

أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في "الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة"

*أيمن عبد القادر راضي⁽¹⁾، حسام نعيم حسن النفار⁽²⁾

(1) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين

(2) قسم العلوم الإدارية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، فلسطين

aymanradi2006@hotmail.com*

الملخص

يهدف البحث للتعرف إلى مدى امتلاك القيادات الجامعية الفلسطينية للذكاء الإستراتيجي وقدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، وقام الباحثان بصياغة فرضيتين رئيسيتين، ومجموعة تساؤلات لتغطي جوانب هذا البحث كافة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدما قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (108) مفردة، وبلغت عينة الدراسة (74) مفردة، وكانت العينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كرمز إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود أثر للذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، كما توصلت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية بالجامعات الفلسطينية بمعدل نسبي (81%)، في حين بلغ مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمعدل وزن نسبي (75%)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمتغيرات (المستوى الإداري، الجامعة). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جميع محاور الميزة التنافسية والمتمثلة في تحسين الصورة الذهنية للجامعة، وتبني سياسة التجديد والابتكار والجودة الشاملة.

الكلمات الدالة: الذكاء الإستراتيجي؛ القيادات الجامعية؛ الميزة التنافسية؛ الجامعات الفلسطينية.

The Impact of Strategic Intelligence of University Leaders in Achieving Competitive Advantages in Palestinian Universities - Gaza Strip

*Ayman Abdelkader Radi⁽¹⁾, Husam Na'im Hassan Naffar⁽²⁾

(1) Management & Politics Academy, Palestine

(2) Dep. of Administrative Sciences, University College of Science and Technology, Palestine

*aymanradi2006@hotmail.com

Abstract

The research aims to identify the extent to which Palestinian leaders possess strategic intelligence and their ability to achieve competitive advantage for their universities. The authors formulated two main hypotheses and research questions that cover all aspects of the research. The authors implemented the descriptive analytical method, and used questionnaires as the main tool for data collection. The population of the study was (108) questionnaires, while the sample was 74 questionnaires. The study used the stratified random sampling method. SPSS program was used for statistical input, processing and analysis of the data. The results showed that strategic intelligence has an impact on achieving competitive advantage. The results also showed that the strategic intelligence level of the Palestinian universities leaders is (81%), while the competitive advantage rate was (75%). Results also showed that there is no statistically significant difference between the respondents' responses about the level of strategic intelligence of academic leaders in achieving competitive advantage, according to the study variables (the administrative level, the university). The study recommended the need to strengthen all aspects of competitive advantage, namely improving the image of the university, and adopting a policy of innovation, creation and total quality management.

Keywords: Strategic intelligence; university leaders; competitive advantages; Palestinian universities.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: المقدمة

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، وبدأت تحاور حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء (الشعوري والتنافسي والأعمال)، وتدريب قيادتها على تنمية عناصرها وإدارتها بفاعلية وقد برز الذكاء الإستراتيجي الذي يرسم به قادة المنظمات والذي يحذو بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلاً عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الإستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية على شكل خاص فضلاً عن ذلك يأخذ الذكاء موقعه بين

عديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة التنظيمية وغيرها.

وفي ظل إفرزات العولمة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي فإن منظمات الأعمال المختلفة تجد نفسها محكومة بالميزة التنافسية والصراع من أجل البقاء ، لذلك تترتب عليها التزامات كبيرة في اتخاذ القرارات ، حيث إن صناعة القرار في منظمة الأعمال ينبغي أن تتم على أساس المنهجية العلمية والاستناد إلى عدد من الأدوات والتقنيات الفنية التي من شأنها أن تعمل على ترشيد القرارات وصولاً إلى أفضل النتائج التي تضمن التمييز للمنظمة بين المنظمات العاملة الأخرى في السوق ذاتها ونحن اليوم في الدول النامية لا سيما في فلسطين ومنظماتها بأشد الحاجة إلى الذكاء الإستراتيجي والإبداع التنظيمي لوضع الحلول لحالة التكرار والجمود والنمطية السائدة في منظماتنا، وتحديد آليه متابعة هذه الأنشطة وفتح آفاق جديدة لعمل المنظمات.

في ضوء ما سبق سيقوم الباحثان بدراسة أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وذلك من خلال دراسة أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة في: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الدافعية، مستوى الإبداع الإستراتيجي) وأثر هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

ثانياً: مشكلة البحث

تسعى منظمات الأعمال جاهدة نحو مواكبة التطورات التي غيرت في منهجية تنفيذها للأعمال المُنوطة بها، وذلك من خلال العمل على توفير القدرة لمواجهة التحديات الرئيسية، وأهمها التسارع بعجلة التطوير في الأساليب والأدوات المتجددة، والتي تهدف لتحسين الأداء والإنتاجية بالنوعية والكيفية الأكثر مناسبة لتشغيل وإدارة منظمات الأعمال المعاصرة، وذلك ضمن بيئة أعمال تتصف بالتغير المستمر في مكوناتها، وما نتج عن تأثيرات اقتصاد السوق المفتوح، وكذلك التغير بالنظم الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، إضافة لاستخدامات التكنولوجيا التي تعتبر أداة التمايز في التقنية الإنتاجية الحديثة.

وفي ظل هذه التحديات العالمية يتطلب من منظمات الأعمال السعي نحو تنمية مقومات الذكاء الإستراتيجي من أجل استثماره في خلق ميزة تنافسية مرموقة للجامعة.

واستناداً لما تقدم تبرز مشكلة البحث بسؤال جوهرى مفاده: هل بالإمكان للمنظمة التي تتسم قيادتها بالذكاء الإستراتيجي الذي يحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن الآخرين؟ وانطلاقاً من ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

- ما أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية على تميز الجامعات الفلسطينية؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما أثر الاستشراف على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
2. ما أثر التفكير المنظم على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
3. ما أثر الرؤية الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
4. ما أثر الدافعية على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
5. ما أثر الإبداع الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟
6. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية على تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (المستوى الإداري، الجامعة).

ثالثاً: أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى الذكاء الإستراتيجي بأبعاد المتمثلة في (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الدافعية، الإبداع الإستراتيجي) لدى القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية.
2. التعرف على قدرة الجامعات الفلسطينية على تحقيق الميزة التنافسية.

3. التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية
4. التعرف على الفروق بين استجابات الباحثين حول مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الإداري، الجامعة).

رابعاً: فروض البحث

الفرض الرئيس الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الذكاء الإستراتيجي متمثلاً بـ (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الدافعية، الإبداع الإستراتيجي) لدى القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية في تحقيق الميزة التنافسية.

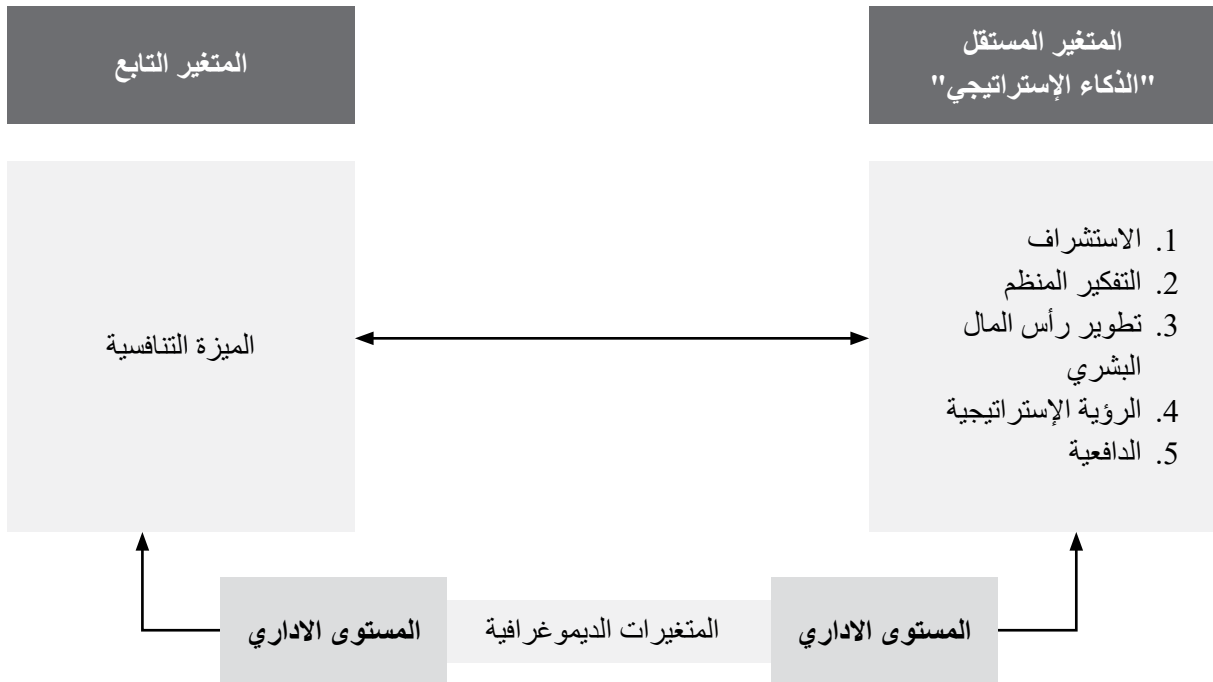
الفرض الرئيس الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الإداري، الجامعة).

خامساً: متغيرات البحث

جدول رقم (1) متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الميزة التنافسية وتشتمل على الأبعاد الفرعية الآتية:	المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي ويشتمل على الأبعاد الفرعية الآتية:
<ul style="list-style-type: none"> • الصورة الذهنية • التجديد والابتكار • إشباع حاجات العاملين والطلبة • خفض التكلفة • الجودة 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستشراف • التفكير المنظم • الرؤية الإستراتيجية • الدافعية • الإبداع الإستراتيجي

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة



سادساً: أهمية البحث

1. يسهم في تأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
2. تهيئة معلومات تساعد الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية في تعزيز جوانب القوة في إدارتها ومعالجه نواحي القصور الموضحة في ضوء نتائج البحث وتوجيهاته .
3. يوضح أثر الذكاء الإستراتيجي من تمكين الجامعات الفلسطينية من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها وموقعها بما يحقق لها الإبداع التنظيمي.
4. تتجلى أهمية البحث من حيث ملاءمة متغيراته مع ميدان الدراسة.

سابعاً: حدود البحث

1. الحدود المكائنية: الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
2. الحدود الموضوعية: الذكاء الإستراتيجي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية.
3. حدود زمانية: العام 2016

الجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة للبحث

مقدمة:

حظي مفهوم الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence) باهتمام الكثير من الكُتّاب والباحثين، ونال أهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال حصول التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال خاصة في ظل المنافسة الشديدة وخصوصاً بعد استخدام المنظمات الذكاء الإستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها، وتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، فتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي وليس علاجياً (صالح وآخرون، 2010، 133).

أولاً: مفهوم الذكاء الإستراتيجي

تعددت التعريفات التي قدمها الكُتّاب والخبراء وتباينت وجهات نظرهم حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي، نظراً إلى حداثة النسبية في دراسة أبعاده، وسيتم استعراض أهم التعريفات في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) مفهوم الذكاء الإستراتيجي

المفهوم	الكاتب
عملية لزيادة الميزة التنافسية لأعمال التجارية من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في عملية صنع القرار	(Laudy et al, 2006, 1)
مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.	((Clar et al, 2008, 10))
يشكل الذكاء الإستراتيجي أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلال توافر المقدر على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة.	(النعمي، 2008، 172)
أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة.	McDowell, 2009, 7
ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز (دفع) العاملين، الحدس، الإبداع)، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.	(صالح وآخرون، 2010، 142)

المصدر جرد بواسطة الباحثين وفقاً للمصادر المشار إليها

ويعرفه الباحثان بأنه مقدرة يتمتع بها قادة الجامعات الفلسطينية ذوي الرؤية المستقبلية (الاستشراف وتفكير النظم)، من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة وصياغة الإستراتيجيات وبناء السياسات بهدف زيادة الميزة التنافسية للجامعات.

ثانياً: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

صنف (Maccoby et al, 2004, 2) أبعاد الذكاء الإستراتيجي إلى عدة أبعاد أبرزها (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، والشراكة. وهذه الأبعاد مترابطة مع بعضها البعض وتساعد القادة في التطلع في المستقبل، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتحفيز العاملين في المنظمة، وتحقيق نتائج عظيمة للمنظمة، والتي لها دور كبير في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات (Maccoby & Sucdder, 2011, 42).

وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد كما يلي:

أ. الاستشراف (Foresight): التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية وأخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات (الحدراوي، 2010، 58).

ب. تفكير النظم (Systems thinking): قدرة المنظمات على التعرف على رؤية مشتركة للموظفين في جميع أنحاء المنظمة بأكملها والانفتاح على الأفكار الجديدة والبيئة الخارجية (Gopalrao & Kondalkar, 2007, 327).

وتم تعريفه على أنه التفكير الذي يتم إعلامه عن طريق المعرفة عن الأنظمة (بجميع أنواعها) وبعبارة أخرى التفكير النظمي ليس نوعاً واحداً من التفكير بل هو التفكير الذي يستخدم في فهم العديد من أنواع النظم (Cabrera, 2006, 51).

ج. الرؤية الإستراتيجية (Visioning): هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، 2009، 39). وتشكل حالة تنبؤ لتشكل صورة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشتمل على الفهم والإدراك أيضاً (الغالبى وإدريس، 2008، ص208).

ح. الدافعية (Motivation): وتشير إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه واستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف، وتمثل أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين (جلاب، 2011، ص214).

ثالثاً: الميزة التنافسية

من أبرز سمات العصر الحديث هي التنافسية كحقيقة واقعة لتحديد نجاح أو فشل الشركات، بحيث أصبحت الشركات يتحتم عليها العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرقبين.

تعريف الميزة التنافسية:

لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، ونظراً لأن البحث يتطرق للدراسة على مستوى الاقتصاد الجزئي فعلى مستوى الشركة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (Bataneh & Al Zoabi, 2011: 17).

بينما يعرفها آخرون (Seleim et al, 2007: 790) بأنها "هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين".

رابعاً: دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاوبه التحديات المحيطة بها (صالح، وآخرون، 2010، ص74). ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق، والتكنولوجيا الجديدة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية. والمنظمات التي تمتلك عمليات ذكاء إستراتيجي فعالة هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بالنجاح والاستجابة لها.

ويركز الذكاء الإستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية وفهم قدراتهم، ورسم تحركات المنافسين والزيائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية والاستفادة من الشركات الإستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية (الطائي والخفاجي، 2034).

خامساً: الدراسات السابقة

1) دراسة (الشيخ، التاج، 2017) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة في هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران"
هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع المنظمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (91) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وتمثلت أداة البحث الأساسية في الاستبيان.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. الذكاء الإستراتيجي بكل أبعاده له أهمية على الإبداع المنظمي بكلية العلوم الإدارية جامعة نجران.
2. أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي بجميع أبعاده (الاستشراف، التفكير بمنطق المنظم، الرؤية الإستراتيجية، والشراكة) في الإبداع المنظمي.

وكانت أهم توصيات الدراسة: العمل على تعزيز وتفعيل دور أعضاء الهيئة التدريسية ومشاركتهم في كافة فعاليات الجامعة واستغلال قدراتهم العلمية بما يخدم مصلحة الكلية والجامعة.

2) دراسة (كنوش، 2017) بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحديد كيفية إسهام كل من أبعاد الذكاء الاقتصادي، وإدارة المعرفة من خلال إدارة فعالة للمعرفة داخل المؤسسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة وجود علاقة للذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يهتم بإدارة وبحث ومراقبة المعلومات والتغيرات على مستوى البيئة الخارجية.
2. أظهرت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

وكانت أهم توصيات الدراسة: بناء منظومة للذكاء الإستراتيجي تمكنها من تحقيق البقاء والربحية.

3) دراسة (حسين، 2016) بعنوان: "رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية"
هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى اهتمام الجامعات برأس المال الفكري لتعزيز الميزة التنافسية، وتوضيح مفهوم وأهمية رأس المال الفكري كمفهوم إستراتيجي وكأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، والاستبانة كأداة للحصول على المعلومات من عينة الدراسة البالغ تعدادها 72 أكاديمياً في جامعة الاستقلال.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارة الجامعات برأس المال الفكري. وتعزيز الميزة التنافسية لديها تعزى لمتغيرات الدراسة.
2. تستقطب الجامعة الأكاديميين المميزين، وتتميز ببرامجها النوعية.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

1. المحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة قيمة عالية لدى الجامعات لأنها تسهم في زيادة الميزة التنافسية، وبالتالي تعظيم قيمتها السوقية.
2. ضرورة أن تتميز الجامعة بالأبحاث العلمية التي يقوم بإعدادها الأكاديميون عن طريق تشجيعهم وتوجيههم نحو الأبحاث التي يمكن أن تميز الجامعة عن غيرها.

4) دراسة (الظالمي، هادي، 2016) بعنوان: الذكاء الإستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في كربلاء، بابل، النجف، الكوفة هدفت الدراسة التعرف على مدى إدراك إدارة المنظمة عينة البحث لمفاهيم الذكاء الإستراتيجي ودورها في تعزيز ودعم سمعة المنظمة، وتضمنت عينة الدراسة (44) تدريسيًا من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، كوفة، النجف).

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. امتلاك المنظمة التعليمية للذكاء الاستراتيجي وبخاصة في الجوانب المتعلقة باستقراء المستقبل لتطوير إستراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

1. إقامة ندوات وبرامج تدريبية وورش عمل للتعريف بجوانب الذكاء الإستراتيجي ودوره في صناعة القرارات، ثم تعزيز عناصره لدى المشاركين فيها (رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية).

5) دراسة (Malekzadeh, et. al 2016) بعنوان: Modeling organizational intelligence using DEMATEL method in Iranian public universities

نمذجة الذكاء التنظيمي باستخدام طريقة DEMATEL في الجامعات العامة الإيرانية هدفت إلى دراسة نموذج جديد للذكاء التنظيمي في الجامعات العامة الإيرانية، وهو مفهوم فعال في السلوك التنظيمي لإعادة تشكيل القواعد التنظيمية، وذلك خلال استخدام رأي فريق الخبراء وتقنية صنع القرار التجريبي والتقييم المعمول به وفقاً لآراء أساتذة الجامعات الإيرانية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. تكون النموذج المقترح من ثمانية أبعاد هي: الأبعاد الهيكلية والثقافية والإستراتيجية والتواصلية والإعلامية والوظيفية والسلوكية والبيئية، وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من بعض المكونات.
2. أظهرت النتائج أن أبعاد "الهيكلية"، "الثقافية"، "الإستراتيجية"، "المعلوماتية" "البيئية" هي الأبعاد المسببة، بينما أبعاد "السلوكية" و "التواصلية" هي أبعاد الأثر. كما يتم تحديد المستويات الهرمية لهذه الأبعاد.

6) دراسة (مسلم، 2015) بعنوان: أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للحصول على المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة بالمشحوشة الشامل لأعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية وعددهم (64) عضواً.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. توافر الذكاء الإستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة، وتوافر محور القيادة بدرجة كبيرة.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة اعتماد قيادات الجامعات على أبعاد الذكاء الإستراتيجي بشكل كبير لتمكينهم من اتخاذ قرارات إستراتيجية، من خلال استحداث دائرة تعرف بدائرة الذكاء الإستراتيجي، والاهتمام بتدريب وإعداد القيادات الناشئة من العاملين بمختلف تصنيفاتهم على القيام بالأدوار والمهام الإستراتيجية المعقدة
2. أن تتبنى إدارة الجامعة نظاما جيدا للحوافز يعمل على تحسين أداء العاملين ويزيد من ولائهم وانتماهم ورفع مستوى إنتاجيتهم.
3. العمل على إقامة تحالفات إستراتيجية مع جامعات محلية وإقليمية ودولية من أجل الاستفادة من تجاربها وخبراتها.

7) دراسة (Kruger, 2010) بعنوان: A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long term insurance industry in South Africa

هدفت هذه الدراسة إلى استشفاف إلى أي مدى يمكن أن يستخدم ويستغل الذكاء الإستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع) صناعة التأمين في جنوب أفريقيا، لتحسين قدرتها على مقاومة هجوم المنافسين وتوسيع نطاق عملها في أسواق جديدة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. الذكاء الإستراتيجي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويحسن عملية اتخاذ القرار.
2. يستخدم الذكاء الإستراتيجي لرصد الأداء والتخطيط الإستراتيجي، ويلعب دوراً مهماً في عمليات الإدارة الإستراتيجية.
3. الذكاء الإستراتيجي يعد عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهو يدعم الإدارة بالمعلومات المهمة التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والإبداع.

الجزء الثالث: منهج البحث وأسلوبه

أولاً: منهج البحث

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكماً، كما لا يكتفي هذا المنهج بالوقوف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحثان إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع البحث

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثان، وبذلك فإنه بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في مستوى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، واختصرت الدراسة على الجامعة الإسلامية (أهلية)، وعلى جامعة الأقصى (حكومية)، و البالغ عددهم (108) موظفين.

ثالثاً: عينة البحث

قام الباحثان باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حسب الجامعة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار صدق وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار، وبتطبيق معادلة العينة تم توزيع (80) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (74) استبانة بنسبة (73%).

رابعاً: أداة البحث

تم إعداد استبانة حول "أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، من خلال اطلاع الباحثين على مجموعة كبيرة من قوائم الاستقصاء التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد صمم الباحثان استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة ومتغيراتها، وهي مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية، وتشمل (67) فقرة، تتناول جميع أبعاد ومحاور البحث، والخاصة بمتغيرات البحث المستقلة والتابعة، والمعلومات الأخرى الخاصة بمعبئ الاستبانة، وكذلك بالجامعة محل الدراسة.

تتكون استبانة البحث من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن معلومات عامة عن المستجيب (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المستوى الإداري، الجامعة).

القسم الثاني: محاور الذكاء الإستراتيجي: وتكونت من: أولاً: الاستشراف: ويتكون من (5) فقرات. ثانياً: التفكير المنظم: ويتكون من (5) فقرات. ثالثاً: الرؤية الإستراتيجية: ويتكون من (6) فقرات. رابعاً: الدافعية: وتتكون من (6) فقرات. خامساً: الإبداع الإستراتيجي: ويتكون من (6) فقرات.

القسم الثالث: محاور الميزة التنافسية وتكونت من: أولاً: الصورة الذهنية: وتكونت من (6) فقرات، ثانياً: التجديد والابتكار: وتكون من (8) فقرات، ثالثاً: إشباع حاجات العاملين والطلبة: وتكونت من (9) فقرات، رابعاً: خفض التكلفة: وتكون من (5) فقرات، خامساً: الجودة: وتكونت من (5) فقرات.

وتم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبناءً على ذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%)، وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

خامساً: صدق وثبات الاستبانة

1. صدق الاستبانة:

عرض الباحثان الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من متخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء والاقتصاد، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، كما تم إجراء الاتساق الداخلي لجميع فقرات الإستبانة مع

محاور الاستبانة من خلال معاملات الارتباط، حيث كانت جميع الفقرات دالة إحصائياً، كما تم إجراء الصدق البنائي لجميع محاور الدراسة ومدى ترابطها مع بعضها البعض من خلال معاملات الارتباط، وكانت جميع المحاور دالة إحصائياً.

2. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها.

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient: استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي بجدول (4):

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
أبعاد الميزة التنافسية				أبعاد الذكاء الإستراتيجي			
الإستشراف	5	0.806	0.898	الصورة الذهنية	6	0.889	0.943
التفكير المنظم	5	0.696	0.834	التجديد والابتكار	8	0.936	0.967
الرؤية الإستراتيجية	6	0.781	0.884	إشباع حاجات العاملين والطلبة	9	0.896	0.947
الدافعية	6	0.718	0.847	خفض التكلفة	5	0.794	0.891
الابداع الإستراتيجي	6	0.923	0.961	الجودة	5	0.886	0.941
جميع فقرات الاستبانة	61	0.946	0.973				

اتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.696 إلى 0.936) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.946). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.834 إلى 0.967)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.973) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي: يستخدم بشكل أساسي لمعرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

4. اختبار "T" في حالة عينة واحدة (T-test): لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
5. اختبار "T" في حالة عينتين مستقلتين (T-test): لمعرفة ما إذا كان فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين.
6. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA (One Way Analysis of Variance): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
7. اختبار شيفيه (scheffe): لمعرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من مجموعتين.
8. اختبار تحليل الانحدار المتعدد، باستخدام طريقة (Stepwise): لتحديد أهم متغيرات القيادة الإستراتيجية تأثيراً في تحقيق الجودة الشاملة، وكذلك حساب معامل التحديد لقياس قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

الجزء الرابع : تحليل ومناقشة فقرات الاستبانة ونتائج اختبار الفرضيات

أولاً: تحليل فقرات الاستبانة:

1. مجال "الذكاء الإستراتيجي":

السؤال الأول: ما أثر الذكاء الإستراتيجي متمثلاً في (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الدافعية، الابداع الإستراتيجي) لدى القيادات الجامعية على تميز الجامعات الفلسطينية؟ تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو لا.

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الذكاء الإستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
أولاً: الاستشراف							
1.	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	4.51	0.50	0.90	77.15	*0.000	1
2.	أسقري المستقبل باتجاه تطوير إستراتيجيات المنظمة في الأمد البعيد	4.16	0.55	0.83	65.14	*0.000	4
3.	أتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على تحقيق الميزة التنافسية	4.10	0.65	0.82	54.11	*0.000	5
4.	الاستشراف يساعدي في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار	4.18	0.56	0.84	63.71	*0.000	3
5.	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة	4.27	0.64	0.85	56.74	*0.000	2
1	جميع فقرات المحور الأول (الاستشراف)	4.24	0.44	0.85	83.02	*0.000	1
ثانياً: التفكير المنظم							
1.	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	4.08	0.54	0.82	64.66	*0.000	4

4	*0.000	59.38	0.82	0.59	4.08	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها	.2
2	*0.000	53.19	0.83	0.66	4.13	أعد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد	.3
3	*0.000	50.93	0.82	0.69	4.10	التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحاً	.4
1	*0.000	48.34	0.85	0.75	4.24	أتصور المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	.5
2	*0.000	80.79	0.83	0.44	4.13	جميع فقرات المحور الثاني (التفكير المنظم)	
ثالثاً: الرؤية الإستراتيجية							
1	*0.000	64.58	0.86	0.57	4.32	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال	.1
3	*0.000	52.42	0.83	0.68	4.16	استخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة	.2
5	*0.000	49.75	0.78	0.67	3.91	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة	.3
6	*0.000	47.10	0.76	0.69	3.81	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	.4
4	*0.000	54.11	0.82	0.65	4.10	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الجامعة وأهدافها.	.5
2	*0.000	61.61	0.85	0.59	4.24	أمتلك القدرة على إقناع الآخرين (أفراد الجامعة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي الإستراتيجية.	.6
3	*0.000	78.71	0.82	0.44	4.09	جميع فقرات المحور الثالث (الرؤية الإستراتيجية)	
رابعاً: الدافعية							
1	*0.000	51.81	0.82	0.67	4.08	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الجامعة التي تم وضعها	.1
2	*0.000	55.55	0.80	0.61	4.00	أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات	.2
3	*0.000	37.87	0.72	0.82	3.62	أكافئ العاملين في المنظمة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم	.3
2	*0.000	55.55	0.80	0.61	4.00	أشجع التفاعل بين العاملين في المنظمة وتكوين فرق العمل بينهم	.4
2	*0.000	60.01	0.80	0.57	4.00	أحث العاملين في المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	.5
2	*0.000	55.55	0.80	0.61	4.00	أحفز أفراد المنظمة على التصرف بانسجام مع أهداف المنظمة	.6
4	*0.000	79.89	0.79	0.42	3.95	جميع فقرات المحور الثالث (الرؤية الإستراتيجية)	

خامساً: الإبداع الإستراتيجي						
2	*0.000	39.08	0.76	0.83	3.81	1. تعدد جامعتنا قيادية في مجال الابتكار مقارنة بالمنافسين
1	*0.000	38.52	0.78	0.86	3.89	2. تعزز جامعتنا الحاجة إلى التطوير واستخدام موارد جديدة
4	*0.000	37.93	0.74	0.84	3.70	3. تقوم الجامعة بالاستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لاكتساب ميزة تنافسية
6	*0.000	35.62	0.69	0.82	3.43	4. تنفذ الجامعة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل
5	*0.000	34.37	0.73	0.91	3.64	5. تسعى الجامعة إلى كشف الفرص المتاحة واستغلالها قبل المنافسين
3	*0.000	34.64	0.75	0.92	3.73	6. تقوم جامعتنا بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها
5	*0.000	43.08	0.74	0.73	3.70	جميع فقرات المحور الخامس (الإبداع الإستراتيجي)
	*0.000	92.84	0.81	0.37	4.02	جميع محاور الذكاء الإستراتيجي

• المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

من الجدول رقم (5) يتضح ما يأتي:

- بينت النتائج الخاصة بالمحور الأول (الاستشراف) أن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن الفقرة رقم (1) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "الدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والامكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية"، و بمتوسط حسابي (4.514)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.90)، وقيمة اختبار T (77.155) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) وهي "الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار"، و بمتوسط حسابي (4.189)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.84)، وقيمة اختبار T (63.716) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة بنسبة (84%)، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (4.249)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (85%)، قيمة اختبار T (83.029)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع فقرات "الاستشراف"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

- بينت النتائج الخاصة بالمحور الثاني (التفكير المنظم) أن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن الفقرة رقم (5) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "أتصور المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء"، و بمتوسط حسابي (4.245)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.85)، وقيمة اختبار T (48.341)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) وهي "أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها"، و بمتوسط حسابي (4.081)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.82)، وقيمة اختبار T (64.669)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة بنسبة (82%)، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (4.130)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (83%)، قيمة اختبار T (80.791)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع فقرات "التفكير المنظم"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

- بينت النتائج الخاصة بالمحور الثالث (الرؤية الإستراتيجية) أن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن الفقرة رقم (1) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال"، و بمتوسط حسابي (4.324)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.86)، وقيمة اختبار T، (64.587)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) وهي "أمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول"، و بمتوسط حسابي (3.811)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.76)، وقيمة اختبار T، (47.108)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة بنسبة (76%)، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (4.095)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (82%)، وقيمة اختبار T، (82.718)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع فقرات "الرؤية الإستراتيجية"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

- بينت النتائج الخاصة بالمحور الرابع (الدافعية) أن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن الفقرة رقم (1) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الجامعة التي تم وضعها"، و بمتوسط حسابي (4.081)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.82)، وقيمة اختبار T، (51.813)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) وهي "أكافئ العاملين في المنظمة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم"، و بمتوسط حسابي (3.622)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.72)، وقيمة اختبار T، (37.870)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة بنسبة (72%)، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.950)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (79%)، وقيمة اختبار T، (79.895)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع فقرات "الدافعية"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

- بينت النتائج الخاصة بالمحور الخامس (الإبداع الإستراتيجي) أن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن الفقرة رقم (1) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الجامعة التي تم وضعها"، و بمتوسط حسابي (4.081)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.82)، وقيمة اختبار T، (51.813)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) وهي "أكافئ العاملين في المنظمة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم"، و بمتوسط حسابي (3.622)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.72)، وقيمة اختبار T، (37.870)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة بنسبة (72%)، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.950)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (79%)، وقيمة اختبار T، (79.895)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع فقرات "الإبداع الإستراتيجي"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

2. تحليل فقرات مجال "الميزة التنافسية"

السؤال الثاني: ما هي أهم سمات الميزة التنافسية متمثلة في (الصورة الذهنية، التجديد والابتكار، إشباع حاجات العاملين والطلبة، خفض التكلفة، الجودة) في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟
تم استخدام اختبار "T" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الميزة التنافسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
أولاً: الصورة الذهنية							
1.	تسعى الجامعة إلى الاهتمام بالطلبة لأن ذلك يخلق صورة ذهنية جيدة عنها.	4.243	0.857	0.85	42.590	*0.000	1
2.	تحرص الجامعة على إقامة المؤتمرات والأنشطة المختلفة للتعريف بخدماتها وبرامجها والذي يساعد على خلق صورة ايجابية عنها.	4.135	0.816	0.83	43.574	*0.000	2
3.	تعمل الجامعة على إقامة صندوق لدعم الطالب المحتاج والذي يساعد على توفير صورة ايجابية عنها.	4.027	0.950	0.81	36.448	*0.000	3
4.	تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية مجانية للطلبة والذي يعزز الصورة الجيدة	3.378	1.003	0.68	28.982	*0.000	6
5.	تقوم الجامعة برعاية النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية والذي يعزز الصورة الجيدة.	3.757	1.031	0.75	31.340	*0.000	4
6.	تحرص الجامعة على الاهتمام بالعاملين في الجامعة والذي ينعكس على الصورة الذهنية للجامعة من خلال سلوكيات العاملين فيها.	3.541	0.797	0.71	38.211	*0.000	5
2	جميع فقرات المحور الأول (الصورة الذهنية)	3.847	0.732	0.77	45.185	*0.000	
ثانياً: التجديد والابتكار							
1.	تقوم الجامعة بإعداد برامجها وخططها بناءً على التحسين والتطوير المستمر.	4.027	0.793	0.81	43.665	*0.000	2
2.	تحرص قيادة الجامعة على رفع مستوى التعليم بالجامعة من خلال العديد من الوسائل التكنولوجية.	3.973	0.758	0.79	45.087	*0.000	3
3.	تقوم قيادة الجامعة بتقييم لكافة برامجها من أجل التحسين والتطوير.	3.865	0.782	0.77	42.512	*0.000	4
4.	تستخدم الجامعة إعادة الهندسة للعديد من عملياتها بغية الوصول للتطوير والتحسين المستمر.	3.811	0.932	0.76	35.190	*0.000	5
5.	تشجع الجامعة العاملين على استخدام وسائل العمل الإلكتروني لتحسين الأداء في العمل.	4.243	0.679	0.85	53.786	*0.000	1
6.	يتم تشكيل فرق عمل من الكوادر الإدارية والأكاديمية للتحسين تتعاون وتنسق لتنفيذ برامج وإستراتيجيات تحسين النوعية في الجامعة.	3.757	0.824	0.75	39.197	*0.000	6
7.	تحرص قيادة الجامعة على رفع مستوى التعليم من خلال عدد وفير من الوسائل التكنولوجية المختلفة.	3.784	0.911	0.76	35.742	*0.000	5

4	*0.000	35.808	0.77	0.922	3.838	تحرص الجامعة على الحصول على مزايا تنافسية عن غيرها من الجامعات الأخرى.	.8
1	*0.000	48.871	0.78	0.689	3.912	جميع فقرات المحور الثاني (التجديد والابتكار)	
ثالثاً: إشباع حاجات العاملين والطلبة							
2	*0.000	37.021	0.77	0.892	3.838	تحرص الجامعة على تنمية مهارات العاملين بشكل مستمر.	.1
7	*0.000	30.522	0.70	0.983	3.486	تحرص الجامعة على رفع الروح المعنوية للعاملين في شتى مجالات العمل.	.2
9	*0.000	27.521	0.68	1.056	3.378	تقوم الجامعة بتقديم حوافز مادية لأفضل موظف.	.3
8	*0.000	25.838	0.68	1.134	3.405	تسعى الجامعة لاستقطاب عاملين مهرة وأكفاء.	.4
5	*0.000	36.883	0.73	0.851	3.649	تأخذ قيادة الجامعة بعين الاعتبار رغبات الطلبة عند تصميم البرامج والأنشطة المختلفة.	.5
3	*0.000	40.879	0.75	0.791	3.757	تسعى قيادة الجامعة إلى تنفيذ برامج وأنشطة تخدم الطلبة في كافة التخصصات المختلفة.	.6
6	*0.000	36.007	0.72	0.859	3.595	تسعى الجامعة لرفع الروح المعنوية للطلبة من خلال عمدها تنفيذ أنشطة لا منهجية.	.7
4	*0.000	38.906	0.74	0.813	3.676	تقوم الجامعة بمتابعة مشكلات الطلبة والتعامل الفاعل معها لحلها.	.8
1	*0.000	45.700	0.81	0.758	4.027	تقوم الجامعة بجلب منح واعفاءات للطلبة المحتاجين	.9
4	*0.000	46.519	0.73	0.674	3.646	جميع فقرات المحور الثالث (إشباع حاجات العاملين والطلبة)	
رابعاً: خفض التكلفة							
1	*0.000	42.628	0.82	0.824	4.081	تستخدم الجامعة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة	.1
2	*0.000	36.985	0.76	0.880	3.784	تستخدم الجامعة البحث والتطوير للوصول إلى غاياتها بأقل تكلفة	.2
1	*0.000	42.628	0.82	0.824	4.081	تسعى جامعتنا إلى خفض التكاليف المباشرة باستمرار.	.3
3	*0.000	27.542	0.72	1.131	3.622	تسعى الجامعة لخفض الرسوم الدراسية مقارنة بالجامعات الأخرى	.4
4	*0.000	27.280	0.66	1.048	3.324	تقوم الجامعة بممارسة أنشطة ربحية لتغطية تكاليفها المختلفة	.5
3	*0.000	46.204	0.76	0.703	3.778	جميع فقرات المحور الرابع (خفض التكلفة)	
خامساً: الجودة							

3	*0.000	33.297	0.73	0.943	3.649	تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتحسين الجودة	1.
4	*0.000	27.768	0.70	1.088	3.514	تستخدم الجامعة طرق متعددة للرقابة على الجودة	2.
5	*0.000	28.752	0.66	0.995	3.324	تستخدم الجامعة مواصفات الأيزو لضمان الجودة	3.
1	*0.000	33.701	0.77	0.980	3.838	تحتل الجامعة مكانة مرموقة ضمن أفضل الجامعات الفلسطينية	4.
2	*0.000	32.180	0.75	1.004	3.757	تحتل الجامعة مكانة مرموقة ضمن أفضل الجامعات العربية	5.
5	*0.000	37.416	0.72	0.831	3.616	جميع فقرات المحور الخامس (الجودة)	
	*0.000	52.448	0.75	0.617	3.760	جميع محاور الميزة التنافسية	

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من الجدول رقم (6) يتضح ما يأتي:

- بينت النتائج الخاصة بالمحور الأول (الصورة الذهنية) أن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن الفقرة رقم (1) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "تسعى الجامعة إلى الاهتمام بالطلبة لأن ذلك يخلق صورة ذهنية جيدة عنها"، و بمتوسط حسابي (4.243)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.85)، وقيمة اختبار T (42.590)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) وهي "تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية مجانية للطلبة والذي يعزز الصورة الجيدة"، و بمتوسط حسابي (3.378)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.68)، وقيمة اختبار T (28.982)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة بنسبة (68%)، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.847)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (77%)، قيمة اختبار T (45.85)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع فقرات "الصورة الذهنية"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

- بينت النتائج الخاصة بالمحور الثاني (التجديد والابتكار) أن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن الفقرة رقم (5) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "تستخدم الجامعة إعادة الهندسة للعديد من عملياتها بغية الوصول للتطوير والتحسين المستمر"، و بمتوسط حسابي (4.243)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.85)، وقيمة اختبار T (53.786)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) وهي "يتم تشكيل فرق عمل من الكوادر الإدارية والأكاديمية للتحسين تتعاون وتنسق لتنفيذ برامج وإستراتيجيات تحسين النوعية في الجامعة"، و بمتوسط حسابي (3.757)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.75)، وقيمة اختبار T (39.179)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة بنسبة (75%)، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.912)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (78%)، قيمة اختبار T (48.871)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع فقرات "التجديد والابتكار"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

- بينت النتائج الخاصة بالمحور الثالث (إشباع حاجات العاملين والطلبة) أن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن الفقرة رقم (9) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "تقوم الجامعة بجلب منح

واعفاءات للطلبة المحتاجين"، و بمتوسط حسابي (4.027)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.81)، وقيمة اختبار T، (45.7)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) وهي "تقوم الجامعة بتقديم حوافز مادية لأفضل موظف"، و بمتوسط حسابي (3.378)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.68)، وقيمة اختبار T، (27.521)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة بنسبة (68%)، وبشكلٍ عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.646)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (73%)، وقيمة اختبار T، (46.519)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع فقرات "إشباع حاجات العاملين والطلبة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

- بينت النتائج الخاصة بالمحور الرابع (خفض التكلفة) أن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن الفقرة رقم (1) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "تستخدم الجامعة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة"، و بمتوسط حسابي (4.081)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.82)، وقيمة اختبار T، (42.628)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) وهي "تقوم الجامعة بممارسة أنشطة ربحية لتغطية تكاليفها المختلفة"، و بمتوسط حسابي (3.324)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.66)، وقيمة اختبار T، (27.28)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة بنسبة (66%)، وبشكلٍ عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.778)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (76%)، وقيمة اختبار T، (46.209)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع فقرات "خفض التكلفة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

- بينت النتائج الخاصة بالمحور الخامس (الجودة) أن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما أن الفقرة رقم (4) جاءت بالمرتبة الأولى وهي "تحتل الجامعة مكانة مرموقة ضمن أفضل الجامعات الفلسطينية"، و بمتوسط حسابي (3.838)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.77)، وقيمة اختبار T، (33.701)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) وهي "تستخدم الجامعة مواصفات الايزو لضمان الجودة"، و بمتوسط حسابي (3.324)، وأن المتوسط الحسابي النسبي بلغ (0.66)، وقيمة اختبار T، (37.416)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أي أن هناك موافقة من عينة الدراسة على هذه الفقرة بنسبة (66%)، وبشكلٍ عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.616)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (72%)، وقيمة اختبار T، (37.416)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لجميع فقرات "الجودة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

ثانياً: مناقشة نتائج الإستبانة:

1. مجال "الذكاء الإستراتيجي":

- اتضح من النتائج بالجدول رقم (5)، أن محور الاستشراف جاء بالمرتبة الأولى، في حين جاء محور التفكير المنظم بالمرتبة الثانية، واحتل المرتبة الثالثة محور الرؤية الإستراتيجية، وكان محور الدافعية في المرتبة الرابعة، في حين كان بالمرتبة الأخيرة الإبداع الإستراتيجي، ويعزو الباحثان تراجع محور الدافعية وكذلك الإبداع الإستراتيجي، لعدة أسباب منها: تأخر صرف الرواتب في الجامعات، وكذلك الظروف الصعبة التي يعيشها قطاع غزة بسبب الحصار، بما فيها شريحة الجامعات، ومنع دخول العديد من المواد الأساسية والضرورية للمختبرات الطبية والتجهيزات

المختلفة داخل الجامعات، مما ينعكس بالسلب على إدارة الجامعات.

- كما اتضح أنه بلغ منسوب الذكاء الإستراتيجي حسب المقياس بمتوسط حسابي نسبي (81%)، وهذا المنسوب غير منخفض لكنه بحاجة إلى تحسين لأننا نتحدث عن شريحة هامة في المجتمع وهي تخرج أجيالاً، لذا لا بد من اهتمام إدارة الجامعات بتدريب قياداتها الأكاديمية وكذلك الإدارية، وحثهم على تنمية مهاراتهم الإبداعية حتى يرتفع هذا المنسوب من الذكاء الإستراتيجي، والذي من شأنه تغيير مسار واتجاه الجامعة نحو الأفضل.

- كما اتفقت نتائج الدراسة والخاصة بمحاور الذكاء الإستراتيجي مع دراسة، (الشيخ، التاج، 2017)، ودراسة (كنوش، 2017)، ودراسة (مسلم، 2015)، ودراسة (Kruge، 2010).

2. مجال " الميزة التنافسية "

- اتضح من النتائج بالجدول رقم (6)، أن محور التجديد والابتكار جاء بالمرتبة الأولى، في حين جاء محور الصورة الذهنية بالمرتبة الثانية، واحتل المرتبة الثالثة محور خفض التكلفة، وكان محور إشباع حاجات العاملين والطلبة في المرتبة الرابعة، في حين كان بالمرتبة الأخيرة محور الجودة، ويعزو الباحثان تراجع محور الجودة وكذلك محور إشباع حاجات العاملين والطلبة، لعدة أسباب منها الظروف الصعبة التي يعيشها قطاع غزة من حصار بما فيها شريحة الجامعات، ومنع دخول عديد من المواد الأساسية والضرورية للمختبرات الطبية والتجهيزات المختلفة داخل الجامعات، مما ينعكس بالسلب على إدارة الجامعات، كذلك انخفاض مصادر التمويل الخارجي.

- كما اتضح أنه بلغ الوزن النسبي للاهتمام بـ (الميزة التنافسية) حسب المقياس بمتوسط حسابي نسبي (75%)، وهذا المنسوب غير مرتفع و بحاجة إلى تحسين لأننا نتحدث عن شريحة هامة في المجتمع وهي تخرج أجيالاً، لذا لا بد من اهتمام إدارة الجامعات في تطبيق معايير الجودة والتحسين المستمر والتطوير، وكذلك إشباع حاجات العاملين والطلبة المختلفة، والذي من شأنه أن يعود بالنفع على الجامعة وتحسين قوتها التنافسية بين الجامعات الأخرى.

- كما اتفقت نتائج الدراسة والخاصة بمحاور الميزة التنافسية مع دراسة، (كنوش، 2017)، ودراسة (حسين، 2016)، ودراسة، (الظالمي، هادي، 2016)، وكذلك دراسة (Kruge، 2010).

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

الجدول التالي يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة المؤثرة.

جدول رقم (7) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية	المتغيرات المستقلة الثابت
	*0.028	2.252		0.660	1.48	
3	*0.035	0.198	0.021	0.151	0.030	الاستشراف
4	*0.026	0.360-	0.044-	0.170	0.061-	التفكير المنظم
2	*0.000	1.538	0.179	0.161	0.247	الرؤية الإستراتيجية
5	*0.033	1.345-	0.169-	0.182	0.245-	الدافعية
1	*0.001	6.317	0.763	0.101	0.636	الإبداع الإستراتيجي
تحليل التباين ANOVA						
	*0.000		القيمة الاحتمالية		15.420	قيمة اختبار F
					0.531	قيمة معامل التحديد المعدل R ²

- من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Enter يمكن استنتاج ما يأتي:
- (1) تبين من نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Enter أن الميزة التنافسية "المتغير التابع" تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة مجتمعة وهي: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الدافعية، الإبداع الإستراتيجي).
 - (2) يوجد تأثير جوهري في جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي (مجتمعة)، وطبيعة هذا التأثير كان موجبا باستثناء بعدين كان تأثيرهما بشكل سلبي وهما: (التفكير المنظم، والدافعية).
 - (3) بلغت قيمة معامل التحديد (0.729)، ومعامل التحديد المعدل (0.531)، وهذا يعني أن (72%) من التغير في الميزة التنافسية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والتي تعني " أن التغير في المتغير الواحد (التابع) يحدث نتيجة التغير في المتغيرات المستقلة" والنسبة المتبقية (28%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية.
 - وبلغت قيمة اختبار (F) تساوي (15.420)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية بين تحقيق الميزة التنافسية والمتغيرات المستقلة مجتمعة معاً "الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الدافعية، الإبداع الإستراتيجي" ويتضح من ذلك أن نموذج الانحدار جيد.
 - (4) تحقيق الميزة التنافسية = $1.48 + (0.030 \times \text{الاستشراف}) + (-0.061 \times \text{التفكير المنظم}) + (0.247 \times \text{الرؤية الإستراتيجية}) + (-0.245 \times \text{الدافعية}) + (0.636 \times \text{الإبداع الإستراتيجي})$
 - (5) من خلال جدول رقم (10) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير التغيرات التي تحدث في تحقيق "الميزة التنافسية" حسب قيمة اختبار T هي موضحة بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8) ترتيب أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب درجة تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية حسب تحليل الانحدار

الترتيب	أبعاد الذكاء الإستراتيجي	نسبة التأثير
الأول	الإبداع الإستراتيجي	63 %
الثاني	الرؤية الإستراتيجية	24 %
الثالث	الاستشراف	3 %

واتفقت نتائج الفرضية الأولى مع دراسة، (الشيخ، التاج، 2017)، ودراسة (كنوش، 2017)، ودراسة (حسين، 2016)، ودراسة، (الظالمي، هادي، 2016) ودراسة (مسلم، 2015)، ودراسة (Kruge، 2010).

الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمتغيرات (المستوى الإداري، الجامعة).

1. المستوى الإداري: تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات فأكثر.

جدول رقم (9) نتائج اختبار "التباين الأحادي" (المستوى الإداري)

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		رئيس قسم	مدير كلية	نائب عميد	عميد كلية	
0.117	3.631	3.8808	4.1347	4.1011	4.1867	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
0.601	0.626	3.8352	3.5462	3.6866	3.7851	أبعاد الميزة التنافسية
0.778	0.366	3.8580	3.8404	3.8938	3.9859	الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الميزة

من النتائج الموضحة في جدول رقم (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig)، المقابلة لاختبار "F" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع مجالات الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى

المستوى الإداري، ويعزو الباحثان عدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين حول مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمستوى الإداري إلى أن الطاقم الأكاديمي العامل في الجامعات الفلسطينية مؤهل؛ يحمل مؤهلات علمية عليا أديها درجة الماجستير، وهذا يدل على نضوج القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية على حدٍ سواء، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (حسين، 2016)، ودراسة، (الظالمي، هادي، 2016) ودراسة (مسلم، 2015).

2. مكان العمل (الجامعة): تم استخدام اختبار "T" (لعينتين مستقلتين)، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (10) اختبار T يبين الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة F	قيمة T	المتوسطات		المجال
			جامعة الأقصى	الجامعة الإسلامية	
0.835	0.044	2.141	3.9417	4.1235	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
0.821	0.052	3.621	3.5382	4.0206	أبعاد الميزة التنافسية
0.677	0.175	3.661	3.7399	4.0721	الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الميزة

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (10) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig)، المقابلة لاختبار "T" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع مجالات الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجامعة، ويعزو الباحثان عدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين حول مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لمتغير الجامعة، حيث أن عينة الدراسة تمثل أفضل الجامعات العاملة في قطاع غزة، ودرجة المنافسة بينهم عالية، حيث أوضحت المتوسطات الحسابية درجة تقارب كبير بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وهذا يوضح أنهم في منسوب متقارب.

النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة الى النتائج والتوصيات الآتية:

أولاً: النتائج:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الذكاء الإستراتيجي متمثلاً بـ (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الدافعية، الإبداع الإستراتيجي) لدى القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية في تحقيق الميزة التنافسية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمتغيرات (المستوى الإداري، الجامعة).
3. بلغ الوزن النسبي لمستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية (81%)، أما أبعاده: فبلغ الوزن النسبي لبعده الاستشراف (85%)، وبعده التفكير المنظم (83%)، في حين بلغ الوزن النسبي لبعده (الرؤية الإستراتيجية (82%)، أما بعد الدافعية فبلغ وزنه النسبي (79%)، وجاء بعد الإبداع الإستراتيجي بوزن نسبي (74%).
4. بلغ الوزن النسبي لمنسوب الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية (75%)، أما أبعاده فبلغ الوزن النسبي لبعده الصورة الذهنية (77%)، وبعده التجديد والابتكار (78%)، في حين بلغ الوزن النسبي لبعده إشباع حاجات العاملين والطلبة (73%)، أما بعد خفض التكاليف فبلغ وزنه النسبي (76%)، وجاء بعد الجودة بوزن نسبي (72%).

ثانياً: التوصيات:

1. تعزيز محور الدافعية لدى القيادات الجامعية وذلك من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار وحثهم على تبني رؤية وتصورات الجامعة وذلك من خلال استخدام الحوافز المتنوعة.
2. تعزيز محور الإبداع الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية وذلك من خلال تبني الأفكار المبتكرة، والسعي لكشف الفرص المتاحة واستثمارها قبل المنافسين وذلك لتعزيز مكانة الجامعة ومركزها التنافسي.
3. تبني استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها وذلك من شأنه تعزيز مكانة الجامعة تنافسياً.
4. تعزيز جميع محاور وأبعاد الميزة التنافسية والذي من شأنه رفع مكانة الجامعة محلياً ودولياً وذلك من خلال:
 - أ. تعزيز الصورة الذهنية للجامعة من خلال تبني أنشطة ثقافية واجتماعية ورياضية خاصة بالمجتمع، وكذلك تقديم دورات شبه مجانية للطلبة.
 - ب. تبني سياسة التجديد والابتكار وذلك من خلال اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم، وكذلك تنفيذ الإستراتيجيات من خلال فرق عمل متخصصة.
 - ج. تبني سياسة إشباع حاجات العاملين والطلبة، وذلك من خلال تقديم حوافز مختلفة واستقطاب عاملين أكفاء ومهرة، واعتماد الأنشطة اللامنهجية للطلبة.
 - د. تبني معايير الجودة واعتمادها كثقافة مؤسسة، وذلك من خلال اعتماد مواصفات الأيزو، واستخدام طرق متعددة لرعاية الجودة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. جلاب، إحسان دهش، (2011) "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
2. الحدراوي، رافد حميد عباس، (2010)، أثر الاستشراف الإستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظة النجف الأشرف"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
3. حسين، عبد القادر، (2016)، رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد السادس.
4. الشيخ، بابكر مبارك عثمان، التاج، محمد محمد علي، (2017)، "أثر الذكاء الإستراتيجي في الإبداع المنظمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران"، السعودية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.
5. صالح، أحمد وآخرون، (2010) "الإدارة بالذكاءات – منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
6. الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس، (2007) "نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
7. الظالمي، محمد جبار هادي يوسف، (2016)، الذكاء الإستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس المعاهد التقنية في كربلاء، بابل، النجف، الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية - العراق، مج18، ع1.
8. عبيد، عصام، (2009)، "التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة"، مجلة دراسات المعلومات، ع4، ص31، يناير.
9. الغالبي، ظاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، (2008)، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
10. كنوش، محمد، (2015)، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، جامعة تراكيا، تركيا، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثالث عشر.
11. مسلم، تامر حمدان عبد القادر، (2015)، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
12. النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، "المدير .. القائد والمفكر الإستراتيجي – فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abadie et al, (2010), "Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems (SIMPHS) Market Structure and Innovation Dynamics", European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies
2. Bataineh, M. & Al Zoabi, M., (2011) "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study", International Bulletin of Business Administration, Issue 10
3. Cabrera, Derek Anthony, (2006), "Systems Thinking", Doctoral dissertation, Faculty of the Graduate School, of Cornell University.cedex /France
4. Clar, G. et al., (2008) "Strategic Policy intelligence tools, Enabling better RTDI Policy-Making Europe's regions", stinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin
5. Gholamreza Malekzadeh, Mostaffa Kazemi, Mohammad Lagzian, Saeed Mortazavi, (2016) "Modeling organizational intelligence using DEMATEL method in Iranian public universities", Journal of Modelling in Management, Vol. 11 Issue: 1, pp.134-153, <https://doi.org/10.1108/JM2-12-2013-0062>
6. "Gopalrao, Shri, & Kondalkar, Gayabai, (2007), "Organizational Behavior
7. Kruger, Jan-Pierre, (2010) "Study of Strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa", Unpublished thesis, University of South Africa
8. Maccoby, Michael, et al., (2004) "To Build a Stratgy that Works, You Need Stratgic Intelligence", Factor in Talent, Available from: <http://www.factorintalent.com/>, accessed on June, 2011
9. McDowell, Don, (2009) "Strategic intelligence a handbook for practitioners, managers, and users", Unitd Stats of America, Scarecrow Press, Inc. New Age International (P) Ltd., (Publishers, ISBN (13
10. Seitovirta, Laura Camilla, (2011), "The role of strategic intelligence services in corporate decision making", Unpublished thesis, Aalto University
11. Seliem, A., Ashour, A., & Bontis, N., (2007) "Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision, Vol., 45, No., 4, 2007