



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

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Diagnosing the reality of strategic physiognomy: An exploratory
study of the opinions of a sample of administrative leaders at the
University of Mosul**

Researcher: Moamen Muhammad Wajih
College of Administration and Economics
University of Mosul

moamin.20bap56@student.uomosul.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Raa'd Adnan Raouf
College of Administration and Economics
University of Mosul

raad.adnan@yahoo.com

Abstract

The research focuses on diagnosing the reality of strategic physiognomy at the University of Mosul, and the research aims to identify the most important and most consistent and influential factors for the administrative leaders at the University of Mosul. The most important of which is do the administrative leaders have a clear concept of strategic intuition, and to achieve the goal of the research, a questionnaire was distributed to a sample of 157 respondents from the administrative leaders at the University of Mosul. Analytical descriptive and the research came out with a number of conclusions, the most important of which are: 5. The topics of strategic physiognomy still lack framing and clarity at the cognitive and applied levels. Therefore, production based on knowledge resources is a moving target that is not subject to framing or stability in a dynamic and rapidly changing environment.

Keywords: Strategic physiognomy, deep understanding, mental empowerment, inspirational influence.

**تشخيص واقع الفراسة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات
الإدارية في جامعة الموصل**

أ.م.د. رعد عدنان رؤوف
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الباحث: مؤمن محمد وجيه
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص

يركز البحث على تشخيص واقع الفراسة الاستراتيجية في جامعة الموصل، ويهدف البحث إلى تحديد أهم الأبعاد والأكثر انسجاماً وتأثيراً للقيادات الإدارية في جامعة الموصل ويقوم البحث على الفرضية التي مفادها: تمتلك المؤسسة قيد البحث مستوى مناسب في تشخيص واقع الفراسة الاستراتيجية، إذ أثارت مشكلة البحث أسئلة عدة أهمها هل تمتلك القيادات الإدارية مفهوم واضح للفراسة الاستراتيجية، ولتحقيق هدف البحث وزعت استمارة استبانة على عينة مكونة من (١٥٧) مجيباً من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، كشفت نتائج التحليل إن الإجابات للأفراد عينة

البحث حول فقرات استمارة الاستبانة الاتفاق وبنسبة متباينة ومقبولة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد خرج البحث بجملة من النتائج أهمها: المعدل العام لإدراك الأفراد المبحوثين بخصوص أبعاد الفراسة الاستراتيجية كان مع الاتجاه الايجابي مما يشير إلى أن الأفراد المبحوثين يبدون اهتماماً كبيراً بالفراسة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الفراسة الاستراتيجية، الفهم العميق، التمكين الذهني، التأثير الإلهامي.
المقدمة

يتطلب من اصحاب القرار في رسم السياسات في الجامعات من التوجه نحو ترصين العمليات الإدارية فضلاً عن استحضار مقومات الارتقاء بمستوى المؤسسة المبحوثة والتي تعد أمراً بالغ الصعوبة وتتطلب امتلاك القيادات الادارية العديد من الأسلحة التي تقف في مقدمتها الفراسة الاستراتيجية التي تمكن صناع القرار من التبصر والالهام لما تتطلبه العملية التعليمية من مقومات ينبغي استحضارها ومن ثم الهام العاملين ونقل الافكار وخلق الايمان لديهم بحتمية الانتقال إلى مرحلة مثالية للعمليات الإدارية وتعزيز ذلك الاقتناع عبر تمكينهم وامتلاكهم الأدوات لتحسين واقعها، اذ يمثل (الفهم العميق، الالهام والتمكين) الأبعاد الأساسية للفراسة الاستراتيجية والتي إن تم توظيفها بالشكل الصحيح ستسهم بلا شك في الارتقاء بمستوى المؤسسة المبحوثة.

لتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه على أربعة مباحث ضم الأول منهجية البحث في حين شمل المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، أما المبحث الثالث تضمن وصف كل بعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين، واستعرض المبحث الرابع أبرز النتائج والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: بعد الزيارات الميدانية من قبل الباحثان تبين وجود ضعف في إدراك القيادات الإدارية لمفهوم وأبعاد الفراسة الاستراتيجية والتي من شأنها رفع مستوى وكفاءة المؤسسة المبحوثة فضلاً عن قدرتها على الهام العاملين في هذه المؤسسة بقيم الجودة وتمكينهم لإحداث النقلة في تحسين الأداء وتطويره، وبناءً على ما سبق فقد صيغت مشكلة البحث في السؤال (ماهي أوجه القصور في اعتماد أبعاد جودة الخدمة التعليمية؟)

ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:

- التأصيل النظري لمتغير البحث الفراسة الاستراتيجية اسهاماً في اغناء المكتبة العراقية.
 - تكتسب أهمية البحث عبر وصف كل بعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين، وإن معرفة هذا الوصف وتشخيصه سوف يغدو محور اهتمام الجانب الميداني للبحث.
 - المحاولة الجادة لتحديد آليات تطبيق مفهوم الفراسة الاستراتيجية في جامعة الموصل، وبعدها محاولة لتأشير أوجه القصور التي تعترض تطبيق هذا المفهوم ومحاولة معالجتها
- ثالثاً. اهداف البحث:** يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:
- تحديد أهم الأبعاد الأكثر انسجاماً وتأثيراً للقيادات الادرية في جامعة الموصل وسبل الارتقاء بها.
 - تحديد الوصف والتشخيص لكل بعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية في جامعة الموصل.
 - تقديم المقترحات لتطبيق وتفعيل مفهوم الفراسة الاستراتيجية في جامعة الموصل بما يخدم الارتقاء بمستوى أدائها.

رابعاً. **الفرضية الرئيسية للبحث:** يقوم البحث على الفرضية التي مفادها (تمتلك القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة جميع قدرات الفراسة الاستراتيجية وبمستويات متباينة). حيث تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية: تطبق إدارة الجامعة قيد البحث كل بعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية والتي اعتمدها البحث والتي شملت على (الفهم العميق، التمكين الذهني، التأثير الإلهامي) **خامساً. حدود البحث:**

١. الحدود المكانية: شملت جامعة الموصل في محافظة نينوى.
٢. الحدود البشرية: تمثلت بعينة تضمنت (١٥٧) مجيباً من القيادات الإدارية في جامعة الموصل.
- سادساً. **منهج البحث:** اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياته والوصول إلى الاستنتاجات، إذ اعتمدت المنهج الوصفي المستند إلى العرض النظري المتعلق بـ (بتشخيص واقع الفراسة الاستراتيجية، في حين اعتمد المنهج التحليلي في عرض وتحليل نتائج استجابات أفراد عينة البحث والمتعلقة بأسئلة الاستبانة).
- سابعاً. **أساليب جمع البيانات والمعلومات:** اعتمد البحث في تغطيته للجانب النظري على ما أتى من المصادر الأجنبية والعربية التي تمثلت بالمراجع العلمية كالرسائل الجامعية والدوريات والكتب ذات الصلة سواء المتوفرة داخل العراق أو عبر الشبكة الدولية (الانترنت)، في حين استند البحث على الوسائل الآتية لجمع البيانات والمعلومات وكما يأتي:
١. **المقابلات الشخصية:** أجرى الباحثان عدداً من المقابلات مع القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة للوقوف على طبيعة أنشطتها وعملياتها وبما يسهم في بناء فقرات الاستبانة، والجدول التالي يوضح المقابلات واللقاءات مع السادة القيادات الإدارية في جامعة الموصل وكما في الجدول رقم (١):

الجدول (١): المقابلات واللقاءات مع السادة القيادات الإدارية في جامعة الموصل

الأشخاص الذين تمت مقابلتهم	الغرض من المقابلة
عمادة كليات جامعة الموصل متمثلة بالعميد ومعاونيه ومسؤول شعبة ضمان الجودة	استحصل الموافقات لإجراء الدراسة والتعرف على كيفية التخطيط وإدارة عملية تقديم الخدمة التعليمية وكيفية التعامل مع الأفراد العاملين في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين.

٢. **أسلوب الاستقصاء:** اعتمد الباحثان أسلوب استمارة الاستبيان بوصفها الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات وهي الأكثر انسجاماً مع طبيعة وتوجهات البحث الحالية، وقد صممت الاستبانة وفقاً لأهداف البحث وفرضياته وتوجهاته بالاستفادة من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالية، وتقدم فيما يأتي وصفاً مختصراً للبناء الهيكلي لفقرات الاستبانة.
٣. **وصف استمارة الاستبانة:** اعتمد الباحثان على مقياس (Likert) الخماسي الذي يعد ذي مرونة في اختيار مدى الاتفاق مع الفقرات أو عدمها على مستوى محاور وفقرات الاستبانة والمرتبة من عبارة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) والتي حصلت على الأوزان الآتية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

الفراسة الاستراتيجية strategic physiognomy

١. مفهوم الفراسة الاستراتيجية: لقد أورد الباحثون العديد من المفاهيم التي تناولت علم الفراسة، إذ اعتمدها الباحثان في صياغته لمفهوم الفراسة الاستراتيجية كونها نابعة من جوهرها ومحتواها وفلسفتها وكما يأتي:

إن الفراسة الاستراتيجية هي الصورة الذهنية المتولدة من إدراك القيادة للمعطيات البيئية، والفهم العميق لسمات أفرادها وتوجهاتهم الكامنة في أعماقهم من خلال مظاهرهم الفيزيولوجية بما يسهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتوليد المناخ التنظيمي المحفز على العمل الإبداعي لأفرادها عبر تمكينهم وإلهامهم للقيام بمهام صعبة وزيادة دافعيتهم في العمل (Trichas, 2011: 6). وعرفها (زيدان، ٢٠١٢: ١٧) بأنها ملكة القائد وقريحته للاستدلال بالظواهر البيئية وتوقع التغييرات المستقبلية وإدارتها، إذ تتطلب الفطنة والذكاء الاستراتيجي وحدة الذهن وسرعة الخاطر ودقة الملاحظة لصنع القرارات الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة ومصلحة أفرادها. كما بين (كشكول، ٢٠٢٠: ٤٦) أن الفراسة الاستراتيجية هي عبارة عن القدرات التي تتمتع بها الإدارة العليا التي تمكنها من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عبر قراءة العقل وتحليل الشخصية وهذا يتطلب الفهم العميق لتمكين والالهام العاملين وتوجيههم نحو أهداف المنظمة.

في حين ذكر (Hussain, 2018: 48) ميول القيادة إلى دراسة منهجية لبيئة المنظمة وفهم ظواهرها وتفسيرها، إذ تعكس بشكل مباشر الطبيعة النفسية لأفرادها، وبالتالي إمكانية تحليل شخصياتهم، وقراءة ما يدور في أذهانهم، وتطويرهم لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية. واستناداً إلى ما سبق يعتقد الباحثان إن الفراسة الاستراتيجية تمثل صفات تمتلكها القيادة العليا للمنظمة كالذهنية سريعة الاستدلال دون الحد الوسط من الخبرات والمعرفة المكرسة لرؤية وتوقع الفرص من خلال القدرة على التنبؤ والالهام والتقدير، فضلاً عن وجود الذكاء والفطنة والفهم العميق لتفسير الظواهر البيئية التي تحيط بها، ورسم صورة لمستقبلها والحفاظ على صحتها التنظيمية ومعرفة الحالات الشعورية لمزاج واطباع أفرادها، إذ تمثل الحاسة السادسة لهم.

٢. أهمية الفراسة الاستراتيجية: تعد الفراسة الاستراتيجية من الموضوعات البالغة الأهمية التي حظيت باهتمام الباحثين إذ يتمتع أصحابها بالقدرة على توقع التقلبات المتسارعة في البيئة التنظيمية بما تحمله من فرص وتهديدات خارجية، ومعرفة دقيقة بمكامن القوة والضعف الداخلية للمنظمة، فضلاً عن إمكانية التحليل لشخصية أفرادها وفهم ميولهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم وتفسير سلوكياتهم وطباعهم من خلال الخصائص الفسيولوجية المتمثلة بلامح وتعابير وجوههم ولغة أجسادهم، إذ يكرس عقل القائد موارده المتخصصة بهذه المعالجات لاستخلاص أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية للمنظمة والنهوض بواقعها وأوضاع أفرادها وتهيئة المناخ الملائم لعملهم. وتتجلى أهمية الفراسة الاستراتيجية بالآتي (Hossain, 2015: 22) (ghes et al., 2014: 76) (Horwitch & Whipple, 2014: 1):

أ. تشجيع التكيف مع الاختلاف والتنوع في المنظمة وبيئتها العامة والخاصة لتوليد الأفكار الجديدة وفق ما يسمى بعدسات الأفكار الاستراتيجية، إذ تستجيب القيادة لحالات عدم التأكد والتغير البيئي، وتعزز الأفكار المتولدة عبر المبادرات المتنوعة (الخفاجي، ٢٠١٥: ٥٩).

- ب. معرفة التطلعات الضمنية المختلفة لأفراد المنظمة وتكون ملهمة وغنية بالمعلومات الضرورية لتحسين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- ج. إدراك القادة لعقلية مرؤوسيههم وقدراتهم ومجالات تحسينهم فضلاً عن توليد ثقافة عمل إيجابية وملهمة في مكان العمل تحفز الأفراد وتزيد من دافعيتهم في العمل.
- د. اكتشاف جوهر القضايا المطروحة والتعامل معها على أساس عميق، فضلاً عن البراعة في حل المشكلات المطروحة
- هـ. الإحساس بالتغيير وتوليد الخيارات وإثارة الأفكار وشحن الهمم والتعلم من الأحداث وتشارك الخبرات عبر القدرة على الحوار الاستراتيجي.
- و. إمكانية جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بهم وتعزيز الدافع الجوهري فضلاً عن تعزيز المشاركة والالتزام.
- ز. المقدرة على التدمير الخلاق (تدمير القديم وتوليد الجديد) لتحقيق الأداء المتميز والمستدام واللازم لنمو المنظمة وازدهارها في جميع الأوقات.
- وحدد (Duckworth, 2011: 9) و(عباس، ٢٠١٦: ٣٢) أهمية الفراسة الاستراتيجية بالنقاط الآتية:
- ❖ امتلاك قادة الفراسة مهارات التواصل الاجتماعي اللازمة لإشراك الآخرين بشكل بناء في الوصول إلى نتيجة تعالج الهدف.
 - ❖ إن الأفراد الذين يتمتعون بالفراسة الاستراتيجية هم الذين يتمتعون بالمصداقية والكفاءة ولديهم القدرة على الإلهام، والرؤية، وامتلاك مهارات الذكاء بأنواعها كافة.
 - ❖ إن الفراسة الاستراتيجية هي عامل رئيس في المنظمات الناجحة عبر تخصصات مهنية متعددة.
 - ❖ دور الفراسة في الشؤون الإنسانية والتنظيمية يكون محورياً في عملية التطبيق.
 - ❖ تؤثر المعرفة وفهم العواطف على اتخاذ القرار والإبداع لدى القائد الذي يتمتع بالفراسة الاستراتيجية.
 - ❖ يمكن للأفراد أو العاملين الذين يتمتعون بالفراسة الاستراتيجية أن تكون لديهم مهارات ذكاء قوية وأن يشكلوا علاقات أكثر ارتباطاً بالآخرين، وأن يقرؤوا بدقة مشاعر الآخرين واستجاباتهم، ويقودوا وينظموا الناس والعمل، ويعالجوا المشاكل بنجاح.
 - ❖ إن إقامة علاقات قوية مع الموظفين ضمن نطاق الفراسة تبرز أفضل ما في هؤلاء الموظفين وتساعد على بناء فرق ومنظمات مرنة وقادرة على التكيف.
٣. **أهداف الفراسة الاستراتيجية:** اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها الفراسة الاستراتيجية في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسة من هذه الاستراتيجية، واختلاف الوصف قد يكون سببه اختلاف النظرة للفراسة لكونها استراتيجية إدارية أو فلسفة منظرية أو أيديولوجية تنتهجها الإدارة. إذ تسعى الفراسة الاستراتيجية إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة عبر البحث عن مصادر القوة الثلاث (الجسد كطاقة، والعقل كتفكير، والروح كنتيجة) للوصول إلى أعلى درجات التفوق والتميز والابداع وإيجاد التوازن بينها، وكشف مكنونات البيئة المحيطة، وتشخيص نقاط الضعف ومصادر القوة للمنظمة ومناقضتها والتعامل الأمثل معها، فضلاً عن معرفة القدرات والحاجات والامكانيات الذاتية للقيادة ومجالات تطويرها (Callon, 2015: 2).

- إذ أشار (Conway, 2019: 678) إلى أن الفراسة يمكن أن تحقق الأهداف الآتية:
- أ. إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
 - ب. الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.
 - ج. زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو والمساهمة في تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، والارتفاع في قيمة أصحاب المصلحة عبر تكامل الاستراتيجيات على كافة المستويات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتنظيمية، فضلاً عن تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال التمكين الذهني وتأثير الإلهام والفهم العميق.
- وذكر (كامل، ٢٠١٩: ١٩) و(Dabbas & Muhemmed, 2018: 99) أن أهداف الفراسة الاستراتيجية تتمثل بالآتي:
- أ. تحويل حالة عدم التأكد وعدم اليقين إلى ميزة إبداعية عبر مختلف الاستراتيجيات المقترحة.
 - ب. تحقيق التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف عدم التأكد.
 - ج. رصد التوجه والمسار الاستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً.
 - د. تحديد صورة المستقبل المرغوب للمهمة للأفراد لإعادة صياغة أفكارهم وتنظيم أولوياتهم، وتوجيه أعمالهم اللاحقة.
 - هـ. تطوير عقلية استراتيجية تحليلية خلاقة بحسب متطلبات الموقف من خلال تكامل التفكير على مستوى فصي الدماغ الأيمن والأيسر، فضلاً عن المرونة والالتزام برفع مستوى الأداء بصورة مستمرة والبحث عن الفرص وإجراء التجارب العقلية والإقرار السريع باعتماد الفرصة أو التخلي عنها، إذ يتم تبني نظرة ثاقبة بالمستقبل وفهم جذور الماضي وإدراك الصورة الكبيرة لخلق مستقبل جديد.
 - و. توليد حصيلة القيادة من التوجه والمحاذاة والالتزام عبر تكامل المهارات الفردية للقائد الاستراتيجي المتمثلة بـ (التفكير الاستراتيجي، والقصد الاستراتيجي، والتأثير الاستراتيجي) إذ لكل منها دور وغرض محددان وتعمل مجتمعة بالاعتماد على بعضها البعض.
 - ز. فهم الذات وتكوين علاقات جيدة مع الآخرين والحفاظ عليها في إطار التواصل غير المباشر معهم عبر الوجه وملامحه وبناء واستدامة الزخم في خضم التغيير الاستراتيجي.
 - ح. فهم الظواهر الخارجية فضلاً عن حالة التمكين الذهني لأفراد المنظمة لتكتسب القيادة العليا فطنة وذكاء وسرعة بديهة تمكنها من الاستجابة بشكل مناسب للتغيرات الخارجية.
 - ط. إعادة هيكلة الإمكانيات الذهنية والروحية كطاقات كامنة تسهم في تكوين الشخصية الاستراتيجية وتنتظر تشكيل البيئة المناسبة لانطلاقها.
 - ي. توليد القصد الاستراتيجي بوصفه قلب الاستراتيجية الذي يمنح الحلم المستقبلي بعداً روحياً، فضلاً عن الإحساس بالاتجاه والكشف المصيري لجميع العاملين في المنظمة، إذ يمتد ويتسع بالإلهام، ويبحث عن الموارد الضرورية التي تسوق المنظمة إلى ما بعد التقيد بمواردها الراهنة.
 - ك. تنمية العقلية الريادية لأفراد المنظمة والمتمثلة بـ (الاستقلال الذاتي، والابداعية المجازفة، والاستباقية، والعدائية التنافسية) التي تؤثر مجتمعة في نشاطات المنظمة.
 - ل. تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة للاستجابة بسرعة وفاعلية لأي وضع ديناميكي مضطرب.

٤. **خصائص الفراسة الاستراتيجية:** حظي مفهوم الفراسة الاستراتيجية باهتمام متزايد إلا أنه لم يتلق معالجة متسقة أو توضيحا واضحا لتأثيراته على الأداء، بدلاً من ذلك ظلت الفراسة الاستراتيجية مصطلحا بعيد المنال مع العديد من التعريفات عبر المواقف المختلفة ومع ذلك ظهرت بعض الموضوعات المشتركة في العقدين الماضيين لتوضح خصائص الفراسة الاستراتيجية المتمثلة بالآتي (Weber & Tarba, 2014: 3).

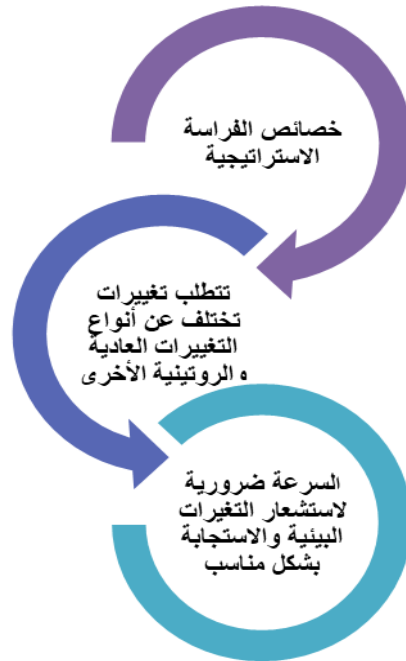
أ. تتطلب الفراسة الاستراتيجية تغييرات تختلف عن أنواع التغييرات العادية والروتينية الأخرى، إذ يتم تحديد التغييرات التي تنتج عن الفراسة الاستراتيجية على أنها اختلافات مستمرة ومنتظمة في منتجات وعمليات وخدمات وهياكل المنظمة، وتكون كثافة هذه التغييرات وتنوعاتها عالية، وبالتالي فإن المنظمات التي تتمتع بالفراسة الاستراتيجية هي تلك التي تظهر مرونة عالية.

ب. السرعة ضرورية لاستشعار التغيرات البيئية والاستجابة بشكل مناسب، لذلك تتطلب سرعة الفراسة الاستراتيجية استثمارا كبيرا في الموارد للحفاظ على مستويات عالية من المرونة والسرعة اللازمة للتمكن من الاستجابة للتهديدات والفرص البيئية المفاجئة.

ج. تؤدي القيادة بالفراسة دوراً حيوياً في تعزيز مكانة المنظمة وتبوءها موقعاً ريادياً في قطاع المنافسة ومنحها ميزة ابداعية واستباقية على منافسيها نظراً لما تتمتع به من حنكة وذكاء عاليين وإدراك الذات وفهم الآخرين وقوة الحدس فضلاً عن المقدرة التخيلية الفاعلة إذ تخترق بصيرة القائد ما هو غير قابل للتنبؤ وصولاً إلى ما هو غير كائن في الوجود.

فيما اتفق (المكاوي، ٢٠١٣: ١٨) و(محمد، ٢٠١٥: ١٣٧) على فراسة القائد بجملة من الخصائص تمثلت بـ (الذكاء وسرعة البديهة، والثقة بالنفس، والايمان بالقيم، والقدرة على فهم الأمور، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، وقدرة الاقناع والتأثير، والنضج العقلي والعاطفي، والسرعة في اختيار البدائل المناسبة، والقدرة على التكيف والتفاعل الايجابي مع البيئة المحيطة، والدافع الذاتي للعمل، واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم- مهارة إدارية، والقدرة على التنسيق وبناء الوحدة وتحقيق الترابط داخل المنظمة -مهارات الادراك-، والحكم الصائب على الأمور-المهارة الفكرية-، وقدرة التنبؤ بما سيكون عليه العمل مستقبلاً، وتوليد الافكار والاحساس بالمشكلات وصياغة الحلول والتوصل الى الآراء وربط الاسباب بالمسببات- مهارات التصور-، والتمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات، فضلاً عن التحسس والحدس والاستبصار في القضايا التي تفتقر للمعلومات لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه).

ويرى الباحثان أن المرونة العالية هي كفاءة أساسية ذات قيمة متزايدة للشركة بشكل عام وللشركات بين المنظمات بشكل خاص وتكمن أهمية المرونة العالية ليس فقط في المنتجات الحالية ولكن أيضاً في التصميم التنظيمي العام يمكن أن يقلل التكلفة والصعوبة في التنسيق التكيفي، وبالتالي زيادة السرعة الاستراتيجية، وعلى وفق ما سبق يمكن تلخيص خصائص الفراسة الاستراتيجية في الشكل رقم (١)



الشكل (١): خصائص الفراسة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثان.

٥. **مميزات الفراسة الاستراتيجية:** عند امتلاك المنظمة الفراسة الاستراتيجية عندئذ تحقق المزايا الآتية (Pusenius, 2019: 20):

- أ. **ابتكار الأهداف:** يركز كل موظف في الشركة على خلق القيمة والابتكار لأصحاب المصالح، فالقيم والمواقف والأهداف تتبنى هذا التركيز على فرحة أصحاب المصالح.
 - ب. **تخطي الأزمان:** الاعتراف والفهم بأن المشكلات في عالم الأعمال اليوم معقدة وأن الحلول النهائية لا يمكن توقعها دائماً إذ لا توجد حلول تناسب جميع المشكلات.
 - ج. **الإدارة الميدانية:** هي عوامل مساعدة لفرق التنظيم الذاتي وليست وحدات الرقابة ومساعدة الفرق للعمل في بيئة من الأمان والثقة والسلام.
 - د. **التجديد:** يتم العمل من قبل فرق مستقلة من خلال التكرارات والتحسين المستمر والممارسات المنظمة بطريقة شفافة وغالباً ما تكون البيروقراطية غائبة.
 - هـ. **الإيمان بالعاملين:** عبر الإيمان بحقيقة أن الناس طيبون وراغبون في المساهمة نحو مستقبل ناجح من خلال بيئة العمل الممتعة المبنية على الثقة.
 - و. **القيم الجديدة:** يتم تشجيع الموظفين على الابتكار والتعلم.
 - ز. **الرفاهية في العمل:** عندما يكون الناس قادرين على التأثير في عملهم والتأثير على كيفية إنجاز العمل والتقدم ورؤية الغرض في عملهم فإنهم يشعرون بالانتماء.
 - ح. **الاتصال الأفقي:** يتسم تدفق الاتصالات والمعلومات بالشفافية بدون التراتبية.
 - ط. **الثقافة التنظيمية الجديدة:** تشمل على سبيل المثال القيم المشتركة والمعتقدات والمواقف والأعراف والمعايير والأهداف والأدوار والتفاعل بين الجميع والغرض من العمل نفسه والاتصال بشيء أكبر.
٦. **أبعاد الفراسة الاستراتيجية:** اختار الباحثان أنموذج (Hussain, 2018) كمصدر لقياس الفراسة الاستراتيجية نظراً لشموليته وملائمة أبعاده للبيئة العراقية فضلاً عن ندرة الدراسات التي تناولت

هذا الموضوع، وتجسدت أبعاده بـ (الفهم العميق، والتمكين الذهني، والتأثير الألهامي) وكما موضح أدناه:

أ. **الفهم العميق Deep Understanding**: أدركت المنظمات أهمية الفهم الاستراتيجي كنوع من الذكاء يسهم في تلبية احتياجاتها وسعت لموائمتها مع أنماط الذكاء الأخرى (العاطفي، والتنافسي، وذكاء الاعمال) فضلاً عن تدريب قيادتها على تطوير وإدارة عناصرها بفاعلية ويقوم الفهم الاستراتيجي للقادة التنظيميين بالإعداد لتوفير المعلومات لصانعي القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات عامةً ومنظمات الخدمات خاصةً، ويتولد الفهم من موضوعات عدة في رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والثقافة وتحدد الاستراتيجية بالاعتماد الكامل على رسالة المنظمة وقدراتها وتحدياتها وفرصها الخارجية إذ يجب أن تستند القرارات المستتيرة على فهم عميق لقدرات المنظمة وتعكس الوعي الأخلاقي لتلائم المنظمة وبيئتها (Hussain, 2018: 6). إن الحاجة لتوليد الأحداث بطرائق أكثر ذكاءً وابتكاراً لا غنى عنها في ظل عالم سريع التغيير يتصف بالخصخصة وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي إذ تجد المنظمات المختلفة نفسها محكومة بالمزايا التنافسية والصراع من أجل البقاء فيولد ذلك التزامات كبيرة في عملية صنع القرار إذ يجب أن تستند إلى منهجية علمية وعددٍ من الأدوات والتقنيات الفنية التي تعمل على ترشيد القرارات وصولاً لأفضل النتائج التي تضمن التميز التنظيمي وهذا يعتمد على الفهم العميق الذي تستند عليه القرارات الصحيحة (Dabbas & Muhemmed, 2018: 100). ويظهر القادة المتعلمون فهماً عميقاً يتعدى مستويات المعرفة السطحية في تحليل الأجزاء الفردية وإقامة روابط بين العناصر للتوصل إلى استنتاجات مبررة وتوليد استجابات منظمة ضمن نظرية متماسكة (Fenwick et al., 2014: 12) فضلاً عن تمتعهم بالذكاء وسرعة البديهة والحنكة العالية والخبرة العملية الواسعة والتي تشكل مع المعرفة وصفة مناسبة لتطوير قدرتهم على التفكير الاستراتيجي كمفتاح لمستويات أداء عالية جداً وتسهم البيئة الداخلية للمنظمة إلى جانب العمليات التنظيمية في دعم العملية المعرفية العليا للفرد المسؤول عن التفكير الذكي أو تقييدها وبوصف القادة كمنشئين ومصلحين للبيئة الداخلية للمنظمة فإنهم يمتلكون القدرة على ربط العمليات التنظيمية بقدرة أعضاء الفريق على تعلم التفكير الاستراتيجي وتوفير مبادرات التدريب المتخصص، وتعلم القادة للمهارات اللازمة لتعزيز التفكير الاستراتيجي لفرق العمل التي يقودونها. (Kazmi & Naaranoja, 2015: 43)

ويرى الباحثان أن الفهم العميق يمثل امتلاك قيادة المنظمة للبصيرة في تقدير الأمور وعواقبها وتقديم الحلول الأنوية فضلاً عن التمتع بالذكاء وسرعة البديهة والتعامل بحكمة وموثوقية عالية مع مختلف الموضوعات والقضايا، وإن الفهم العميق هو سعي المنظمة للحصول على الصورة الكاملة لسوق المنافسة الذي تعمل فيه.

ب. **التمكين الذهني Mental empowerment**: تسمح حالة التمكين الذهني لدى الأفراد بالتوقف وسط التدفق المستمر للمنبهات وتقرير كيفية التصرف الواعي بدلاً من ردود الفعل الانعكاسية إذ تساعد القادة والأفراد على التفكير بفاعلية والتركيز الدقيق على المهمة الحالية والقدرة على التعامل مع التوتر وتعزيز الوعي ما وراء المعرفي وتوليد خفة الحركة العقلية والتكيف بشكل سريع مع الظروف المتطورة والمواقع الغامضة وزيادة سرعة التعلم لأشياء جديدة وعلى المستوى التنظيمي

تزيد من الثقة في القيادة واطلاق الامكانيات الكاملة للأفراد فضلاً عن تعزيز مشاركته (Greiser & Martini, 2018: 2)

يرى الباحثان أن التمكين الذهني يمثل المحرك الرئيس لتحفيز أفراد المنظمة ذهنياً وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم الفكرية والمعرفية بتعزيز الثقة بهم واشراكهم في صنع القرارات الاستراتيجية فضلاً عن ايجاد قنوات اتصال ومشاركة عن طريق العصف الذهني وتنمية الحدس والذكاء والتفكير الاستراتيجي لديهم بغية تجاوز حدود المنظمة الى بيئتها الخارجية ووضعهم في موقع يؤهلهم لتحمل المسؤولية وبما يسهم في نجاح المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء والنمو والازدهار.

ج. **التأثير الإلهامي Inspirational effect:** تم استخدام مصطلح "الإلهام" في تخصصات متنوعة (النقد الأدبي واللاهوت وعلم النفس وعلم النفس على سبيل المثال المقارنة الاجتماعية، الإنسانية، العملية الإبداعية) غالباً ما لا يتم تعريف المصطلح أو يستخدم بالتبادل مع بنيات أخرى أو يشار إليه فقط ليتم انتقاده على أنه أسطوري أو غير مهم أو غير علمي (Bellappa, 2020: 10). كما عرف (Reitz et, 2020: 17) الإلهام بأنه فعل أو قوة ممارسة تأثير رفع أو تحفيز العقل أو العواطف نتيجة هذا التأثير الذي يسرع أو يحفز.

فيما إشارة (Hussain, 2018: 6) بأن الإلهام يحفز الأفراد على الإبداع باعتبار الفرد المبدع ثروة تفوق الثروات الأخرى ويعد الاستثمار في تطوير العنصر البشري من أنجح مصادر الاستثمار إذ يسهم في بقاء المنظمات واستمراريتها وتحقيقها للميزة التنافسية المستدامة ويشكل اتجاه المنظمات نحو الإلهام الإبداعي عاملاً حيوياً لنجاحها لأن الإلهام يسعى إلى زيادة الثقة في الأفراد على جميع مستويات الإدارة ولا سيما المستوى الأدنى منها وتوجيههم نحو الإبداع والولاء للمنظمة وبذلهم قصارى جهدهم ويشجعهم على روح المغامرة المحسوبة التي تحقق الإبداع. ويرى الباحثان التأثير الإلهامي (IE) بأنه (قدرة المنظمة بقيادتها على زيادة دافعية الافراد وحماسهم في العمل وتشجيعهم على ابداء آراءهم وافكارهم بحرية تامة فضلاً عن النظر للأشياء بطرق مبتكرة وابداعية).

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً. **وصف وتشخيص الأفراد عينة البحث:** حاول الباحثان الاعتماد على أسلوب المسح الشامل واعتماد مجتمع الدراسة بشكل عام ليضفي على الدراسة صفة المصادقية بشكل أكبر ولضمان تحقيق الاستفادة من المعلومات الدقيقة والمفيدة وانسجاماً مع ذلك قام الباحثان بتوزيع (١٧٠) استمارة استبانة على القيادات الإدارية، إلا أن عدم استجابة بعضهم واعتذارهم عن الاستجابة أجبر الباحثان لاعتماد عينة من الذين لديهم المعرفة والدراسة الكافية ببيئة العمل وظروف العمل في جامعة الموصل التي تمثلت ب (عمداء الكليات، معاوني العمداء، رؤساء الأقسام، مديري وحدات ضمان الجودة في الكليات)، وتم الحصول على (١٥٧) استمارة استبانة صالحة للتحليل في المؤسسة المبحوثة، والجدول رقم (٢) يوضح خصائص الأفراد المبحوثين في جامعة الموصل.

الجدول (٢): خصائص الأفراد المبحوثين في جامعة الموصل

توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس			
ذكر		انثى	
العدد	%	العدد	%
١٠٤	٦٦,٢٥	٥٣	٣٣,٧٥

توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر									
٥١ - فأكثر		٤١ - ٥٠		٣١ - ٤٠		٣٠ - فأقل			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٦	١٦,٥٦	٢٨	١٧,٨٣	٥٦	٣٥,٦٦	٤٧	٢٩,٩٥		
توزيع الأفراد المبحوثين حسب التحصيل الدراسي									
دكتورة		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم		اعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٨٤	٥٣,٥٠	٤٣	٢٧,٤٠	٢٣	١٤,٦٥	٧	٤,٤٥	٠	٠
توزيع الأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة									
٥ - ١		٦ - ١٠		١١ - ١٥		١٦ - ٢٠		٢١ - فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٠	٠	٢١	١٣,٣٧	٢٩	١٨,٤٧	٤٥	٢٨,٦٦	٦٢	٣٩,٥٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

يلاحظ من الجدول رقم (٢) الآتي:

١. الجنس: بلغت نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين (٦٦,٢٥%) بينما بلغت نسبة الإناث (٣٣,٧٥%) من الأفراد المبحوثين، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل حيث إن النسبة الكبيرة من شاغلي المناصب القيادية في جامعة الموصل هم من الذكور.
٢. العمر: يعطي مؤشر العمر دلالات مهمة على النضج والدرابة بأمور العمل وتقديم الخدمة، ويتبين من الجدول (١٤) أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠ - فأقل) سنة بلغت نسبتهم (١٦,٥٦%) وهي أقل نسبة، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٤٠ - ٣١) نسبة (١٧,٨٣%)، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٥٠ - ٤١) بنسبة (٣٥,٦٦%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (٥١ - فأكثر) نسبة (٢٩,٩٥%)، وهذا يؤكد أن أعمار العينة التي تتراوح بين (٤١ - ٥٠) هي الأكثر ويؤشر ذلك توافر عنصر الخبرة في العمل في الجامعة وفهم متطلباتها.
٣. التحصيل الدراسي: يعد التحصيل الدراسي أحد أهم المؤشرات في تقديم الخدمات التعليمية وتعزيزها بشكل أفضل من خلال تبني مفهوم الفراسة الاستراتيجية والتي تنعكس على نحو كبير على أسلوب التعامل مع استمارة الاستبانة وفهم مكوناتها وملئها على نحو صحيح وتشير النتائج في الجدول رقم (١٤) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدكتوراه والذين بلغت نسبتهم (٥٣,٥٠%)، في حين بلغت نسبة شهادة الماجستير (٢٧,٤٠%)، تليها نسبة شهادة بكالوريوس (١٤,٦٥%)، فيما شكلت نسبة حاملي شهادة الدبلوم (٤,٤٥%) وهي أقل نسبة من الأفراد المبحوثين، فيما لم تحصل شهادة الإعدادية على أي نسبة، وهذا يؤكد بأن معظم القيادات الإدارية في جامعة الموصل لديهم تحصيل دراسي يؤهلهم لفهم مفهوم الفراسة الاستراتيجية وأبعادها.

٤. سنوات الخدمة: الخبرة في مجال التعليم لفترة طويلة لها دور أساس في تكديس الخبرة والمعرفة لدى الأفراد المبحوثين في كيفية التعامل مع استمارة الاستبيان وملئها بشكل صحيح، إذ يبين الجدول رقم (١٣) أن سنوات الخدمة التي تتراوح بين (١ - ٥) سنوات لم تحصل على أي نسبة، وأوضح الجدول أن نسبة (١٣,٣٧%) من الأفراد (٦ - ١٠) سنوات، وأن نسبة (١٨,٤٧%) من الأفراد المبحوثين من (١١ - ١٥) سنة، فيما (٢٠ - ٢٨,٦٦%) سنة قد بلغت (٢٨,٦٦%)، وأن سنوات

الخدمة التي تتراوح بين (٢١-فأكثر) قد حصلت على أعلى نسبة (٣٩,٥٠%) وهذا دليل على مدى خبرة ووعي القيادات الإدارية في جامعة الموصل.

ثانياً. وصف كل بعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية وتشخيصه حسب إدراك الافراد المبحوثين:
١. الفهم العميق: بهدف الوقوف على واقع الفهم العميق في المؤسسة المبحوثة فقد تمكن الباحث من الوصول إلى الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن الفهم العميق، وقد مثلت المتغيرات بـ (X1-X5) والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.
 الجدول (٣): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للفهم العميق في المؤسسة المبحوثة

قيمة T		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة										رمز الفقرة		
المحسوبة	الجدولية			لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً				
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١,٩٨٤	٨,٤٧٣	٠,٦٩	٤,٠٤	٠,٠٠	٠	٠,٦	١	١٩,٧	٣١	٥٤,١	٨٥	٢٥,٥	٤٠	X1		
		٠,٧٢	٤,٠٨	٠,٠٠	٠	١,٣	٢	١٨,٥	٢٩	٥١,٠	٨٠	٢٩,٣	٤٦	X2		
		٠,٨١	٤,١٠	٠,٠٠	٠	٥,١	٨	١٢,٧	٢٠	٤٩,٠	٧٧	٣٣,١	٥٢	X3		
		٠,٥٣	٤,٢٥	٠,٠٠	٠	٠,٦	١	٣,٢	٥	٦٦,٩	١٠٥	٢٩,٣	٤٦	X4		
		٠,٦٨	٤,١٦	٠,٠٠	٠	٠,٦	١	١٤,٦	٢٣	٥٢,٩	٨٣	٣١,٨	٥٠	X5		
		٠,٦٨	٤,١٢	٠	٠	١,٦٤	٢,٦	١٣,٧٤	٢١,٦	٥٤,٧٨	٨٦	٣٠	٤٦,٨	المعدل العام		
				١,٦٤%				١٣,٧٤%				٨٤,٥٨%				المؤشر الكلي

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل $n=107$

إذ يتبين من خلال معطيات الجدول رقم (٣) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات الفهم العميق، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (أتفق تماماً، وأتفق) (٨٤,٥٨%) على اجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البعد، مما يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الفهم العميق، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجابية بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وقد عزز ذلك الوسط الحسابي (٤,١٢) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) كما يتبين أن (١,٦٤%) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة المحايد (١٣,٧٤%)، وذلك بوسط حسابي (٤,١٢) وبانحراف معياري (٠,٦٨) وبمعامل اختلاف (١٦,٦٥)، وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء الفهم العميق هو (X3) والذي ينص على (نحتاج للفهم العميق لمعرفة التفكير بإدارة رأس المال الاجتماعي)، وهذا ما فسرت إجابات (٨٢,١%) وبوسط حسابي (٤,١٠) وبانحراف معياري (٠,٨١) والسبب في ذلك هو أن الفهم العميق يحقق فوائد كبيرة للميدان المبحوث والاسهام في تحسين الإداء للمؤسسة المبحوثة، بينما من أقل الفقرات التي أسهمت في إغناء الفهم العميق هو (X1) والذي ينص على (نمتلك الفهم العميق في معالجة الازمات المستقبلية المتوقعة)، وهذا ما فسرت إجابات (٧٩,٦%) من المجيبين بوسط حسابي (٤,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٦٩) والسبب في ذلك يعود إلى

صعوبة تحديد الأزمات المستقبلية وكيفية التعامل معها، ويدعم معنويته قيمة (T) المحسوبة (٨,٤٧٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

٢. **التمكين الذهني:** بهدف الوقوف على واقع التمكين الذهني في المؤسسة المبحوثة فقد تمكن الباحث من الوصول إلى الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن التمكين الذهني، وقد مثلت المتغيرات بـ (X6-X10) والجدول رقم (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للتمكين الذهني في المؤسسة المبحوثة

رمز الفقرة	بدائل الاستجابة										قيمة T	
	أنفق تماماً		أنفق		محايد		لا أنفق		لا أنفق تماماً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
X6	٢٢	٢٠,٤	٨٤	٥٣,٥	٣٥	٢٢,٣	٦	٣,٨	٠	٠,٠٠	٣,٩٠	٠,٧٥
X7	٣٦	٢٢,٩	٨٥	٥٤,١	٣٦	٢٢,٩	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤,٠٠	٠,٦٧
X8	٣٥	٢٢,٣	٨٩	٥٦,٧	٢٦	١٦,٦	٧	٤,٥	٠	٠,٠٠	٣,٩٧	٠,٧٥
X9	٤٤	٢٨,٠	٧٢	٤٥,٩	٣٤	٢١,٧	٠	٠,٠٠	٧	٤,٥	٣,٩٣	٠,٩٤
X10	٢٦	١٦,٦	٨٩	٥٦,٧	٤٢	٢٦,٨	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٣,٩٠	٠,٦٥
المعدل العام	٣٤,٦	٢٢,٠٤	٨٣,٨	٥٣,٣٨	٣٤,٦	٢٢,٠٦	٢,٦	١,٦٦	١,٤	٠,٩	٣,٩٤	٠,٧٥
المؤشر الكلي	٧٥,٤٢%		٢٢,٠٦%		٢,٥٦%							

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل $n=107$

إذ يتبين من خلال معطيات الجدول رقم (٤) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات التمكين الذهني، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (اتفق تماماً، وأتفق) (٧٥,٤٢%)، مما يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات التمكين الذهني، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجابية بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وقد عزز ذلك الوسط الحسابي (٣,٩٤) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) كما يتبين أن (٢,٥٦%) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة المحايد (٢٢,٠٦%)، وذلك بوسط حسابي (٣,٩٤) وبانحراف معياري (٠,٧٥) وبمعامل اختلاف (١٩,٠٨%)، وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذه الاستراتيجية هو (X9) الذي ينص على (يساعدنا التمكين في التوجه نحو المنظمة الذكية التي ستكون رائدة في المستقبل)، وهذا ما فسرت إجابات (٧٣,٩%) من المجيبين بوسط حسابي (٣,٩٣) وبانحراف معياري (٠,٩٤) ويعود السبب في ذلك إلى محاولة العديد من المستجيبين للوصول إلى مؤسسة ذكية تكون رائدة في المستقبل عبر تمكينهم وامتلاكهم الأدوات لتحسين واقع المؤسسة التعليمية، بينما من أقل الفقرات التي أسهمت في إغناء التمكين الذهني هو (X10) والذي ينص على: (من مهمتنا الرئيسية دراسة بيئة التنافس الخارجية وتوقع الزبائن المحتملين فيما يخص خدمتنا)، وهذا ما فسرت إجابات (٧٣,٣%) من المستجيبين بوسط حسابي (٣,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٦٥)، والسبب في ذلك يعود إلى عدم اهتمام المستجيبين بدراسة البيئة التنافسية الخارجية وقلة التركيز على الزبائن المحتملين في

المستقبل، ويدعم معنويته قيمة (T) المحسوبة (٣,٣٢٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

٣. **التأثير الإلهامي:** بهدف الوقوف على واقع التأثير الإلهامي في المؤسسة المبحوثة فقد تمكن الباحث من الوصول إلى الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن التأثير الإلهامي، وقد مثلت المتغيرات بـ(X11-X15) والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول (٥): التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للتأثير الإلهامي في المؤسسة المبحوثة

قيمة T		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة								رمز الفقرة		
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق			أتفق تماماً	
المحسوبة	الجدولية			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		%	التكرار
١,٩٨٤	١٢,١٠٠	٠,٨٩	٣,٦٨	٠,٠٠	٠	٨,٣	١٣	٣٥,٧	٥٦	٣٥,٧	٥٦	٢٠,٤	٣٢	X11
		٠,٦٤	٤,٠٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	١٩,١	٣٠	٥٨,٦	٩٢	٢٢,٣	٣٥	X12
		٠,٦٦	٣,٨٧	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٢٩,٣	٤٦	٥٤,٨	٨٦	١٥,٩	٢٥	X13
		٠,٧٦	٣,٨٠	٠,٠٠	٠	٧,٦	١٢	١٨,٥	٢٩	٦٠,٥	٩٥	١٣,٤	٢١	X14
		٠,٧١	٣,٨٣	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٣٥,٠	٥٥	٤٦,٥	٧٣	١٨,٥	٢٩	X15
		٠,٧٣	٣,٨٥	٠	٠	٣,١٨	٥	٢٧,٥٢	٤٣,٢	٥١,٢٢	٨٠,٤	١٨,١	٢٨,٤	المعدل العام
				٣,١٨%			٢٧,٥٢%		٦٩,٣٢%			المؤشر الكلي		

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل $n=107$

إذ يتبين من خلال معطيات الجدول رقم (٥) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات التأثير الإلهامي، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (أنتفى تماماً، وأنتفى) (٦٩,٣٢%)، مما يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات التأثير الإلهامي، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجابية بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي وقد عزز ذلك الوسط الحسابي (٣,٨٥) والذي هو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (٣) كما يتبين أن (٣,١٨%) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة المحايد (٢٧,٥٢%)، وذلك بوسط حسابي (٣,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٧٣) وبمعامل اختلاف (١٩,١٢)، وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات، ومن ابرز الفقرات التي أسهمت في إغناء التأثير الإلهامي هو (X12) الذي ينص على (ينشئ الإلهام وتقويم واستحضار الأفكار التي تسهم انجاح القرار المستقبلي)، وهذا ما فسرتة إجابات (٨٠,٩%) من المجيبين بوسط حسابي (٤,٠٣) وبانحراف معياري (٠,٦٤) والسبب في ذلك يعود إلى تركيز المستجيبين على إلهام العاملين ونقل الأفكار وخلق الايمان لديهم والذي يعود بحتمية الانتقال إلى مرحلة مثالية لواقع المؤسسة المبحوثة، بينما من اقل الفقرات التي أسهمت في اغناء الادوات السريعة هو (X14) والذي ينص على (دائماً ننتهج التحرك نحو الأهداف المستقبلية وفق الرؤية لتحقيق الهدف)، وهذا ما فسرتة إجابات (٧٣,٩%) من المجيبين بوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٧٦) والسبب في ذلك يعود إلى قلة التركيز على الأهداف المستقبلية وفقاً لرؤية محددة، ويدعم معنويته قيمة (T) المحسوبة (١٢,١٠٠) وهي أكبر من

قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وبناءً على ما تقدم نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على ما يأتي: (تمتلك القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة جميع قدرات الفراسة الاستراتيجية وبمستويات متباينة). والفرضية التي تنبثق منها الآتية: تطبق ادارة الجامعة قيد البحث كل بعد من ابعاد الفراسة الاستراتيجية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً. الاستنتاجات:

١. وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات الفهم العميق، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (أتفق تماماً، وأتفق) (٨٤,٥٨%) على اجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البعد، مما يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الفهم العميق.
٢. وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات التمكين الذهني، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (أتفق تماماً، وأتفق) (٧٥,٤٢%)، مما يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات التمكين الذهني.
٣. المعدل العام لإدراك الأفراد المبحوثين بخصوص أبعاد الفراسة الاستراتيجية كان مع الاتجاه الايجابي مما يشير إلى أن الأفراد المبحوثين يبدون اهتماماً كبيراً بالفراسة الاستراتيجية لتعزيز جودة الخدمة التعليمية.
٤. وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات التأثير الإلهامي، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (أتفق تماماً، وأتفق) (٦٩,٣٢%)، مما يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات التأثير الإلهامي.
٥. الفراسة الاستراتيجية ما هي إلا سيطرة على المشاعر وتهذيب للنفس والإيمان بإمكانية التغيير نحو الأفضل كنتيجة لنظرة متفائلة في تحسين الذات وتعمل بكل أبعادها على تحسين العلاقات الإنسانية بين أفراد العاملين مع الإدارات في مختلف مواقعهم سواء أكانت الاجتماعية أم التنظيمية وكيفية التأثير بالآخرين وإقناعهم.
٦. انطلاقاً من التفسير المنطقي الذي يحمله كل بعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية اتضح للباحثان بأن أغلب الباحثين متفقون على أن مكونات أو أبعاد الفراسة الاستراتيجية تنحصر في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (الفهم العميق، التمكين الذهني، التأثير الإلهامي) والتي تمكن صانعي القرار من التبصر والالهام لما تطلبه العملية التعليمية من مقومات ينبغي استحضارها ومن ثم إلهام العاملين ونقل الأفكار وخلق الإيمان لديهم بحتمية الانتقال إلى مرحلة مثالية للمؤسسة وتعزيز ذلك الاقتناع عبر تمكينهم وامتلاكهم الأدوات لتحسين واقع المؤسسة التعليمية.
٧. تقوم المؤسسة المبحوثة بتقديم الخدمات التعليمية بشكل جيد من خلال الإفادة من ميزة الفهم العميق التي هي أحد أبعاد الفراسة الاستراتيجية والهام العاملين ونقل الأفكار وخلق الإيمان لديهم بحتمية الانتقال إلى مرحلة مثالية للعملية التعليمية وتعزيز ذلك الاقتناع عبر تمكينهم وامتلاكهم الأدوات لتحسين واقع المؤسسة المبحوثة.

ثانياً. المقترحات:

١. على القيادات الإدارية قيد الدراسة ضرورة الاهتمام بأبعاد الفراسة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها الثلاثة (التمكين الذهني، التأثير الإلهامي، الفهم العميق) في تحفيز العاملين على تطوير الأداء بوصفه ركيزة لتعزيز ونمو المؤسسة المبحوثة.

- ❖ آلية التنفيذ: إقامة ندوات علمية تختص بمناقشة ومحاورة العاملين بسبل الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة المبحوثة.
٢. على المؤسسة المبحوثة تنمية مفهوم الفراسة الاستراتيجية لدى الموظفين فيها وذلك لامتلاكهم لها ما يقود إلى إيجاد علاقات متميزة بين الأفراد في المؤسسة وتحقيق أساليب التأثير في الآخرين من خلال التمكين والإلهام والفهم العميق في بيئة العمل وبالتالي تحفيز الموظفين الذي يسهم في تقديم خدمات بشكل أفضل.
- ❖ آلية التنفيذ: تنفيذ آليات وتطبيقات مبادئ الفراسة الاستراتيجية في بيئة العمل للمؤسسة المبحوثة نحو التغيير الإيجابي في أنماط الاتصال والسلوك، من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة وجعلها قوة استراتيجية تسهم في نجاح المؤسسات في أدائها، وهذا يتطلب إعادة هيكلة تلك المؤسسات لتكون مبادئ الفراسة الاستراتيجية جزءاً حيوياً من رؤيتها واستراتيجياتها وأسبقاياتها التنافسية.
٣. الارتقاء بقدرات الإدارات التنفيذية للمؤسسة المبحوثة في مجال تبني الفراسة الاستراتيجية ومعالجة مسارات الفشل في قدرتها من الاحتفاظ بالموظفين المتعلمين تعليماً عالياً، والعمل على تطوير المعرفة بمهارات الإدارات التنفيذية وتنميتها في مجال وضعها للخطط والإجراءات الخاصة بالعمل.
- ❖ آلية التنفيذ: ينبغي على المؤسسة المبحوثة التركيز على تنمية الصفات الشخصية لقياداتها من خلال تعزيز التنبؤ والإلهام والتقدير، فضلاً عن عقد جلسات حوار تعمق الذكاء والفطنة والفهم العميق والتمكين الذهني، فضلاً عن زيادة دافعية أفرادها وحماسهم وتشجيعهم على إبداء آرائهم وأفكارهم بحرية وإشاعة جو يحث على الابتكار والابداع.
٤. ضرورة تركيز القيادات الإدارية في المؤسسة المبحوثة بشكل عام على عملية التخطيط ومشاركة العاملين في وضع الخطط المستقبلية وتوفير المناخ المناسب للتغيير والتكيف فضلاً عن مقاومة التغيير وتأثيرها على المؤسسة المبحوثة.
- ❖ آلية التنفيذ:
- تحسين العلاقة بين الإدارات والأفراد العاملين وانتهاج سياسة الباب المفتوح.
 - السماح للأفراد بطرح الأفكار الإبداعية.
 - تنفيذ التغيير بأسلوب تدريجي للسماح للأفراد بتقبل هذا التغيير.
 - نشر ثقافة العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.
- المصادر:**
- أولاً. المصادر العربية:**
١. المكاوي، عاطف عبد الله، ٢٠١٣، القيادة الادارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة-مصر.
 ٢. محمد، محمد هاني، ٢٠١٥، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
 ٣. كشكول، حسين محمد علي عبد الحسن، ٢٠٢٠، دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق التسويق السبراني من خلال الدور الوسيط للابتكار الكاسح دراسة تطبيقية في شركة نور الكفيل الصناعية، أطروحة، كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

٤. كامل، سيف علي، ٢٠١٩، الدور الوسيط للفراصة الاستراتيجية في تعزيز تأثير القيادة الروحية في الصحة التنظيمية بحث تحليلي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. عمران حسن عبد السلام، ٢٠١٧، دور الميثاق الاخلاقي في تحسين جودة الخدمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة سبها.
٦. عباس، زياد علي، ٢٠١٦، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية، بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الاسكان والإعمار، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. سيف، ناصر إبراهيم، السرطاوي، خاك سفيان، الأقرع، سارة شاكر، ٢٠١٤، مستوى جودة الخدمات الطلابية ورضا الطلبة عنها في الجامعات الأردنية الحكومية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد الخامس عشر، ص ١٦١-١٨٦.
٨. سلطان، حكمت رشيد، وافان يوسف حجي، ٢٠١٦، دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد جودة التعليم العاليين دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاهلية في كردستان العراق، مجلة التنمية البشرية، المجلد ٢، العدد ٢، ص ١٦٧-١٨٨.
٩. زيدان، جرجي، ٢٠١٢، علم الفراصة الحديث، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، مصر- القاهرة.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Belliappa, J. L., 2020, Extending feminist pedagogy in conferences: Inspiration from theatre of the oppressed. Gender and Education, 32(1),101-114.
2. Callon, Callie, 2015, Physiognomy as a Strategy of Persuasion in Early Christian Discourse, A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Toronto.
3. Conway, C. M., 2019, Reading Bodies: Physiognomy as a Strategy of Persuasion in Early Christian Discourse by Callie Callon. Journal of Early Christian Studies, 27(4), 677-679
4. Dabbas, H. F., & Muhemmed, S. T., 2018, Effect of strategic physiognomy on the success of organizational sustainability. International Journal for Advance Research and Development, 3(5), 98-105.
5. Duckworth, B. L., 2011, Measuring perceptions of emotionally intelligent leadership behaviors of nurse administrators. Western Carolina University.
6. Fenwick, Lisl, Humphrey, Sally, Quinn, Marie & Endicott, Michele, 2014, Developing Deep Understanding about Language in Undergraduate Pre-service Teacher Programs through the Application of Knowledge, Australian Journal of Teacher Education, 39(1).
7. Greiser, Christian, Martini, Jan-Philipp, 2018, Unleashing the Power of Mindfulness in Corporations, The Boston Consulting Group (BCG).
8. Hazelkorn, E., Coates, H., & McCormick, A. C. (Eds.), 2018, Research handbook on quality, performance and accountability in higher education. Edward Elgar Publishing.
9. Horwitch, Mark, Whipple, Meredith, 2014, Leaders who inspire: A 21st-century approach to developing your talent, Bain & Company, Inc.

10. Hossain, Khandakar Akhter, 2015, Leadership qualities for 21st century leaders, Pearl Journal of Management, Social Science and Humanities, Vol. 1 (1).
11. Hughes, Richard L., Beatty, Katherine Colarelli & Dinwoodie, David L., 2014, Becoming a Strategic Leader, Your Role in Your Organization's Enduring Success, John Wiley & Sons, Inc.
12. Hussain, Karawan Azeez, 2018, The Impact of Strategic Physiognomy Elements on Organizational Success, International Journal of Engineering Technology Research & Management (IJETRM), Vol (02)-Issue (11), Impact Factor (4.520).
13. Kazmia, Syeda Asiya Zenab, Naaranoja, Marja, 2015, Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment, Procedia - Social and Behavioral Sciences 181, 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Published by Elsevier Ltd.
14. Pusenius, K., 2019, Agile mindset in the workplace: moving towards organizational agility.
15. Reitz, D., Walter, F., Schönecker, S., Freislederer, P., Pazos, M., Niyazi, M., & Reiner, M., 2020, Stability and reproducibility of 6013 deep inspiration breath-holds in left-sided breast cancer. Radiation Oncology, 15, 1-9.
16. Trichas, Savvas, 2011, The face of leadership: Perceiving leaders from facial expression, the thesis is submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of Doctor of Philosophy of the University of Portsmouth.