن مصادر الميزة التنافسية تشمل (قشطة، ٢٠١٥، ٣٨):

المصدر	وظيفته
الملكية	وتتضمن قدرة المؤسسة على شراء الموجودات التي تسهم في خدمة العملاء بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المؤسسة بمركز قوي في السوق، وحصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أداؤها
الوصول للموارد	ويتضمن هذا المصدر تمتع المؤسسة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المؤسسة بالمهارة المعرفية، والخبرة، والقوة، والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب ذلك أيضا وجود علاقات خارجية للمؤسسة مع الشركاء و السلطات الحكومية
الكفاءة	وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين

ومما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الربط بين المقدرات الداخلية للمنظمة والمقدرات الخارجية وهذا يعني أن مصادر الميزة التنافسية المستدامة داخلية وخارجية، ومن هنا فمصادرها كالتالي (قمري، ٢٠١٧، ٧-٩).

(١) المصادر الداخلية : هي المصادر المرتبطة بالموارد والأنشطة والمهارات، وتتمثل في:
(أ) . الموارد : وتنقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة كما في الجدول.

جدول (٤)

يوضح الموارد الملموسة وغير ملموسة

الموارد غير الملموسة		الموارد الملموسة	
الأمثلة	الموارد	الأمثلة	الموارد
المعرفة الثقة القدرات الإدارية الروتين التنظيمي	الموارد البشرية	قدرة المنظمة على الاقتراض. قدرة المنظمة على توليد الموارد الداخلية	الموارد المالية
الأفكار القدرات العملية القدرة على الانتشار	موارد الابتكار	الهيكل الرسمي للمنظمة والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة	الموارد التنظيمية
السمعة لدى الزبائن الاسم والعلامة التجارية التصورات عن جودة المنتجات ومفعوليتها. السمعة لدى المستفيدين وسوق العمل من حيث الكفاءة والعلاقات والمناخ المتبادلة.	موارد السمعة	أهمية موقع المنظمة تنظيم معدات وأجهزة المؤسسة الوصول للمواد الأولية	الموارد المادية
		الرصيد التكنولوجي مثل البراءات، العلامة، حقوق النشر، الأسرار التجارية	الموارد التكنولوجية

وتسهم الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا كانت تتسم بـ: الندرة، القيمة، صعوبة التقليد، صعوبة الإحلال.

(ب) الأنشطة و المهارات : وتشمل أساسا إدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها، ويؤكد على أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويرى الاستراتيجيون ضرورة تركيز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

(٢) المصادر الخارجية : وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي .

وعلى الرغم من أن كلا المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة إلا انه يعتمد على المصادر الداخلية أكثر فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنظمة فان الميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرة المنظمة على التعامل مع الظروف واستثمار هذه الفرص.

(٨) استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة:

عندما بدأت المؤسسات تواجه المنافسة، بالإضافة لظهور العديد من المنافسين، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، وهي عبارة عن البدائل الاستراتيجية التنافسية التي يتم اعتمادها من بين البدائل المتاحة وتساعد المؤسسات المختلفة على تحقيق أهدافها وتدعيم مركزها التنافسي في السوق من خلالها.

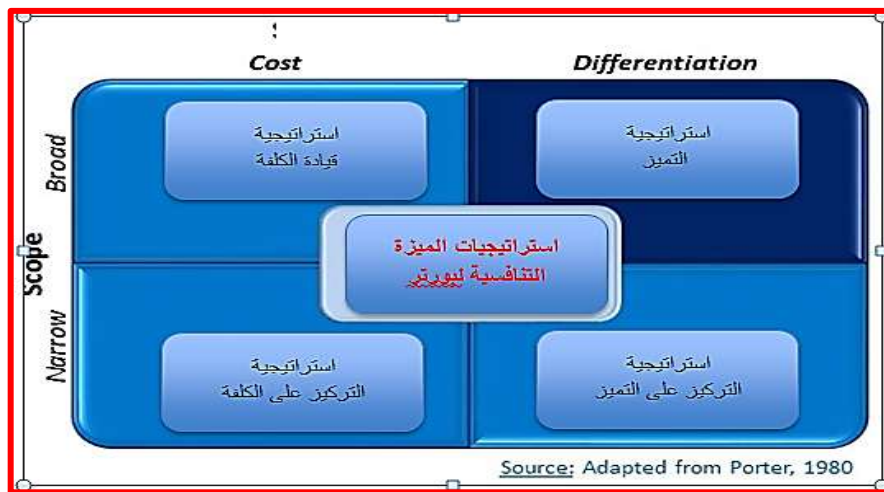
وقد تناول العديد من الباحثين الميزة التنافسية المستدامة بالدراسة والتحليل إلا أن معظم الدراسات تمحورت حول ثلاث استراتيجيات هي (قيادة الكلفة، التميز، التركيز) و التي تبنها (Porter) وسميت بالاستراتيجيات التنافسية العامة (generic competitive strategies) لأنه يمكن لأي منشأة تطبيقها مهما كان نوعها، وقد نما التوجه لتطبيقها بشكل واضح وتم اعتمادها من قبل العديد من المنظمات في أكثر من قطاع كالخدمي والصناعي على حد السواء، وقد ثبت نجاحها ، ومن أشهر هذه الاستراتيجيات التنافسية، ما يلي (Porter, 1990, 39, Porter, 2011, 11-15, دحبور، ٢٠١٠، ١٠-١٢، صالح، ٢٠١٧، ١٦١):

١) استراتيجية قيادة التكلفة (cost leadership strategy) :

هي الاستراتيجية التي تعتمد استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف واختزال وإلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للسوق وتستهدف أسواقا كبيرة بحيث تتمكن من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين . كما تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة ، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول ، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان وغيرها.

ورغم أن قيادة التكلفة تبدو سهلة المثال، إلا أنها تتطلب قدرة فائقة على تحقيق الكلفة الأدنى وخاصة غير المنظورة ، إذ أن السيطرة على كلف الجودة تعد الخيار الأصعب والادق لقيادة الكلفة وسط المنافسين المتزايدين.

ويتضح أن محور استراتيجية قيادة الكلفة حول تخفيض تكاليف الخدمات والمنتجات الي ادنى حد ممكن دون التأثير في مستوي الجودة، وعلى مستوى التعليم الجامعي يقصد بها خفض مصاريف الدراسة في الجامعات سواء أكان للساعات المعتمدة أم الخدمات الأخرى بما يناسب قدرات الطلاب وظروف المجتمع .



شكل (٦) يوضح استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

The source: (Porter, 2011, 11-15)

٢) استراتيجية التمييز (differentiation strategy):

هي الاستراتيجية التي تقوم على إيجاد خصائص فريدة في منتجاتها أو خدماتها بحيث ينظر لها بتقدير كبير من العملاء وتكون متفوقة على ما يقدمه المنافسون .
وتبعا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة ، و يرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة ، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات جودة عالية ، من خلال ادخال التمييز على خطوط الإنتاج القائمة دون الإخلال او التخلي عن ما معتمد في الخطوط الانتاجية للمنظمات المتميزة والمعاصرة ،ومن أجل تحقيق هذه الاستراتيجية لابد من ايلاء الاهتمام الجاد بالجودة أولا لتمكين المنظمة من التمييز على منافسيها بالجودة وبعبءة عن المنافسة بالأسعار .

وعلى مستوى التعليم الجامعي يقصد بها التميز في الخدمة التعليمية على صعيد الخدمة الأكاديمية الجوهرية أو الخدمات التكميلية أو الموقع و المحيط المادي .

- الخدمة الجوهرية (core product): وهو العنصر الرئيس أو الجوهرى للمنتج الخدمي، أى الهدف الذي جاءت من أجله المنظمة للمساهمة في حل المشاكل التي تواجه المستفيدين.

وعلى مستوى التعليم الجامعي يقصد بها الخدمة التعليمية في الجوانب البحثية والتدريسية التي تمثل جوهر وجود الجامعة .

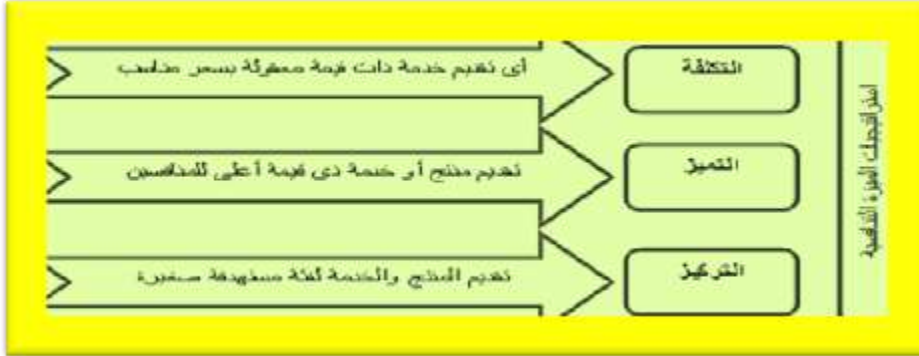
- الخدمة التكميلية (supplementary) : وبها يتم تعظيم المنفعة من المنتج الجوهرى وزيادة قيمته من خلال عناصر تكميلية تدور في فلك المنتج الجوهرى وتتكامل معه.

وعلى مستوى التعليم الجامعي يقصد بها الخدمات التكميلية المرافقة للخدمة التعليمية والتي تشمل المختبرات والمطاعم والخدمات الاستشارية وصالات الألعاب والمكتبات والاتصالات والإنترنت والخدمات المصرفية التي تقدم في الحرم الجامعي .

- المحيط المادي (physical surrounding): والتي تعني تمثيل الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة سواءا كانت داخل المنظمة الخدمية من حيث الآلات

والمعدات والأثاث والألوان أم أي شئ يمكن أن تقع عليه العين أو يشم أو يلمس في أماكن تقديم الخدمة.

وعلى مستوى التعليم الجامعي يقصد بها المباني والقاعات والملاعب والساحات للجامعة



شكل (٧) يوضح أهداف استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة
المصدر: من اعداد الباحثة

٣) استراتيجية التركيز (Focus strategy):

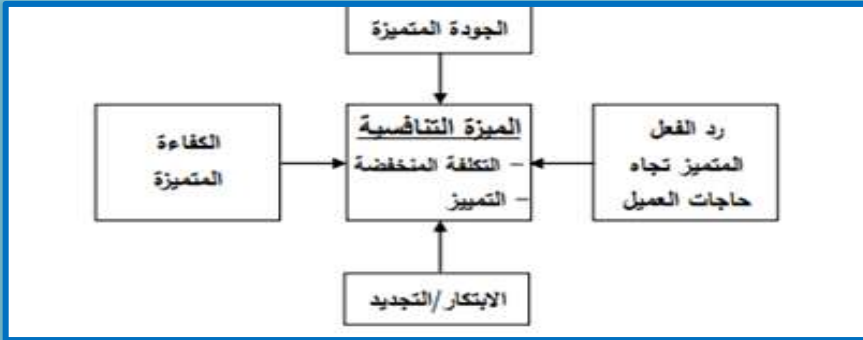
هي الاستراتيجية التي تستند إلى اختيار نطاق تنافسي ضيق ومحدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدود من المنتجات المتقاربة جداً ، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، لتصبح كل من المتطلبات التنظيمية والقدرات والمهارات والموارد المتاحة ركناً أساسياً لنجاح هذه الاستراتيجية من خلال استثمارها بدقة عالية .
وعلى مستوى التعليم الجامعي يقصد بها اختيار أسواق معينة أو برامج تعليمية محددة وتقديم الخدمة لها .

ومما سبق يمكن القول أن استراتيجيات الميزة التنافسية تعد آلية بالنسبة للجامعة للحصول على رؤى حول السوق أي التنبؤ بالتحديات والتهديدات، متضمنة سلوك وأداء المنافسين، ومن ثم تقوم الاستراتيجية التنافسية للجامعة بإنتاج منتج أو تقديم خدمة لا يمكن أن يقدمها المنافسين. لذا فإنها تعد آلية لخلق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة.

(٩) أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة

هناك العديد من الموارد والعوامل التي تساعد على تطوير الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها بالجامعة والتي تعد أبعاداً لها، فقد قام (Hill & Jones) بوضع أربعة

عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية وهي : (الكفاءة، والجودة، والتجديد، والاستجابة لحاجات العميل)، وهي التي تمثل أسس وأركان البناء العامة للمزايا التنافسية والتي من خلالها يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها ، ويمكن تفسير هذه العوامل فيما يلي (SEYYED, 2017, 187، شارلزهل، ٢٠٠١، ١٩٦-٢٠١):



شكل (٨) يوضح أبعاد المزايا التنافسية المستدامة
المصدر: (شارلزهل، ٢٠٠١، ١٩٦)

(١) الكفاءة المتميزة:

والكفاءة تشير إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات. و يتم قياسها من خلال تقييم إنتاجية الموظفين. ويساعد هذا على تنظيم تحقيق ميزة تنافسية من خلال توفير التكاليف ، وتُعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الجامعة، إذا أنه لا بد من سعى الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الأخرى المنافسة.

إذ تشير الكفاءة إلى حسن استغلال الموارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات ، وتقاس كفاءة أية منظمة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وإن أهم مكونات الكفاءة لأي من المنظمات يتجسد في إنتاجية الفرد الذي يعد أحد الموارد المهمة في المنظمة ، فإذا ما حققت المنظمة مستوى عالي من إنتاجية الفرد ستحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج ، أي أن هذه المنظمة ستمتلك مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

ويحتاج تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة توافر عدة متطلبات حيوية، تتعلق بالبرامج الدراسية، وتوافر خصائص معينة في أعضاء هيئة التدريس، وأن تمتلك الجامعة تقنيات وأوعية معلومات وتجهيزات مادية وبحثية متنوعة وعلى درجة عالية من التقدم ومواكبة لسوق العمل، بالإضافة لتوافر نمط إدارة ديموقراطي إبداعي يهتم بالتمكين والتدريب لكافة الكوادر بالجامعة .

(٢) الجودة :

فمعظم الباحثين يجادلون بأن الجودة يتم تعريفها من قبل العملاء ، وهو الرضا ، ويمكن أن تحسن الميزة التنافسية للخدمات، كما يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً، حيث أن الجودة بالتعليم تعني الجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع وسوق العمل بكافة فئاته.

كما تشير الجودة إلى إمكانية الاعتماد والوثوق بالسلع والخدمات التي تطرحها المنظمة لإنجاز الوظائف التي صممت من أجلها ، وهنا يتضح التأثير المضاعف للجودة العالية في بناء المزايا التنافسية، من خلال توفير منتجات عالية الجودة مما يزيد من قيمتها في نظر المستفيدين .

ولقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير فاهتمام الكثير من المنظمات بجودة الخدمة أو المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، بل أصبح أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار .

لكي يتحقق التميز لابد من مراعاة التميز في المجالات التالية :

- الموارد المالية: وهي امتلاك الجامعة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة متميزة عن منافسيها، بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار. نتاج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل الجامعة إلى.
- الموارد المادية: وهي تقريبا ذات جودة عالية وسعر حد امتلاك أدوات وتجهيزات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالباً منخفض.
- الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري من إيجاد التميز للجامعة.

- الإمكانيات التنظيمية: وهي قدرة الجامعة على إدارة أنظمتها البشرية، والتسويقية بفاعلية لسد احتياجات عملائها.

٣) الإبداع/الابتكار :

ويعد الابتكار هو عامل رئيس في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن ثم فالابتكار عامل بناء للكفاءة، كما يمنح مزايا فريدة للمنظمات التي لا تضاهى من قبل المنافسين. كما يُعد الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية على اعتبار أنه يمثل عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة، تتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل.

أما الابتكار أو التجديد فيشير إلى ما هو جديد أو حديث ومتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو منتجاتها، وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة .

لذلك فإن الابتكار يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجه بواسطة الابتكار والتجديد، ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئا منفردا، شيئا يفتقر إليه منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها عن منافسيها .

٤) الاستجابة للجمهور والمستفيدين :

يعد المستفيدين هم الجوهر، ويتطلب من المنظمة تحقيق مستوى عال من الاستجابة لهم، ونتيجة لذلك القيمة المتصورة من العملاء سوف تجلب ميزة تنافسية للمنظمة. ويمكن تحقيق رضاهم من خلال الجودة العالية وابتكار المنتجات والخدمات الشخصية لتلبية الطلبات الفريدة لهم مما ينتج عن هذا البُعد الولاء .

ويتطلب هذا البعد تحقيق المرونة أى تكيف الجامعة مع التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرة الجامعة على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغيير في احتياجات المستفيدين.

أما الاستجابة لحاجاتهم تعد من أسس بناء المزايا التنافسية وذلك لأنه يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين ، ومن ثم تحديد

واشباع حاجات جمهورها ، عند ذلك تصبح منتجاتها ذات قيمة أكبر فيساعد ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية .

كما أن عملية تحسين جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات المستفيدين، كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المؤسسات الأخرى وتحقيق انجاز ما يسمى بالجودة المتفوقة بهدف تحقيق استجابة لحاجات الجمهور الفردية والجماعية .

إن هذه العوامل السابقة تشكل معاً عاملاً مساعداً للمؤسسة لاستحداث مزيداً من القيمة من تمييز في خدماتها بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتفوق عليهم، فقدرت الجامعة على استقطاب الطلبة، وتوفير الدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية. وبالتالي هناك حاجة إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين من الجامعة بأنشطتها وخدماتها.

الخطوة الرابعة : إدارة عمليات الذكاء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة

لقد أظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي له تأثير إيجابي على إنشاء الميزة التنافسية ، لذا فإن الذكاء التنافسي في الجامعة يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية المستدامة (Sriwidadi, 2016, 33).

وهناك العديد من الدراسات (Shujahat, 2017) التي تناولت تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة على أساس مفهوم الذكاء التنافسي كعملية. واعتبرت أخرى أن دقة تقييم البيئة الخارجية لها تأثير كبير على الإدارة الاستراتيجية الناجحة ويجب أن تكون استراتيجيات الأعمال الصحيحة والكاملة مدعومة بالميزة التنافسية (nica-Popa, 2009, 326).

واستكمالاً لهذا الاتجاه وفي سياق استخدام الأساليب والأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ITC)، ظهرت الأهمية المتزايدة لاستخدام المعلومات والمعرفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية وتعزيز قدرة المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام البيانات والمعلومات الجديدة وإدارتها بفعالية (nica-Popa, 2009, 326) ..

في حين تشير نتائج دراسة أن الذكاء التنافسي يؤثر على أداء المؤسسة، كما أن له أهمية كبيرة في عملية إدارة الأداء داخلها، وتستطيع المؤسسة الاستفادة من أدوات الذكاء التنافسي بشكل فعال وتحويل امكانيات المؤسسة الأساسية لميزة تنافسية، كما أن المستويات

العالية من سلوكيات ممارسة الذكاء التنافسي يدعم حصول المؤسسة على مزايا تنافسية، كما تعزز من إنشاء مزايا تنافسية جديدة، وأيضاً تطيل من فترة استفادة المؤسسة من دورة حياة الميزة التنافسية (Sharma, Djiaw, 2011, 113-130).

ومن ثم فقد استخدمت العديد من المؤسسات الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، لكونه جانب مهم يعمل كحلقة أولى في سلسلة التصورات والإجراءات التي تسمح للمنظمة التكيف مع بيئتها. كما يعتبر أداة إدارية جديدة نسبياً ، يؤدي دوراً لدعم المديرين في اتخاذ قرارات أفضل وتخطيط استراتيجي أفضل . التأكد من اكتساب ميزة تنافسية من خلال القدرة على توقع المعلومات، وتحويلها إلى معرفة، وصنعها في ذكاء ذي صلة ببيئة عمل المنظمة ، واستخدام المعرفة المكتسبة منها بالفعل (Boro, 2013) .

كما توصلت إلى أنه إذا تمت إدارة الذكاء التنافسي وتطوير الأساليب والاستراتيجيات الإدارية بالمنظمة ، فيمكن اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وذلك لكون الميزة التنافسية المستدامة تولد من الكفاءات الأساسية التي تحقق فائدة طويلة الأجل للمنظمة (Boro, 2013, 2, 3) .

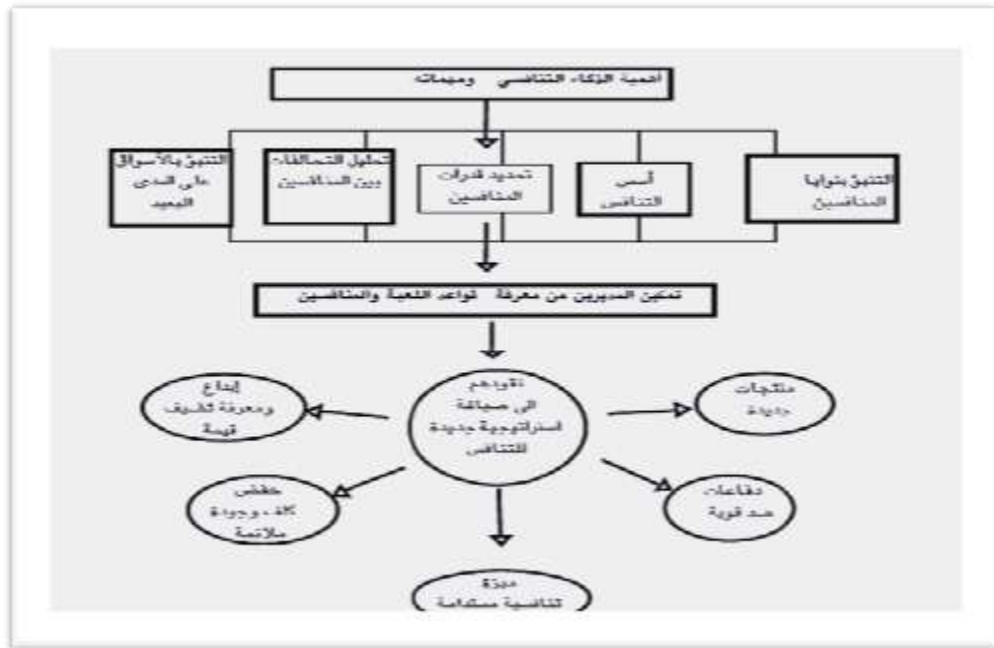
كذلك تتضمن إدارة الذكاء التنافسي جمع المعلومات، الداخلية والخارجية ومن المنافسين، ولكن أيضاً من العملاء والموردين والتقنيات والبيئات وعلاقات العمل المحتملة. فإتم إدارة الذكاء التنافسي لتوفير الإنذار المبكر والمساعدة في توقع تحركات المنافسين والعملاء والحكومات (Boro, 2013) . .

كما تسهم إدارة الذكاء التنافسي بالممارسات في المنظمات التي تشارك بشكل كبير في ذكاء السوق الجديد ، وذكاء المنتج ، وذكاء التكنولوجيا ، وذكاء التحالفات الاستراتيجية. كل هذه الاستراتيجيات المتعلقة بالعملاء النامية والتي تهدف إلى زيادة حجم السوق ومن ثم تسهم في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات (Boro, 2013, 16) .

كما توصلت دراسة إلى أن الذكاء التنافسي يعد أحد الأدوات الفعالة لتقييم البيئات الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية للمنظمة فهي مساهم أساسي ومحوري في عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة. والاستخدام الجيد لعملياتها الإدارية وخطواتها يمكن أن يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية (Shujahat et al., 2017, 55-93).

كما يوضح من الشكل التالي أهمية العلاقة بين المتغيرين موضحة دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لكونه يساعد في التنبؤ بنوايا المنافسين والتنبؤ بالأسواق على المدى البعيد وبالتالي يهتم في تمكين القيادات من معرفة ما يدور في العالم المحيط به واتجاهات المنافسين مما تمكنه من صنع ووضع استراتيجية للتنافس جديدة وبالتالي تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما أكدت دراسة أخرى أن إدارة الذكاء التنافسي تعد مصدرًا أساسيا وألية أساسية للميزة التنافسية المستدامة ، " من خلال تمكين المنظمة من التطوير والتنفيذ والمراقبة، وتلك الاستراتيجيات هي التي تخلق وتحمي قيمة المساهمين على المدى الطويل، فهو مساهم ذو قيمة ويعزز أداء، وعملية تطوير الاستراتيجية، تركز على تحديد وتطوير و استدامة الموارد والقدرات التي تخلق ميزة تنافسية. كما يمكن أن يكون لإدارة الذكاء التنافسي تأثير قابل للقياس على كل من الأنشطة الجارية والأداء طويل الأجل للمنظمة. بالإضافة لهذا تمكن المنظمة من إدارة الفرص والمخاطر الناشئة بشكل استباقي، مما يؤكد على كونها أداة وألية لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة (Waithaka, 2016, 214).



شكل (٩) يوضح أهمية ودور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المصدر: (صالح، وآخرون، ٢٠١٠، ٣٣٢).

ولكي تستطيع مؤسسات التعليم الجامعي أن تنافس بكفاءة وتحقق ميزة تنافسية ومستدامة أيضا ، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين على حد سواء، مما يساهم في تحقيق تلك الميزة التنافسية المستدامة. ويتحقق هذا من خلال جميع موارد الجامعة فهي قادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة. عندما تتضمن تلك الموارد أربع خصائص كالندرة والقيمة واستحالة التقليد واستحالة الاستبدال. تنقسم الموارد SCA المحتملة إلى الموارد المالية والمادية والقانونية والبشرية والتنظيمية والمعلوماتية والعقلانية. حتى تصبح الميزة التنافسية في الموارد ميزة تنافسية. تجمع المنظمات بين الموارد والمهارات مع الكفاءات الأساسية حتى تتمكن من إنشاء ميزة تنافسية مستدامة بنجاح بطريقة متسقة وفريدة من نوعها (Hakkak, Ghodsi, 2015, 300).

ومما سبق يتضح أن إدارة عمليات الذكاء التنافسي من تخطيط وجمع وتحليل واتصال ونشر واتخاذ قرار وتقييم وتعدية راجعة، قادرة على تطوير ثقافة وهيكل العمل بالمؤسسة الجامعية وتطوير مزايا تنافسية مستدامة، مع الأخذ في الاعتبار أن الجامعة الآن في سوق تنافسية أصبح تحقيق الميزة التنافسية أمر حتمي، من خلال الاستغلال الأمثل لإدارة الذكاء التنافسي بعملياته، وفي الوقت الحالي والظروف الراهنة فالجامعة مجبرة أن تستغل كافة عملياتها وشبكاتنا لتطوير رؤى قابلة للتنفيذ خاصة في ظل البيئة الأكثر تنافسية من أي وقت مضى لمواجهة تحديات فيروس كورونا المستجد وما بعده من تحديات وأزمات تواجه مؤسسات التعليم الجامعي .

الخطوة الخامسة : الجهود والمبادرات المصرية في إدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعات

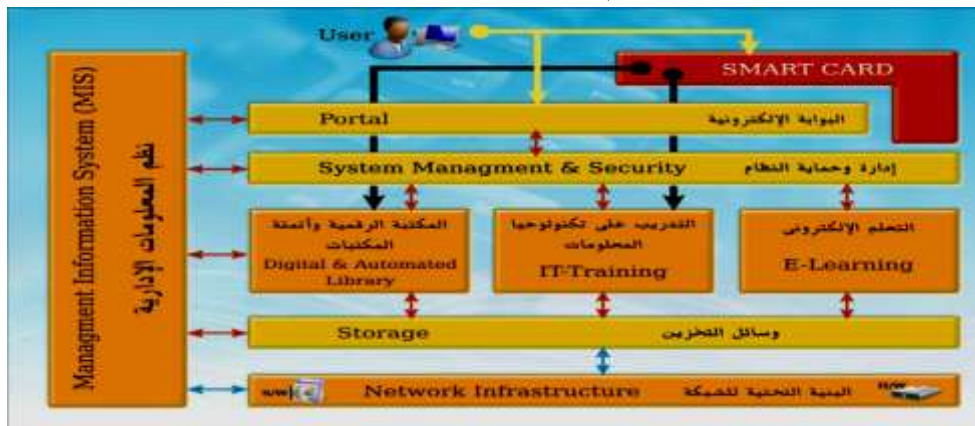
(تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية)

شهدت المنظومة القومية للتعليم الجامعي في مصر خلال الفترة الأخيرة، العديد من المبادرات والجهود المبذولة في إطار تحسين الأداء المعلوماتي والتكنولوجي للجامعات المصرية بوجه عام، وتحسين نظم المعلومات الإدارية بصفة خاصة ، ومن بين هذه الجهود قامت الجامعات المصرية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات في مختلف المؤسسات التعليمية بها، فقد اهتمت وزارة التعليم العالي لمصر في عام ٢٠٠٥م بتمويل وتنفيذ العديد من المشروعات المهمة ضمن مشروع تطوير التعليم العالي ، كان منها مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا

المعلومات (ICTP) (Information and Communication Technology Project) والذي يهدف إلى " إنشاء مركز معلومات إداري متخصص بكل جامعة، ومجهز بالأجهزة والكوادر الفنية المدربة لدعم تشغيل التطبيقات، وتم التعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة في مارس ٢٠٠٧م على تطوير نظم المعلومات الإدارية الخاصة بنظام شؤون الطلاب (بما يشمل إعداد الجداول الدراسية، وأعمال الامتحانات والكنترول في نظامي السنوات الدراسية والساعات المعتمدة)، ونظام الدراسات العليا، ونظام شؤون أعضاء هيئة التدريس، فقد قامت الشركة بتوريد هذه التطبيقات وتشغيلها في حوالي ٢٠٢ كلية داخل ١٥ جامعة مصرية" (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠١٠، ١، ٢).

وبصفة عامة يقوم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP) بتمويل عدد من المشروعات بالجامعات والمجلس الأعلى للجامعات بما يعمل على تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجهات المستفيدة وتفعيل استخدامها بما يفيد عمليات التعليم والإدارة، ويمثل الشكل التالي صورة التكامل بين المشروعات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات.

وقد قام مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات الإدارية بالجامعات (ICTP) بتمويل مشروعات نظم المعلومات بهدف إنشاء مركز معلومات إداري متخصص بكل جامعة ومجهز بالأجهزة والكوادر الفنية المدربة لدعم تشغيل التطبيقات.



شكل (١٠) يوضح التكامل بين نظم المعلومات الإدارية بالجامعة

وتفعيلاً للدور المقرر لمشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي (ICTP)، باعتباره أحد العناصر الرئيسية في اتفاقية القرض بين مصر والبنك الدولي للإنشاء

والتعمير (اتفاقية القرض رقم EGT 4658 والتي تم تصديق مجلس الشعب عليها بتاريخ ١٨ يونيو ٢٠٠٢) والذي يهدف إلى دعم وتمويل المجالات ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية لمشروع تطوير التعليم العالي، لذلك فإن تمويل مشروعات تطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعات يرفع من كفاءة النظام الإداري بمؤسسات التعليم العالي بما يعود بالفائدة على جودة وكفاءة التعليم المقدم.

ويعد الهدف الرئيسي لهذا المشروع هو إنشاء نظام معلومات إداري متكامل الذي يمكننا من ميكنة العمليات الجارية الحيوية داخل الجامعة. ويمكن لهذا أن يتحقق من خلال (مشروع نظم المعلومات الادارية، موقع الكتروني):

- دعم اتخاذ القرار.
- تحسين الخدمات المقدمة لكل من الخريجين والطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- تحسين دقة متابعة وإدارة بيانات الطالب داخل الجامعة.
- تحقيق انسيابية العمل داخل إدارات الجامعة المختلفة.
- بناء علاقات قوية ومستمرة داخل وخارج الحرم الجامعي.
- ومن أهم إنجازات المشروع ما يلي (مشروع نظم المعلومات الادارية، موقع الكتروني):-
- مركز لنظم المعلومات الإدارية بالجامعات مزود بالأجهزة والكوادر الفنية المدربة والقادرة على متابعة التشغيل
- تطوير نظم موحدة لشئون الطلاب والدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والجداول الدراسية والكنترول وأعمال الامتحانات على مستوى جميع الجامعات، وربطها بالتنسيق الإلكتروني والمجلس الأعلى للجامعات.
- تم تحميل جميع اللوائح والطلاب المقيدون بالكلية، كما تم توفير أجهزة الكمبيوتر والطابعات والمساحات الضوئية اللازمة للعمل.
- إنشاء نظام معلومات إداري قوي وفعال.
- تحقيق التكامل بين نظم المعلومات الإدارية المتطورة والأنظمة الأخرى المتاحة من وزارة التنمية الإدارية.
- إعداد البيانات إلكترونياً بحيث تشمل إدخال وتحويل البيانات.
- التدريب الجيد لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بإدارات الجامعة المختلفة.

- التدريب المتكامل للفريق التقني لإدارة وصيانة النظام على أن يكون هذا الفريق قادراً على تعديل النظام للوصول للهدف الرئيسي للمشروع وهو نظام إلكتروني متكامل لإدارة جميع العمليات الإدارية داخل كليات الجامعة وإداراتها المختلفة.
- ولضمان الاستفادة من المشروع تم مراقبة جودة المشروع واستراتيجية ومنهجية الرصد ستكون فعالة من خلال المساهمة في جميع الأنشطة التي ستقام في المشروع بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: (مشروع نظم المعلومات الادارية، موقع الكتروني):
- ✓ استمرار مراجعة وتتبع أهداف المشروع وأنشطته اليومية.
- ✓ التحكم في النظام من خلال معايير ومقاييس لضمان الجودة والأداء المتكامل.
- ✓ تطبيق برامج تقييم من أجل التحسين المستمر.
- ✓ تحليل البيانات المجمعة واستعراض الوثائق المطلوبة.
- ✓ رصد وتحديد المشاكل المتعلقة بتطوير المشروع من خلال إدارة المعلومات، وتحليل البيانات وإعداد التقارير
- ✓ تطبيق نظام ضمان الجودة عن طريق مؤشرات لتحديد مواطن الضعف والقوة بالمشروع وأنشطته المختلفة.
- ✓ عمل نظم مماثل للنظام المطلوب لإدخال البيانات في جميع الإدارات التي تخدم أعضاء هيئة التدريس.
- ✓ عمل نظام مماثل للنظام المطلوب لإدخال البيانات الخاصة بشئون الطلاب في مختلف الكليات.
- ✓ إدخال جميع بيانات الطلاب من الملفات الخاصة بهم في الكليات المختلفة.
- ✓ إدخال جميع بيانات أعضاء هيئة التدريس من الملفات الخاصة بهم في إدارة الجامعة.
- ✓ مراقبة الجودة من خلال لجنة متخصصة لتقييم مدى التقدم في إنجاز سير المشروع وتطبيقاته.
- ✓ تقييم الجودة يجب أن يشمل جميع الأنشطة المدرجة في المشروع من خلال:
- ✓ وضع معايير لجودة وكفاءة البنية التحتية للمشروع.
- ✓ الربط بين كليات جامعة عين شمس لتجميع البيانات بشكل مركزي وتقييمها عن

معايير الجودة.

ومما سبق يلاحظ مدى الجهود المبذولة نحو الاهتمام بتنفيذ مشروعات تطوير تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية، خاصة مشروع نظم المعلومات الإدارية الأكثر قربا من مفهوم الذكاء التنافسي، والتي تتضمن عملياتها كجمع ومعالجة المعلومات التي تدعم القرارات اليومية داخل الجامعات.

ويلاحظ أن الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية بالجامعة شمل تطبيق تكنولوجيا المعلومات واقتصر على جمع البيانات من بيئتها الداخلية فقط وتخزينها لإنشاء قاعدة بيانات أساسية بكل جامعة، دون أدنى استفادة من تلك البيانات وذلك بتحويلها إلى معلومات قيمة، بالإضافة لقصور المشروع في جمع ومعالجة بيانات عن بيئتها الخارجية المحلية والإقليمية والعالمية والتي تسهم في رفع الأداء ودعم القرارات الاستراتيجية الاستباقية وتحقيق قيمة مضافة حقيقية للجامعة مما يمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بين الجامعات الأخرى .

وبعد استعراض موجز لأدبيات إدارة عمليات الذكاء التنافسي، والميزة التنافسية للجامعة، وتناول أبرز الجهود والمبادرات المصري

ولتطبيق وإدارة عمليات الذكاء التنافسي تحت مسمى نظم المعلومات الإدارية بالجامعة، تقدم الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق نموذج لإدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومواجهة تحديات فيروس كورونا بالجامعات المصرية، كما ينضح في التالي.

الخطوة السادسة : مجموعة من الإجراءات لإنشاء وحدة إدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة Competitive Intelligence Management Unit (CIMU) وتحقيق

الميزة التنافسية المستدامة ومواجهة تحديات فيروس كورونا بالجامعات المصرية.

في البداية يتم تناول مقترح لإنشاء بنية تنظيمية جديدة داخل الجامعة تسمى وحدة إدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة كنموذج عملي تطبيقي لإدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة، وتتضمن داخلها الخطوات الإجرائية للتطبيق من خلال عرض خطوات إنشاء هذه الوحدة ، وظائفها وعملياتها الإدارية، ومتطلبات نجاح الوحدة المقترحة، بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.....

١) خطوات ومراحل إنشاء وحدة إدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة (CIMU)

من أجل إنشاء وحدة إدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة (CIMU) ، من الضروري في البداية أن يتم التخطيط لإنشائها ، وهي مرحلة ذهنية تسبق الإنشاء للوحدة وتتطلب التالي:

- تحديد رؤيتها ورسالتها و العمليات والوظائف التي تقوم بها .
- وضع هيكل لهذه المهام يوضح خلاله قنوات التواصل ومصادر المعلومات وغيره.
- كما يتطلب مجموعة مناسبة من السياسات والإجراءات وتعريف للبنية التحتية التي يمكن للموظفين فيها المساهمة بفعالية في العملية برمتهم مما يعزز الهيكل الرسمي وطريق التعاون والمشاركة لكافة موظفي الجامعة في الذكاء التنافسي داخل الجامعة.
- صدور تشريعات تنظيمية من القيادات العليا بالجامعة تنظم عمل الوحدة وهيكلها وقنوات الاتصال بها.
- تنمية الوعي التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الجامعية لأهمية الذكاء التنافسي ودور الجميع في تحقيقه وفي عملياته فهو أمر بالغ الأهمية لنجاح وحدة CIU في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة. وتحقيق هذا يتم من خلال الحلقات والندوات النقاشية لتوضيح الأمر وتعزيز الوعي والمشاركة باستخدام طرق مختلفة من بينها ، الحوافز التقدير أو المكافأة للمساهمات المفيدة .

٢) يتطلب إنشاء الوحدة (CIMU) الاستعانة والاستفادة من بعض النماذج المعتمدة لمؤسسات ومختلفة والخبراء في المجال.

ويتم إنشائها عبر خمس مراحل أساسية، كما هي موضحة في الشكل التالي:

١. المرحلة التمهيديّة:

تهدف هذه المرحلة إلى تقييم ضرورة إنشاء هيكل الوحدة (CIMU) وأن يكون مناسب للجامعة نفسها من خلال تحليل كفاءة الجامعة في معالجة المعلومات. مع ضرورة تحديد الفجوة التي قد توجد بين تصوراتهم عن البيئة الخارجية والواقع. في النهاية ، يجب أن تحدد هذه المرحلة بوضوح الموقف الذي يجب اعتماده وأهداف إنشاء الوحدة.

٢. مرحلة بناء الهيكل والسياسات (بناء الرؤية والرسالة)

هي المرحلة الثانية وهي مرحلة حاسمة للغاية ، لأنها مسؤولة عن تعريف مكونات العملية بأكملها، يتم خلالها تحديد مصادر وأساليب جمع المعلومات ، والقدرات البشرية المؤهلة لذلك ، والهيكل الإداري والبنية التنظيمية للوحدة ، ووضع لائحة تنظيمية وسياسات لعملها وتحديد للوظائف والمهام وقنوات الاتصال.

٣. مرحلة بناء الوعي والثقافة الذكائية والتنافسية

تبدأ خلال هذه المرحلة الانطلاق العملي لبناء ثقافة العمل داخل الوحدة. إنها خطوة مهمة للغاية لأنها تتعامل مع ثقافة الوحدة (CIMU) داخل الجامعة ويجب أن تأخذ في الاعتبار القضايا الأخلاقية والقانونية من أجل ضمان نزاهة إجراءات عمل الوحدة وتتم من خلال عمل لقاءات وورش عمل متعددة.

٤. مرحلة تنظيم العمل والتوظيف

تختص هذه المرحلة باختيار الخبراء الذين سيتم توظيفهم لتطوير وإدارة وحدة (CIMU) داخل الجامعة ممن لديهم القدرات والكفاءات الضرورية.

٥. مرحلة التقييم والمراجعة المستمرة

من أجل ضمان كفاءة وفعالية عمل الوحدة ، من الضروري تقييمها باستمرار.



شكل (١١) يوضح مراحل إنشاء وحدة إدارة الذكاء التنافسي بالجامعة (CIMU)

٣) هيكل وحدة إدارة الذكاء التنافسي بالجامعة ووظائفه

يتم تقسيم وحدة إدارة الذكاء التنافسي بالجامعة إلى سبعة أقسام تمثل عملياتها الأساسية ، ويقوم كل قسم بمهام العملية الموكولة إليه في تناسق وانسجام فيما بينهم كالتالي:

١. تحديد القضايا/التحديات التي تواجه الجامعة:

في هذه المرحلة ، يجب إعطاء إجابة للأسئلة التالية ، "ما هو نوع الذكاء المتوقع ولمن ؟؛ كيف سيستخدمون الذكاء التنافسي؟ ومتى يحتاجونه؟". بمعنى من الفئة المستهدفة أو الجمهور المستفيد من الخدمات التي تقدمها الجامعة جراء هذه العملية سواء طلاب أعضاء هيئة تدريس باحثين مؤسسات مختلفة بالمجتمع الخارجي، ثم الانتقال للتساؤل عن الأفراد القائمين بهذه العمليات الذكائية من جمع وتحليل وتواصل وغيره من كافة العمليات التالية، ثم تحديد الوقت المناسب لكل مرحلة تمر بها عمليات الذكاء التنافسي بمعن التخطيط لكل مرحلة وتحديد الهدف و الأفراد القائمين وتحديد الوقت المناسب.

٢. تحديد مصادر البيانات التنافسية للجامعة:

بعد إجراء المرحلة الأولى وتحديد جميع قضايا العمل الخاصة بالجامعة ننتقل إلى ما هي أهم المعلومات التي نريد معرفتها وتساعدنا في تحقيق الأهداف ومن ثم تتم متابعة تطور وتغير لهذ المعلومات بصفة مستمرة مع العالم المحيط الخارجي المحلي والعالمي، ومن الضروري تحديد واستخدام أى المصادر الرئيسية للبيانات التنافسية والتي يتم الاعتماد عليها ونسبة مصداقيتها وشرعية جمعها من عدمه .

ومن أهم المصادر الرئيسية لبيانات الذكاء التنافسي هي: الموظفون الداخليون بالجامعة- الطلاب - الخريجين- مؤسسات المجتمع الخارجي محليا وعالميا ، والبيانات التي تمتلكها الجامعة نفسها حول وضعها وامكاناتها الحقيقية كبراءات الاختراع و / أو البحوث ومراكز ومكاتب وتخصصات الجامعة ومراكز التدريب... و تأتي هذه المعلومات عبر عدة وسائل ومن ثم تقوم الجامعة بتنظيمها بشكل يسهم في تبني ميزة تنافسية لها .وبطريقة أخرى يتم جمعها من خلال المقابلات مع الخريجين والمجتمع والجمهور ورجال الأعمال ويجب أن تكون الجامعات على دراية بالاتصالات التي تجريها مع المجموعات والأفراد الخارجيين، وكذلك مع المنافسين الخارجيين في الجامعات الخاصة والصحافة وكافة وسائل الإعلام .

٣. تجميع البيانات وتنظيمها:

في هذه المرحلة ، يتعين على الجامعة تصنيف جميع البيانات التي تم جمعها حتى يمكن تخزينها واسترجاعها بشكل منطقي. ويتم تقسيمها لثلاث فئات رئيسية: بيانات خاصة بالجامعة نفسها كمية ونوعية، وبيانات حول الوضع الخارجى والمنافسين من جامعات أخرى منافسة ومراكز بحثية ومراكز تدريبيه، وبيانات خاصة بسوق العمل محليا وخارجيا و يتم جمعها من جمهور المستفيدين من خدمات الجامعة ..

٤. إنتاج معلومات ذكائية:

في هذه الخطوة الرابعة ، يتعين على الجامعة فيها التحقق من جميع البيانات مع وتوثيقها والتأكد منها ومن صلاحيتها وتناسبها مع الهدف العام، ويتم تقييمها ومدى قربها أو بعدها منه . فهي مرحلة إنتاج معلومات جديدة من البيانات التي جمعها ونستطيع الاستفادة منها في الذكاء التنافسي وفى اتخاذ قرارات هامة وبالتالي تسمى معلومات ذكائية.

٥. التواصل مع صناع القرار بالجامعة:

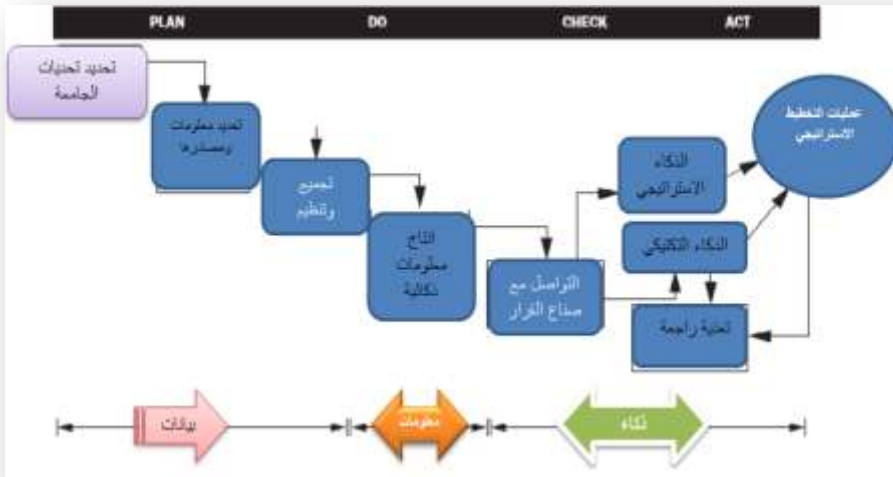
في هذه المرحلة، سيتم نقل جميع المعلومات الذكائية التنافسية السابقة لصناع القرار، ثم يتم جمع و تحليل المعلومات التنافسية و استخدامها لاتخاذ القرارات..

٦. دعم مدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعة:

هذه هي الخطوة السادسة من العملية وتتميز بضرورة التأكد من أن المعلومات التي يتم توصيلها إلى صانعي القرار هي عنصر أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي ولها دور حقيقي فيه.

٧. إعادة التقييم وتقديم الملاحظات:

هي المرحلة السابعة والأخيرة من إدارة الذكاء التنافسي، في هذه المرحلة ، يمكن للمستخدمين تقييم أهمية المعلومات ومدى قوتها وشمولها. هذه المرحلة مهمة للغاية لأنها يمكن أن تساعد في توضيح احتياجات الجامعة ، وتحديد المعلومات الرئيسية المفقودة واقتراح مجالات جديدة للتحقيق والبحث عنها وهي مرحلة تغذية راجعة للعمليات الإدارية المختلفة للذكاء التنافسي ، وتبدأ العملية من جديد وهكذا في دائرة مستمرة.



شكل (١٢) يوضح هيكل وظائف وحدة إدارة الذكاء التنافسي (CIMU) بالجامعة
٤) متطلبات نجاح وحدة إدارة الذكاء التنافسي بالجامعة (CIMU) في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة للجامعة ، ما يلي

✓ عند إنشاء الوحدة يتطلب الأمر في البداية تحديد الرؤية والرسالة والأهداف أي وضع استراتيجية عمل هدفها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، وتتضمن السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والريادة الأكاديمية للجامعة.

✓ يتم تحليل نقاط القوة والضعف كأحد عمليات الذكاء التنافسي..... كيفية تحويل تلك الفرص والاستفادة من نقاط القوة لديها لإيجاد الميزة التنافسية التي قد تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية المنافسة

✓ دراسة السوق المحيط لمعرفة حجم وإمكانات المنافسين ومتطلبات المستفيدين وهي عملية جمع وتحليل المعلومات حول البيئة الخارجية بصفة مستمرة والتوقع والتنبؤ بما سيحدث.....

✓ توثيق العلاقات والروابط مع المجتمع المحلي بكافة مجالاته مدارس بنوك مستشفيات محاكم متاحف صيدليات دور عبادة مصانع وشركات ، لتيسير الإجراءات والتوصل للمعلومات من مصادرها. وإبرام اتفاقيات وشراكات معها لجوانب الاستفادة للطرفين، وتقديم الاستشارات الإدارية والبحثية والقانونية وغيرها.

- ✓ الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الذكاء التنافسي والتكنولوجيا المتقدمة، التواصل الجيد مع المنافسين الأقوياء من جامعات خاصة ومراكز تدريب ومرتكز بحثية وعقد شركات واتفاقيات وتبادلات للاستفادة بل والتفوق
- ✓ التواصل الجيد والفعال مع الجمهور المستفيد من الجامعة سواء أفراد أو مؤسسات أو خريجين ومتابعيهم للتعرف على جوانب القوة والضعف .
- ✓ عقد العديد من الندوات مع أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والعاملين وكذلك المجتمع المحلي، للتعريف بأهمية الذكاء التنافسي بالجامعة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة وفي التغلب على الأزمات .
- ✓ وضع بوابات إلكترونية وصفحات للجامعة تعرض فيها تسويق لخدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية بشكل مثير وفعال وعرض الانجازات وبراءات الاختراعات والجوائز .
- ✓ فتح باب المشاركة لكافة الفئات المجتمعية في الإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم حول تطوير أداء المنظمة المعلوماتية بالجامعة.
- ✓ لا يتم اتخاذ أى قرار بالجامعة إلا بالرجوع لوحدة الذكاء التنافسي بالجامعة والرجوع لها بفترة زمنية مناسبة قبل اتخاذ أى قرار .
- ✓ الاستعانة بأحدث البرامج التكنولوجية في بناء قاعدة بيانات ضخمة للجامعة وحفظ المعلومات الذكائية فيها بطرق منظمة يتم الاستعانة بها وقت الحاجة وبشكل سهل وسريع . ما يساعد صانعي ومتخذي القرار وقت الأزمات والتحديات المستقبلية، ومما لاشك أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة في الاستجابة لتلك الأزمات والتحديات وتلبية رغبات الجمهور .
- ✓ تأهيل وتدريب كوادر فنية وقيادية للوحدة تتمتع بمهارات الجمع والتحليل بأدواته وتقنياته الحديثة والتنبؤ بالمستقبل وإعداد الخطة البديلة مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ✓ تنمية الوعي والثقافة التنظيمية داخل كافة كليات وأقسام الجامعة بالعمل الجماعي والفريقي والشفافية والمصادقية في توثيق المعلومات.
- ✓ توفير البنية التحتية الأساسية للتكنولوجيا والاتصالات والانترنت والبرامج النوعية المتقدمة والتحليلات والإحصاءات والخرائط.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١) إبراهيم، صديق بلل؛ حميد، لى ماجد (٢٠١٩). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط البيقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، ٤ (٤٦)، ١٦٨-١٨٠.
- ٢) إبراهيم، محمد محمد؛ وآخرون (٢٠١٩، إبريل) . دور نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الخاصة بجودة التعليم العالي دراسة مقارنة على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة في- مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٢(٦)، كلية التجارة ، جامعة المنوفية.
- ٣) أبو الوفاء، جمال (٢٠١١، يوليو). توجهات إدارة الجامعة المصرية نحو تنمية مواردها البشرية لمواجهة التحديات المحلية والعالمية رؤية نقدية وإطلالة مستقبلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية حول : التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٩ يوليو، ١٦٣ - ١٦٥.
- ٤) أبو حمزة، سها سمير (٢٠١٧). التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها. رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٥) أبوبكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية. الدار الجامعية.
- ٦) بركات، محمد منصور (٢٠١٨). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة.
- ٧) البكري، ثامر (٢٠١٨). استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٨) بن نافلة، قدور؛ عرابة، رابح (٢٠٠٤، ديسمبر). التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميز تنافسية . ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي الواقع والتحديات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة الشلف ، ١٤ - ١٥ ديسمبر، ٥٠٨ - ٥٢٣.
- ٩) البنك الدولي: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (٢٠١٠) مراجعات لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر - التعليم العالي في مصر، القاهرة.
- ١٠) بني حمدان، خالد محمد طلال ؛ ادريس، وائل محمد (٢٠٠٧). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر . دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

- (١١) بومدين، يوسف (٢٠١٢، أبريل). آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية- أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية. المؤتمر الدولي الرابع : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، ٢٩-٣٠/٤، جامعة حسيبة بو علي بالشلف، الجزائر.
- (١٢) جمهورية مصر العربية. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(٢٠١٥). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠: مقترح الخطة التنفيذية لاستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي STI-EGY 2030، مصر.
- (١٣) جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (٢٠١٠، يونيو). مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي. القاهرة.
- (١٤) الحاييس، عبد الوهاب جودة (٢٠١٤). تحديات استخدام البحث العلمي الاجتماعي في صنع السياسات بالوطن العربي: دراسة ميدانية، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، جائزة الشيخ راشد بن حميد النعيمي للثقافة والعلوم، الإمارات العربية المتحدة، ١٣(٢)، ١-٣٣.
- (١٥) الحدراوى، حامد كريم (٢٠١٥). تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، السنة ١١، ٢٢(٩)، ٢٢٢-٢٤٢.
- (١٦) الحسينى، عزة أحمد (٢٠١٤، فبراير). التفكير الاستراتيجى لدى قادة التعليم الجامعى المصرى على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٦(٤٧)، ٩-٩٨.
- (١٧) الحورانى، يوسف (٢٠١٧). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- (١٨) خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة.
- (١٩) دحبور، لوى صبحى (٢٠١٠). دور المعرفة السوقية فى اختيار الاستراتيجيات التنافسية: دراسة على مؤسسات التعليم العالي الخاصة الاردنية. رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (٢٠) الدهدار، مروان (٢٠٠٦). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- (٢١) الرشيدى، بشير صالح (٢٠٠١). مناهج البحث التربوى: رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

- ٢٢) الرقب، خالد (٢٠٠٩). دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٣) زايدى، سانية ؛ خذيري، سبرينة (٢٠١٦). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٤) الزعبي، حسن على (٢٠٠٥). نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل إستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
- ٢٥) الزنفلى، أحمد محمود(٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة. رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم أصول التربية ، كلية التربية جامعة الرقازيق.
- ٢٦) الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٢، أبريل). رأس المال الفكري الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي السابع، كلية التربية النوعية، المنصورة، ١١-١٢ أبريل، ١٩-٤٥.
- ٢٧) السعودي، رمضان محمد (٢٠١٩). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٢(٤٣)، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٢٨) السلمي، علي (٢٠٠١). خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للنشر، القاهرة.
- ٢٩) سليمان، السعيد السعيد بدير(٢٠١٥). تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري فى ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢(٥)، ٢٠٩-٢٩٦.
- ٣٠) سميرة، فرحات ؛ خليفى، عيسى (٢٠١٧). دور الذكاء التنافسى في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، (٤٢) ، ١٩٣-٢٠٨.
- ٣١) السويسى، يوسف (٢٠١٥). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- ٣٢) السيد، إيمان وصفي (٢٠٢٠، يناير). دراسة مقارنة لمجتمعات الممارسة في جامعات بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر. المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج، ٦٩(١)، ١٢١-٢.
- ٣٣) شارلزهل، جاريجونز (٢٠٠١). الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل، ترجمة: رفاعى محمد رفاعى ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.

- ٣٤) الشيخ، الداوي (٢٠٠٤). دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. *الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية*، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ٩-١٠ مارس، ٢٦٠.
- ٣٥) صالح، أحمد علي، وآخرون (٢٠١٠). *الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات*. دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
- ٣٦) صالح، ماجد محمد (٢٠١٧). عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة تكريت، ٢(٨٣)، ١٦١.
- ٣٧) عبد الخالق، حنان زاهر (٢٠١٧). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي. *دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية جامعة حلوان، ٢٣(١)، ٢١٣-٣٤٨.
- ٣٨) عبد الغفور، صالح (٢٠١٥). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. *رسالة ماجستير*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- ٣٩) عبد الغفور، صالح عبد الحكيم (٢٠١٥). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، *رسالة ماجستير*، جامعة الأقصى، غزة.
- ٤٠) عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠١٢). نحو منهجية جديدة للجامعة المصرية لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية: لمواجهه التحولات العالمية. *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ١١(٣٥)، ٥٣-١٠٢.
- ٤١) عتريس، محمد عيد (٢٠١٧، يوليو). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صل الله عليه وسلم. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٢٨(١١١)، ١-١١٣.
- ٤٢) العزاوي، نجم (٢٠١٢، أبريل). أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية. *بالملتقى الوطني الموسوم: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر للفترة ١٨-١٩/ أبريل، ١١.
- ٤٣) العكدي، وائل فاضل حسان (٢٠١٩). *رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية*، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن.

٤٤) العيداني، إلياس ؛ ضيوفى، حمزة (٢٠١٢، أبريل). الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية المنظمات الأعمال المعاصرة. المؤتمر الدولي الرابع : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، ٢٩-٣٠/٤، جامعة حسيبة بو علي بالشلف، الجزائر.

٤٥) الغالبي، طاهر محسن ؛ إدريس، وائل محمد (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الأردن، دار وائل للنشر.

٤٦) فرحات، سميرة ؛ خليفى، عيسى (٢٠١٧). دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، (٤٢) ، ١٩٣-٢٠٨.

٤٧) الفقهاء، سام عبد القادر (٢٠١٢، أبريل) تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، المؤتمر العربي الأول : استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية. بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية. وجامعة القاهرة واتحاد الجامعات العربية في الفترة ٢٤-٢٦ ابريل، الجامعة الهاشمية ، الأردن، ١-٢٤.

٤٨) الفوزان، بن براك (٢٠١٥). المنافسة في المملكة العربية السعودية: الأحكام و المبادئ. مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض.

٤٩) قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصرة ، الرائد ، لسان العرب ، القاموس. تعريف و معنى ميزة

[تنافسية-https://www.almaany.com/ar/dict/ar-](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-تنافسية)

[ar/%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3/](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3/)

٥٠) قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصرة، الرائد ، لسان العرب، القاموس المحيط. تعريف و معنى ميزة

[تنافسية-https://www.almaany.com/ar/dict/ar-](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-تنافسية)

[ar/%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3/](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3/)

٥١) قشطة، أمال نبيل (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير أرس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية، غزة.

٥٢) قمري، حياة (٢٠١٧). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.

٥٣) قنديل، باسل فارس (٢٠٠٨). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة. رسالة ماجستير، غزة.

- ٥٤) كنوش، محمد (٢٠١٥). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا*، الجزائر، ١١ (١٣)، ٩١-١١٦.
- ٥٥) محمد، فاطمة زكريا (٢٠١٠). تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول، *مجلة الثقافة والتنمية*، كلية التربية بسوهاج، ١١ (٣٥)، ٨٦-١٥١.
- ٥٦) مديد، أحمد نواف (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، ٩ (٢)، ١٧٢-١٩٣.
- ٥٧) مرسي، سعيد محمود (٢٠١٥، أبريل). مقترح خطة لتطوير كلية التربية جامعة الزقازيق. *دراسات تربوية ونفسية*، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٢ (٨٧)، ٣٨٨-٣٩٤.
- ٥٨) مشروع نظم المعلومات الادارية (٢٠٢٠/٦/١٨)
- <http://www.asu.edu.eg/ar/227/page>
- ٥٩) مشروع نظم المعلومات الادارية <http://www.asu.edu.eg/ar/227/page>
- ٦٠) معجم المعاني الجامع والمعجم الوسيط. تعريف و معنى تناقس [https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar-%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3/](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3/)
- ٦١) مغاوري، هالة أمين (٢٠٢٠، أغسطس). استخدام الإدارة الجامعية للتكبير التصميمي في تحقيق الجامعات الذكية بمصر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، (٢١)، ١٥٦-١٨٢.
- ٦٢) منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بالتعاون مع البنك الدولي (٢٠١٠). *مراجعات لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر*، القاهرة.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 63) Adebisi, K. S. (May. 2018). Information Use: Competitive Intelligence and Organizational Performance: Human Information Behaviour Perspective. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* , 20(5), 39-45.
- 64) Albesu, I., Felicia, R., Paker, D., & Sammy, T. (2008). Business competitive intelligence the ultimate use of information technologies in strategic management. *Bucharist Academy of Economic Journal*, 43(5),3.
- 65) Alyazji, A, (2009), Achieving sustainable competitive advantage by using the hybrid strategy in the fashion retail industry in UK by 'ZARA', London, University of Greenwich.

- 66) Anjo, M. D. M. F. C. (2014). Competitive intelligence within the higher education sector, an academic and organizational approach , *Doctoral dissertation*.
- 67) Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 68) Blenkhorn, D. L., & Fleisher, C. S. (2005). The State of Our Understanding of Research and Practice in Competitive Intelligence and Global Business. *Competitive Intelligence and Global Business*, (1), 29.
- 69) Boro, I. (2013). Extent To Which Competitive Intelligence Practices Influence Achievement Of Competitive Advantage In Kcb Bank Kenya Limited. *Master's Thesis*. University of Nairobi, Nairobi, Kenya.
- 70) Bose, R. (2008). Competitive Intelligence Process And Tools For Intelligence Analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 510 – 528.
- 71) Brânzaș, B. V., & Radu, I. (2015). Transformation of Public Management Process Due to Competitive Intelligence Implementation. *Procedia Economics and Finance*, 32, 694-701.
- 72) Breeding, B. (2000). *CI and KM convergence: a case study at Shell Services International*. *Competitive Intelligence Review*: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, 11(4), 12-24.
- 73) Bulley, C. A., Baku, K. F., Allan, M. M. (2014). Competitive Intelligence Information: A Key Business Success Factor. *Journal of Management and Sustainability*, 4(2), 82-91.
- 74) Calof, J. L., & Skinner , B. (1998). Competitive Intelligence For Government Officers: A Brave New World. *Optimum* , 28(2), 38-42 .
- 75) Calof, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of marketing*, 42(7-8), 717-730.
- 76) Cambridge. (2013). *Cambridge Advanced Learner s Dictionary* (5th ed.). New York: Cambridge University Press.
- 77) Cheng & Yu Yeh, (2007). Core competencies and sustainable competitive advantage in air-cargo forwarding: evidence from Taiwan. *Transportation Journal; Summer*, 46(3).5.
- 78) Cloutier, A. (2013). Competitive intelligence process integrative model based on a scoping review of the literature.
- 79) Davis, M. (2004). Using business intelligence for competitive advantage. available at: www.knowledgepoint.com.au/business_intelligence/Articles/BI_MD001_b.htm
- 80) De Pelsmacker, P., Muller, M.-L., Viviers, W., Saayman, A., Cuyvers, L., & Jegers, M. (2005). Competitive Intelligence Practices of South

- African and Belgian Exporters. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 606-620.
- 81) Dishman, P. L., & Calof, J. L. (2008). Competitive Intelligence: A Multiphasic Precedent to Marketing Strategy. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 766-785.
- 82) Du Plessis, T., & Gulwa, M. (2016). Developing a competitive intelligence strategy framework supporting the competitive intelligence needs of a financial institution's decision makers. *South African Journal of Information Management*, 18(2), 1-20.
- 83) Ekwoaba, J. O., & Uwem, E. (2019). Competitive Intelligence and Small Business Sustainability in a Precarious Working Environment: Evidence from Selected Cleaning Services Companies in Lagos State. *Unilag Journal of Humanities*, 7(1), 89-105.
- 84) Erica Olsen, *SWOT Analysis : Gathering : Competitive Intelligence*, Quoting Site <http://www.dummies.com/how-to/content/swotanalysis-gathering-competitive-intelligence.html>
- 85) Fleisher, C. S., & Wright, S. (2009). Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan, and the West. *Thunderbird International Business Review*, 51(3), 249-261.
- 86) García, M., Cobarsí, J., & Ortoll, E. (2016). Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities. *Aslib Journal of Information Management*, 68(1), 57-75.
- 87) Garcia-Alsina, M., Ortoll, E., & Cobarsí-Morales, J. (2013, March). Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 65(3), 262-288.
- 88) Ghannay, J.C. & Mamlouk, Z.B.A.(2015). Influence of organizational culture on competitive intelligence practice: A conceptual framework , *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6, 35-45.
- 89) Giguere, D. (1999). Enrollment Management: Meet Competitive Intelligence. New England Board of Higher Education, 24-26.
- 90) Gračanin, Š., Kalac, E., & Jovanović, D. (2015). Competitive intelligence: Importance and application in practice. Review of Innovation and Competitiveness: *A Journal of Economic and Social Research*, 1(1), 25-44.
- 91) Gubeno, J. J. (2003). A guide to Building An Effective Ci Program From The Ground up. *Competitive Intelligence Magazine*, 6(4), 41-44.
- 92) Haijing Helen de Hann. (2015). Competitive Advantage, What Does It Really Mean In The Context At Public Higher Education?. *International Journal of Educational Management*, 29(1), 44-61.

- 93) Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 300.
- 94) Herring, J. P. (1999). Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14.
- 95) <https://sciencebusiness.net/news/live-blog-rd-response-covid-19-pandemic>
- 96) <https://www.scip.org/page/About-Us>
- 97) Hughes, S., & White, R. J. (2006). Competitive intelligence in higher education: Opportunities and threats. *Academy of Educational Leadership Journal*, 10(2), 67-81.
- 98) Hughes, S., & White, R. J. (2010). Improving strategic planning and implementation in universities through competitive intelligence tools: A means to gaining relevance. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 46-48.
- 99) Iu, C., & Oppenheim, C. (2006). Competitive Intelligence and the Development Strategy of Higher Education in Tianjin, China. *Information Development*, 22(1), 58-63.
- 100) Javadi, P. (2011). Impact of E-Service Quality on Sustaining Competitive Advantage for Iranian IT Firms. *Master thesis*, Lulea University of Technology, Sweden.
- 101) Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence: How To Gather Analyze And Use Information To Move Your Business To The Top*. Simon and Schuster .18.
- 102) Kak Anjana (2002). Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review. *Global Journal of Flexible Systems Management* , 3(4). 23-38.
- 103) Kuuml, A. (2011). The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies: An examination of the energy industry. *African Journal of Agricultural Research*, 6(1), 52.
- 104) Larsen, E., Markides, C. C., & Gary, S. (2002, August). Imitation And The Sustainability Of Competitive Advantage. *In Academy of Management Proceedings*, 2002(1), H1-H6.
- 105) López-Borrull, A., & Ortoll, E. (2008). Competitive Intelligence Networks for higher education. https://www.academia.edu/2938521/COMPETITIVE_INTELLIGENCE_NETWORKS_FOR_HIGHER_EDUCATION (3/10/2020).
- 106) Maune, A.(2014). Competitive Intelligence as an Enabler for Firm Competitiveness: An Overview. *Journal of Governance and Regulation*, 3(2), 29-42.

- 107) Mirkhan, K., Abdullah, M., & Alsamarai, S. (2017). The Role of Competitive Intelligence Types in Marketing of Banking Services. *International Journal of Business and Social Science*, 8(10), 101.
- 108) Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 53-67.
- 109) Nasri, W. (2012). Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process. *International Journal of Business and Commerce*, 6(1), 25-35.
- 110) Nenzhelele, T. E., & Pellissier, R. (2014). Competitive intelligence Implementation challenges of small and medium-sized enterprises. *Mediterranean Journal of social sciences*, 5(16), 92-100.
- 111) Nica-Popa, I., & Cucui, G. (2009). A framework for enhancing competitive intelligence capabilities using decision support system based on web mining techniques. *International Journal of Computers Communications & Control*, 4(4), 326.
- 112) Nikolaos, T., & Evangelia, F. (2012). Competitive Intelligence: Concept, Context And A Case Of Its Application. *Science Journal of Business Management*, 2012.
- 113) Olszak, C. M. (2014). An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: theoretical approach. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 11(1), 139-153.
- 114) Porter, M. (1990). *Competitive advantage of nations*, New York, The free press, 39.
- 115) Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*, The free press, New York, 11-15.
- 116) Priporas, C. V., Gatsoris, L., & Zacharis, V. (2005). Competitive intelligence activity: evidence from Greece. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(7), 661.
- 117) Protiviti (2011), Maximizing the value of competitive intelligence, available at www.protiviti.com.
- 118) Rajaniemi, K. (2007). Internet-Based Scanning Of The Competitive Environment. *Benchmarking: An International Journal*, 14(4), 465-481.
- 119) Ravi S. Sharma & Vironica Djiaw, (2011), "Realising the strategic impact of Business Intelligence tools", *The journal of information and knowledge management systems*, 41(2), 113-131.
- 120) Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of quality management*, 5(1), 5-26.
- 121) Rodenberg, J. H. (2007). Competitive Intelligence and Senior Management:" The Best Solution to where to Place the Office of

- Competitive Intelligence is on a Par with Functions that Report Directly to the Board". Eburon Uitgeverij BV, 26.
- 122) Saayman, A., Jaco Pienaar, de Pelsmacker, P., Viviers, W., Cuyvers, L., Muller, M.-L., & Jegers, M. (2008). Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. *Aslib Proceedings*, 60(04), 383-411.
- 123) Sassi, D. B., Frini, A., Karaa, W. B. A., & Kraiem, N. (2016, January). A Competitive Intelligence Solution to Predict Competitor Action Using K-modes Algorithm and Rough Set Theory. In KES , 597-606.
- 124) Schwab K., Martín S., Brende B. (2013). The Global Competitiveness And Benchmarking Network, *The Global Competitiveness Report 2013–2014*, The World Economic Forum Geneva, 177.
- 125) Seyyed-Amiri, N. A. D. E. R., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *AD-minister*, (30), 173-194.
- 126) Sharma, R. S. & Djiaw, V. (2011). Realising the strategic impact of Business Intelligence tools. *The journal of information and knowledge management systems* , 41(2), 113-131.
- 127) Sharp, S. (2009). Competitive Intelligence Advantage: How To Minimize Risk, Avoid Surprises, And Grow Your Business In A Changing World. John Wiley & Sons.
- 128) Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93.
- 129) Silva, J., Pacheco, L. D. C. V., Negrete, K. P., Niño, J. C., Lezama, O. B. P., & Varela, N. (2019). Design and development of a custom system of technology surveillance and competitive intelligence in SMEs. *Procedia Computer Science*, 151,1231.
- 130) Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a sustainable competitive advantage. *Journal of technology management & innovation*, 8(2), 48.
- 131) Sriwidadi, T. E. G. U. H., Arief, M. U. H. T. O. S. I. M., Prabowo, H. A. R. T. I. W. I., & Muqarrabin, A. M. (2016). Sustainable Competitive Advantage In Private Higher Education Institutions In Indonesia. *International Journal of Economics and Management*, 10- 38.
- 132) Stefanikova, L., Rypakova, M., & Moravcikova, K. (2015). The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 26, 210-230.
- 133) Tao Q, Prescott J. (2000). China: competitive intelligence practices in an emerging market environment. *Competitive Intelligence Review*, 11(4), 65-78.

- 134) The Cambridge Business English Dictionary © Cambridge University Press) <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/competitive-intelligence>
- 135) Trigo, M. R., Gouveia, L. B., Quoniam, L., & Riccio, E. L. (2007, September). Using competitive intelligence as a strategic tool in a Higher Education context. In *8th European Conference on Knowledge Management (ECKM). Consorci Escola Industrial de Barcelona (CEIB), Barcelona, Spain. 6-70 September 2007.*
- 136) Waithaka, P. (2016). Moderating Effect Of Organizational Factors Between Competitive Intelligence Practices And Performance Of Firms Listed On The Nairobi Securities Exchange, Kenya. *European Scientific Journal*, 12(22), 214-230.