



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of strategic planning success factors in supporting the stages of
the competitive intelligence process:**

A field study in the Salah al-Din Education Directorate

Ibrahim F. Mishaal Al-Aubaidy*

Directorate General of Sahahuddin Education

Keywords:

Strategic planning success factors, stages of the competitive intelligence process, Salah al-Din Education.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Jul. 2023

Accepted 19 Sep. 2023

Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Ibrahim F. Mishaal Al-Aubaidy

Directorate General of Sahahuddin Education



Abstract: The research aims to identify the role of strategic planning success factors in supporting the stages of the competitive intelligence process in the General Directorate of Education in Salah al-Din Governorate, based on a basic problem embodied in a fundamental question: What is the relationship and impact of the factors of success of strategic planning represented by (organizational factors, technical factors, human factors) as an independent variable in supporting the process of competitive intelligence as an approved variable with its dimensions represented by (planning, guidance, information gathering, analysis, decision)? The analytical descriptive approach was relied upon, and the questionnaire was used as a main tool for data collection, in addition to the use of statistical methods to display the statistical aspect.

In order to reveal the nature of this relationship, several hypotheses were formulated that were tested using advanced statistical methods, and the research reached a set of conclusions, the most important of which was that there is a correlation and influence of the success factors of strategic planning individually and collectively in supporting the stages of the competitive intelligence process, then the research was concluded. a set of recommendations.

دور عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي: دراسة ميدانية في مديرية تربية صلاح الدين

ابراهيم فائق مشعل العبيدي
مديرية تربية صلاح الدين

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجية في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي في المديرية العامة لتربية محافظة صلاح الدين، انطلاقاً من مشكلة أساسية تجسدت في تساؤل جوهري مفاده: ما علاقة ارتباط وتأثير عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي المتمثلة (عوامل تنظيمية، عوامل تقنية، عوامل بشرية) بوصفها متغير مستقل في دعم عملية الذكاء التنافسي بوصفه متغيراً معتمداً بأبعاده المتمثلة (التخطيط والتوجيه، جمع المعلومات، التحليل، القرار؟)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدرها (69) من مديري الشعب والأقسام والوحدات في المديرية العامة للتربية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما قد استخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية لعرض الجانب الإحصائي. ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد تم صياغة فرضيات عدة تم اختبارها باستخدام وسائل إحصائية متقدمة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن هناك علاقة ارتباط وتأثير لعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي بشكل منفرد ومجتمع في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي، ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي، مراحل عملية الذكاء التنافسي، تربية صلاح الدين.

المقدمة

مع زيادة التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال بدأت تبرز الكثير من الطروحات الفكرية لمواضيع لم تكن تناقش في السابق، بل أفرزتها طبيعة المرحلة، كونها تمثل عوامل حاسمة لإدامة نجاح أية منظمة، وهي كل من التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة شاع استعمالها على نطاق واسع في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين، وتنشيط ودعم القدرات التنافسية وتحقيق أهداف المنظمة عن طريق عملية الذكاء التنافسي.

لقد أصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل أحد أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه.

وعلى مستوى المنظمات التعليمية والتربوية، فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل جوهر الأعمال التي تسعى دائماً نحو إيجاد مكانة لها تميزها عن باقي المنظمات ويأتي ذلك من خلال تبني معطيات تحليل بيئة المنظمات وتحديد الفرص المتاحة لها باستخدام الذكاء البشري من أجل تحقيق الرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمات كي تحظى بميزة تنافسية عن باقي المنظمات.

وتأسيساً على ما تقدم، فإن البحث الحالي محاولة لأتباع المنهجية العلمية في تسخير جزئيات بسيطة في الهيكل المعرفي للإدارة الاستراتيجية للوقوف على دور عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في

دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي في مديرية تربية صلاح الدين، وسبل النهوض بالعمل لتكون رائدة في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية بكل ما تنطوي عليها من إيجابيات وسلبيات. قسمت الدراسة على أربعة مباحث المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي أما المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للمبحث

أولاً. المعضلة الفكرية للمبحث: أصبح تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة التحديات على نحو قوي تجاهها ضرورة ملحة في المنظمات بشكل عام، لكي تتمكن من الاستمرار وتحقيق النجاحات المستمرة في أعمالها، وإن تحقيق ذلك يتم من خلال توفير رؤية متكاملة، واستحضار المنظمات لعوامل النجاح بوصفها ضرورة لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتوظيفها في ارساء ودعم عمليات الذكاء التنافسي لمواجهة التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، ولذلك يمكن تحديد السؤال الرئيس للمبحث: هل توظيف عوامل التخطيط الاستراتيجي في القطاع التربوي والتعليمي يمكن أن يدعم الذكاء الاستراتيجي للإدارة التربوية، ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1. هل يوجد تصور لدى القطاع التربوي المبحوث عن ماهية التخطيط الاستراتيجي وعوامل نجاحه؟
2. هل يوجد تصور لدى القطاع التربوي المبحوث عن الذكاء التنافسي وعملياته وما تعكسه من أثر إيجابي على سلوكيات المجتمع المبحوث؟
3. ما مستوى توافر متغيرات البحث لدى القطاع التربوي المبحوث؟
4. هل تسهم عوامل نجاح التخطيط في دعم الذكاء التنافسي لدى القطاع التربوي المبحوث؟

ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث كونها تبحث في أحد الموضوعات الإدارية المهمة وهو عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في دعم الذكاء التنافسي، كما يمكن أن نؤشر الأهمية من خلال جانبين:

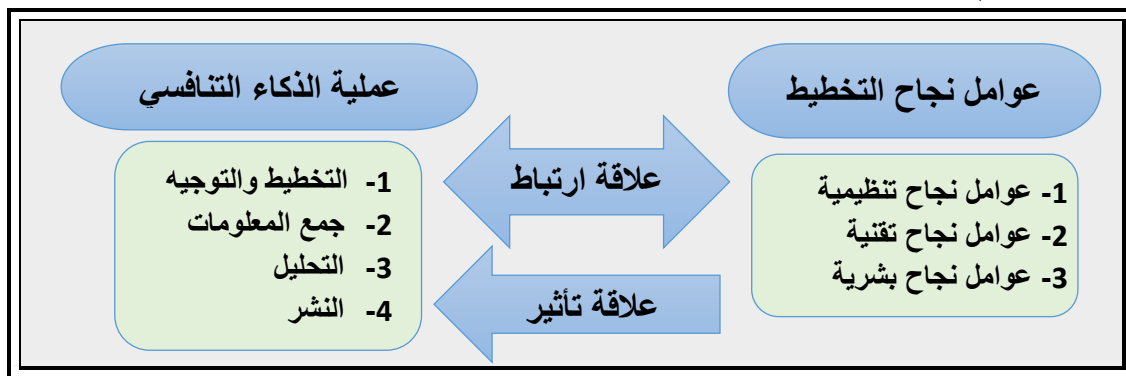
الجانب الأول: (الأهمية النظرية): بناء إطار معرفي لموضوعات (عوامل نجاح التخطيط، ودعم الذكاء التنافسي) ومتغيراتها، وهذه إضافة في جانبها النظري لموضوعات بالغة الأهمية ولاسيما أنها تناولت أفكار تمتاز بالحدثة والرصانة.

الجانب الثاني: (الأهمية الميدانية): إن التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الهامة لذلك فإن خضوعه للدراسة العملية يعطيه أهمية كبيرة في ظل التطورات التي تشهدها المنظمات التربوية والتعليمية في الوقت الحالي. وبالتالي هنالك نقاط عدة تبين الأهمية الميدانية.

1. دور عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي ودعم عمليات الذكاء التنافسي كموضوع فلسفي لإدارة وتنمية الموارد في القطاع التربوي المبحوث.
 2. يوفر البحث المعلومات التي يمكن أن ترشد المنظمات التربوية عن استغلال عوامل النجاح للتخطيط التربوي ودعم عمليات الذكاء التنافسي لدى الإدارة التربوية في ميدان البحث.
 3. بيان واقع عوامل التخطيط الاستراتيجي ودعم عمليات الذكاء التنافسي في القطاع التربوي المبحوث.
- ثالثاً. أهداف البحث:** إن الهدف الرئيسي للبحث هو التعرف على دور عوامل التخطيط في دعم عمليات الذكاء التنافسي لدى مديرية تربية صلاح الدين، ويتفرع الهدف الرئيسي إلى جملة أهداف فرعية تتمثل.

1. تشخيص أهمية عوامل التخطيط ومدى دعم الذكاء التنافسي في مديرية التربية المبحوثة.

2. التعرف على إطار عمليات الذكاء التنافسي في قطاع التربية المبحوثة.
 3. بيان واقع طبيعة العلاقة والاثـر بين عوامل نجاح التخطيط والذكاء التنافسي.
 4. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات وتقديم التوصيات للميدان المبحوث.
- رابعاً. **مخطط البحث الافتراضي:** يوضح مخطط البحث الافتراضي طبيعة العلاقة المفترضة بين عوامل نجاح التخطيط والذكاء التنافسي عن طريق الأبعاد الفرعية ودورها في مديرية التربية المبحوثة. ويشمل المخطط الافتراضي للبحث على نوعين من المتغيرات وهي:
1. **المتغير المستقل:** عوامل نجاح التخطيط تتمثل بأربعة أبعاد وهي (عوامل النجاح التنظيمية، عوامل النجاح التقنية، عوامل النجاح البشرية).
 2. **المتغير المستجيب:** الذكاء التنافسي ويتكون من المراحل الآتية (**التخطيط والتوجيه**، جمع المعلومات، التحليل، النشر).



الشكل (1): مخطط البحث

- خامساً: فرضيات البحث:** ولغرض تحقيق الأهداف المتقدم ذكرها حددت الفرضيات الآتية:
1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي ودعم عملية الذكاء التنافسي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.
 2. توجد علاقة تأثير معنوية لعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في دعم مراحل عملية الذكاء التنافسي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد.
- سادساً. أدوات البحث:** جرى اعتماد عدد من الأدوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها، للوصول إلى النتائج النهائية، وعلى النحو الآتي:
1. اعتمدت الدراسة على المصادر العلمية المختلفة والمتمثلة بالأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات وأطاريح ورسائل جامعية ومواقع شبكة الانترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة البحث.
 2. الجانب العملي: حيث تم الاعتماد في الجانب العملي على الاستبانة وهي الاداة الرئيسة والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي، والتي أعدت من قبل الباحث، بالاعتماد على عدد من الدراسات، وعدلت بما يتناسب مع الواقع الميداني للبحث، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، لقياس الظاهرة قيد الدراسة، والجدول يمثل هيكلية استمارة الاستبانة. فضلاً عن توضيح المصادر التي تم اعتمادها في التصميم.

الجدول (1): هيكلية استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد	رقم الفقرة	عدد الفقرات	مصادر القياس
1.	عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي	العوامل التنظيمية	1-6	6	الحايك، 2018 Kiptoo, 2014
		العوامل التقنية	7-12	6	
		العوامل البشرية	13-18	6	
2.	عملية الذكاء التنافسي	التخطيط والتوجيه	19-24	5	(Nasri, 2011) (حميد وصديق، 2019)
		جمع البيانات	25-30	5	
		تحليل البيانات	31- 36	5	
		نشر المعلومات	37- 42	5	

سابعاً. وصف عينة البحث ومبررات الاختيار: تعد عملية اختيار ميدان البحث من المحاور ذات الأهمية البالغة في البحث العلمي، إذ إنّ الاختيار المناسب والملائم لميدان البحث يساهم على نحو كبير في صحة النتائج واختبار الفرضيات، ومن خلال الرؤية النظرية والميدانية للموضوع، نرى أن هناك ضرورة لغرس مفاهيم عوامل نجاح التخطيط والذكاء التنافسي في القطاع التربوي، وبناءً على ذلك اختيرت المديرية العامة لتربية صلاح الدين ميداناً لإجراء البحث، وكانت مبررات اختيار ميدان البحث بالآتي:

1. الدور الحيوي لقطاع التربية والتعليم في بناء المجتمعات وتقديم أفضل الخدمات التربوية لأبنائها.
2. إن طبيعة البحث تتسجم مع النشاطات العلمية والمهنية التي ينهض بها قطاع التربية والتعليم في الرقعة الجغرافية لمحافظة صلاح الدين.
3. وجود ثقافة تنظيمية تدعم توجهات البحث وتمكن الباحث (وهو أحد الموظفين على ملاك المديرية) من الحصول على المعلومات الضرورية من أجل نجاح البحث.

❖ وصف عينة البحث: يشتمل مجتمع البحث كافة الإدارات والاقسام في تربية صلاح الدين بفروعها المختلفة، في حين تضمنت عينة البحث العاملين في مركز المديرية والاقسام التربوية في الأقسية التابعة للمحافظة مجاًلاً تطبيقياً للبحث تمثلت بـ(بمدراء الشعب والاقسام والوحدات)، وتم توزيع (80) استمارة استبيان، كان المسترجع والصالحة منها 69 استمارة ونسبة 86.3%.

ويصف الجدول رقم (3) مفردات عينة البحث المختارة من العاملين في المديرية العامة للتربية المبحوثة، وكالاتي

الجدول (3): وصف البيانات العامة لعينة البحث

النسبة %	العدد	الفئة
81%	56	ذكر
19%	13	انثى
100%	69	الاجمالي
16%	11	أقل من 30 سنة
20%	14	31 - 40 سنة
45%	31	41 - 50 سنة
19%	13	51 سنة فأكثر
100%	69	الاجمالي

النسبة %	العدد	الفئة
3	2	إعدادية أو أقل
14	10	معهد
74	51	بكالوريوس
7	5	ماجستير
.2	1	دكتوراه
%100	69	الاجمالي
19	13	أقل 2 سنوات
55	38	3-5 سنة
26	18	6 فأكثر
%100	69	الاجمالي
26	18	أقل 5 سنوات
54	37	من 6-10 سنة
20	14	11 سنة فأكثر
%100	69	الاجمالي

في ضوء البيانات الواردة في الجدول أعلاه:

1. بلغت نسبة الذكور في المديرية المبحوثة 81%، بينما جاءت نسبة الاناث 19%.
2. تُشيرُ فقرة القطاعات العمرية إلى أن أقل نسبة كانت من الفئة العمرية أقل من 30 سنة، إذ بلغت نسبة 16%، في حين أن الفئات العمرية الأخرى قد حازت على نسب أعلى (31-40) 20%، (41-50) 45% (51-19%)، على التوالي، ويعني أن المديرية العامة للتربية تستعين بالطاقات الشابة في إدارة شؤونها مما يعطيها مساحة أوسع.
3. تُشيرُ فقرة التحصيل الدراسي أن أعلى النسب كانت من فئة (بكالوريوس)، إذ حصلت على نسب (74%)، وكانت نسبة الحاصلين على شهادة (ماجستير ودكتوراه) 9% وهي نسب جيدة تؤثر اهتمام المديرية العامة للتربية بالكفاءات العلمية، بينما كانت نسبة فئة (المعهد) 14%.
4. تُشيرُ فقرة الخدمة في المنصب أن أقل النسب كانت من فئة (أقل من سنتين)، إذ حصلت على نسب (19%)، بينما كانت النسبة الأعلى إلى فئة من لديهم خدمة (3-5) وبنسبة (55%)، في حين بلغ عدد الذين لديهم خدمة أكثر من (6) سنة نسبة 26%.
5. يظهر الجدول أعلاه أن ما نسبته (54%) من عينة البحث هم من لديهم سنوات عمل تتراوح بين (6-10)، وهي تمثل الفئة الأعلى، ونجد أن نسبة (26%) من المبحوثين أمضوا في وظائفهم الحالية أقل من (5 سنوات)، أما الفئة الذين لديهم سنوات خدمة تتجاوز (11) سنة كانت نسبتهم 20%. وتشير النسب آنفة الذكر أن الخبرة في العمل الحالي قد تكون جيدة في الغالب، إذ نجد أن (74%) مضى عليهم في أعمالهم أكثر من (6) سنوات مما يعطي مؤشراً على توفر الخبرة في مديرية التربية المبحوثة.

المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

لغرض تناول الإطار النظري لموضوعات البحث (التخطيط الاستراتيجي والذكاء التنافسي)، فقد قسمت مفردات هذا المبحث على المحاور الآتية:

أولاً. التخطيط الاستراتيجي.. عوامل النجاح:

أ. ماهية التخطيط الاستراتيجي: شهد المنظمات خلال عقد التسعينيات تغيرات وتطورات في بيئتها التنافسية، مما فرضت عليها ضرورة إعادة الجوهريّة لاتجاهات هيكلية المنظمات، من أجل التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية كانت أم خارجية، ولعل التخطيط الاستراتيجي يعد أحد المفاهيم والأنشطة الإدارية الحديثة التي تستخدمها المنظمات لتحديد الأولويات، وتركيز الطاقة والموارد، وتعزيز العمليات، وضمان أن الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يعملون نحو أهداف مشتركة، وإبرام اتفاق حول النتائج/النتائج المقصودة، وبالتالي ضبط اتجاه المنظمة في الاستجابة لبيئتها المتغيرة (STEVENSON, 2014: 15)، وهو بهذا المعنى إنه جهد منظم ينتج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه ماهية المنظمة، ومن تخدمها، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل.

وبالرغم من كثرة المحاولات التي بذلت من أجل تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوضيح معالمه وأبعاده وخصائصه وأساليبه وأدواته وتحدياته، إلا أن الاختلاف ما زال موجوداً لدى الباحثين في تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي، إذ ينظر (Lauren, 2011: 11) إلى أن التخطيط الاستراتيجي كجهد تنظيمي من أجل صياغة القرارات والإجراءات الأساسية التي تحدد توجه المنظمة ويساعد أيضاً على تنسيق المهارات من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، بينما أكد (Ruzsbánszki, 2022: 13-14) بأن التخطيط الاستراتيجي مفهوم مهم لتطوير القدرات التنظيمية في مؤسسات التعليم. ويمكن أيضاً استخدامه كوسيلة لتحديد الأهداف من خلال التحسين المستمر، بينما أشار (Josef, 2015: 4-5) إلى التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الوثائق الإبداعية والمبتكرة التي توطر السياق الحالي للمنظمات وترسم مساراً لاتجاهها المستقبلي، وترى دراسة (زعيبي، 2014: 29) بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية رسم أنشطة المنظمة المستقبلية في ضوء المتحقق من المواقف الخاصة خلال جمع وتحليل البيانات، ومما تقدم يرى الباحث إن التخطيط الاستراتيجي (هو عملية يحدد فيها قادة المنظمات رؤيتهم للمستقبل وأهداف وغايات منظماتهم وما تتطلب من تحديد استراتيجيات واتجاهات المنظمة واتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى رؤيتها المعلنة).

ب. أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده: تظهر الدراسات أن المنظمات التي حققت أداءً ناجحاً، غالباً ما يكون لديها نوع من الخطة الإستراتيجية المصاغة تماماً والمنفذة بشكل مثالي، ويشير (Lisa, 2015: 314) إلى أن التخطيط الاستراتيجي عملية حيوية لجميع المنظمات، حيث يساعد على تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، وينظر أيضاً (Negar, 2019: 9) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه أحد العناصر الأساسية لنجاح المنظمة وتحديد الأهداف التي تسلكها، لذلك أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي مهمة في جميع المنظمات فهي تساعد في تحديد التوجهات المستقبلية،

واعطاء تركيز حاسم لتخصيص الموارد نحو استراتيجية المنظمة (Ruzsbánszki, 2022: 15)، أي تمكين المديرين من المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم. أما (العتيبي، 2012: 14-15) يرى من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي تحقق المنظمات العديد من المزايا التي تجعلها ذات ميزة تنافسية تميزها عن غيرها ومن هذه المزايا هي يساعد التخطيط في وضوح الرؤية ودقة توقع الأحداث وتحقيق التفاعل البيئي على المدى البعيد سياسيا واقتصاديا وتكنولوجيا وثقافيا ويساعد ايضا في تحقيق النتائج المرضية وتخصيص الموارد بطريقة فعالة من خلال التوجه الصحيح للمنظمة. وأشار (زعبي، 2014: 35) لأهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يتيح الفرص للعاملين في المنظمة لمشاركتهم في اتخاذ القرار وتحقيق نوع من الرضا والقدرة على التنسيق بين مختلف الأنشطة.

أما فوائد التخطيط الاستراتيجي: ينظر للمنظمات التي ليس لديها خطط استراتيجية قد تكون عرضة لتضارب احتياجات اصحاب المصلحة وتفتقر إلى التركيز ويجب على القادة الذين يشرون في عملية التطوير التنظيمي على استعداد لتضمين التخطيط الاستراتيجي في المنظمة فان الفائدة من التخطيط هي مواءمة الاوليات المنظمة ووجهات النظر والعمليات والتصورات على المدى البعيد (Lisa, 2015: 325). ويؤكد استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي قد أصبح ضروريا في الوقت الحالي بسبب كثرة التحديات المعقدة والمنافسات الشديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة لذلك دفع المنظمات أو الشركات السعي لأجراء تغييرات استراتيجية للتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية ومن فوائده يسمح بمعالجة القضايا التنظيمية وشواغل أصحاب المصلحة (Ruzsbánszki, 2022: 16). وبين (SAMMY, 2021: 3) أن الفائدة من التخطيط الاستراتيجي بأنه يساعد المنظمة او المؤسسة على تحديد هدفها ورؤيتها للعمل بشكل أكثر فاعلية وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة من أجل التعامل معها والتحسين من ادارة الموارد وجودة المنتجات والخدمات التي تحققها المنظمة. وأضاف أن الفائدة من التخطيط الاستراتيجي هي توجيه الأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على التحديات والفرص المتاحة وتحديد كيفية استغلالها والتغلب على تلك التحديات ويساعد في توجيه العمليات الادارية الخيارات المتاحة وتحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ تلك الخيارات ويعزز على العمل الجماعي من أجل تمكين المنظمة أو الشركة المنافسة في سوق العمل (Stephen, 2020: 13).

ويرى كل من (Megraf & Ehmouda, 2016: 315) أن المنظمات التي تهتم بالتخطيط لعملياتها وأنشطتها بشكل استراتيجي تحقق العديد من المزايا والفوائد، وفيما يأتي أهم الفوائد التي تعود على المنظمات من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي:

1. يساعد على وضوح الرؤية المستقبلية بحيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدراً كبيراً من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمسارها مما ساعد على التعامل معها بفاعلية.
2. يساعد المنظمة في تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل حيث لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في الظروف والمتغيرات البيئية على المدى القصير سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية... إلخ.
3. يساعد التخطيط على تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات في ظل ظروف تنافسية شديدة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي ويدعم الصناعات التي تواجه المتغيرات التكنولوجية ويساعد على الاستفادة من مواردها.

4. يساعد على إحداث التغيير، حيث يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية ذات الفكر الإيجابي والقدرة على مواجهة التحديات، والرغبة في تطوير واقع المنظمة للأفضل.

ج. عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي: إن نجاح التخطيط في المنظمات يرتبط بوجود إطار من العوامل والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري، وعدم توافر هذه العوامل والمتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل، ويرى (فريدمان، 2006: 158) أن لعوامل النجاح تأثير كبير على التوجهات المستقبلية للمنظمات، فهي تعد من مجالات ومتطلبات نجاح مطلوب استحضارها من قبل إدارة المنظمات لدعم عملية التخطيط، بل من العناصر الجوهرية للتوجه الاستراتيجي، ولها دور في نجاح وفشل المنظمة، وفي هذا الصدد تناول الكتاب والباحثين من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة التخطيط الاستراتيجي وكيفية ضمان نجاحه، ونتيجة لذلك فقد تم التركيز على عوامل النجاح الحاسمة المطلوبة، ويحاول الباحث استعراض أنواع عوامل النجاح للتخطيط وذلك من خلال طروحات الباحثين في هذا المجال، وكما مبين لها بالجدول الآتي:

الجدول (4): عوامل التخطيط الاستراتيجي

ت	المصدر	عوامل التخطيط الاستراتيجي
1	JEMIMAH, 2010: 15	الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، نظم المعلومات، الموارد البشرية
2	العتيبي، 2012: 27	التفكير الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة، تصميم الخطة الاستراتيجية
3	Kiptoo, & Mwirigi, 2014: 188	1. الهيكل التنظيمي 2. تحديد القيادة 3. ثقافة المنظمة 4. الموارد البشرية
4	PAMELA, 2014: 15	القيادة، الهيكل التنظيمي، توفر الموارد، الثقافة التنظيمية
5	Kiptoo, 2014: 2	الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، الموارد البشرية
6	Hakan, 2015: 18	صياغة الاستراتيجية، محتوى الاستراتيجية، التنفيذ، المراقبة والتقييم
7	القهوي، 2016: 47	الموارد المالية، المهارات الإدارية، أنظمة المعلومات، ثقافة المنظمة، الابداع
8	Greener, 2019: 16	القيادة السلوكية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية
9	Behzad, et al., 2020: 13	عوامل المعرفة، العوامل السلوكية، العوامل المؤسسية، عوامل التواصل

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر في الجدول؟

وفق ما تقدم تكشف الطروحات السابقة عن عوامل نجاح متعددة للتخطيط متباينة لحد ما، لذلك يجد الباحث نفسه مضطراً إلى الابتعاد عن تحديد النسبة المئوية لكل عامل، إذ لا يمكن الاعتماد على عوامل معينة وإغفال عوامل أخرى، لذلك نرى ضرورة إيجاد توافق فيما عرضته البحوث السابقة، وبقدر تعلق الأمر بالمؤسسات التربوية، فإن البحث الحالي يسعى نحو اشتقاق ثلاث مجالات

من عوامل النجاح هي (عوامل النجاح التنظيمية، عوامل النجاح الفنية، عوامل النجاح البشرية)، ويمكن تفسير تلك الأبعاد على النحو الآتي:

1. عوامل النجاح التنظيمية: يتطلب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التربوية والتعليمية توفر عدد من العوامل التنظيمية ذات الصلة بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي تدعم متطلبات النجاح، وتقضي العوامل التنظيمية في التطبيق بيان التصور العام للأنشطة والعمليات المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف (الحايك، 2018: 18)، وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، وضوح الأهداف والغايات (التي تعد اليوم من العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الاستراتيجية):

أ. إن نجاح برامج الإدارة العليا وتطبيق منهجيتها يتحدد بمدى قناعة وإيمان العاملين في المنظمة بفوائدها وضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر، إذ يشير (Kamhawi, 2009: 5) إلى أن دعم الإدارة العليا ربما كان عامل النجاح الأكثر أهمية في صياغة الخطة الاستراتيجية التي تمثل خارطة طريق للنجاح تتوافق بشكل وثيق مع مهمة المنظمة التي تأخذ المنظمة إلى حيث تريد الذهاب، لذلك يظهر من خلال دورها في تحديد الأهداف والموارد التي سيحتاجون إليها لتنفيذ الخطة، والمساعدة في توصيل الخطة عبر جميع مستويات المنظمة، فضلاً عن التصدي لأي عقبات قد تعيق نجاح الخطة، كما أن السلوك الداعم من قبل الإدارة العليا ضروري لتغذية مناخ ملائم ومكان عمل حيث يتم تشجيع الموظفين على تطبيق معارفهم في عملهم، وبالتالي توظيف ذلك بما يساعد في الحفاظ على نجاح المنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية (Wang & Noe, 2010: 121).

ب. وبالالتجاه التنظيمي الآخر تعد الثقافة التنظيمية عاملاً بيئياً مهماً، فهي توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمات، وتهئية قاعدة للتميز بالخصائص والسمات عن المنظمات الأخرى، وتشير الدراسات أن ثقافة المنظمة تؤثر على استعداد الموظفين وسلوكهم فيما يتعلق بمشاركة المعرفة (Nasri, 2011: 65)، كما إن تناغم الثقافة مع توجهات المنظمة الاستراتيجية وهياكلها يعد قوة داخلية للمنظمة، من هنا فأن إنشاء البيئة المناسبة للذكاء التنافسي. بدون الوعي والمواقف المناسبة التي تشجع على تبادل المعلومات، من الصعب تطوير الذكاء داخل المنظمة.

ج. فضلاً عما تقدم، هناك متطلبات ضرورة أخرى، وهي رسالة المنظمة التربوية ورؤيتها المستقبلية التي ترسم وتوضح ما هو مطلوب تحقيقه من الغايات والأهداف ومتطلبات القياس خلال الأفق الزمني المطلوب.

2. عوامل النجاح التقنية والفنية: تحظى استحضار العوامل التقنية والفنية في تطبيقات التخطيط الاستراتيجي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين بفعل إسهاماتها الكبيرة في تطوير نظم العمل وتقديم المنظمات ونموها، ونظراً لما توفره هذه العوامل من أدوار في مجال جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتخزينها، تعزز من فهم القضايا والمشاكل التي تواجه المنظمة في بيئة عملها، ولأنها يمكن أن تكون بمثابة الأساس لبناء الخطة الاستراتيجية، لذلك يرى (عامر، 2007: 85) أن المعلومات تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح التطبيق، بل أن (LUCY, 2011: 12) يشير إلى أن عملية التخطيط في المنظمات تعتمد بشكل متزايد على التطبيق الفعال للتقنية ومنها تقنية المعلومات، إذ يرى أن تبني التقنية في الأعمال التجارية ستؤدي تلقائياً إلى فوائد للمنظمة، فهي كانت ولا تزال تطبق في مجموعة واسعة من الأنشطة الاقتصادية انطلاقاً من عد المعلومات أمر بالغ الأهمية في الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة، وفق هذا الاتجاه تشير دراسة (سوسن، 2022: 28) أن توفر

المعلومات الضرورية للمنظمة والاستثمار فيها يعد من الخطوات الأساسية في معظم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وأصبحت أنظمة وتقنيات المعلومات مكوناً حيوياً للأعمال التجارية والمنظمات الناجحة، ومجالاً أساسياً للدراسة في إدارة الاستخدام والإدارة.

3. **العوامل البشرية والمالية:** تعد معرفة وخبرة وقدرة القوى العاملة في المنظمة محدداً للنجاح. لهذا السبب، تولي المنظمات اهتماماً خاصاً للموارد البشرية وتدريبها وتطويرها لبناء قدرة المنظمة، فضلاً عن القدرة المالية التي غالباً ما تقيد تطور المنظمات وقابلة لتحقيق النجاح في الظروف المالية الصعبة، أن المورد البشري يعد اليوم من أهم عناصر المنظمات وعوامل نجاح عملية التخطيط إذ تبدأ هذه المرحلة باختيار فريق التخطيط وتأهيله (الداود، 2015: 286)، من هنا فإن للعوامل البشرية دور في إجراءات التخطيط، والتأكد من أن المنظمة لديها الموارد لتحقيق أهدافها. وهذا يشمل التأكد من التخطيط أيضاً لأي مشكلات محتملة قد تؤثر على قدرة المنظمة وما لديها من العاملين المناسبين ذوي المهارات الصحيحة في الأماكن المناسبة في الوقت المناسب، فضلاً عن الموارد المالية وغيرها من الموارد اللازمة.

مما تقدم، فإن احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يجعلهم يتخلون عن الروتين والمركزية في التعامل، وتحقيق التميز في تأدية المهام التي تناط إليهم كونهم يمتلكون قدرات عقلية وامكانات ابداعية تساعدهم على تخطي الصعوبات والمشاكل في العمل. يرتبط التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بعوامل النجاح البشرية والمالية لأن الموارد البشرية تمثل القدرات العقلية والإمكانات الإبداعية، أحد أهم العوامل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وخلق ثقافة في مكان العمل تدعم أهداف المنظمة، بل ينبغي أن تكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي لأن في مقدمة أهداف عوامل النجاح هو تحسين الأداء التنظيمي، والمساعدة على تخطي الصعوبات والمشاكل في العمل.

ثانياً. عملية الذكاء التنافسي:

1. **مفهوم الذكاء التنافسي:** يعد الذكاء التنافسي من الموضوعات المهمة، بعده نظاماً للمسح البيئي الذي يسهم في تكامل معرفة كل فرد في المنظمة ويعد إحدى سمات المنظمات الحديثة، وبوصفه أساساً للتفكير لمتخذي القرارات وتمتد أهميته لتغطي مجالاً واسعاً من نشاطات وحقول الأعمال لذلك تباينت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء التنافسي.

أ. يشير (Frederico, 2013: 3) إلى الذكاء التنافسي على أنها عملية تقوم من خلالها المنظمة بشكل قانوني ومنهجي بجمع المعلومات حول بيئتها التنافسية وتخزينها وصيانتها وتحليلها ونشرها من أجل الحصول على رؤى حول اتجاهات الأعمال، بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

ب. ويؤكد (Mafalde, 2014: 6) أن الذكاء التنافسي عملية تقوم من خلالها المنظمات، بطريقة منظمة ومنهجية، بجمع وتحليل وتحويل المعلومات حول الأسواق والمنافسين وبيئة الأعمال بشكل عام.

ج. وينظر إلى الذكاء التنافسي، بأنه العملية التي يتم فيها إنتاج ونشر معلومات قابلة للتنفيذ من خلال التخطيط وجمع المعلومات القانونية والاخلاقية في البيئة التنافسية ومعالجة المعلومات وتحليلها للمساعدة في اتخاذ القرار وتطوير الميزة التنافسية لدى المنظمة (Nader, et al., 2017: 3).

د. ويضيف كل من (دنيا وبشرى، 2019: 8) أن الذكاء التنافسي هو البحث عن معلومات داخلية وخارجية حول المنافسين والعملاء والموردين والتقنيات والأعمال التجارية المحتملة الأخرى.

هـ. كما عرف الذكاء التنافسي (علوان، 2021: 28) بأنه جهود منسقة بطريقة منتظمة وعملية اخلاقية وتحليلية تستخدم من قبل المنظمة لجمع وتحليل المعلومات الدقيقة حول المنافسين والموردين للحصول على ميزة تنافسية.

و. بينما يشير (Nikola, 2020: 5) إلى الذكاء التنافسي بأنه عملية هادفة تسعى المنظمة من خلالها تقييم سلوك وقدرات منافسيها الحاليين والمحتملين للمساعدة والحفاظ على مكانتها في الأسواق وتطوير ميزتها التنافسية

ز. وينظر (Juuso, 2021: 5) إلى الذكاء التنافسي يتعلق بالقدرة التنظيمية على تحليل المستهلكين والأسواق والمعلومات التنافسية في عملية مستمرة ومركزة على توليد رؤى، تهدف إلى مساعدة رجال الأعمال على اتخاذ قرارات بشأن الأحداث المستقبلية.

يتضح من المفاهيم أعلاه أن استخدام الذكاء التنافسي يساهم في تبادل الأفكار والوصول إلى الديناميات التنافسية وتحديد الفرص الجديدة وتجنب المفاجآت. وهو بهذا المعنى نشاط معلومات ضروري لمراقبة تحركات المنافسين، والتعرف على نقاط قواهم وضعفهم ونواياهم المستقبلية، كما إن هذا الذكاء يطور الرؤية لدى إدارة المنظمة لاستباق الأحداث مما يجعل نشاطها استباقي وليس نشاطاً علاجياً، ومن خلال استعراض المفاهيم أعلاه يمكن تحديد المفهوم الاجرائي للذكاء التنافسي بما يتلاءم مع الاتجاهات البحثية الحالية، فإن الذكاء التنافسي بحسب وجهة نظر الباحث بأنه (عبارة عن عملية جمع وتنظيم وتحليل المعلومات وتوزيعها من قبل المنظمة بطريقة اخلاقية وقانونية تخص البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها ومعالجتها بما يساعد على اتخاذ قرارات كفيلة بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة).

2. أهمية الذكاء التنافسي: تتجسد أهمية الذكاء التنافسي بكونه يقدم تحذيرات مبكرة من شأنها أن تسمح بالتنبؤ بالحركات التنافسية من قبل المنافسين والتغيرات في سلوك الزبائن، فضلاً عن معرفة القرارات المسبقة من قبل المسؤولين الحكوميين والتي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على أداء ومستقبل الأعمال، إذ يرى (Alampalli, 2002: 5) بكونه يعبر عن اتجاهات عمل المنظمات والتحويلات والتغيرات في البيئة التنافسية التي باتت شديدة التغيير وكذلك لأهمية استيعاب التطور السريع للأعمال. وفي ذات الاتجاه يشير (Katja, 2011: 8) الى ان اهمية الذكاء التنافسي تأتي من خلال تزويد مدراء المنظمات بالأداة التنظيمية لمعرفة ما سيفعله المنافس وليس ما فعله والفائدة من ذلك تحسين المعرفة بالسوق وتحسين العلاقات بين الوظائف في المنظمة وزيادة الثقة في سمعتها وموقفها مقارنة بالمنظمات المنافسة، بينما ينظر كل من (Lubica & Gabriela, 2014: 4) الى أهمية استخدام الذكاء التنافسي هو من أجل الحفاظ على قدرة المنظمة التنافسية ومعرفة كيفية توقع التغيرات التي تحدث داخل وخارج قطاعاتها والرد عليها، فهي تحتاج إلى إنشاء عمليات تسمح بالتقاط البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ، والتي سيتم من خلالها استخلاص القرارات التكتيكية والاستراتيجية بشكل أساسي وفهم وقياس البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة، وفي اتجاه آخر ترى (Graçanin, et al., 2015: 29) الذكاء التنافسي مهم لكل منظمة وذلك من خلال جمع المعلومات حول المنظمات المنافسة وأنشطة المنافسين ويجعل المنظمة قادرة على تحليل مهاراتهم وكفاءاتهم وتعزيز مهاراتهم والتنبؤ بالمستقبل وتخلق معرفة مقارنة تمكن المنظمات من ابراز نقاط قوتها وتحسين نقاط ضعف منافسيها من خلال تمايز المنتجات أو الخدمة المقدمة في الأسواق، لذلك يؤكد (Emma, 2017: 8) أن الأهمية من الذكاء التنافسي يجعل المنظمات على دراية بمنافسيها وتوفر

التحليلات اللازمة للمنظمة مقارنة بالمنافسين لتكوين قاعدة بناء استراتيجية وذلك بعد ادراك المنظمات لمنافسيها جيداً.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكننا أن نستنتج بأن أهمية الذكاء التنافسي للمنظمات هي مسألة ذات جوانب واتجاهات كثيرة ومتعددة والتي تتماشى مع التطور السريع التي تشهدها المنظمات بشكل عام ومنها التعليمية، حيث أصبحت المعلومات تحتل أهمية كبيرة في كل نشاط وعملية وقرار والتي تستفيد منها المنظمات في اتخاذ القرارات والتي من خلالها تحقق النجاح والتفوق، وهذا مما يسمح لمتخذي القرار التصور الكامل والشامل حول البيئة التنافسية والزبائن.

3. خصائص عملية الذكاء التنافسي: يعد الذكاء التنافسي الأداة الرابطة بين المعلومات لبيئة المنظمة وقدرتها في الحصول على الميزة التنافسية، وهناك مجموعة من الخصائص التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح برنامج الذكاء التنافسي منها (Bose, 2008: 512):

أ. **الدقة:** حيث يجب أن يتم تقييم كل المصادر والبيانات بصورة دقيقة وذلك لوجود خطأ فني متوقع أو سوء فهم.

ب. **الموضوعية:** حيث يجب أن تتم عملية التقييم بمصداقية عالية وعدم تأثرها بالميلول الشخصية والذاتية.

ج. **قابلية الاستخدام:** حيث ينبغي لعملية الذكاء التنافسي أن تكون سهلة الفهم والتطبيق الفوري.

د. **الملائمة:** وتتمثل بملائمتها لمتطلبات متخذ القرار بحيث تساعد المعلومات في توضيح ظروف متخذ القرار.

هـ. **الاستعداد:** حيث ينبغي لأنظمة الذكاء التنافسي أن تحقق الاستجابة لمتطلبات الذكاء الحالية والمفاجئة لمتخذي القرار لمستويات المنظمة المختلفة.

و. **التوقيت:** حيث ينبغي لعملية الذكاء أن تقدم المعلومات في الوقت الصحيح في ظل ظروف متخذ القرار.

4. مراحل عملية الذكاء التنافسي: هناك اختلافاً في آراء الكتاب والباحثين في بيان الأبعاد التفسيرية لعملية للذكاء التنافسي، وهو ما يضعنا أمام وظيفة المفاضلة بين هذه الأبعاد ثم اختيار ما تم الاتفاق عليه بالإجماع للأغلبية وبما يتماشى مع توجهات دراساتنا الحالية، إذ من خلال استعراض بعض تصنيفات الذكاء التنافسي يتبين:

أ. هناك من يرى أنها أربع مراحل فقط تتكون من التخطيط والتركيز، والجمع، والتحليل، والاتصال بالذكاء (Nasri, 2011: 64-65).

ب. ويذكر البعض الآخر انها خمسة مراحل، هي (التخطيط، والجمع، والتحليل، والنشر، والتغذية الراجعة "، إذ يتم من خلالها الحصول على المعلومات الأولية وجمعها ونقلها وتقييمها وتحليلها وإاحتها كمعلومات استخباراتية نهائية لواضعي السياسات لاستخدامها في صنع القرار والعمل (داود، 2016: 225) و(Berg, 2018: 55).

ج. وينظر آخرون إلى أنها تتكون من سبع خطوات أو مراحل وهي: تحديد الاحتياجات لصانعي القرار (التخطيط)، وتحديد المعلومات المطلوبة لتوليد الذكاء (التخطيط)، و(التجميع)، وتحويل المطلوب من المعلومات (التحليل)، وعملية نشر المعلومات على صانعي القرار (النشر)، وتعزيز استخدام الذكاء في القرار (الاستخدام). (Amélie Cloutier, 2013: 6). ويعرض الجدول أهم المراحل التي أوردتها بعض الدراسات.

الجدول (5): مراحل لعملية الذكاء التنافسي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	تخطيط وتوجيه	جمع البيانات	تحليل البيانات	تقييم البيانات	النشر	الخرن	معالجة المعلومات	العملية/الهيكل	تغذية عكسية	الثقافة والوعي
1	Miller, 2002: 2	*	*	*	*	*				*	
2	Calof, 2008: 39-42	*	*	*	*	*		*			
3	ميكلود وشيل، 2009: 151-149		*	*	*	*	*				
4	Santos & correia, 2010: 2	*	*	*	*	*					
5	Nasri, 2011: 65	*	*	*	*	*					
6	Carolina, 2013	*	*	*	*	*					
7	داود، 2016: 225	*	*	*	*	*		*			
8	خلفي، 2017	*	*	*	*	*					
9	Berg, 2018: 55	*	*	*	*	*				*	
10	علوان، 2021: 1101	*	*	*	*	*			*		*
	العدد	7	8	8	2	8	1	2	1	2	1

وفي ضوء ما عرض في الجدول من مراحل، يمكن القول إن مراحل عملية الذكاء قد تختلف من باحث إلى آخر، وإن طروحات الباحثين تناولت بشكل وآخر عمليات وأنشطة للذكاء التنافسي، ومن الاستدلال بالجدول أعلاه نجد أن (التخطيط والتوجيه، جمع البيانات، تحليل البيانات، نشر المعلومات) شاع استخدامها في معظم الدراسات، وانسجاماً مع أهداف البحث وفرضياته فقد تم اعتمادها وتبويبها لأغراض البحث الحالي لتعبر عن العمليات التي تسهم في دعم الذكاء لدى القادة التربويين، وتشغل حيزاً كبيراً في ممارسة أدوارهم ومهامهم في إدارة المؤسسات التربوية، وهذه المراحل هي:

❖ **التخطيط والتوجيه:** التخطيط هو عبارة عن تحديد ما تحتاجه المنظمة من معلومات يمكن الحصول عليها من خلال عملية الذكاء التنافسي وتحديد ما هي نوعية الأسئلة التي يرغب مديري المنظمة الإجابة عنها، يجري في هذه المرحلة صياغة الخطط ووضع التوجيهات اللازمة من أجل تحقيق احتياجات متخذي القرار، وتحديد اللحظة التي يتم فيها تحديد المطلوب من مسار العمل الذي يتعين اتخاذه في البحث عن المعلومات. لذلك تعد هذه المرحلة بداية العملية واللبنة الأساسية لتوليد عملية الذكاء التنافسي ونهايتها، لأنه بمجرد تسليم المعلومات وتنفيذ الإجراءات، سيكون من الضروري وجود معلومات جديدة وتخطيط جديد للجمع، ويتم خلال هذه المرحلة الإجابة عن الأسئلة الآتية (Mafalde, 2014: 13):

- لماذا الذكاء التنافسي ضروري بالنسبة للمنظمة؟
- ماهي المفاهيم والبيانات المطلوبة لاستراتيجية المنظمة؟
- ماهي أول اهتمامات التعليم؟

❖ **مرحلة جمع البيانات:** وتتضمن مرحلة التجميع البحث عن المعلومات. والبحث هنا يكون عن البيانات كمواد خام لتحويلها إلى معلومات، وتتضمن مرحلة التجميع أيضاً معالجة المعلومات وتخزينها، فضلاً عن دراستها بشكل قانوني وأخلاقي من جميع الموارد المتاحة (Nader, et al., 2017: 6)، وعملية الجمع كما يراها (Goncalo, 2017: 34) أن تكون تجميع فعلي للمعلومات بطريقة ابداعية وقانونية

واخلاقية ومعالجة المعلومات المتعثرة بحيث يمكن نقلها وتخزينها إلكترونياً إذا لزم الأمر وهذه العملية غالباً ما تكون مرادفة للتصورات العامة للذكاء التنافسي لكنها ضرورية ولكن ليس كافية لأنشاء ذكاء تنافسي، ويشير (Anssi, 2017: 35) إلى منهجية عملية جمع المعلومات عن المنافسين بشكل مستمر مع تقليص الصعوبات، ولاشك ان ذلك يعتمد على القيمة التراكمية لجمع المعلومات عن المنافسين، واجراء تقييم دقيق للقيمة المحتملة للمعلومات الآن وفي المستقبل، ومن ثم ينبغي التحقق من مصداقية المعلومات وصحة مصادرها عند توظيفها لأغراض اتخاذ القرارات (Carolina, 2013: 14).

❖ **مرحلة تحليل البيانات:** يعد التحليل أصعب مرحلة في دورة الذكاء التنافسي. لأنها تتطلب مهارة من المحلل النظر في المعلومات والبحث عن أنماط ووضع سيناريوهات بناءً على ما يراه، ومرحلة التحليل هي الأكثر أهمية أيضاً لأنها تتطلب تحديد الاتصالات والعملاء والمنافسين وتفسير البيانات وترجمتها إلى بيانات منظمة (Nader, et al., 2017: 6)، ويرى (Mafalde, 2014: 15) بأنها العنصر الأساسي في عملية الذكاء لأنها تحول البيانات المجمعة إلى معلومات قابلة للاستخدام، ويرى (Juuso, 2021: 10) أن معظم المنظمات تجري تحليلات للمنافسين وتبني استراتيجيات لكي تنصدي لهم في السوق، بينما يرى (Carolina, 2013: 19) أن هذه العملية تعتمد على مرحلتين في تحليل البيانات وهي ترجمة المقابلات وتحليل الترجمة بكل دقة، وذلك من أجل الحصول على فهم شامل لعملية صنع القرار ويساعد في فحص البيانات والعثور على النتائج، وأكد (Goncalo, 2017: 45) أن تحليل المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها تتم من أجل تحديد الأنماط والاتجاهات ووضع السيناريوهات ويقوم بتحويل المعلومات إلى ذكاء ووظيفة محلل الذكاء هي تقييم المعلومات والبحث عن الأنماط وإنشاء سيناريوهات عدة من خلال مهارات محددة ويعد التحليل هو عنصر القيمة المضافة للذكاء حيث تتحول المعلومات الخام إلى ذكاء من خلال التحليل الجيد.

❖ **نشر المعلومات:** مع تزايد انتشار التكنولوجيا المتقدمة، ينبغي أن تكون إدارة المنظمات بارعة في ضمان تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية من أجل اتخاذ قرارات صائبة. إذ يرى عالم الإدارة (Drucker). أن الانخراط بشكل مكثف في التحليل والتشخيص في المعلومات أمراً بالغ الأهمية لتوليد البيانات (EZE, 2020: 81)، وبالتالي سيؤدي عرضها إلى توجيه الممارسات والأولويات التنظيمية الحالية والعمل بروح الجماعة وإشراك العاملين في رؤية المنظمة والسماح لهم بالأبداع والابتكار (Marcelo, 2017: 45)، لذلك يشير (Landfield, 2009: 124) ينطوي نشر المعلومات على العمل الجاد، والشعور بالتوقيت والقدرة على إبقاء الأمور في نصابها، كما يؤكد كل من (Hagg & Cummings, 2014: 37). يجب على المنظمات التعامل مع المعلومات كمورد رئيسي يجب تخطيطه وتنظيمه وإدارته ونشره بفعالية من أجل تحقيق خدمة عالية الجودة.

وعلى مستوى المنظمات التربوية التي تشهد التغيرات السريعة في بيئتها اليوم، ينبغي أن يظل المدبرون والمعلمون متعلمين مستمرين لمواكبة المجتمع القائم على المعرفة. وأن تعد الفعالية في نشر المعلومات جزءاً مهماً في إدارة المعلمين لأنها توفر فرصاً للتعاون وتبادل المعرفة، إضافة إلى إتاحة المجال للمناقشة مع الموظفين وإشراكهم في تمارين تخصيص العمل، وبالتالي فإن النجاح في نشر المعلومات هو مرادف لتحقيق الأهداف التعليمية، وهذا يعني على القيادات التربوية، ابتكار وسائل فعالة لنشر المعلومات وخلق طرق لاستغلال البيانات المتاحة وتحويلها من أجل إيصال معرفة الخبراء إلى المعلمين ومساعدتهم على أداء واجباتهم بفعالية.

5. مبررات تبني الذكاء التنافسي في المنظمات التربوية والتعليمية: هناك العديد من الدوافع والمبررات وراء تبني المنظمات وخاصة التعليمية للذكاء التنافسي وعده جزء من إدارتها وعملياتها على أساس أنها آلية إدارية دقيقة وذات صلة بالواقع وتحديد التهديدات الخارجية أو قدرات المنافس والاهداف والخطط التي يمكن أن تخدم الاهداف التربوية، وبشكل عام يرى بعض الباحثين أن هناك أسبابا عدة ومبررات لاستخدام الذكاء التنافسي في المؤسسات التربوية ومن أهم تلك المبررات: (Stefanikova, 2015: 211)

- أ. تزايد سرعة وتيرة الأعمال مما يستلزم اتخاذ القرارات بشكل أسرع وبالتالي يمكن للمنظمة التعليمية مواكبة السرعة من خلال الذكاء التنافسي.
- ب. -تواجه الإدارات التربوية كم كبير من المعلومات والتي يكون البعض منها بدون قيمة وزائدة مالم تكن حاجتها للمنظمة موضوعية ودقيقة وبالتالي يمكن للذكاء التنافسي تحليل هذا الكم من المعلومات وتحديد مدى جودتها من عدمه لصالح القرار.
- ج. المنافسة اليوم التي تشهدها المنظمات التعليمية، إذ يمكن أن يسهم الذكاء بجعل المنظمة وادارتها في وضع استباقي مقارنة بالمنافسين.
- د. استيعاب المؤسسات التربوية لما يحدث من تغيرات سياسية ترمي بضلالها إيجابا أو سلبا على العمليات والأنشطة التعليمية والتربوية، وهنا يمكن للذكاء أن يعزز قدرة المنظمات التعليمية من التكيف مع تلك التغيرات.
- هـ. يمكن للتغير والتقدم التكنولوجي أن يكون فرصة إيجابية تخدم توجهات المؤسسة التربوية، وتوظيف قدرات للذكاء في متابعة التغيرات من أجل تطوير المنظمات التعليمية وتعزيز فاعليتها

المبحث الثالث

الجانب الميداني للبحث

يعرض المبحث وصفا تحليليا لمتغيرات البحث (عوامل التخطيط الاستراتيجي والذكاء التنافسي) باعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد البحث لذا جرى تقسيم المبحث على ثلاثة محاور: أولاً. وصف وتشخيص الأبعاد والمتغيرات:

1. وصف المتغير المستقل وأبعاده (عوامل النجاح): تشير معطيات الجدول رقم (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث الخاصة بمتغير (عوامل النجاح)، مع اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (5،2) على مساحة المقياس، إذ تشير النسب للمتوسط العام ما يقارب (76%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.573)، وهو مستوى عالي نسبيا، وهذا يؤشر اهتمام مديرية التربية عينة البحث على ضرورة توفير وتفعيل عوامل نجاح التخطيط، وامتلاكها تصوراً واضحاً عن معنى عناصر وأنشطة التخطيط التربوي.
- أ. أما فيما يتعلق بنتائج الوصف على مستوى كل بعد وكانت على النحو الآتي: بلغ الوسط الحسابي للعوامل التقنية (3.11)، ونسبة (78%) إلى مساحة المقياس، وكانت في المرتبة الأولى لعوامل النجاح.
- ب. كان الوسط الحسابي لعوامل النجاح التنظيمية (2.99) وانحراف معياري (0.568)، ونسبة (75%) إلى مساحة المقياس، وكانت في المرتبة الثانية من عوامل النجاح.

ج. بلغ الوسط الحسابي لعوامل النجاح البشرية تقنية (2.96)، وبنسبة (74%) إلى مساحة المقياس، وكانت في المرتبة الثالثة من عوامل النجاح.

الجدول (6): استجابات عينة الدراسة حول عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي

ت	الأبعاد	وسط حسابي	انحراف معياري	الاجابة/المقياس
1	متوسط البعد (العوامل التنظيمية)	2.99	0.568	0.75
2	متوسط البعد (العوامل التقنية)	3.11	0.584	0.78
3	متوسط البعد (العوامل البشرية)	2.96	0.566	0.74
4	المتوسط العام للمتغير	3.02	0.573	0.76

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ولترتيب الأهمية لعوامل النجاح من خلال استخدام معامل الاختلاف كما موضح في الجدول رقم (7) كان ترتيب العوامل على التوالي، عوامل النجاح التقنية، ثم عوامل النجاح التنظيمية، وأخيراً عوامل النجاح البشرية بالمرتبة الثالثة.

الجدول (7): ترتيب الأهمية بالاعتماد على معامل الاختلاف لأبعاد عوامل نجاح التخطيط

الاستراتيجي

ت	أبعاد عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب حسب المتغيرات الفرعية
1	العوامل التنظيمية	2.99	0.568	18.99	2
2	العوامل التقنية	3.11	0.584	18.78	1
3	العوامل البشرية	2.96	0.566	19.12	3

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

2. وصف وتشخيص أبعاد عملية الذكاء التنافسي: تشير معطيات الجدول رقم (8) إلى إجابات عينة البحث تجاه متغير الذكاء التنافسي على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد، إذ تشير نسبة الاتفاق العام إلى مساحة المقياس (71%) على المستوى الكلي، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري (0.643)، وتشير النتائج إلى اهتمام مديرية التربية عينة البحث من التطور السريع التي تشهدها بشكل عام، وتشجيع العاملين نحو فهم بيئة العمل التربوي وبما يسمح لمتخذي القرار التصور الكامل والشامل حول الخدمات التربوية، وتوقع المشكلات المتوقعة ومتطلبات الاستجابة لها.

وعلى مستوى الأبعاد كانت النتائج على النحو الآتي:

أ. بلغ الوسط الحسابي للعوامل لبعد التخطيط والتوجيه (2.92)، وانحراف معياري (0.687)، وجاء في المرتبة الأولى من أبعاد العملية، وبنسبة اتفاق (73%) إلى مساحة المقياس.

ب. جاء متوسط بعد جمع البيانات في المرتبة الثانية بوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.665)، وبنسبة اتفاق (71%) إلى مساحة المقياس، وجاء بالمرتبة الثالثة متوسط بعد تحليل البيانات بوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.695)، وبنسبة اتفاق (70%) إلى مساحة المقياس.

ج. بينما جاء متوسط بعد نشر المعلومات في المرتبة الرابعة والأخيرة، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.75)، وانحراف معياري (0.633)، وبنسبة اتفاق (69%) إلى مساحة المقياس.

الجدول (8) استجابات عينة الدراسة حول ابعاد عملية الذكاء التنافسي

ت	الابعاد	وسط حسابي	انحراف معياري	الاجابة / المقياس
1	متوسط بعد التخطيط والتوجيه	2.92	0.687	0.73
2	متوسط بعد جمع البيانات	832.	0.665	0.71
3	متوسط بعد تحليل البيانات	2.78	0.695	700.
4	متوسط بعد نشر المعلومات	2.75	0.633	0.69
	المتوسط العام	2.83	0.643	10.7

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.
ومن أجل ترتيب الأهمية لأبعاد الذكاء التنافسي وباعتماد معامل الاختلاف والذي يستخدم المعامل لحالات المقارنة بين عينتين فكلما قلت قيمته كلما كانت أفضل أهمية ويمكن حسابه بقسمة الانحراف على الوسط الحسابي ليؤشر مستوى الأهمية وكما في الجدول رقم (9)، وكان الترتيب الأول في الأهمية لبعد نشر المعلومات ثم جاء متوسط بعد جمع البيانات بالمرتبة الثانية، وجاء بعدي التخطيط والتوجيه وتحليل البيانات بالمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي.

الجدول (9): خلاصة وصف وتشخيص عملية الذكاء التنافسي

ت	المتغيرات	وسط حسابي	انحراف معياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	متوسط بعد التخطيط والتوجيه	2.92	0.687	23.53	3
2	متوسط بعد جمع البيانات	2.83	0.665	23.49	2
3	متوسط بعد تحليل البيانات	2.78	0.695	25.00	4
4	متوسط بعد نشر المعلومات	2.75	0.633	23.02	1

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ثانيا. نتائج اختبار الفرضيات:

1. نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات على المستوى الكلي والجزئي:

- تشير نتائج الارتباط أعلى المستوى الكلي وكما في الجدول رقم (10) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل نجاح التخطيط وأبعاد الذكاء التنافسي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.614) عند مستوى معنوية (0.05).
- أما على مستوى الأبعاد، يتبين من خلال متابعة معاملات الارتباط البسيط الواردة في الجدول رقم (10)، أن النتائج كانت على النحو الآتي:
 - ❖ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العوامل التنظيمية للنجاح والذكاء التنافسي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.506) عند مستوى معنوية (0.05).
 - ❖ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل النجاح التقنية والذكاء التنافسي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.379) عند مستوى معنوية (0.05).
 - ❖ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل النجاح البشرية والذكاء التنافسي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.646) عند مستوى معنوية (0.05).
 - ❖ وعلى مستوى أبعاد الذكاء، بلغت قيمة الارتباط للأبعاد (التخطيط والتوجيه، جمع البيانات، تحليل

البيانات نشر المعلومات) على التوالي هي (0.587، 0.570، 0.551، 0.671) وتشير جميعها إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وطرديّة، وفي ضوء ما تقدم من نتائج على المستوى الكلي والجزئي، نتوصل إلى أثبات صحة الفرضية الأولى.

الجدول (10): علاقة الارتباط بين عوامل التخطيط الاستراتيجي وابعاد عمليات الذكاء التنافسي

متغير معتمد متغير مستقل	التخطيط والتوجيه	جمع البيانات	تحليل البيانات	نشر المعلومات	عمليات الذكاء التنافسي
العوامل التنظيمية	0.423**	0.451**	0.494**	0.512**	0.506**
العوامل التقنية	0.424**	0.383**	0.318**	0.477**	0.379**
العوامل البشرية	0.624**	0.592**	0.560**	0.691**	0.646**
عوامل النجاح	0.587**	0.570**	0.551**	0.671**	0.614**

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

2. اختبار الفرضية الثانية: للتحقق من اثبات مضمون الفرضية الثانية التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي وعمليات الذكاء التنافسي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد، وكانت نتائج الاختبار وعلى النحو الآتي:

أ. نتائج علاقة التأثير على المستوى الكلي: يوضح الجدول رقم (11) أن لعوامل نجاح التخطيط تأثيراً معنوياً في أبعاد الذكاء التنافسي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (39.246) عند درجتي حرية (1.68) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.376)، وهذا يشير إلى أن عوامل النجاح تفسر ما قيمته (37.6%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالذكاء التنافسي، ويدعم ذلك قيمة معامل الميل (0.799) التي تشير بأن الزيادة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في دعم عمليات الذكاء التنافسي بنسبة (79%)، وتوضح هذه النتائج أهمية عوامل نجاح في دعم عملية الذكاء التنافسي في مديرية التربية عينة البحث، وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

ب. نتائج اختبار التأثير على المستوى الجزئي:

❖ تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح التنظيمية في دعم عمليات الذكاء التنافسي ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (22.369) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.256)، وهذا يشير إلى أن عوامل النجاح تفسر ما قيمته (25.6%) من المتغير المستجيب.

❖ تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح التقنية في دعم عمليات الذكاء التنافسي ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (10.893) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.144)، وهذا يشير إلى أن عوامل النجاح تفسر ما قيمته (14.4%) من المتغير المستجيب الذكاء التنافسي.

❖ تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح البشرية في دعم عمليات الذكاء التنافسي ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (46.525) ومستوى معنوية (0.05)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.417)، وهذا يشير إلى أن عوامل النجاح للتخطيط تفسر ما قيمته (41.7%) من المتغير المستجيب الذكاء التنافسي.

وبشكل عام تشير النتائج أعلاه إلى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى الأبعاد (الجزئي).

الجدول (11): تحليل ابعاد عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في عمليات الذكاء التنافسي

المتغير المعتمد	عوامل نجاح التخطيط	الحد الثابت (a)	معامل الميل الحدي (β)	(R ²)	قيمة (F) المحسوبة	(F) الجدولية	Sig	الدلالة
دعم عمليات الذكاء التنافسي	العوامل التنظيمية	1.225	0.529	0.256	22.369	4	0.000	معنوي
	العوامل التقنية	1.450	0.446	0.144	10.893		0.002	معنوي
	العوامل البشرية	0.792	0.686	0.417	46.525		0.000	معنوي
	المعدل	0.430	0.799	0.376	39.246		0.000	معنوي

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

- يخصص هذا المحور لاستعراض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي قدمتها البحث.
- أولاً. الاستنتاجات:** في إطار هذا البحث هناك جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانبين النظري والعملية:
1. أشارت النتائج إلى أن مستوى إدراك عينة البحث لعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي كانت جيدة بشكل عام، واحتلت العوامل التقنية المرتبة الأولى وهذا يدل على أن سعي قطاع التربية عينة البحث للاهتمام بتوفير عوامل النجاح التقنية، ثم جاءت العوامل البشرية ثم التنظيمية على التوالي.
 2. أظهرت النتائج في مجال دعم الذكاء التنافسي، أن مستوى ادراك عينة البحث حقق وسطاً حسابياً (2.83) وهو مستوى جيد لحد ما أيضاً مما يعني وجود تصور عن الذكاء التنافسي، واحتل نشر المعلومات المرتبة الأولى ثم التخطيط والتوجيه بالمرتبة الثانية والتجميع والتحليل الثالثة والرابعة على التوالي.
 3. أشرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين عوامل نجاح التخطيط ودعم عمليات الذكاء التنافسي.
 4. أظهرت نتائج الاختبار الاحصائي أن لعوامل نجاح التخطيط تأثيراً معنوياً في أبعاد الذكاء التنافسي في القطاع التربوي المبحوث، وكانت قيمة معامل التحديد (37.6%)، وجاءت أكثر العوامل تأثير العوامل البشرية ثم العوامل التنظيمية وأخيراً العوامل التقنية.
- ❖ وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح التنظيمية في التخطيط في دعم عملية الذكاء التنافسي ودعم هذا التأثير معامل (R²) والبالغ 0.256%.
- ❖ وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح التقنية في دعم عملية الذكاء التنافسي ودعم هذا التأثير معامل (R²) والبالغ 0.144%.
- ❖ وجود تأثير معنوي لعوامل النجاح البشرية في دعم عملية الذكاء التنافسي ودعم هذا التأثير معامل (R²) والبالغ 0.417%.

ثانياً. التوصيات:

1. ينبغي اهتمام الإدارة التربوية بأبعاد ومتغيرات البحث الحالي كونها متغيرات تدعم النجاح التنظيمي، وعليه إذا ما أرادت إدارات التربية أن تحقق الفائدة منها، وتدعم التميز في أدائها ينبغي لها أن تضع البرامج التي تدعم عوامل النجاح للتخطيط الاستراتيجي وتوضيح أسسه ومبادئه، لاتساع أهمية الموضوع لدى المنظمات وارتباطه بالنجاح والتفوق.
- ❖ يعزز تبني التخطيط الاستراتيجي متطلبات تقانة المعلومات وتوظيفها في القرارات وحل المشكلات التي تواجه المنظمات ومنها التربوية.
2. دعم عملية الذكاء التنافسي على نحو صحيح وبشكل أكثر فاعلية في ظل الانفتاح على البيئة الخارجية عن طريق:
- ❖ وضع خطط وتكتيكات تدعم أنشطة الذكاء التنافسي داخل مديرية تربية صلاح الدين.
- ❖ السعي إلى مصادر وقنوات رسمية عديدة من أجل جمع المعلومات وتوظيفها في متطلبات اتخاذ القرارات وتعزيز عملية الذكاء التنافسي في مجال معالجة الأزمات وتحقيق النجاح والتميز.
- ❖ تحليل المعلومات التي تحصل عليها والتأكد من صحتها لإدخالها ضمن القرارات التربوية.
- ❖ نشر المعلومات التي تم تأكيدها لمن يحتاجها لتساعده في أداء مهامها بكفاءة عالية.
3. نظراً لأهمية الموضوع الذي تناوله البحث والدور الكبير الذي يقوم به القادة في المنظمات التربوية، فإننا نجد من الضروري تطبيق هذه البحث على منظمات إنتاجية وخدمية أخرى لتشخيص أثر عوامل نجاح التخطيط وتدعم عملية الذكاء التنافسي بصورة أكثر شمولية.

المصادر**اولاً. المصادر العربية:**

1. الحايك، أريج، (2018)، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص18-19.
2. الداود، خالد بن عبد العزيز، (2015)، نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 1، 286.
3. القهوي، ليث عبدالله، (2016)، تحليل بعض العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية -أورانج)، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد (4) العدد (1)
4. حميد، لمى ماجد، صديق بلل إبراهيم، (2019)، العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) (المجلد الرابع عشر العدد 46 لسنة 2019م ص 172
5. خليفي، ف، (2017)، دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية الجزائرية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحاث والدراسات.
6. داود، فضيلة سلمان، (2016)، الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 90 المجلد 22 الصفحات 2018-239.

7. دنيا كريم حسن، بشرى عبد ابراهيم، (2019)، الذكاء التنافسي وأثره في التغير التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد الثامن والخمسون لسنة 2019.
8. زعبي. رحمة، (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الاداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. الجزائر.
9. سوسن محمد علي، (2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية
10. علوان، سهام احمد محمود، (2021)، ادارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19)، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوفاق. عدد مارس ج 20 (38).
11. عامر، طارق، (2007)، الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب لنشر والتوزيع، القاهرة.
12. فريدمان، مايك (2006): فن ومنهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة هيجان، عبد الرحمن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية: القاهرة.
13. مكلويد، رايموند وشيل، جيورج، (2009)، نظم المعلومات الادارية، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض – السعودية، 2009.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. anssi rantanen, (2017), creation of competitive intelligence system, lut school of business and management innovation and technology management. master's theses. lappeenranta university of technology.
2. Amélie Cloutier, (2013), Competitive Intelligence Process Integrative Model Based on A Scoping Review of The Literature, Article · January 2013 p.6, <https://www.researchgate.net/publication/260124169>,
3. alampalli, s. "role of ci in opportunity assessment", (2002), (accessed 22 march 2007). <http://www.scip.org/news/cimcomp/v5i4article1.asp>.
4. Berg, L van den, (2018), Development of a competitive intelligence process framework and survey for cricket coaches, Thesis submitted for the degree Doctor of Philosophy in Human Movement Science at the North-West University> p.55.
5. behzad souki & reza najaf beigi & karamullah daneshfard, (2020), factors affecting the strategic planning in local organizations for designing a structural model, revista ciencia unemi. vol. 13, n° 34, septiembre-diciembre 2020, pp. 01 – 15.
6. Bose, R., (2008), Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis, Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 N°. 4, pp. 510-28. doi:10.1108/02635570810868362, <http://dx.doi.org/10.1108/02635570810868362>.
7. carolina schiefer, (2013), role of competitive intelligence in strategic purchasing decisions and its influence on suppliers' resource allocation, s1359347 (university of twente), 337484 (tu berlin).

8. calof, j.l., (2008), selling competitive intelligence, competitive intelligence magazine, vol.11, no.1.
9. emma stenbergl, (2017), the impact of competitor intelligence on strategy building, master's programme in strategic entrepreneurship for international growth with specialization in strategic leadership at halmstad university school of business administration.
10. ezech, marcellina, (2020), ezech effective information dissemination and communication for sustainable quality service delivery, international journal of institutional leadership, policy and management volume 2, issue 1, pp. 78-91.
11. frederico vidigal, (2013), competitive intelligence: functional practices, goals and infrastructure of companies in brazil, transinformação, campinas, 25(3):237-243, set. /dez., 2013.
12. gonçalo da costa & simões joão, (2017), a survey on competitive intelligence practices for strategic decisions, instituto superior de economia e gestão. tese especialmente elaborada para a obtenção do grau de doutor em gestão. universidade de lisboa 2017.
13. gračanin, šaban, edin kalac, dejan jovanović, (2015), competitive intelligence: importance and application in practice, review of innovation and competitiveness volume 1 | issue 1 | 2015.
14. greener chikolomo daniel, (2019), factors affecting implementation of strategic plans in tanzania's local government authorities: a case of mbeya city council, master of science in human resource management of mzumbe university. 2019.
15. hakan şen, (2015), strategic planning in the public sector: the case of the turkish ministry of interior, thesis submitted to the university of nottingham for the degree of doctor of philosophy september 2015.
16. hagg, s., & cummings, m., (2014), management information systems. mcgraw hill international publishers.
17. jemimah w waihenya, (2010), factors affecting adoption of strategic planning by smes: a case of hardware shops in nakuru town, reg no: d53/nku/pt/24609. 0721 -973 401.
18. job kipkemboi kiptoo & dr. fred mugambi mwirigi, 2014, factors that influence effective strategic planning process in organizations, iosr journal of business and management (iosr-jbm). p-issn: 2319-7668. volume 16, issue 6. ver. ii.
19. josef david preciado, (2015), strategic planning in the public sector: a case study, california state university, sacramento.
20. juuso kettunen, (2021), developing competitive intelligence in international business, tikkarinne 9 fi 80200 joensuu finland.
21. katja wolter, (2011): competitive intelligence, steinbeis research center resource development: <https://www.researchgate.net/publication/291115870>.
22. Kamhawi, Emad M., 2009, Examining the Factors Affecting Project and Business Success of ERP Implementation, IGI Global, <http://www.bu.siness-sciencereference.com>.
23. lauren hamilton edwards, (2011), strategic planning in local government: is the promise of performance a reality, georgia state university and georgia institute of technology.

24. landfried, s. e., (2009), strategies for effective information dissemination in a high-tech age. journal of cambridge university, 16(2), 123-128.
25. lisa j. augustyniak, (2015), an exploration of strategic planning perspectives and processes within community colleges identified as being distinctive in their strategic planning practices, western michigan university, lisaaugustyniak1030@gmail.com.
26. lubica štefániková & gabriela masárová, (2014), the need of complex competitive intelligence, see discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/291115870>.
27. lucy kiroga, (2011), the role of information technology in strategic management at power technics limited, theses degree in master of business administration, school of business, university of nairobi. august 2011 p.12.
28. marcelo amaral dionisio, 2017, strategic thinking: the role in successful management, coppead graduate school of business rua pascoal lemme, 355 - cidade universitária. doi:10.5296/jmr.v9i4.11448.
29. mafalda de medeiros & faria cara de anjo, (2014), competitive intelligence within the higher education sector, an academic and organisational approach, master of science in business administration.
30. Megraf, Ahmed Salem *, Ibrahim Ali Ehmouda, (2016), The Impact of Strategic Planning of Human Resources on the Organization, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 10, October 2016 p.315- ISSN 2250-3153.
31. miller, stephen h., (2002), "competitive intelligence – an over view" competitive intelligence magazine, 2002.
32. Nasri, W., "Competitive intelligence in Tunisian companies", Journal of Enterprise Information Management, Volume 24, Number 1, Pages 53-67, 2011b.
33. negar yousefi, (2019), strategic planning based on swot and multi-criteria decision analysis, department of industrial engineering and management masters' thesis task.
34. nikola djuric, (2020), data-driven competitive intelligence master's thesis, business analytics and data science-center (bandas-center).
35. pamela a. odera, (2014), factors influencing strategic planning process by major sugar producing firms in kenya, master of business administration, school of business, university of nairobi.
36. ruzsbánszki, nándor, (2022), strategic planning process at a Swedish higher education institution, media technology: strategic media development.
37. santos, mÍrian & correia, ana, (2010) "competitive intelligence as a source of competitive advantage: an exploratory study of the portuguese biotechnology industry" 11th ed., european conference on knowledge management, famalicão, portugal September.
38. sammy rorat kisaika, (2021), strategic planning practices and performance of secondary schools in narok north sub-county, kenya, master of business administration (strategic management) of kenyatta university.
39. seyyed amiri, nader & shirkavand, said & chalak, mahjabin rezaeei, (2017), competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage, ad-minister, núm. 30, enero-junio, 2017, pp. 173-194.

40. Stefanikova, L., Rypakova, M., & Moravcikova, K., (2015), The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 26, 210-230.
41. stephen p. miskell, (2020), a study of the effect of strategic planning on student achievement in rural public schools in new york state, follow this and additional works at: https://fisherpub.sjf.edu/education_etd.
42. stevens maleka, 2014: strategy management and strategic planning process, first edition, south african perspective, conference paper · march 2014, t: <https://www.researchgate.net/publication/273757341>
43. Wang, S. and Noe, R.A., (2010), Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20, 115-131.