

## Competitive Intelligence and its Relationship to Enhancing Dynamic Capabilities among Public School Leaders in Abha City

Dr. Amal Mohammed Hassan Al-Badawi\*

[albadwi2015@yahoo.com](mailto:albadwi2015@yahoo.com)

Abrar Ayed Mohammed Al Buhair Al Qahtani\*\*

[Borrah\\_a\\_1410@hotmail.com](mailto:Borrah_a_1410@hotmail.com)

### Abstract:

This study aimed to identify the role of competitive intelligence in enhancing the dynamic capabilities of public school leaders in Abha City. The study adopted a descriptive-correlational analytical approach. The study population consisted of all male and female principals of public schools in Abha City, and (110) school leaders were selected as a study sample. A questionnaire was used as the primary instrument for data collection. The findings revealed that the level of competitive intelligence application was very high, with a mean score of (4.238). Among its dimensions, business intelligence ranked first, followed by market intelligence, technological intelligence, marketing intelligence, and customer intelligence, respectively. The level of dynamic capabilities was also high, with a mean score of (4.165). The dimension of reconfiguration and adaptation ranked first with a very high level, followed by opportunity seizing at a high level, and sensing and monitoring environmental changes at a high level. The results further indicated that competitive intelligence had no statistically significant effect on dynamic capabilities (Sig = 0.16), with a weak negative correlation ( $R = -0.24$ ). Competitive intelligence explained only 6% of the variance in dynamic capabilities. Based on these findings, the study recommended establishing an integrative mechanism linking competitive intelligence outputs with the processes of reconfiguring dynamic capabilities, developing specialized training programs that combine the skills associated with both constructs, strengthening customer intelligence and sensing capabilities as the least practiced dimensions, and incorporating competitive intelligence and dynamic capabilities dimensions into the performance evaluation indicators of school leaders.

**Keywords:** competitive intelligence, dynamic capabilities, school leadership, public schools

\* Associate Professor of Educational Administration and Planning Department of Educational Leadership and Policy –College of Education – King Khalid University- Kingdom of Saudi Arabia

\*\* PhD Student: Educational Administration and Supervision Department of Educational Leadership and Policy – College of Education – King Khalid University- Kingdom of Saudi Arabia

**Cite this article as:** Al-Badawi, A. M. H. & Al Qahtani, A. A. M. (2026). Competitive Intelligence and its Relationship to Enhancing Dynamic Capabilities among Public School Leaders in Abha City, *The Scientific Journal of The Faculty of Education*, 15(1), 477 -519.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

## الذكاء التنافسي وعلاقته بتعزيز القدرات الديناميكية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة أبها

أبرار عائض محمد آل بحير القحطاني\*\*

[orrah\\_a\\_1410@hotmail.com](mailto:orrah_a_1410@hotmail.com)

أ.م.د. أمل محمد حسن البديوي\*

[albadwi2015@yahoo.com](mailto:albadwi2015@yahoo.com)

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء التنافسي في تعزيز القدرات الديناميكية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة أبها، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمدينة أبها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (110) قياديين وقياديات، وطبقت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الذكاء التنافسي جاء مرتفعاً جداً (4.238)، وجاء بعد ذكاء التسوق أولاً، ثم ذكاء الأعمال ثانياً، ثم الذكاء التكنولوجي ثالثاً، ثم ذكاء التسويق رابعاً، وأخيراً ذكاء الزبون خامساً. وجاءت القدرات الديناميكية بمستوى مرتفع (4.165)، حيث جاء بعد قدرة التشكيل والتكيف أولاً بدرجة مرتفع جداً، ثم القدرة على اقتناص الفرص ثانياً بتقدير مرتفع، ثم قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات ثالثاً بتقدير مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على القدرات الديناميكية (Sig=0.16)، بعلاقة ارتباطية سالبة وضعيفة (R=-0.24)، وفسر الذكاء التنافسي 6% فقط من التغير في القدرات الديناميكية، وأوصت الدراسة بإنشاء آلية تكاملية تربط مخرجات الذكاء التنافسي بعمليات إعادة تشكيل القدرات الديناميكية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة، تجمع بين مهارات المتغيرين، وتعزيز بعدي ذكاء الزبون وقدرة الاستشعار كأقل الأبعاد ممارسة، وإدراج أبعاد الذكاء التنافسي والقدرات الديناميكية ضمن مؤشرات تقييم أداء القادة المدرسين.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنافسي، القدرات الديناميكية، القيادة المدرسية، مدارس التعليم

العام

\* أستاذة الإدارة والتخطيط التربوي المشارك - قسم القيادة والسياسة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية  
\*\* طالبة دكتوراه - تخصص إدارة وإشراف تربوي - قسم القيادة والسياسة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية.

للاقتباس: البديوي، أ. م. ح؛ القحطاني، أ. ع. م. (2026). الذكاء التنافسي وعلاقته بتعزيز القدرات الديناميكية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة أبها، *المجلة العلمية لكلية التربية، 15*، (1)، 477- 519

## المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والمعرفية، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على طبيعة عمل المؤسسات بمختلف أنواعها، ومنها المؤسسات التعليمية، التي أصبحت تعمل في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار والتنافسية العالية، ولم يعد الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية كافيًا لمواجهة هذه التحديات، بل برزت الحاجة إلى تبني مداخل إدارية حديثة، قائمة على استثمار المعرفة والمعلومات في دعم اتخاذ القرار وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.

ومن بين المداخل الحديثة التي برزت في هذا الإطار، يأتي الذكاء التنافسي كأحد الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد على جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها لدعم القرارات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن الذكاء التنافسي يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على استشعار التغيرات البيئية والتنبؤ بالفرص والتهديدات، بما يدعم اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، حيث إن توظيف مصادر المعلومات التنافسية يسهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتعزيز الأداء التنظيمي، من خلال دعم عمليات التحليل والتخطيط (Markovich & Efrat, 2022).

ويرتكز الذكاء التنافسي على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تُسهم في تمكين المؤسسات من فهم بيئتها التنافسية والتعامل معها بفاعلية، حيث تتكامل هذه الأبعاد لتشكّل إطارًا شاملاً لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي وتعزيز الأداء المؤسسي ولعل أهمها (ذكاء السوق، ذكاء الأعمال وذكاء التسويق، الذكاء التكنولوجي، ذكاء الزبون) (الحاجي، 2024).

وقائد المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات فضعف القيادة الإدارية، والمتمثلة في قائد المدرسة، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (حسني، 2018).

وفي المقابل، برز مفهوم القدرات الديناميكية كأحد الأطر النظرية الحديثة التي تفسر كيفية تمكن المؤسسات من التكيف مع البيئات المتغيرة، من خلال إعادة تشكيل مواردها واستراتيجياتها بشكل مستمر، حيث تكتسب القدرات الديناميكية في البيئة التعليمية أهمية خاصة، نظرًا لما تواجهه المدارس من تحديات متزايدة تتعلق بتنوع احتياجات المتعلمين، وتسارع التغيرات التكنولوجية، وارتفاع متطلبات الجودة والأداء. إذ تؤكد الدراسات أن امتلاك القيادات التعليمية لقدرات ديناميكية يسهم في تعزيز مرونتها التنظيمية، وتحسين قدرتها على قيادة التغيير، وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز (Zhou et al., 2017).

وبناءً على ما سبق، تتجه هذه الدراسة إلى تناول الذكاء التنافسي كمدخل لتعزيز القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام، من خلال تحليل العلاقة بينهما، واستكشاف آليات

توظيف الذكاء التنافسي في دعم القدرات القيادية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في البيئة التعليمية.

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من العناية الكبيرة التي أولتها المملكة العربية السعودية لتطوير الإدارة المدرسية في ظل رؤية 2030، وما توليه وزارة التعليم من اهتمام بالقيادة المدرسية، بوصفها المحور الأساس في تحسين الأداء المدرسي (المطيري، 2022)، إلا أن الأدبيات التربوية والدراسات الميدانية تشير إلى وجود قصور ملحوظ في مستوى القدرات الديناميكية لدى قادة المدارس في التعليم العام، وهذه القدرات التي تشمل (الاستشعار، التعلم، التكامل، إعادة التشكيل، والابتكار) تمثل ركيزة أساسية لمواكبة المتغيرات المتسارعة وتحقيق التميز المؤسسي. فقد أظهرت دراسة سليمان (2025) أن ممارسة بعض أبعاد القدرات الديناميكية (كقدرتي الاستشعار وإعادة التشكيل) جاءت بدرجة ضعيفة إلى متوسطة، كما أكدت دراسة إبراهيم ومحمد (2021) أن مستوى القدرات الديناميكية في المؤسسات التعليمية جاء بدرجة متوسطة (2.64)، وهو ما يعكس حاجة ماسة إلى تعزيز هذه القدرات وتطويرها.

في المقابل، يعد الذكاء التنافسي مدخلاً تنظيمياً، فاعلاً يمكن أن يسهم في معالجة هذا القصور، من خلال تزويد القادة بالمعلومات الدقيقة حول البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل اتجاهات المنافسين، ودعم اتخاذ القرارات الاستباقية، فقد أظهرت دراسة الزايد والشريفي (2023) وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة أبعاد الذكاء التنافسي وجودة عملية اتخاذ القرار، كما أكدت دراسة Markovich وآخرون (2022) الدور المحوري للذكاء التنافسي في تعزيز قدرة الاستشعار التي تمثل المدخل الأساس لتطوير بقية القدرات الديناميكية.

ورغم هذه الدلالات النظرية والتطبيقية، تكشف الدراسات السابقة عن ضعف في توظيف ممارسات الذكاء التنافسي في السياق التعليمي السعودي، حيث أظهرت دراسة الزهراني (2022) أن واقع الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية جاء بدرجة منخفضة (2.31)، كما أشارت دراسة جرجس وآخرون (2024) إلى ضعف استخدام المدارس الخاصة لإدارة الذكاء التنافسي وأساليبه التكنولوجية الحديثة، وهذا الضعف في تطبيق الذكاء التنافسي يقابله -كما سبق- قصور في القدرات الديناميكية، ما يخلق فجوة تطبيقية ومعرفية تحتاج إلى معالجة.

ولذلك حددت الباحثتان مشكلة الدراسة بالتعرف على دور الذكاء التنافسي في تعزيز القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمبها.

### أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الذكاء التنافسي في تعزيز القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة

أ بها؟

من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما واقع تطبيق الذكاء التنافسي لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أ بها؟
- 2- ما مستوى توافر القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أ بها؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي بأبعاده ((ذكاء التسوق، ذكاء الأعمال، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التسويق، ذكاء الزبون))، وتعزيز القدرات الديناميكية بأبعادها (بعد قدرة التشكيل والتكيف، بعد القدرة على اقتناص الفرص، بعد قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات) لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أ بها؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على دور الذكاء التنافسي في تعزيز القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أ بها، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع تطبيق الذكاء التنافسي لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أ بها.
2. قياس مستوى توافر القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أ بها.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي بأبعاده ((ذكاء التسوق، ذكاء الأعمال، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التسويق، ذكاء الزبون))، وتعزيز القدرات الديناميكية بأبعادها (بعد قدرة التشكيل والتكيف، بعد القدرة على اقتناص الفرص، بعد قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات) لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أ بها.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لموضوعين من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في الأدبيات التربوية، وهما الذكاء التنافسي والقدرات الديناميكية:

- قد تسهم في إثراء الإطار النظري المرتبط بهذين المفهومين، خاصة في البيئة التعليمية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين المداخل الإدارية المعاصرة ومتطلبات تطوير الأداء المدرسي.
- يمكنها أن تقدم معالجة علمية للعلاقة التكاملية بين الذكاء التنافسي والقدرات الديناميكية، من خلال تفسير كيفية إسهام المعلومات والتحليلات الاستراتيجية في تعزيز قدرات القادة على التكيف مع التغيرات البيئية.

- تسد فجوة بحثية في الأدبيات التربوية العربية، حيث يندر تناول الذكاء التنافسي كمدخل لتعزيز القدرات الديناميكية لدى القيادات التربوية في مدارس التعليم العام.
- تدعم هذه الدراسة التوجهات الحديثة في القيادة التربوية التي تركز على التحول من الأنماط التقليدية إلى أنماط قيادية قائمة على المعرفة والابتكار، وتسهم في تطوير الفهم العلمي لدور الذكاء التنافسي في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتعزيز مرونة القيادات التعليمية في مواجهة التحديات المتسارعة.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تعالجه، حيث تقدم نتائج يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وصانعي السياسات التعليمية، في تطوير ممارسات القيادة المدرسية بما يتواءم مع متطلبات التحول التعليمي ومستهدفاته.
- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في توجيه الجهود نحو تبني ممارسات الذكاء التنافسي داخل المدارس، بما يعزز جودة القرارات الإدارية ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي.
- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تمكين القيادات المدرسية من تطوير قدراتها الديناميكية، خاصة في مجالات استشعار التغيرات، واغتنام الفرص، وإعادة تهيئة الموارد، الأمر الذي يعزز قدرتها على قيادة التغيير وتحقيق التميز المؤسسي في البيئة التعليمية.
- يمكن أن تفيد في تصميم برامج تدريبية متخصصة، تستهدف تنمية مهارات الذكاء التنافسي لدى القادة التربويين، وربطها بتطوير قدراتهم القيادية.

#### حدود الدراسة:

#### تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة علاقة الذكاء التنافسي (ذكاء التسوق، ذكاء الأعمال، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التسويق، ذكاء الزبون)، بتعزيز القدرات الديناميكية ب (بعد قدرة التشكيل والتكيف، بعد القدرة على اقتناص الفرص، بعد قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات) لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة أمها.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القادة التربويين في مدارس التعليم العام بمدينة أمها والممثلين في (مديري المدارس، والوكلاء)، باعتبارهم الفئة المعنية بممارسة القيادة المدرسية واتخاذ القرارات.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1447هـ-  
2026م

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مدارس التعليم العام في مدينة أمها.

مصطلحات الدراسة:

الذكاء التنافسي:

يعرف بأنه: " مجموعة من الأنشطة التي تتضمن جمع المعلومات عن المنافسين والبيئة وتحليلها وتفسيرها بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ قرارات أكثر فاعلية". (Markovich & Efrat 2022, p. 490).

ويعرف الذكاء التنافسي إجرائياً: أنه مدى ممارسة القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها لعمليات جمع المعلومات وتحليلها وتبادلها وتوظيفها في دعم اتخاذ القرار، كما يُقاس بالدرجة التي يحصلون عليها في أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض.

القدرات الديناميكية:

تُعرف القدرات الديناميكية بأنها: " قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات، واغتنامها، وإعادة تهيئة مواردها بما يحقق الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية". (Zhou et al., 2019, p. 743).  
وتُعرف القدرات الديناميكية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مدى امتلاك القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها لقدرات الاستشعار والاعتنام وإعادة تهيئة الموارد، كما يُقاس ذلك من خلال استجاباتهم على أداة الدراسة.

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: الذكاء التنافسي

مفهوم الذكاء التنافسي:

يعرف الذكاء التنافسي بأنه: " عملية أخلاقية قانونية، يسمح بجمع كافة المعلومات عن بيئة الأعمال، بالاعتماد على مصادر متاحة لكافة الجمهور، وتجميع وتحليل وتصنيف هذه المعلومات، من أجل الوصول إلى رؤى مستقبلية والتنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً من ناحية الفرص وكذا التهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة وتسطير أهداف واضحة لمواجهتها، من أجل تحقيق مزايا تنافسية والتفوق على المنافسين" (حسيني وسايح، 2055، ص4).

ويمكن القول: إن الذكاء التنافسي عملية منهجية لجمع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالمنافسين والبيئة الخارجية؛ بهدف دعم اتخاذ القرار وتحقيق ميزة تنافسية، كما يرتبط بالتوقع المبكر للتغيرات التي قد تؤثر في المؤسسة أو النظام التعليمي.

## أهمية الذكاء التنافسي:

تتجلى أهمية الذكاء التنافسي في الآتي: (علوان، 2021).

- يعد مدخلاً استراتيجياً يُسهم في تزويد المؤسسات برؤية واضحة وشاملة حول بيئتها الداخلية والخارجية، بما يمكنها من رسم مسارات مستقبلية، قائمة على معلومات دقيقة وتحليلات معمقة، إذ يعتمد الذكاء التنافسي على جمع البيانات المتعلقة بالمنافسين والبيئة المحيطة، ثم تحليلها وتحويلها إلى معرفة استراتيجية تُستخدم في دعم اتخاذ القرار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات بكفاءة عالية.
  - تبرز أهمية الذكاء التنافسي في المؤسسات المعرفية، مثل المكتبات ومراكز المعلومات، من خلال دوره في توفير قاعدة معلوماتية غنية تساعد على فهم واقع المنافسة وتوجهات المستفيدين واحتياجاتهم المتجددة، فالمعرفة التي يتم جمعها وتحليلها في إطار الذكاء التنافسي تُسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على الابتكار في تقديم خدمات نوعية، تتلاءم مع متطلبات العصر.
  - يعد الذكاء التنافسي أداة حيوية لدعم عمليات صنع القرار، سواء على المستوى التكتيكي أو الاستراتيجي، حيث يوفر معلومات دقيقة وموثوقة، تساعد صناع القرار على اختيار البدائل الأنسب في ظل بيئة تنافسية متغيرة.
  - يركز الذكاء التنافسي على استشراف المستقبل وتحليل الاتجاهات والأنماط الناشئة، بما يمكن المؤسسات من التعامل مع حالات عدم اليقين، واستباق التغيرات بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال.
  - يسهم الذكاء التنافسي في دعم التوجهات التطويرية داخل المؤسسات، حيث يساعد على اكتشاف فرص التحسين والابتكار، سواء في الجوانب الخدمية أو التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسات، بما فيها المكتبات، على تطوير مواردها المادية والبشرية، ورفع كفاءة خدماتها، وضمان توافق قراراتها مع التغيرات البيئية وتطلعات المستفيدين.
- وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثتان أن الذكاء التنافسي لم يعد خياراً إدارياً إضافياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتمكين المؤسسات التعليمية من تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة، كما أن توظيفه بفاعلية يسهم في تعزيز قدرة القيادات على اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على البيانات، ويدعم بناء توجهات مستقبلية أكثر مرونة وابتكاراً، الأمر الذي يعزز من جاهزية المؤسسات التعليمية لمواجهة تحديات الحاضر واستشراف فرص المستقبل.

## أبعاد الذكاء التنافسي:

يرتكز الذكاء التنافسي على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تُسهم في تمكين المؤسسات من فهم بيئتها التنافسية والتعامل معها بفاعلية، حيث تتكامل هذه الأبعاد لتشكل إطاراً شاملاً لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي وتعزيز الأداء المؤسسي ولعل أهمها: (الحاجي، 2024) و(حسيني وسايح، 2055) (النوري، 2020).

1. ذكاء السوق: يُعد ذكاء السوق أحد أهم أبعاد الذكاء التنافسي، نظراً لارتباطه المباشر بفهم البيئة السوقية وتحليل التغيرات التي تطرأ عليها، إذ تواجه الأسواق تغيرات مستمرة تتطلب من المؤسسات تبني استراتيجيات تسويقية مرنة قائمة على جمع البيانات وتحليلها، بما يسهم في التعرف على اتجاهات السوق، وتحليل سلوك المنافسين، وفهم احتياجات العملاء، وذكاء السوق هو عملية الحصول على المعرفة اللازمة، لصياغة الخطط المستقبلية المرتبطة بالمصالح الاستراتيجية للمؤسسة تجاه السوق والبيئة المحيطة، بما يعزز مكانتها التنافسية ويحسن أداءها، كما يسهم في تطوير الاستراتيجيات التسويقية، واكتشاف الفرص الجديدة، والتنبؤ بالتغيرات السوقية، فضلاً عن تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وفي المؤسسات التعليمية، يمثل ذكاء السوق أداة مهمة لفهم البيئة المحيطة، وتحليل العوامل المؤثرة في حجم الطلب على الخدمات، بما يساعد على تقديم خدمات نوعية تلبى احتياجات المستفيدين وتحقق ميزة تنافسية.

2. ذكاء الأعمال: يشير ذكاء الأعمال إلى الأنظمة والعمليات التي تُستخدم في جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة تدعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ويُعد أحد الأدوات الإدارية التي تساعد في تحسين كفاءة الأداء من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة. وقد عُرّف ذكاء الأعمال بأنه أداة إدارية تُستخدم لتنقية المعلومات وتوظيفها، بما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، كما يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف، ودعم عمليات اتخاذ القرار، وتحليل الأسواق والمنافسين، وتوظيف التقنيات الحديثة لدعم الأداء المؤسسي.

3. ذكاء التسويق: يُعنى ذكاء التسويق بتمكين المسؤولين عن التسويق من إعداد الخطط التسويقية بناءً على تحليل البيانات واستشراف مستقبل السوق، ويعتمد هذا البعد على جمع المعلومات المتعلقة بسلوك المستهلكين والمنافسين، وتحليلها؛ لاستخلاص مؤشرات تساعد في اتخاذ قرارات تسويقية فعالة، وذكاء التسويق هو عملية جمع وتحليل البيانات في البيئة التسويقية؛ بهدف دعم المديرين في صياغة الخطط التسويقية واستشراف القرارات المستقبلية بشكل مبكر، كما يساعد في تحليل سلوك المنافسين، والتعرف على استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، بما يمكن المؤسسة من بناء خطط تنافسية فعالة، وفي المؤسسات التعليمية، يسهم ذكاء التسويق في تحليل احتياجات المستفيدين وسلوكهم، ما يساعد على تطوير الخدمات التعليمية وتحسين جودتها بما يتلاءم مع تطلعاتهم.

4. الذكاء التكنولوجي: يُعد الذكاء التكنولوجي من الأبعاد المهمة التي تعتمد على توظيف التكنولوجيا في جمع البيانات وتحليلها، بهدف توفير معلومات دقيقة حول البيئة التنافسية، ويساعد هذا البعد المؤسسات على متابعة التطورات التكنولوجية، وتحليل تأثيرها على الأداء المؤسسي، واستثمارها في تحسين العمليات والخدمات. والذكاء التكنولوجي هو عملية معالجة البيانات باستخدام التقنيات الحديثة، بهدف إنتاج معلومات دقيقة تساهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات، كما يساعد في تحليل وضع المنافسين، وتحديد الفرص والتهديدات، بما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

5. ذكاء الزبون: يركز ذكاء الزبون على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء وسلوكياتهم، بهدف فهم دوافعهم وتوقعاتهم، والعمل على تلبيتها بكفاءة، ويُعد هذا البعد أساساً في بناء علاقات مستدامة مع العملاء، من خلال تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم وتعزز رضاهم، كما يساهم في تحليل سلوك العملاء، والتنبؤ باتجاهاتهم المستقبلية، ما يساعد المؤسسات على جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، من خلال تطوير الخدمات وتحسين جودتها، وفي المؤسسات التعليمية، يبرز دور ذكاء الزبون في فهم احتياجات المستفيدين من الطلبة والمعلمين، والعمل على تطوير الخدمات التعليمية، بما يتناسب مع متطلباتهم وتوقعاتهم.

في ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن أبعاد الذكاء التنافسي تمثل منظومة متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها، حيث يساهم كل بعد في دعم الآخر ضمن إطار استراتيجي شامل، يهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار، كما أن توظيف هذه الأبعاد في المؤسسات التعليمية، خاصة مدارس التعليم العام، يعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة القرارات القيادية، وتعزيز القدرة على استشراف المستقبل، وبناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تعليمية تتسم بالتغير المستمر.

#### المبحث الثاني: القدرات الديناميكية

##### مفهوم القدرات الديناميكية:

تعرف القدرات الديناميكية بأنها: "قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير" (Zhou et al , 2017, p. 1).

ويمكن القول: إن القدرات الديناميكية هي قدرة المؤسسة على بناء الموارد والكفاءات وتحديثها وإعادة توظيفها بما يتلاءم مع المتغيرات السريعة في البيئة وهي مؤشر على مرونة التعلم والتكيف لدى المؤسسة والقادة في إدارة التحولات.

##### أهمية القدرات الديناميكية:

تكتسب القدرات الديناميكية أهمية استراتيجية كبرى في إدارة المؤسسات المعاصرة، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة، فهي لا تمثل مجرد قدرات تشغيلية عادية، بل هي قدرات من الدرجة

الثانية، تهدف إلى إعادة تشكيل وتعديل القدرات الروتينية الحالية للمؤسسة، ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتكمن أهميتها في الآتي: (Moyane et al., 2020)

- قدرتها على تمكين المؤسسة من دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد الداخلية والخارجية، للحفاظ على الريادة في بيئات الأعمال المتغيرة باستمرار، على أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية لا تستطيع فقط التكيف مع التغيرات، بل يمكنها استباقها واستغلالها لصالحها.
- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعظيم الأداء طويل الأجل، لا سيما في البيئات المضطربة والمتغيرة، حيث تصبح القدرات التشغيلية التقليدية غير كافية للتعامل مع المتغيرات الجديدة.
- التأثير المباشر على الأداء وتوسيط العلاقة بين مصادر المعلومات التنافسية وقدرات الاغتنام وإعادة التشكيل، وتحويل المعلومات الأولية إلى قرارات استراتيجية ملموسة، ما يجعل القدرات الديناميكية آلية حاسمة للاستفادة من ثورة المعلومات المتاحة حالياً.
- ويمكن القول: إن القدرات الديناميكية تشكل حجر الزاوية للتفوق الاستراتيجي في عصر المعلومات، حيث تمكن المؤسسات من تحويل البيانات والمعلومات إلى رؤى استباقية، وإلى إجراءات ملموسة تعزز موقعها التنافسي على المدى الطويل.

#### أبعاد القدرات الديناميكية:

تصنف القدرات الديناميكية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية ومتراصة، تشكل معاً دورة متكاملة لتحقيق التميز التنافسي لأي مؤسسة هي:

قدرة الاستشعار: يمثل الاستشعار القدرة على فحص البيئة المحيطة بالمؤسسة؛ بغرض اكتشاف وتعلم وتقييم الفرص الجديدة، وكذلك التهديدات المحتملة، كما أن الاستشعار يتضمن الآتي: (Zhou et al., 2017)

- الاستثمار في الأنشطة البحثية بهدف استقصاء الإمكانيات التكنولوجية.
- استقصاء وإعادة اختبار الطلب الحالي أو المحتمل للعملاء.
- المراقبة الدقيقة لأنشطة الابتكار لدى المنافسين والموردين.
- متابعة أبحاث الحدود في العلوم والتكنولوجيا.
- تحديد اتجاهات التطور الصناعي من خلال آليات مختلفة.

قدرة التكامل: لا تشمل قدرة التكامل التنسيق الداخلي فقط (أي القدرة على التنسيق الواسع بين الوحدات المتخصصة المختلفة داخل المنظمة)، بل تشمل أيضاً القدرة على تكامل الموارد الخارجية، على سبيل المثال، تشمل أنشطة التكامل الخارجي النموذجية تكامل معرفة السوق والعملاء، وتكامل معرفة التقنيات الناشئة، ويتم ذلك من خلال تحديد استراتيجية التسويق، وتحديد أولويات الاستثمار، ووضع

الافتراضات حول سلوك المنافسين، وتحديد شرائح السوق المستهدفة، وجميع هذه الأنشطة تستلزم معلومات استخباراتية دقيقة عن بيئة المؤسسة وسوقها، كما أن قرارات الاستثمار، التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من أنشطة الاغتنام، تكون عرضة للأخطاء الناجمة عن التحيز البشري، وبالتالي فإن الحصول على بيانات خارجية يمكن أن يقلل من احتمالية حدوث مثل هذه الأخطاء (Markovich et al., 2022).

**قدرة إعادة التشكيل:** يمثل إعادة التشكيل النوع الثالث والأكثر تطوراً من القدرات الديناميكية، ويعني قدرة المؤسسة على التجديد المستمر، وتحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وأنظمة وخدمات جديدة، وهو يعكس قدرة المؤسسة على إعادة ترتيب أصولها ومواردها وهيكلها التنظيمية بشكل مستمر، لمواكبة التغيرات كما أن إعادة التشكيل تتطلب معرفة باتجاهات السوق والتقنيات الجديدة، ففي تطوير المنتجات الجديدة، يجب على المؤسسات استشعار البيئة وجمع معلومات عن السوق لتحديد فرص المنتجات الجديدة، ثم متابعة هذه الفرص خلال أنشطة البحث الاستكشافي المبكرة. (Paavola & Cuthbertson, 2022)

ويمكن القول: إن القدرات الديناميكية تتمثل عادةً في: قدرات الإحساس بالفرص والتهديدات البيئية (الاستشعار)، والقدرات على الاستيعاب/الاغتنام بما يضمن تحويل المعرفة إلى قرارات وخطط، ثم قدرات إعادة التشكيل وإعادة التنظيم، وتعمل هذه الأنواع بصورة مترابطة لتحقيق التكيف المستدام.

ثانياً: الدراسات السابقة:

#### الدراسات المتعلقة بالذكاء التنافسي:

هدفت دراسة الزهراني والعفيص (2024) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الذكاء التنافسي لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات وجهات نظر عينة الدراسة لدرجة توافر أبعاد الذكاء التنافسي لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة جدة التي تعزى (للنوع، والمرحلة الدراسية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (187) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الذكاء التنافسي بأبعاده لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة جدة جاء بدرجة كبيرة جداً، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة توافر أبعاد الذكاء التنافسي لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة جدة باختلاف النوع، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف المرحلة الدراسية، وأوصت الدراسة بإعداد نظام معلوماتي شامل وفقاً لنظام قانوني محكم من قبل إدارة التعليم الخاص في إدارات التعليم، يشتمل على أفضل الممارسات لعمليات الذكاء التنافسي؛ وإدراجها ضمن الأهداف الاستراتيجية لدى مدارس التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية، لتحقيق رؤية (2030).

كما هدفت دراسة جرجس وآخرون (2024) إلى التعرف على الواقع الفعلي لإدارة الذكاء التنافسي

بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي وطبقت أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة من القيادات المدرسية بالمدارس الخاصة وعددهم (595) قيادياً من مديريين ووكلاء ومعلمين، في بعض المدارس الخاصة في محافظة سوهاج، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: - ضعف استخدام المدارس الخاصة لإدارة الذكاء التنافسي، ضعف البرامج التدريبية التي تنظمها المدارس الخاصة لتدريب العاملين على مهارات وممارسات عمليات إدارة الذكاء التنافسي، ضعف استخدام المدارس الخاصة للأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة في تخزين البيانات والمعلومات، ضعف استخدام المدارس الخاصة لوسائل الأمان الإلكترونية للحفاظ على المعلومات وحفظ السرية المطلوبة، إهمال المدارس الخاصة تحديث قاعدة البيانات الإلكترونية وإجراء التعديلات بشكل يتناسب مع المستجدات، ضعف تفعيل إدارة المدارس الخاصة لقنوات الاتصال والتواصل مع المدارس المنافسة.

وهدف دراسة الحروب والغول (2024) إلى التعرف على استخدام مدخل الذكاء التنافسي؛ لتطوير إدارة وحدات ضمان الجودة بالكليات المصرية على ضوء خبرة دولة الإمارات العربية المتحدة؛ وذلك من خلال عرض الأسس النظرية لإدارة وحدة ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية، من حيث مفهوم إدارة وحدة ضمان الجودة، ودواعي الاهتمام بها، وأنشطتها، وعرض الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي بالمؤسسات الجامعية، من حيث: النشأة، المفهوم، الخصائص الخطوات، وعرض خبرة الإمارات العربية المتحدة، وتحديد ممارستها لأبعاد الذكاء التنافسي وتطبيقه كمدخل لتطوير إدارة وحدة ضمان الجودة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي؛ الملائم لطبيعة الدراسة، وتوصلت إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية؛ لتطوير إدارة وحدة ضمان الجودة في ضوء مدخل الذكاء التنافسي أهمها: إنشاء وحدات الذكاء التنافسي بالكليات؛ وذلك لمساعدة وحدات ضمان الجودة بالكليات لتوفير البيانات والمعلومات، وتقديم رؤى مستقبلية قابلة للتنفيذ، ما يحقق أهداف الجودة ويضمن للكليات الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي.

فيما دراسة نوح (2024) هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الذكاء التنافسي (التخطيط والتركيز - جمع المعلومات - التحليل - النشر) في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في درجة توافر أبعاد الذكاء التنافسي، تعزى لمتغيرات (النوع - الدرجة العلمية - عدد سنوات الخبرة)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة باستخدام استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (797) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، إن توافر أبعاد الذكاء التنافسي (التخطيط والتركيز - جمع المعلومات - التحليل - النشر) في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة في

تحديد درجة توافر أبعاد الذكاء التنافسي تعزى لمتغير (النوع)، وظهرت لمتغيري (الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة).

وهدفنا دراسة الزايدي والشريفي (2023) إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة، والتعرف على واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة الأكاديميين بجامعة طيبة، والعلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة من القادة الأكاديميين في جامعة طيبة بالمدينة المنورة فرع ينبع والبالغ عددهم (46)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد نشر المعلومات في الترتيب الأول يليه بعد جمع المعلومات ثم بعد التخطيط، وفي الترتيب الرابع بعد التقييم، وجميعها جاءت بدرجة كبيرة عدا بعد تحليل المعلومات الذي حل أخيراً بين الأبعاد بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن واقع عملية اتخاذ القرار جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين ممارسة أبعاد الذكاء التنافسي ككل وعملية اتخاذ القرار.

وهدفنا دراسة الزهراني (2022) إلى الكشف عن واقع الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية، والكشف كذلك عن واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات السعودية والعلاقة بينهما؛ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت العينة من (250) قائداً (عمداء، وكلاء الكليات والعمادات المساندة، ورؤساء الأقسام) بجامعة الباحة، تم بناء استبانة تكونت من محورين: الأول يشتمل على العناصر الأربعة للذكاء التنافسي، لتحقيق الاستقلالية المالية (الاستشراف لتحقيق الاستقلالية المالية، والرؤية المستقبلية لتحقيق الاستقلالية المالية، والشراكات الاستراتيجية لتحقيق الاستقلالية المالية، والإبداع والابتكار لتحقيق استقلالية الجامعة المالية) توزعت عليها (20) فقرة، في حين يقيس المحور الثاني عناصر استراتيجية المحيط الأزرق بالجامعات وفق أبعاد (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) توزعت على (20) فقرة، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية جاء بدرجة منخفضة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.31) وظهرت جميع أبعادها بدرجات منخفضة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية والدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة الباحة بلغت قيمتها (0.87).

وهدفنا دراسة محمد وآخرون (2022) إلى التعرف على القيادة الريادية كمدخل لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية، ولتحقيق ذلك الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن للمؤسسة التعليمية مهما كانت إمكانياتها المادية والاقتصادية

أن تحقق وظائفها بشكل إيجابي وفعال، إلا من خلال تطبيق ممارسات القيادة الريادية، والتي تعمل على إمداد الطلاب والمعلمين والقادة بالمهارات والمعرفة اللازمة ليكونوا قادرين على تحديد الفرص، وإنتاج أفكار جديدة، وتطوير خطط الأعمال، وأن الذكاء التنافسي يعد أحد أهم الممارسات والأدوات التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات، لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن المنافسين، وتحسين فرصها في البيئة التنافسية، والاهتمام بالمستقبل والتنبؤ بتحدياته والاستعداد لها، وأن المتبع لواقع العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية يشير إلى وجود ضعف في ممارسات الذكاء التنافسي، وعليه توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير أداء العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية من خلال مدخل القيادة الريادية وتنمية ممارسات الذكاء التنافسي لديهم.

كما هدفت دراسة مغاوري (2020) إلى تحديد الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم الجامعي ودراسة خطوات استخدام الذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم الجامعي، وكذا التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، وأهم خصائصها في مؤسسات التعليم الجامعي وتحديد مجالات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في الجامعات المصرية ووضع آليات مقترحة لاستخدام الذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم الجامعي، من أجل تحقيق الميزة التنافسية بها، كما تم استخدام المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي قد تساعد في استخدام الذكاء التنافسي في مؤسسات التعليم الجامعي، ما قد يسهم في تحقيق الميزة التنافسية بها، ومن تلك الآليات ما يأتي: إنشاء وحدة للذكاء التنافسي داخل كل مؤسسة تعليمية، لها هيكل تنظيمي يتبع الإدارة العليا؛ لإمدادها بالبيانات والمعلومات الدقيقة التي تهم صناع القرار، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بفاعلية، وعلى أسس علمية ومعلوماتية سليمة، وإعداد فريق متكامل للعمل في وحدة الذكاء التنافسي، ويتكون من أفراد يتمتعون بمهارات عالية في تحليل ومعالجة البيانات، وكذلك من لهم القدرة على تقديم أفكار جديدة ورؤى مستقبلية قابلة للتنفيذ؛ ما يعزز من قدرة المؤسسة التعليمية في التعامل مع التغييرات الحادثة في بيئتها الخارجية، بدلا من اتباع الأساليب التقليدية في مواجهتها، وأن تكون لديهم خبرة عالية ومعرفة وفيرة عن البيئة الداخلية بها، وتوفير إطار قانوني يسمح بإتاحة المعلومات المهمة المتعلقة بتطوير المؤسسات التعليمية، وسهولة الوصول إليها بشكل قانوني سليم؛ بهدف تعزيز القدرة التنافسية لها.

ودراسة *Moyane, & Other* (2020) هدفت إلى تعامل المكتبات الأكاديمية العامة في جنوب إفريقيا مع بيئة المعلومات المتغيرة باستخدام الذكاء التنافسي (C) لتحقيق القدرة التنافسية. واعتمدت على الوضعية كفلسفة رئيسية، كما أدرجت عناصر نوعية لزيادة البيانات الكمية من خلال المنهج المسحي، تم إرسال الاستبيانات بالبريد الإلكتروني إلى 25 من مديري المكتبات الأكاديمية العامة في جنوب إفريقيا وتم إرجاع 17 منها، ما أدى إلى معدل استجابة 68 ٪، جرت محاولات للوصول إلى 25 شخصاً، من خلال مقابلات

هاتفية شبه منظمة، واستجاب ثمانية منهم فقط من خلال ممثلهم، ما أسفر عن معدل استجابة بنسبة 32٪. يسمح استخدام أداتين بتثليث البيانات. من الملاحظات المسجلة على عينة الدراسة أن بعض مديري المكتبات لم يردوا على الاستبيان ولا على المقابلة، وقد أوضحت النتائج أنه تم استخدام تقنيات استخبارات تنافسية مختلفة، ومع ذلك لم يتم إضفاء الطابع الرسمي على تنفيذها وكانت التنافسية مدفوعة بعوامل مختلفة، مثل التنافس في سلسلة قيمة المعلومات، والقدرة المالية المتعلقة بالميزانية، والمستفيدين، والتكنولوجيا المتطورة.

#### الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الديناميكية:

هدفت دراسة عبد الستار وجابر (2025) إلى التعرف على القدرات الديناميكية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف، وذلك من خلال عرض الأسس النظرية للقدرات الديناميكية، من حيث: الفرق بين مفهوم القدرات الديناميكية وبعض المفاهيم ذات الصلة، ونشأتها، وكذلك البناء الهيكلي لها، وأهميتها، ومكوناتها، بالإضافة إلى التعرف على النجاح الاستراتيجي من حيث ماهية، والأهمية، ومؤشرات القياس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تناولت رصد واقع استخدام القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين وعددهم (341)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات المقترحة لاستخدام القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف، تمثلت في: اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنشاء فرضيات استباقية حول الأحداث والاتجاهات المستقبلية ونماذج الأعمال الجديدة، وتوليد المعرفة الداخلية واكتساب المعرفة الخارجية ودمج كل منهما لاغتنام الفرص ومعالجة التهديدات، وتعزيز التطوير المستمر وتحقيق اللياقة التطورية، من خلال إعادة تكوين القدرات التشغيلية للمؤسسة ودمج القدرات الجديدة بالموارد والقدرات الموجودة، وإدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر إعادة تكوين القدرات التشغيلية في العمليات التشغيلية الجديدة.

كما هدفت دراسة سليمان (2025) إلى تعزيز القدرات الديناميكية بأبعادها الاستشعار – التعلم – التكامل – إعادة التشكيل – التجديد والابتكار على ضوء أبعاد الحوكمة الرقمية والتي تتمثل في: (المساءلة والمسؤولية الرقمية- الشفافية الرقمية- المشاركة الرقمية- الرقابة الإلكترونية)، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أسوان، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة قوامها (77) عضو هيئة تدريس بالكلية، بهدف تحديد درجة توافر متطلبات تعزيز القدرات الديناميكية في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية، وخلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية مدخل الحوكمة الرقمية في تعزيز القدرات الديناميكية

بكلية التربية، جامعة أسوان من وجهة نظر عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أن بعدي قدرة التكامل وقدرة إعادة التشكيل تتم ممارستهما- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة؛ حيث حصل هذان المحوران بكافة عباراتهما على متوسط حسابي قدره (2.24) يليه المحور الخاص بقدرة التجديد بمتوسط حسابي قدره (2.13) يليه المحور الخاص بقدرة التعلم بمتوسط حسابي قدره (1.90) وأخيراً بدرجة ضعيفة المحور الخاص بقدرة الاستشعار بمتوسط حسابي قدره (1.63).

ودراسة حمد والحوي (2024) هدفت إلى تقصي درجة توفر القدرات الديناميكية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الأساسية استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (298) من ذوي المناصب الإدارية في (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، وجامعة فلسطين) اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لمستوى الأداء المتميز والقدرات الديناميكية في الجامعات الفلسطينية متوسطة، وبلغت الدرجة الكلية لمحور الأداء المتميز (67.37%)، والدرجة الكلية لمحور القدرات الديناميكية (65.73%)، وحصل بعد سرعة الاستجابة واستثمار الفرص على المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة أيضاً (68.16%)، فيما حصل بعد التخطيط وإدارة العمليات على المرتبة الثانية بدرجة تقدير متوسطة (67.55%) وجاء بعد الجودة ومعايير قياس الأداء بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة (66.22%)، وتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة (0.765) ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية للقدرات الديناميكية ودرجة تقديرهم لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية.

وهدف دراسة فضلي وآخرون (2023) إلى بيان أثر القدرات الديناميكية في تحسين أداء المنظمات التعليمية في جامعة بغداد، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع البحث بكلية الهندسة (رئاسة الجامعة وأقسامها وموظفيها) سحبت منه عينه بواقع (165)، توصلت الدراسة إلى أن استخدام القدرات الديناميكية طورت في تحسين الأداء الجامعي، من خلال تطوير وتدريب العاملين وتحسين قدرات التعلم لديهم والتنسيق فيما بين الوظائف والواجبات الملقاة على عاتقهم، وبالتالي فقد أوصى أنه توجب على قياداتها العليا فيما أن تستثمر المستويات العالية لقدرات كوادرها، وذلك بمنحهم استقلالية في أداء واجباتهم وممارسة نشاطاتهم.

فيما دراسة Markovich, Raban & Efrat (2022) هدفت إلى تقييم كيفية تفاعل مصادر المعلومات القائمة على الويب والمصادر البشرية للمعلومات ومساهمتها في تطوير القدرات الديناميكية (الاستشعار، الاغتنام، إعادة التشكيل)، واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط من خلال دراستين: الأولى نوعية باستخدام مقابلات متعمقة مع 12 مديراً تنفيذياً، والثانية كمية باستخدام استبيان إلكتروني تم تطبيقه على عينة من 139 مديراً تنفيذياً في الشركات الإسرائيلية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام

مصادر المعلومات البشرية ومصادر الويب يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتعزيز قدرة الاستشعار، وأن قدرة الاستشعار تتوسط تأثير كل من مصادر المعلومات البشرية ومصادر الويب على قدرتي الاغتنام وإعادة التشكيل، ما يؤكد الدور المحوري للاستشعار في تحويل المعلومات إلى ميزة تنافسية.

وهدفت دراسة اللهيبي والعلي (2022) إلى التعرف على مدى توافر القدرات الديناميكية بأبعادها المتمثلة ب (قدرات الاستشعار، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، قدرات إعادة التكوين) في المنظمات المبحوثة، وتم اعتماد البرنامج الإحصائي (spss) لغرض تحليل البيانات ذات العلاقة بالميدان المبحوث، وتم توزيع (١٠٠) استمارة استبانة على عينة قصدية من القيادات الإدارية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية، استرجعت (٨٥) استمارة منها، وفي ضوء النتائج الإحصائية تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها (حققت إجابات المبحوثين بنسبة جيد جدا حول توافر القدرات الديناميكية في المنظمات المبحوثة وهذا يفسر أن المنظمات المبحوثة تعمل على مراجعة بيئته باستمرار، من أجل إعادة تشكيل مواردها وفق استشعارها للتغيرات الحاصلة فيها بالوقت المناسب)، وقد تم تقديم عدد من التوصيات المتوافقة مع تلك الاستنتاجات.

ودراسة إبراهيم ومحمد (2021) هدفت إلى الكشف عن واقع كل من القدرات الديناميكية وقدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وذلك للتوصل إلى نموذج يفسر العلاقات السببية بين متغيرات البحث (قدرات إدارة المعرفة - القدرات الديناميكية - سلوكيات العمل الابتكاري) بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وفقا للنموذج المقترح في الدراسة الحالية، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة لقياس كل من القدرات الديناميكية وقدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري بجامعة جنوب الوادي، وتكونت عينة الدراسة من (219) من قيادات جامعة جنوب الوادي (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام)، وأعضاء كل من وحدة الجودة والتخطيط الاستراتيجي والخدمات التكنولوجية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: جاءت القدرات الديناميكية للجامعة بدرجة متوسطة (2.64)، كما جاءت قدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة (2.68)، ومجالات القدرة على المعرفة بدرجة متوسطة (2.54)، وقدرات عمليات إدارة المعرفة بدرجة (2.58)، كما جاءت سلوكيات العمل الابتكاري بدرجة متوسطة (2.83)، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن المسار من قدرات إدارة المعرفة إلى القدرات الديناميكية للجامعة = 0.545 وهو دال عند مستوى (٠,٠١)، أي أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجابيا في القدرات الديناميكية للجامعة، وأن المسار من القدرات الديناميكية للجامعة إلى سلوكيات العمل الابتكاري = 1.07 وهو دال عند مستوى (0.01)، أي أن القدرات الديناميكية للجامعة تؤثر إيجابيا في سلوكيات العمل الابتكاري، أن المسار من قدرات إدارة المعرفة إلى سلوك العمل الابتكاري = 0.150 وهو دال عند مستوى (0.01)، أي أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجابيا في سلوكيات العمل الابتكاري، ويكون التأثير غير المباشر

للقدرة إدارة المعرفة على سلوكيات العمل الابتكاري في حالة توسط القدرات الديناميكية للجامعة =  $0.107 \times 0.545 = 0.058$ ، وهذا يعني أنه يوجد تأثير غير مباشر من قدرات إدارة المعرفة في سلوكيات العمل الابتكاري مروراً بالقدرات الديناميكية للجامعة، وتم وضع نموذج سببي يفسر هذه العلاقات.

وهدفت دراسة الغول (2021) إلى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، تكونت عينة الدراسة من (317) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية والمسار الأكاديمي، وأظهرت أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المنهج الوصفي والارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة، والاهتمام بمتغيري الذكاء التنافسي (كالزهراني والعفيص 2024، وجرجس 2024) والقدرات الديناميكية (كعبدالستار وجابر 2025، وحمد والحولي 2024) في سياق المؤسسات التعليمية، تختلف الدراسة الحالية في كونها تجمع بين المتغيرين في دراسة ارتباطية واحدة داخل مدارس التعليم العام بمدينة أمها، وهي منطقة ومرحلة تعليمية لم تحظ بالدراسة الكافية سابقاً، إذ ركزت الدراسات السابقة على قطاعات أخرى كالتعليم الجامعي (نوح 2024، والزايد 2023) أو الأهلي (الزهراني والعفيص 2024) أو الفني (عبدالستار 2025)، كما تتميز الدراسة باتجاه العلاقة المقترحة (تأثير الذكاء التنافسي في تعزيز القدرات الديناميكية) في سياق نتائج متباينة سابقاً (فمنها ما أظهر ضعفاً في التطبيق كدراسة جرجس 2024، ومنها ما أظهر درجة كبيرة كدراسة الزهراني 2024)، ما يعزز الحاجة إلى الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية وتقديم أدلة جديدة من بيئة مختلفة.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي فهو "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات

المستقبلية الخاصة بها" (يونس والعسولي، 2020م، ص38)، وهو الملائم لوصف واقع تطبيق الذكاء التنافسي لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها وقياس مستوى توافر القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها والكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي وتعزيز القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

اقتصرت على عينة عشوائية (110) من المدرء والمديرات في مدارس التعليم العام في مدينة أمها

جدول (1)

توصيف عينة الدراسة

النسبة	العدد		
21.8 %	24	ذكر	الجنس
78.2 %	86	أنثى	
100 %	110	الإجمالي	
43.6 %	48	المرحلة الابتدائية	العمر
39.1 %	43	المرحلة المتوسطة	
17.3 %	19	المرحلة الثانوية	
100 %	110	الإجمالي	
50%	78	بكالوريوس	المؤهل العلمي
17.3 %	19	ماجستير	
11.8 %	13	دكتوراه	
100 %	110	الإجمالي	
17.3 %	19	أقل من 5 سنوات	الخبرات العملية
12.7%	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
70.0%	77	أكثر من 10 سنوات	
100 %	110	الإجمالي	

أظهرت النتائج أن نسبة المديرات بلغت (78.2%)، في حين بلغت نسبة المدرء (21.8%) كما تبين أن (50%) من أفراد عينة البحث يحملون درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة حملة الماجستير (17.3%)، في حين وصلت نسبة حملة الدكتوراه إلى (11.8%).

وأوضحت نتائج العينة كذلك أن (70%) من المشاركين يمتلكون خبرة تزيد على عشر سنوات، في حين بلغت نسبة ذوي الخبرة التي تقل عن خمس سنوات (17.3%)

## ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة حول واقع تطبيق الذكاء التنافسي لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها ومستوى توافر القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها وطبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي وتعزيز القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها، وتم بناء الاستبانة وفق خطوات وإجراءات ومعايير وشروط منهجية البحث العلمي، المعروفة في بناء وتصميم أداة الدراسة وبالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً).

إجراءات صدق الأداة وثباتها:

**الصدق الظاهري:** تم اتباع أسلوب صدق المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة لمعرفة مدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعات السعودية، وتم تعديلها في ضوء مقترحاتهم، ومن ثم وضعها في صورتها النهائية وتطبيقها على عينة الدراسة.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه كما يوضح نتائجها الجدول الآتي:

جدول رقم (3)

معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه لأبعاد الذكاء التنافسي

ذكاء التسوق	ذكاء الأعمال	ذكاء التسويق	الذكاء التكنولوجي	ذكاء الزبون
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
م	م	م	م	م
1	1	1	1	1
**0.734	**0.789	**0.690	**0.672	**0.779
2	2	2	2	2
**0.787	**0.776	**0.726	**0.696	**0.670
3	3	3	3	3
**0.740	**0.765	**0.598	**0.740	**0.582

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.582) و(0.789)، وتشير هذه القيم إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين فقرات كل بعد والدرجة الكلية لذلك البعد، ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ما يعني أن كل فقرة تسهم بشكل جوهري في قياس البعد المخصصة له، وأن الأداة تتمتع بدرجة عالية من التجانس والاتساق الداخلي، وبالتالي يمكن الوثوق بها في قياس أبعاد الذكاء التنافسي لدى عينة الدراسة.

جدول رقم (4)

معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لأبعاد القدرات الديناميكية

القدرة على التشكيل والتكيف	القدرة على اقتناص واغتنام الفرص	قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات
م	م	م
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
**0.562	**0.673	**0.718
1	1	1
**0.655	**0.647	**0.815
2	2	2
**0.733	**0.691	**0.703
3	3	3

يتضح من الجدول رقم (4) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.562) و(0.733)، وتشير هذه القيم إلى وجود ارتباط موجب وقوي إلى متوسط بين فقرات كل بعد والدرجة الكلية لذلك البعد، ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وأن كل فقرة تسهم بشكل جوهري في قياس البعد المخصصة له، وأن الأداة تتمتع بدرجة عالية من التجانس والاتساق الداخلي، وبالتالي يمكن الوثوق بها في قياس أبعاد القدرات الديناميكية لدى عينة الدراسة. ثبات الأداة: وللتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ثم تم تفريغ البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (5):  
جدول رقم (5)

معاملات حساب ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	أبعاد الذكاء التنافسي:	15	0.914
2	أبعاد القدرات الديناميكية	12	0.934
	معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل	27	0.955

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة جاءت على النحو الآتي: (0.914) و(0.934) وبلغت جميع فقرات الاستبانة (0.955) وهو معامل ثبات مرتفع.

#### رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية المناسبة والتي منها:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي للتعرف على الخصائص الخاصة بالمتغيرات وتحديد استجاباتهم تجاه العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري "standard deviation" للتعرف على مدى انحراف إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات الأداة عن متوسطها الحسابي، ولكل عبارة من عباراتها عن متوسطها الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات للمحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول الذي ينص على (ما واقع تطبيق الذكاء التنافسي لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أهبها؟) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل بعد، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الذكاء التنافسي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	التقدير
1	ذكاء التسوق	4.3182	0.50104	1	مرتفع جداً
2	ذكاء الأعمال	4.263	0.612	2	مرتفع جداً
3	ذكاء التسويق	4.218	0.557	4	مرتفع جداً
4	الذكاء التكنولوجي	4.227	0.573	3	مرتفع جداً
5	ذكاء الزبون	4.163	0.6248	5	مرتفع
	المتوسط العام للأداة	4.238	0.5736		مرتفع جداً

بلغ المتوسط العام للذكاء التنافسي (4.238) بتقدير مرتفع جداً، وهو مستوى يُعزى إلى دعم وزارة التعليم للتحويل الرقمي والتنافس على مؤشرات التميز في ضوء رؤية 2030، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني والعميص (2024) التي أظهرت درجة كبيرة جداً، ودراسة الزايد والشرفي (2023) التي أكدت ممارسة كبيرة، بينما تختلف مع دراسة الزهراني (2022) وجرجس وآخرون (2024) ونوح (2024) التي

أظهرت مستويات منخفضة أو متوسطة لاختلاف السياق، وقد جاء ترتيب الأبعاد على النحو الآتي: ذكاء التسوق أولاً (4.3182) يُعزى لمتابعة التوجهات الوزارية كممارسة يومية أساسية، ثم ذكاء الأعمال ثانياً (4.263) لاعتماد القادة على تحليل البيانات المدرسية، ثم الذكاء التكنولوجي ثالثاً (4.227) بفضل التحول الرقمي واستخدام منصات نور ومدرستي، ثم ذكاء التسويق رابعاً (4.218) لرصد مبادرات المدارس الرائدة مع صعوبة نسبية في تحليل الاستراتيجيات، وأخيراً ذكاء الزبون خامساً (4.163) لتركيز القادة التقليدي على أولياء الأمور والطلاب، مقابل اهتمام أقل بتحليل احتياجات المعلمين، وهو ما يتسق مع دراسة محمد وآخرون (2022) التي أشارت إلى ضعف ممارسات الذكاء التنافسي تجاه العاملين، ومع توصيات مغاوري (2020) بأهمية إعداد فرق متكاملة لتحليل احتياجات جميع المستفيدين.

نتائج البعد الأول: ذكاء التسوق ومناقشتها وتفسيرها:

جدول (7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد الأول ذكاء التسوق حسب استجابات عينة الدراسة

السؤال	ت	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
يتم متابعة التوجهات الحديثة لوزارة التعليم للتغيرات المستقبلية.	ت	50	59	0	1	0	4.43	0,550	1	مرتفع جداً
ترصد التغيرات في احتياجات سوق العمل لضمان توجيه طلاب المدرسة نحو المهارات المستقبلية المطلوبة.	م	24	81	0	4	1	4.116	0.659	3	مرتفع
تجمع معلومات دقيقة عن احتياجات وتوقعات أولياء الأمور في مجتمعنا.	ت	34	70	0	6	0	4.200	0.701	2	مرتفع
							4.3182	.50104		مرتفع جداً

أظهرت نتائج الجدول أن واقع تطبيق ذكاء التسوق لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها بمتوسط حسابي بلغ (4.3182) وانحراف معياري (0.50104)، وهو مستوى مرتفع جداً، يُعزى إلى الاهتمام المتزايد الذي توليه وزارة التعليم السعودية لتطوير العملية التعليمية في ضوء رؤية 2030، وإدراك القادة التربويين لأهمية جمع المعلومات عن البيئة المحيطة، ويتفق هذا المستوى مع دراسة الزهراني والعفيص

(2024) التي أكدت درجة توافر كبيرة جداً للذكاء التنافسي، ودراسة الزايدي والشريف (2023) التي أظهرت ممارسة بدرجة كبيرة، وقد احتلت الفقرة الأولى "متابعة التوجهات الحديثة لوزارة التعليم" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.550)، ويُعزى ذلك إلى أن وزارة التعليم تمثل المصدر الرئيس للتوجيه والإشراف، ما يجعل متابعة توجهاتها أولوية قصوى لضمان الامتثال للمعايير الوزارية، وجاءت الفقرة الثانية "جمع معلومات دقيقة عن احتياجات أولياء الأمور" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.200) وانحراف (0.701)، ويُعزى ذلك إلى كون أولياء الأمور طرفاً أساسياً في العملية التعليمية ورضاهم مؤشراً مهماً على نجاح المدرسة، بينما جاءت الفقرة الثالثة "رصد التغيرات في احتياجات سوق العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.116) وانحراف (0.659)، ويُعزى هذا الترتيب إلى أن قادة المدارس لا يرون أنفسهم مسؤولين مباشرة عن متابعة سوق العمل، إذ تعد تقليدياً من اختصاص التعليم العالي والتدريب المهني، إضافة لانشغالهم بالتفاصيل اليومية للإدارة المدرسية، ورغم ذلك يبقى المتوسط مؤشراً إيجابياً على وعيمهم المتزايد بأهمية ربط مخرجات التعليم بمتطلبات سوق العمل تماشياً مع رؤية 2030.

نتائج البعد الثاني: ذكاء الأعمال ومناقشتها وتفسيرها:

جدول (8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد الثاني ذكاء الأعمال حسب استجابات عينة الدراسة

السؤال	ت	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
يتم الاعتماد على الأنظمة التقنية المحدثة (مثل نور، منصة مدرستي) لاستخراج مؤشرات دقيقة تدعم قراراتي القيادية.	ت	41	63	0	3	3	4.23	0.623	3	مرتفع جداً
تحلل البيانات المدرسية دورياً لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي للمدرسة.	م	37.3	57.3	0	2.7	2.7	4.236	0.589	2	مرتفع جداً
يتم تنقية المعلومات الواردة للمدرسة وتوظيفها بما يرفع كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية	ت	35	72	0	0	2	4.290	0.564	1	مرتفع جداً
							4.263	0.612		مرتفع جداً
										البعد ككل

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعده ذكاء الأعمال بلغ (4.263) بانحراف معياري (0.612)، وهو مستوى مرتفع جداً، يُعزى إلى وعي القادة بأهمية تحليل البيانات وتوظيف المعلومات في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية، واتساقاً مع توجه وزارة التعليم نحو الرقمنة والتحول الرقمي في ظل رؤية 2030. وقد احتلت الفقرة الأولى "يتم تنقية المعلومات الواردة للمدرسة وتوظيفها بما يرفع كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.290) وانحراف معياري (0.564)، ويُعزى ذلك إلى أن تنقية المعلومات وتوظيفها يمثلان جوهر عمليات الذكاء التنافسي، حيث يدرك القادة أن كثافة المعلومات دون معالجتها لا تفيد في تحسين الأداء، ما يجعلهم يولون اهتماماً أكبر لهذه الممارسة، وجاءت الفقرة الثانية "تحلل البيانات المدرسية دورياً لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المؤسسي للمدرسة" بمتوسط (4.236) وانحراف (0.589)، ويُعزى ذلك إلى أن التحليل الدوري للبيانات يمثل ممارسة راسخة في العمل المدرسي، حيث تُستخدم نتائج التحليل في التخطيط للتحسين ورفع التقارير للجهات العليا، بينما جاءت الفقرة الثالثة "يتم الاعتماد على الأنظمة التقنية المحدثة (مثل نور، منصة مدرستي) لاستخراج مؤشرات دقيقة تدعم قراراتي القيادية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.23) وانحراف (0.623)، ويُعزى هذا الترتيب (رغم كونه مرتفعاً) إلى أن بعض القادة قد يواجهون تحديات تقنية أو تدريبية في الاستخدام الأمثل لهذه الأنظمة، أو أن هذه الأنظمة قد لا توفر كافة المؤشرات التي يحتاجونها بدقة، إضافة إلى أن الاعتماد على الأنظمة التقنية يتطلب بنية تحتية وكفاءات رقمية، قد لا تكون متوفرة بنفس المستوى لدى جميع القادة، وتتفق هذه النتائج إجمالاً مع دراسة نوح (2024) التي أظهرت أن بعد تحليل المعلومات جاء بدرجة متوسطة، ومع دراسة الزايدي والشريفي (2023) التي أشارت إلى أن بعد تحليل المعلومات حل أخيراً بين الأبعاد بدرجة متوسطة، ما يعكس تحدياً مستمراً في جوانب التحليل المتقدم رغم المستوى المرتفع للممارسات الأساسية.

نتائج البعد الثالث: ذكاء التسويق ومناقشتها وتفسيرها:

### جدول (9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ل فقرات البعد الثالث ذكاء التسويق حسب استجابات عينة

#### الدراسة

السؤال	ت	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
يتم الاهتمام برصد المبادرات والأنشطة التي تنفذها المدارس الرائدة في المنطقة للاستفادة منها في تطوير خطتي	ت	31	76	0	2	1	4.216	0,626	1	مرتفع جداً

الذكاء التنافسي وعلاقته بتعزيز القدرات الديناميكية لدى قادة

مدارس التعليم العام بمدينة أمها

السؤال	ت	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
التشغيلية.										
تحلل الاستراتيجيات التي تتبعها المدارس المتميزة لجذب المواهب من المعلمين والطلاب وتنميتها.	ت	28	78	0	4	0				
يعمل على بناء خطط تنافسية فعالة تضمن مدرستي مكانا بارزا في التميز التعليمي.	م	25.5	70.9	0	3.6	0	4.181	0.608	3	مرتفع
	ت	33	73	0	3	1				
	م	30.0	66.4	0	2.7	0.9	4.216	0.668	2	مرتفع جداً
							4.218	0.557		مرتفع جداً

البعد ككل

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعد ذكاء التسويق بلغ (4.218) بانحراف معياري (0.557)، وهو مستوى مرتفع جداً، يُعزى إلى إدراك القادة التربويين بأهمية التعلم من المدارس الرائدة والمنافسة في مجال التميز التعليمي، خاصة في ظل توجهات وزارة التعليم نحو تعزيز التنافسية الإيجابية بين المدارس، وتحقيق مؤشرات الأداء المرتفعة في ضوء رؤية 2030، وقد احتلت الفقرة الأولى "يتم الاهتمام برصد المبادرات والأنشطة التي تنفذها المدارس الرائدة في المنطقة، للاستفادة منها في تطوير خطتي التشغيلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.216) وانحراف معياري (0.626)، ويُعزى ذلك إلى أن رصد المبادرات والأنشطة يمثل أسلوباً عملياً ومباشراً للتعلم من الآخرين، حيث يطلع القادة على تجارب ناجحة، يمكن تكيفها وتطبيقها في مدارسهم بأقل جهد وتكلفة، كما أن هذا الرصد لا يتطلب عمليات تحليل معقدة، ما يسهل ممارسته، وجاءت الفقرة الثانية "يعمل على بناء خطط تنافسية فعالة تضمن مدرستي مكاناً بارزاً في التميز التعليمي" بمتوسط (4.216) وانحراف (0.668) (بالتساوي مع الأولى في المتوسط تقريباً)، ويُعزى ذلك إلى أن بناء الخطط التنافسية يمثل جزءاً أساسياً من مسؤوليات القيادة المدرسية، حيث تسعى المدارس بشكل دائم لتحقيق مراكز متقدمة في مؤشرات الأداء والتصنيفات التعليمية، بينما جاءت الفقرة الثالثة "تحلل الاستراتيجيات التي تتبعها المدارس المتميزة لجذب المواهب من المعلمين والطلاب وتنميتها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.181) وانحراف (0.608)، ويُعزى هذا الترتيب (رغم كونه مرتفعاً) إلى أن تحليل استراتيجيات جذب المواهب وتنميتها يتطلب عمقاً تحليلياً أكبر وفهماً دقيقاً للسياقات التنظيمية للمدارس المتميزة، كما أن قضايا المواهب (جذب المعلمين المتميزين ورعاية الطلاب الموهوبين) قد

لا تشكل أولوية قصوى لدى بعض القادة، مقارنة بالمهام التشغيلية اليومية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الزهراني والعفيس (2024) التي أكدت وجود فروق في ممارسات الذكاء التنافسي باختلاف المرحلة الدراسية، ومع دراسة جرجس وآخرون (2024) التي أشارت إلى ضعف تفعيل قنوات التواصل مع المدارس المنافسة، ما يجعل المستوى المرتفع لرصد المبادرات في الدراسة الحالية مؤشراً إيجابياً على تحسن هذه الممارسات في سياق مدارس أربها مقارنة بدراسات سابقة.

نتائج البعد الرابع: الذكاء التكنولوجي ومناقشتها وتفسيرها:

### جدول (10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع الذكاء التكنولوجي حسب استجابات عينة الدراسة

السؤال	ت	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
يتم متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي) ومدى إمكانية توظيفها في تحسين أداء المدرسة.	ت	31	76	0	3	0	4.227	0,585	1	مرتفع جداً
تستخدم الأدوات التقنية المتقدمة لجمع البيانات وتحليلها بما يضمن سرعة الاستجابة ودقتها للمتغيرات.	ت	34	69	0	6	1	4.172	0,764	3	مرتفع
يتم العمل على استثمار التكنولوجيا في أتمتة العمليات المدرسية لتقليل القدرة التكيف مع التغيرات.	م	30.0	66.4	0	3.6	0	4.227	0,630	2	مرتفع جداً
<b>البعد ككل</b>										
							4.227	0,573		مرتفع جداً

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعده الذكاء التكنولوجي بلغ (4.227) بانحراف معياري (0.573)، وهو مستوى مرتفع جداً، يُعزى إلى التوجه المتسارع نحو التحول الرقمي في التعليم السعودي، خاصة بعد جائحة كورونا التي أسهمت في تسريع تبني التقنيات التعليمية، والدعم الكبير الذي توفره وزارة التعليم، من خلال منصات رقمية متطورة (مثل منصة مدرستي ونظام نور)، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030 في بناء مجتمع رقمي معرفي، وقد احتلت الفقرة الأولى "يتم متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي) ومدى إمكانية توظيفها في تحسين أداء المدرسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.227) وانحراف معياري (0.585)، ويُعزى ذلك إلى الوعي المتزايد لدى القادة بأهمية مواكبة التطورات التكنولوجية، والاهتمام الذي تثيره تقنيات الذكاء الاصطناعي في الأوساط التربوية، إضافة إلى أن المتابعة تتطلب جهداً أقل من التطبيق الفعلي، ما يجعلها ممارسة أكثر انتشاراً، وجاءت الفقرة الثانية "يتم العمل على استثمار التكنولوجيا في أتمتة العمليات المدرسية لتقليل الوقت والجهد المبذول في المهام الروتينية" بمتوسط (4.227) وانحراف (0.630) (بالتساوي مع الأولى في المتوسط)، ويُعزى ذلك إلى الفوائد المباشرة والواضحة لأتمتة العمليات، مثل توفير الوقت والجهد، وتقليل الأخطاء البشرية، وزيادة الإنتاجية، ما يجعل القادة يقبلون على هذه الممارسات لتحسين كفاءة العمل اليومي، بينما جاءت الفقرة الثالثة "تستخدم الأدوات التقنية المتقدمة لجمع البيانات وتحليلها بما يضمن سرعة الاستجابة للمتغيرات ودقتها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.172) وانحراف (0.764)، ويُعزى هذا الترتيب (رغم كونه مرتفعاً) إلى أن استخدام الأدوات التقنية المتقدمة في جمع البيانات وتحليلها يتطلب تكاليف مادية أعلى، ومهارات تقنية متخصصة، قد لا تتوفر لدى جميع القادة، إضافة إلى أن بعض المدارس قد لا تمتلك البنية التحتية التقنية الكافية، كما أن الاستجابة السريعة للمتغيرات تتطلب تكاملاً بين الأنظمة والكوادر البشرية قد لا يكون متحققاً بالدرجة المثل. وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة جرجس وآخرون (2024) التي أشارت إلى ضعف استخدام المدارس الخاصة للأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة في تخزين البيانات والمعلومات، وضعف استخدام وسائل الأمان الإلكترونية، ما يعني أن الدراسة الحالية تُظهر تحسناً ملحوظاً في هذا الجانب في مدارس أهما، كما تتفق مع دراسة مغاوري (2020) التي أوصت بتوفير إطار قانوني وتقني، يسمح بإتاحة المعلومات وتطوير البنية التحتية التكنولوجية.

نتائج البعد الخامس: ذكاء الزبون ومناقشتها وتفسيرها:

جدول (11)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للبعد الخامس ذكاء الزبون حسب استجابات عينة الدراسة

السؤال	ت	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
تحلل استطلاعات	ت	29	76	0	4	1	4.163	0,684	1	مرتفع

السؤال	ت	مرتفعة جدا	مرتفعة متوسطة	منخفضة جدا	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
الرأي الخاص بأولياء الأمور لفهم توقعاتهم المستقبلية من المدرسة.	م	26.4	69.1	0	3.6	0.9			
يتم دراسة الاحتياجات التدريبية والمهنية للمعلمين لتوفير بيئة عمل محفزة تطلعاتهم.	ت	32	73	0	3	2			
يتم العمل على تطوير الخدمات التعليمية والأنشطة اللاصفية بناءً على ميول الطلاب واحتياجاتهم المتجددة.	م	29.1	66.4	0	2.7	1.8	4.081	3	مرتفع
يتم العمل على تطوير الخدمات التعليمية والأنشطة اللاصفية بناءً على ميول الطلاب واحتياجاتهم المتجددة.	ت	29	76	0	4	1			
أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعدها ذكاء الزبون (المستفيد) بلغ (4.163) بانحراف معياري (0.6248)، وهو مستوى مرتفع، يُعزى إلى إدراك القادة التربويين بأهمية فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية (أولياء الأمور، الطلاب، المعلمين) باعتبارهم محور الاهتمام في الرؤية الحديثة للتعليم، والتي تتبنى مفهوم "العميل" في الخدمة التعليمية، خاصة في ظل توجهات رؤية 2030 نحو رفع جودة الحياة وتحسين تجربة المستفيدين. وقد احتلت الفقرة الأولى "تحليل استطلاعات الرأي الخاصة بأولياء الأمور لفهم توقعاتهم المستقبلية من المدرسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.163) وانحراف معياري (0.684)، ويُعزى ذلك إلى أن استطلاعات الرأي تمثل أداة منهجية سهلة التطبيق ومنخفضة التكلفة، كما أن أولياء الأمور يُعدون الجهة الأكثر تفاعلاً مع المدرسة والأكثر تعبيراً عن آرائهم،	م	26.4	69.1	0	3.6	0.9	4.163	2	مرتفع
<b>البعد ككل</b>									
						4.163	0.6248		مرتفع

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعدها ذكاء الزبون (المستفيد) بلغ (4.163) بانحراف معياري (0.6248)، وهو مستوى مرتفع، يُعزى إلى إدراك القادة التربويين بأهمية فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية (أولياء الأمور، الطلاب، المعلمين) باعتبارهم محور الاهتمام في الرؤية الحديثة للتعليم، والتي تتبنى مفهوم "العميل" في الخدمة التعليمية، خاصة في ظل توجهات رؤية 2030 نحو رفع جودة الحياة وتحسين تجربة المستفيدين. وقد احتلت الفقرة الأولى "تحليل استطلاعات الرأي الخاصة بأولياء الأمور لفهم توقعاتهم المستقبلية من المدرسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.163) وانحراف معياري (0.684)، ويُعزى ذلك إلى أن استطلاعات الرأي تمثل أداة منهجية سهلة التطبيق ومنخفضة التكلفة، كما أن أولياء الأمور يُعدون الجهة الأكثر تفاعلاً مع المدرسة والأكثر تعبيراً عن آرائهم،

إضافة إلى أن وزارة التعليم تشجع المدارس على قياس رضا أولياء الأمور بشكل دوري كأحد مؤشرات الأداء الرئيسية، وجاءت الفقرة الثانية "يتم العمل على تطوير الخدمات التعليمية والأنشطة اللاصفية بناءً على ميول الطلاب واحتياجاتهم المتجددة" بمتوسط (4.163) وانحراف (0.684) (بالتساوي مع الأولى في المتوسط)، ويُعزى ذلك إلى الاهتمام المتزايد بمركزية الطالب في العملية التعليمية، والتحول من التعليم التقليدي القائم على المعلم إلى التعليم القائم على المتعلم، كما أن الأنشطة اللاصفية أصبحت مجالاً للتميز والتنافس بين المدارس، ما يدفع القادة لتطويرها بما يتناسب مع ميول الطلاب، بينما جاءت الفقرة الثالثة "يتم دراسة الاحتياجات التدريبية والمهنية للمعلمين لتوفير بيئة عمل محفزة تلي تطلعاتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.081) وانحراف (0.731)، ويُعزى هذا الترتيب (رغم كونه مرتفعاً) إلى أن التركيز التقليدي في المدارس ينصب على الطالب وأولياء الأمور كمستفيدين رئيسين، بينما يُنظر أحياناً إلى المعلمين كمقدمي خدمة أكثر من كونهم مستفيدين، كما أن دراسة الاحتياجات التدريبية والمهنية تتطلب عمليات تنظيمية وتكاليف مالية وبشرية قد لا تكون متاحة بنفس الدرجة، إضافة إلى أن بعض القادة قد لا يمتلكون الأدوات المنهجية الكافية لتحليل هذه الاحتياجات بدقة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمد وآخرون (2022) التي أشارت إلى ضعف ممارسات الذكاء التنافسي لدى العاملين بالمعاهد الأزهرية، ما يجعل الاهتمام بالمعلمين في الدراسة الحالية مجالاً للتطوير، كما تتفق مع توصيات دراسة مغاوري (2020) بضرورة إعداد فرق متكاملة للذكاء التنافسي، تتمتع بمهارات تحليلية عالية، وهو ما قد ينطبق على الحاجة لتطوير قدرات القادة في تحليل احتياجات المعلمين المهنية.

السؤال الثاني: نتائج السؤال الثاني الذي ينص على (ما مستوى توافر القدرات الديناميكية

لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أسيوط؟

للإجابة عن هذا السؤال والتحقق منه تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابة عينة الدراسة

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القدرات

الديناميكية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	التقدير
1	قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات.	4.10	0.733	1	مرتفع
2	القدرة على اقتناص الفرص واغتنامها.	4.168	0.6217	2	مرتفع
3	القدرة على التشكيل والتكيف.	4.227	0.609	4	مرتفع جداً
	المتوسط العام للأداة	4.165	0.6546		مرتفع

بلغ المتوسط العام للقدرات الديناميكية (4.165) بتقدير مرتفع، ويُعزى ذلك إلى الاهتمام المتزايد بتطوير القيادة المدرسية في السعودية، والبرامج التدريبية المستمرة، والدعم المؤسسي لتعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة للمتغيرات في ضوء رؤية 2030. وقد جاء ترتيب الأبعاد على النحو الآتي: الأول: قدرة التشكيل والتكيف (4.227 - مرتفع جداً)، ويُعزى ذلك إلى ما أثبتته جائحة كورونا من أهمية تعديل الخطط التشغيلية بسرعة، ما جعل القادة يطورون مرونة عالية في هذا الجانب؛ والثاني: القدرة على اقتناص الفرص (4.168 - مرتفع)، ويُعزى إلى وعي القادة بأهمية الاستباقية والاستجابة السريعة للتحديات التقنية؛ والثالث: قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات (4.10 - مرتفع)، ويُعزى إلى أن اكتشاف الفجوات يمثل أولوية قصوى، لكن رصد الفرص التطويرية المفاجئة قد يكون الأقل ممارسة؛ بسبب متطلبات اليقظة المستمرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمد والحوي (2024) التي أظهرت مستوى متوسطاً للقدرات الديناميكية (65.73%)، ومع دراسة عبدالستار وجابر (2025) التي أكدت أهمية إعادة تكوين القدرات التشغيلية، وتختلف مع دراسة سليمان (2025) التي أظهرت أن قدرة الاستشعار جاءت بدرجة ضعيفة (1.63)، ما يعكس تفوق مدارس أهما في هذا الجانب، مقارنة بكلية التربية بجامعة أسوان، ومع دراسة إبراهيم ومحمد (2021) التي أظهرت مستوى متوسطاً (2.64)، ما يؤكد تحسن مستوى القدرات الديناميكية في السياق السعودي لمدارس التعليم العام.

نتائج البعد الأول: قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات ومناقشتها وتفسيرها:

جدول (13)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقدرة الاستشعار ورصد المتغيرات حسب استجابات عينة الدراسة

السؤال	ت	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
يتم اكتشاف الفجوات في الأداء التعليمي والمدرسي قبل أن تتفاقم وتحتاج لتدخل كبير.	ت	35	11	0	4	0	4.245	.638	1	مرتفع جداً
ترصد التطويرية التي تظهر فجأة في الميدان التربوي.	ت	23	82	0	4	1	4.109	.654	4	مرتفع
يتم تشجيع المعلمين على تقديم تقارير دورية حول	ت	28	79	0	2	1	4.190	.613	2	مرتفع
	م	31.8	64.5	0	3.6	0				
	م	20.9	74.5	0	3.6	0.9				
	م	26.5	71.8	0	1.8	0.9				

السؤال	ت	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
التحديات التقنية التي تواجههم.	ت	26	28	0	4	2				
يخصص وقتا كافيا مع فريق العمل لمناقشة السيناريوهات المستقبلية للمدرسة.	م	23.6	70.9	0	3.6	1.8	4.17	.641	3	مرتفع
<b>البعد ككل</b>										
							4.10	.733		مرتفع

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعده قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات بلغ (4.10) من أصل (5.00) بانحراف معياري (0.733)، وهو مستوى مرتفع، يُعزى إلى وعي القادة التربويين بأهمية الاكتشاف المبكر للفجوات الأدائية والتربوية قبل تفاقمها، والدعم المؤسسي الذي توفره وزارة التعليم عبر أنظمة الإنذار المبكر ومؤشرات الأداء الدورية، وقد احتلت الفقرة الأولى "يتم اكتشاف الفجوات في الأداء التعليمي والمدرسي قبل أن تتفاقم وتحتاج لتدخل كبير" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.245) وانحراف معياري (0.638)، ويُعزى ذلك إلى أن اكتشاف الفجوات يمثل أولوية قصوى للقادة، لتجنب المشكلات الكبيرة التي قد تؤثر على سمعة المدرسة ومخرجاتها، كما أن أنظمة التقارير الدورية ومؤشرات قياس الأداء تساعد في ذلك، وجاءت الفقرة الثانية "يتم تشجيع المعلمين على تقديم تقارير دورية حول التحديات التقنية التي تواجههم" بمتوسط (4.190) وانحراف (0.613)، ويُعزى ذلك إلى أن المعلمين هم خط المواجهة المباشر مع التحديات التقنية، وتشجيعهم على الإبلاغ يعزز من قدرة القادة على الاستجابة السريعة، وجاءت الفقرة الثالثة "يخصص وقتاً كافياً مع فريق العمل لمناقشة السيناريوهات المستقبلية للمدرسة" بمتوسط (4.17) وانحراف (0.641)، ويُعزى ذلك إلى أن مناقشة السيناريوهات المستقبلية تتطلب وقتاً وتخطيطاً قد لا يتوفر بشكل كافٍ في ظل انشغال القادة بالمهام اليومية، بينما جاءت الفقرة الرابعة "ترصد الفرص التطويرية التي تظهر فجأة في الميدان التربوي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.109) وانحراف (0.654)، ويُعزى هذا الترتيب (رغم كونه مرتفعاً) إلى أن رصد الفرص المفاجئة يتطلب يقظة مستمرة ومرونة عالية في الاستجابة، وقد تكون بعض المدارس أقل استعداداً لاغتنام الفرص التطويرية الطارئة؛ بسبب الروتين الإداري، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة سليمان (2025) التي أظهرت أن قدرة الاستشعار جاءت بدرجة ضعيفة (1.63)، ما يعكس تفوق مدارس أهما في هذا الجانب، مقارنة بكلية التربية بجامعة أسوان، كما تتفق مع دراسة Markovich وآخرون (2022) التي أكدت الدور المحوري لقدرة

الاستشعار في تحويل المعلومات إلى ميزة تنافسية، وتختلف مع دراسة إبراهيم ومحمد (2021) التي أظهرت مستوى متوسطاً للقدرات الديناميكية (2.64).

نتائج البعد الثاني القدرة على اقتناص واغتنام الفرص ومناقشتها وتفسيرها:

جدول (14)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للقدرة على اقتناص واغتنام الفرص حسب استجابات عينة الدراسة

السؤال	ت	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
يتم استثمار الكفاءات المتميزة من المعلمين في مبادرات نوعية ومبتكرة.	ت	29	77	0	3	1	4.181	.652	2	مرتفع جداً
يتم الاستجابة بسرعة للتحديات التقنية الحديثة عبر توفير بدائل ووسائل فعالة.	ت	33	73	0	3	1	4.218	.668	1	مرتفع جداً
يعمل على بناء شراكات مجتمعية لتعزيز موارد المدرسة بشكل ابتكاري.	ت	26	77	0	6	1	4.100	.728	4	مرتفع
يتم بناء ثقافة "التعلم المستمر" لتغيير القناعات القديمة التي لا تناسب العصر الرقمي.	ت	27	79	0	2	2	4.154	.679	3	مرتفع
<b>البعد ككل</b>										
المتوسط الحسابي العام لبعد القدرة على اقتناص واغتنام الفرص بلغ (4.168)										
من أصل (5.00) بانحراف معياري (0.6217)، وهو مستوى مرتفع، يُعزى إلى وعي القادة التربويين بأهمية										

الذكاء التنافسي وعلاقته بتعزيز القدرات الديناميكية لدى قادة  
مدارس التعليم العام بمدينة أمها

الاستباقية والمرونة في التعامل مع المتغيرات، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع والاهتمام بتطوير الأداء المدرسي وفق رؤية 2030. وقد احتلت الفقرة الأولى "يتم الاستجابة بسرعة للتحديات التقنية الحديثة عبر توفير بدائل ووسائل فعالة" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.218) وانحراف معياري (0.668) وتقدير مرتفع جداً، ويُعزى ذلك إلى أن التحديات التقنية باتت الأكثر إلحاحاً في المدارس بعد التحول الرقمي، ما يستدعي استجابة سريعة لتوفير البدائل وضمان استمرارية العملية التعليمية، وجاءت الفقرة الثانية "يتم استثمار الكفاءات المتميزة من المعلمين في مبادرات نوعية ومبتكرة" بمتوسط (4.181) وانحراف (0.652) وتقدير مرتفع جداً، ويُعزى ذلك إلى إدراك القادة أن الاستثمار الأمثل للمعلمين المتميزين يحقق أثراً مضاعفاً في تطوير المدرسة، ويعزز الابتكار المؤسسي، وجاءت الفقرة الثالثة "يتم بناء ثقافة التعلم المستمر لتغيير القنوات القديمة التي لا تناسب العصر الرقمي" بمتوسط (4.154) وانحراف (0.679) وتقدير مرتفع، ويُعزى ذلك إلى أن تغيير الثقافات الراسخة يحتاج إلى وقت وجهد مستمرين، وقد لا تزال بعض القنوات القديمة قائمة لدى بعض المعلمين، بينما جاءت الفقرة الرابعة "يعمل على بناء شراكات مجتمعية لتعزيز موارد المدرسة بشكل ابتكاري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.100) وانحراف (0.728) وتقدير مرتفع، ويُعزى هذا الترتيب إلى أن بناء الشراكات المجتمعية يتطلب وقتاً وجهداً في التواصل والتفاوض، وقد يواجه بعض القادة صعوبات في إقامة هذه الشراكات بسبب طبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمد والحوالي (2024) التي أظهرت أن بعد سرعة الاستجابة واستثمار الفرص جاء بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة (68.16%)، ومع دراسة Markovich وآخرون (2022) التي أكدت أن قدرة الاستشعار تتوسط تأثير مصادر المعلومات على قدرة الاغتنام، وتختلف مع دراسة سليمان (2025) التي أظهرت أن قدرة التكامل وإعادة التشكيل جاءت بدرجة متوسطة (2.24)، ما يعكس تفوق مدارس أمها في هذا الجانب.

نتائج البعد الثالث: القدرة على التشكيل والتكيف ومناقشتها وتفسيرها:

جدول (15)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للقدرة على التشكيل والتكيف حسب استجابات عينة الدراسة

السؤال	مرتفعة جداً	مرتفعة متوسطة	منخفضة جداً	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
تمتلك المرونة الكافية لتعديل الخطط التشغيلية للمدرسة عند حدوث أي	33	75	0	2	4.263	0.553	1	مرتفع جداً
	30.0	68.2	0	1.8				

السؤال	ت	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
طوارئ:										
يتم تبني أساليب تدريس تقليدية إذا ثبتت فاعليتها للطلاب.	ت	31	75	0	4	0	4.209	.622	2	مرتفع جداً
الحرص على تدوير المهام الإدارية للموظفين لضمان استمرارية العمل بمرونة.	ت	26	76	0	4.6	1	4.136	.710	4	مرتفع
العمل على تطوير الموارد البشرية والمادية لتواكب التحول الرقمي المتسارع.	ت	29	77	0	3	1	4.181	.652	3	مرتفع
<b>البعد ككل</b>										
							4.227	0.609		مرتفع جداً

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعده القدرة على التشكيل والتكيف بلغ (4.227) من أصل (5.00) بانحراف معياري (0.609)، وهو مستوى مرتفع جداً، يُعزى إلى إدراك القادة التربويين لأهمية المرونة التنظيمية في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها الميدان التربوي، خاصة مع جائحة كورونا التي أثبتت أهمية تعديل الخطط التشغيلية بسرعة، والدعم المستمر من وزارة التعليم لتطوير الموارد البشرية والمادية في ضوء رؤية 2030. وقد احتلت الفقرة الأولى "تمتلك المرونة الكافية لتعديل الخطط التشغيلية للمدرسة عند حدوث أي طوارئ" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.263) وانحراف معياري (0.553) وتقدير مرتفع جداً، ويُعزى ذلك إلى أن تعديل الخطط التشغيلية يمثل ممارسة ضرورية ومتكررة في العمل المدرسي؛ نتيجة التغيرات المستمرة في التوجهات الوزارية والظروف الطارئة (كجائحة كورونا، تعليق الدراسة، الأحوال الجوية)، ما جعل القادة يطورون مرونة عالية في هذا الجانب، وجاءت الفقرة الثانية "يتم تبني أساليب تدريس غير تقليدية إذا ثبتت فاعليتها للطلاب" بمتوسط (4.209) وانحراف (0.622) وتقدير مرتفع جداً، ويُعزى ذلك إلى انفتاح القادة على أساليب التدريس الحديثة (التعلم النشط، الفصول المقلوبة، التعليم المدمج) وحرصهم على تحسين مخرجات التعلم بما يتناسب مع احتياجات الطلاب،

وجاءت الفقرة الثالثة "العمل على تطوير الموارد البشرية والمادية لتواكب التحول الرقمي المتسارع" بمتوسط (4.181) وانحراف (0.652) وتقدير مرتفع، ويُعزى ذلك إلى الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي في التعليم السعودي، لكن تحديات الميزانية والتدريب قد تحد من سرعة تطوير الموارد، بينما جاءت الفقرة الرابعة "الحرص على تدوير المهام الإدارية بين الموظفين لضمان استمرارية العمل بمرونة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.136) وانحراف (0.710) وتقدير مرتفع، ويُعزى هذا الترتيب إلى أن تدوير المهام الإدارية قد يواجه مقاومة من الموظفين، خوفاً من التغيير أو فقدان الامتيازات، أو لأن الهيكل التنظيمي للمدرسة لا يشجع بوضوح على هذا التدوير، إضافة إلى أن بعض القادة يفضلون الاستقرار الوظيفي للموظفين في مهامهم المألوفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبدالستار وجابر (2025) التي أكدت أهمية إعادة تكوين القدرات التشغيلية وتعزيز التطوير المستمر لتحقيق اللياقة التطورية، ومع دراسة سليمان (2025) التي أشارت إلى أن قدرة إعادة التشكيل تمارس بدرجة متوسطة (2.24) ما يجعل مستوى مدارس أمها (4.227) أعلى بكثير، وتختلف مع دراسة إبراهيم ومحمد (2021) التي أظهرت مستوى متوسطاً للقدرات الديناميكية (2.64)، كما تتفق مع دراسة حمد والحوي (2024) التي أظهرت علاقة ارتباطية موجبة بين القدرات الديناميكية والأداء المتميز.

الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة الذي ينص على: ما طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي وتعزيز

القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها؟

تأثير العلاقة بين الذكاء التنافسي وتعزيز القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها؟

جدول (16)

نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الذكاء التنافسي وتعزيز القدرات الديناميكية لدى القادة في مدارس التعليم العام بمدينة أمها

المتغير التابع × تعزيز القدرات الديناميكية						
المتغير المستقل	ملخص النموذج		تحليل التباين		معامل الانحدار	
	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F النحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	معامل الانحدار β	T المحسوبة
الذكاء التنافسي	0.24	0.06	1.99	0.16	0.24	-1.41
ذكاء السوق	0.17	0.04	0.99	0.33	0.17	-0.98
ذكاء الأعمال	0.12	0.03	0.165	0.17	0.20	-1.19
ذكاء التسويق	0.23	0.05	1.74	0.19	-0.23	-1.32
الذكاء التكنولوجي	0.21	0.06	1.89	0.16	0.24	-1.41
ذكاء الزبون - مستفيد	0.15	0.02	0.71	0.40	0.15	-0.84

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الذكاء التنافسي لم يحقق تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تعزيز القدرات الديناميكية لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة أمها عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (Sig = 0.16) وهي أكبر من (0.05). وجاءت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين سالبة وضعيفة ( $R = -0.24$ )، ما يشير إلى وجود علاقة عكسية غير دالة إحصائياً، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.06$ ) أي أن الذكاء التنافسي يفسر 6% فقط من التغير في القدرات الديناميكية، بينما تعود النسبة المتبقية 94% إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، وعلى مستوى الأبعاد، سُجّلت علاقات طردية ضعيفة لأبعاد (ذكاء التسوق، ذكاء الأعمال، الذكاء التكنولوجي، ذكاء الزبون) وعلاقة عكسية لبعد ذكاء التسوق، وجميعها غير دالة إحصائياً، ويُعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة المتغيرين (الذكاء التنافسي يركز على جمع المعلومات الخارجية، بينما القدرات الديناميكية تركز على إعادة تشكيل الموارد الداخلية)، وغياب آليات تكاملية لتحويل المعلومات إلى عمليات تنظيمية مرنة. إضافة إلى مركزية الأنظمة التعليمية التي تحد من قدرة القادة على إعادة التشكيل بمرونة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الزايد والشريفي (2023) التي وجدت علاقة ارتباط متوسطة، ما يعكس أثر اختلاف السياق في طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

خلاصة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات:

أولاً: خلاصة نتائج الأسئلة الثلاثة:

- بلغ المتوسط العام للذكاء التنافسي (4.238) بتقدير مرتفع جداً، وجاءت الأبعاد مرتبة على النحو الآتي: ذكاء التسوق أولاً (4.3182)، ثم ذكاء الأعمال ثانياً (4.263)، ثم الذكاء التكنولوجي ثالثاً (4.227)، ثم ذكاء التسوق رابعاً (4.218)، وأخيراً ذكاء الزبون خامساً (4.163)، يُعزى هذا المستوى المرتفع إلى دعم وزارة التعليم للتحويل الرقمي والتنافس على مؤشرات التميز في ضوء رؤية 2030.
- بلغ المتوسط العام للقدرات الديناميكية (4.165) بتقدير مرتفع، وجاءت الأبعاد مرتبة على النحو الآتي: قدرة التشكيل والتكيف أولاً (4.227 - مرتفع جداً)، ثم القدرة على اقتناص الفرص ثانياً (4.168 - مرتفع)، ثم قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات ثالثاً (4.10 - مرتفع)، ويُعزى ذلك إلى الاهتمام بتطوير القيادة المدرسية والبرامج التدريبية المستمرة.
- أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على القدرات الديناميكية (Sig = 0.16 > 0.05)، بعلاقة ارتباطية سالبة وضعيفة ( $R = -0.24$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.06$ ) أي أن الذكاء التنافسي يفسر 6% فقط من التغير في القدرات الديناميكية، يُعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة المتغيرين وغياب آليات تكاملية لتحويل المعلومات إلى عمليات تنظيمية مرنة.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثتان بالآتي:

الذكاء التنافسي وعلاقته بتعزيز القدرات الديناميكية لدى قادة  
مدارس التعليم العام بمدينة أهما

- تعزيز بعد ذكاء الزبون (المستفيد) - وهو البعد الأقل ممارسة (4.163) - من خلال إنشاء وحدات لتحليل احتياجات المعلمين التدريسية والمهنية، وتنظيم استطلاعات دورية شاملة لجميع فئات المستفيدين.
- تطوير بعد ذكاء التسويق - رغم مستواه المرتفع - من خلال إنشاء منصة إلكترونية لتبادل أفضل الممارسات بين المدارس، وتخصيص جوائز تحفيزية للمدارس التي تتبنى استراتيجيات تنافسية مبتكرة.
- تعزيز بعد ذكاء الأعمال من خلال تطوير أنظمة تحليل البيانات المدرسية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتدريب القادة على أدوات التحليل الإحصائي المتقدم.
- تعزيز قدرة الاستشعار ورصد المتغيرات (الأقل ممارسة بين أبعاد القدرات الديناميكية) من خلال إنشاء نظام إنذار مبكر بالفجوات الأدائية، وتخصيص وقت أسبوعي لمناقشة السيناريوهات المستقبلية مع فريق العمل.
- تطوير قدرة اقتناص الفرص، من خلال بناء دليل إجرائي للاستجابة السريعة للفرص التطويرية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر لتغيير القناعات القديمة.
- الاستفادة من المستوى المرتفع لقدرة التشكيل والتكيف ليكون نموذجاً يُحتذى به في بقية الأبعاد، مع تعزيز تدوير المهام الإدارية كأحد متطلبات المرونة التنظيمية.
- إنشاء آلية تكاملية تربط بين مخرجات الذكاء التنافسي وعمليات إعادة تشكيل القدرات الديناميكية، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة تجمع المعلومات وتحولها إلى خطط تنفيذية مرنة.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة، تجمع بين مهارات الذكاء التنافسي (جمع وتحليل المعلومات) ومهارات القدرات الديناميكية (الاستشعار، الاغتنام، إعادة التشكيل) لضمان تكاملها في الممارسة القيادية.
- نشر ثقافة الذكاء التنافسي في جميع مدارس التعليم العام بمنطقة عسير من خلال ورش عمل ولقاءات دورية.
- تخصيص ميزانية مستقلة لأنظمة الذكاء التنافسي والتكنولوجي في المدارس.
- إدراج أبعاد الذكاء التنافسي والقدرات الديناميكية ضمن مؤشرات تقييم أداء القادة المدرسين.
- الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال تطبيق الذكاء التنافسي في المؤسسات التعليمية.

### ثالثاً: المقترحات البحثية:

- دراسة دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنافسي والقدرات الديناميكية.
- دراسة مقارنة بين مدارس التعليم العام ومدارس التعليم الأهلي في مستوى ممارسة الذكاء التنافسي والقدرات الديناميكية.
- دراسة أثر الذكاء التنافسي في تحقيق التميز المؤسسي للمدارس في ضوء رؤية 2030.
- تصور مقترح لتطوير أداء قادة المدارس في ضوء التكامل بين الذكاء التنافسي والقدرات الديناميكية.

### المراجع:

#### المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد صبري الأنصاري، & محمد، رجب أحمد عطا. (2021). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية، 89، 319-490.
- جرجس، نبيل سعد خليل، دياب، عبد الباسط محمد، وحليم، كارولين ثروت. (2024). واقع تطبيق إدارة الذكاء التنافسي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (25).
- الحاجي، هاني بن عبد اللطيف محمد. (2024). فاعلية تطبيق عمليات الذكاء التنافسي CI على الاستراتيجيات التسويقية لدعم وتطوير خدمات المكتبات الأكاديمية: دراسة تقييمية على عينة من المكتبات الأكاديمية السعودية في منطقة الغربية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 15(2)، 105-126.
- الحروب، روان يوسف علي والغول، كاظم عادل أحمد. (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.
- حمد، محمد حسن خليل، & الحولي، عليان عبدالله سليمان. (2024). درجة توفر القدرات الديناميكية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المتميز. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 32(3)، 1-28.
- الحولي، عليان عبدالله سليمان. (2021). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، 89، 319-490.
- حسيني، شيماء، & سايح، حمزة. (2025). الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: مؤسسة الاتصالات موبيليس بولاية البيض. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 19(01)، 143-162.
- الزايدي، ضيف الله بن عواض عوض، & الشريف، هدى أحمد. (2023). درجة ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد الذكاء التنافسي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بجامعة طيبة. دراسات في التعليم الجامعي، 58، 11-53.
- الزهراني، عبد الواحد بن سعود سعيد. (2022). الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية وفق استراتيجية المحيط الأزرق: جامعة الباحة أنموذجاً. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9(3)، 226-259.

- الزهراني، عبد الواحد بن سعود سعيد. (2022). الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية وفق استراتيجية المحيط الأزرق: جامعة الباحة أنموذجاً. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9(3)، 226-259.
- سليمان، حنان البدرى كمال. (2025). تعزيز القدرات الديناميكية لكلية التربية بجامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية. المجلة التربوية، 136، 209-359.
- علوان، سهام أحمد محمد. (2021). إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19). المجلة التربوية، 83، 1061-1156.
- العساف، صالح. (2012م). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الزهراني، نسرین بنت علي بن عبدالله، والعفيص، أفنان خالد عبدالعزيز. (2024). درجة توافر أبعاد الذكاء التنافسي لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة جدة. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 16(3)، 689-725.
- عبد الستار، منى عبد الغني، وجابر، منار محمد. (2025). القدرات الديناميكية كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف: آليات مقترحة. مجلة العلوم التربوية، 8(1)، 393-491.
- يونس، مليح والعسولي، عبد الصمد. (2020). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. مجلة المنارة للدراسات القانونية. (29)، 38-65.
- فضلي، إيمان حسين، & شمزان، علي عبدالرسول، & كاظم، زينب كامل. (2023). أثر القدرات الديناميكية في تحسين أداء المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية في جامعة بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(62)، 358-373.
- الكاظم، زينب كامل. (2023). أثر القدرات الديناميكية في تحسين أداء المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية في جامعة بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(62)، 358-373.
- محمد، مصطفى السيد سعيد، مسيل، محمود عطا محمد علي، وعبد العظيم، حنان زاهر عبد الخالق. (2022). القيادة الريادية مدخل لتعزيز ممارسات الذكاء التنافسي بالمعاهد الثانوية الأزهرية: دراسة تحليلية. مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، 8(4)، 335-365.
- مغاوري، هالة أمين. (2020). آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية، 7(28)، 183-225.
- اللهيبي، آلاء شهاب أحمد، & العلى، مجيد حميد مجيد. (2022). مدى توافر القدرات الديناميكية في المنظمات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية. تنمية الراقدين، 41(135)، 72-88.
- النوري، لقاء مطر عاتي. (2020). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي: دراسة حالة في مديرية اتصالات و بريد البصرة.
- نوح، هوازن بنت محمد بن عبد الوهاب. (2024). الذكاء التنافسي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 16(2)، 16-29.

## References

- Ibrāhīm, Muḥammad Ṣabrī al-Anṣārī, & Muḥammad, Rajab Aḥmad 'Aṭā. (2021). *Al-Qudrāt al-Dināmikiyyah lil-Jāmi'ah ka-Mutaghayyir Wasīṭ bayna Qudrāt Idārat al-Ma'rifaḥ wa-Sulūkiyyāt al-'Amal al-Ibtikārī li-A'ḍā' Hay'at al-Tadrīs: Dirāsah Taḥqīqiyyah bi-Jāmi'at Janūb al-Wāḍi*. Al-Majallah al-Tarbawiyah, 89, 319–490.

- Jirjis, Nabil Sa'd Khalil, Diyab, 'Abd al-Basit Muhammad, & Halim, Karulin Tharwat. (2024). *Waqi' Taṭbiq Idārat al-Dhakā' al-Tanāfusī bi-al-Madāris al-Khāṣṣah bi-Muḥāfaẓat Sūhāj*. Majallat Shabāb al-Bāḥithīn fi al-'Ulūm al-Tarbawīyah, (25).
- Al-Ḥājī, Hānī ibn 'Abd al-Laṭīf Muḥammad. (2024). *Fā'iliyyat Taṭbiq 'Amaliyyāt al-Dhakā' al-Tanāfusī (CI) 'alā al-Istirāṭijyyāt al-Taswīqiyyah li-Da'm wa-Taṭwīr Khadamāt al-Maktabāt al-Akādīmiyyah*. Majallat Dirāsāt al-'Adad al-Iqtisādī, 15(2), 105–126.
- Al-Ḥurūb, Rawān Yūsuf 'Alī, & al-Ghūl, Kāzim 'Ādil Aḥmad. (2021). *Al-Qudrāt al-Dināmikiyyah wa-'Alāqatuhā bi-al-Tamayyuz al-Tanzīmī fi al-Jāmi'āt al-Urdunniyyah al-Khāṣṣah fi Muḥāfaẓat al-'Āsimah 'Ammān min Wijhat Nazar A'dā' Hay'at al-Tadris* (Master's thesis). Middle East University, Amman, Jordan.
- Ḥamad, Muḥammad Ḥasan Khalil, & al-Ḥūlī, 'Alyān 'Abd Allāh Sulaymān. (2024). *Darajat Tawaffur al-Qudrāt al-Dināmikiyyah fi al-Jāmi'āt al-Filasṭīniyyah wa-'Alāqatuhā bi-al-Adā' al-Mutamayyiz*. Majallat al-Jāmi'ah al-Islāmiyyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-Nafsiyyah, 32(3), 1–28.
- Al-Ḥūlī, 'Alyān 'Abd Allāh Sulaymān. (2021). *Al-Qudrāt al-Dināmikiyyah lil-Jāmi'ah ka-Mutaghayyir Wasīṭ bayna Qudrāt Idārat al-Ma'rifah wa-Sulūkiyyāt al-'Amal al-Ibūkārī li-'A'dā' Hay'at al-Tadris*. Al-Majallah al-Tarbawīyah, 89, 319–490.
- Ḥusaynī, Shaymā', & Sāyih, Ḥamzah. (2025). *Al-Dhakā' al-Tanāfusī wa-Dawruhu fi Taḥqīq al-Mīzah al-Tanāfusīyyah al-Mustadāmah: Mu'assasat al-Ittiṣālāt Mūbilīs bi-Wilāyat al-Bayyāḍ*. Majallat al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-'Ilmiyyah, 19(1), 143–162.
- Al-Zaydī, Ḍayf Allāh ibn 'Awwāḍ 'Awaḍ, & al-Sharīf, Hudā Aḥmad. (2023). *Darajat Mumārasat al-Qādah al-Akādīmiyyin li-'Ab'ād al-Dhakā' al-Tanāfusī wa-'Alāqatuhā bi-'Amaliyyat Ittikhādh al-Qarār bi-Jāmi'āt Taybah*. Dirāsāt fi al-Ta'līm al-Jāmi'i, 58, 11–53.
- Al-Zahrānī, 'Abd al-Wāḥid ibn Su'ūd Sa'īd. (2022). *Al-Dhakā' al-Tanāfusī li-Taḥqīq al-Istiqlāliyyah al-Māliyyah bi-al-Jāmi'āt al-Su'ūdiyyah Wifq Istirāṭijyyat al-Muḥīṭ al-Azraq: Jāmi'āt al-Bāḥah Namūdhajan*. Majallat Jāmi'āt al-Malik Khālid lil-'Ulūm al-Tarbawīyah, 9(3), 226–259.
- Sulaymān, Ḥanān al-Badrī Kamāl. (2025). *Ta'zīz al-Qudrāt al-Dināmikiyyah li-Kulliyyat al-Tarbīyah bi-Jāmi'āt Aswān fi Ḍaw' Madkhal al-Ḥawkamah al-Raqmiyyah*. Al-Majallah al-Tarbawīyah, 136, 209–359.
- 'Alwān, Suhām Aḥmad Muḥammad. (2021). *Idārat al-Dhakā' al-Tanāfusī ka-'Āliyyah Istirāṭijyyah li-Taḥqīq al-Mīzah al-Tanāfusīyyah al-Mustadāmah bi-al-Jāmi'āt al-Miṣriyyah wa-Muwājahat Taḥaddiyāt Firūs Kūrūnā (COVID-19)*. Al-Majallah al-Tarbawīyah, 83, 1061–1156.
- Al-'Assāf, Ṣāliḥ. (2012). *Al-Madkhal ilā al-Baḥth fi al-'Ulūm al-Sulūkiyyah*. Riyadh: Dār al-Zahrā' li-al-Nashr wa-al-Tawzī'.
- Al-Zahrānī, Nasrīn bint 'Alī ibn 'Abd Allāh, & al-'Ufayṣ, Afnān Khālid 'Abd al-'Azīz. (2024). *Darajat Tawāfur Ab'ād al-Dhakā' al-Tanāfusī ladā Idārat Madāris al-Ta'līm al-Ahli bi-Madīnat Jiddah*. Majallat al-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-Insāniyyah, 16(3), 689–725.
- 'Abd al-Sattār, Munā 'Abd al-Ghanī, & Jābir, Manār Muḥammad. (2025). *Al-Qudrāt al-Dināmikiyyah ka-Madkhal li-Taḥqīq al-Najāh al-Istirāṭijī bi-Madāris al-Ta'līm al-Thānawī al-Fannī al-Ṣinā'i bi-Muḥāfaẓat Banī Suwayf*. Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah, 8(1), 393–491.

- Yūnus, Mulayḥ, & al-'Asūli, 'Abd al-Ṣamad. (2020). *Al-Manhaj al-Waṣfī al-Taḥlīlī fī Majāl al-Baḥth al-'Ilmī*. Majallat al-Manārah lil-Dirāsāt al-Qānūniyyah, (29), 38–65.
- Faḍlī, Īmān Ḥusayn, Shumrān, 'Alī 'Abd al-Rasūl, & Kāzīm, Zaynab Kāmil. (2023). *Athar al-Qudrāt al-Dīnāmikiyyah fī Taḥsīn Adā' al-Munazzamāt al-Ta'limiyyah: Dirāsah Istiqlā'iyyah fī Jāmi'at Baghdād*. Majallat Tikrīt lil-'Ulūm al-Idāriyyah wa-al-Iqtisādiyyah, 19(62), 358–373.
- Muḥammad, Muṣṭafā al-Sayyid Sa'īd, Musayl, Maḥmūd 'Aṭā Muḥammad 'Alī, & 'Abd al-'Azīm, Ḥanān Zāhir 'Abd al-Khālīq. (2022). *Al-Qiyādah al-Riyādiyyah Madkhal li-Ta'zīz Mumārasāt al-Dhakā' al-Tanāfusī bi-al-Ma'āhid al-Thānawiyyah al-Azhariyyah: Dirāsah Taḥlīliyyah*. Majallat Dirāsāt wa-Buḥūth al-Tarbiyah al-Naw'iyyah, 8(4), 335–365.
- Mughāwarī, Hālah Amin. (2020). *Āliyyāt Istikhdām al-Dhakā' al-Tanāfusī li-Taḥqīq al-Mizah al-Tanāfusīyyah fī al-Jāmi'āt al-Miṣriyyah*. Majallat al-Idārah al-Tarbawīyyah, 7(28), 183–225.
- Allāhibī, Ālā' Shihāb Aḥmad, & al-'Alī, Majīd Ḥamīd Majīd. (2022). *Madā Tawāfur al-Qudrāt al-Dīnāmikiyyah fī al-Munazzamāt al-Ta'limiyyah: Dirāsah Taḥbiqiyyah fī Jāmi'at al-Mawṣil wa-al-Jāmi'ah al-Tiqniyyah al-Shamāliyyah*. Tanmiyat al-Rāfidayn, 41(135), 72–88.
- Al-Nūrī, Liqā' Muṭar 'Ātī. (2020). *Athar al-Dhakā' al-Taswīqī fī Taḥqīq al-Adā' al-Tanāfusī: Dirāsāt Ḥālah fī Mudiriyyat Ittiṣālāt wa-Barīd al-Baṣrah*.
- Nūḥ, Hawāzin bint Muḥammad ibn 'Abd al-Wahhāb. (2024). *Al-Dhakā' al-Tanāfusī fī Jāmi'at Umm al-Qurā min Wijhat Naẓar A'ḍā' Hay'at al-Tadrīs*. Majallat Jāmi'at Umm al-Qurā lil-'Ulūm al-Tarbawīyyah wa-al-Nafsiyyah, 16(2), 16–29.

#### المراجع الأجنبية:

- Moyane, S.P., Dube, L., Nkomo, N. and Ngulube, P. (2020), "Competitive intelligence as a coping strategy for academic libraries in South Africa", *Library Management*, Vol. 41 No. 6/7, pp. 593-606.
- Markovich, A., Raban, D. R., & Efrat, K. (2022). Tailoring competitive information sources to the sequence of dynamic capabilities. *Journal of Management & Organization*, 1-20. doi:10.1017/jmo.2022.35
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2017). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 731-747. doi:10.1017/jmo.2017.20
- Iwu-James, J., Haliso, Y., & Ifijeh, G. (2020). Leveraging Competitive Intelligence for Successful Marketing of Academic Library Services. *New Review of Academic Librarianship*, 26(1), 151–164
- Paavola, L., & Cuthbertson, R. (2022). Redefining capabilities as drivers of adaptation, incremental change, and transformation: Recognising the importance of strategic and operational intent on performance. *Journal of Management & Organization*, this issue
- Witthöft, M., Kunter, M., & Hertel, S. (2024). Leading digital innovation in schools: The role of the open innovation mindset. *ResearchGate preprint*, 1–15. <https://www.researchgate.net/publication/383915830>

