



خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التطيل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



دراسة

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772
✉ info@drasah.net - info@drasah.com
www.drasah.com

واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم ”دراسة ميدانية“

إعداد

مريم نأدى صبحي عوض

أ.د / نبيل سعد خليل جرجس

أ.د / يوسف عبد المعطى مصطفي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ

كلية التربية - جامعة سوهاج

كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

كشف البحث عن واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم، وتم تطبيق استبانة على عدد (٤٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية، وقد توصلت الدراسة الميدانية الى نتائج من اهمها، ان القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم تتسم بالقدرة على تحديد خارطة الطريق لكافة منتسبي الجامعة، وتعينهم على تصور ما يمكن أن يحدث، وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على الجامعة، وهذا يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي تؤثر على الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة للمستفيدين، وقد قامت الباحثة بطرح عدد من التوصيات لتعزيز إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم من اهمها، تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم، مهمتها تزويد القيادات الجامعية بالمعلومات المطلوبة، إقامة شراكات وتبادل الخبرات بين جامعة الفيوم والجامعات العربية والأجنبية.

الكلمات الافتتاحية: الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم

عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية لدى اعضاء هيئة التدريس وبعض القيادات الاكاديمية بجامعة الفيوم والتي تتضمن جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة وذات صلة وصياغة

الاستراتيجيات وبناء السياسات التي تسهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال ومناسب لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم.

The reality of the Department of Strategic Intelligence at Fayoum " University Field Study "

The research extract revealed the reality of achieving of Strategic Intelligence Fayoum University, and a questionnaire was applied to the number of (400) faculty members from various practical colleges of the university, the field study has reached to the results of the most important of which University leaders and faculty at Fayoum University are able to identify the roadmap for all university members, help them visualize what can happen, and understand the changes that are likely to affect the university, enabling them to make the right decisions to achieve the advantage Sustainable competitiveness, which affects the educational services provided by the university to the beneficiaries, the researcher has made a number of recommendations to strengthen the management of strategic intelligence at Fayoum University, the most important of which is the formation of a unit for strategic intelligence at Fayoum University, whose mission is to provide university leaders with the required information, establishing Partnerships and exchange of experiences between Fayoum University and Arab and foreign universities.

Opening Words: Strategic Intelligence at Fayoum University

It is a set of administrative processes among faculty members and some academic leaders at Fayoum University, which includes collecting, analysing and disseminating accurate and relevant information, formulating strategies and building policies that contribute to effective and appropriate decision-making to achieve sustainable competitive advantage at Fayoum University.

مقدمة:

أصبحت للمعلومة بُعد استراتيجي وآلية لفحص وتحليل متغيرات بيئتها من أجل معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، والنقاط إشارات عن الفرص المتاحة والاستعداد لتهديدات المحيط الخارجي للوصول إلى حلول سريعة، في ظل عولمة الأسواق وتطور العصر الرقمي أصبح من الضروري القيام بعملية منهجية لمراقبة وتحليل البيئة التي من شأنها تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، ومع ظهور أساليب إدارية حديثة تهتم بالمستقبل وتتنبأ بتحدياته والاستعداد لها لدراسة الحاضر واستشراف المستقبل مما يفرض إدارة تتسم بالذكاء الاستراتيجي كآلية جديدة وأداة فعالة لفهم متطلبات البيئة المحيطة (أوريدة سليمان بوخريص، ٢٠٠٩م، ص ٣٩).

يعد الذكاء الاستراتيجي عملية منهجية تتضمن استخدام مختلف المصادر لجمع وتحليل البيانات المتاحة عن البيئة الخارجية ورصد حركة المنافسين ودراساتها ومعالجة نقاط الضعف وتحويلها إلى معلومات تكافية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع مما يساعد في اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب (سعاد حرب قاسم، ٢٠١١م، ص ٢٨).

ويمثل الذكاء الاستراتيجي مجالاً أو حقلاً للبحث عن المعلومات وذلك نتيجة التطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات والآليات والأدوات التي تقدمها تقنية هذه الاتصالات، والاستخدام الموسع للإنترنت الذي يعد أحد وأهم المصادر الرئيسية للمعلومات، التي بدورها تعطي لمنظمة الأعمال أو المؤسسة الميزة التنافسية على حساب خصومها بهدف تحديد اتجاهات سوق العمل ودعم القرارات لتحقيق حصة سوقية والفوز على المنافسين بطريقة أخلاقية وقانونية تحكمها القواعد والقوانين والتشريعات المنظمة للمؤسسات، وتتميز بالسرعة القصوى حول معرفة الخصائص البيئية للمنافسين، وبهذا يعد الذكاء التنافسي آلية استراتيجية أساسية داعمة لصنع واتخاذ القرارات لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية وسط التحديات والمعوقات الحالية والمستقبلية (David Heppes and Adeline Du Toit, 2013, pp. 39-45).

لذا لجأت المؤسسات التعليمية إلى الذكاء الاستراتيجي كوسيلة لبناء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لتعزيز قدرات المؤسسة وتحسين الخدمات المقدمة في سوق التعليم بسبب التغيرات والتحديات المتعددة والمتنوعة التي يشهدها الواقع في شتى المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية، تلك التحديات فرضت ضرورة وجود تنوع كبير في انماط المؤسسات التعليمية وإمكانياتها وسياساتها وقوانينها وأهدافها وثقافتها كمنظومة لها مدخلاتها وعملياتها

ومخرجاتها، مما جعل بعض من هذه المؤسسات تتمتع بميزة تنافسية تتميز بالاستدامة دون غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى إذ يزداد الإقبال عليها (نادية على حسن السيد، ٢٠٢٠م، ص ١٠٠).

إن التعليم الجامعي ليس بمعزل عن المنافسة والسعي للتميز باستثمار الموارد البشرية وما تملكه من مواهب وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير على مستوى الفرد والمجتمع والمؤسسة، لاكتشاف مصادر القوة المتاحة لتحقيق تميز وتفوق على الآخرين لتعميق الثقة بالنفس وبناء كيان من الثقة يتراكم ويزداد وينمو، كيان قائم على الأثر والتأثير والانطباع من خلال علاقة تفاعلية ذكية لامتزاز ومزج عبقرية المكان بعبقرية الزمان تربطهم نكاء الأفراد وصولاً إلى وضع متقدم بين المؤسسات التعليمية الجامعية (عدنان بدري الابراهيم، ٢٠٠٩م، ص ٢٠٩).

وتُعد مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات منصات لتحقيق تميزها وتفردها، وذلك من خلا وظائفها الأساسية (تعليم - بحث علمي - خدمة المجتمع)، مما لا شك فيه أن التعليم الجامعي المستقبلي ففي مصر يجب أن يكون تعليماً مميزاً من أجل الابتكار والإبداع والتنمية، لذلك ينطلق التميز في التعليم الجامعي وفق نظرة شمولية تتناول كافة المكونات والمؤشرات الداخلية والخارجية، والربط بين النظرية والتطبيق وإدراك المتغيرات المعرفية الحديثة والتطبيقات التكنولوجية المتجددة والتحول إلى ثقافة الابتكار وتحسن الأداء مما يكفل الوصول إلى معايير لبناء جامعة ذات ميزة تنافسية مستدامة لجميع العناصر المكونة لها من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع (أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، ٢٠١٨م، ص ٣٢).

ومن ثم تمثل الجامعات عرين العقول ومعامل العلم والمعرفة، فإن التنافسية في التعليم الجامعي تعنى قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية و ينعكس على ثقة المجتمع والإقبال عليها، حيث أصبحت الجامعات تمثل إحدى القطاعات الاقتصادية الهامة في الاقتصاد العالمي الجديد وظهور مؤسسات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد وبذلك يمكن للطلاب أن يلتحق بأي مؤسسة تعليمية على مستوى العالم، حيث تحولت معايير الجودة في التعليم الجامعي معايير عالمية (ISO) الأيزو، تضعها منظمات دولية متخصصة وتشكل منطلقاً وهدفاً تسعى إليه مختلف الجامعات (إيمان على سليم وآخرون، ٢٠١١م، ص ٨١).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الذكاء الاستراتيجي أصبح آلية أساسية وداعمة لصنع واتخاذ القرار خاصة بالجامعات لتحقيق تميز حقيقي وسط الأزمات والتحديات والمعوقات، فأصبحت الجامعات تسعى لتفعيل النظم الإدارية والأكاديمية التي تتبع التحولات التكنولوجية لتعزيز التنافس المستدام (T. E. Nenzhelele and R. Pellissier, 2014, pp. 92-100).

لذلك أصبحت التنافسية بين الجامعات أمراً ضرورياً، خاصة في وجود التصنيفات العالمية للجامعات، مما يحتم ضرورة تحقيق الجامعة لعدد من المتطلبات لتحقيق مزايا تنافسية للانفراد والتفوق في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي، وبالرغم من تطبيقاته القليلة إلا ان الجامعات أصبحت تسعى لتحقيق توأمة بين الذكاء الاستراتيجي وانماط الذكاء المختلفة (الشعوري والتنافسي والإداري والأعمال) وتدريب القيادات الجامعية علي تميز عناصر إدارته بفاعلية ليأخذ الذكاء الاستراتيجي موقعة بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي.

ومن القضايا ذات أهمية نظراً لضرورة متطلبات تحقيقها عملاً أصيلاً وليس تكملياً أو اختيارياً، ومن هذا المنطلق تكونت فكرة الدراسة الحالية للربط بين علاقة إدارة الذكاء الاستراتيجي وما تملكه من قدرة على استثمار كافة المصادر المتاحة لتحقيق الذكاء الاستراتيجي وتحسين المزايا التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم.

مشكلة البحث:

تشهد الأنظمة الحديثة للجامعات في الوقت الحالي العديد من التغيرات نتيجة حدوث تطور في تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت الجامعات تتبنى انظمة ومفاهيم إدارية حديثة تستطيع من خلالها الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما انها تستخدم تكنولوجيا متقدمة بدورها تعزز الذكاء الاستراتيجي من خلال توفير المعلومات عالية الجودة في الوقت المناسب للجامعة، لذا فإن الذكاء الاستراتيجي هو مفتاح الميزة التنافسية المستدامة.

تعد جامعة الفيوم من الجامعات التي تسعى للمنافسة، وتحقيق الريادة على المستوى العالمي، ولكي تحقق الجامعة تطلعاتها المستقبلية قامت في عام ٢٠١٦م وبقرار من مجلس الجامعة بتحديث الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة ووضعت خطة استراتيجية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، وقد اشارت حتمية الخطة الاستراتيجية ان الجامعة تواجه تحديات غير مسبوقة.

ومن أهم هذه التحديات زيادة حدة المنافسة على المستوى القومي والإقليمي في مجال التعليم، والتقدم غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، لذا يجب على جامعة الفيوم أن

تدرك جيداً أن المنافسة في مجال التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ويعتبر التعليم قضية أمن قومي وسلام اجتماعي يشمل مختلف الطوائف ([www. Stratigicplan .Fayoum.edu.eg](http://www.Stratigicplan.Fayoum.edu.eg))

وقد أكدت رؤية جامعة الفيوم على ان تكون "جامعة متميزة تتسم بالجودة وفقاً للمعايير القومية في مجالات التعليم والبحث العلمي"، وقد نصت رسالة الجامعة على أن جامعة الفيوم "جامعة حكومية يتسم خريجوها بالمعارف والمهارات والسلوك القويم والقدرة علي التفكير الإبداعي واستمرار التعليم بما يمكنهم من المنافسة في سوق العمل المحلي والعربي"، وأن التميز الأكاديمي يمثل المحور الرئيسي للقيم الحاكمة، وأكدت على مكافئة الإدارة المتميزة، ومن الغايات الاستراتيجية رفع كفاءة الأداء المؤسسي لتحسين الوضع التنافسي للجامعة، وزيادة القدرة التنافسية لطلاب الجامعة، وايضاً اعداد برامج تستهدف نقل ثقافة البحث العلمي للطلاب المتميزين كنوانة حقيقية لعلماء الغد، وأكدت على أهمية البحث العلمي لتحقيق القدرة التنافسية لمخرجات التعليم.

تشهد جامعة الفيوم العديد من الجهود والمبادرات التي اهتمت بتطبيق نظم المعلومات الإدارية بالجامعة ضمن مشروع نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، فتم إنشاء مركز نظم المعلومات الإدارية لرفع كفاءة النظام الإداري حيث بدأ نشاط الإداري للمركز بجامعة الفيوم في مارس ٢٠٠٩م ، وذلك على أثر نجاح السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة في الحصول على نسخة تجريبية من نظم المعلومات الإدارية من المجلس الأعلى للجامعات، وقد حرص المركز على أن يبدأ العمل على جميع التطبيقات دفعة واحدة، وأيضاً إقامة ورش عمل لتدريب المرشحين من الكليات المختلفة وتقديم الدعم الفني لهم (www.fayoum.edu.eg/education).

وعلي الرغم من كل الجهود والمحاولات والمبادرات المبذولة لتحقيق مزايا تنافسية بجامعة الفيوم، إلا ان الواقع يشير إلى وجود بعض من القصور والسلبيات والتي تحد من تطبيق إدارة الذكاء التنافسي داخل الجامعة، فقد استطاعت جامعة الفيوم أن تظهر بتصنيف التايمز البريطاني *Times Higher Education World University Ranging* لعام ٢٠٢١م بترتيب رقم ١٠٠١ من ضمن ١٥٠٠ جامعة على مستوى العالم ، ومن الجدير بالذكر أن التصنيف التايمز يعد واحداً من أفضل التصنيفات العالمية ويعتمد على (٥) مؤشرات رئيسة لتقييم الجامعات تتمثل في:

- أولاً: التدريس بنسبة ٣٠٪ (السعة العلمية - نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس - نسبة الحاصلين على بكالوريوس إلى الحاصلين على الدكتوراه - نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على دكتوراه - دخل الجامعة).
- ثانياً: البحث العلمي بنسبة ٣٠٪ (السعة البحثية - الدخل الناتج من البحث العلمي - الإنتاجية البحثية).
- ثالثاً: عدد الاستشهادات المرجعية ٣٠٪.
- رابعاً: العلاقات الدولية ٧.٥٪ (نسبة الطلاب الوافدين - نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب - التعاون الدولي)
- خامساً: الدخل من الصناعة ٢.٥٪ (<https://ww.idp Egypt / the fayoum7.com>)

تؤكد هذه النسب إلى وجود فجوة بين التطلعات والواقع الفعلي لجامعة الفيوم والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية للانفراد والتفوق على غيرها من الجامعات على المستوى الإقليمي والعالمية، فهناك ضعف ارتباط بين البحث العلمي بالمجتمع، ضعف تسويق الخدمات البحثية من رسائل الماجستير والدكتوراه وأبحاث أعضاء هيئة التدريس وبراءات الاختراع لتحقيق عائد مادي وغياب العوامل المساعدة على الإبداع والابتكار، وايضاً ندرة فرص الإشراف المشترك بين أساتذة الجامعة والجامعات الإقليمية والعالمية.

وعلى ضوء ما سبق، ومع الظهور المتأخر لجامعة الفيوم في التصنيفات العالمية يمكن القول أن هناك ضعف عام في قدرة جامعة الفيوم على تقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومواجهة المشكلات والتحديات الطارئة للصعود نحو التنافس العالمي، يتضح أيضاً حتمية ضرورة إعادة التفكير في استراتيجياتها وآلياتها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على التحديات والفرص لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة محلياً وعالمياً، ويتحقق ذلك من خلال إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بالجامعة والتي تسهم في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للجامعة.

أسئلة البحث:

- يحاول البحث الحالي الاجابة عن السؤال الرئيس التالي:
- ما واقع إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم؟
- ويمكن صياغة هذا السؤال في الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي على ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٣- ما أهم التوصيات المقترحة لتطوير إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى:
- التعرف على الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي من حيث: المفهوم - الأهمية - الأهداف - العمليات الإدارية، (.....) على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - التعرف على واقع إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم من خلال قيام الباحثة بدراسة ميدانية وتطبيق استبانة على عينة من بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية.
 - تقديم أهم التوصيات المقترحة لتطوير إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم.

أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث الحالي إلى:
- أهمية مرحلة التعليم الجامعي.
 - ارتباط تنافسية جامعة الفيوم بوضعها في التصنيفات العالمية.
 - إفادة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم في التعرف على إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بجامعة الفيوم.
 - مساعدة القيادات الجامعية في اتخاذ قرارات جديدة ومبدعة على أسس علمية تعتمد على معلومات ذكائية ناتجة من تحليل ومعالجة بيانات جامعة الفيوم المتميزة في البيئة التنافسية المحلية والعالمية.
 - تعتبر الدراسة إضافة جديدة إلى الآليات والاستراتيجيات التي سوف تعتمد عليها جامعة الفيوم في إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي.

– تقديم أهم التوصيات المقترحة لتطوير إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي في الحدود التالية:

■ الحدود الموضوعية:

عرض إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم حيث اقتصر البحث على:

– التعرف على الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

– الكشف عن واقع إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم من وجهة عينة البحث.

■ الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية.

■ الحدود الجغرافية:

تم اختيار جميع كليات جامعة الفيوم العملية والنظرية والبالغ عددهم ثمانية عشر كلية (علمية ونظرية).

■ الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة الميدانية وتطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية خلال الفترة من يوم الأحد الموافق: ٢٠٢٢/٣/٦ م وحتى ٢٠٢٢/٥/٢٥ م للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث الحالي، وما تسعى إليه من أهداف استخدام المنهج الوصفي الذي يعد 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، وتقنينها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً؛ لاستخلاص دلالتها (بشير صالح الرشيدى، ٢٠٠١م، ص ٥٩). حيث يفيد في وصف إدارة الذكاء الاستراتيجي بعملياته والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها في جامعة الفيوم، مع تحليل الواقع الراهن لتطبيق الذكاء الاستراتيجي بالجامعة، ومن ثم

التوصل إلى نموذج هيكلية لوحدة مستحدثة بالجامعة ومجموعة إجراءات مقترحة للاستفادة من إدارة وعمليات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة.

ويسير البحث الحالي وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

- جمع وتحليل المعلومات والبيانات التربوية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وإدارته وعملياته من خلال الأدبيات الإدارية والتربوية والدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال.
- التعرف على واقع إدارة وتطبيق الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم.
- تقديم أهم التوصيات المقترحة لتطوير إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم.

أداة البحث:

استخدمت الباحثة استبانة تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية الحكومية، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس من كليات جامعة الفيوم العملية والنظرية بجامعة الفيوم تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بهدف التعرف على واقع إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم، واعتمد البحث على مصادر متعددة للبيانات والمعلومات ذات العلاقة الوثيقة بموضوع البحث الحالي مثل الوثائق الرسمية والقوانين والقرارات الوزارية والمؤتمرات والكتب والمجلات العلمية المحكمة والرسائل العلمية وبعض مواقع الانترنت.

مصطلحات البحث:

تستعرض الباحثة مصطلحات البحث على النحو التالي:

١- الذكاء الاستراتيجي:

أولاً: التعريف الاصطلاحي:

مصطلح يشير الذكاء الاستراتيجي إلى عملية منهجية مستمرة لإنتاج نشاط ذهني يتمتع به القادة من تفكير منظم، استشراق، رؤية مستقبلية والدافعية، لاتخاذ القرارات وصياغة الخطط والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف (عنتر محمد احمد عبد العال، ٢٠١٧م، ص ١٩٠).

هو جهد منظم ومنهجي لجمع المعلومات وتقييمها بدقة وعناية والانضمام لتشكيل فكرة واضحة عن مستجدات المستقبل (M. D. M. F. C. Anjou, 2014, p. 1).

مجموعة من العمليات تستهدف القدرة على استثمار كافة الصادر المعلوماتية وتحليلها ومعالجتها ونشرها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار الصائب (ايمن عبد القادر راضي وحسام نعيم حسن النفار، ٢٠١٨م، ص ٤٠).

التعريف الإجرائي:

يتبنى البحث الحالي التعريف الإجرائي التالي للذكاء الاستراتيجي: عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية لدى اعضاء هيئة التدريس وبعض القيادات الاكاديمية بجامعة الفيوم والتي تتضمن جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة وذات صلة وصياغة الاستراتيجيات وبناء السياسات التي تسهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال ومناسب لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم.

الدراسات والبحوث السابقة:

تستعرض الباحثة الدراسات السابقة والبحوث السابقة - العربية والأجنبية - والتي تناولت إدارة الذكاء التنافسي، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات، وقد تم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات والبحوث العربية:

١-دراسة (حليمة على صالح الحدأ واتحاد محمد قاسم أحمد) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين في المؤسسات: دراسة تحليلية" (٢٠٢١م):

هدفت الدراسة الى تقديم إطار نظري لمتغيري الذكاء الاستراتيجي والمرونة النفسية، وتحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة النفسية وأهميتها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة ايجابية بين متغيري الذكاء الاستراتيجي والمرونة النفسية، كذلك استنتاج محتمل لوجود علاقات بين تلك المتغيرات ومتغيرات اخرى، مثل القدرة على اتخاذ القرار، التوافق المهني، المسؤولية الاجتماعية، إدارة الضغوط والازمات، استقرار الحالة الانفعالية والصحية مع مراعاة الاستقرار النفسي بشكل عام.

٢-دراسة (هالة أمين مغاوري) بعنوان: آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم الجامعي، كما هدفت إلى دراسة خطوات استخدام الذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأهم خصائصها، وتحديد مجالات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، وإيضاً التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الجامعات المصرية بحاجة إلى جمع ومعالجة بيانات عن بيئتها الخارجية المحلية والإقليمية والعالمية أيضاً، وجود تقصير في تطوير مشروع نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP) يسعى للربط الشبكي بين جميع الجامعات المصرية محلياً، إهمال ربط الجامعات المصرية بمثيلاتها من الجامعات العربية والعالمية للاستفادة من خبرات الآخرين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

وقد عرضت الدراسة آليات مقترحة لاستخدام الذكاء التنافسي بمؤسسات التعليم الجامعي كان من أهمها وضع استراتيجية واضحة ومحددة هدفها إيجاد وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة التعليمية، استخدام أسلوب القياس المرجعي لدراسة المؤسسات التعليمية المتفوقة والمتميزة في مجال التخصص والمتواجدة بقوة في البيئة التنافسية، وتم الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة واقع نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية.

٣-دراسة (أبو بكر حداد أبوبكر بلقيفة) بعنوان: "الدور الوسيط للبراءة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغرى في مدينة دمياط الجديدة" (٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والبراءة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأيضاً مدى التأثير المباشر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على البراءة التنظيمية في المنظمات، وكذلك التأثير على الأداء الوظيفي، مع بيان دور التأثير المباشر لأبعاد البراءة التنظيمية في العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الأداء الوظيفي في المنظمات محل الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي - (الاستشراف، الرؤية، التفكير بالنظم، الدفع والتمكين، الشراكة) - تأثير إيجابيًا معنويًا على بعدى البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، وايضًا من النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدرة القائد على التفكير الشمولي لدعم الاستثمار الامثل للموارد المتاحة، وتعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار والتحسين المستمر، وشارت النتائج إلى وجود تأثيرات إيجابية لذكاء المديرين الاستراتيجي وتحسين أداء العاملين.

٤-دراسة (راتب عارف المجالي) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيرًا وسيطاً" (٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري وفكري حول متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، الأداء المؤسسي والتعلم التنظيمي)، والتعرف على مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية والاستمرارية)، وعلى مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة والدفاعية)، وايضًا التعرف على مستوى توافر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم على المستوى الفردي، والجماعي وعلى مستوى المنظمة)، وهدفت الدراسة ايضًا الى تقديم مقترحات من أجل تطوير الذكاء الاستراتيجي وجعله اكثر فاعلية وقدره على تحقيق اهدافه، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واداته الاستبانة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية الذكاء الاستراتيجي في دعم فرص الشراكة وتنمية الدافعية لدى العاملين لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية، مع ضرورة بذل المزيد من تبني الذكاء الاستراتيجي لينعكس على قابلية تحقيق الرؤية المستقبلية، وخلق فرصًا للميزة التنافسية، وتزويد الجامعات بالقدرات الفنية والإدارية الحديثة لاستمرار التميز، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بان الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا في الجامعات يؤثر وبدلالة معنوية في تحسين الاداء المؤسسي والذي يمكن قياسه من خلال الكفاءة والفاعلية والاستمرارية.

٥-دراسة (طلال فايز مناع ورشاد محمد الساعد) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على

تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة الأدوية الأردنية" (٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي المتمثل في التفكير التنظيمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة في تحديد الأسبقيات التنافسية من مرونة، إبداع، جودة، جمع وتحليل المعلومات والبيانات في شركات الأدوية الأردنية، للتعرف على الدعم الذي تقدمه المعرفة الإستراتيجية المتولدة من عمليات التحليل البيئي للذكاء الإستراتيجي (SWOT)، البيئة الداخلية (مراكز القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، من خلال المعلومات المتراكمة للتنبؤ بالمستقبل، كما هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الإستراتيجي على القدرة الإبداعية لتحقيق المنافسة والحصول على مكانه متميزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة من أجل الحصول على البيانات اللازمة باستخدام برنامج (SPSS).

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه يوجد أثر إيجابي ذات دلالة احصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده على أداء المؤسسة، وعلى المرونة الإستراتيجية، كما كشفت النتائج عن مجموعة من الاساليب التي يمكن استخدامها لتحسي القدرات التنافسية.

٦-دراسة (عبد الله بن سالم ناصر النعيمي) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في

فاعلية عملية اتخاذ القرارات من خلال السياسات والاجراءات الإدارية في وزارة

الخارجية القطرية" (٢٠١٩م):

هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري وفكري عن اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، والتعرف على مستوى ابعاد الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين، وايضًا التعرف على مستوى السياسات والاجراءات الإدارية من وجهة نظر المبحوثين مع بيان العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (الذكاء الاستراتيجي، فاعلية عملية اتخاذ القرارات، السياسات والاجراءات الإدارية)، كما هدفت الدراسة الى تقديم توصيات ومقترحات للمسؤولين لتعزيز العلاقة والاثر بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات، السياسات والاجراءات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة وبعض المقابلات الشخصية التي وجهت لمجموعة من المدراء ورؤساء الاقسام والإدارية المختلفة بلغ عددهم (١٤٦).

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه يوجد أثر ذات دلالة احصائية للعلاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي واخاذ القرارات الادارية والسياسية، من اجل تشخيص المشكلات وتحديد البدائل، كما توصلت الدراسة ايضاً الى وجود معوقات لتطبيق كافة متطلبات ابعاد الذكاء الاستراتيجي، وايضاً وجود قصور في إدارة راس المال البشرى.

٧- دراسة (صديق بلل ابراهيم ولمى ماجد حميد) بعنوان: "العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق" (٢٠١٩م):

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية، والتعريف بأهمية الذكاء التنافسي في إدارة المؤسسات التعليمية، وأيضاً التوصل إلى نموذج واقعي يربط بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية، والتوصل إلى تصور مقترح لتأثير الذكاء التنافسي في الأداء الريادي عبر اليقظة الاستراتيجية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة على عينة شملت (١٠) كليات وشكلت مجموعها (١٣٣) عضواً. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة توجد علاقة ذات دلالة معنوية للذكاء التنافسي في الأداء الريادي عند مستوى دلالة ٥٪ ودرجة ثقة ٩٥٪، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن الذكاء التنافسي فلسفة قبل أن يكون عملية، وعملية قبل أن يكون ذكاء، فهو فلسفة الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة، وهي عملية نظامية محددة بخطوات وأساليب للحصول على تلك المعلومات.

٨- دراسة (ايمن عبد القادر راضي) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة" (٢٠١٨م):

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى امتلاك بعض القيادات الجامعية بجامعة فلسطين للذكاء الاستراتيجي بأبعاد متمثلة في الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الإبداع الاستراتيجي، وايضاً التعرف على قدرة الجامعات الفلسطينية في تحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية، وهدفت الدراسة

أيضاً إلى التعرف على مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها انه يوجد أثر ذات دلالة احصائية لمستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية وفق متغير المستوى الإداري، اظهرت الدراسة وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.

٩-دراسة (عنتر محمد احمد عبد العال) بعنوان: "تحقيق المزايا التنافسية الجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي" (٢٠١٧م):

هدفت الدراسة الى التعرف على المرتكزات الأساسية للمزايا التنافسية في ضوء الابدبات الإدارية المعاصرة، افرزت الدراسة ان الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات التي افرزتها ثورة المعلومات وشدة المنافسة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق التميز التنافسي المستدام، يسهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي المستدام من خلال دورة المزدوج من نظام يشمل التطبيقات والتقنيات التي من شأنها جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لتحسين الخدمات الاكاديمية، ضرورة استخدام آلية استراتيجية كأحد الدعائم الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة سيد أميري، وشيركافاند وكالاك وريزيايه بعنوان " الذكاء التنافسي كوسيلة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة" (٢٠١٧م):

هدفت الدراسة الى التعرف على الإطار النظري للذكاء التنافسي من خصائص واهمية ونشأته، وايضاً التعرف على متطلبات المزايا التنافسية وآليات الاستدامة، ومعرفة واقع انشاء وحدة استراتيجية، حيث ان الدراسة كانت على عينة من مديري شركات التأمين بطهران، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة على عينة من مديري شركات التأمين مع الأخذ في الاعتبار اختلاف الأعمار وكانت العينة تضم (١٢٣) مديراً.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة إنشاء وحدة استراتيجية من ذوي الكفاءات والمهارات العملية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات بشركات التأمين تختص بجمع وتحليل البيانات

والمعلومات المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية لسرعة اتخاذ القرار من أجل التميز والاستدامة، وقد استفادت الدراسة الحالية من مقترحات انشاء وحدة استراتيجية بمؤسسات التعليم والجامعي، وأيضاً النتائج الإيجابية من تطبيق الذكاء التنافسي للحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

٢- دراسة جاسيا، كوبرسي وأورتول بعنوان: " الإطار النظري لممارسات الذكاء التنافسي " (٢٠١٦م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للذكاء التنافسي من مفهوم، ونشأه، اهداف، أهمية، متطلبات، أدوات، تقنيات، العوامل المؤثرة في الذكاء التنافسي، المناخ التنظيمي الداعم للذكاء التنافسي، وايضا التعرف على أساليب ممارسة الذكاء التنافسي بالجامعات وخاصة الجامعات الإسبانية موضوع الدراسة، ومعرفة الدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات في دعم عملية الذكاء التنافسي، وأيضاً التعرف على الأهداف الاستراتيجية المخطط لها من قبل صانعي القرار مقارنة بالجامعات في القطاعات الاخرى، واستخدمت الدراسة منهج الأساليب المختلطة والمقابلات الشخصية، واستبانة محكمة تم تطبيقها على عدد (٤٧) من رؤساء الجامعات ونواب وعمداء .

ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة هناك العديد من العوامل المحفزة لممارسات الذكاء التنافسي بالجامعات من اهمها استخدام المعلومات الاستراتيجية بشكل متميز، وتفعيل إدارة المعرفة بشكل مناسب واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجامعة.

٣- دراسة أولسزك بعنوان: " نظرة عامة عن أدوات وتقنيات المعلومات لبناء الذكاء التنافسي " (٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى عرض نظرة عامة عن أدوات وتقنيات المعلومات لبناء الذكاء التنافسي، وأيضاً التعرف على الدور الفعال الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية الذكاء التنافسي، وكذلك معرفة الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية من صانعي القرار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الدراسة استكشافية ووصفية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الذكاء التنافسي يوفر المعلومات والبيانات الدقيقة مما يوفر صورة متوازنة للبيئة أمام المنافسين، حيث يشترط تجميع المعلومات والبيانات بالطرق الاخلاقية والقانونية فيما يتعلق بسلوكيات الجهات المنافسة في الأسواق المختلفة.

٤- دراسة كل من: سانتوس وكوريا بعنوان: "الذكاء التنافسي مصدراً للميزة التنافسية: دراسة استكشافية في صناعة التكنولوجيا في البرتغال" (٢٠١٠م):

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة رصد اختبار كيف يمكن للمنظمات الصناعية ان تستخدم الذكاء التنافسي من أجل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وقد تمت هذه الدراسة على شركتين تعملان في نفس المجال، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة والمشاهدة.

وأظهرت النتائج أن مفهوم الذكاء التنافسي غير مدرك وغير معروف بصورة واضحة وجيدة، بسبب نمط الإدارة التقليدية السائد والخلفية العلمية والفنية التقليدية لدى افراد هذه الشركات، ومن المعوقات التي اظهرتها نتائج الدراسة هو افتقار هذه الشركات للبنية التحتية وكادر محدد لأداء الذكاء التنافسي، بالرغم من ممارسة الذكاء التنافسي بصورة عشوائية غير رسمية، ومن النتائج التي رصدتها الدراسة أيضاً أن هذه المنظمات تميل إلى التركيز على تطوير إدارة المعلومات مثل نكاء الأعمال وإدارة المعرفة، وتصلت الدراسة أيضاً إلى أن عمليات الذكاء التنافسي الضمنية وغير الرسمية تحقق ميزة تنافسية مستدامة أكثر من عمليات الذكاء التنافسي الصريح بشكل واضح لصعوبة تقليدها من جانب المنافسين.

تعقيب على الدراسات والبحوث السابقة:

من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية السابقة تبين الآتي: تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ترتبط بتوافر الكوادر البشرية المؤهلة بأعلى مستوى من الامكانيات والموارد المادية، وقد أشارت الدراسات والبحوث العربية والأجنبية السابقة عن عدة مداخل مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية في عدة جامعات مختلفة، تؤكد تفردا وتضمن استدامتها على المستوى الإقليمي والعالمي، هناك توجهاً إيجابياً إلى ضرورة وجود مزايا تنافسية للجامعة، وتتشابه الدراسة الحالية والدراسات والبحوث السابقة في تناولها لمفهوم الميزة التنافسية في الجامعات والتأكيد على ضرورة امتلاك الجامعة لمزايا تنافسية من خلال وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وتختلف الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عينة الدراسة، والحدود الزمنية كما ان الدراسة الحالية تهدف إلى تقديم الإجراءات المقترحة لإنشاء وحدة إدارة الذكاء الاستراتيجي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الفيوم وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة ورؤية ورسالة الجامعة الفيوم.

مما سبق، يلاحظ تعدد البيئات التي طبقت فيها دراسات الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما تنوعت أهداف كل دراسة في مجالها وفق الحدود الآتية:

من حيث الحدود الموضوعية: من واقع استعراض الدراسات السابقة هناك دراسات تناولت موضوع إدارة الذكاء الاستراتيجي في بيئات ومؤسسات مختلفة.

من حيث الحدود الزمنية: جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً فقد تم إجراء معظمها في الفترة من (٢٠١٠م) إلى (٢٠٢٠م).

من حيث حدود المكان: تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة من دول عربية وأخرى اجنبية.

من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي وأداته الاستبانة المحكمة، ولكن يوجد بعض الدراسات استخدمت أكثر من أداة مثل المشاهدة والمقابلات الشخصية.

من حيث نطاق الدراسة: تعددت مجتمعات الدراسات السابقة من مؤسسات حكومية، وشركات تامين، وشركات ادوية، ومصارف، وجامعات ومدارس، باختلاف الدراسة الحالية في تناولها كلا المتغيرين في جامعة الفيوم.

من حيث النتائج: اتفقت الدراسات السابقة على أهمية الذكاء الاستراتيجي لتحسين وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للوصول إلى التميز المؤسسي. والكشف عن وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبعض المتغيرات الأخرى مثل الميزة التنافسية، وفاعلية صنع القرار، والتميز التنافسي المستدام

من حيث أوجه الاستفادة: التعرف على أحدث الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي، مما أثرى البحث الحالي في التعرف على المصادر العربية والأجنبية التي تقيد في طرح الإطار النظري للبحث، والاستفادة من نتائج تلك الدراسة والبحوث في بلورة وتأسيس مشكلة البحث وتفسير نتائج الدراسة الميدانية في البحث الحالي.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تُعد الدراسة الأولى التي القت الضوء على إدارة الذكاء الاستراتيجي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم.

خطوات السير في البحث:

يسير البحث الحالي وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: قامت الباحثة بعرض للإطار العام للبحث ويتضمن (المقدمة - مشكلة البحث - أسئلة البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - حدود البحث - منهج البحث - أدوات البحث - مصطلحات البحث - الدراسات والبحوث السابقة، وهذا ما تضمنه الفصل الأول من البحث.

الخطوة الثانية: للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث الفرعية: ما الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي على ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات التربوية المعاصرة؟ قامت الباحثة بعرض الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي من حيث المفهوم - الأهمية - الأهداف - العمليات الإدارية (.....)، على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث الفرعية: ما واقع إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟ قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بهدف الكشف عن واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم وذلك من خلال تطبيق استبانة على عينة من بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية.

الخطوة الخامسة: للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث الفرعية: ما أهم التوصيات المقترحة لتطوير إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم؟ قامت الباحثة بتقديم التوصيات المقترحة لتطوير إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم.

ثانياً: إدارة الذكاء الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

تمهيد:

أدركت الجامعات أهمية رأس المال الفكري - لمواجهة تلك التحديات والمعوقات - والتي تتمثل في قيادات جامعية متميزة بكونها مبدعة، تنافسية وتشاركية، قادرة على ابتكار رؤية ورسالة استراتيجية مستقبلية، قيادات واعية لديها القدرة على الربط بين التعليم والأهداف الاستراتيجية للجامعة وسوق العمل لتحقيق ميزة تنافسية في ذات المجال عن الآخرين، وتعي أهمية التوجه نحو الريادية وقادرة على تفعيل آليات بناء جيل المعرفة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي (James R. Clapper, 2014, p. 5)، والتي تبعث عوامل الابتكار والإبداع والتغيير

لضمان البقاء في مرحلة النضج من خلال التفكير والبحث عن استراتيجية تدعم وتعزز التنافسية المستدامة، استراتيجية تتيح جمع ونشر وتحليل المعلومات والبيانات في جميع أنحاء المنظمة بأكملها، لذلك كان لابد من تبنى أنماط ومداخل إدارية جديدة وغير تقليدية لها القدرة على امتلاك كفاءات ومهارات وخبرات الذكاء الإستراتيجي الإدارية والقيادية المتنوعة (Hasan Ali Zu'bi, 2014, p. 234).

وتعمل مؤسسات التعليم الجامعي على بناء نوع من التوافق بين اكتشاف واستثمار الفرص وامتلاك هيكل تنظيمي متكامل من شأنه يقوم بمساعدة الذكاء الإستراتيجي في الاحتفاظ ببيئة العمل من خلال توفير متطلبات السوق والاعتماد على تكنولوجيا عالية الجودة، تؤثر بدورها على أداء الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية مما يسمح بالتعامل مع المتغيرات بمهارة وكفاءة عالية عن طريق الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المادية والبشرية المتاحة، حيث ان القاعدة في النمو هي المنافسة والتنوع في الأساليب والاستراتيجيات لمواجهة حالات التذبذب وعدم الاستقرار (Ayse Cingoz & A. Asuman Akdogan, 2013).

يُعد الذكاء الإستراتيجي نشاط ذهني يقوم به العقل، وهو أهم أنواع الموارد غير الملوسة، وأحد مصادر القوة الإستراتيجية، وأهم آليات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات، يقوم على استباق توقع مخاطر وتهديدات محتملة والتي غدت تتصف بالديناميكية السريعة والمتلاحقة والاستعداد لها من خلال تحليل البيئة الإستراتيجية التي تعمل في إطارها المؤسسة، وجمع وتحليل وهيكله معلومات دقيقة ذات صلة ومحددة، وفي الوقت المناسب، لرسم خطط وصياغة استراتيجيات بعيدة المدى، وقابلة للتنفيذ على أرض الواقع، والتي تسهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل فعال ومناسب، والسعي لتحقيق التوأمة بينه وبين انماط الذكاء التقني والتنافسي والشعوري، كما يعتبر الذكاء الإستراتيجي جزء من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد- (Ahmed A. Saleh & Manal abd Elrahman, 2015, pp. 495-499).

لذا فإن الذكاء الإستراتيجي يمثل المدخل والأداة الداعمة لكثير من العمليات الرئيسية مثل التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي والإبداع الاستراتيجي، فإن الذكاء الإستراتيجي ليس فقط مجرد متغير مستقل بل أنه متغير يؤثر في متغيرات تابعة أخرى، بالإضافة إلى أنه يمثل أحد أهم آليات التطوير والتحسين نحو استشراف المستقبل في ظل

المتغيرات والتحديات المتسارعة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالتعليم الجامعي، ومن ثم يتم تناول مفهوم الذكاء الإستراتيجي على ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات التربوية المعاصرة من خلال المحاور الآتية:

■ مفهوم الذكاء:

الذكاء *Intelligence* كلمة لاتينية، ظهرت أول مرة على يد فيلسوف روماني، وشاعت هذه الكلمة في الإنجليزية والفرنسية، وتعني لغويًا الذهن *Intellect*، الفهم *Understanding*، والحكمة *Sagacity*، وأصبحت كلمة الذكاء ترتبط بالنشاط الذهني ويعتمد على المنهج العقلي قبل أن يصبح علمًا قابل للبحث التجريبي (هاشم فوزي العابدي، ٢٠١٢، ص ٢).

يعد مفهوم الذكاء من مجالات النشاط العلمي التي لها تاريخ غزير بكثير من الاستفسارات، ولكنه مازال يفتقر إلى الوضوح والإدراك (Micheal Maccoby, 2017, p. 2).

❖ الذكاء اصطلاحًا:

ويعرف الذكاء أيضاً بأنه القدرة على تنظيم المهارات والكفايات والكفاءات العقلية، والاجتماعية، والوجدانية، التي تمكن الفرد من التجهيز الانفعالي للمعلومات ومعالجتها وفهمها وإدارتها، مما يتطلب الوعي بمدركات، أفكار، مشاعر، وانفعالات الأشخاص الآخرين (حسين بن سليم، ٢٠١٩، ص ٢١٩).

ويعرف الذكاء أيضاً بأنه محصلة المظهر الإدراكي للنشاط العقلي، ويركز على المنتج النهائي من تلك العملية (Natalia Ana, 2013, p. 214).

وأيضاً يعرف الذكاء على أنه كيان حقيقي وله وجود، ويمكن قياسه بطرق واساليب مختلفة، ويعزو القدرة على التكيف العقلي مع متغيرات الحياة لحل المشكلات (ثائر أحمد غباري، ٢٠١٤، ص ٢).

❖ الذكاء اجرائيًا:

يُعرف الذكاء إجرائيًا بأنه: استثمار القدرات العقلية، والتفكير المنظم، لمواجهة المواقف، وإدراك الحقائق، من خلال معالجة المعلومات الخام وترجمتها إلى اشارات تساعد في تكوين رؤية واضحة بشأن الحاضر، ورسم المستقبل وتحديد إجراءات التنفيذ على المدى البعيد.

وفي ضوء ما سبق تضح أن، مفهوم الذكاء لا يقتصر على النشاط العقلي والذهني فقط، بل يمتد ليشمل أنواعا أخرى ومختلفة، لها القدرة على التحليل والتركيب والاختيار، يمكن التعبير عنه سلوكيًا من خلال الميول والاهتمامات والقيم والاتجاهات، يحمل في جوهره مشاعر وانفعالات وجدانية، وأيضاً يمكن إدراكه لغويًا، والتالي عرض لأنواع الذكاء على ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات التربوية المعاصرة.

▪ مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

ترجع أصول الذكاء الإستراتيجي إلى تاريخ غنى بالمفاهيم المختلفة، ولكنها تقتصر إلى دقة المفهوم والاتفاق على تعريف دقيق ، حيث يرجع أول تفعيل للذكاء الإستراتيجي وأواخر القرن الرابع في العمليات العسكرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية تحت شعار "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة" (زكريا الدوري، ٢٠٠٩، ص ٧٧) ، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) أول من وظف هذا النمط من الذكاء ففي تنفيذ اتفاقيات الحد من التسليح، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بأنها عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي لصناعة القرار حيث أن المعلومة تعبر عن حقائق وارقام واحصاءات وبيانات منشورة عن المؤسسات أو الافراد، اما الذكاء فهو معلومة قد تم معالجتها وتحليلها (Melvin A. Goodman, 2004, p. 6).

يعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه مهارة للبقاء والنجاح في عالم غير مستقر، يعتمد على رأس المال البشري في جمع المعلومات وتنظيمها واستخدامها لتحديد القدرة التنافسية لاستشراف المستقبل (Nestor Rozalia, G. Opait, G. Bleogu & A. Capatina, 2014, p. 1683).

يمثل مسح منهجي لجمع المعلومات البيئية، والبحث، والتحليل وارسال المعلومات الاستراتيجية لصناع القرار وذلك للتمييز من خلال وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة (Oguz T. Mehmet, 2016, p. 3).

يعرف بأنه مهارة جمع المعلومات عن البيئة الخارجية لتوفير معلومات استراتيجية، لتشكيل قناعات وصياغة السياسات بوجود الوصول إلى قرارات الإستراتيجية (Analisis Across, 2016, p. 312).

يشير إلى جملة العمليات التي تهتم بجمع وتحليل المعلومات البيئية وتوزيعها على الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، لتحديد المدى الزمني والاقتصادي والسياسي والموارد البشرية الخاصة لاتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب (Mohamed Reda Esmaeligy, 2014, p. 1055).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الذكاء الإستراتيجي هو أحد أهم المداخل والآليات الحديثة والمعاصرة المرتبطة بنوع من الذكاء، يستخدم في إطار التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ويرتبط بمتخذي القرارات في الإدارات العليا بالمؤسسة، ويركز على العمليات الاستباقية، من خلال جمع المعلومات وتحليلها ونشرها، وما ينتج عنها من فرص وتهديدات لاتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية.

لذلك يجب أن تتسم القيادات الجامعية بالذكاء الإستراتيجي للتفاعل مع المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية، بما يمتلكون من قدرات ومهارات استراتيجية، تمكن هؤلاء القادة من الاستشراف العلمي للمستقبل، صياغة الرؤية ورسم الرسالة بما الاستراتيجية، لاتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تحقيق التنافسية والريادة والتميز، فالذكاء الإستراتيجي مفهوم جامع وشامل لكل من الذكاء الاقتصادي الذي هو إدارة المعلومات الداخلية للمؤسسة وحمايتها، والذكاء المعرفي الذي يمثل إدارة المعلومات الخارجية للمؤسسة، والذكاء التكتيكي يكون على مستوى القاعدة أو المستوى الأدنى في المؤسسة، الذكاء التشغيلي ويكون على مستوى الإدارة المتوسطة، لذا فإن الذكاء الاستراتيجي يعبر عن كيفية استثمار وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة التوجه الاستراتيجي للجامعة.

وعلى ضوء البحث الحالي يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه مهارة يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم والقيادات الأكاديمية ذوى الرؤية المستقبلية - التي تنص عليها الخطة الاستراتيجية لتطوير جامعة الفيوم: إن "جامعة الفيوم جامعة متميزة تتسم بالجودة وفقاً للمعايير القومية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة - من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة وصياغة الاستراتيجيات لتحقيق الغايات الاستراتيجية لجامعة الفيوم التي تشمل رفع كفاءة الأداء المؤسسي لتحسين الوضع التنافسي للجامعة، زيادة القدرة التنافسية لطلاب الجامعة وإعدادهم لسوق العمل، تطوير البحث العلمي ودعمه لتنمية الاقتصاد القومي وتحقيق القدرة التنافسية لمخرجات التعليم بتطبيق وسائل التكنولوجيا الحديثة،

وتدعيم علاقات الشراكة وبرامجها مع مؤسسات المجتمع المدني بغرض وضع برامج لزيادة فرص تشغيل خريجي الجامعة لرفع وزيادة الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على المستوى المحلى والدولي.

▪ أهداف الذكاء الإستراتيجي:

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى ما يلي:

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة مع اتخاذ الإجراءات الوقائية لذلك.
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج.
- تشكيل القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات والسياسات الإبداعية.
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المؤسسات من إدراك التهديدات والتحديات التي تحيط بها الحالية ومستقبلية.
- النهوض بمهارة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث العلمي والتعليم.
- بناء ثقافة الاستخدام الفعال للمعلومات المتاحة (مزمّل على محمد عثمان، ٢٠١٧، ص ١٦٨).

وتكمن فاعلية الذكاء الإستراتيجي في الاتصال الدقيق والمباشر بصانعي القرارات الاستراتيجية بالجامعات، والتحالفات الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، التفكير والتخطيط الإستراتيجي، إذ يسعى لبناء الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات لتحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة توجهات المنافسين ومحاولة معرفة أهدافهم والخطط القصيرة والمتوسطة المدى.
- التعرف على القدرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وامكانيات المنافسين.

- السعي لإيجاد ميزة التنافسية مبنية على المعلومة وما تملكه المنظمة من مخزون علمي ومعرفي، من خلال استثمار رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.
- التنبؤ بسلوك المنافسين والتحديات التي تفرض على المنظمة (الياس العيداني، ٢٠١٠، ص ٥).
- أكدت الدراسات أن الذكاء الإستراتيجي عملية ميكانيكية غير مرتبة الخطوات تقوم على قدرة المدير في مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل إبداعي لإعادة ترتيب قدراته العقلية، ويعد من أهم المتطلبات الرئيسية للإبداع القيادي بوجه عام، ونجاح المؤسسة الجامعية وتفوقها الإستراتيجي بوجه خاص نظرًا للأهداف التي يسعى لتحقيقها والتي تتمثل فيما يلي (السالم مؤيد سعيد، ٢٠٠٥، ص ٥٧):
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها ومكانتها.
- تشجيع المنظمات على تفعيل التحالفات الاستراتيجية في مجال البحث العلمي والتطوير، من خلال جمع معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها.
- تقديم الافكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول لتحقيق التميز عن الآخرين (خالد محمد عبد العزيز ابو الغنم، ٢٠١٦، ص ١٥٠).
- وبناءً عليه، يتضح أن الذكاء الإستراتيجي مورد تنظيمي إستراتيجي ضمن آلية إدارية، تهدف إلى دعم الخطة الإستراتيجية للمنظمة، والجهود المبذولة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة مع المنافسين، بالمطابقة لمواصفات ومعايير الجودة الشاملة من خلال الغايات الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من اثر المخاطر (Rigdy K. Darrell, 2015, p. 158)، وتتمثل الغايات الاستراتيجية في الالتزام بتطبيق معايير الجودة وتقييم القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية، لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وتجسين الخدمات المقدمة لهم.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الذكاء الإستراتيجي على مستوى الجامعات يهدف إلى جمع المعلومات التي تحتاجها القيادات الجامعية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية، لتحديد نقاط القوة داخل المنظومة الجامعية، ونقاط الضعف التي تهدد كيانها، والفرص المتاحة لاستغلالها، والتهديدات لتجنبها، وأيضاً تقديم التغيرات المستمرة عن الجامعات التنافسية لأساتذة الجامعات والقيادات الأكاديمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي لفهم استراتيجيات المنافسين، بهدف رسم صورة هيكلية للجامعات المنافسة من جميع الزوايا المختلفة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، كما يهدف الذكاء الإستراتيجي أيضاً إلى تعزيز الثقافة الإستراتيجية لتفعيل الثقافة التنافسية والبحث المستمر عن المعلومات وتحليلها، كما أن الذكاء الإستراتيجي يهدف أيضاً إلى ترجمة المعلومات التي تم جمعها عن المنافسين إلى مخرجات إستراتيجية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، بهدف تحقيق التكيف مع متغيرات القرن الحادي والعشرون، ومن أبرز أهداف الذكاء الإستراتيجي على مستوى الجامعات هو تواجد نظم معلوماتية تقوم برصد كل ما هو جديد في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع لتحقيق مكانه متقدمة في التصنيفات العالمية.

■ أهمية الذكاء الإستراتيجي:

تظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي في تفعيل مقومات الابتكار والإبداع لدى الجامعات لتحقيق التكامل التكنولوجي للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة والتميز الأكاديمي، والتي اكدت على ذلك القيم الحاكمة للعناصر الرئيسية لتطوير الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم والتي تنص على " يمثل التميز الأكاديمي المحور الرئيسي للقيم الحاكمة للجامعة ويعتبر التميز الأكاديمي محوراً أساسياً لثلاث مكونات رئيسية من مكونات رسالة الجامعة وهي التعليم والطلاب، الدراسات العليا والبحث وخدمة المجتمع "، ويكمن ايجاز أهمية الذكاء الإستراتيجي فيما يلي:

- تحقيق موقعاً تنافسياً يساعد المنظمة على البقاء في ظل التغيرات والمخاطر، التي تحتاج إلى المعلومات الاستراتيجية لاتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب لمواجهة ظروف عدم التأكد التي تعصف بالمنظمة على المستوى الداخلي والخارجي.

تشجيع الأفراد والقيادات على الإبداع والابتكار للتميز وتوفير وسائل الدعم لتحقيق الأهداف (Ahmad Ali Salih & Manal Abdulrahman, 2015, p. 498).

- يساعد في تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للمنظمة مع اتخاذ التدابير المضادة ومعالجة المعلومات بأسلوب علمي ممنهج لرسم العديد من المسارات المستقبلية لتحقيق التميز والوصول إلى الجودة المطلوبة.

تعزيز سرعة وجاهزية المنظمات للاستفادة من شبكات النت لاحتواء التغيرات المحلية والدولية والتنبؤ بعمليات التجسس والحفاظ على امن على شبكات المعلومات، مع الكشف المبكر للتهديدات (Ruben Arcos, 2016, p. 265).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الذكاء الإستراتيجي يستمد أهميته من الاستراتيجية المبدعة التي يتبناها وهي الوصول إلى العقل الإستراتيجي للمنافسين، تتمثل في اتجاهين أساسيين، الاتجاه الأول وهو الاتجاه الهجومي من اختراق المنظمات المنافسة ومعرفة نقاط القوى والضعف، بينما يشمل الاتجاه الثاني الشق الدفاعي وكيفية الحفاظ والتكتم على أسرار الشركة وعدم نشر المعلومات الاستراتيجية، وتحسين عمليات الدفاع عبر اتباع سياسة الأمن المعلوماتي النشط، وتظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي أيضاً في تعزيز عمليات التغيير، وكسلاح تنافسي، وفي دعم عملية اتخاذ القرارات، وتظهر أهميته كألية استراتيجية إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغيرات في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، لمواجهة المنافسة والبقاء على التميز المستدام.

▪ رابعاً: خصائص الذكاء الاستراتيجي:

يتسم الذكاء الإستراتيجي بخصائص تقنيات عصر المعلومات، فهي خصائص عابرة للثقافات، تختصر الزمان والمكان، وتعتمد على الوسائط اللاشخصية، وتقوم على بنية معرفية أفقية لا رأسية، واختزلت المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي، كما تعتمد على التعليم الذاتي إضافة إلى الدور المتعاطم للمعرفة والتكنولوجيا، وتزداد خصائص الذكاء الإستراتيجي مع بداية عصر المعلومات والذي انتهت فيه الايدولوجيات وبرزت فيه التكنولوجيا، وأكدت خصائص الذكاء الإستراتيجي على الدور الرئيسي في عملية الإنتاج الحديث، والذي يتميز بأنه إنتاج كثيف المعرفة الاستراتيجية، ومفتاح هذه المعرفة هو الإبداع

والتكنولوجيا الذى بدوره يتفاعل مع منجزات كل العلوم الاساسية، ويجعل الفارق الزمنى ضئيلاً بين المعرفة والتطبيق (ليث عبد الله القهىوى وآخرون، ٢٠١٣، ص ٢٢٤)، لى تُعيد هيكلة النظام لتطوير وتنمية مجالات التميز لتحقيق الرسالة والرؤية ، لما تنفرد به من خصائص المرونة والتكيف من خلال المعلومات والبيانات المتاحة (رضا ابراهيم المليجي، ٢٠١٤، ص ٢١).

وتظهر أهم خصائص الذكاء الإستراتيجي من خلال دراسته للحاضر واستقراء المستقبل، وتشخيصه للأحداث والعوامل التي من شأنها ربط المكان بالزمان، وإزالة الحواجز الجغرافية، كما ان من أهم خصائص الذكاء الإستراتيجي دعمه لصياغة السياسات والقرارات مع وجوب ان يكون هادفاً وينجح باستمرار لزيادة قيمته، مع رصد وتحليل القضايا الأساسية ذات الصلة باستراتيجية المنظمة من خلال عمليات موجهه بمعايير ومؤشرات قابلة للقياس، وتمثل هذه الخصائص على ما يلي:

- الاستشعار بمؤشرات التغيير الداخلية والخارجية، وتشخيصها على مستوى المنظمة.
- جمع البيانات ذات الصلة.
- هيكلة البيانات وتنظيمها في شكل مصادر للمعلومات.
- معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات استراتيجية.
- استخدام المعلومات في صناعة القرارات وصياغة الخطط وتحديد اجراءات تنفيذها (منار ابراهيم أمين، ٢٠١٤، ص ص ١٨٣-١٩٠).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن، للذكاء الإستراتيجي مجموعة من الخصائص التي ينفرد بها مما تجعله الآلية الأكثر شمولاً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث انه يقوم على التخطيط بعيد المدى والذي لا يقف عند التنبؤ بمستقبل يمكن توقعه بالتوصل إلى تكوين إطاره، من خلال أحداث الماضي وبذلك يُعد الذكاء الإستراتيجي أداة بصرية توفر مدى رؤية اكبر واشمل في ظل الظروف الديناميكية والمتغيرة، وتتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في تماسك البناء الاجتماعي الذى بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف وتقديم الخيارات الاستراتيجية لأصحاب القرار لتحقيق التميز بما يدعم التنافسية .

■ مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

صُم الذكاء الإستراتيجي ليوفر معلومات ومعرفة تضيف قيمة نحو صنع القرارات الاستراتيجية، لتطوير الانظمة الادارية والاستفادة من خبرات ومهارات العاملين، لتمكين القادة من الاستعداد لمواجهة الأزمات الراهنة لتحقيق التميز والاسبقية عن المنافسين، لذا أشارت بعض الأدبيات الإدارية والدراسات التربوية المعاصرة إلى عدد من المبادئ التي استند اليها الذكاء الإستراتيجي، والتي بدورها تحكم عمله وتشخص أبعاده ومقوماته وتتمثل في المبادئ الآتية:

- يجب ان يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المنظمة، ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تُعد مهمة وحيوية لصناع القرار على مستوى القيادة.
- يجب على الذكاء الإستراتيجي مراقبة ورصد وتحليل القضايا الاستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات الفجائية والبعيدة المدى، ويشخص الأحداث التي تشير إلى تغيرات في المستقبل (فوزية مقراش، ٢٠١٥، ص ١٨).
- يجب ان يدعم الذكاء الإستراتيجي قدرات متخذي القرارات بصفتهم استراتيجيين، لتتوافق أنشطة منسقي الذكاء الإستراتيجي وبحوثهم وتحليلاتهم مع احتياجات المشاركين والمستفيدين.
- يجب ان يكون الذكاء الإستراتيجي هادفاً ويخضع للتعديل المستمر لزيادة القيمة التنافسية (Douglas Bernhardt, 2003, p. 12).
- يجب ان يكون الذكاء الإستراتيجي داعم للقرار، ويتبع قاعدة الوقت المناسب.

وفى ذات السياق، استند الذكاء الإستراتيجي لمجموعة من المبادئ التي تتأدى وتؤكد على تنظيم عمليات التحاور بين مختلف الاقسام التي تشترك في صياغة السياسات، كما انه يساند مبدأ التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة، وغيرها من المبادئ التي تناولتها الدراسات التربوية ومنها المبادئ الآتية:

- مبدأ المشاركة: ينظم الذكاء الاستراتيجي عمليات التحوار بين مختلف الاقسام، وهذا المبدأ يتحقق عند مشاركة جميع الافراد في البحث عن المعلومات وتحليلها وتنظيمها للوصول إلى القرار الإستراتيجي.
- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الإستراتيجي مبدأ الموضوعية في التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة، وذلك عن طريق تقديم المؤشرات المناسبة لآليات معالجة البيانات لاستخدامها في الوقت المناسب (Jack Reigle, 2008, p. 54).
- مبدأ التوسط والتنظيم: يحقق الذكاء الاستراتيجي مبدأ تنظيم المعلومات، مما يعمل على مرونة التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين، كما يسهم في حل النزاعات والصراعات داخل المنظمة.
- مبدأ دعم القرار: يساعد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق مبدأ دعم القرار الصائب والاستفادة من الأخطاء السابقة، من خلال تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لاتخاذ قرارات رشيدة وصائبة والمساعدة في تطبيق هذه القرارات.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الذكاء الإستراتيجي استند إلى مجموعة من المبادئ التي تؤكد على وجوب دعم متخذي القرار، مع رصد وتحليل الأحداث المرتبطة باستراتيجية المنظمة، وضرورة تنسيق الذكاء الإستراتيجي داخل مركز إدارة نظم العمليات الادارية بالمنظمة لاتخاذ قرار مناسب يخضع للتعديل المستمر ، من خلال التحوار بين مختلف الاقسام لتسهيل التعلم المتبادل، وتقديم الآليات المناسبة لحل الصراعات والمنازعات من خلال مبدأ المشاركة، والموضوعية، ودعم القرار، والتوسط والتنظيم بالتوازي مع الجوانب الاخلاقية والقانونية في جمع المعلومات عن المنظمات والمؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات المنافسة على جميع المستويات الاقليمية والدولية، مع وجوب الاحترام الكامل لسرية وخصوصية جميع المعلومات التي تم تجميعها، وأهمية الكشف عن هوية المعلومات والاعلان عن الاستراتيجيات للوصول إلى القرارات الاستراتيجية للتمييز والقدرة على تحقيق مستوى متقدم بين المنافسين.

▪ أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

سعى الباحثون لتقديم مجموعة من التصنيفات حول أبعاد الذكاء الإستراتيجي متمثلة في النقاط التالية:

❖ الاستشراف:

يعرف الاستشراف بأنه "الاستقصاء والتوقع أو التحري والاستكشاف والتنبؤ، واستشراف المستقبل: التطلع إليه أو الحدس به، والمستقبل هو: زمن الذي يلي الحاضر" (أحمد مختار عمر، ٢٠٠٩، ص ١٧٧٣).

ويمر الاستشراف الإستراتيجي بثلاث مراحل تتمثل في الآتي:

- جمع، توحيد، تحليل، واختصار المعلومات المتوفرة من المصادر المختلفة مثل المؤلفات والخبراء والمسوح والحكومة والمؤسسات عن طريق عدة منهجيات مثل المسح البيئي الكمي والنوعي وغيرها.
- ترجمة وتفسير المعرفة: من أجل تقديم فهم المستقبلات المحتملة للمنظمة.
- الالتزام والاستيعاب: لتحويل مخرجات الاستشراف إلى أنشطة ذات معنى والتي سوف تؤدي إلى نتائج مرتبطة بمستقبل المنظمة (عادل هادي البغدادي، ٢٠١٣، ص ٢٠).

وفي ضوء ما سبق يتضح ان، الاستشراف يمثل البعد الأول من أبعاد الذكاء الإستراتيجي ويعبر عن قابلية القائد للتفكير في صورة قوى غير مرئية وانعكاسها على الوضع الراهن من أجل صناعة المستقبل، وتوظيف الذكاء لإدارة التغيرات البيئية بأسلوب منظم، وذلك عن طريق اعتماد السيناريوهات وتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة، مما يوفر طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لتعزيز البدائل، ودعم المعرفة والخبرات العملية، ويمكن للقائد تطوير الاستشراف عن طريق التواصل مع الخبراء، وحضور المؤتمرات، والاطلاع على المستجدات في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، أيضاً دراسة تجارب المنظمات والشركات الرائدة، بالتوازي مع تصور سيناريوهات محتملة عن المستقبل لتحقيق ميزة تنافسية في ذات المجال.

❖ التحفيز:

التحفيز هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بحساسية فائقة لإدراك المشكلات، والقدرة على إدراكها وتحليلها، مع تعزيز نواحي القوة، ومعالجة جوانب الضعف، كما يمتلك صاحب هذا البعد من الذكاء الاستراتيجي، قدرة كبيرة على إنتاج الأفكار التي تتسم بالتميز، والتفرد، والتخيل، والتصور، والإنشاء، والتركيب، والبناء، لإعادة صياغة الخبرات السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية، مع إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير، والمرونة في التحول من فكرة إلى أخرى (Elizabeth Maitland & Andro Sammartion, 2015, p. 742).

يعرف التحفيز بأنه: القدرة على دفع العاملين للإيمان بهدف عام يجمعهم، وهو أحد أهم الجوانب تحدياً للإدارة، كيفية تحفيز المواطنين وتنفيذ الرؤى والتصورات (Gunter Clar, 2008, p. 4).

ويمثل القوة الداخلية التي تعمل على تنشيط الفرد للعمل، وتحقيق الأهداف انطلاقاً من الرؤى والتصورات، وهو أمر حاسم في الحفاظ على التغيير والالتزام به (Eve Maria Flemming, 2017, p. 23).

لذا فإن التحفيز عملية مزدوجة تشمل مجموعة العوامل التي تضمن تحقيق الهدف لكلاً من الفرد والمؤسسة، لإشباع الحاجات المادية والمعنوية، ورفع درجة الرضا ومستوى الأداء، وذلك من خلال العناصر الأساسية للتحفيز من قدرة وجهد ورغبة، نظراً للأهمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق اسبقية تنافسية (بلقايد إبراهيم، ٢٠١٧، ص ٢٥٦).

وذكرت إحدى الدراسات أربعة أنواع من التحفيز أشارت إليهم بالاختصار (*4R'S*) وترمز إلى:

- الأسباب *Reasons*: بتوضيح الغرض من المهمة المطلوبة من الفرد، والحالة النهائية لها مع ربط المهام بالنتائج، للعمل من خلال رؤية منطقية.
- المكافآت *Rewards*: من خلال تقديم المكافآت المادية والمعنوية للتحفيز على الأداء.
- العلاقات *Relationships*: تعزيز ثقافة روح الفريق والتقدير والاحترام والثقة بالنفس، لتكامل نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف.

- المسئوليات (*Resposibilitaties*): من خلال الموازنة بين (المهام والاهتمامات والمهارات)، لوضوح المسئوليات، وخلق ثقافة محفزة (Micheal Maccoby, 2017, pp. 74-80).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن فهم وتطبيق (*4R'S*) يتطلب قائد يتمتع بالذكاء الاستراتيجي، ولديه القدرة على دعم وتعزيز بيئة محفزة ومتعاونة، للشعور بالرضا، ووضوح المسئوليات، مع ايجابية العلاقات لتجنب الصراعات، ومنح المكافآت والحوافز المادية والتنظيمية المتنوعة، لذا فان القائد الذى يتمتع بالذكاء الاستراتيجي لديه برؤية مستقبلية ملهمة، يتمتع بمهارة ربط الحافز بالأداء ومفاهيم الجدارة والاستحقاق، ومهارة التنوع في الحوافز بأشكالها المختلفة، ومهارة تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، وتوظيف بيئة عمل صحية وجاذبة تشجع وتحفز على الجهد والعمل لتحقيق منافع متبادلة لكلا الطرفين مع الاخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الافراد ومن موقف لآخر لصياغة أهداف المنظمة.

❖ الرؤية المستقبلية:

تقدم الرؤية كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي صورة شاملة لمستقبل مثالي، ويتميز بالإيجاز، الوضوح، الثبات، التحدي والقدرة على الاستشعار، لوصف كل اجزاء المنظمة (القيم العملية، الغرض، الموارد البشرية، العمليات)، لرسم خريطة طريق تمكن العاملين من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم لتقديم رؤية مشتركة مستدامة للمستقبل المرغوب، عن طريق دراسة الماضي، وتقويم الحاضر وما يندرج من مواطن القوة والضعف، وما تتعرض له المنظمة من مشيرات قد تمثل فرصاً أو أخطار مستقبلية (فاتن محمد عبد المنعم عزازى، ٢٠١٥، ص ٢٣).

تُعد الرؤية المستقبلية عملية مستمرة تحدث طول الوقت، تتطلب مشاركة الاشخاص في فهم الاشياء المثالية للتحرك في شكل جماعي وبصورة منهجية، تجسد الرؤية هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسي ومعايير الأداء التي يجب ان تلتزم بتطبيقها مع إمكانية نقلها للمستهدفين لدفعهم على المشاركة في التطبيق، مما يتطلب ان يكون القائد قادراً على امتلاك القدرة على استشراف المستقبل وتحديد طبيعة الاعمال المستقبلية (محمد عبد الغنى حسن هلال، ٢٠٠٨، ص ١٤).

وتعكس الرؤية المستقبلية قدرة القيادة الناجحة على التخطيط ووضع الاستراتيجيات والسيناريوهات الكفيلة بتحقيق الرؤية خلال مدى زمني محدد، وفقاً لمعايير واضحة قابلة للقياس

لتحقيق مهارات صياغة الرؤية، لتشكيل رؤية قابلة للتطبيق مع اشتراك جميع العاملين في صياغة الرؤية للوصول إلى كسب الثقة والتأييد من الجميع (Jack Davis, 2002, p. 2)، بالتوازي مع محاولة للتوصل لمدخل معرفي جديد لمنظومة العقل الاستراتيجي من خلال ربط متغيرات البيئة بالرؤية والرسالة، كمخرجات للعمليات العقلية التي تجرى داخل المنظمة، لصياغة الرؤية والرسالة في ظل بيئة يغلب عليها النجاح العالمي (أمينة بواشرى بنت بن ميرة، ٢٠٠٩، ص ٣٢).

وفي ضوء ما سبق يتضح ان، الرؤية المستقبلية تمثل اداة تستند إلى امكانات ومهارات وخبرة لواقع ومستقبل المنظمة، فهي تتعلق بتفعيل الاستشراف والدافعية والتحفيز لتصميم نموذج أو خطة مثالية يتطلب تحقيقها، لتشمل طموحات وتصورات ما ينبغي أن تكون عليه، فهي تمثل انعكاس للنظرة المستقبلية والمرتبطة بالخيال، وتمثل التزام وتعهد بمنع انحراف المنظمة، مع وضع تصور مستقبلاً لمركز المنظمة والطموحات والأهداف والاحلام المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، مع القدرة على بناء وتصميم نظام جماعي قادر على مخاطبة مشاعر ونكاه الفروق الفردية للعاملين لصياغة استراتيجية اعمال على ارض الواقع تصلح لجميع اجزاء المنظمة من القيم، الانظمة، القيادة، العاملون والهيكल التنظيمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن المنافسين في ذات المجال.

❖ تفكير النظم:

يعرف تفكير النظم بأنه أسلوب يقوم على أساس من العلاقات المتبادلة بين مكونات المنظومة، مما يجعلها تعمل كوحدة واحدة لتتكامل في تفاعلها من أجل أداء المهام وتحقيق الأهداف، ويمثل النظام مجموعة من الأجزاء تربطها مجموعة من العلاقات داخل إطار يجمع هذه الأجزاء التي بدورها تحدد ملامح النظام وتميزه، لتكون بيئة النظام من وسط مادي ومعنوي، والمدخلات التي تشير إلى الموارد المادية والبشرية المتاحة، وعمليات النظام وحركة التفاعل بين المدخلات المختلفة لتحقيق الأهداف، ومخرجات النظام التي تمثل الناتج النهائي من جراء العمليات المختلفة، وأخيراً التغذية الراجعة التي تشير إلى مدى تحقيق الأهداف (عبد الله برجس مطلب الخوالدة، ٢٠٠٦، ص ٣٤).

وفي ذات السياق، يُعد تفكير النظم مدخلاً متقدماً للتفكير الاستراتيجي، ويلعب دوراً مهماً في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، ويُعد حديث ومتقدم وأسلوب معاصر لتكيف المنظمة مع البيئة المحيطة، وذلك للمميزات والفوائد التي يتمتع بها.

تفكير النظم كمنهجية معلوماتية يستخدم استراتيجية معرفية لبناء تصور ذهني للعلاقات بين مكونات النظام المختلفة، تم تلخيصها في خمس كلمات محورية اساسية، تبدأ بالحرف (P)، ثم تعريفها بطريقة مُجمعة ومختلفة للغرض التعليمي وتتمثل في الآتي (5P5):

- الخطة *Plan*
- نمط *Pattern*
- موقع *Position*
- تصور *Perspective*
- حيلة *Ploy* (جاسم سلطان، ٢٠١٠، ص ص ٣٥-٣٦).

يمثل تفكير النظم آلية للتفكير في أنظمة متعددة ومتنوعة، كما أنه ليس نظاماً معرفياً منفصلاً له حدود، ولكنه يشمل على إطار عمل مفاهيمي متعدد التخصصات، يمكن تكيفه مع مجموعة واسعة من المجالات بشكل استثنائي، مما أدى إلى مجموعة واسعة من التعريفات نظراً للمرونة والتنوع، لذلك يمكن النظر إلى أنظمة التفكير على أنها القدرة على التعرف والوصف وبناء النماذج للجوانب المعقدة من الواقع، والقدرة على تحديد العناصر المهمة للنظام، والترابط المتنوع بين هذه العناصر، وكذلك التعرف على أبعاد ديناميكيات الوقت لبناء نموذج داخلي للواقع وإجراء توقعات على أساس هذا النموذج، ومنها تم صياغة مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها لدى الطلاب من خلال تفكير النظم.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الذكاء النظامي (النظمي) مصطلح جديد على أدبيات علم الإدارة، يعرف بأنه قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ انماط تفكير حديثة، تمكنهم من النظر إلى المنظمة كنظام شامل متكامل، مع إدراك شبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، بما يساعد على مواكبة التطور السريع وزيادة احتمالات فرص النجاح، كما يفسر الاعتماد المتبادل والتعقيد بين اجزاء النظام، ودور التغذية الراجعة، مع ضرورة تكوين رؤية واضحة وكاملة لتوفير هيكله فكرية لربط الأحداث وتكوين نظرة شمولية لاتخاذ القرارات.

❖ الشراكة:

تتمثل مقدرة الشراكة (*Partnership*) في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم في ه ذوو الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات

للوصول إلى الأهداف المشتركة (صلاح عبد القادر النعيمي، ٢٠٠٨، ص ص ١٧٣-١٧٤)، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، ٢٠٠٩، ص ٢٥٨).

وقد عُدت التحالفات الاستراتيجية إحدى سمات عصري الأعمال وعولمتها اقتصاداً ومنظمات، وقد حفزت هذه الظاهرة الاستراتيجية الباحثين لدراسة وتحليل أسباب نشوئها وتكوينها، وما تحققه من وفورات اقتصادية تمثل مسوغات تشجع إدارة المنظمات العملاقة للتفكير بها (الخفاجي، ٢٠٠٨: ٢٦٣)، وهناك دوافع لتشكيل التحالفات وهي كما يلي (محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، ٢٠٠٩، ص ص ٢٦٣-٢٦٢)

- دوافع للدخول إلى الأسواق.
 - دوافع مرتبطة بالمنتج والسوق.
 - دوافع مرتبطة بهيكلية السوق.
 - دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد.
 - دافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد.
 - دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات (مهارة التعلم من المتحالفين).
- وتُعد "الثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج" مقومات رئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة، ولنمو المنظمات المنطوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة (أحمد صالح وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٨٨).

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية

(١) أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تتضمن المحاور التالية: الاستشراق، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع الاستراتيجي).

(٢) إعداد أداة الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٥٧) عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين؛ تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وإضافة البعض الآخر من حيث (ملاءمتها للصياغة - ومُناسبتها للمحور)، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٤٠) عبارة، وتضمنت الاستبانة القسم الأول: خاص بالبيانات الأساسية لعينة البحث، القسم الثاني: إدارة الذكاء التنافسي، ويتكون من سبعة محاور هي: (الاستشراق، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع الاستراتيجي).

(٣) اختيار عينة الدراسة:

وقد طبقت الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، وبلغ حجم العينة (٦٠٠) عضواً، وقد أجاب على الاستبانة بدقة (٤٠٠) من أفراد العينة، وكان الفاقد (١٣٥) استبانة، وتم استبعاد (٦٥) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

الجدول رقم (١)

يوضح عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمُستبعدة والصالحة

من الاستبانة والنسبة المئوية للصالحة منها

الاستبانات العدد	الموزع	الفاقد	العائد	المُستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
٦٠٠	١٣٥	٤٦٥	٦٥	٤٠٠		٦٧٪

يتضح من الجدول السابق أنّ إجمالي عدد الاستبانات الصالحة بلغت (٤٠٠) استبانة بنسبة (٦٧٪) من جملة الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة، حيثُ تُمثّل تقريباً (٢١٪) من المجتمع الأصلي، البالغ عدد (١٨٧٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الفيوم.

(٤) تطبيق الاستبانة:

بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفترة من يوم الأحد الموافق: ٢٠٢٢/٣/٦م وحتى ٢٠٢٢/٥/٢٥م للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢م. قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العينة المُمثّلة في أعضاء هيئة التدريس بالكلّيات المختلفة بجامعة الفيوم.

تمّ توزيع الاستبانات على أفراد العيّنة، وعددهم (٦٠٠) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العيّنة التي تمّ استيفاء استماراتهم (٤٠٠) استمارة صحيحة.

بعد قيام أفراد العيّنة بالإجابة قامت الباحثة بتجميع الاستمارات، وتمّ تصنيفها حسب فئات العيّنة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة بجامعة الفيوم.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

▪ المحور الأول: الاستشراق:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور الاستشراق، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٢)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

محور الاستشراق

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تستفيد الجامعة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	٢,٥٥	٠,٨٥	٤
٢	تستقرئ الجامعة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها في الأجل البعيد.	٢,٦٨	٠,٨٩	٢

تابع جدول رقم (٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
٣	تتابع الجامعة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.	٢,٤٥	٠,٨٢	٥
٤	تشخص الجامعة الفرص المتاحة بشكل يمكنها من استثمارها في تحقيق أهدافها.	٢,٦٥	٠,٨٨	٣

١	٠,٩٠	٢,٧٠	تعمل الجامعة على استثمار الفرص السوقية بشكل جيد لتحقيق أهدافها.	٥
٣ مكرر	٠,٨٨	٢,٦٥	تمتلك الجامعة الإرادة والقدرة على المبادرة على ضوء التصورات الجديدة.	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٢) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٥): "تعمل الجامعة على استثمار الفرص السوقية بشكل جيد لتحقيق أهدافها"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٧٠)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٩٠)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى اهتمام جامعة الفيوم بتسويق خدماتها التعليمية، واعتبار هذا الهدف من أولوياتها، وحرص الجامعة على تبوء مكانة متميزة محليًا وإقليميًا ودوليًا بالتفوق على المنافسين وجذب المستفيدين عن طريق فعالية رأس المال البشري بجانب التعامل مع التقنيات الحديثة لتقديم خدمات متميزة في ظل بيئة شديدة التنافسية، والاستثمار الأمثل لإدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي للحصول على حصة سوقية متقدمة، بالإضافة إلى حزمة من الإجراءات المتبعة للبقاء في الأسواق التنافسية.
- وجاءت العبارة رقم (٢): "تستقرئ الجامعة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها في الأجل البعيد" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢.٦٨)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٩)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، والسبب الرئيسي يرجع إلى أن معالم السياسة التعليمية المتبعة بجامعة الفيوم، تفرض نوعًا من الاتساق في كل العملية التعليمية وإدارتها، حيث تُعد الأساس في تشكيل مجتمع المستقبل، وايضًا التخطيط وفق خطة زمنية محددة، كما أنها تعمل على الموائمة بين مخرجات العملية التعليمية واحتياج سوق العمل.
- وجاءت العبارة رقم (٤): "تشخص الجامعة الفرص المتاحة بشكل يمكنها من استثمارها في تحقيق أهدافها"، والعبارة السادسة "تمتلك الجامعة الإرادة والقدرة على

المبادرة على ضوء التصورات الجديدة"، في الترتيب الثالث والثالث مكرر بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هاتان العبارتان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢.٦٥)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٨)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، يرجع حرص جامعة الفيوم على تفعيل منظومة الأداء الأكاديمي بالجامعة والعمل على تطويرها وفقاً للمستجدات والتطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة لتقديم خدمة متميزة لمجتمع الفيوم، والمجتمع المصري ككل.

— وجاءت العبارة رقم (١): "تستفيد الجامعة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٥٥)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٥)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص جامعة الفيوم إلى استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة والخبرة واستثمار الموارد المتاحة الاستثمار الأمثل، ومخزون بنك المعلومات الذكائية لتحقيق مستوى متقدم بين الجامعات الأخرى والصعود إلى المستوى العالمي.

— وجاءت العبارة رقم (٣): "تتابع الجامعة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة" في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٤٥)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٢)، ويرجع ذلك إلى حرص الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم على التحليل الدقيق للوضع الراهن (التحليل البيئي) للجامعة في مختلف القطاعات والتي تعكس طموح إدارة الجامعة لمستقبل أفضل ومركز تنافسي كمتقدم من خلال بناء قيمة مضافة في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتي تسعى إلى تحقيقها، وتتضح أهمية التحليل البيئي في كشف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، لاتخاذ القرار الاستراتيجي في التعامل مع النشاطات المختلفة، وذلك من

خلال استخدام تحليل سوات (SWOT)، لتحديد المعوقات التي تواجه الجامعة والتي تتمثل في نقاط ضعف للبيئة الداخلية، والتهديدات التي تواجه الجامعة من البيئة الخارجة والتي تحيط بالجامعة.

وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى قدرة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم على تسخير البصيرة في اتخاذ ما يلزم من إجراءات تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ويتضح من النتائج السابقة اتفاق عينة البحث على أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي، وتمتع القيادات الجامعية بالقدرة على الاستشراف، وهذا ما نجده في العبارة الخامسة "تعمل الجامعة على استثمار الفرص السوقية بشكل جيد لتحقيق أهدافها"، والتي تدل على القدرة الذاتية لجامعة الفيوم في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.

■ المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور الاستراتيجية، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٣)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

محور الاستراتيجية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تمتلك الجامعة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	٢,٧٧	٠,٩٢	٢
٢	تستخدم الجامعة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف الجامعة.	٢,٦٢	٠,٨٧	٤
٣	تتسجم قرارات الجامعة مع رؤيتها الاستراتيجية.	٢,٧٨	٠,٩٣	١
٤	تحول الجامعة الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الجامعة وأهدافها.	٢,٦١	٠,٨٧	٤ مكرر

تابع جدول رقم (٣)

م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
٥	تعمل الجامعة على إقناع العاملين في الجامعة وتحفزهم على الإيمان برؤيتها الاستراتيجية.	٢,٥٢	٠,٨٤	٥
٦	تستفيد الجامعة من تجارب الجامعات المصرية والغربية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي للجامعة.	٢,٦٨	٠,٨٩	٣
٧	تعمل الجامعة على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية.	٢,٤١	٠,٨٠	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٣) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣): "تتسجم قرارات الجامعة مع رؤيتها الاستراتيجية"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٧٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٣)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى اهتمام جامعة الفيوم بالعمل على توفير إطار قانوني يسمح بإتاحة المعلومات المهمة والمتعلقة بتطوير الجامعة، ويسهل الوصول إليها بالطرق القانونية بهدف تعزيز القدرة التنافسية بها.
- وجاءت العبارة رقم (١): "تمتلك الجامعة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٧٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٢)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، والسبب الرئيسي يرجع إلى أن معالم السياسة التعليمية المتبعة بجامعة الفيوم، صياغة خطط استراتيجية واضحة ومحددة، لمواجهة المنافسين وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وعقد شراكة استراتيجية مع الجامعات القوية والمتقدمة علمياً وتقنياً للاستفادة من الخبرات والمهارات، والعمل على بناء مكتبة

افتراضية مشتركة بين جامعة الفيوم والجامعات والكليات الإقليمية والعالمية، لتوفير الكتب والمراجع والدوريات لخدمة البحث العلمي.

– وجاءت العبارة رقم (٦): "تستفيد الجامعة من تجارب الجامعات المصرية والغربية والدولية في تحديد التوجه المستقبلي للجامعة"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هاتان العبارتان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢.٦٨)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٩)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، يرجع حرص جامعة الفيوم على عقد شراكة استراتيجية مع الجامعات الأجنبية القوية والمتقدمة علمياً وتقنياً للاستفادة من الخبرات والمهارات، وإنشاء بيئة متعددة الثقافات بالجامعة وتعزيز عمليات التطوير في إطار مفاهيم الحوكمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومعايير جودة مؤسسات التعليم العالي.

– وجاءت العبارة رقم (٢): "تستخدم الجامعة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف الجامعة"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٦٢)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٧)، في الترتيب الرابع، والعبارة رقم (٤) "تحول الجامعة الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الجامعة وأهدافها"، تتحقق هذه العبارة تحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٦١)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٧)، في الترتيب الرابع مكرر، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هاتان العبارتان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص جامعة الفيوم على الارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعة وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي بما يحقق رؤية ورسالة الجامعة من خلال، تبني فلسفة الحوكمة مع رسم هيكل تنظيمي فاعل للمنظومة الإدارية، بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية ورفع كفاءة إدارة الأزمات، وكذلك تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات وحماية الحرية الأكاديمية في إطار القانون والمواثيق الدولية والأخلاقية.

– وجاءت العبارة رقم (٥): "تعمل الجامعة على إقناع العاملين في الجامعة وتحفزهم على الإيمان برؤيتها الاستراتيجية"، في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة بدرجة كبيرة في

الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٥٢)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٤)، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على الارتقاء بالقدرة المؤسسية للجامعة وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي بما يحقق رؤية ورسالة الجامعة من خلال تبنى فلسفة الحوكمة مع رسم هيكل تنظيمي فاعل للمنظومة الإدارية، بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية ورفع كفاءة إدارة الأزمات، وكذلك تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات وحماية الحرية الأكاديمية في إطار القانون والمواثيق الدولية والأخلاقية.

جاءت العبارة رقم (٧): "تعمل الجامعة على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية"، في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقّق هذه العبارة بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٤١)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٠)، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بجامعة الفيوم على تطوير رؤية ورسالة الجامعة.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم تتسم بالقدرة على تحديد خارطة الطريق لكافة منتسبي الجامعة، وتعينهم على تصور ما يمكن أن يحدث، وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على الجامعة، وهذا يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي تؤثر على الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة للمستفيدين (العملاء).

■ المحور الثالث: تفكير النظم:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور تفكير النظم، والخاصة بدلائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٤)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور تفكير النظم

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تعتمد الجامعة طرقاً جديدة للتعلم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي.	٢,٥٦	٠,٨٥	٥
٢	تمتلك الجامعة القدرة على النظر للمشكلات من زوايا مختلفة.	٢,٧٣	٠,٩١	١
٣	تعمل الجامعة جاهدة على تصميم وابتكار حلولاً نكية غير نمطية للمشكلات المستعصية.	٢,٦٥	٠,٨٨	٣
٤	تعمل الجامعة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	٢,٦٦	٠,٨٩	٢

تابع جدول رقم (٤)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
٥	التفكير بالنظم يساعد الجامعة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	٢,٦٢	٠,٨٧	٤

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٤) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "تمتلك الجامعة القدرة على النظر للمشكلات من زوايا مختلفة"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٧٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩١)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى إدراك القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بأهمية تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي، باعتباره الفرصة لمشاركة أعضاء هيئة

التدريس وكافة العاملين بالجامعة في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في الجامعة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.

– وجاءت العبارة رقم (٤): "تعمل الجامعة كنظام مترابط ومتناسق الأجزاء" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٦٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٩)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، والسبب الرئيسي يرجع إلى رؤية القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم بأهمية تفكير النظم في تقديم رؤية أوضح، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في الجامعة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.

– وجاءت العبارة رقم (٣): "تعمل الجامعة جاهدة على تصميم وابتكار حلولاً نكية غير نمطية للمشكلات المستعصية"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هاتان العبارتان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢.٦٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٨)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، يرجع حرص القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم بأهمية تفكير النظم في تقديم طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.

– وجاءت العبارة رقم (٥): "التفكير بالنظم يساعد الجامعة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٦٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٧)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم بأن القادة الذين يتسمون بهذا النمط من التفكير يمتلكون عقلاً تحليلياً، ومع التعلم والخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام الجامعي وعلاقتها بالكل، وحينها سيخصصون السبب الحقيقي لأية مشكلة إذا ما تعددت أسبابها.

- وجاءت العبارة رقم (١): "تعتمد الجامعة طرقاً جديدة للتعلم واكتساب المعرفة بغرض التكامل الاستراتيجي"، في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٥٦)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٨١)، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم بأن تفكير النظم يعد إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات العمل الجامعي، وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر، وبافتراض ثبات القواعد من جامعة لجامعة أخرى. وعلى ضوء ما سبق يتضح أن هذه النتائج تعكس قدرة القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم على التحليل وإدراك ترابط أجزاء النظام وعلاقتها بالكل، مما يجعلهم قادرين على معرفة السبب الحقيقي لأي مشكلة، وبالتالي اتخاذ القرار السليم لحل هذه المشكلة، وهذا ما نلمسه في الفقرة رقم (٢) "التفكير بالنظم يساعد الجامعة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً"، التي احتلت المرتبة الأولى، والتي تشير إلى تحليل أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها. بالإضافة إلى قناعة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بأهمية تفكير النظم باعتباره مدخلاً متقدماً للتفكير الاستراتيجي، ويلعب دوراً مهماً في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، ويُعد حديث ومتقدم وأسلوب معاصر لتكيف المنظمة مع البيئة المحيطة، وذلك للمميزات والفوائد التي يتمتع بها.

▪ المحور الرابع: الدافعية:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور الدافعية، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٥)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

محور الدافعية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تمتلك الجامعة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الجامعة التي تم وضعها.	٢,٤٥	٠,٨٢	٤
٢	تمتلك الجامعة نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين الأداء.	٢,٧٢	٠,٩١	١
٣	تشجع الجامعة التفاعل بين العاملين وتكوين فرق العمل بينهم.	٢,٤٩	٠,٨٣	٣
٤	تحث الجامعة على إقناع العاملين في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	٢,٤٥	٠,٨٢	مكرر
٥	تخفف الجامعة من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الإنجاز.	٢,٦٤	٠,٨٨	٢

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٥) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "تمتلك الجامعة نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين الأداء"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٧٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩١)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم على التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف، ورغبة كل فرد في المجتمع الجامعي في إظهار المجهود اللازم لتحقيق أهداف الجامعة.

- وجاءت العبارة رقم (٥): "تخفف الجامعة من الحالة النفسية الناجمة عن الفشل في الإنجاز"، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات

أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢.٦٤)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٨)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، والسبب الرئيس يرجع إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بتخفيف الحالة النفسية لمنتسبي الجامعة الناجمة عن الفشل في تحقيق المهام المطلوبة.

– وجاءت العبارة رقم (٣): "تشجع الجامعة التفاعل بين العاملين وتكوين فرق العمل بينهم"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عيّنة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢.٤٩)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٣)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية بأن القادة الأكفاء استراتيجياً أنهم قد لا يستطيعون تحقيق الرؤية المحددة بمفردهم، وأنهم سيكونون أقوى مع من سيكملهم من الأشخاص أو الجماعات لمساعدتهم في إحراز النجاح وتحقيق الأهداف.

– وجاءت العبارة رقم (١): "تمتلك الجامعة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الجامعة التي تم وضعها"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٤٥)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٢)، في الترتيب الرابع، والعبارة رقم (٤) "تحث الجامعة على إقناع العاملين في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية"، تتحقق هذه العبارة تحقّق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٤٥)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٢)، في الترتيب الرابع مكرر، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هاتان العبارتان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بأهمية تقديم الحوافز لأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة، والقيادة الجامعية الذكية هي التي تستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة لتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن القيادات الجامعية بجامعة الفيوم تحرص على تعزيز محور الدافعية لدى القيادات الجامعية من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة على المشاركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وحثهم على تبني رؤية وتصورات

الجامعة من خلال استخدام الحوافز المتنوعة، وهذه ما نجده في الفقرة (٢) "تمتلك الجامعة نظام جيد للحوافز يعمل على تحسين الأداء" التي احتلت المرتبة الأولى.

■ المحور الخامس: الشراكة:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور الشراكة، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٦)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

محور الشراكة

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تمتلك الجامعة في الشراكة أسلوباً جيداً يفيد الجامعة في تحقيق رؤيتها وأهدافها.	٢,٦٣	٠,٨٨	٤
٢	تسعى الجامعة لإقامة تحالفات استراتيجية مع الجامعات الأخرى المنافسة محلياً وإقليمياً.	٢,٧٢	٠,٩١	٢
٣	يوفر أسلوب الشراكة إطاراً تعاونياً للمشاركة في الموارد النادرة.	٢,٥٣	٠,٨٤	٥
٤	يسهم أسلوب الشراكة في تطوير قدرات وخبرات العاملين.	٢,٦٩	٠,٩٠	٣
٥	تزداد فعالية القرار عندما ينتج من جامعات متحالفة.	٢,٧٨	٠,٩٣	١
٦	تعمل الجامعة على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية.	٢,٥٠	٠,٨٣	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٦) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٥): "تزداد فعالية القرار عندما ينتج من جامعات متحالفة"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الرّاسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٧٨)، ومتوسط شدة الاستجابة

(٢٠٩٣)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على الشراكة وإمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات الأخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة.

– وجاءت العبارة رقم (٢): "تسعى الجامعة لإقامة تحالفات استراتيجية مع الجامعات الأخرى المنافسة محلياً وإقليمياً" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢٠٧٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩١)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بأن القادة الأكفاء هم الذين يبحثون عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للجامعة ورؤيتها، وليس فقط في حجم الجامعة، وإيمانهم بأن الجامعة المبدعة هي التي تسعى دائماً إلى تحسين هيكلها التنظيمي وبرامجها والخدمات التعليمية التي تقدمها للطلاب والمستفيدين من تلك الخدمات.

– وجاءت العبارة رقم (٤): "يسهم أسلوب الشراكة في تطوير قدرات وخبرات العاملين"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢٠٦٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٠)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بأهمية على عقد شراكة استراتيجية مع الجامعات الأجنبية القوية والمتقدمة علمياً وتقنياً للاستفادة من الخبرات والمهارات، وإنشاء بيئة متعددة الثقافات بالجامعة وتعزيز عمليات التطوير في إطار مفاهيم الحوكمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومعايير جودة مؤسسات التعليم العالي.

– وجاءت العبارة رقم (١): "تمتلك الجامعة في الشراكة أسلوباً جيداً يفيد الجامعة في تحقيق رؤيتها وأهدافها"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢٠٦٣)، ومتوسط

شدة الاستجابة (٠.٨٨)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بأهمية الشراكة مع الجامعات العربية والأجنبية كآلية تنفيذ الجامعة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.

– وجاءت العبارة رقم (٣): "يوفر أسلوب الشراكة إطاراً تعاونياً للمشاركة في الموارد النادرة"، في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقُّق هذه العبارة بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٥٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٤)، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بأن الشراكة مع الجامعات العربية والأجنبية تساعد الجامعة في الاستفادة من هذه الجامعات مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل، كما تعد الشراكة مع الجامعات الأخرى الشبيهة حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي تواجه الجامعة.

– وجاءت العبارة رقم (٦): "تعمل الجامعة على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية"، في الترتيب السادس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقُّق هذه العبارة بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٥٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٣)، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على مشاركة أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بجامعة الفيوم على تطوير رؤية ورسالة الجامعة.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم لديهم الايمان بأهمية الشراكة في تحقيق أهداف الجامعة، والحصول على خبرات جديدة وتوسيع الأعمال، وتقديم خدمات تعليمية للطلاب وكافة العملاء على الرغم من تباين أفراد عينة البحث على المؤشرات الفرعية. كما أن عينة البحث لا تستطيع إقامة شركات وتعاون مع الجامعات الأخرى، ولكن ترغب هذه في إقامة الشراكات وتؤمن بأهمية هذه الشراكات بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.

■ المحور السادس: الحدس:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور الحدس، والخاصة ببدائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٧)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

محور الحدس

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تمتلك الجامعة القدرة على توقع المشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها.	٢,٥٩	٠,٨٦	٣
٢	تمتلك الجامعة القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة.	٢,٥١	٠,٨٤	٤
٣	تؤمن الجامعة بأهمية الانفتاح على البيئة الخارجية.	٢,٨٢	٠,٩٤	١

جدول رقم (٧)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
٤	تتقبل الجامعة الأفكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة، حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في الجامعة.	٢,٥٧	٠,٨٦	٣ مكرر
٥	تحاول الجامعة اعتماد طرق وأساليب غير تقليدية في عملية صنع واتخاذ القرار.	٢,٦٦	٠,٨٩	٢
٦	تسعى الجامعة إلى تدريب وصل مهارات العاملين والطلاب وطرق تفكيرهم على الحداثة والاكتشاف.	٢,٥٧	٠,٨٦	٣ مكرر

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٧) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣): "تؤمن الجامعة بأهمية الانفتاح على البيئة الخارجية"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٨٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٩٤)، أي ترى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بأهمية بالعمل المشترك مع المجتمع المحلي للجامعة، وتقديم خبراتها وتسخيرها لخدمة وتنمية المجتمع المحلي.
- وجاءت العبارة رقم (٥): "تحاول الجامعة اعتماد طرق وأساليب غير تقليدية في عملية صنع واتخاذ القرار" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٦٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٩)، وترى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها التوظيف الجيد في عملية التواصل وصنع واتخاذ القرار في مستوياته المختلفة.
- وجاءت العبارة رقم (١): "تمتلك الجامعة القدرة على توقع المشكلات المرتبطة بالعمل قبل حدوثها"، في الترتيب الثالث بوزن نسبي (٢.٥٩)، ومتوسط شدة

الاستجابة (٠.٨٩) وجاءت العبارة رقم (٤) "تتقبل الجامعة الأفكار والمقترحات الجديدة والمبتكرة حتى لو تعارضت مع الأفكار السائدة في الجامعة" في الترتيب الثالث مكرر بوزن نسبي (٢.٥٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٦)، كما جاءت العبارة رقم (٦) "تسعى الجامعة إلى تدريب وصقل مهارات العاملين والطلاب وطرق تفكيرهم على الحدس والاكتشاف" أيضا في الترتيب الثالث مكرر بوزن نسبي (٢.٥٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٦)، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق تلك العبارات في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على قراءة المستقبل وتوقع مشكلاته قبل حدوثها والتخطيط لمواجهةها فور حدوثها، والحرص على تبادل الآراء بين منتسبي الجامعة ومناقشتها، وتدريب منتسبي الجامعة على تقبل الآراء والأفكار وأن كانت تتعارض معهم.

جاءت العبارة رقم (٢): "تمتلك الجامعة القدرة على الاستجابة السريعة للحالات الطارئة"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢.٥١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٤)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على إنشاء وحدة التدخل السريع في حالات الطوارئ واتخاذ القرار السريع الذي يتناسب مع الحدث.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم تتسم بالقدرة على تحديد خارطة الطريق لكافة منتسبي الجامعة، وتعيينهم على تصور ما يمكن أن يحدث، وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على الجامعة، وهذا يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي تؤثر على الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة للمستفيدين (العملاء).

■ المحور السابع: الإبداع الاستراتيجي:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور الإبداع الاستراتيجي، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٨)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

محور الإبداع الاستراتيجي

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تشجع الجامعة العاملين والطلاب على تجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل في الإنجاز.	٢,٤٦	٠,٨٢	٤
٢	تسعى الجامعة لمعرفة أوجه القصور والضعف فيما تقوم به من أعمال.	٢,٥٨	٠,٨٦	٢
٣	تقوم الجامعة بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين أو الطلاب، حتى لو كانت مكلفة مالياً.	٢,٤٤	٠,٨١	٥
٤	تتسم أنظمة وقواعد العمل وإجراءات العمل في الجامعة بالبساطة والوضوح والبعد عن الروتين والتعقيد.	٢,٦٧	٠,٨٩	١
٥	تعمل الجامعة على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملين أو الطلاب.	٢,٥٠	٠,٨٣	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٨) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٤): "تتسم أنظمة وقواعد العمل وإجراءات العمل في الجامعة بالبساطة والوضوح والبعد عن الروتين والتعقيد"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٦٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٩)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى أن عينة البحث أن العمل الجامعي تنظمه مجموعة من القوانين واللوائح الجامعية التي تتسم بالوضوح والبساطة والبعد عن الروتين والتعقيد

- وجاءت العبارة رقم (٢): "تسعى الجامعة لمعرفة أوجه القصور والضعف فيما تقوم به من أعمال" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢,٥٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٦)، وترى عينة البحث أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بأهمية أن معالم السياسة التعليمية المتبعة بجامعة الفيوم، صياغة خطط استراتيجية واضحة ومحددة، لمواجهة المنافسين وتعزيز نقاط القوة واستثمارها ومعالجة نقاط الضعف والتغلب عليها.
- وجاءت العبارة رقم (٥): "تعمل الجامعة على معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملين أو الطلاب"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هاتان العبارتان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢,٥٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٣)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على عقد اللقاءات والاجتماعات مع كافة العاملين بالجامعة بهدف حل المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة وتذليل العقبات التي تواجههم.
- وجاءت العبارة رقم (١): "تشجع الجامعة العاملين والطلاب على تجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل في الإنجاز"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢,٤٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٢)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى اهتمام القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على إعطاء فرصة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالجامعة لتجربة أفكارهم واختراعاتهم دون خوف من فشل محاولاتهم أثناء التجريب.
- وجاءت العبارة رقم (٣): "تقوم الجامعة بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين أو الطلاب حتى لو كانت مكلفة مالياً"، في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة

بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢,٤٤)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠,٨١)، ويرجع ذلك إلى قيام القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب وكافة العاملين بالجامعة على الإبداع والاختراع وتبني الطلاب الموهوبين واكتشافاتهم وأفكارهم ومقترحاتهم.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على الإبداع الاستراتيجي وذلك من خلال تبني الأفكار المبتكرة، والسعي لكشف الفرص المتاحة واستثمارها قبل المنافسين، وذلك لتعزيز مكانة الجامعة ومركزها التنافسي. وتبني سياسة التجديد والابتكار وذلك من خلال اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم، وكذلك تنفيذ الاستراتيجيات من خلال فرق عمل متخصصة.

رابعاً: أهم التوصيات المقترحة لتطوير إدارة عمليات الذكاء الاستراتيجي بجامعة

الفيوم

- تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم، مهمتها تزويد القيادات الجامعية بالمعلومات المطلوبة، والاسهام في رسم المعالم المستقبلية للجامعة بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات الاتصال والتعامل معهم، وإجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطة الجامعة، ثم مساعدة القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.
- ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة من خلال:

- برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي وتعزيز أبعاده المختلفة لدى القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، واستخدام برامج المحاكاة باستخدام الحاسب الآلي لتدريبهم على كيفية استخدام الذكاء الاستراتيجي.
- الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال الذكاء الاستراتيجي من الخارج لتدريب القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة على كيفية استخدام الذكاء الاستراتيجي وتوظيفه في تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة للجامعة، وسبل توظيفه في التعامل مع الفرص والتحديات.

- تعزيز بعد الإبداع الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بجامعة الفيوم، وذلك من خلال تبني الأفكار المبتكرة، والسعي لكشف الفرص المتاحة واستثمارها قبل الجامعات المتنافسة مع جامعة الفيوم، وذلك لتعزيز مكانة الجامعة ومركزها التنافسي.
- تعزيز بعد الدافعية لدى القيادات الجامعية بجامعة الفيوم، وذلك من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة على المشاركة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة وحثهم على تبني رؤية وتصورات الجامعة وذلك من خلال استخدام الحوافز المتنوعة.
- تعزيز الصورة الذهنية للجامعة من خلال تبني أنشطة ثقافية واجتماعية ورياضية خاصة بالمجتمع، وكذلك تقديم دورات شبه مجانية لطلبة الجامعة.
- تبني سياسة التجديد والابتكار وذلك من خلال اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم، وكذلك تنفيذ الاستراتيجيات من خلال فرق عمل متخصصة.
- تبني سياسة اشباع حاجات أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين والطلبة بالجامعة وذلك من خلال تقديم حوافز مختلفة واستقطاب أعضاء هيئة التدريس والعاملين الأكفاء والمهرة واعتماد الأنشطة اللامنهجية للطلبة.
- تبني معايير الجودة واعتمادها كثقافة مؤسسية، وذلك من خلال اعتماد مواصفات الأيزو، واستخدام طرق متعددة لرقابة الجودة.
- إقامة شراكات وتبادل الخبرات بين جامعة الفيوم والجامعات العربية والأجنبية.

المراجع

- أبو بكر حداد أبوبكر بلقيفة: "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغرى في مدينة دمياط الجديدة، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة - جامعة المنصورة، ٢٠٢٠م.
- أحمد صالح وآخرون: الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.
- أماني عبد العظيم مرزوق شلبي: "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية - جامعة المنصورة، ٢٠١٨م.
- أمينة بواشري بنت بن ميرة: "منظومة العقل الاستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية (نموذج مقترح للرؤية والرسالة والاهداف)". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٩م.
- أوريدة سليمان بوخريص: "التخطيط الاستراتيجي للإنتاج ودوره في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية على بعض الشركات الصناعية في ليبيا". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩م.
- إيمان على سليم وآخرون: "دراسة تحليلية لأثر مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية". مجلة دراسات المعلومات. العدد (١٢). الرياض: جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، ٢٠١١م.
- ايمن عبد القادر راضي وحسام نعيم حسن النفار: "أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة". مجلة جامعة العين للأعمال والقانون: مجلة علمية دولية محكمة. الإصدار الثاني. السنة الثانية. المجلد الثاني. العدد الثاني. الإمارات العربية المتحدة: جامعة العين، ٢٠١٨م.

- بشير صالح الرشيدي: مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. القاهرة: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠١م.
- بلقايد ابراهيم: "علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. المجلد الثاني. العدد (١٧). الجزائر: جامعة وهران، ٢٠١٧م.
- ثائر أحمد غباري: القدرات العقلية بين الذكاء والابداع. عمان - الأردن: دار الإحصار العلمي للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.
- جاسم سلطان: التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن. الطبعة الثانية. المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، ٢٠١٠م.
- حسين بن سليم: "الذكاء الوجداني ودوره في تنمية المهارات المعرفية والتحصيل الدراسي: قراءة في المفهوم والأسباب". مجلة آفاق للعلوم. المجلد السادس عشر. العدد الرابع. الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ٢٠١٩م.
- حليلة على صالح الحداد واتحاد محمد قاسم أحمد: "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين في المؤسسات: دراسة تحليلية". دراسات عربية في التربية وعلم النفس التي تصدرها رابطة التربويين العرب. المجلد (١٣١). العدد (١٣١). مارس ٢٠٢١م.
- خالد محمد عبد العزيز ابو الغنم: "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة-دراسة ميدانية". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. المجلد الثاني. العدد الخامس. عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - جامعة القدس، ٢٠١٦م.
- راتب عارف المجالي: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً". رسالة دكتوراه غير منشورة. الأردن: كلية الدراسات العليا - جامعة مؤتة، ٢٠٢٠م.
- رضا ابراهيم المليجي: نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.

- زكريا الدوري، أحمد على صالح: الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث. عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
- السالم مؤيد سعيد: أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
- سعاد حرب قاسم: "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدرء في مكتب غزة الإقليمي". غزة - فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١١م.
- صديق بلل إبراهيم بلل ولمى ماجد حميد: "العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق". مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS. المجلد (١٤). العدد (٤٦). العراق: المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد، ٢٠١٩م.
- صلاح عبد القادر النعيمي: المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، عمان - الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.
- طلال فايز مناع ورشاد محمد الساعد: "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركة الأدوية الأردنية". مجلة جامعة عمان العربية للبحوث. المجلد الرابع. العدد الأول. الأردن: كلية البحث العلمي والدراسات العليا - جامعة عمان العربية، ٢٠٢٠م.
- عادل هادي البغدادي: الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي اسلوب كمي تحليلي. المجلد الأول. عمان - الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٣م.
- عبد الله برجس مطلب الخوالدة: "فاعلية برمجية تعليمية محوسبة وفق منحنى النظم في اكتساب المفاهيم العلمية وتنمية مهارات التفكير العلمي لدى طلبة المرحلة الاساسية من ذوي النمط المعرفي". رسالة دكتوراه غير منشورة. عمان - الأردن: كلية الدراسات التربوية العليا - جامعة عمان العربية، ٢٠٠٦م.

- عبد الله بن سالم النعيمي: "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات من خلال السياسات والاجراءات الإدارية في وزارة الخارجية القطرية". رسالة دكتوراه غير منشورة. الأردن: كلية الدراسات العليا - جامعة مؤتة، ٢٠١٩م.
- عدنان بدري الابراهيم: "درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية". مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. المجلد السابع. العدد الثاني. ٢٠٠٩م.
- عنتر محمد احمد عبد العال: "تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي". مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. العدد (٤١). المجلد الرابع. القاهرة: كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٠١٧م.
- فاتن محمد عبد المنعم عزازى: التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م.
- فوزية مقراش: "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية". رسالة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خضير.
- ليث عبد الله القهوي وآخرون: جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة. عمان - الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م.
- محمد عبد الغنى حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل. القاهرة: مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م.
- محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي: نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية، عمان - الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
- مزمل على محمد عثمان: "اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات" دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر". مجلة العلوم

- الاقتصادية والإدارية والقانونية. المجلد الأول. العدد الأول. فلسطين: المركز القومي للبحوث بغزة، مارس ٢٠١٧م.
- منار ابراهيم أمين: "دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الاخضر دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد (٢٠). العدد (٧٧). العراق: كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، سبتمبر ٢٠١٤م.
- نادية على حسن السيد: "الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة حالة". مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد (٢٧). العدد (١٢٥). القاهرة: المركز العربي للتعليم، ٢٠٢٠م.
- هاشم فوزي العابدي: "الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية – منظور مفاهيمي". المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة والمنعقد في الفترة من ٢٣: ٢٦ أبريل ٢٠١٢م. الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠١٢م.
- هالة أمين مغاوري: "آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية". مجلة الإدارة التربوية التي تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. المجلد (٢٨). العدد (٢٨). ٢٠٢٠م.
- الياس العيداني: "الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة". الملتقى الدولي الرابع – المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة حبيبة بو علي، ٢٠١٠م.
- Ahmad Ali Salih & Manal Abdulrahman: "The Rule of Strategic Intelligence in Development of Managers Competencies Porto folia: A Study with Reference Jordanian Commercial Banks". International Journal of Economic, Commerce and Management. Dhofar University - Sultanate Oman. Vol. (3). No. (12). 2015.
- Ahmed A. Saleh & Manal abd Elrahman: "The Role of Strategic Intelligence in the development of Managers competencies

- Portfolio – A study with Reference Jordanian Commercial Bank". International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. 3. No. 12. 2015.
- Alexander Tubke: Strategic Policy Intelligence: Current Trends, The State of Play and Perspectives S & T Intelligence for Policy-Making Process. Spain: European Commission Publisher, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, 2010,
 - Analisis Across: "Public Relations Strategic Intelligence Analysis, Communication and Influence". Public Relations Review. No. (43). 2016. p. 312.
 - Ayse Cingoz & A. Asuman Akdogan: "Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Innovation Performance: An Empirical Study". Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 99. 2013.
 - Celina Man Olszak: "Overview of Information Tools and Technologies for Competitive Intelligence Building: Theoretical Approach". Issues in Informing Science and Information Technology. Vol. (11). No. (1). 2014.
 - David Heppes and Adeline Du Toit: "Level of Maturity of the Competitive Intelligence Function: Case Study of a Retail Bank in South Africa". Journal of business and Management. Vol. 4. No.1. 2013..
 - Douglas Bernhardt: "Competitive Intelligence How to Acquire & Use Strategic Intelligence & Counter Intelligence". International Journal of Financial Times. University of Cape Town - Great Britain. 2003.
 - Elizabeth Maitland & Andro Sammartion: "Managerial Cognition and Internationalization". Journal of International Business Studies. University of Liverpool, 15 Feb, Final Vision Appears in Vol. (46). No. (7). 2015.
 - Eve Maria Flemming: "The Effect of Organizational Restricting and Acceptance of Change on Employees' Motivation". Doctoral Dissertation. Waldern University. 2017.

- Gunter Clar: Strategic Policy Intelligence Tools Enabling Better RTDI Policy – Making in Europe's Regions. Strinbies- Edition Stuttgart, Berlin, 2008.
- Hasan Ali Al-Zu'bi: "Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility an Empirical Investigation". International of Academic Research in Business and Social Science. Vol. (6). No. (4). Omman - Jordan: Applied Science Private University, 2016.
- Jack Davis: "Sherman Kent and the Professor of Intelligence Analysis". Occasional Paper. Sherman Kent Centre for Intelligence Analysis. Vol. (1). No. (5). 2002.
- Jack Reigle: Strategic Intelligence for Better Design Firm Management. United States of American: Bascom Hill Publishing Group, 2008.
- James R. Clapper: The National Intelligence Strategy of the United States of America. USA: Office of the Director of National Intelligence, 2014.
- M. D. M. F. C. Anjou: "Competitive Intelligence Within the Higher Education Sector, an Academic and Organizational Approach". Doctoral Dissertation. ISCTE Business School - Instituto Universitario de Lisboa, 2014.
- Melvin A. Goodman: "Uses and Misuses of Strategic Intelligence". International Policy Report. A Publication of the Centre for International Policy, January, 2004.
- Micheal Maccoby: "Book Highlight-Visioning Change". Global Business and Organizational Excellence. Vol. (36). Issue (2). 2017.
- Micheal Maccoby: Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading Change. Oxford: Oxford University Press Ltd., 2017.
- Mírian Santos and Ana Maria Ramalho Correia: "Competitive Intelligence as a Source of Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry". 11thed. European Conference on Knowledge Management, Famalicão, Portugal September, 2010.

- Mohamed Reda Esmaeligy: A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making. International Journal of Asian Social Science. Vol. (4). No. (10). 2014.
- Montserrat Garcia-Alsina, Josep Cobarsí-Morales and Eva Ortoll: "Competitive Intelligence Theoretical Framework and Practices: The Case of Spanish University". Aslib Journal of Information Management. Vol. (68). No. (1). 2016.
- Nader Sayyed- Amiri, Said Shirkavand, Mahjabin Chalak and Nilootar Rezaeei: "Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage". AD – Minister, No. (30). January -June 2017.
- Natalia Ana: "Strategic Intelligence Role in the Management of Organization". International Journal of Economic. USV Annals of Economics and Public Administration. Vol. (13). No. (2). Faculty of Economic and Business Administration - West University of Timisoara. 2013.
- Nestor Rozalia, G. Opait, G. Bleogu & A. Capatina: "The influences of Competitive Intelligence. Budgets on Information Energy Dynamics". Journal of Business. Review 69. 2014.
- Oguz T. Mehmet: Strategic Intelligence Complex Analytics Part the Next Step in Business Intelligence. Conference MDM & DATA Government, New York, November 8-10, 2016.
- Rigdy K. Darrell: "The Contingent Value of Dynamic Capabilities from Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism". Strategic Management Journal Harvard Business Review. Vol. (35). No. (2). 2015.
- Ruben Arcos: "Public Relations Strategic Intelligence: Intelligence Analysis, Communication and Influence". Public Relations Review. Spain: Carless University. Vol. (42). 2016.
- T. E. Nenzhelele and R. Pellissier: "Competitive Intelligence Implementation Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises. Mediterranean". Journal of Social Sciences, Vol. 5. No. 16. 2014.
- [https://www. Stratigicplan Fayoum.edu.eg](https://www.Stratigicplan Fayoum.edu.eg) 17/11/20 20 متاح في

- [https://www: fayoum.edu.eg/education](https://www.fayoum.edu.eg/education) 15/11/2020
- <https://ww.idp Egypt / the fayoum7.com>. 15/11/2020.