

**الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي**

بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية

**The impact of strategic intelligence on Entrepreneurial Orientation**  
( An analytical descriptive research for the opinions of a sample of administrative leaders at AL-Iraqia University )

الباحث إبراهيم عليوي حسين الطائي

أ. م. د احمد هاشم الصقال

**Ibrahim Oleiwi Hussein**

**Dr. Ahmed Hashem Alsaqal**

الجامعة العراقية كلية الادارة والاقتصاد

[iinnr.1980@gmail.com](mailto:iinnr.1980@gmail.com)

[ahmed\\_alsaqal@gmail.com](mailto:ahmed_alsaqal@gmail.com)

تاريخ تقديم البحث: 2022/09/03

تاريخ قبول النشر: 2022/09/19

**المستخلص**

يهدف هذا البحث الى التعرف على مقدار تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف- التفكير النظامي-الرؤية المستقبلية - الشراكة - التحفيز) في التوجه الريادي بأبعاده (التنافسية، الاستباقية، تحمل المخاطر، الابداع)، أجريت في الجامعة العراقية، وتبلورت مشكلة البحث في عدد من التساؤلات منها مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للذكاء الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي، ولغرض تحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ أعدت استبانة لجمع البيانات اللازمة والتي تعد مقياساً للبحث وزعت على عينة من القيادات الادارية في الجامعة قيد البحث؛(اعتمد أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث ) بواقع (187) مديراً؛ وبلغ حجم العينة التي تم تحليلها (172) مديراً، ولاختبار فرضيات البحث استخدمت البرامج الإحصائية ( Excel ) و(SmartPls V.3.3.9). ومن أهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في التوجه الريادي. وكانت أبرز توصيات البحث ضرورة اهتمام الجامعة قيد البحث في الذكاء الاستراتيجي وابعاده وتعزيز دوره في الممارسات الادارية لدى القيادات الإدارية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، التوجه الريادي.

**Abstract:**

The study aims, through its chapters, to demonstrate the impact of strategic intelligence in its dimensions (forecasting - systemic thinking - future vision - partnership - Stimulate), on Entrepreneurial Orientation in its dimensions (Competitiveness, Take Risks - Reactiveness - Innovation). It was conducted at the Iraqi University, and the problem of the study crystallized in a number of questions, including the extent to which the administrative leaders in the researched university use strategic intelligence and its impact on human resource management strategies. On an intentional sample of administrative leaders at the university under study, the sample size was (172) people, and to test the research hypotheses, statistical programs were used (Excel) and (SmartPls V.3.3.9).

One of the most important conclusions reached by the research is the presence of a significant effect of strategic intelligence in its dimensions on Entrepreneurial Orientation. The most prominent recommendations of the study were the need for the university under study to pay attention to strategic intelligence and its dimensions and to enhance its role in the administrative practices of administrative leaders.

**Keywords:** strategic intelligence, Entrepreneurial Orientation

## المقدمة

تواجه المنظمات حالياً تعقيدات بيئية داخلية وخارجية أدت الى زيادة التنافس بينها، وجعلها تبحث عن أطر علمية حديثة تحقق بها أهدافها التنظيمية وتحقيق ميزتها التنافسية امام نظيراتها ، ومن هذه المنظمات مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات متنوعة ومتعددة ، فضلاً عن تطورات كبيرة من التوسع في إنشاء الجامعات وازدياد عدد الطلاب وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم عن بعد والتعليم المفتوح الأمر الذي يفرض تبني أساليب وأنظمة استراتيجية غير تقليدية.

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد الاساليب التي تساعد على فهم وتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحليلها والتعامل مع التحديات واستغلال الفرص المتاحة بطريقة أكثر فاعلية، بوساطة أبعاده المتمثلة في (الاستشراف-التفكير النظمي- الرؤية المستقبلية-الشراكة، التحفيز). ولكون الجامعات تعيش في بيئة مضطربة ومعقدة يسودها عدم . التأكد وترتفع فيها درجة المخاطرة، الأمر الذي يفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة ينبغي مواجهتها بسرعة وعليها أن تستبق الاحداث والتغيرات المفاجأة في بيئتها ، لكي تأمن مستقبلها وطريقة إضافة القيمة لمواردها وهذا ما يقصد به التوجه الريادي بأبعاده (التنافسية، الاستباقية، تحمل المخاطر، الابداع)، إذ يمثل الرغبة التنظيمية في إيجاد وقبول فرص جديدة وتحمل المسؤولية لإحداث التغيير ، والتي بوساطتها يُدار الحاضر والمستقبل للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. باتت المنظمات اليوم تدرك أن صياغة التوجه الريادي يتوقف على قدرات المديرين الذين يقع عليهم ليس فقط صياغة الاستراتيجية؛ بل ومتابعة تنفيذها أيضاً" وكل ذلك لا شك يتوقف على جملة أمور لعل من أهمها بتقدير الباحث توافر مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين لاسيما وأن الموضوع تنبؤي ومستقبلي خصوصاً" مهارات الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والشراكة.

ان ما ذكر في اعلاه ولد لدى الباحث اختيار عنوان البحث للتعرف على متغير الذكاء الاستراتيجي وتأثيره بأحد اهم المتغيرات التي تسعى المنظمات المتميزة الى تحقيقه وهو متغير التوجه الريادي والوصول لإعداد استبيان وتوزيعه على عينة من المديرين في عدد من كليات الجامعة العراقية واقسامها ثم القيام بالتحليل الاحصائي للتعرف على علاقة الأثر بين متغيرات البحث وتفسيرها بشكل علمي مدروس.

## المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

## أولاً: الدراسات السابقة

## أ-دراسات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي).

1-دراسة الحسناوي والجنابي (2021) " تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي- بحث ميداني لأراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الكليات الاهلية لمحافظة بابل وكربلاء المقدسة" هدفت هذه البحث الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده(الاستشراف، التفكير النظمي،الرؤية المستقبلية،الشراكة،الدافعية ) في النجاح الريادي ، كان ميدان البحث (7) من الكليات الاهلية في محافظتي بابل وكربلاء ومجتمع البحث القيادات العلمية والإدارية في هذه الكليات، وتم اختيار عينة من (113) مديراً؛ واهم ما توصلت اليه البحث ، يعد الذكاء الاستراتيجي أساس لأي منظمة قادرة على تحقيق النجاح .

2-دراسة "Kirilov:2019" : "Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector"

تهدف الى استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط لتحسين الأداء بناءً على الذكاء الاستراتيجي. إذ نفذوا مبادرات استراتيجية غير ربحية لتحسين أداء مؤسساتهم طبقت في القطاع غير الربحي، تمثلت عينة البحث من (3) قادة لمنظمة غير ربحية تقع في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة الذين نفذوا مبادرات استراتيجية غير ربحية لتحسين أداء مؤسساتهم. وأظهرت نتائج تحليل البيانات فاعلية القيادة والفلسفة التنظيمية، وفعالية "الاستشراف، والتفكير النظمي، والمركزية المعرفية، والذكاء الدافع" باعتبارها المواضيع الرئيسية. تقدم النتائج دليلاً على أن تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القائمة على الذكاء يمكن أن يساعد قادة المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي.

## ب-دراسات سابقة للمتغير التابع (إدارة المواهب)

1-دراسة نايف واخرون (2021) " استشراف مدى استعداد المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بغداد" هدف البحث الى تحديد العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي، اعتمد البحث على الاستبانة في جمع المعلومات وكانت عينة البحث بواقع (63) تدريسي من الجامعة المبحوثة؛ واعتمدت برنامج (SPSS V17)، اكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط بينمتغير المنظمة المتعلمة والتوجه الريادي؛ ومن اهم الاستنتاجات ان الادارة العليا في الجامعة تركز على البحث والتطوير. القيادة التكنولوجية؛ والابداع.

2-دراسة (Putniņš & Sauka, 2019) "Why does entrepreneurial orientation affect company performance?" الغرض من هذه البحث هو التعرف على اختبار دمج مكونات التوجه الريادي (المخاطرة، الابداع، والاستباقية) في أداء الادارة. بالاعتماد على نظرية الاقتصاد المالي، التأكيد على أن المكونات الثلاثة تساهم بشكل إيجابي في الأداء، تكون مجتمع البحث من العاملين في مراكز التسوق التجارية في مدينة الموصل. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وزع عليها (55) استبانة، وتم استرجاع (45) استبانة. اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج (SPSS) مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تحقق وجود تأثير معنوي للموارد البشرية الحرياء في التوجه الريادي. وتختتم البحث بجملة من التوصيات الضرورية للمنظمات المعنية بالبحث ولعل أهمها، الاهتمام بتبني (الموارد البشرية الحرياء: Chameleon HR)، من أجل تعزيز التوجه الريادي في منظمات الأعمال.

## ثانياً: مشكلة البحث:

شخصت مشكلة البحث من طبيعة عمل الباحث (موظف في شعبة الموارد البشرية) الجامعة العراقية / كلية التربية للبنات، فضلاً عن الزيارات الاستكشافية المتكررة والمقابلات الشخصية مع المديرين الإداريين عينة البحث وقد شخص الباحث ضعف إدراكهم المعرفي والميداني لمصطلحات متغيرات البحث (الذكاء الاستراتيجي - التوجه الريادي) ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس لمشكلة البحث هو (مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للذكاء الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي).

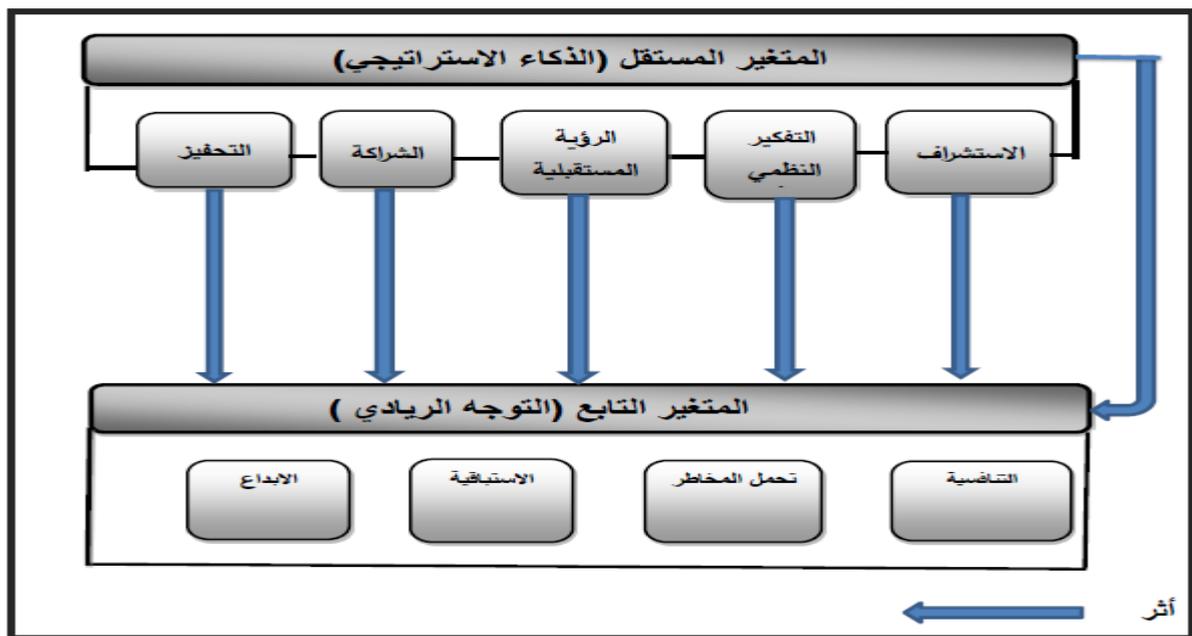
## ثالثاً: أهمية البحث

- 1-تبرز أهمية البحث الحالية بانها تجمع بين متغيرين مهمين في حقل ادارة الاعمال تمثلت بالمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، والمتغير التابع التوجه الريادي.
- 2-قلة الدراسات على حد علم الباحث التي تناولت دراسة المتغيرين مجتمعين الذكاء الاستراتيجي والتوجه الريادي، من حيث تحليل واقعها واليات دراستها في بيئة التعليم العالي.
- 3-احاطة القيادات الادارية في الجامعة العراقية قيد البحث بأهمية الذكاء الاستراتيجي والاستفادة منه في تطبيق التوجه الريادي.

## رابعاً: اهداف البحث

- 1-التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعة العراقية.
- 2-مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للاستشراف في دعم التوجه الريادي؟
- 3-توضيح مدى استخدام التفكير النظمي من قبل القيادات الإدارية في دعم التوجه الريادي في الجامعة المبحوثة؟
- 4-توضيح مدى استخدام التحفيز من قبل القيادات الإدارية في دعم التوجه الريادي في الجامعة المبحوثة.

خامساً: انموذج البحث الفرضي



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

سادساً: فرضيات البحث:

في ضوء أهمية البحث ولتحقيق أهدافه تم صياغة فرضياته الرئيسة كما يأتي:

- الفرضية الرئيسة الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي).
- الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي كل على حدة في التوجه الريادي)

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث القيادات الإدارية العاملة في الجامعة العراقية (الكليات - الأقسام الإدارية في رئاسة الجامعة) والبالغ عددهم (187) مديراً، اما عينة البحث فاعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث؛ وبلغ حجم العينة التي تم تحليلها (172) مديراً، والجدول (1) يبين حجم مجتمع وعينة البحث حسب كل كلية او قسم في الجامعة قيد البحث.

جدول (1) حجم مجتمع وعينة البحث

ت	المكان	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الاستثمارات غير المستردة	عدد الاستثمارات المستردة	تاريخ التأسيس	الموقع الجغرافي
1	رئاسة الجامعة العراقية	23	23	2	21	1989	بغداد- الاعظمية
2	كلية الآداب	20	20	1	19	1989	بغداد- سبع ايكار
3	كلية العلوم الإسلامية	23	23	5	18	1989	بغداد- سبع ايكار
4	كلية التربية للبنات	20	20	1	19	2004	بغداد- الاعظمية
5	كلية التربية	23	23	2	21	2008	بغداد- الطارمية
6	كلية القانون والعلوم السياسية	17	17	0	17	2009	بغداد- سبع ايكار
7	كلية الإدارة والاقتصاد	19	19	2	17	2009	بغداد- حي الجامعة
8	كلية الاعلام	17	17	0	17	2010	بغداد - حي الجامعة
9	كلية الهندسة	11	11	1	10	2011	بغداد- سبع ايكار
10	كلية الطب	8	8	1	7	2011	بغداد- الاعظمية
11	كلية طب الاسنان	6	6	0	6	2014	بغداد- الاعظمية
	المجموع	187	187	15	172		

المصدر: اعداد الباحث

## المبحث الثاني: الإطار النظري

## أولاً: الذكاء الاستراتيجي

## 1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي لنمو المنظمات وتطورها؛ إذ انها تحتاج إلى هذا الذكاء لمعرفة بيئة عملها من أجل التخطيط لنجاحها الحالي والمستقبلي، وقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ويعود هذا الاختلاف الى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده. عليه تعرض المفهوم كغيره من المفاهيم إلى الاختلافات في تحديد وتفسير معناه؛ تبعاً لوجهات نظر الباحثين أكد القسم الأكبر من الباحثين في مفاهيمهم على اعتبار الذكاء الاستراتيجي أداة لجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات على المستوى الاستراتيجي؛ إذ يستخدم في التخطيط الاستراتيجي و في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة (Berges, & et al, 2021: 75314) البعض ركز على أنه نظام يمكن القائد من فهم العمليات الحالية، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وإدارتها، واعتماد استراتيجيات مناسبة لخلق قيمة للعميل وتطوير الربحية في الأسواق الحالية والجديدة. (Shahraki & et al, 2020: 10951) البعض الآخر عدّ الذكاء الاستراتيجي كجزء من السمات الشخصية للقائد وقدراته في جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها في القرارات والسياسات والخطط الخاصة واتساع المعلومات في قرارات البناء الاستراتيجية المعتمدة (A I-Zu'bi, 2016: 234) ركزت بعض المفاهيم على اعتبار الذكاء الاستراتيجي عملية تنبؤ او إدراك بالتحديات المستقبلية لدعم الأهداف التشغيلية، والتي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على اتخاذ قرارات سياسية طويلة المدى (Alomian, & et al, 2019: 67).

ومن المفاهيم السابقة وفي ضوء ما يتناسب مع اهداف البحث استنتج الباحث ان مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو (القدرة التي يمتلكها قادة المنظمة على تصور الاستراتيجيات وتشخيصها وتصميمها من ابعاده (الاستشراف والتفكير النظمي - الرؤية المستقبلية - المشاركة - التحفيز) فضلا عن التكيف مع جميع العوامل، والتأثير على مستقبل المنظمة وتحديد أفضل الخيارات الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية).

## 2- أهمية الذكاء الاستراتيجي:

برزت الاهتمامات البحثية بهذا المتغير لإيضاح أهميته في ضوء تزايد التنافس بين المنظمات والتطورات الحاصلة لخص بعض الباحثين كما يأتي:

أ- تمكين المنظمة من تدعيم إمكانيات الإدارة العليا وتعزيز صفاتهم وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة. (عبد الله، 2018: 19-20) و (Kruger, 2010: 7-100).

ب- تحقيق موقع تنافسي متقدم من معرفة الأهداف التنافسية وتحليلها، التي يسعى اليها المنافسون قياساً بالآخرين لإسناد الأفراد والجماعات الفاعلة في داخل المنظمة. (Alobidyeen & Al-Rawashdeh, 2020: 3) و(فائق و عبد، 2018: 114).

ت- توفير المعلومات في الوقت المناسب وللشخص المناسب والمساهمة في إدراك هذه المعلومات وفهمها من المديرين لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب (Maccoby & Scudder, 2011:33) و (الشيخ و محمد علي، 2017: 284)

ث- دعم تطوير المنظمات من التعلم الجماعي والابتكار سعياً لتحويل المنظمة من العمل غير المنهجي الى عمل أكثر هيكلية ومنهجي منظم (عطا، 2015: 143) و (Esmaeili, 2014: 10) و(الظالمي، 2016: 11).

## 3. ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

ويمكن قياس الذكاء الاستراتيجي بوساطة الابعاد الاتية:

أ- الاستشراف (Foresight) يمثل الاستشراف مكوناً مهماً للذكاء الاستراتيجي؛ إذ يُظهر قدرة الإدارة العليا على رؤية آفاق المستقبل من وجود قادة يتمتعون بقدرات ومهارات خاصة في عملية التوقعات (Abuktaish & Alkshal, 2020, 260)

- ب- التفكير النظامي ((Thinking Systems): يمثل القدرة على التفكير المنطقي والتوليف ودمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه (Abed Hussain & Abbas, 2019, p. 445)
- ت- الرؤية المستقبلية (Future Vision): هي إمكانية وصف الصورة المستقبلية التي تتطلع إليها المنظمة وتتجاوز وضعها الحالي في جانب واحد أو أكثر. (Al-Fawaer & Alkhatib, 2020, p.131)
- ث. الشراكة (Partnership): تمثل قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، وقادة يتمتعون بذكاء استراتيجي للتحالفات والوصول إلى أهداف مشتركة بمشاركة مواردها لتطوير مشروع مشترك (Abed Hussain & Abbas, 2019, p. 445)
- ج. التحفيز (Stimulate) يعني قدرة المديرين على قيادة وتحفيز الأفراد على تنفيذ الأفكار والتصورات التي وضعوها، وتوجيههم نحو هدف محدد لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يعكس التحفيز قدرة القائد الذكي على تحفيز الموظفين (Al-Fawaer & Alkhatib, 2020, p. 131)

ثانياً: التوجه الريادي:

### 1- مفهوم التوجه الريادي:

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية التوجه الريادي وذلك لنمو المنظمات وتطورها، عليه تعرض المفهوم كغيره من المفاهيم إلى اختلافات في تحديد وتفسير معناه، تبعاً لوجهات نظر الباحثين. فهو يعني التوجه الذي يتبنى عمليات وممارسات وأساليب اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى دخول أسواق جديدة بما في ذلك دعمها لسلوكيات استباقية مبتكرة وخطرة (Wang, al, et 2017: 376), ان الأساس النظري لبناء التوجه الريادي هو الافتراض ان جميع المنظمات لديها توجه ريادي وان كان بمستويات منخفضة (Molokwu et al, 2013, 4)؛ كما يمثل سعي المنظمة الى الاستباقية والانسحاق وراء التوجهات الإبداعية دون التوجس من أية مخاطر وتهديدات تنظيمية وبيئية (خليف وجميل ، 2015 : 233). وعموماً يمكن القول أن نشوء ريادة الاعمال في المنظمة يتوافق مع الاستعداد للتوجه الريادي فيه، (Khana et al. , 2019 : 59). كما يعبر عن التوجه الريادي بأنه الرغبة التنظيمية في إيجاد وقبول فرص جديدة وتحمل المسؤولية لإحداث التغيير (Zehira et al. , 2015 : 358).

استنتج الباحث من المفاهيم التي قدمت وفي ضوء ما يتناسب مع أهداف البحث فإن مفهوم التوجه الريادي هو (ممارسات ونشاطات استباقية لإدارات المنظمة يتم من خلالها اغتنام الفرص المتاحة في السوق وتحمل مخاطرها لتقديم منتجات أو خدمات استباقية وأفكار إبداعية؛ لم تكن متوافرة لتحقيق بها ميزة تنافسية).

### 2- أهمية التوجه الريادي:

- لما تم ذكره في مفهوم التوجه الريادي تبرز أهميته كما ذكرها بعض الباحثين بما يأتي:
1. تحدد أهمية التوجه الريادي كونه يتعامل مع قدرات وموارد إبداعية ومبتكرة لإيجاد فرص لنجاح الاعمال
  2. انه موقف استراتيجي شامل تجاه ريادة الأعمال (Herlinawati et al. , 2019:1)
  3. اعتبره بعض الباحثون مقياساً جيداً لاستكشاف الفرص المتاحة في السوق والإفادة منها. (احمد واخرون، 2020: 27)
  4. توجه للتغيير، والابداع، وتحمل المخاطر، والمنافسة لتحقيق مزايا تنافسية، والتي اعتبرت بمثابة موقف ريادي استراتيجي
  5. يساعد التوجه الريادي المنظمات على التطور وأن تنمو بدلاً من أن تكون راكدة (Gupta & Gupta, 2015: 1)
  6. أن التوجه الريادي يساعد في وصف خصائص المنظمة التي تتكيف مع بيئة الاعمال وينشئ فرصاً جديدة.
  7. تقييم واستغلال الفرص التجارية. وبالتالي سيتفوقوا على منافسيهم وتكون قادرة دائماً على الإنتاج والاكتشاف. (Zehira et al. , 2015 : 358)
  8. يساعد التوجه الريادي المنظمة في التعامل مع التهديدات البيئية ومخاطر المنظمات المنافسة الاخرى، عن طريق بلورة تصورات جديدة لمُتخذي القرار تتلائم مع توجهات التغيير وتزيدُ قدرة اكتشاف الفرص لتعزيز وتطوير الميزة التنافسية (Montoya et al. , 2017:3)
  9. يُعزز مكانة المنظمة وجعلها مواكبة للحدثة والتطور وعدم الانغلاق. (Wardani et al. , 2017 : 88)

## 3- ابعاد التوجه الريادي:

ويمكن توضيح اهم ابعاد التوجه الريادي والتي سيتم تناولها في هذا البحث بالآتي:

أ- التنافسية **Competitiveness**

القدرة على الأداء الجيد وتوليد وإدامة مزايا تنافسية للمُنظمة تجاه المنافسين وتركيزها على العوامل التي تؤدي إلى المنافسة؛ إذ تسهم في نمو إنتاجية المُنظمة، وتأمين وتنامي حصتها في السوق وتزايد الأرباح (Caseiro & Coelho, 2018: 3).

ب- الاستباقية **Proactiveness**

تفكير تنظيمي يهدف إلى استغلال الفرص واستعداده المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة، ومدى تصرف المنظمة تحسباً للاحتياجات والتغيرات المستقبلية للسوق؛ ويشمل تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين والعمل تحسباً للطلب المستقبلي (Nguyen et al., 2020: 210).

ت- تحمل المخاطر **Take Risks**

يمثل مدى استعداد المنظمة لاتخاذ قرارات للدخول في مشروعاتٍ عالية المخاطرٍ دون معرفة واسعة وشاملة للنتائج المحتملة من تلك القرارات والاعمال (محمود، 2020، 312).

ث- الإبداع **Innovation**

القيام بأشياء جديدة أو القيام بأشياء قائمة بطرق جديدة؛ إذ يُحفز المنظمة نحو التمايز والابتكار بما هو مُختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم (Zehira et al., 2015: 359).

## المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

## أولاً: تقييم جودة ومطابقة المقياس المستخدم في البحث

## 1- تقييم جودة ومطابقة فقرات المتغير الذكاء الاستراتيجي.

يبين الشكل (2) التشعبات الخارجية ومعامل الفاكورونباخ لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي والذي يتكون من خمسة ابعاد اساسية والمؤلفة من (25) فقرة، إذ سيتم اختبار الانموذج ضمن المؤشرات الاتية:

أ- يوضح الجدول (2) قيم (CR) لمتغير الذكاء الاستراتيجي، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.867-0.94)، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، إذ اظهرت نتائج وجود ثبات عالي لأبعاد مقياس متغير الذكاء الاستراتيجي ومن قيمة معامل ألفاكورونباخ إذ تراوحت نتائجها بين (0.808-0.92)، يتضح انها أكبر من (0.70) وهذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

ب- يظهر من قيم التشعبات الخارجية (OL) لفقرات المقياس لمتغير (الذكاء الاستراتيجي) هي قريبة الى أكبر من الحدود الدنيا المقبولة والبالغة (0.70)، إذ تراوحت قيم التشعب الخارجي بين (0.667-0.9)، مما يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الذكاء الاستراتيجي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، فجميعها تجاوزت القيم المعنوية للتشعب وهو مؤشر جيد. إذ تجدر الإشارة هنا الى ان بعض الاسئلة كانت تشعباتها اقل من (0.70) ولكونها معنوية وعند حذفها وجد الباحث انها لا تؤثر على صدق الانموذج وبناء على هذه النتيجة تم ابقائها ضمن الانموذج.

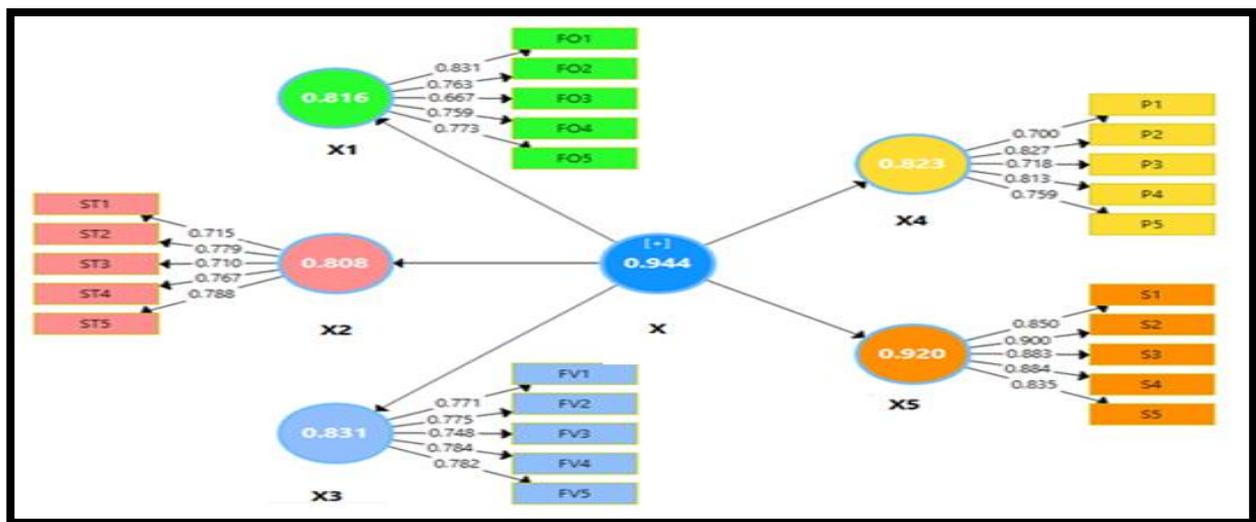
ت- يوضح الجدول (2) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير الذكاء الاستراتيجي؛ إذ يتضح ان جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.566-0.758)، وهي أكبر من القيمة (0.50) إذ تدل جميعاً على الصدق التقاربي للأبعاد وهو مؤشر جيد.

ث- يتضح من الجدول (2) إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي إذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تتراوح بين (10.984-48.206) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (1.984)؛ إذ يتبين ايضاً من قيمة (P-Value) والبالغة (0.000) عند كل الاسئلة هي اقل من (0.05)، إذ تشير الى ان جميع الاسئلة كانت معنوية وهو مؤشر جيد .

جدول ( 2 ) المؤشرات الاحصائية لمتغير لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الابعاد	الاسئلة	التشبعات	الخطاء المعياري	T	P Values	أفكارونباخ	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص (AVE)
الاستشراف	FO1	0.831	0.024	34.228	0.000	0.816	0.872	0.578
	FO2	0.763	0.036	21.266	0.000			
	FO3	0.667	0.051	13.014	0.000			
	FO4	0.759	0.034	22.488	0.000			
	FO5	0.773	0.029	26.513	0.000			
التفكير النظامي	ST1	0.715	0.041	17.576	0.000	0.808	0.867	0.566
	ST2	0.779	0.039	19.799	0.000			
	ST3	0.710	0.049	14.499	0.000			
	ST4	0.767	0.035	22.143	0.000			
	ST5	0.788	0.033	23.792	0.000			
الرؤية المستقبلية	FV1	0.771	0.032	23.972	0.000	0.831	0.881	0.596
	FV2	0.775	0.032	23.905	0.000			
	FV3	0.748	0.040	18.531	0.000			
	FV4	0.784	0.030	26.129	0.000			
	FV5	0.782	0.032	24.136	0.000			
الشراكة	P1	0.700	0.064	10.984	0.000	0.823	0.876	0.586
	P2	0.827	0.026	31.481	0.000			
	P3	0.718	0.041	17.549	0.000			
	P4	0.813	0.025	32.606	0.000			
	P5	0.759	0.043	17.685	0.000			
التحفيز	S1	0.850	0.023	36.492	0.000	0.920	0.940	0.758
	S2	0.900	0.019	48.206	0.000			
	S3	0.883	0.021	42.988	0.000			
	S4	0.884	0.019	47.396	0.000			
	S5	0.835	0.028	29.949	0.000			

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9



شكل (2) الانموذج الكامل لمتغير الذكاء الاستراتيجي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل التشبعات الخارجية في حين الارقام في الدوائر فتمثل قيم أفكارونباخ.

## 2- تقييم جودة ومطابقة فقرات المتغير التوجه الريادي:

-يبين الشكل (3) التشبعات الخارجية ومعامل الفاكرونباخ لفقرات المتغير التوجه الريادي والذي يتكون من اربعة ابعاد والمؤلفة من (20) فقرة، اذ سيتم اختبار الانموذج ضمن المؤشرات في جدول (3):

- يوضح الجدول (3) قيم الثبات المركب (CR) لمتغير التوجه الريادي، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.897-0.916)، اذ اظهرت نتائج وجود ثبات عالي لفقرات مقياس البحث لمتغير التوجه الريادي وهو مؤشر جيد.

-اظهرت النتائج ان قيمة معامل ألفاكرونباخ تراوحت نتائجها بين (0.855-0.885)، يتضح انها أكبر من (0.70) وهذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات.

-تظهر قيم التشبعات الخارجية لفقرات المقياس لمتغير (التوجه الريادي) التي تراوحت قيمها بين (0.676 - 0.858)، مما يدل على أن فقرات متغير التوجه الريادي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. اذ تجدر الإشارة هنا الى ان بعض الاسئلة كانت تشبعاتها اقل من (0.70)، ولكونها معنوية وعند حذفها وجد الباحث انها لا تؤثر على صدق الانموذج وبناء على هذه النتيجة تم ابقائها ضمن الانموذج.

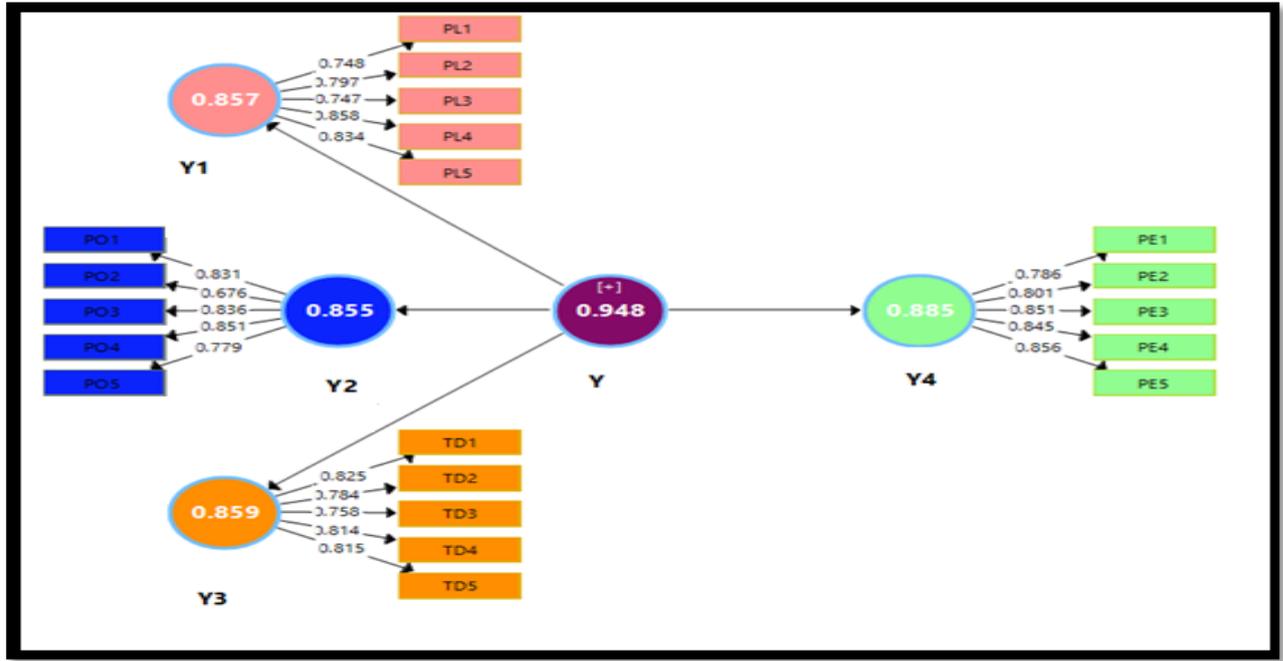
-يوضح الجدول (3) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير التوجه الريادي إذ تراوحت بين (0.636-0.686) وهي أكبر من القيمة (0.50) اذ يتضح انها مقبولة وتدل جميعها على الصدق التقاربي للأبعاد وهو مؤشر جيد.

-يتضح من الجدول (3) إن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لفقرات متغير التوجه الريادي اذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تراوحت بين (14.882-43.022) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي بلغ (1.984) وكذلك قيمة (P-Value) وبالباقي قيمها (0.000) وهي اقل من (0.05)، وتدل على ان جميع الاسئلة كانت معنوية وهو مؤشر جيد.

الجدول (3) المؤشرات الاحصائية لمتغير التوجه الريادي

الابعاد	الاسئلة	التشبعات	الخطأ المعياري	T	P Values	ألفاكرونباخ	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص (AVE)
التنافسية	TD1	0.825	0.025	32.518	0.000	0.859	0.899	0.639
	TD2	0.784	0.038	20.619	0.000			
	TD3	0.758	0.051	14.882	0.000			
	TD4	0.814	0.026	31.221	0.000			
	TD5	0.815	0.030	27.328	0.000			
تحمل المخاطر	PO1	0.831	0.021	39.247	0.000	0.855	0.897	0.636
	PO2	0.676	0.044	15.380	0.000			
	PO3	0.836	0.028	29.465	0.000			
	PO4	0.851	0.023	37.761	0.000			
	PO5	0.779	0.036	21.696	0.000			
الاستباقية	PL1	0.748	0.036	20.793	0.000	0.857	0.897	0.637
	PL2	0.797	0.032	24.994	0.000			
	PL3	0.747	0.044	16.854	0.000			
	PL4	0.858	0.023	37.348	0.000			
	PL5	0.834	0.023	35.669	0.000			
الابداع	PE1	0.786	0.033	23.806	0.000	0.885	0.916	0.686
	PE2	0.801	0.031	26.200	0.000			
	PE3	0.851	0.026	32.480	0.000			
	PE4	0.845	0.024	35.781	0.000			
	PE5	0.856	0.020	43.022	0.000			

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9



شكل (3) الانموذج الكامل لمتغير التوجه الريادي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التبعات الخارجية في حين الأرقام في الدوائر تمثل قيم ألفا كرونباخ.

## ثانياً: التحليل الوصفي

## 1: التحليل الوصفي لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

أ- إجمالاً حقق متغير الذكاء الاستراتيجي وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.985) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.557) وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن القيادات العليا في الجامعة العراقية تمتلك قدره على تصور الاستراتيجيات وتشخيصها وتصميمها إذ تعمل على متابعة التغييرات في البيئة الخارجية وإعادة التفكير في انعكاساتها على مواردها البشرية كما تضع سيناريوهات للقضايا الاستراتيجية ذات الأثر على مستقبل العمل الجامعي إذ أنها تمتلك رؤية شاملة حول تحديد التوجهات الاستراتيجية للعملية التعليمية حيث تسعى إلى عمل شراكات استراتيجية مع الجامعات المحلية والإقليمية، إذ يبين الجدول (4) خلاصة أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي وكما يأتي :

ب- إذ أظهرت النتائج أن أعلى قيمة كانت عند البعد (التحفيز) بوسط حسابي (4.03) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.866)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (21.489) إذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (80.6) أما حجم الفجوة فقد بلغ (19.4) إذ جاءت هذه البعد بالمستوى الخامس من حيث الأهمية النسبية. وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن إدارة الجامعة تشجع التنافس بين الموظفين وما يدفعهم للعمل والعطاء لتحقيق أهداف الجامعة. إذ تكافئ (التدريسين-الموظفين) باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم، كما تحث (التدريسين-الموظفين) على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

ت- أقل قيمة جاءت عند البعد (التفكير النظامي) بوسط حسابي (3.941) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.61)، إذ بلغ معامل الاختلاف لها (15.478) إذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (78.82%) أما حجم الفجوة فقد بلغ (21.18%) إذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الأهمية النسبية. إذ أشارت النتائج بصورة عامة إلى أن إدارة الجامعة لديها المقدرة على تجميع الجهود والعمل بشكل متكامل وتحليل المشكلات بشكل منهجي وتركيب الأفكار وتوزيع

الموارد من أجل تحقيق اهداف الجامعة، اذ تنظر ادارة الجامعة إلى وحداتها الادارية والاكاديمية على أنها كياناً مترابط ومتناسق لتشارك وتقاسم المعرفة حيث تستخدم التفكير النظمي لرؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة التعليمية بصورة أكثر وضوحاً. ث-يتضح ان بعد (الرؤية المستقبلية) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد متغير الذكاء الاستراتيجي اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعاد الاخرى، اذ تشير النتائج الى ان ادارة الجامعة تمتلك رؤية شاملة حول تحديد التوجهات الاستراتيجية للعملية وتحويل هذه الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق بما يتوافق مع رسالة المنظمة التعليمية وأهدافها.

جدول (4) خلاصة أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

ت	ابعاد متغير الذكاء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوفر	حجم الفجوة	ترتيب الابعاد
1	الاستشراف	3.992	0.607	15.205	79.84	20.16	2
2	التفكير النظمي	3.941	0.61	15.478	78.82	21.18	3
3	الرؤية المستقبلية	3.967	0.595	14.999	79.34	20.66	1
4	الشراكة	3.997	0.653	16.337	79.94	20.06	4
5	التحفيز	4.03	0.866	21.489	80.6	19.4	5
	متغير الذكاء الاستراتيجي	3.985	0.557	13.977	79.7	20.3	

المصدر: برنامج SPSS V.25

## 2: التحليل الوصفي لأبعاد متغير التوجه الريادي

يبين الجدول (5) ان متغير التوجه الريادي حقق اجمالاً وسط حسابي (3.936) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.627) وتشير النتائج ان ادارة الجامعة تراقب باستمرار اتجاهات بيئة العمل وتلبية احتياجات الزبائن المستقبلية للبقاء في ميدان المنافسة. اذ تعمل ادارة الجامعة على اتخاذ تدابير سريعة عند حدوث مخاطر غير متوقعة، وتسعى الى ان تتميز بكونها السبابة في إقامة النشاطات العلمية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى. اذ تحرص على استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تقنيات جديدة بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الوظيفية والرؤية المستقبلية للجامعة او الكلية، اذ يبين الجدول (5) خلاصة ابعاد متغير التوجه الريادي وكما يأتي: -

- اظهرت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند البعد (الابداع)؛ بوسط حسابي (4.128) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.685)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (16.594)؛ وبلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (82.56%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (17.44%) اذ جاء هذا البعد بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية وتشير النتائج الى ان ادارة الجامعة تحرص على استثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تقنيات جديدة. وتوفر الدعم الكافي لمنسبها لتنفيذ الأفكار الجديدة وتميل إلى تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها، وتبادر وبشكل مستمر الى ادخال التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات، وتمتع بالقابلية على تحويل التحديات التي تواجهها إلى فرص للتطوير والتحسين.

- اما أقل قيمة فقد جاءت عند البعد (تحمل المخاطر) بوسط حسابي (3.834) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.764)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (19.927) اذ بلغت نسبة توفر البعد في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (76.68%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (23.32%) اذ جاءت هذه البعد بالمستوى الرابع من حيث الاهمية النسبية. اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان ادارة الجامعة تدرك بان الوصول للأهداف المرسومة ومواجهة تأثير بيئة الأعمال يعني اتخاذ إجراءات قوية وشجاعة تعمل على اتخاذ تدابير سريعة عند حدوث مخاطر غير متوقعة، تشجع العاملين على تحمل المخاطرة المحسوبة بشأن الأفكار الجديدة، تعتمد المبادرات الجريئة لزيادة امكانية استغلال الفرص المحتملة في حالات تزايد عدم التأكد لصنع القرار.

-يتضح ان بعد (الابداع) جاء بالترتيب الاول من حيث ابعاد متغير التوجه الريادي اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياسا بالأبعاد الاخرى

جدول (5) خلاصة أبعاد متغير التوجه الريادي

ت	ابعاد متغير التوجه الريادي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوفر	حجم الفجوة	ترتيب المتغيرات
1	التنافسية	3.885	0.69	17.761	77.7	22.3	3
2	تحمل المخاطر	3.834	0.764	19.927	76.68	23.32	4
3	الاستباقية	3.895	0.701	17.997	77.9	22.1	2
4	الابداع	4.128	0.685	16.594	82.56	17.44	1
	متغير التوجه الريادي	3.936	0.627	15.930	78.72	21.28	

المصدر: برنامج SPSS V.25

يبين الجدول (6) خلاصة متغيرات البحث بصورة عامة وكما يأتي:

- اظهرت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند المتغير (الذكاء الاستراتيجي) بوسط حسابي (3.985) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.557)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (13.977) ونسبة توافر المتغير في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (79.7%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (20.3%)، اذ جاء هذا المتغير بالمستوى الاول من حيث الاهمية النسبية.
- اما أقل قيمة فقد جاءت عند متغير (التوجه الريادي) بوسط حسابي (3.936) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.627)، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (15.930) اذ بلغت نسبة توافر المتغير في الجامعة المبحوثة بصورة عامة (78.72%) اما حجم الفجوة فقد بلغ (21.28%) اذ جاءت هذه المتغير بالمستوى الثاني من حيث الاهمية النسبية
- يتضح ان متغير (الذكاء الاستراتيجي) جاء بالترتيب الاول من حيث متغيرات البحث اذ كانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذا المتغير قياسا بالمتغير الاخر.

جدول (6) خلاصة متغيرات البحث

ت	متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوفر	حجم الفجوة	ترتيب المتغيرات
1	الذكاء الاستراتيجي	3.985	0.557	13.977	79.7	20.3	الاول
2	التوجه الريادي	3.936	0.627	15.930	78.72	21.28	الثاني

المصدر: برنامج SPSS V.25

ثالثا: اختبار الفرضيات

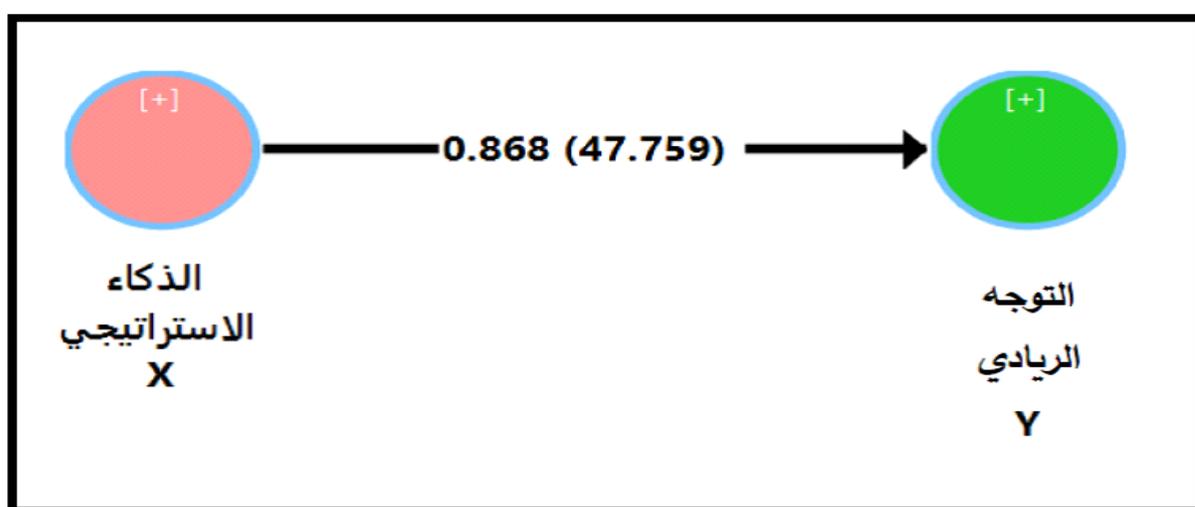
- 1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي) يشير الجدول (7) والشكل (4) الى المؤشرات الإحصائية لتأثير الذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكما يأتي:
  - اشارت النتائج في الجدول (7) حققت قيمة (t) المحسوبة للأنموذج المقدر (47.759). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي وفي ضوء هذه النتيجة نقبل الفرضية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على ان متغير الذكاء الاستراتيجي له تأثير فاعل وجوهري في (التوجه الريادي).
  - اشارت النتائج في الجدول (7) ان قيمة معامل الميل الحدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي بلغ (0.868) وهذا يشير الى ان زيادة متغير الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التوجه الريادي) بنسبة (86%).
  - يتبين من خلال النتائج في الجدول (7) ان حجم التأثير ( $f^2$ ) لمتغير الذكاء الاستراتيجي كان كبيراً اذ سجل ما قيمته (3.060) وهي أكبر من (0.35).
  - يتضح من خلال قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adjusted) البالغة (0.752) في الجدول (19) بان متغير الذكاء الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (75%) من التغيرات التي تطرأ على (التوجه الريادي) اما النسبة الباقية (25%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في الانموذج.

- اظهرت النتائج في الجدول (7) ان مؤشر العلاقة التنبؤية (Q2) لمتغير الذكاء الاستراتيجي، بلغ ما قيمته (0.373) وهي أكبر من الصفر وعلية فإن الانموذج ذو صلته تنبؤيه.

جدول (7) المؤشرات الإحصائية لتأثير الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي

Q <sup>2</sup>	Adjusted(R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	قوة الاثر	حجم الاثر f <sup>2</sup>	P Values	T	β	الذكاء الاستراتيجي
0.373	0.752	0.754	كبيره	3.060	0.000	47.759	0.868	

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9



شكل (4) تأثير الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي كل على حدة في التوجه الريادي) اذ يوضح الجدول (8) وشكل (5) المؤشرات الإحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي وكما يأتي:

- يتبين من قيم اختبار (t) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بان الأبعاد (الاستشراف, التفكير النظامي, الشراكة , التحفيز ) وبالقيمة ( 4.982 , 2.134 , 2.767 , 5.684 ) على التوالي, هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لأبعاد (الاستشراف, التفكير النظامي, الشراكة , التحفيز) , اما الأبعاد الأخرى والمتمثلة ببعد (الرؤية المستقبلية) فيتبين من قيم (t) المحسوبة لها وبالقيمة (1.029) انها اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير الى عدم ثبوت معنوية الميل الحدي لبعد (الرؤية المستقبلية)

- يتبين من قيمة معامل الميل الحدي لبعد الاستشراف البالغة (0.308) بان زيادة بعد الاستشراف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التوجه الريادي) بنسبة (30%).

- يتضح من قيمة معامل الميل الحدي لبعد التفكير النظامي البالغة (0.139) بان زيادة بعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التوجه الريادي) بنسبة (13%).

- يظهر من قيمة معامل الميل الحدي لبعد الشراكة البالغة (0.160) بان زيادة بعد الشراكة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التوجه الريادي) بنسبة (16%).

- يظهر من قيمة معامل الميل الحدي لبعد التحفيز البالغة (0.359) بان زيادة بعد التحفيز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التوجه الريادي) بنسبة (35%).

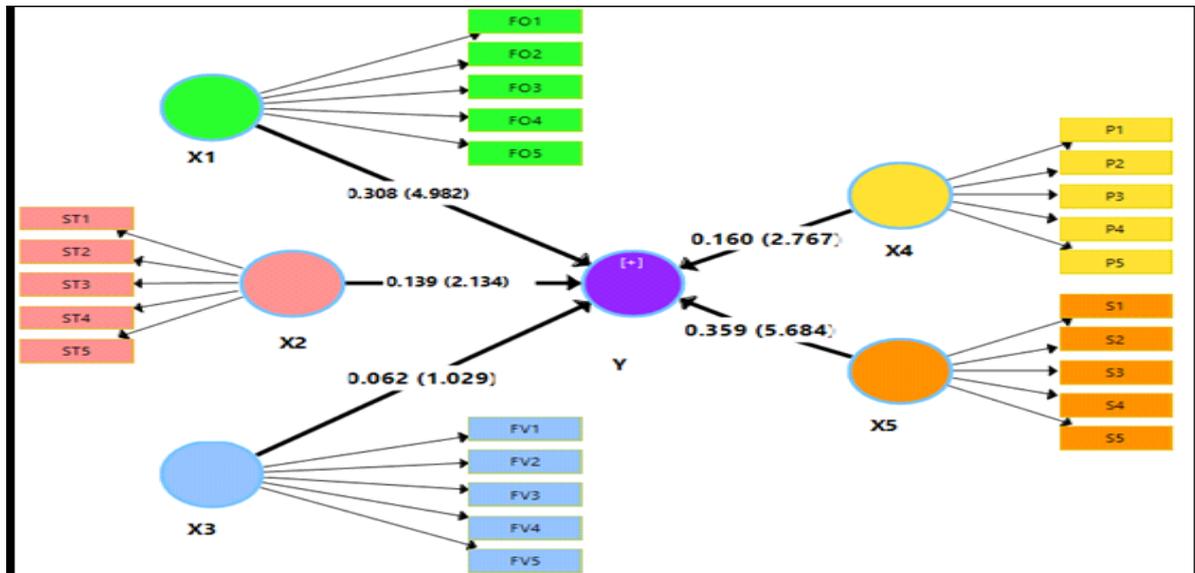
-يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح ( $R^2$  Adjusted) البالغة (0.758) بان ابعاد الذكاء الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته (75%) من التغيرات التي تطرأ على (التوجه الريادي)؛ اما النسبة الباقية (25%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

-يتبين من النتائج ان حجم التأثير ( $f^2$ ) لبعدي (الاستشراف، التحفيز) وبمستوى تأثير متوسط اذ سجل ما قيمته (0.151, 0.256) على التوالي وهي ضمن المستوى (0.15 - 0.35) اما بعدي (التفكير النظامي، الشراكة) فقد بلغ حجم الاثر ( $f^2$ ) لهما ما قيمته (0.027, 0.059) على التوالي وبمستوى تأثير صغير اذ وقع ضمن المستوى (0.02 - 0.14).  
-بينت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية (Q2) بلغت قيمتها (0.379) وهي أكبر من الصفر وعلية فالانموذج ذو صلة تنبؤية. -اظهرت النتائج ان معامل تضخم التباين (VIF)) قد حققت ما قيمته (2.664, 3.049, 2.811, 1.836, 2.137) على التوالي وهي اقل من (5) وتشير الى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين الابعاد.

جدول ( 8 ) المؤشرات الإحصائية لابعاد الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي

Q <sup>2</sup>	Adjusted (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> )	VIF	قوة الاثر	حجم الاثر f <sup>2</sup>	P Values	T	β	ابعاد الذكاء الاستراتيجي
0.379	0.758	0.765	2.664	متوسطة	0.151	0.000	4.982	0.308	الاستشراف
			3.049	صغيرة	0.027	0.033	2.134	0.139	التفكير النظامي
			2.811	ضعيف	0.006	0.304	1.029	0.062	الرؤية المستقبلية
			1.836	صغيرة	0.059	0.006	2.767	0.160	الشراكة
			2.137	متوسطة	0.256	0.000	5.684	0.359	التحفيز
قيمة t الجدولية=1.984									
حجم العينة =172									

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9



شكل (5) التأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات:

- يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث والتي تفسر بعض النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الاحصائي للبيانات المرتبطة بمتغيرات البحث وكانت على النحو الآتي:
- 1- رغم ما تضمنته النتائج وفق إجابات عينة البحث من توافر متغير الذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة بمستوى جيد؛ لكن من الزيارات الاستكشافية والمقابلات توصل الباحث إلى ان الاجابات كانت منحازة؛ إذ ان القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة تمتلك معلومات محدودة عن مصطلح الذكاء الاستراتيجي؛ على الرغم من كون هذا المتغير يعد أحد المرتكزات الرئيسية ذات تأثير فاعل وجوهري في التوجه الريادي كما اشارت النتائج بدلالة التأثير المعنوي لهذا المتغير.
  - 2- تعمل إدارة الجامعة على تشجيع التنافس بين الموظفين ما يدفعهم للعمل والعطاء لتحقيق اهداف الجامعة، اذ تكافئ (التدريسين-الموظفين) باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم، وهذا ما ايده النتائج المرتفعة ان اعلى قيمة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي كانت عند بعد (التحفيز).
  - 3- رغم النتائج المرتفعة بصورة عامة لبعد (التفكير النظمي)؛ وجد الباحث أن اجابات عينة البحث منحازة، كون ادارة الجامعة تمتلك على نطاق محدود المقدرة على استخدام هذا البعد، المتمثل في تجميع الجهود والعمل بشكل متكامل من فرق العمل ، فضلا عن نظرتها إلى وحداتها الادارية والاكاديمية على أنها كياناً مترابط ومتناسق ؛ لكن الجامعة المبحوثة لا تمتلك ما يفعل هذه الرؤية، مثلا عدم استخدام شبكة اتصال داخلي تربط جميع تشكيلات الجامعة مع بعضها لضمان سرعة انتقال المعلومات لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية؛ وتشارك المعرفة بين تشكيلاتها.
  - 4- تهتم القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة بالأبداع واستثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تقنيات جديدة.؛ وهذا ما اشارت اليه النتائج؛ إذ اظهرت ان اعلى قيمة كانت عند البعد (الابداع) وبمستوى جيد، اذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية. لكن ومن خلال الزيارات الاستكشافية وجد الباحث أن اجابات عينة البحث منحازة، وذلك لقلة توافر الدعم الكافي لمنتسبيها لتنفيذ الأفكار الجديدة؛ ومحدودية تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها فضلا عن قلة المبادرة الى ادخال التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.
  - 5- اظهرت النتائج ان أقل قيمة بين ابعاد التوجه الريادي كانت عند البعد (تحمل المخاطر)؛ وبمستوى جيد اذ جاء هذا البعد بالمستوى الرابع من حيث الأهمية النسبية؛ اذ اقتصر عمل الجامعة المبحوثة على محدودية اتخاذ تدابير سريعة عند حدوث مخاطر غير متوقعة. وقلّة تثقيف العاملين على تحمل المخاطرة المحسوبة بشأن الأفكار الجديدة، ومحدودية اتخاذ المبادرات الجريئة لزيادة امكانية استغلال الفرص المحتملة في حالات تزايد عدم التأكد لصنع القرار.

## ثانياً. التوصيات

- 1- توجيه عناية واهتمام المنظمات عامة والجامعة المبحوثة خاصة لرفع مستوى استخدام الذكاء الأستراتيجي فيها والمساعدة في تحقيق أهدافها وخططها، فضلا عن تعزيز مكانتها بين أقرانها بحسب الآتي:
  - أ-الاهتمام بالقيادات الإدارية وادخالهم دورات تدريبية تخصصية لزيادة معرفتهم حول مفهوم الذكاء الأستراتيجي وتخصيص مستشارين لهذا المجال لتوسيع نطاق إدراكهم حول استشراف المستقبل؛ لتوحيد رؤية الاحداث والتعامل معها وفق متطلبات كل مرحلة واستشعارهم للقضايا ذات الأثر على الجامعة المبحوثة.
  - ب-تثقيف جميع المسؤولين في الجامعة والكليات بأهمية دور الذكاء الأستراتيجي في تعزيز صياغة وتنفيذ التوجه الريادي للارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي نحو الأفضل.
  - ت-أستحداث وحدات تعنى بالذكاء الأستراتيجي والدراسات المستقبلية ترتبط تنظيميا برئيس الجامعة وعميد الكلية تتولى الاشراف على عمليات الذكاء الأستراتيجي المتمثلة ب (الاستشراف - التفكير النظمي-الرؤية المستقبلية- الشراكة-التحفيز) وتحليل التغييرات التي تؤثر على مستقبل الجامعة

- 2- تفعيل التحالفات الاستراتيجية والشراكة مع الجامعات، والانتقال بها إلى مستويات أكبر من مجرد مشاريع أنية مشتركة؛ من أجل تبادل المعارف والخبرات وتشارك الموارد، وتعميمها لكافة التشكيلات للاستفادة منها.
- 3- الاهتمام بتطوير المعرفة للمدراء لغرض دعم الابداع؛ فضلاً عن الاهتمام بتوليد الأفكار الجديدة لدى العاملين للاستفادة من هذا البعد في التأثير على التوجه الريادي في الجامعة المبحوثة.
- 4- ضرورة الاهتمام بتحمل المخاطر من قبل القيادات الإدارية وتشجيع المبادرات الجريئة لزيادة امكانية استغلال الفرص المحتملة في حالات تزايد عدم التأكد لصنع القرار لترسيخ قيم ومعتقدات تتسجم وطبيعة الجامعة المبحوثة. فضلاً عن تثقيف وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة المحسوبة بشأن الأفكار الجديدة.

## المصادر

## أولا المصادر العربية أولا المصادر العربية

1. الحسنوي، صالح مهدي، والجنابي، رنا زاهر سلمان. (2021). تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي. المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 17 العدد 7، الصفحات 137-166.
2. الشيخ، بابر مبارك، وعلي، التاج محمد محمد. (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي" دراسة استطلاعية لأراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران". مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد (9) العدد (19)، الصفحات 272-294.
3. الظالمي، محمد جبار. (2016). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة). مجلة القادسية للعلوم والإدارية الاقتصادية، المجلد 18 العدد (1)، 6-33.
4. خليف، سلطان احمد و جميل، خالد محمد، (2015) الشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01 ،العدد 82.
5. عبد الله، شهاب زبير. (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الاردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن.
6. عطا، خالدية مصطفى. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، 136-162.
7. فائق، تلا عاصم، وعبد، عذراء محسن. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي -بحث استطلاعي لأراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد (106) المجلد (24)، 108-127.
8. محمود، محمد منيب (2020) دور التوجه الريادي في الصيانة المنتجة الشاملة دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في معمل الالبسة الولادية في الموصل ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 21، العدد 24 ، ج2.

## ثانياً: المصادر الأجنبية.

1. Al-Zu'bi , H. A. (2016). Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirica Investigationl. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2016, Vol. 6, No. 4, pp. 233-241.
2. Abed Hussain, A. A., & Abbas, A. A. (2019). Transactional and Empowering Leadership as Two Modified Variables for the Relationship between Strategic Intelligence and the Strategic Map. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, Vol. 15, No. 48, part.2, 2019, pp. 544-587.
3. Abuktaish, K., & Alkshal, S. J. (2020, September). The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies. European Journal of Scientific Research Vol. 157 No 3 September, 2020, pp. 258 - 272.
4. Al-Fawaer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). Investigating The Moderating Role of Teamwork Culture On Strategic Intelligence and Operational Performance. Economics and Management Volume: XVII, Issue: 2, Year: 2020, pp. 124-145.
5. Alobidyeen, B., & Al-Rawashdeh, E. T. (2020, February). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for excellence. Journal of Administrative and Business Studies 6/1, pp. 29-42.

6. Alomian, N. R., & et.al. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 10 • No. 4 • April 2019, pp. 66-74.
7. Berges, A., & et.al. (2021). A Framework for Strategic Intelligence Systems Applied to Education Management: A Pilot Study in the Community of Madrid. Digital Object Identifier 10.1109/ACCESS.2021.3081734, pp. 75313-75323.
8. Esmaeili, M. R. (2014). A Study On the Effect of The Strategic Intelligence On Decision Making And Strategic Planning. *International Journal of Asian Social Science*, 2014, 4(10): , pp. 1045-1061.
9. Gupta, A. D. (2020). *Strategic Human Resource Management -Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage*. New York: Routledge- Taylor & Francis
10. Gupta, Vishal & Gupta, Alka (2015), *The Concept of Entrepreneurial Orientation, Foundations and Trends in Entrepreneurship* Published, Vol. 11, No. 2.
11. Herlinawati , Erna & et al (2019), The effect of entrepreneurial , orientation on smes business performance in Indonesia , *Journal of Entrepreneurship Education* , Volume 22, Issue 5.
12. Kirilov, I. S. (2019). *Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector*. A Dissertation Phd, Walden University -College of Management and Technology
13. Kruger, J. P. (2010). *Master Of Commerce. A Study Of Strategic Intelligence As A Strategic Management Tool in The Long-Term Insurance Industry In South Africa*. South Africa: University Of South Africa.
14. Khana, Sher Zaman & et al (2019), *Entrepreneurship posture and new venture performance in Pakistan*, *Human Systems Management Journal*, no. 38
15. Nguyen, Long Thanh & et all (2020), *Transforming social capital into performance via entrepreneurial orientation*, *Australasian Marketing Journal* ,no. 28 .
16. Montoya, RaUl Armando Cardona & et all (2017) , *Entrepreneurial orientation, assessment and management of projects and impact in corporate entrepreneurship: intention to action* , *Cuadernos de Gestión journal*, Vol. 17 - Nº 2.
17. Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). *Strategic Intelligence A Conceptual System Of Leadership For Change. Performance Improvement*, vol. 50, no. 3, March 2011, pp. 32-40.
18. Molokwu, Vincent B. Barreria, Jose, & Urban, Boris (2013), " *Entrepreneurial orientation and corporate governance structures at the firm level in the South African oil and gas industry* " ,The Authors. Licensee: AOSIS OpenJournals. This work is licensed under the Creative Commons Attribution License
19. Putniņš, Tālis J. & Sauka Arnis (2019), *Why does entrepreneurial orientation affect company performance?* *Strategic Entrepreneurship Journal* ,19 July
20. Shahraki, A. M., & et.al. (2020). *An Investigation of the Impacts of Strategic Intelligence on Improving Organizational Innovation*. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol. 24, Issue 04, 2020, pp. 10948-10963.
21. Wang, T., Thornhill, S., De Castro, J.o, (2017) „*Entrepreneurial Orientation, Legitimation, and New Venture Performance*”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.11, pp. 373–392.
22. Wardani, Dewi Kusuma & et al(2017) , *The Model to Increase the Entrepreneurial Performance in Creative Industries Using Entrepreneurial Orientation and Social Capital Development Approach* , *Pertanika J , Social Sciences & Humanities*. 25 (S.)
23. Zehira, Cemal & et al ( 2015), *Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance*, *Social and Behavioral Sciences*, 210.