

## دور إدارة الحكمة في إبراز القصد الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل

أ.م.د. مهابات نوري عبدالله

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة صلاح الدين/ أربيل

mahabat.abdulla@su.edu.krd

### المستخلص:

يهدف البحث إلى بيان مفهوم إدارة الحكمة كمتغير مستقل وابعادها (الادراك، المعرفة والتفكير) في إبراز القصد الاستراتيجي كمتغير تابع وقد اختبرت في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل ميداناً للبحث، وتم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح تساؤلات تمحورت حول المفاهيم الفلسفية لمتغيرات البحث، وحول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات. وتم تصميم مخطط فرضي يعبر عن الفرضيات الرئيسية، واستخدمت استمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات حيث تم توزيعها على القادة الأكاديميين في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل قوامها (١١٩) قيادياً، وكانت عدد استمارات الصالحة للتحليل (١١٢) استمارة. ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت لاختبارات متعددة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. V.23). وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي. ووصل إلى البحث إلى عدة استنتاجات أهمها وجود علاقة وتأثير معنوية موجبة بين متغيري البحث. ويقترح البحث ضرورة استمرار الجامعات المبحوثة باهتمام أكثر بجانب المعرفة والتفكير وأكثر حكمة في صياغة الرؤى والرسالة الاستراتيجية، والاهتمام بالنوايا الاستراتيجية في الأمد البعيد ليكون الاستراتيجيات مناسبة مع الظروف البيئية المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الحكمة، الادراك، المعرفة، التفكير، القصد الاستراتيجي.

### **The Role of Wisdom Management in displaying Strategic Intent An analytical study of the opinions of a sample of academic leaders in the civil private universities in Erbil**

Assist. Prof. Dr. Mahabat Noori Abdulla

College of Administration and Economics

Salahaddin University/Erbil

### **Abstract:**

The research aims to demonstrate the concept of wisdom management as an independent variable and its dimensions (perception, knowledge and thinking) in highlighting the strategic intent as a dependent variable. It has been tested in private universities in the city of Erbil, a field of research, and the research problem has been identified by asking questions centered around the philosophical concepts of research variables, and about the nature of the relationship and the effect between the variables. A hypothetical scheme was designed to express the main hypotheses, and the questionnaire was used as a means to obtain data, as it was distributed to academic leaders in private universities in the city of Erbil, consisting of (119) leaders, and the number of forms valid for analysis was (112) forms. In order to validate the hypotheses,

she underwent multiple tests using the statistical program (SPSS. V.23). The research adopted the descriptive analytical method. The research reached several conclusions, the most important of which is the existence of a positive relationship and moral effect between the two research variables. The research suggests the need for the researched universities to continue with more interest besides knowledge and thinking, and wiser in formulating visions and strategic message, and attention to strategic intentions in the long run so that the strategies are appropriate with the changing environmental conditions.

**Keywords.** Wisdom Management, Cognition, Knowledge, Thinking, Strategic Intent.

## المقدمة

تعد ادارة الحكمة عملية تخطيطية ذات رؤية استراتيجية للاستثمار الامثل للقدرات الفكرية الحدسية داخل المنظمة، وأنها مفتاح الحصول على الميزة التنافسية بوساطة الادراك والمعرفة والتفكير المنظمي الذي يستند على العمل الحكيم والمدرّوس، موصفه القصد الاستراتيجي الذي يمثل نقطة الانطلاق الاساسية لتحديد الاهداف الاستراتيجية وتحديد لما ترغب او تنوي المنظمة القيام به خلال السنوات القادمة. ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي بدراسة دور ادارة الحكمة في ابراز القصد الاستراتيجي من خلال اربعة فصول. تناول الاول الإطار المنهجي، اما الفصل الثاني فتطرق الى بيان مفاهيمي لادارة الحكمة في المبحث الاول والقصد الاستراتيجي في المبحث الثاني، كما خصص الفصل الثالث للإطار الميداني وعرض الاستنتاجات والتوصيات في الفصل الرابع.

## الفصل الاول: الإطار المنهجي

**اولاً. مشكلة البحث:** تلعب الجامعات الأهلية دوراً فاعلاً في تنمية القدرات البشرية واصبحت ضرورة حتمية للبلد والاقليم، ولذلك تحتاج تلك الجامعات ان تدرك مستقبلها، من اجل ذلك تحتاج تلك الجامعات الى وجود قيادات حكيمة أو لديها القدرة في إدارة الحكمة وبامكانها ان تضع قصدها المستقبلي لاهدافها بعيدة المدى، والبحث الحالي يسعى الى بيان دور إدارة الحكمة في إبراز القصد الاستراتيجي من خلال التساؤلات التالية:

١. ماهي المفاهيم الفلسفية لمتغيرات البحث؟

٢. ما مكانة القصد الاستراتيجي في رؤية ورسالة الجامعات المبحوثة؟

٣. ما مدى أدراك القادة في الميدان المبحوث بإدارة الحكمة؟

٤. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١. يعد موضوع ادارة الحكمة والقصد الاستراتيجي من المواضيع الحديثة التي تحتاج الى اغناء علمي.

٢. رفد الجامعات الأهلية بكيفية تكيف ادارة الحكمة مع قصدها الاستراتيجي.

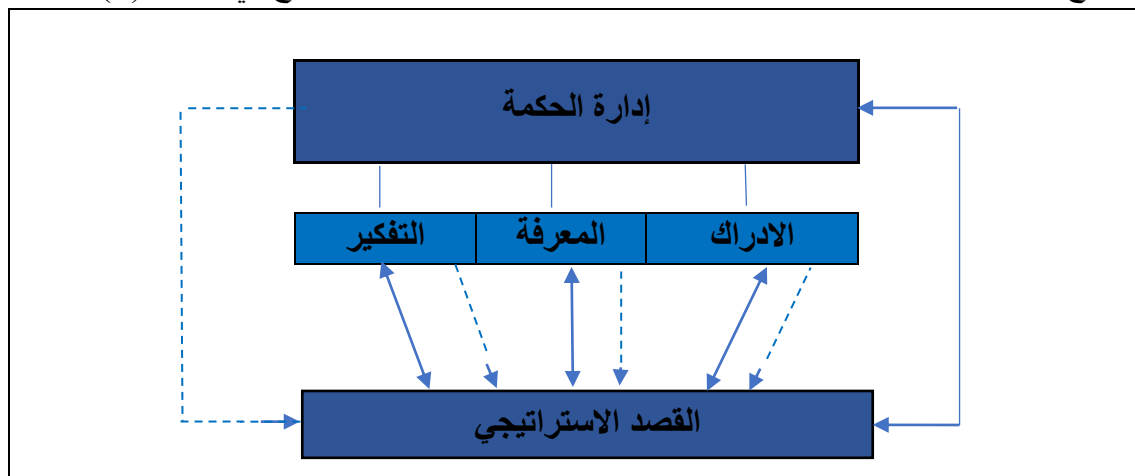
٣. رفد مكتبة الجامعات ببعض المواضيع ذات الاهمية الاستراتيجية بموضوع ادارة الحكمة والقصد الاستراتيجي.

٤. من الناحية التطبيقية يسهم موضوع ادارة الحكمة في تعزيز النوايا الاستراتيجية للمنظمات التي تسعى لتطبيقه.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث الى:

- وصف وتشخيص متغيرات البحث.

- بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة والتأثير والتباين بين متغيرات البحث.
  - توضيح مفهوم كل من إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي، حيث تعدان بموضوعين المهمين في البصيرة والادراك الشامل للمستقبل للمنظمات.
  - اظهار دور إدارة الحكمة في إبراز القصد الاستراتيجي في الجامعات الأهلية.
  - تعريف الميدان المبحوث بهذين المتغيرين واهميتهما لمستقبل الجامعات الأهلية.
  - التوصل الى عدد من الاستنتاجات والمقترحات.
- رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث:** في ضوء مشكلة البحث وتحقيق اهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد كما هو موضح في الشكل (١):



————— يمثل اتجاه العلاقة  
----- يمثل اتجاه التأثير

الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثة.

#### خامساً. فرضيات البحث:

١. لا تنتظم متغيرات البحث الرئيسية وابعادها ضمن بيئة عالمية متعددة العوامل.
٢. لا تختلف اهمية متغيرات البحث الرئيسية من وجهة نظر الأفراد المستجيبين في الجامعات الأهلية المبحوثة.
٣. لا توجد علاقات ارتباط بين متغيرات البحث مجتمعا ومنفردا.
٤. لا يوجد تأثير بين متغيرات البحث مجتمعا ومنفردا.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متغيرات البحث يمكن ان تعزي للصفات الديموغرافية لافراد المستجيبين في الجامعات الأهلية المبحوثة.

#### سادساً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

- الجانب النظري: تم الاستفادة مما متوفر من مراجع ودوريات والمواقع الاكاديمية في الانترنت.
- الجانب التطبيقي: تم تصميم استمارة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات في الميدان المبحوث، كما في الملحق (١).

سابعاً. **مجتمع البحث وعينه:** يتمثل مجتمع البحث الجامعات الأهلية في مدينة أربيل والبالغ عددهم (٧) جامعة (جامعة جبهان، جامعة تيشك، الجامعة اللبنانية الفرنسية، جامعة نولج، جامعة أربيل الدولية، جامعة البيان والجامعة الكاثوليكية) والتي تمثل ايضا عينة البحث، اما المبحوثين تتمثل بـ (١١٩) من القادة الاكاديمية في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الاول: إدارة الحكمة

اولاً. مفهوم الحكمة وإدارة الحكمة: إن الحكمة هي أعلى مستوى من مستويات المعرفة، حيث المعرفة تتعلق بمعرفة كيف أما الحكمة تعبر عن معرفة السبب. وهي القدرة على استخدام المعرفة بشكل سليم وحكيم (5: 2007, Mackenna & Rooney). وإن إدارة الحكمة إن إدارة الحكمة ضروري لتحقيق المعرفة وإدارتها (7: 2006, Zeleny). وتلعب دوراً في اتخاذ القرار الاستراتيجي الفاعل (12: 2017, Sole). ويؤكددها (الطائي وآخرين، ٢٠١٥: ٢٠٨) على أنها اتخاذ القرار أو الحكم على نحو سليم. وهي القدرة على تفهم المعاني المخفية (1: 2011, Case et al.). وهي عملية مشاركة اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي يمكن من خلالها التعرف على الظروف المعقدة والمشاكل والتصرف العقلاني لدى القياديين في المنظمة (1202: 2014, Ekmekci et al.). وعرف (Yang, 2011: 209) إدارة الحكمة بأنها عملية تخطيط ذات رؤية استراتيجية للاستثمار الامثل للقدرة الفكرية الحدية داخل المنظمة والعمل على التعاون المعرفي للوصول الى الحكمة التنظيمية. وهي الحكم الرشيد للامور المهمة او شكل من الذكاء (4: 2013, Intezari & Pauleen). أو معرفة كل ما تدور واسبابها وإدارتها (16: 2006, Zeleny). أو هي امتلاك القدرة لاستقراء المستقبل من اجل نجاح منظماتها والادارة المسؤولة عن جميع الانشطة التنظيمية والاعمال كونها فعل من افعال القيادة لتحقيق الاهداف والغايات المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية (محمد والشمري، ٢٠١٥: ٦٣).

ويرى **المبحث الحالي** انها التفكير الحكيم لوضع الغايات والاهداف والنوايا الاستراتيجية والذي ينور الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

**ثانياً. أبعاد إدارة الحكمة:** اختلف الكتاب والباحثين في تحديد ابعاد إدارة الحكمة كل حسب وجهة نظره، والجدول (١) يبين أبعاد الحكمة حسب آراء الكتاب والباحثين.

الجدول (١): أبعاد إدارة الحكمة حسب آراء الكتاب والباحثين

الفكري، العقلي	(Sole, 2017: 3)
الاستشراف، الشمولية، التكامل، التحكم	النعمي والمومني، ٢٠١٠: ١٢
التكامل المعرفي، التجسيد، الآثار الايجابية	Yang, 2011: 209
الادراك، النية، التفكير، العاطفة، الاخلاق	Izak, 2015, 15
الادراك، المشاركة، فهم الآخرين، الاستشراف، التكنولوجيا	محمد والمشري، ٢٠١٥: ٦٣
الاستشراف، الشمولي، التحكم، التكامل	الياسري والدليمي، ٢٠١٦: ٦٢

المصدر: من اعداد الباحثة.

أما **المبحث الحالي** فيحددها بالابعاد التالية كونها تشارك في إبراز وضع الخطط الاستراتيجية ومساعدة الاهداف والغايات الاستراتيجية:

١. **بعد الادراك:** اداة لاستقبال المعلومات او المؤشرات الخارجية وتنظيمها وتفسيرها واختيار المناسب لها لخلق صورة شاملة للعالم المحيطة بها (محمد والشمري، ٢٠١٥: ٦٣). وعرفه البحث بالتصور المناسب حول الاوضاع المحيطة بالمنظمة والتي تتعلق بالغايات الاستراتيجية.
٢. **البعد المعرفي:** هو القدرة والرغبة في فهم الحالة او الظاهرة بدقة متناهية لاتقبل التأويل ومعرفة الاشياء المحيطة بالمنظمة لكي لاتقع في الخطأ (الطائي وآخرين، ٢٠١٥: ٢١١). وعده البحث بإمكانية استيعاب الظواهر التي تدور المنظمة وتحمل تفسيراً كاملاً للاشياء المتعلقة بمستقبلها.

٣. **البعد التفكيرى:** ويعني هذا تفسير وتحليل الاحداث التي تحط المنظمة ومن وجهات نظر متعددة لاجل زيادة قدرة الوعي والبصيرة وتنميتها (الطائي وآخرين، ٢٠١٥: ٢١١). عملية ادارية معتمدة على المكونات الحدية يضم العمليات الفكرية والتي تمثل السعي لاستجلاء المستقبل (محمد والشمري، ٢٠١٥: ٦٥). ويراه البحث الحالي بالوعي والبصيرة للمستقبل وامكانية التعامل معه.

### المبحث الثاني: القصد الاستراتيجي

ينبع القصد الاستراتيجي من رسالة المنظمة ويساعد في وضع هدف طموح وواسع وبالتالي يؤدي الى اعطاء معنى الاتجاه وغرض العاملين والمعنيين في الشركة، وتسهيل كيفية الاستراتيجية وتوزيع الموارد لها، وايجاد طرائق جديدة او متطورة للإجراءات الإدارية (القيسي والطائي، ٢٠١٤، ٩٤). وناقش (Hamel & Prahalad, 1984) القصد الاستراتيجي اول مرة واعتبره بوصف الغايات والاهداف. وتحدد ثلاث خصائص له وهي: اتجاه نحو المستقبل، الاكتشاف والمصير (Hamel & Prahalad, 1989) وعده (Hamel & Prahalad, 1990) بالتعبير عن وضع قيادي معين يرغب المنظمة الوصول اليه في المستقبل. ويعد العامل النجاح للمنظمة (Romar, 2009: 59). وهو المحرك الاساس للفعاليات الادارية والتي تقود الشركة نحو التميز وموقع رفيع للشركة في صناعتها (Rodriguez et al, 2013: 174). ويؤكد (Pateman, 2015: 22) على انه يزود الاتجاه المستقبلي ويساعد المنظمة في ادارة التغير والاستمرار على نحو صحيح. وبعد صياغة رسالة المنظمة بصورة واضحة ونهائية يتحول الانتباه الى صياغة الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولكن قبل الانتقال الى ذلك يتم تحديد اعلان النوايا العامة وهو تحديد لما ترغب او تنوي المنظمة القيام به خلال ال (١٠-٢٠) سنة القادمة ضمن ما يعرف به بالقصد الاستراتيجي (الخريجي والخريجي، ٢٠١٣: ٥٤). وعلى سبيل المثال ان تكون لدى محافظة اربيل ان تصبح مركز تجارة عالمية خلال ١٠-٢٠ سنة قادمة. وفي الجدول (٢)، يعرض اهم التعاريف التي اوردت في البحوث والكتب للقصد الاستراتيجي.

الجدول (٢): التعاريف القصد الاستراتيجي حسب آراء الكتاب والباحثين

خلق رؤية ملهمة للمستقبل والسعي لبناء الالتزام بالاستراتيجية لدى الاطراف الفاعلة في جميع المستويات.	Romar, 2009: 62
بيان عام للاهداف طويلة الاجل للمنظمة والتي تشكل الإطار العام للأهداف المرحلية والتفصيلية التي توضح في المراحل اللاحقة.	الخريجي والخريجي، ٢٠١٣: ٥٤
تزويد المنظمة بالاحساس بالتوجه نحو المستقبل والاكتشاف وتحدد مصيرها.	Makori, 2014: 2
تمكين المديرين من وضع هدف طموح ويعطي الشركة فرصة ان تمتد الى اوسع ما يمكن.	القيسي والطائي، ٢٠١٤: ٩٤
الفكرة الواضحة حول ما تحاول المنظمة انجازه مستقبلا.	Pateman, 2015: 40
الادراك بالاتجاه نحو المستقبل وتعد دليلا للتفكير الاستراتيجي.	Maurin et al., 2015: 5

Mantere & Sillince, 2015: 2	نموذج استباقي والعامل المفيد لديمومة الغايات وتكييفها مع التطورات في البيئة الداخلية والخارجية لها
Najeh & Zouaoui, 2015: 1	ينور طريق الشركات ليتطابق مع الرؤى الاستراتيجية الطموحة والتي تؤدي الى ايجاد التغيرات في الظروف الديناميكية التنافسية الحالية.
Brown, 2015: 19	رؤية المنظمة واتجاهها المنشود للنمو والنجاح في المستقبل وذلك خلال فريق الادارة العليا.
Richet & Ngwenyama, 2016: 2	غايات طويلة الاجل الموضع لدى الادارة العليا والتي تسعى الى تحقيقها في المستقبل.
الجنابي، ٢٠١٧	يمثل ادراكا حدسيا مباشرا للاتجاه المستقبلي الاعلى للمنظمة متدفقا الى الحاضر ليمنح الوضوح للعاملين والمديرين كافة.
Blom, 2017: 28	تعبّر عن غاية، هدف ورؤية طويلة الامد والتي تسعى المنظمة لتحقيقه.

المصدر: من اعداد الباحثة.

ويعرف البحث الحالي القصد الاستراتيجي بانه توجه المستقبلي المراد للمنظمة والموضع لدى القيادات الحكيمة في الادارة العليا وانعكاس ذلك في الاوضاع الراهنة.

#### أهمية القصد الاستراتيجي:

١. تظهر أهمية القصد الاستراتيجي من خلال ما يحتويه من العناصر الثلاث وهي: الغرض، الاهداف والاستراتيجيات (Edison, 2007: 96).
٢. تظهر أهمية القصد الاستراتيجي من أنه يتطابق مع الطموح طويل الاجل (Maurin et al., 2015: 6).
٣. إنه يركز على النهايات ويعد أساسا لصياغة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة (Makori, 2014: 29).
٤. يعد القصد الاستراتيجي خاصية من خصائص التفكير الاستراتيجي (دانوك، ٢٠١٦: ٣٠).
٥. يعد بالجانب المنطقي لانتهاج الادارة الاستراتيجية (Atia, 2018: 2).
٦. تستفيد إدارة المنظمة من القصد الاستراتيجي للاستمرارية والتكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية لها (Mburu & Thou, 2015: 57).

### الفصل الثالث: الإطار الميداني

#### المبحث الاول: وصف عينة البحث

تمثلت عينة البحث (١١٩) من القادة الاكاديمية في الجامعات الأهلية في مدينة اربيل، حيث تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم، وتمت إعادة (١١٥) استمارة، ومنها (١١٢) استمارة صالحة للتحليل والغاء (٣) استمارة لأن نسبة الاجابة على فقراتها لم تتجاوز (٤٠%). وان نسبة الاستجابة بلغت (٩٤%).

اولاً. وصف عينة البحث حسب الجنس: يبين الجدول (٣)، ان نسبة الذكور من القادة في الجامعات المبحوثة (٩٦,٤%) أما نسبة الاناث هي (٣,٦%) مما يشير الى ان معظم القادة هم من الذكور،

مما يدل على عدم تشغيل الاناث في شغل المناصب القيادية بسبب التزاماتهم العائلية وطول فترة الدوام الرسمي في هذه الجامعات.

الجدول (٣): وصف عينة البحث حسب الجنس

ت	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكر	108	%96.4
٢	انثى	004	%03.6
	<b>المجموع</b>	<b>112</b>	<b>%100</b>

المصدر: من اعداد الباحثة.

ثانياً. وصف عينة البحث على وفق الفئات العمرية: تناول البحث وصف عينة البحث على وفق الفئات العمرية ما بين (٢١-٥٠ فما فوق)، كما في الجدول (٤) يتبين ان الفئة العمرية (٣١-٤٠) للقادات الأكاديميين في الجامعات الأهلية في مدينة اربيل تمثل (٣٩,٣%) وتليها الفئة العمرية (٤١-٥٠) بالنسبة (٣٣,٩%) والفئة العمرية (٥١ فما فوق) بالنسبة (٢٦,٨%). مما يدل على ان غالبية القادة في الجامعات الأهلية من الفئة العمرية الناضجة ويمتلكون القدرات الذهنية المؤهلة للقيادة بمستويات عالية.

الجدول (٤): وصف عينة البحث على وفق الفئات العمرية

ت	الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
١	40-31	44	%39.3
٢	50-41	38	%33.9
٣	51 فما فوق	30	%26.8
	<b>المجموع</b>	<b>112</b>	<b>%100</b>

المصدر: من اعداد الباحثة.

ثالثاً. وصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة الأكاديمية: يلاحظ من الجدول (٥) ان الفئة (٠١-٠٥) تمثل النسبة (٣٢,١%) من بين فئات الاخرى لعدد سنوات الخدمة الأكاديمية، وهي أكبر فئة لفئات سنوات الخدمة الأكاديمية لقادات الجامعات الأهلية وتليها الفئة (١١-١٥) بنسبة (٢٧,٧%) ثم الفئة (١٦-٢٠) بنسبة (١٩,٦%) ومن ثم الفئة (٠٦-١٠) بنسبة (١٤,٣%)، أما الفئة (٢١ فما فوق) فتمثل (٠٦,٣%) لعينة البحث. مما يدل على ان اكثرية القادة في الجامعات الأهلية يتمتعون بالقدرات الجسمانية المؤهلة للقيادة بمستويات عالية.

الجدول (٥): وصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة الأكاديمية

ت	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
١	05-01	36	%32.1
٢	10-06	16	%14.3
٣	15-11	31	%27.7
٤	20-16	22	%19.6
٥	21 فما فوق	07	%06.3
	<b>المجموع</b>	<b>112</b>	<b>%100</b>

المصدر: من اعداد الباحثة.

#### رابعاً. وصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

يبين الجدول (٦) ان الفئة (٠١-٠٥) تمثل النسبة أكبر من بين فئات الاخرى التي تمثل عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي للقادات الاكاديمية لجامعات الأهلية في مدينة أربيل بـ (٥٢,٧%) وتليها الفئة (٠٦-١٠) بنسبة (١٩,٦%) ثم الفئة (١١-١٥) بنسبة (١٤,٣%) ومن ثم الفئة (١٦-٢٠) بنسبة (٧,١%)، أما الفئة (٢١ فما فوق) فتمثل (٣,٦%) لعينة البحث.

الجدول (٦): وصف عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة المنصب الحالي

ت	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
١	05-01	59	52.7%
٢	10-06	22	19.6%
٣	15-11	16	14.3%
٤	20-16	08	07.1%
٥	21 فما فوق	07	06.3%
	المجموع	112	100%

المصدر: من اعداد الباحثة.

#### خامساً. وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي:

يبين المعلومات في الجدول (٧) ان توزيع المستجيبين حسب التحصيل الدراسي، بأن غالبية القياديين في الجامعات الأهلية يمتلكون مؤهلات اكايدمية من حملة شهادة ماجستير والتي بلغت (٧٣,٢%)، وجاءت بعد ذلك حاملي شهادة دكتوراه اذ بلغت (٢٦,٨%). مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات الجامعة.

الجدول (٧): وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

ت	التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
١	دكتوراه	30	26.8%
٢	ماجستير	82	73.2%
	المجموع	112	100%

المصدر: من اعداد الباحثة.

#### المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث

اولاً. وصف إدارة الحكمة: يدل نتائج الجدول (٨) الى ان إدارة الحكمة بشكل العام حصلت على نسبة الاتفاق (٦٩,٥٩%) اي ان الجامعات الأهلية في مدينة أربيل، ترعى وتطبق المبادئ الاساسية لإدارة الحكمة.

الجدول (٨): التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية للاتفاق وفقا لإجابات افراد العينة عموما بصدد إدارة الحكمة وأبعادها (N = 112)

المتغير	المتغير	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		لا اتفاق الى حد ما		محايد		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة	
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
الادراك	X01	72.2	1.270	4.99	0.0	0	6.3	7	7.1	8	14.3	16	33.0	37	32.1	26	7.1	8
	X02	79.5	1.357	5.21	0.0	0	0.0	0	20.5	23	0.0	0	39.3	44	18.8	21	21.4	24
	X03	80.3	1.015	5.28	0.0	0	0.0	0	7.1	8	12.5	14	33.0	37	40.2	45	7.1	8
	X04	67.0	1.395	5.02	0.0	0	7.1	8	6.3	7	19.6	22	25.9	29	26.8	30	14.3	16
	X05	87.4	1.122	5.36	0.0	0	6.3	7	0.0	0	6.3	7	33.9	38	46.4	52	7.1	8
المعدل		77.28	1.232	5.172	0		3.94		8.2		10.54		33.02		32.86		11.4	
الحكمة	X06	74.1	1.464	4.83	6.3	7	0.0	0	13.4	15	6.3	7	40.2	45	26.8	30	7.1	8
	X07	80.3	1.674	5.16	0.0	0	19.6	22	0.0	0	0.0	0	19.6	22	46.4	52	14.3	16
	X08	72.3	1.279	5.45	0.0	0	0.0	0	7.1	8	20.5	23	19.6	22	25.9	29	26.8	30
	X09	53.6	1.350	4.88	0.0	0	0.0	0	18.8	21	27.7	31	14.3	16	25.9	29	13.4	15
	X10	66.9	1.279	4.95	0.0	0	6.3	7	6.3	7	20.5	23	27.7	31	32.1	36	7.1	8
المعدل		69.4	1.409	5.054	1.26		5.18		9.12		15		24.288		31.42		13.74	
الاهلية	X11	59.8	1.416	4.32	7.1	8	0.0	0	25.9	29	7.1	8	40.2	45	19.6	22	0.0	0
	X12	37.2	1.526	4.94	0.0	0	6.3	7	20.5	23	6.3	7	20.5	23	3.3	37	13.4	15
	X13	66.9	1.477	4.92	0.0	0	6.3	7	14.3	16	12.5	14	34.8	39	12.5	14	19.6	22
	X14	79.4	1.494	5.14	6.3	7	0.0	0	7.1	8	7.1	8	32.1	36	33.9	38	13.4	15
	X15	66.9	1.206	5.07	0.0	0	0.0	0	14.3	16	18.8	21	19.6	22	40.2	45	7.1	8
المعدل		62.04	1.424	4.878	2.68		2.52		16.42		10.36		29.44		21.9		10.7	
المعدل العام		69.59	1.355	5.035	1.313333		3.88		11.24667		11.96667		28.916		28.72667		11.94667	

المصدر: من اعداد الباحثة.

على مستوى الأبعاد، يبين الجدول (٨) أيضا ان الادراك من بين الابعاد الثلاثة لإدارة الحكمة حصلت على اكبر نسبة الاتفاق وهي (٧٧,٢٨%)، وبوسط حسابي (٥,١٧٢) والانحراف المعياري (١,٢٣٢)، وتليه المعرفة بنسبة الاتفاق (٦٩,٤%)، وبوسط حسابي (٥,٠٥٤) والانحراف المعياري (١,٤٠٩)، وتليها التفكير بنسبة الاتفاق (٦٢,٠٤) بوسط حسابي (٤,٨٧) والانحراف المعياري (١,٤٢٤)، وتدل هذه الاتفاقات على ان اهتمامات الجامعات الأهلية بالإدراك والمعرفة بمستوى جيداً، أما التفكير فمستواها اقل مقارنة ببعدين (الادراك والمعرفة)، أما درجتها مقبولة بمستوى الجيد. وعلى مستوى العبارات، فصلت العبارة (X05) على مستوى الكل المرتبة الاولى بنسبة الاتفاق (٨٧,٤%)، ويدل ذلك أن الجامعات الأهلية في مدينة أربيل لديها الرسالة والرؤية الاستراتيجية وتتبع قصدها في الاهداف والغايات منها. أما على العبارة (X12) فصلت اقل مرتبة مقارنة بالعبارات الاخرى لإدارة الحكمة حيث يشير الى ان الجامعات الأهلية في مدينة أربيل لا تهتم او لا تعمل باتجاه تطوير النوايا الاستراتيجية في الامد البعيد.

ثانياً. وصف القصد الاستراتيجي: يشير نتائج الجدول (٩) الى ان القصد الاستراتيجي بشكل العام حصلت على نسبة الاتفاق (٦٩,٢٦%) اي ان الجامعات الأهلية لديها التوجه المستقبلي وتهتم بالقصد الاستراتيجي.

الجدول (٩): التوزيعات التكرارية وقيم الاوساط الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية للاتفاق وفقا لإجابات افراد العينة عموما بصدد ابعاد القصد الاستراتيجي (N = 112)

المستقبل	الآن	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	محايد	لا اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X16		15	13.4	52	46.4	30	26.8	0	0.0	86.6
X17		8	7.1	59	52.7	22	19.6	0	0.0	79.4
X18		31	27.7	22	19.6	36	32.1	0	0.0	79.4
X19		16	14.3	30	26.8	22	19.6	7	6.3	60.7
X20		31	27.7	37	33.0	7	6.3	7	6.3	60.7
X21		8	7.1	45	40.2	21	18.8	0	0.0	66.1
X22		15	13.4	22	19.6	31	27.7	14	12.5	60.7
X23		22	19.6	31	27.7	36	32.1	8	7.1	79.4
X24		31	27.7	8	7.1	28	25.0	15	13.4	59.8
X25		15	13.4	22	19.6	30	26.8	0	0.0	59.8
المعدل		17.14	29.27	25.38889	6.52	14.45	5.82	3.31	4.975	69.26

المصدر: من اعداد الباحثة.

كما يتضح من معطيات الجدول (٩) ان عبارة (X16) حصلت على نسبة الاتفاق (٨٦,٦%) وهي دلالة على أن نوايا الجامعات في الأمد القريب، واضحة وترغب أن تحققها في أهدافها، وتلي هذه العبارة العبارتين (X17, X18, X23) بمرتبة (٧٩,٤) وهي مرتبة ثانية على مستوى عبارات القصد الاستراتيجي، أي ان الجامعات لديها الاهتمام بالاهداف الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والمحاولات لإيجاد طرائق جديدة لإجراءاتها الإدارية. أما العبارات (X19, X20, X22, X24, X25) تؤكد على وجود نوايا والاهتمام لدى الجامعات بالعمل باتجاه المستقبلي، أما هذه الاهتمامات ليس قويا أو عاليا كما مبين في الاتفاقات أنها قريبة من (٦٠%).

#### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

**الفرضية الاولى:** لا تنتظم متغيرات البحث الرئيسة وابعادها ضمن بيئة عاملية متعددة العوامل: إن الهدف من هذا التحليل هو تحديد اهم العوامل المؤثرة على إبراز القصد الاستراتيجي واطهار المتغيرات أكثر اهمية وحسب تسلسلها من ناحية تأثيرها في مشكلة الدراسة ولإجراء اسلوب التحليل العاملي فقد تم الاعتماد على طريقة المركبات الرئيسة (Principle components) لتحليل مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات المدروسة واطهار اهمية كل متغير على اساس علاقة هذا المتغير بالمتغيرات الاخرى. وتم إختبار بيانات العينة الإحصائية حسب مقياس كايزر مير أولكن كما في الجدول الآتي:

الجدول (١٠): اختبار (KMO and Bartlett's)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.666
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	313.100
	Df	300
	Sig.	.000

المصدر: من اعداد الباحثة.

تشير نتائج التحليل كفاية العينة كما في جدول (١٠) وبحسب اختبار (KMO) ان قيمة هذا الاختبار قد بلغت (٠,٦٦٦) وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية لاختبار (KMO) والبالغة (٠,٥) مما يؤكد كفاية العينة المختارة للبحث الحالي. وتبين ان قيمة مستوى المعنوية لاختبار (Bartlett) قد بلغت (٠,٠٠٠) وهي دالة احصائيا كونها تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث الحالي والبالغة (٠,٠٥) مما يدل على ان العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث الرئيسة هي علاقة ذات دلالة احصائية. ويتضح من نتائج التحليل في الجدول (١١) والذي يمثل قيم التباين الكلي المفسر أنها تتضمن الآتي:

- **الجذور الافتراضية أو الكامنة الأولية:** وتضم كافة العوامل الداخلة في نموذج البحث والتحليل وتلك التي ستخرج ويتم حذفها من التحليل إذ إن العامل الأول يحمل أكبر جذر كامن وبقية مساوية (١٤,٨٤٠) من التباينات الكلية ويفسر ما نسبته (٥٩,٣%). بينما يحمل العامل الثاني أكبر جذر من بقية العوامل بعد قيمة الجذر الكامن للعامل الأول وبقية بلغت (٣,٥٦٦) ويفسر ما نسبته (١٤,٢%) من التباينات الكلية وهكذا تتوالى القيم تنازلياً للجذور الكامنة للعوامل الأخرى والملاحظ أن تكرار التدوير وصل لـ (١٤) عامل حتى اكتمال نسبة التباينات الكلية لكي تصل إلى (١٠٠%).

- **مجموع مربعات التشبع قبل التدوير:** وهي جميع الجذور التي تكون قيمتها أكبر من الواحد والتي ستبقى في التحليل والذي يظهر وجود خمسة عوامل والتي تفسر مجتمعة ما نسبته (٨٩,٥%) من التباين الكلي.

- **مجموع مربعات التشبع بعد التدوير:** والذي يشير إلى أن نسب التباين للعوامل المستخلصة بعد التدوير والتي يتم توزيعها بصورة متكافئة لتبيان مساهمة كل عامل من النسبة التراكمية البالغة (٨٩,٥%) حيث يسهم العامل الأول بنسبة تشبع (٤٣,١٣٥%) من تلك النسبة وهكذا بقية العوامل.

الجدول (١١): التباين الكلي المفسر

العوامل	الجذور الكامنة الأولية			مجموع مربعات التشبع قبل التدوير			مجموع مربعات التشبع بعد التدوير		
	الكلية	التباين %	المتراكم %	الكلية	التباين %	المتراكم %	الكلية	التباين %	المتراكم %
1	14.840	59.358	59.358	14.840	59.358	59.358	10.784	43.135	43.135
2	3.566	14.266	73.624	3.566	14.266	73.624	3.434	13.734	56.870
3	1.742	6.968	80.592	1.742	6.968	80.592	3.380	13.522	70.392
4	1.215	4.861	85.454	1.215	4.861	85.454	3.380	13.518	83.910
5	1.029	4.115	89.569	1.029	4.115	89.569	1.415	5.659	89.569
6	.782	3.127	92.696	-	-	-	-	-	-
7	.498	1.992	94.688	-	-	-	-	-	-
8	.397	1.586	96.274	-	-	-	-	-	-
9	.320	1.282	97.555	-	-	-	-	-	-
10	.194	.778	98.333	-	-	-	-	-	-
11	.167	.668	99.001	-	-	-	-	-	-
12	.129	.516	99.517	-	-	-	-	-	-
13	.078	.313	99.830	-	-	-	-	-	-
14	.043	.170	100.000	-	-	-	-	-	-

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي.

أ. تحليل تشبعات العوامل قبل وبعد التدوير على مستوى جميع عبارات المتغير الرئيسي والفرعي: باستعراض نتائج الجدول (١٢) والذي يوضح تشبعات العوامل الخمسة (٥) المستخرجة قبل التدوير وبعد التدوير بحيث القيمة المعيارية للتشبع بين ٠,٣ و ٠,٩ وكما يلي:

الجدول (١٢): مصفوفة العوامل قبل وبعد التدوير لعبارات متغيرات البحث

كميات الشيوخ	العامل ٥		العامل ٤		العامل ٣		العامل ٢		العامل ١		العبارات	ابعاد المتغير المستقل
	بعد التدوير	قبل التدوير	بعد التدوير	قبل التدوير	بعد التدوير	قبل التدوير	بعد التدوير	قبل التدوير	بعد التدوير	قبل التدوير		
.873	0.875	0.668	0.133	0.011	0.202	0.25	0.2	0.584	-0.093	0.155	X1	الادراك
.838	0.448	0.265	0.598	0.074	0.505	-0.236	0.114	0.665	0.108	0.515	X2	
.906	0.183	-0.046	0.005	0.522	0.817	0.201	0.239	0.356	0.386	0.681	X3	
.789	0.041	-0.143	0.452	0.361	0.757	-0.289	0.011	0.567	0.097	0.484	X4	
.975	0.279	-0.013	-0.022	-0.283	0.176	0.68	0.905	0.329	0.218	0.57	X5	
.959	0.005	-0.284	0.262	-0.157	0.443	0.34	0.785	0.431	0.28	0.743	X6	المعرفة
.942	0.151	-0.19	0.289	0.179	0.753	0.188	0.513	0.694	0.072	0.597	X7	
.874	0.191	0.116	0.863	-0.147	0.296	-0.57	-0.013	0.569	0.064	0.436	X8	
.892	-0.119	-0.196	0.728	-0.275	0.251	-0.323	0.342	0.29	0.409	0.768	X9	
.950	0.068	-0.034	0.612	-0.593	-0.057	-0.006	0.639	0.234	0.399	0.736	X10	
.891	0.084	-0.022	0.253	0.261	0.574	-0.018	0.232	0.148	0.661	0.895	X11	التفكير
.901	-0.116	-0.039	0.402	-0.015	0.19	-0.271	0.104	-0.188	0.824	0.889	X12	
.936	-0.108	-0.036	0.427	-0.136	0.105	-0.225	0.2	-0.194	0.831	0.91	X13	
.928	-0.276	-0.163	0.09	0.037	0.101	-0.06	0.152	-0.458	0.9	0.829	X14	
.829	-0.113	-0.18	0.068	0.117	0.37	0.16	0.382	-0.103	0.727	0.864	X15	
.846	0.018	0.069	0.399	-0.057	0.165	-0.2	0.158	-0.124	0.796	0.885	X16	الفصد الاستراتيجي
.932	0.021	0.148	-0.007	0.052	0.016	0.048	0.116	-0.485	0.958	0.818	X17	
.901	0.014	0.086	-0.075	0.124	0.126	0.145	0.186	-0.417	0.919	0.827	X18	
.802	-0.017	-0.068	0.241	0.045	0.334	0.022	0.327	-0.027	0.725	0.891	X19	
.919	0.005	-0.073	-0.045	-0.008	0.222	0.362	0.532	-0.166	0.764	0.869	X20	
.946	0.315	0.316	0.222	-0.18	0.02	0.132	0.372	-0.12	0.811	0.884	X21	
.917	0.01	-0.067	0.341	-0.114	0.27	0.047	0.462	0.038	0.717	0.946	X22	
.893	-0.026	0.031	0.179	0.178	0.291	-0.106	0.083	-0.238	0.877	0.891	X23	
.857	0.187	0.311	-0.075	0.132	0.024	0.079	0.029	-0.449	0.903	0.731	X24	
.897	-0.002	0.108	0.385	-0.038	0.104	-0.269	0.053	-0.235	0.858	0.87	X25	

المصدر: من اعداد الباحثة

تشير نتائج التحليل العاملي الاستكشافي في الجدول (١٣) إلى قيم تشبع عبارات متغيرات البحث بعد تدوير العوامل وبطريقة التدوير المتعامد (Varimax) والتي توزعت على خمسة عوامل في العامل الاولى والذي له أهمية كبيرة ومتميزة في تأثير على مشكلة الدراسة وفي تحديد متغيرات المؤثرة في إبراز القصد الاستراتيجي للجامعات الأهلية في مدينة أربيل، حيث انه يفسر (٥٩,٣٥٨%) من التباين الكلي، ويتشبع هذا العامل تشبعا معنويا من المتغيرات وهي على

التوالي: ( X11, X12, X13, X14, X15, X16, X17, X18, X19, X20, X21, X22, X23, X24, X25)، وهكذا لجميع المكونات.

الجدول (١٣): جدول المكونات والمتغيرات المعنوية ونسبة التباين المفسرة لكل مكون

العامل	المتغيرات المعنوية	نسبة التباين المفسرة لكل العامل
الاولى	X11, X12, X13, X14, X15, X16, X17, X18, X19, X20, X21, X22, X23, X24, X25	59.358
الثانية	X20	73.624
الثالثة	X3, X7	80.592
الرابعة	X02, X08, X09, X10	85.454
الخامسة	X1	89.569

المصدر: من اعداد الباحثة.

ب. تحليل تشبعات العوامل قبل وبعد التدوير على مستوى ابعاد المتغير الرئيسي للبحث: تبين في ضوء النتائج المعروضة بالجدول (١٤) ان متغير ادارة الحكمة احتفظ بأبعاده الثلاثة كونها تشكل البنية العاملية لهذا المتغير وذلك استنادا الى قيم تشبع ابعاد كل من الادراك، والمعرفة والتفكير بعد التدوير والبالغة (٠,٦٩٩) و (٠,٦٤٠) و (٠,٨٧٨) على التوالي والتي تعد مقبولة احصائيا إذا تجاوزت القيمة المعيارية للتشبع والبالغة (٠,٣٠) على ان لا تصل الى القيمة المعيارية (٠,٩٠). ومن ثم فإنه لا يتم حذف اي من الابعاد الثلاثة لاستيفائها شروط التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول (١٤): التحليل العاملي الاستكشافي لابعاد ادارة الحكمة

ابعاد المتغير المستقل	قيمة التشبع	
	قبل التدوير	بعد التدوير
الادراك	0.231	0.699
المعرفة	0.495	0.640
التفكير	0.241	0.878

المصدر: من اعداد الباحثة.

بناءً على نتائج التحليل ترفض فرضية العدم الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على انه لا تنتظم متغيرات البحث الرئيسية وابعادها ضمن بنية عاملية متعددة العوامل وتقبل الفرضية البديلة لها.

**الفرضية الثانية:** لا تختلف اهمية متغيرات البحث الرئيسية من وجهة نظر افراد المستجيبين في الجامعات الأهلية المبحوثة: يمكن تحديد الاهمية الترتيبية لمتغير إدارة الحكمة وابعادها في وفق وصف آراء عينة من القياديين في الجامعات الأهلية استنادا الى قيم الوسط الحسابي ومتوسط الخطأ المعياري ووفق نتائج الجدول (١٥) حيث يشير النتائج الى ان متغير إدارة الحكمة جاء بمرتبة أولى ومستوى أهمية عالية وبوسط حسابي (٥,٠٣٣) ومتوسط خطأ المعياري (٠,٠٩٣)، أما متغير القصد الاستراتيجي فقد جاء بمرتبة الثانية وبمستوى أهمية اقل، ذلك بحسب آراء المستجيبين، إذ بلغ الوسط الحسابي الى (٤,٩٧٥) ومتوسط خطأ المعياري (٠,١٣٥) وبذلك يتم رفض الفرضية الثانية التي تنص على إنه لا تختلف اهمية متغيرات البحث من وجهة نظر افراد المستجيبين في الجامعات الأهلية المبحوثة وقبول بالفرضية البديلة لها.

الجدول (١٥): اختبار (T) لمتوسط اجابات متغير إدارة الحكمة

قيمة متوسط الاختبار: 4						
المتغير	الوسط الحسابي	فرق الوسطين	متوسط الخطأ المعياري	T المحسوبة	درجات حرية	قيمة P
إدارة الحكمة	5.033	1.033	0.093	11.107	111	0.000
القصد الاستراتيجي	4.975	0.975	0.135	7.210	111	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقات ارتباط بين إدارة الحكمة وأبعادها المتمثلة بـ (الادراك، المعرفة والتفكير) وبين القصد الاستراتيجي.

١. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي: وهنا يتم تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وأبعادها بالقصد الاستراتيجي، باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية التي اختبرت لتحليل البيانات: وتشير نتائج الجدول (١٦) ان هناك علاقة طردية بين إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧٩٣) ويدل ذلك على انه كلما وضعت الاستراتيجيات بالاعتماد على الحكمة كلما تجد القصد في الاهداف والغايات الاستراتيجية.

الجدول (١٦): معامل ارتباط إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي

القيمة الاحتمالية (P.Value)	القصد الاستراتيجي معامل ارتباط الكلي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.000	0.793	إدارة الحكمة

المصدر: من اعداد الباحثة.

٢. علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي: يوضح الجدول (١٧) علاقة طردية معنوية بين ابعاد إدارة الحكمة (الادراك، المعرفة والتفكير) بالقصد الاستراتيجي، حيث بلغت درجة الارتباط على التوالي (٠,٤٦٥، ٠,٥٩٢، ٠,٩٣٢)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وان اقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين بعد التفكير لابعاد إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي.

الجدول (١٧): معامل ارتباط ابعاد إدارة الحكمة بالقصد الاستراتيجي

القيمة الاحتمالية (P.Value)	القصد الاستراتيجي معامل ارتباط	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.000	0.465	الادراك
0.000	0.592	المعرفة
0.000	0.932	التفكير

المصدر: من اعداد الباحثة.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد تأثير إدارة الحكمة وأبعادها المتمثلة بـ (الادراك، المعرفة والتفكير) على القصد الاستراتيجي: تشير نتائج التحليل في الجدول (١٨) الخاص بتحليل العلاقة التأثيرية لإدارة الحكمة وأبعادها في القصد الاستراتيجي الى وجود علاقة تأثير معنوي لإدارة الحكمة وأبعادها في إبراز القصد الاستراتيجي، وذلك وفقا للقيمة (F) المحسوبة (١٨٦,١٣٥)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥) وقد فسر معامل التحديد ( $R^2$ : ٠,٦٢٩)، والذي يشير الى المتغير المستقل (إدارة الحكمة) يفسر ما نسبته (٦٣%) في التأثير على المتغير المعتمد (القصد الاستراتيجي).

الجدول (١٨): علاقة تأثير إدارة الحكمة في إبراز القصد الاستراتيجي

الأنموذج	قيمة الثابت B <sub>0</sub>	قيمة معامل الانحدار B <sub>1</sub>	T المحسوبة	قيمة R <sup>2</sup>	DF درجات الحرية	الخطأ المعياري	قيمة F المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة
إدارة الحكمة القصد الاستراتيجي	-8.250	0.768	13.643	0.63	1 110 111	0.056	186.135	0.000 0.000

المصدر: من اعداد الباحثة.

أما بالنسبة لأبعاد إدارة الحكمة نجد من الجدول (١٩) وجود تأثير معنوي لـ (الإدراك، المعرفة والتفكير) في إبراز القصد الاستراتيجي، ذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة (٣٠,٢٣٤, ٥٩,٤٢٢, ٧٢٣,٠٥٩)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥) وقد فسر معامل التحديد (٠,٢١٦, ٠,٣٥١, ٠,٨٦٨) والذي يشير إلى أن أبعاد إدارة الحكمة يفسر ما نسبته (٢١%, ٣٥%, ٨٦%) في التأثير على المتغير المعتمد (القصد الاستراتيجي) والباقي يعود إلى عوامل أخرى، وأن أكثر البعد تأثيراً هو (التفكير). والبيانات في الجدول (١٩) تشير إلى وجود تأثير إدارة الحكمة وأبعادها في إبراز القصد الاستراتيجي، لذلك يرفض البحث الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير إدارة الحكمة وأبعادها المتمثلة بـ (الإدراك، المعرفة والتفكير) على القصد الاستراتيجي

الجدول (١٩): علاقة تأثير أبعاد إدارة الحكمة في إبراز القصد الاستراتيجي

الأنموذج	قيمة الثابت B <sub>0</sub>	قيمة معامل الانحدار B <sub>1</sub>	T المحسوبة	قيمة R <sup>2</sup>	DF درجات الحرية	الخطأ المعياري	قيمة F المحسوبة	قيمة P-Value المحسوبة
الإدراك	12.137	1.455	5.501	0.21	1	0.056	30.264	0.000
المعرفة	13.379	1.440	7.709	0.35	110	0.187	59.422	0.000
التفكير	0.090	2.036	26.890	0.86	111	0.076	723.059	0.000
القصد الاستراتيجي								0.000

المصدر: من اعداد الباحثة.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متغيرات البحث يمكن أن تعزي للصفات الديموغرافية لأفراد المستجيبين في الجامعات الأهلية المبحوثة.

للحصول على بيانات ونتائج هذه الفرضية تم اعتماد تطبيق أسلوب (One Way ANOVA) والذي يختص بتحليل الفروقات للصفات الشخصية، وقد كانت نتائج التحليل كالاتي:

١. **الفروقات حسب الجنس:** تم اعتماد اختبار (Independent-Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين فئات سمة الجنس تجاه متغيرات البحث كونها تتكون من فئتين فقط (الذكور والإناث). وتظهر نتائج التحليل في الجدول (٢٠) إلى أن قيم (t) المحسوبة لكل من متغيري البحث والبالغة (-٣٤٣,٠٠, ٣٩٠,٠) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (١,٦٥٩) وبدرجة حرية (١١١)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية والتي بلغت (٥,٠٢٧) للذكور و (٥,٢٠٠) للإناث لدى متغير إدارة الحكمة، و (٤,٩٨٥) للذكور و (٤,٧٠٠) للإناث لدى متغير القصد الاستراتيجي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تجاه كل من متغير إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي تبعاً لإختلاف سمة الجنس بين الأفراد العينة. ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (٠,٧٣٢, ٠,٦٩٧) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة

(٠,٠٥)، وهذا يدل على عدم معنوية الفروقات تجاه متغيرات البحث والتي يمكن أن تعزى لسمة الجنس وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (٢٠): الفروقات حسب الجنس

المتغيرات	الايوساط الحسابية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	Sig
إدارة الحكمة	ذكور 108	-0.343	1.659	111	0.732
	انثى 004				
القصد الاستراتيجي	ذكور 108	0.390	1.659	111	0.697
	انثى 004				

المصدر: من اعداد الباحثة.

٢. الفروقات حسب العمر: تبين من النتائج في الجدول (٢١) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة العمر، وجود فروقات معنوية للجامعات المبحوثة تجاه كل من متغيرات ادارة الحكمة والقصد الاستراتيجي، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (٧,١٠٠)، (٣,٤٥٧) وعلى التوالي والتي كانت اكبر عن قيمتها الجدولية والبالغة (٢,٤٥٧) وبدرجة حرية (١٠٧، ٤)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (٠,٠٠٠، ٠,٠٠١) وعلى التوالي وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (٠,٠٥)، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تجاه كل من متغيرات ادارة الحكمة والقصد الاستراتيجي تبعاً لاختلاف سمة العمر بين الأفراد العينة.

الجدول (٢١): الفروقات حسب العمر

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig
إدارة الحكمة	7.100	2.457	4	0.00
القصد الاستراتيجي	3.457		107	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة.

وللتعرف على مصدر هذه الفروق نلاحظ نتائج الاختبارات البعدية باعتماد اختبار شيفيه (Scheffe) في الجدول (22).

الجدول (٢٢): الاختبارات البعدية لفئات العمر

متغيرات البحث	المتوسطات	فئات المقارنة	40-31	50-41	51 فما فوق
ادارة الحكمة	5.11	40-31	-	0.51	0.331
	4.60	50-41	0.51	-	0.02
	5.44	51 فما فوق	0.331	0.02	-
القصد الاستراتيجي	4.563	40-31	-	0.207	0.047
	5.11	50-41	0.207	-	0.719
	4.97	51 فما فوق	0.047	0.719	-

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتبين من الجدول (22) أن الفروق بين فئات العمر تجاه ادارة الحكمة تنحصر بين فئة (50-41) وفئة (51 فما فوق)، وتجاه القصد الاستراتيجي بين فئة (40-31) وفئة (51 فما فوق)

وحسب قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.02) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05). وللتعرف على أي من الفئتين التي مثلت مصدراً لهذه الفروقات يمكن الاستدلال بقيمة الاوساط الحسابية وحيث أن الوسط الحسابي لفئة (٥١ فما فوق) هو الأكبر لذلك فإن الفئة (٥١ فما فوق) لديها نظرة مختلفة لإدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي عن فئات العمرية الأخرى.

٣. سنوات الخدمة الأكاديمية: تبين من النتائج في الجدول (٢٣) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة الأكاديمية، بوجود فروقات معنوية للجامعات المبحوثة تجاه كل من متغيرات إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل منها قد بلغت (١٤,٠٣٤ ، ١٤,٥٦٢) وعلى التوالي والتي كانت أكبر عن قيمتها الجدولية والبالغة (٢,٤٥٧) وبدرجات حرية (٤, ١٠٧)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (٠,٠٠ ، ٠,٠٠) وعلى التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (٠,٠٥)، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تجاه كل من متغيرات البحث تبعاً لاختلاف سمة عدد سنوات الخدمة الإجمالية بين الأفراد العينة.

الجدول (٢٣): الفروقات حسب سنوات الخدمة الأكاديمية

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig
إدارة الحكمة	14.034	2.457	4	0.00
القصد الاستراتيجي	14.562		107	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة.

وللتعرف على مصدر هذه الفروق نلاحظ نتائج الاختبارات البعدية باعتماد اختبار شيفيه (Scheffe) في الجدول (24).

الجدول (24): الاختبارات البعدية لفئات الخدمة الأكاديمية

متغيرات البحث	المتوسطات	فئات المقارنة	5-1	10-6	15-11	20-16	21 فما فوق
إدارة الحكمة	4.981	5-1	-	0.00	0.807	0.196	0.98
	6.166	10-6	0.00	-	0.00	0.00	0.982
	4.729	15-11	0.807	0.00	-	0.796	0.17
	4.436	20-16	0.196	0.00	0.796	-	0.002
	5.933	21 فما فوق	0.098	0.982	0.017	0.002	-
القصد الاستراتيجي	4.222	5-1	-	0.00	0.028	0.995	0.004
	6.550	10-6	0.00	-	0.009	0.00	0.979
	5.190	15-11	0.28	0.995	-	0.185	0.381
	4.368	20-16	0.995	0.00	0.185	-	0.015
	6.200	21 فما فوق	0.004	0.979	0.381	0.15	-

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتبين من الجدول (24) أن الفروق بين فئات الخدمة الأكاديمية تجاه إدارة الحكمة تنحصر بين فئة (6 - 10) وفئة (21 فما فوق) وتجاه القصد الاستراتيجي بين فئة (10-6) وفئة (15-11)

وفئة (21 فما فوق) وحسب قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.00)، (0.002)، (0.00)، (0.028)، (0.004) وعلى التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05). وللتعرف على أي من الفئات التي مثلت مصدراً لهذه الفروقات يمكن الاستدلال بقيمة الأوساط الحسابية وحيث أن الوسط الحسابي لفئة (٦-١٠) هو الأكبر، وبلغت (٦,٥٥٠) لذلك فإن الفئة (٦-١٠) لديها نظرة مختلفة لكل من إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي عن فئات الخبرة الأكاديمية الأخرى.

٤. سنوات الخدمة في المنصب الحالي: تبين من النتائج في الجدول (٢٥) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، بوجود فروقات معنوية للجامعات المبحوثة تجاه كل من متغيرات إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (١٣,٩٦٤، ١٠,٢٤٩) وعلى التوالي والتي كانت أكبر عن قيمتها الجدولية والبالغة (٢,٤٥٧) وبدرجة حرية (٤، ١٠٧)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (٠,٠٠٠، ٠,٠٠٠) وعلى التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (٠,٠٥)، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تجاه كل من متغيرات البحث تبعاً لاختلاف سمة عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي بين الأفراد العينة.

الجدول (٢٥): الفروقات حسب سنوات الخدمة في المنصب الحالي

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig
إدارة الحكمة	13.964	2.457	4	0.00
القصد الاستراتيجي	10.249		107	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة.

وللتعرف على مصدر هذه الفروق نلاحظ نتائج الاختبارات البعدية باعتماد اختبار شيفيه (Scheffe) في الجدول (26).

الجدول (٢٦): الاختبارات البعدية لفئات العمر

متغيرات البحث	المتوسطات	فئات المقارنة	5-1	10-6	15-11	20-16	21 فما فوق
إدارة الحكمة	4.954	5-1	-	0.34	1.00	0.00	0.067
	5.624	10-6	0.34	-	0.203	0.00	0.942
	4.966	15-11	1.00	0.203	-	0.00	0.151
	3.333	20-16	0.00	0.00	0.001	-	0.00
	5.933	21 فما فوق	0.067	0.942	0.151	0.00	-
القصد الاستراتيجي	4.706	5-1	-	0.015	0.660	0.00	0.066
	5.822	10-6	0.015	-	0.740	0.00	0.974
	5.250	15-11	0.660	0.740	-	0.00	0.583
	3.000	20-16	0.013	0.00	0.002	-	0.00
	6.200	21 فما فوق	0.066	0.974	0.583	0.00	-

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتبين من الجدول (26) أن الفروق بين فئات الخدمة في المنصب الحالي تجاه ادارة الحكمة تنحصر في الفئة (20-16) وتجاه القصد الاستراتيجي بين فئة (6-10) وفئة (16-20) وحسب قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.00)، (0.015)، (0.00) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05). وللتعرف على أي من الفئات التي مثلت مصدراً لهذه الفروقات يمكن الاستدلال بقيمة الاوساط الحسابية وحيث أن الوسط الحسابي لفئة (٦-١٠) هو الأكبر، وبلغت (٥,٨٢٢) لذلك فإن الفئة (٦ - ١٠) لديها نظرة مختلفة لكل من ادارة الحكمة والقصد الاستراتيجي عن فئات الخبرة الاكاديمية الاخرى.

٥. **الفروقات حسب التأهيل الدراسي:** تبين من النتائج في الجدول (٢٧) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة التأهيل الدراسي، عدم وجود فروقات معنوية للجامعات المبحوثة تجاه كل من متغيرات ادارة الحكمة والقصد الاستراتيجي، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (٠,٢٠٠، ٠,٣١١) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٢٧) وبدرجة حرية (١، ١١٠)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (٠,٩٦٦)، (٠,٥٧٨) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (٠,٠٥)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات البحث تبعاً لاختلاف سمة التأهيل الدراسي بين الأفراد العينة، وبالتالي لا يوجد مبرر لإجراء الاختبارات البعدية.

الجدول (٢٧): الفروقات حسب التأهيل الدراسي

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig
إدارة الحكمة	0.200	3.927	1	0.966
القصد الاستراتيجي	0.311		110	0.578

المصدر: من اعداد الباحثة.

## الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً. الاستنتاجات:

١. أثبتت نتائج التحليل الاحصائي بأن اكثرية القادة الاكاديمية في الجامعات المبحوثة من الذكور وهذا يدل على عدم رغبة الاناث العمل في القطاع الخاص من جهة او تردهن بتكلفتهم للمهام القيادية بسبب طول فترة الدوام الرسمي من جهة اخرى.
٢. تركزت اعمار غالبية المديرين ضمن فئات العمرية الشابة والرجولة، وهذا يدل على توفر الفرص للفئة الشبابية لتحمل المسؤوليات في المناصب الاكاديمية.
٣. يتبين بان غالبية القادة الاكاديمية في الجامعات المبحوثة هم من حملة شهادة ماجستير، نسبة حاملي شهادة دكتوراة ليس بقليل.
٤. أثبتت نتائج التحليل الاحصائي بأن متغير إدارة الحكمة وابعادها تقع ضمن بيئة عاملية متعددة العوامل، اي ينتمي كل من الابعاد (الادراك، المعرفة والتفكير) الى المتغير المستقل إدارة الحكمة.
٥. أثبتت نتائج التحليل الاحصائي بأن المتغير التابع القصد الاستراتيجي وجميع مؤشراتها تقع ضمن بيئة عاملية متعددة العوامل.
٦. استنتج من التحليل الاحصائي، انه الجامعات المبحوثة تهتم بصياغة الرؤى الاستراتيجية والرسالة، وتتبع قصدها في الاهداف والغايات.

٧. كشفت نتائج الوصف والتشخيص بأن الجامعات المبحوثة لديها اهتماما أقل بتطوير النوايا الاستراتيجية في الامد البعيد، لكن توجد اهتمام في الامد القريب.
  ٨. كشفت نتائج الوصف والتشخيص بأن الجامعات المبحوثة تهتم بتحديد اهدافها الاستراتيجية للمرحلة اللاحقة وتركز ايضا على ايجاد طرائق جديدة ومتطورة للاجراءات الادارية.
  ٩. يظهر من نتائج التحليل العملي وقيمة التشعب ابعاد متغير المستقل ومتغير التابع صلاحية المخطط الفرضي للبحث.
  ١٠. تبين نتائج التحليل الاحصائي وجود مصفوفة الارتباطات تتوافر فيها العلاقات بين متغيرات البحث.
  ١١. كشفت نتائج التحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة بين ادارة الحكمة والقصد الاستراتيجي على المستوى الكلي.
  ١٢. كشفت نتائج الارتباط وجود علاقات ارتباط قوية بين بع الادراك والقصد الاستراتيجي ثم جاءت علاقة بعدي (المعرفة والتفكير) وهذا يدل على كلما زادت اعتماد القادة الاكاديمية في الجامعات المبحوثة على ادارة الحكمة زادت القصد الاستراتيجي لديها.
  ١٣. اثبت نتائج الانحدار وجود علاقة تاثير معنوي بين إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي من جهة وبين أبعاد إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي من جهة أخرى.
  ١٤. بينت نتائج تحليل الفروقات الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات القياديين في الجامعات الأهلية تجاه ابعاد إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي على وفق خاصيتي (الجنس والتأهيل الدراسي). أي لديها نظرة متساوية او متقاربة اتجاه كل من (إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي).
  ١٥. تبين وجود فروقات معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة البحث اتجاه إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي يمكن ان يعزي الى الاختلاف حسب سمة العمر حيث ان الفئة العمرية (٥١ فما فوق) لديها نظرة مختلفة عن باقي فئات العمرية الاخرى.
  ١٦. تبين وجود فروقات معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة البحث اتجاه إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي يمكن ان يعزي الى الاختلاف حسب سمة سنوات الخدمة الاكاديمية حيث ان الفئة (٦-١٠) لديها نظرة مختلفة عن باقي فئات الاخرى.
  ١٧. تبين وجود فروقات معنوية ذات دلالة احصائية بين اجابات عينة البحث اتجاه إدارة الحكمة والقصد الاستراتيجي يمكن ان يعزي الى الاختلاف حسب سمة سنوات الخدمة في المنصب الحالي حيث ان الفئة (٦-١٠) لديها نظرة مختلفة عن باقي فئات الاخرى.
- ثانياً. التوصيات:** بناء على استنتاجات البحث التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات أمكن البحث الخروج بالمقترحات الآتية:
١. ضرورة سعي الجامعات المبحوثة على تشجيع الاناث للعمل بهذا القطاع وايجاد فرص العمل لهن.
  ٢. سعي الجامعات المبحوثة لاستمرارها في استقطاب القادة الاكاديمية من أعمار مختلفة. لاستفادة من الخبرات الاكاديمية والعملية.
  ٣. ضرورة استمرار الجامعات المبحوثة باهتمام أكثر بجانب بالمعرفة والتفكير ليكون أكثر حكمة في صياغة الرؤى والرسالة الاستراتيجية.
  ٤. يفضل الاهتمام بالنوايا الاستراتيجية في الامد البعيد ليكون الاستراتيجيات مناسبة مع الظروف البيئية المتغيرة.

٥. ضرورة تكيف الجامعات الأهلية بالمتغيرات البيئية المحيطة بها لتتناسب مع خطط عملها.
٦. ضرورة ان تسعى الجامعات الأهلية باهتمام أكثر عند اتخاذ القرارات في ظل الظروف المعقدة باتجاه المستقبل.

٧. ضرورة عمل الجامعات الأهلية على ايجاد طرائق جديدة ومتطورة للاجراءات الادارية.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

##### أ. الكتب:

١. الجنابي، أكرم سالم، (٢٠١٧)، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط١، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
٢. الخريجي، محسن عبد علي والخريجي، حيدر نعمة، (٢٠١٣)، الادارة الاستراتيجية صناعة المستقبل، ط١، مطبعة المغرب، بغداد، العراق.
٣. القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون، (٢٠١٤)، الادارة الاستراتيجية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، أردن.
٤. الياسري، أكرم محسن والدليمي، سمير صلاح شاكر، (٢٠١٦)، مستجدات فكرية في عالم ادارة الاعمال، ط١، الدار المنهجية، عمان، أردن.

##### ب. البحوث والدوريات:

١. الطائي، يوسف حليم سلطان والجنابي، سجاد محمد عطية والذبحاوي، عامر عبد الكريم، (٢٠١٥)، إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الاعمال، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الحادية عشر، المجلد الثاني عشر، العدد الخامس والثلاثون.
٢. الفتلاوي، علي عبد الامير فليفل، (٢٠١٩)، العلاقة ما بين إدارة الحكمة وسلوك مشاركة المعرفة، Global Journal of Economics and Business, Vol. 7, No. 2.
٣. النعيمي، محمد عبد العال والمومني، (٢٠١٠)، مدى تبني الحكمة الادارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية، هنادة ماجد، جامعة الشرق الاوسط والبترا.
٤. محمد، مها صباح ابراهيم والشمري، انتظار احمد، (٢٠١٥)، تأثير إدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة، بحث منشور، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد العاشر، العدد ٣.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

##### A. Theses and Dissertations:

1. Atia, Aquinus Mung, (2018), Effect of Strategic Intent of Patient Relationship Management on the competitiveness of public Health Facilities in Kilifi Country, Kenya, MBA Thesis, School of Business, The University of Nairobi, Kenya.
2. Makori, Zachary Kodheck, (2014), The Strategic Intent formulation process of the organizations listed in Nairobi Securities, Master Thesis, University of Nairobi, and School of Business.
3. Pateman, Hilary Ann, (2015), The Role of Strategic Intent in Collaboration Knowledge Creation and Transfer in the Australian Logistics industry, PHD Thesis, University of Tasmania, Australia.

### **B. Research and Periodicals:**

1. Brown, Richard S., (2015), Strategic Intent, Capabilities and Financial Performance, Journal of Management Policy and Practice Vol. 16(1) 2015
2. Blom, Carron, (2017), Strategic Intent and the management of infrastructure, Dissertation, PHD in Engineering, Center for sustainable Development University of Cambridge.
3. Edison, Thomas R., (2007), The Relationships between work team strategic intent and work team performance, Fourth Annual Acquisition Research Symposium, DBA, CPL, Defense Acquisition University.
4. Mackenna, Bernard & Rooney, David, (2007), Wisdom Management, Tensions between Theory and Practice in Practice, University of Queensland Business School.
5. Mantere, Saku & Sillince, John, A. A., (2015), the Social Construction of Strategic Intent. [www.academia.edu](http://www.academia.edu)
6. Mburu, S. N. & Thou, J. K., (2015), Understanding the concept of Strategic Intent, International Referred Journal of Engineering and Science, Vol. 4, No 6
7. Najeh, Hajer & Zouaoui, Mahmoud, (2015), Is there a strategic intent in Tunisia, Merc, Global's International Journal of Social & Management, Vol. 2, No. 2
8. Richet, Jean-Loup & Nbwenyama, Ojelanki, (2016), Keystakeholders Dissent and Their Influences in the Reframing of Strategic Intent in IS enabled organizational Transformation, Thirty-Seven International Conference on Information System, Dublin.
9. Rodriguez, Juan Felipe Ryes & Ulhoi & Madsen, Henning, (2012), Managerial Attitudes, Strategic Intent, Environmental Initiatives and Competitive Advantage, Journal of Global Strategic Management, Vol. 7, No. 1, 2013
10. Romar, Edward J., (2009), Strategic Intent, Confusion Harmony and Firm Success, Journal of Acta poly technical Hungaria, Vol. 6, No. 3
11. Zeleny, Milan, (2006), Knowledge-Information autopoietic cycle towards the wisdom systems, Int. J. Management and Decision-Making Vol. 7,
12. Ekmekci, Asli Kucukaslan & Teraman, Seray Samur Teraman & Acar, Pinar, (2014), Wisdom and Management: a conceptual study on wisdom management, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

### **C. Conferences:**

1. Case, Peter & Kociat Kiewicz, Jerzy & Kostera, Monika, (2011), Management and Organization, The 7th International Critical Management Conference, University of Naples.
2. Intezari, Ali & Pauleen, David J., (2013), looking beyond Knowledge: Can Wisdom be Nurtured in Management Programs, 73rd Annual Meeting of the Academy of Management, August 9-13, Lake Vista (Orlando), Florida, USA.
3. Maurin, Elodie Kacioui & Lazzer, Jennifer & Michon, Vlerie, (2015) The Strategic Intent of logistic service providers, The 20th Annual Conference of the Chartered Institute of Logistics and Transport, Logistic Research Network (LRN), Derby, France.
4. Sole, Joan Baiget, (2017, Wisdom Management: ECKM 2007-2017 Review, Barcelona, Catalonia, Spain.

الملحق (1) استمارة الاستبانة

University of  
Salahaddin/Erbil  
College of  
Administration & Economics



جامعة صلاح الدين/اربيل

كلية الإدارة والاقتصاد

السيد/ السيدة ..... المحترم/ تحية طيبة

الهدف من اعداد الاستبيان هو معرفة (دور إدارة الحكمة في ابراز القصد الاستراتيجي)، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل، ونظرا لخبرتك الأكاديمية والإدارية، يرجى الباحثين، ابداء رأيكم حول الفقرات بوضع (✓) في الحقل المناسب. شاكرين استجابتكم ومتمنين لكم دوام التوفيق مع فائق الاحترام والتقدير.

د. مهابات نوري عبدالله

أستاذ مساعد

اولاً. المعلومات الشخصية:

فضلا ضع علامة (✓) في المربع بما يتناسب مع حالتك:

١. الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
٢. العمر: (٣٠-٢١) ☐ (٤٠-٣١) ☐ (٥٠-٤١) ☐ ٥١ فما فوق ☐

٤. عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي:

- (٥-١) ☐
- (١٠-٦) ☐
- (١٥-١١) ☐
- (٢٠-١٦) ☐
- ٢١ فما فوق ☐

٣. عدد سنوات الخدمة الأكاديمية:

- (٥-١) ☐
- (١٠-٦) ☐
- (١٥-١١) ☐
- (٢٠-١٦) ☐
- ٢١ فما فوق ☐

٥. التأهيل العلمي: دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐

ثانياً. إدارة الحكمة: التفكير الحكيم لوضع الغايات والاهداف والنوايا الاستراتيجية والذي ينور الاتجاه المستقبلي للمنظمة:

# ١. الادراك: التصور المناسب حول الاوضاع المحيطة بالمنظمة والتي تتعلق بالغايات الاستراتيجية.

ت	العبارات	التقييم	لا اتفق بشدة	لا اتفق	لا اتفق الى حد ما	محايد	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة
١	تعمل الجامعة بمنطق الرؤيا المستقبلية							
٢	تنظر الجامعة الى المستقبل بصورة شمولية							
٣	تتمتع الجامعة بالقدرة على تكيف المتغيرات البيئية المحيطة مع خطة العمل							
٤	تدرك إدارة الجامعة جوانب القصد الاستراتيجي السلبية منها او الايجابية							
٥	تتبع رؤية ورسالة الجامعة في القصد الاستراتيجي لها							

## ٢. المعرفة: امكانية استيعاب الظواهر التي تدور المنظمة وتحمل تفسيراً كاملاً للأشياء المتعلقة بمستقبلها.

ت	العبارات	التقييم	لا اتفق بشدة	لا اتفق	لا اتفق الى حد ما	محايد	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة
١	يمكن للجامعة استيعاب الظواهر المحيطة بها							
٢	تحلل وتفسر إدارة الجامعة الأحداث التي تدور حولها.							
٣	تتمتع إدارة الجامعة بوجهات نظر متعددة والوعي تجاه مستقبلها							
٤	تتصرف إدارة الجامعة بالعقلانية في الظروف والحالات المعقدة							
٥	تمتلك الإدارة القدرة لاستقراء المستقبل من اجل نجاحها							

## ٣. التفكير: الوعي والبصيرة للمستقبل وامكانية التعامل معه.

ت	العبارات	التقييم	لا اتفق بشدة	لا اتفق	لا اتفق الى حد ما	محايد	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة
١	تتمتع الجامعة بتصوير واضح للأحداث المستقبلية							
٢	تعمل الجامعة باتجاه تطوير النوايا الاستراتيجية والاهداف في الامد البعيد							
٣	تتمكن إدارة الجامعة اتخاذ القرارات في ظل الظروف المعقدة باتجاه المستقبل							

ت	العبارات	التقييم	لا اتفق بشدة	لا اتفق	لا اتفق الى حد ما	محايد	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة
٤	تتمتع الإدارة بوعي وبصيرة كاملة بالأوضاع الراهنة							
٥	تتمكن إدارة الجامعة بتناسب أوضاعها الراهنة بنواياها الاستراتيجية							

**ثالثاً. القصد الاستراتيجي:** التوجه المستقبلي المراد للمنظمة والموضع لدى القيادات الحكيمة في الادارة العليا وانعكاس ذلك في الاوضاع الراهنة.

ت	العبارات	التقييم	لا اتفق بشدة	لا اتفق	لا اتفق الى حد ما	محايد	اتفق الى حد ما	اتفق بشدة
١	تقوم الجامعة بإظهار ما ترغب أو تنوي القيام بها خلال السنوات القادمة							
٢	تهتم الجامعة بتحديد أهدافها الاستراتيجية للمرحلة اللاحقة							
٣	تركز الجامعة على إيجاد طرائق جديدة ومتطورة للإجراءات الادارية							
٤	تركز الجامعة على التغيير والاستمرار على نحو صحيح لتحقيق أهدافها							
٥	تحاول إدارة الجامعة على التكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية لها							
٦	تهتم إدارة الجامعة بتوجيه نحو المستقبل والاكتشاف وتحدد مصيرها							
٧	تهتم الجامعة من خلال فريق الادارة العليا بالنمو والنجاح في المستقبل							
٨	تتمتع الإدارة بالتفكير الاستراتيجي والاداري بالاتجاه نحو المستقبل							
٩	تتمتع إدارة الجامعة القدرة على صياغة التخطيط الاستراتيجي والتركيز على النهايات							
١٠	تركز إدارة الجامعة على توزيع مواردها حسب اولوية الخطط الموضوعة							