

## درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعلاقته بعملية

## اتخاذ القرار بجامعة طيبة

د. ضيف الله بن عواض الزايدي\*  
أ. هدى احمد الشريف\*\*

## المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة، والتعرف على واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة الأكاديميين بجامعة طيبة، والعلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة من القادة الأكاديميين في جامعة طيبة بالمدينة المنورة فرع ينبع والبالغ عددهم (46). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بُعد نشر المعلومات في الترتيب الأول يليه بُعد جمع المعلومات ثم بعد التخطيط، وفي الترتيب الرابع بُعد التقييم وجميعها جاءت بدرجة كبيرة ما عدا بُعد تحليل المعلومات الذي حل أخيراً بين الأبعاد بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى أن واقع عملية اتخاذ القرار جاء بدرجة كبيرة. وأن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة أبعاد الذكاء التنافسي ككل وعملية اتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** القادة الأكاديميين، الذكاء التنافسي، اتخاذ القرار

\* رئيس قسم الإدارة التربوية بجامعة طيبة  
\*\* مديرة القبول والتسجيل بجامعة طيبة فرع ينبع

---

**The Degree to Which Academic Leaders Use the Dimensions of  
Competitive Intelligence in the Decision–Making Process at  
Taibah University**

Dr. Dhaifallah A. Alzaydi\*  
Huda A. Al-sharif\*\*

**Abstract**

The aim of this study was to identify the degree to which academic leaders use the dimensions of competitive intelligence in the decision–making process at Taibah University, the reality of the decision–making process among academic leaders at Taibah University, the relationship between the degree of academic leaders' practice of the dimensions of competitive intelligence and the decision–making process at Taibah University, and to reveal differences in responses of the sample members to the degree that academic leaders use the dimensions of competitive intelligence in the decision–making process at Taibah University. The study adopted the descriptive survey approach to achieve its goals, and the questionnaire was used as a tool to collect data. The study was applied to a sample of 46 academic leaders at Taibah University in Madinah, Yanbu Branch. The study found that the degree of academic leaders practicing the dimensions of competitive intelligence came to a high degree, as the information dissemination dimension came in the first place, followed by the information gathering dimension, then the planning dimension, and in the fourth order the evaluation dimension, all of which came in a high degree except for the information analysis dimension, which finally came in moderate degree. The study also found that the

---

\*Head of Educational Administration Department — Taibah University

\*\* Director of Admission and Registration at Taibah University, Yanbu Branch

reality of the decision-making process came to a large degree. And that there is a correlation between practicing the dimensions of competitive intelligence as a whole and the decision-making process.

**Key words:** Academic Leaders, Competitive Intelligence, Decision-making.

## درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة

### المقدمة:

تعد مؤسسات التعليم العالي من أهم ركائز تطوير وتنمية المجتمعات، وقد اهتمت المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها 2030 اهتماماً كبيراً برفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي، من خلال رفع تصنيف الجامعات للوصول إلى أعلى المستويات في التصنيفات العالمية، مما سيؤدي إلى رفع كفاءة وجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة بشكل عام، وتعزيز أدوارها في مختلف مجالات الحياة. ويرجع اهتمام المملكة بتنمية مؤسسات التعليم العالي كونها أحد أعمدة بناء الاقتصاد الحديث، الذي يعتمد على تطوير العنصر البشري، وتنمية قدرته على إنتاج المعرفة وتوظيفها لخدمة أهداف المجتمع التنموية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

ويُعبّر الذكاء التنافسي عن قدرة الجامعات على الاستعادة بشكل دائم ومتجدد من المعلومات المتاحة، واستخدامها في استنتاج معلومات حيوية وعالية الأهمية عن المنافسين لتوظيفها في وضع استراتيجية تنافسية للجامعة وتحديثها بشكل دوري (مديد، 2018). ويتضمن الذكاء التنافسي كأداة تنظيمية مجموعة من العمليات التحليلية والفكرية التي تهدف إلى تحويل البيانات المتعلقة بالمنافسين، وطبيعة العملاء والتطورات التقنية إلى معلومات دقيقة قابلة للاستخدام من أجل تحسين أداء الجامعات، ورفع جودة نتائج عملياتها ومخرجاتها (Fattouche & Brahim, 2020).

وفي ضوء التنافس الشديد الذي يتصف به عصرنا الحالي في مختلف المجالات، فقد زادت الحاجة إلى اكتساب القادة المهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات التنافسية، فقد أصبحت قدرة الجامعات على المنافسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على اتخاذ قرارات أفضل وبشكل أسرع، خاصةً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، وتلعب قدرة القادة على توقع توجهات منافسيهم وخططهم دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات الفعالة، وهذا

ما يُظهر حاجة الجامعات إلى وجود ثقافة قائمة على التفكير التنافسي لتتمكن من الصمود في مواجهة التغيرات والتحديات (Hall & Bensoussan, 2007).

وترتبط أبعاد الذكاء التنافسي بعملية اتخاذ القرار والتي تعتبر من أهم وظائف القيادة الإدارية، حيث تعد قدرة وكفاءة القائد على اتخاذ القرارات السليمة العامل الأساسي لأي نجاح أو تقدم تحرزه الجامعة في مختلف المجالات، ويزداد أهمية دور القائد في اتخاذ القرارات كلما كانت القرارات حاسمة أكثر وتتعلق بمشكلات أكثر تعقيداً سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للجامعة، وتزداد أهمية اتخاذ القرارات كلما كانت المقارنة بين البدائل أكثر صعوبة (الحريري، 2008).

### مشكلة الدراسة:

تسعى جامعة طيبة إلى رفع قدراتها التنافسية من خلال تطوير أساليب اتخاذ القرار، وذلك باتباع الأساليب الحديثة والإبداعية، التي تعمل على رفع جودة القرارات، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، التي يُؤمل منها أن تساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 بالنهضة بمستوى التعليم العالي؛ ليكتسب قدرة تنافسية عالية على مستوى العالم. ويعد الاعتماد على الطرق الحديثة في اتخاذ القرار أحد المقومات الرئيسة لتعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحقيق أهدافها، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن استخدام الذكاء التنافسي يساهم في تحقيق العديد من المزايا للجامعات، فقد أكدت دراسة مغاوري (2017) أهمية استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، في حين أكدت دراسة حميد (2019) أن استخدام الذكاء التنافسي يزيد من كفاءة الأداء الريادي للجامعات. كما تؤكد دراسة أبو إصبع (٢٠١٩) على الدور المهم للذكاء التنافسي في اتخاذ القرارات الناجحة وتطوير قدرة الجامعة التنافسية. إلا أن دراسة غارسيا ألسينا وآخرون (Garcia- Alsina et. al, 2013) أظهرت أن تحقيق الذكاء التنافسي يحتاج إلى تطوير البيئة الداخلية للجامعات وبشكل خاص تفعيل تكنولوجيا المعلومات فيها. كما أن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة ومقاومة التغيير في بعض الجامعات تعتبر من التحديات التي

تواجه ممارسة الذكاء التنافسي (Anjo,2014). لذا تحاول الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة.

### أسئلة الدراسة:

تتمثل أسئلة الدراسة في الآتي:

١. ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي بجامعة طيبة؟
٢. ما واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة الأكاديميين في جامعة طيبة؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

١. التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي بجامعة طيبة.
٢. التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة الأكاديميين بجامعة طيبة.
٣. الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين هما:

### الجانب النظري:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية تطوير مهارات الذكاء التنافسي لدى القادة الأكاديميين وتعزيز دورهم في اتخاذ القرارات، ومحاولة لإثراء المكتبة التربوية العربية

في هذا الموضوع. وتوافق موضوع البحث مع التوجهات والاستراتيجيات الإدارية الحديثة، والتي أشارت إلى أهمية تعزيز أدوار القادة الأكاديميين ومهاراتهم من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات. كما تظهر أهمية هذه الدراسة من توالي الاهتمامات حول تطوير الأساليب الإدارية من أجل اتخاذ القرارات بشكل فعال يساعد الجامعات على تحقيق القدرة التنافسية في ظل زيادة حدة المنافسة العالمية.

### الجانب التطبيقي:

يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية على تنمية مهارات اتخاذ القرار لديهم بما يعزز القدرة التنافسية للجامعات السعودية، كما يمكن أن تساعد هذه الدراسة في النهوض بمستوى الجامعات السعودية من أجل تحقيق الأهداف ورفع جودة وكفاءة العملية التعليمية من خلال ممارسة أبعاد الذكاء التنافسي لدعم عملية اتخاذ القرار. كما تظهر أهمية الدراسة التطبيقية في أنها قد تساعد في تطوير برامج إعداد القادة الأكاديميين من خلال تدريبهم على الأساليب والطرق الحديثة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إعطاء المؤشرات للقائمين على التعليم الجامعي لإعداد طرق واستراتيجيات إدارية حديثة لمواجهة تحديات وتطورات العصر الحالي.

### مصطلحات الدراسة:

### الذكاء التنافسي:

يعرفه عبد العزيز (2018) بأنه "عملية إدارية تتضمن جمع البيانات الخاصة بالجامعات المنافسة وطبيعة عملها وتحليلها لمحاولة الاستفادة منها وتوظيفها من قبل أصحاب القرار في رسم خطط وسياسات وتوجهات الجامعات المستقبلية من أجل الارتقاء بها ورفع مكانتها وتتضمن عملية جمع وتحليل ونشر المعلومات واستخدامها في التخطيط والتقييم " (ص86). ويُعرف إجرائياً بأنه: قيام القادة الأكاديميون في

جامعة طيبة باتخاذ القرارات في ضوء عملية إدارية متكاملة قائمة على جمع البيانات حول المنافسين سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي وتحليلها وتقييمها من أجل رفع القدرة التنافسية للجامعة.

### اتخاذ القرار:

يعرفه شحاتة والنجار (2003) بأنه "عملية تفكير دقيقة تهدف إلى الوصول إلى أفضل البدائل والحلول المتاحة لحل مشكلة ما، وتحتاج هذه العملية إلى استخدام العديد من مهارات التفكير مثل مهارات التحليل والتقييم وذلك من أجل تحديد هدف محدد" (ص16). ويُعرف إجرائياً بأنه: عملية تفكير دقيقة يقوم بها القادة الأكاديميين في جامعة طيبة بهدف تحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب للتغلب على التحديات التي تواجه الجامعة من خلال تنفيذ القرارات التي تساهم في ورفع قدرة التنافسية للجامعة.

### القادة الأكاديميون:

ويُقصد بهم إجرائياً: أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة طيبة فرع ينبع المكلفون بأعمال إدارية في الجامعة وهم العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام.

### حدود الدراسة:

#### اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ / 2021 م.

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة بجامعة طيبة فرع ينبع.

**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على القادة الأكاديميين بجامعة طيبة فرع ينبع.

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القادة

الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي (التخطيط، جمع المعلومات، تحليل المعلومات،

نشر المعلومات والتقييم) وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة.

## الإطار النظري

## مفهوم الذكاء التنافسي وأهميته

إن الذكاء التنافسي عملية توليد معلومات ذات قيمة لدعم القادة صناع القرار التعليمي، والمعتمدة على خطوات عدة تشمل: جمع وتحليل وتفسير دقيق للبيانات، التي يتم جمعها عن البيئة التنافسية الخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي، بهدف إيجاد مزايا تنافسية تتيح لها فرص التقدم والتطوير والتميز بين مثيلاتها من الجامعات العالمية والمحلية (مغاوري، 2020).

ويرى حموي والعبد الله (2012) أن الذكاء التنافسي يزيد من جاهزية الجامعات لاتخاذ قرارات المنافسة وتطوير قدرتها على الاستجابة للأحداث الطارئة، والفرص والتحديات في وقت مبكر وبفاعلية أكبر بسبب ظهور حاجة المؤسسات لطرق منهجية في تخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات والبيانات عن المنافسين الخارجيين. كما يُعد الذكاء التنافسي أداة مهمة في تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية للجامعة، فهو عامل مهم يساعد المؤسسة العلمية على كسب الميزة التنافسية المستدامة، والتميز على منافسيهم في ظل ما يستند إليه من المعلومات، وقدرتهم على تحليلها والاسترشاد بها، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الصائبة، التي تنعكس بشكل إيجابي على وضعها التنافسي أمام الجامعات. (إسماعيل، 2016).

ويؤكد داود (٢٠١٦) أن للذكاء التنافسي أهمية بالغة تكمن في الآتي:

١. تحسين وزيادة جودة المعلومات.
٢. السرعة في اتخاذ القرارات الصائبة.
٣. خفض التكاليف نتيجة تحسين العمليات التنظيمية بطريقة منهجية.
٤. زيادة الوعي التنظيمي ونشر المعلومات.
٥. تحديد التهديدات والفرص لتوفير الوقت.

## اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات التعليمية:

تُعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية والوسيلة الرئيسة لتحقيق الأهداف بالمنظمة. ومن هنا ظهرت أهمية معرفة ماهية القرار وماهية اتخاذه. ويعتبر أبو سمره (2014) مفهوم القرار واتخاذه من المواضيع المعقدة والمتنوعة بسبب كثرة التعريفات والاستخدامات في الأدبيات المختلفة، حيث تختلف تعريفاتها باختلاف النظريات والمدارس الفكرية المتعددة. وتعتبر عملية اتخاذ القرار عملية تفكير أو مهارة عقلية عليا، وهي واحدة من عمليات التفكير المركبة التي تهدف إلى اختيار البديل الأفضل، أو الحل الأفضل والأكثر ملائمة للوصول إلى الهدف بما يتناسب مع خصائص الموقف، وتنوع البدائل، فهي عملية عقلية مخططة ومنظمة، تعتمد على المفاضلة بين جميع البدائل والحلول المتاحة لحل مشكلة محددة، واختيار أفضل البدائل وأنسبها، وأنجحها في الوصول إلى الهدف، وذلك بالاعتماد على المعلومات الدقيقة المدروسة، وصولاً إلى تنفيذ القرار وتقييم نتائجه (القذافي، 2014).

وتتم عملية اتخاذ القرار وفقاً لطريقة علمية منظمة تتمثل في المراحل التالية:

- الإحساس بوجود المشكلة وتحديدها: ويتمثل في الإحساس الواعي بوجود مشكلة ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهورها، وجمع المعلومات التي يمكن تبويبها وتحليلها بما يساعد على فهم المشكلة تمهيداً لحلها (عيسى، ٢٠١٤).
- تحديد البدائل وتقييمها: وفي هذه المرحلة يتم جمع بيانات أكثر، وتحليلها، وكذلك تحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل بديل. وتظهر في هذه المرحلة أهمية إشراك الآخرين وخاصة من يتصلون مباشرة بالمشكلة، من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وتحقيق درجة أكبر من الالتزام من جانبهم (عبد الرحيم، ٢٠٠٧).
- اختيار أفضل بديل: بعد عملية تحديد وتقييم البدائل بهدف التعرف على مميزات وعيوب كل بديل، تأتي مرحلة اختيار أفضل بديل من مجموعة البدائل المتاحة.

- تنفيذ القرار: عند اختيار أنسب أو أفضل بديل يصبح هذا البديل بمثابة الحل الذي سيتم إتباعه في حل المشكلة وبصفة خاصة من جانب من يعتبر تأييدهم مهما ومساندتهم ضرورية (عبد الرحيم، ٢٠٠٧).
- تقييم النتائج: وفي هذه المرحلة يتم نتائج القرار للتأكد من تحقق النتائج المطلوبة، وتقديم التغذية الراجعة للتطوير مستقبلاً (عبد الرحيم، ٢٠٠٧).

### أبعاد الذكاء التنافسي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية

يتم ممارسة الذكاء التنافسي في الجامعات من خلال خمسة أبعاد تُعرف بدورة الذكاء التنافسي وتتمثل في (التخطيط، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات، ونشر المعلومات، والتقييم)، وتمثل هذه الأبعاد أساس الذكاء التنافسي للجامعات، فمن خلال التخطيط يتم تحديد احتياجات الجامعة من المعلومات، ويشمل (جمع المعلومات) تحديد المصادر المحتملة والموثوقة للبيانات وتنظيمها، أما (تحليل البيانات) فهو الأهم والأصعب حيث يحتاج إلى مهارة عالية في تقييم المعلومات وتفسيرها للاستفادة منها، و (نشر المعلومات) هو المسؤول عن توزيع نتائج العمليات السابقة لكل من يحتاجها في تنفيذ مختلف العمليات في الجامعة، ومن ثم يأتي دور بُعد التقييم وهو المسؤول عن قياس نتائج الأبعاد السابقة ومدى الاستفادة منها في تطوير الجامعة (عاتي، ٢٠١٩). كما يؤكد الياسري والشمري (٢٠١٣) على أن عملية الذكاء التنافسي وأبعاده تشمل البحث، والتنسيق، ووضع الخطط، وجمع المعلومات، وتحليلها وتحويلها إلى قاعدة معرفية رئيسة تساعد الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات.

وفيما يلي عرض لأبعاد الذكاء التنافسي والتي تتمثل في الآتي:

#### • عملية التخطيط:

تعتبر عملية التخطيط من أهم خطوات دورة الذكاء التنافسي حيث تحدد المنظمة التعليمية في هذه الخطوة البيانات والمعلومات اللازمة ومصادرها، وتحدد الهدف منها والطريقة التي ستخدم بها قرارات الجامعة لتحقيق أهدافها (الهنداوي، ٢٠١٤). ويرى الفالح

(٢٠١٨) أن وضع الخطط المناسبة واستخدام الأساليب الجيدة تمكن مدراء الذكاء التنافسي من مواجهة المنافسين الحاليين وتوقع التحركات المستقبلية لهم، حيث يتطلب الذكاء التنافسي التكامل المتواصل للعمليات الرسمية وغير الرسمية، ومن خلاله يقوم أعضاء المنظمة التعليمية بتقييم التوجهات، ونشرها وتقييم سلوك المنافسين، عن طريق عملية ديناميكية لرفع مستوى التنافس وسرعة اتخاذ القرار ونوعيته.

### • عملية جمع المعلومات:

تعتبر المعلومات أساس الذكاء التنافسي، حيث يتم جمعها بشكل قانوني وأخلاقي من مصادرها الرسمية واختبارها لتحديد مدى الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف (الياسري والشمري، ٢٠١١).

### • عملية تحليل المعلومات:

يتم خلال هذه المرحلة تحليل المعلومات لتحديد العلاقات وترجمة المعلومات وتقديم المقترحات والتوصيات اللازمة. وتعد هذه المرحلة الانطلاقة الحقيقية لخلق الذكاء التنافسي، وتطوير كثير من الاستراتيجيات التي بدورها تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم استخدام تلك المعلومات بعد تحليلها في صناعة القرارات المناسبة (Olofin، ٢٠١٧).

### • عملية نشر المعلومات:

تعد عملية النشر النتيجة النهائية لعملية الذكاء التنافسي، ويتم فيها استخدام المعلومات، وإعطاء نتائج التحليل إلى متخذي القرار في شكل تقارير أو اجتماعات، ذلك أن نتائج عملية الذكاء التنافسي تتطلب نقلها إلى أصحاب الاختصاص والمسؤولية لترجمتها أو تحويلها إلى نتائج نهائية (Tarimo، ٢٠١٥).

### • مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة يقاس مدى تحقيق عملية الذكاء التنافسي للأهداف المخطط لها وذلك بما يتناسب مع الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة؛ مما يساعد في معالجة

التحديات التي تواجه المؤسسة في جميع المراحل، لذا تعد مرحلة التقييم من أهم مراحل الذكاء التنافسي، فمن خلالها يتم تقييم إنجاز جميع المراحل وتقديم التغذية الراجعة اللازمة للتحسين والتطوير (Melo & Medeiros, ٢٠٠٧).

مما سبق، يتضح علاقة أبعاد الذكاء التنافسي ودورها في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، حيث تتكامل في العديد من المراحل مع عملية اتخاذ القرار بدءاً بمرحلة التخطيط وجمع المعلومات وتحليلها وتزويد متخذ القرار بالمعلومات الدقيقة والتي تساعده في اتخاذ القرارات السليمة لدعم الجامعة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية وصولاً إلى مرحلة التقييم وتقديم التغذية الراجعة الرصينة للاستفادة منها في التطوير والتحسين خلال دورة متكاملة للذكاء التنافسي والقرار المؤسسي.

### الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عرضاً لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث. حيث تناولت دراسة مغاوري (2017) آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد إطار مفاهيمي للذكاء التنافسي وخطوات استخدام الذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى أهمية استخدام الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال خطة استراتيجية واضحة ومحددة، وتأسيس وحدة خاصة بالذكاء التنافسي في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى تدريب فرق عمل متخصصة على استخدام الذكاء التنافسي. أما دراسة أبو إصبع (2019) فهدف إلى التعرف على الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في تطوير قدرات الجامعات من خلال الاستفادة المثلى من المهارات والموارد المتاحة للجامعة، كما يعمل الذكاء الاستراتيجي

على تطوير أداء الجامعات وتنمية مواردها بما يضمن خلق قيمة فريدة للجامعات والمستفيدين منها. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إنشاء وحدة خاصة بالذكاء الاستراتيجي لدعم قادة الجامعات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، توفير بنية تحتية إلكترونية لتسهيل عمليات الذكاء الاستراتيجي.

كما قام حميد (2019) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية لمجموعة من الكليات الأهلية في العراق، ووضع تصور واضح حول تأثير الذكاء التنافسي في الأداء الريادي من خلال اليقظة الاستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الريادي.

وهدف دراسة الساعدي (2020) إلى التعرف على القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية وعلاقتها ببعض المتغيرات. وقد أظهرت نتائج الدراسة قدرة رؤساء الأقسام في هذه الجامعات على اتخاذ القرار، كما أظهرت عدم وجود تأثير لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة على قدرة رؤساء الأقسام على اتخاذ القرار. وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية القدرة على اتخاذ القرار من خلال المشاركة في البرامج التدريبية.

كما بينت دراسة غارسيا ألسينا وآخرون (Garcia-Alsina et. al, 2013) أهم عوامل التمكين والمثبطات التي تؤثر على ممارسات الذكاء التنافسية. وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسة الذكاء التنافسي والتعرف على العوامل التي تؤثر على ممارسة الذكاء التنافسي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن البيئة الداخلية للجامعات بحاجة إلى تحسين وخاصة في مجال المعلومات بما يساعدها على تنفيذ الذكاء التنافسي والذي يحقق الميزة التنافسية للجامعات، كما أوصت الدراسة بضرورة

اهتمام الجامعات والقائمين عليها باستخدام الذكاء التنافسي في تحسين قدرة الجامعات على المنافسة.

كما قام مينا وآخرون (Mina et al, 2014) بإجراء دراسة بعنوان "توليد ذكاء تنافسي داخل مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة في جامعة كونستانتا البحرية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت جامعة كونستانتا البحرية بدولة رومانيا مهتمة بتنفيذ مبادئ الإدارة العامة الجديدة وتطوير وتحسين عملية توليد المعلومات التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة كونستانتا البحرية لجأت إلى بعض الإجراءات لتحسين الذكاء التنافسي داخل الجامعة من خلال وجود بحث متميز على المستوى الدولي في العديد من مجالات البحث العلمي، والاعتماد على تنوع مصادر الدخل بالإضافة إلى تمويل جزئي من وزارة التعليم العالي بالدولة، كما أن لديها براءات اختراع دولية مسجلة باسمها، كما أظهرت النتائج أن الأداء البحثي للجامعة ذو اتجاه إيجابي خلال السنوات القليلة الماضية، ووضعت الدراسة نقاط لإنجاح تنفيذ وتوليد لذكاء تنافسي بالجامعة من أهمها تنفيذ أشكال جديدة من القيادة الأكاديمية والتركيز على إبراز أهداف العملية التنافسية بدلاً من الأهداف التشغيلية التقليدية للجامعة، وأن يكون هناك تعاون بين السلطات الأكاديمية والإدارية بالجامعة لتحقيق التكامل لتوليد ذكاء تنافسي داخل الجامعة.

واستهدفت دراسة أنجو (Anjo, 2014) الذكاء التنافسي في قطاع التعليم العالي، نهج أكاديمي وتنظيمي لمحاولة فهم ما إذا كان من الممكن ربط الذكاء التنافسي بالجامعات البرتغالية، سواء من وجهة نظر تنظيمية لتحسين عملية المعلومات الإدارية الخاصة بهم ومن ثم عملية اتخاذ القرار لاحقاً، وأظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي موضوع مثير للاهتمام للغاية يجب تناوله في الجامعات البرتغالية من وجهة نظر تنظيمية، ومن المهم تسليط الضوء على أن الجامعة يمكن أن تستفيد منه لأنها ستكون على دراية كاملة بجميع الفرص والتحديات التي قد تنشأ في قطاع التعليم

العالي وبالتالي عمل خطة مركزة للمنافسة. كما أكد الخبراء أنه لإدخال الذكاء التنافسي بالتعليم العالي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي يحتاج أن يكون لدى الجامعات الموارد البشرية المناسبة لهذا النمط، كما أكدت نتائج المقابلات أنه من الضروري وجود استجابة استباقية من الجامعات على أساس الذكاء التنافسي، وأنه قد يكون هناك مقاومة للتغيير داخل بعض الجامعات لتطبيق هذا النهج.

كما قام جاريسا السينا وآخرون (Garcia-Alsina et al. 2016) بدراسة بعنوان " الإطار والممارسات النظرية للذكاء التنافسي: حالة الجامعات الإسبانية " والتي هدفت إلى مقارنة الممارسات المعتادة مع تلك التي تم تطويرها أثناء عملية الاعتمادات الأكاديمية الأوروبية للجامعات الإسبانية. ومن خلال المقابلات والاستبيانات مع مسؤولي الاعتماد والتطوير بالجامعات الإسبانية، أظهرت النتائج أنه نتيجة لعمليات السعي للاعتماد الأكاديمي لهذه الجامعات من خلال الاعتمادات الأكاديمية الأوروبية كان هناك تكثيف لمحور المسؤولية الاجتماعية وممارسات الذكاء التنافسي في الجامعات بسبب الضغط وعدم اليقين الذي ميز عملية التحقق أثناء عمليات الاعتماد الأكاديمي، كما أبدت الجامعات إرادتها في تنظيم الممارسات من أجل الحصول على أداء أفضل للمعلومات التي تم الحصول عليها، وخاصة إجراءات الحصول على المعلومات وتحليلها، كما أكدت النتائج أنه من الضروري تحديد الإجراءات المتكاملة لإدارة المعلومات (جمع وتصنيف وتخزين المعلومات) من أجل تجنب تكرار البيانات وتنسيق الجهود المختلفة المخصصة لممارسات الذكاء التنافسي بالجامعات.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالذكاء التنافسي نلاحظ أن جميع هذه الدراسات قد أجمعت على أهمية الذكاء التنافسي ودوره في تطوير البيئة الداخلية للمؤسسة وتحسين أدائها، والتي تزيد من قدرة المؤسسات على البقاء والنمو

في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسات. ومن الناحية الموضوعية فقد تناولت الدراسات السابقة الذكاء التنافسي مع مجموعة من المتغيرات مثل: الأداء الريادي، وسمعة المؤسسة، وإدارة المعرفة، والبراعة التنظيمية، واتخاذ القرار، والميزة التنافسية، وتحليل المنافسة، والذكاء التجاري، وقد تناولت إحدى الدراسات الذكاء التنافسي بحد ذاته من حيث العوامل التي تؤثر فيه. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع استخدام القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي في اتخاذ القرار، حيث وحسب علم الباحثة واطلاعها لم تتطرق أي دراسة سابقة لتناول العلاقة بين استخدام الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرار وبالتالي الدراسة الحالية تناولت لمتغيرين يعتبران من أهم عوامل نجاح المؤسسات وذلك لزيادة قدرتها التنافسية باختلاف أنواعها.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كونه الأكثر ملائمة للدراسة الحالية والذي يعرف بأنه المنهج الذي يقوم بدراسة الظاهرة بشكل مفصل من أجل الحصول على وصف كمي منظم وهادف للإجابة على أسئلة الدراسة" (العساف، 2012: 211).

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من القادة الأكاديميين في جامعة طيبة (فرع ينبع) والبالغ عددهم (46) قائداً، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً وبلغت نسبة الاستجابة ١٠٠٪. ويبين جدول (١) توزيع القادة الأكاديميين حسب البيانات الأولية وهي: النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة.

### جدول (١) توزيع القادة الأكاديميين حسب البيانات الأولية وهي: النوع

#### الاجتماعي، سنوات الخبرة.

البيان	الفئة	التكرار (ن = 46)	النسبة المئوية
	ذكر	21	45.7

النسبة المئوية	التكرار (ن = 46)	الفئة	البيان
54.3	25	أنثى	النوع الاجتماعي
47.8	22	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة
26.1	12	من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	
26.1	12	٢٠ سنة فأكثر	

يتضح من الجدول (١) أن عينة الدراسة من القادة الأكاديميين بلغت (46) تقاربت نسبة الذكور والإناث بها حيث بلغت نسبة الإناث 54.3% بينما نسبة الذكور 45.7%، وتتوزع سنوات الخبرة في التعليم فجاءت النسبة الأكبر 47.8% من العينة من أصحاب الخبرة الأقل من 10 سنوات، بينما الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة، والخبرة من 20 سنة فأكثر جاءت بنسبة 26.1% من عينة الدراسة لكل منهما، وهو ما يظهر التنوع بعينة الدراسة سواء وفقاً للنوع أو سنوات الخبرة والذي قد يعطي آراء متنوعة حول محاور الدراسة وتساؤلاتها.

#### أداة الدراسة:

تم بناء واستخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت من ثلاثة أجزاء، حيث ركز الجزء الأول على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي (النوع الاجتماعي - سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني فركز على أبعاد الذكاء التنافسي وهي (التخطيط وجمع المعلومات وتحليل المعلومات ونشر المعلومات والتقييم)، وركز الجزء الثالث على عملية اتخاذ القرار لدى القادة الأكاديميين. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً) وذلك للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة. كما تم حساب الوزن النسبي لبدائل الاستجابة على بنود الاستبانة؛ من أجل تكوين مقياس للحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة.

## جدول (٢) ميزان تقديري وفقاً لميزان ليكرت الخماسي

الوزن	الاستجابات	المتوسط المرجح بالأوزان
(1)	بدرجة منخفضة جداً	من ١ - أقل من ١,٨٠
(2)	بدرجة منخفضة	من ١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠
(3)	بدرجة متوسطة	من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠
(4)	بدرجة كبيرة	من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠
(5)	بدرجة كبيرة جداً	من ٤,٢٠ - ٥

## صدق أداة الدراسة:

## ١. الصدق الظاهري (آراء المحكمين):

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال التربية والإدارة التربوية وعددهم (١٠) محكمين وذلك بهدف تحكيم الاستبانة من حيث الصياغة اللغوية ووضوح العبارات وانتماء كل عبارة لمحورها، وبعد أن تمّ الأخذ بالملاحظات والاقتراحات المقدمة من قبل المحكمين، تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية قبل توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

## ٢. الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون واستخراج قيم الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي إيضاح لنتائج معاملات الارتباط:

## جدول (٣) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول أبعاد

## الذكاء التنافسي بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه (ن = 20)

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول (التخطيط)								
1	0.854**	0	2	0.830**	0	3	0.843**	0

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
4	0.658**	0	5	0.841**	0	6	0.788**	0
7	0.711**	0	8	0.752**	0	9	0.793**	0
البعد الثاني (جمع المعلومات)								
10	0.595**	0	11	0.661**	0	12	0.758**	0
13	0.763**	0	14	0.781**	0	15	0.674**	0
16	0.737**	0						
البعد الثالث (تحليل المعلومات)								
17	0.821**	0	18	0.875**	0	19	0.662**	0
20	0.909**	0	21	0.947**	0	22	0.933**	0
23	0.835**	0						
البعد الرابع (نشر المعلومات)								
24	0.528**	0	25	0.518**	0	26	0.592**	0
27	0.467**	0	28	0.441**	0			
البعد الخامس (التقييم)								
29	0.770**	0	30	0.755**	0	31	0.490**	0
32	0.632**	0	33	0.766**	0	34	0.738**	0

\*\* ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01

جدول (٤) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني اتخاذ القرار

بالدرجة الكلية للمحور (ن = 20)

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.690**	0	2	0.777**	0	3	0.813**	0
4	0.911**	0	5	0.906**	0	6	0.841**	0

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	0.877**	0	8	0.895**	0	9	0.863**	0
10	0.829**	0	11	0.856**	0			

### \*\* ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول (٣) أن جميع عبارات أبعاد المحور الأول ترتبط بأبعادها بدلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للأبعاد من (0.441)، إلى (0.947)، ويلاحظ أيضاً من جدول (٤) أن جميع عبارات المحور الثاني ترتبط بالمحور بدلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث تراوح معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني من (0.690) إلى (0.911)، ويؤكد هذا على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، وارتباط المحاور والأبعاد بعباراتها؛ بما يعكس درجة عالية من الصدق لدى عبارات كل محور من محاور الاستبانة حيث أنها جميعاً طردية موجبة؛ مما يدل على الاتساق الداخلي للاستبانة ويشير إلى الصدق الداخلي لها.

### ثبات أداة الدراسة:

بعد بناء الاستبانة في صورتها النهائية، تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (20) من القادة الأكاديميين بفرع جامعة طيبة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خارج عينة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وللإستبانة ككل، للتأكد من أن الاستبانة تتسم بثبات عالٍ لجميع مجالاتها وصلاحياتها للتطبيق وفيما يلي توضيح لقيم معامل الثبات لعبارات مجالات الاستبانة :

جدول (٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة ومحاورها (ن = 20)

عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ	المحور
9	0.920	البعد الأول (التخطيط)
7	0.837	البعد الثاني (جمع المعلومات)
7	0.937	البعد الثالث (تحليل المعلومات)
5	0.937	البعد الرابع (نشر المعلومات)
6	0.876	البعد الخامس (التقييم)
34	0.971	المحور الأول: أبعاد الذكاء التنافسي
11	0.958	المحور الثاني: اتخاذ القرار
45	0.972	الثبات العام

يتضح من جدول (٥) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.837) كحد أدنى في البعد الثاني جمع المعلومات من المحور الأول إلى (٠.٩٥٨) كحد أعلى في المحور الثاني اتخاذ القرار، وجميعها معاملات ثبات عالية، مما يعني أن جميع عبارات المجالات ذات ثبات مرتفع.

ويتضح كذلك أن قيمة ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة بلغت (٠.٩٧٢) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وذلك يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة بدأت تم ترميز وإدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها وهي كالتالي:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي " Means " وذلك لمعرفة مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة.

٣. الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة عن متوسطها الحسابي.

٤. معامل ثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

٥. معامل ارتباط "بيرسون" لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، واختبار العلاقة بين استخدام القادة لأبعاد الذكاء التنافسي وعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة وعرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، وذلك على النحو التالي:

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:** ما درجة ممارسة القادة الأكاديميين

لأبعاد الذكاء التنافسي بجامعة طيبة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد الذكاء التنافسي، حيث كانت على النحو التالي:

جدول (٦) متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة من القادة الأكاديميين في فرع

جامعة طيبة بينبع لدرجة أبعاد الذكاء التنافسي

أفراد عينة الدراسة ن = 46				أبعاد الذكاء التنافسي	م
الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
بدرجة كبيرة	4	.748	3.54	البعد الأول (التخطيط)	1
بدرجة كبيرة	2	.754	3.61	البعد الثاني (جمع المعلومات)	2
بدرجة متوسطة	5	.903	3.32	البعد الثالث (تحليل المعلومات)	3
بدرجة كبيرة	1	.972	3.93	البعد الرابع (نشر المعلومات)	4
بدرجة كبيرة	3	.744	3.56	البعد الخامس (التقييم)	5
بدرجة كبيرة		<b>0.744</b>	<b>3.56</b>	المتوسط العام لمحاوَر الاستبانة	

يتضح من جدول ( ٦ ) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة استخدام القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي بجامعة طيبة بلغ ( 3.56 ) ، وهذا يشير إلى أن القادة الأكاديميين يمارسون أبعاد الذكاء التنافسي بدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى مدى الوعي لدى القادة الأكاديميين بأهمية استخدام أبعاد الذكاء التنافسي في التنظيمات الإدارية والقرارات الإدارية للوصول إلى التنافسية كأحد المداخل الإدارية الحديثة، في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي على أسس علمية ومعلوماتية سليمة دقيقة، لإيجاد وتحقيق ميزة تنافسية تجعلها في مصاف المؤسسات التعليمية المتقدمة، بالإضافة إلى حرصهم على رصد جميع تحركات المنافسين، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم حتى تتمكن من صياغة القرارات المناسبة وابتكار أساليب عمل جديدة أكثر فعالية لتحقيق الأهداف التعليمية للجامعة، وتحقيق مستويات عالية من الجودة في أداء العمل لضمان تفوقها على منافسيها من الجامعات الأخرى.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء التنافسي تراوحت ما بين ( 3.93 - 3.32 ) في ما بين درجة كبيرة ودرجة متوسطة، حيث نال بُعد نشر

المعلومات الترتيب الأول بمتوسط حسابي ( 3.93) أي بدرجة كبيرة ، وربما يرجع ذلك إلى إيمان القادة الأكاديميين بأهمية نشر المعلومات في الجامعة، لأنه من المهم إيصال نتائج عملية الذكاء التنافسي إلى صناع القرار في الوقت الملائم لترجمتها وتحويلها إلى نتائج نهائية تتوافق مع أهداف الجامعة، و جاء بالمرتبة الثانية بُعد جمع المعلومات بمتوسط حسابي (3.61) أي بدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى حرص القادة وبذل الجهود في جمع المعلومات للإفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة، وجاء بالمرتبة الثالثة بُعد التقييم بمتوسط حسابي ( 3.56) أي بدرجة كبيرة، وهذا يفسر أن هناك موافقة من القادة على أهمية التقييم كأحد متغيرات الذكاء التنافسي، بينما جاء في المرتبة الرابعة بُعد التخطيط بمتوسط حسابي ( 3.54) أي بدرجة كبيرة وقد توضح هذه النتيجة حاجة القادة إلى المعلومات والاحصائيات لبناء خططهم المستقبلية في العمل، وجاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بعد تحليل المعلومات بمتوسط حسابي ( 3.32) أي بدرجة متوسطة، وهذا يفسر الحاجة إلى ضرورة الاستفادة من المعلومات المتاحة وتحليلها بدقة لتوظيفها في صنع القرار الإداري. وتتفق نتيجة هذا المحور مع دراسة أنجو (Anjo, 2014) والتي تؤكد أهمية ممارسة الذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم العالي.

وقد تم حساب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بُعد على حدة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

### نتائج البعد الأول (التخطيط):

جدول (٧) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب واتجاهات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول (التخطيط)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	امتلك خطة ذكاء تنافسي	3.59	0.777	5	درجة كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
2	ابرمج خطة الذكاء التنافسي وفق فترة زمنية محددة	3.43	0.860	7	درجة كبيرة
3	تتسم خطة الذكاء التنافسي بالمرونة	3.52	1.005	6	درجة كبيرة
4	احدد وضعي التنافسي بالنسبة للآخرين	3.59	1.024	4	درجة كبيرة
5	اهتم بوضع خطة ملائمة لجمع المعلومات	3.65	1.037	3	درجة كبيرة
6	احدد احتياجي من المعلومات التي تهمني	3.93	0.975	1	درجة كبيرة
7	أقوم بتحليل خطط منافسي الجامعة بهدف توقع أفعالهم	3.20	0.934	9	درجة متوسطة
8	استرشد بخبرات الخبراء في المجال عند وضع الخطة	3.65	1.037	2	درجة كبيرة
9	أقوم بتحديد تكلفة عملية الذكاء التنافسي.	3.33	0.944	8	درجة متوسطة
	المتوسط	3.54	0.748		درجة كبيرة

يتضح من جدول (٧) أن درجات تقدير القادة الأكاديميين في بُعد التخطيط تراوحت ما بين (3.20-3.93) بين درجه كبيرة ودرجة متوسطة، وبمتوسط عام ( ) 3.54 بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مينا وآخرون (Mina et al, 2014) والتي توصلت إلى أن الجامعة تستخدم الذكاء التنافسي من حيث التميز في البحث وتنوع مصادر الدخل. كما جاءت العبارة رقم ( 6) والتي نصت على "أحدد احتياجي من المعلومات التي تهمني " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.93) وبدرجة

تقدير كبيرة، وربما يعزى ذلك إلى اهتمام القادة بتحديد المعلومات مسبقاً للاستفادة من خطط الآخرين، وترتيب الأولويات وتحديد مصادر جمع المعلومات للحصول على بيانات مفيدة وموثوقة منها لتحقيق الأهداف المرجوة منها ولاتخاذ القرارات المناسبة من خلالها ، بينما جاءت العبارة رقم ( 7 ) والتي تنص على " أقوم بتحليل خطط منافسي الجامعة بهدف توقع أفعالهم " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.20 ) وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى ضعف مهارة تحليل خطط المنافسين لدى القادة الأكاديميين وحاجتهم إلى مزيد من الدورات التطويرية حول هذه المهارة المهمة.

### نتائج البعد الثاني (جمع المعلومات):

جدول رقم (٨) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب واتجاهات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني (جمع المعلومات)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
10	اراعي الجانب الأخلاقي في جمع المعلومات	4.35	0.971	2	بدرجة كبيرة جداً
11	اتحرى المصادر الموثوقة في جمع المعلومات	4.46	0.808	1	بدرجة كبيرة جداً
12	تمتلك الجامعة شراكة مع مصادر خارجيه تساعدني في جمع المعلومات التنافسية.	3.37	1.199	5	بدرجة متوسطة
13	تمتلك الجامعة قسم متخصص يساعدني في جمع المعلومات التي تتناسب مع احتياجاتي التنافسية.	2.93	1.162	6	بدرجة متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
14	يتميز نظام المعلومات في الجامعة بحماية المعلومات التي يتم جمعها.	3.48	1.130	4	بدرجة كبيرة
15	يتم تدريب العاملين في الجامعة على كيفية جمع المعلومات التنافسية.	2.72	0.981	7	بدرجة متوسطة
16	اعتمد على المصادر الالكترونية المتخصصة كأحد وسائل جمع المعلومات	3.93	1.124	3	بدرجة كبيرة
	<b>المتوسط</b>	<b>3.61</b>	<b>0.754</b>		<b>بدرجة كبيرة</b>

يتضح من جدول ( 8 ) أن درجات تقدير القادة الأكاديميين في بُعد جمع المعلومات تراوحت ما بين ( 2.72- 4.46) بين درجه كبيرة جداً ودرجة متوسطة، ومتوسط عام (3.61) بدرجة كبيرة، حيث جاءت العبارة رقم ( ١١ ) والتي نصت على "تحري المصادر الموثوقة في جمع المعلومات " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ ( 4.46) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وربما يعزى ذلك اهتمام القادة باللجوء الى المصادر الموثوقة وتحري الدقة، بالإضافة إلى إدراكهم لأهمية جودة المعلومات المتعلقة ببيئة جامعتهم التنافسية ومدى أهميتها عند اتخاذ القرارات، بينما جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على " يتم تدريب العاملين في الجامعة على كيفية جمع المعلومات التنافسية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( 2.72) وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى حاجة القادة الأكاديميين إلى مزيد من التطوير والتدريب على كيفية جمع المعلومات التنافسية.

واتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة جارسيا السينا وآخرون (Garcia-Alsina et al. 2016) والتي أشارت إلى أن الجامعات قد أبدت إرادتها في تنظيم الممارسات من أجل الحصول على أداء أفضل من خلال المعلومات

التي تم الحصول عليها، حيث أوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بتوظيف متخصصين في المعلومات للقيام بأنشطة خاصة بالذكاء التنافسي ليسهل تحسين عملية الحصول على المعلومات.

### نتائج البعد الثالث (تحليل المعلومات)

جدول رقم (٩) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب واتجاهات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث (تحليل المعلومات)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
17	يتم تحليل المعلومات عن المنافسين باستخدام نظم المعلومات الإدارية	3.22	0.987	6	بدرجة متوسطة
18	تساعدني عملية تحليل المعلومات في اكتساب المعرفة لصياغة القرارات الإدارية التنافسية المناسبة	3.48	1.027	3	بدرجة كبيرة
19	تمتلك الجامعة قسم متخصص يساعدني في تحليل المعلومات	2.83	1.141	7	بدرجة متوسطة
20	أحدد نقاط القوة في البيئة الداخلية من خلال تحليل المعلومات.	3.50	1.150	2	بدرجة كبيرة
21	أحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية من خلال تحليل المعلومات	3.50	1.049	1	بدرجة كبيرة
22	أحدد الفرص في البيئة الخارجية من خلال تحليل المعلومات	3.33	1.034	5	بدرجة متوسطة
23	أحدد التهديدات في البيئة الخارجية من خلال تحليل المعلومات	3.39	1.022	4	بدرجة متوسطة
	المتوسط	3.32	0.903		بدرجة متوسطة

يتضح من جدول ( ٩ ) أن درجات تقدير القادة الأكاديميين لبعث تحليل المعلومات تراوحت ما بين (3.5-2.83 ) بين درجه كبيرة ودرجة متوسطة، وبمتوسط عام (3.32) حيث جاءت العبارة رقم ( 21 ) والتي نصت على "أحدد نقاط الضعف في البيئة الداخلية من خلال تحليل المعلومات " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.50 ) وبدرجة تقدير كبيرة، وربما يعزى ذلك إلى جودة ممارسة القادة لعملية تحليل المعلومات والبيانات وتنفيذها بطريقة سليمة للوقوف على نقاط الضعف في البيئة الداخلية ومحاولة تحسينها للوصول الى التنافسية، بينما جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على " تمتلك الجامعة قسم متخصص يساعدني في تحليل المعلومات " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( 2.83 ) وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يعزى ذلك إلى عدم وجود قسم متخصص في الجامعة لتحليل البيانات وتدريبهم على عمليات التحليل للاستفادة من النتائج في القرارات الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غارسيا ألسينا وآخرون (Garcia-Alsina et. al, 2013) والتي توصلت إلى أن البيئة الداخلية للجامعات بحاجة إلى تحسين وخاصة في مجال المعلومات بما يساعدها على تنفيذ الذكاء التنافسي والذي يحقق الميزة التنافسية للجامعات.

### نتائج البعد الرابع (نشر المعلومات):

جدول (١٠) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب واتجاهات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع (نشر المعلومات)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
24	يتم رفع المعلومات الى أصحاب القرار عند حاجتهم اليها في الوقت المناسب	3.89	1.016	3	بدرجة كبيرة
25	يتم نشر المعلومات من خلال الطرق الرسمية بالجامعة مثل التقارير المكتوبة	3.78	1.073	4	بدرجة كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
26	تساهم البيانات المنشورة في تقديم رؤى تنافسية للجامعة	3.74	1.182	5	بدرجة كبيرة
27	اتحرى الدقة في نشر المعلومات داخل الجامعة.	4.20	1.067	1	بدرجة كبيرة
28	تساعدني المعلومات المنشورة في صياغة القرارات الإدارية	4.04	1.095	2	بدرجة كبيرة
	المتوسط	3.93	0.972		بدرجة كبيرة

يتضح من جدول ( ١٠ ) أن درجات تقدير القادة الأكاديميين في بعد نشر المعلومات تراوحت ما بين (3.74-4.20) جميعها بدرجة كبيرة، ومتوسط حسابي عام (3.93) حيث جاءت العبارة رقم ( 27 ) والتي نصت على "اتحرى الدقة في نشر المعلومات داخل الجامعة " بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ ( 4.20 ) وبدرجة تقدير كبيرة، وربما يعزى ذلك إلى وعي القادة بأهمية نشر المعلومات بدقة بالجامعة حيث يمكنهم الاستفادة من تلك المعلومات بشكل كامل في تطوير الجامعة، بينما جاءت العبارة رقم (26) والتي تنص على " تساهم البيانات المنشورة في تقديم رؤى تنافسية للجامعة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.74 ) وبدرجة تقدير كبيرة، وربما يعزى ذلك إلى وعي إدارة الجامعة بأن نشر المعلومات داخل الجامعة له تأثير على قدرات العاملين على انجاز أدائهم بشكل أفضل والذي ينعكس بدوره على الميزة التنافسية؛ من خلال ضمان وصول هذه المعلومات لجميع العاملين في الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو إصبع (2019) والتي توصلت إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في تطوير قدرات الجامعات التنافسية.

## نتائج البعد الخامس (التقييم)

جدول (١١) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب واتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الخامس (التقييم)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
29	أقيم انجازي لجمع مراحل عملية الذكاء التنافسي كما هو مخطط لها	3.72	1.129	3	بدرجة كبيرة
30	أقيم مدى استخدامي لمعلومات عملية الذكاء التنافسي في صنع القرارات الإدارية	3.74	1.182	2	بدرجة كبيرة
31	تمتلك الجامعة قسماً مختصاً يساعدي في تقييم انجاز مراحل عملية الذكاء التنافسي.	2.83	1.122	5	بدرجة متوسطة
32	تلقيت التدريب الملائم لتقييم مراحل عملية الذكاء التنافسي.	2.63	1.142	6	بدرجة متوسطة
33	تقلل عملية تقييم الذكاء التنافسي من الأخطاء في صياغة القرارات الإدارية	3.67	1.117	4	بدرجة كبيرة
34	يساهم التقييم في تطوير عملية الذكاء التنافسي في المستقبل	3.89	1.120	1	بدرجة كبيرة
	المتوسط	3.43	0.958		بدرجة كبيرة

يتضح من جدول (١١) أن درجات تقدير القادة الأكاديميين في بُعد التقييم تراوحت ما بين ما بين (2.63-3.89) بين درجه كبيرة ودرجة متوسطة، وبمتوسط عام (3.43) بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حميد (2019) والتي تؤكد على دور الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي. حيث جاءت العبارة رقم (34) والتي نصت على "يساهم التقييم في تطوير عملية الذكاء التنافسي في المستقبل"

بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.89 ) وبدرجة تقدير كبيرة، وربما يعزى ذلك لوعي القادة بأهمية مرحلة التقييم والوقوف على نقاط القوة والضعف لتطوير عملية الذكاء التنافسي، بالإضافة إلى وعيهم حول أهمية التقييم لتحديد جدوى اتخاذ القرارات في الجامعة والاستفادة من مرحلة التقييم للتأكد من مستوى دقة وعمق وأهمية المعلومات وارتباطها بالأهداف المراد تحقيقها، بينما جاءت العبارة رقم (32) والتي تنص على " تلقيت التدريب الملائم لتقييم مراحل عملية الذكاء التنافسي " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ ( 2.63 ) وبدرجة تقدير متوسطة، وربما يعزى ذلك لقلّة البرامج التدريبية المتخصصة في الجامعة لتدريب أعضاء هيئة التدريس وتجهيزهم لممارسة الذكاء التنافسي في قراراتهم عند توليهم مناصب قيادية.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:** " ما واقع عملية اتخاذ القرار لدى

القادة الأكاديميين في جامعة طيبة؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني (اتخاذ القرار)، حيث جاءت على النحو التالي:

**جدول (١٢) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب واتجاهات**

استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: اتخاذ القرار

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	الإحساس بالمشكلة التي تواجهني	4.02	1.022	4	بدرجة كبيرة
2	العمل على تحديد ابعاد المشكلة بدقة	4.13	0.778	1	بدرجة كبيرة
3	جمع المعلومات الدقيقة حول المشكلة	4.11	0.823	3	بدرجة كبيرة
4	التعرف على أسباب المشكلة	4.13	0.885	2	بدرجة كبيرة
5	تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة	4.07	0.975	6	بدرجة كبيرة
6	تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة	4.09	0.962	5	بدرجة كبيرة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
7	اختيار البديل الأنسب من البدائل لحل المشكلة	4.00	0.966	7	بدرجة كبيرة
8	اصدار القرار في الوقت المناسب	4.00	1.033	8	بدرجة كبيرة
9	متابعة تنفيذ القرار	3.98	0.977	9	بدرجة كبيرة
10	تقييم نتائج القرار	3.80	1.067	11	بدرجة كبيرة
11	تصحيح المسار في ضوء نتائج التقييم	3.93	0.879	10	بدرجة كبيرة
	المتوسط	4.02	0.794		بدرجة كبيرة

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة ممارسة اتخاذ القرار جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي عام بلغ (4.02) وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثانية من المقياس، ويشير إلى درجة ممارسة (بدرجة كبيرة)، وتم تناول هذا المحور من خلال أحد عشر عبارة جاءت جميعها بمتوسطات حسابية تشير إلى درجة كبيرة حيث تراوحت ما بين (3.8 و 4.13) أي جميعها بدرجة كبيرة، حيث جاءت العبارة رقم (2) " العمل على تحديد ابعاد المشكلة بدقة " بمتوسط حسابي بلغ 4.13 أي بدرجة كبيرة يليها العبارة رقم (4) " التعرف على أسباب المشكلة " بنفس قيمة المتوسط الحساب ولكن أعلى منها بقيمة الانحراف المعياري ، وتنوعت باقي العبارات بمتوسطات حسابية يشير إلى درجة موافقة كبيرة حيث جاءت العبارة رقم (10) " تقييم نتائج القرار " بمتوسط حسابي بلغ 3.8 في الترتيب الحادي عشر والأخير بين عبارات هذا المحور. وتعكس هذه النتيجة قدرة القادة الأكاديميين في جامعة طيبة على اتخاذ القرار بالمستوى المطلوب. وقد يعزى ذلك إلى امتلاك القادة الأكاديميين في جامعة طيبة لمهارات صنع واتخاذ وتنفيذ القرار الإداري وتقييم نتائجه. واتفقت هذه النتائج مع دراسة اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الساعدي (2020)، والتي أشارت إلى قدرة رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية على اتخاذ القرار.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة؟

وللكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القادة

الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة

المحور الأول: أبعاد الذكاء التنافسي	البعد الخامس (التقييم)	البعد الرابع (الشهر)	المعلومات (البعد الثالث)	التحليل (البعد الثاني)	القرار (البعد الأول)	معامل الارتباط	المحور الثاني: اتخاذ القرار
0.504**	0.333*	0.504**	0.443**	0.439**	0.460**	معامل الارتباط	المحور الثاني: اتخاذ القرار
0.000	0.024	0.000	0.002	0.002	0.001	الدلالة مستوى	اتخاذ القرار

\*\* ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01، 0.05

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٣) وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين درجة استخدام القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعملية اتخاذ القرار حيث جاءت علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية أقل من (0.01) ما عدا بُعد التقييم الذي جاء بعلاقة ارتباط ضعيفة طردية عند مستوى دلالة أقل من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أهمية ودور الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرار لدى القادة الأكاديميين بجامعة طيبة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مغاوري (٢٠١٧) ودراسة

حميد (2019) التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي للجامعة.

### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى بعض التوصيات لمتخذي القرار بجامعة طيبة وهي كالتالي:

- بناء على نتيجة بُعد تحليل المعلومات والتي جاءت بدرجة متوسطة، توصي الدراسة بإنشاء وحدة للذكاء التنافسي داخل الجامعة وذلك لتزويدها بالبيانات والمعلومات الدقيقة لممارسة عمليات الذكاء التنافسي بشكل أكثر فاعلية في ظل الانفتاح على البيئة الخارجية من خلال قيام الجامعة بوضع خطط تدعم أنشطة الذكاء التنافسي وجمع المعلومات من قنوات عدة وبشكل رسمي حول منافسيها، مع تحليل المعلومات ونشرها لمساعدة متخذي القرار بالجامعة على اتخاذ القرارات التي تسهم في رفع القدرة التنافسية للجامعة محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- عقد شراكات استراتيجية مع الجامعات المتقدمة علمياً، لتحقيق التعاون والتكامل وتبادل الخبرات لتطوير أداء الجامعة ورفع قدرتها التنافسية، حيث إن عبارة "تمتلك الجامعة شراكة مع مصادر خارجيه تساعد في جمع المعلومات التنافسية" جاءت بدرجة متوسطة. لذا، من الضروري وضع استراتيجية واضحة ومحددة بالجامعة هدفها إيجاد وتحقيق الميزة التنافسية واستخدام خطوات الذكاء التنافسي لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات في بيئتها الخارجية، ومن ثم تحديد كيفية الاستفادة من تلك الفرص ونقاط القوة لديها لتعزيز الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية المنافسة.

- عقد الدورات التدريبية للقادة الأكاديميين في جامعة طيبة التي تركز على الذكاء التنافسي وآلية توظيفه في عملية اتخاذ القرار. حيث أن نتيجة " تلقيت التدريب الملائم لتقييم مراحل عملية الذكاء التنافسي " جاءت بدرجة متوسط، وبالتالي من المهم العمل على المحافظة على مستوى عالي من المهارات والمعرفة للقادة الأكاديميين وزيادة الخبرات لديهم وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل التي تسهم في تطوير أدائهم.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والبنية التقنية المناسبة التي تسهم في مساعدة القادة الأكاديميين على توظيف الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتأسيس قواعد بيانات ضخمة على أسس علمية سليمة، والبدء في حفظ المعلومات الذكية فيها بطرق منظمة بحيث يسهل الوصول إليها، والاستفادة منها في صنع واتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بتطوير الجامعة ورفع قدرتها التنافسية.

### المقترحات:

- تقترح الدراسة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:
- دراسة حول تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار بالجامعات السعودية في ضوء الذكاء التنافسي.
  - دراسة مقارنة لدرجة ممارسة أبعاد الذكاء التنافسي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
  - دراسة تتناول فعالية برنامج تدريبي للقادة الأكاديميين حول استخدام الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرار.

## المراجع العربية

أبو إصبع، على (2019). الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية: دراسة تحليلية. مجلة الجامعة الوطنية، 1(9)، 119-151.

أبو سمرة، أسماء نعيم. (2014). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. (رسالة ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة).

## قاعدة معلومات دار المنظومة.

إسماعيل، مصطفى (2016). تباين المخاطرة الاستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي بحث تطبيقي في عدد من الشركات الصناعية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(89)، 164-194.

الحريري، رافده (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج. حموي، فواز والعبده، محمد (2012، إبريل 23-26). الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر في ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

حميد، لمى (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14(46)، 168-180.

داوود، فضيلة. (2016). الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(90)، 218-239.

الساعدي، حنان (2020). القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية وعلاقتها ببعض المتغيرات. حوليات آداب عين شمس، 48(1)، 328-344.

شحاتة، حسن، والنجار، زينب (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. الدار المصرية اللبنانية.

عاتي، لقاء (2019). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الإبداع المؤسسي في ظل الدور التفاعلي المرنة الاستراتيجية دراسة حالة في كلية الكنوز الأهلية. مجلة أبحاث ميسان، 15 (29)، 247-286.

عبد الرحيم، محمد عبد الله (2007). حل المشاكل وصنع القرار، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية.

عبد العزيز، أحمد (2018). النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية: جامعة عين شمس نموذجاً. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42 (3)، 14-190.

العساف، صالح (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط 4. مكتبة العبيكان. عيسى، صفاء على (2014). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

الفالح، أحمد سالم فلاح (2018). أثر الذكاء التنافسي على جودة الخدمات في البنوك الإسلامية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء الخاصة بالأردن.

القذافي، محمد (2014). اتخاذ القرار: مفهومه، مراحل، مهاراته، واستراتيجياته، وأساليب تنميته. مركز المنشاوي للبحوث والدراسات.

مديد، أحمد (2018). دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية مقارنة على القطاع الصحي في العراق. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9 (2)، 173-192.

مغاوري، هالة امين (2020). آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية، 7 (28)، 183-225.

الهنداوي، محمد (2014). نموذج مقترح للعلاقة بين مقدمات ونواتج الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية المصرية دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. 4 (529-595).

الياسري، أكرم، والشمري، أحمد (2011). الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات

الجوهريّة للمنظمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت، المجلة العراقية للعلوم الادارية، 9 (36)، 120-149.

### المراجع الأجنبية:

- Anjo , M. M. F. C (2014) *Competitive Intelligence Within The Higher Education Sector, An Academic And Organisational Approach*, Master of Science in Business Administration , Universidade de Lisboa .
- Fattouche, S. & Brahim, B. (2020). The integral role of knowledge management and business intelligence with competitive intelligence. *Journal of Economic and Management Research*, 13(3), 165-184.
- Garcia-Alsina M., Cobarsí-Morales J., Ortoll E. (2016) Competitive intelligence theoretical framework and practices. *Aslib Journal of Information Management*, 68 (1), pp. 57-75.
- Garcia-Alsina, M., Ortoll, E., & Cobarsí-Morales, J. (2013, March). Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices. *Aslib Proceedings*, 65(3), 262-288.
- Hall, C., & Bensoussan, B. E. (2007). *Staying ahead of the competition: How firms really manage their competitive intelligence and knowledge; evidence from a decade of rapid change*. Singapore. World Scientific Publishing.
- Melo, M, Medeiros, D (2007). A model for Analyzing the Competitive Strategy of Health Plan Insurers Using a System of Competitive Intelligence, *The TQM Magazine*, 19 (3) 206 -216.

- Mina, S., Surugiu, F., Surugiu, I., & Cristea, V. (2014). Generating competitive intelligence within higher education institutions. Case study in Constanta Maritime University. *Review of applied socio-economic research*, 7, 84-93.
- Olofin, B (2017). *Competitive Intelligence in the Banking Industry a Case Study of a Nigerian Bank*, Paper presented at International Conference, Lagos, Nigeria, 15th – 16th September 2017.
- Tarimo, L (2015). *Assessment of The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty in Banking Sector in Tanzania: Case of Diamond Trust Bank Ltd Tanga*, Master Thesis of Business Administration and Corporate Management, Mzumbe University, Tanzania.