

دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الحمدانية

م. سناء خضر يوسف

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الحمدانية

sanaakhder@yahoo.com

المستخلص:

تتركز مشكلة الدراسة الحالية في معرفة مستوى تمتع القيادات العليا في الجامعة المبحوثة بالذكاء الاستراتيجي وتأثير ذلك في تعزيز التفوق التنظيمي، إذ تهدف الدراسة إلى تشخيص وتفسير علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي) ولتحقيق هذا الهدف طورت استبانة ووزعت على عينة بلغت (٥١) فردا يمثلون القيادات الأكاديمية (مساعد رئيس الجامعة، العمداء ومعاونيهم، رؤساء الأقسام العلمية، مسؤولي الشعب والوحدات في رئاسة الجامعة)، وتم معالجة البيانات وتحليلها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج المطلوبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن توافر الذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة يسهم في تعزيز التفوق التنظيمي، واستنادا لما توصلت إليه الباحثة من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة الاهتمام بالرؤية الاستراتيجية للجامعة المبحوثة لتحديد مستقبلها بكفاءة وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، التفوق التنظيمي، القيادات العليا.

The role of strategic intelligence for senior leaders in promoting organizational excellence: An exploratory study of the opinions of a sample of academic leaders at the University of Al-Hamdaniya

Lecturer: Sanaa Khdir Yousif

College of Administration and Economics

University of Al-Hamdaniya

Abstract:

The problem of this study is related to level of knowledge of top management in the selected University about strategic intelligence and the effect of that on the enhancement of organizational excellence. The objectives of the study is the explain the correlation and effect between strategic intelligence and organizational excellence. To achieve this goal, a questionnaire was developed and distributed between 51 academics in different organizational levels including; (Assistants of the university president, Deans, Assistants of Deans, Head of Departments, and managers of other departments in the head office of the University). SPSS software has been used in order to get results. The main conclusion of the study was that the strategic intelligence enhance the organizational excellence in the selected University. Depending on that, the author

recommends that the selected University should be more aware about the strategic vision in order to be able to frame the needed strategic to more effective.

Keywords: Strategic Intelligence, Organizational Excellence, Top Management

المقدمة

تمارس القيادات الإدارية العليا في منظمات الأعمال أدواراً استراتيجية عديدة تضيف قيم جوهرية للأعمال والنشاطات المختلفة لتحقيق لمنظماتها القدرة على البقاء والنجاح والتفوق، لاسيما وان منظمات اليوم تعيش في واقع سريع التغيير والتعقيد في ظل المنافسة القوية التي تلزم هذه المنظمات التميز في السوق لكي تتمكن من البقاء والمنافسة، ومن هذا المنطلق يتحتم على هذه المنظمات امتلاك المقومات التي تساعد على تحقيق التفوق، وان ظهور القادة الأذكياء استراتيجياً هو احد الاتجاهات المعاصرة للوصول بالمنظمات نحو التميز، انطلاقاً من القناعة بان المنظمات التي تستقطب قادة أذكياء استراتيجياً تتمكن من مواجهة التحديات وتحقيق التميز في الأداء.

من هنا جاءت هذه الدراسة لإبراز طبيعة العلاقة والتأثير بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) والتفوق التنظيمي بأبعاده (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، تحليل المعلومات، التركيز على الزبائن، التركيز على العمليات، النتائج) في الجامعة المبحوثة.

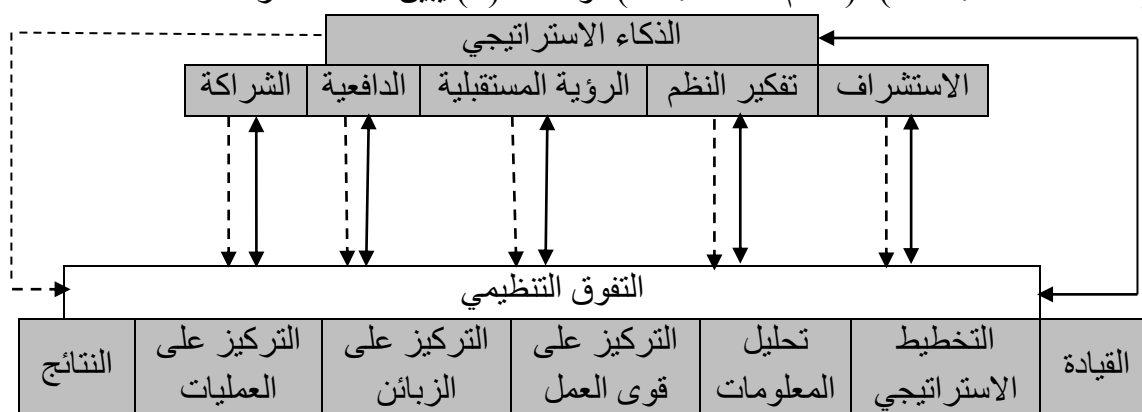
وبناءً على ما تقدم قسمت الدراسة إلى أربعة مباحث، خصص المبحث الأول لمنهجية البحث، في حين تضمن المبحث الثاني الإطار النظري، أما المبحث الثالث فقد تناول الإطار العملي والذي ضم وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الارتباط والتأثير، وختمت الدراسة بالمبحث الرابع الذي خصص للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة الدراسة: يعد الذكاء الاستراتيجي احد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون والذي يوفر لهم القدرات والمهارات اللازمة للتفوق على المنافسين، لذلك فان جوهر المنافسة والتفوق يكمن فيما لدى هذه المنظمات من قادة أذكياء في إطار البيئة التنافسية التي تمارس المنظمة أنشطتها ضمنها تلك التي تتسم بالتغيير والتعقيد، لذلك تهتم المنظمات بالذكاء الاستراتيجي الذي يشكل احد ابرز الأدوات الفاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها وتمكين القادة من استكشاف الفرص المتاحة والتكيف مع متغيرات البيئة لتحقيق النجاح والتفوق، ومن اجل تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق لابد من طرح التساؤل الآتي (هل لذكاء القيادات الإدارية العليا الاستراتيجي دوراً في تعزيز التفوق التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟) وتتنبثق منه التساؤلات الآتية:

١. ما واقع الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات العليا في الجامعة المبحوثة؟
 ٢. ما مستوى التفوق التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟
 ٣. ما طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي والجزئي في الجامعة المبحوثة؟
- ثانياً. أهداف الدراسة:** يعد تشخيص دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي الهدف الرئيس للدراسة، فضلاً عن الأهداف الآتية:

١. التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا ومدى تحقيق التفوق التنظيمي في الجامعة المبحوثة.
 ٢. تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي.
 ٣. تقديم المقترحات التي تساعد الجامعة المبحوثة في معالجة المشكلات المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي لتعزيز التفوق التنظيمي.
- ثالثاً. أهمية الدراسة:** إن الموضوع الذي تتبناه هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إليها كفيلة بإدراج الكثير من الأهمية، التي يمكن إبرازها على النحو الآتي:
١. أهمية المتغيرين اللذين يشكلان العنصر الرئيس للدراسة وهما في واقع الأمر من المفاهيم المهمة والمعاصرة التي لها الأثر الكبير في نجاح منظمات الأعمال وديمومتها.
 ٢. توجيه أنظار المنظمات حول أهمية امتلاك القيادات للذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة والاستفادة من نتائج الدراسة وتطبيقها مما لها من أهمية في تعزيز التفوق التنظيمي من خلال الذكاء الاستراتيجي للقيادات.
 ٣. تحليل الواقع الفعلي لإدراك المنظمات في الجامعة المبحوثة بدور الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في تعزيز التفوق التنظيمي.
- رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة** لترجمة مشكلة الدراسة بإطار عملي قابل للاختبار تم بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسة والفرعية، وعد الذكاء الاستراتيجي متغيراً مستقلاً وتم اختبار أبعاده وفق ما تناوله الباحثون (Maccoby, 2001: 1-2)، (عمران، ٢٠١٥: ١٢٩٠)، (العزاوي، ٢٠٠٨). أما التفوق التنظيمي فعد متغيراً معتمداً، وتم اختبار أبعاده وفق ما تناوله الباحثون (Baldriges, 2011: 2012)، (عقيلي، ٢٠١٦: ١٨٤)، (شحادة، ٢٠١٥: ١٢١)، (هاشم، ٢٠١٤: ٦٩)، والشكل (١) يبين مخطط الدراسة



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

علاقة ارتباط
علاقة تأثير
المصدر: من إعداد الباحثة.

خامساً. فرضيات الدراسة: استناداً إلى المخطط الفرضي للدراسة فقد تمت صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي:

١. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف والتفوق التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفكير النظم والتفوق التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والتفوق التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية والتفوق التنظيمي.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة والتفوق التنظيمي.
٢. الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد الذكاء الاستراتيجي في التفوق التنظيمي وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف في التفوق التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفكير النظم في التفوق التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في التفوق التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في التفوق التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في التفوق التنظيمي.

سادساً. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها كونه أكثر ملائمة لأهداف الدراسة من المناهج الأخرى وهو منهج يهتم بدراسة وتفسير الحقائق المتعلقة بالظواهر من خلال جمع البيانات والقيام بتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، من أجل التوصل إلى نتائج تساعد على فهم الواقع.

سابعاً. أساليب جمع البيانات:

١. الجانب النظري: استعانت الباحثة بالمراجع العربية والأجنبية والرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات والكتب ذات العلاقة المباشرة بالدراسة.

٢. الجانب العملي: استخدمت الباحثة استمارة الاستبانة لملائمتها لأهداف الدراسة وصممت بجزأين تضمن الجزء الأول البيانات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تضمن الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واعتمد مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد الإجابة على فقرات الاستبانة.
- ثامناً. مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل بجامعة الحمدانية ميداناً للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بالقيادات الأكاديمية في الجامعة (مساعد رئيس الجامعة، العمداء ومعاونيهم، رؤساء الأقسام العلمية، مسؤولي الشعب والوحدات في رئاسة الجامعة)، وتم اختيار العينة والبالغ عددها (٥١) فرداً بطريقة عشوائية من مجموع (٧٥) فرداً يمثلون مجتمع الدراسة.

الجدول (١): توزيع عينة البحث حسب المناصب

ت	المنصب	العدد
١	مساعد رئيس الجامعة	٢
٢	عمداء الكليات	٢
٣	معاوني العمداء	٤
٤	رؤساء الأقسام العلمية	١٥
٥	رؤساء الأقسام الإدارية في رئاسة الجامعة	١٠
٦	مسؤولي الشعب الإدارية في رئاسة الجامعة	١٤
٧	مسؤولي الوحدات الإدارية في رئاسة الجامعة	٤
	المجموع	٥١

تاسعاً. حدود الدراسة:

١. الحدود الزمنية: تم إكمال جميع مستلزمات الإطار النظري والعملي وتطبيقه على الجامعة المبحوثة فضلاً عن جمع البيانات ذات العلاقة وتحليل معطياتها واستخلاص النتائج خلال فترة (١٢) شهراً، بدءاً من شهر أيلول (٢٠١٨) وانتهاءً بشهر أيلول (٢٠١٩).
٢. الحدود المكانية: وقع اختيار الباحثة على جامعة الحمدانية لتمثل الحدود المكانية للدراسة.
٣. الحدود البشرية: تمثلت بالقيادات الأكاديمية في الجامعة.

عاشراً. اختبار الاستبانة:

١. اختبار ثبات الاستبانة: استخدم اختبار (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاستبانة، وتبين أن قيمة معامل Alpha-Cronbach على المستوى الإجمالي لمتغيرات الدراسة هي (٠,٩٤٢)، بينما بلغت قيمتها على مستوى متغير الذكاء الاستراتيجي (٠,٨٣٥)، وبلغت قيمتها على مستوى متغير التفوق التنظيمي (٠,٨٦٤)، وتدل هذه القيم على صحة محتوى الاستبانة.
٢. اختبار الاتساق الداخلي: استخدم هذا الاختبار للتأكد من صحة محتوى الاستبانة، وتم التأكد منه من خلال إيجاد علاقات الارتباط بين فقرات الاستبانة باستخدام معامل الارتباط سبيرمانو بينت النتائج أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين جميع مؤشرات الاستبانة وهذا يؤكد صحة محتوى الاستبانة.
- حادي عشر. أساليب التحليل الإحصائي:** لغرض تحليل وقياس واختبار فرضيات الدراسة، وظفت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.ver.17) مع التركيز على الأساليب الآتية:
 ١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
 ٢. الارتباط الخطي البسيط: استخدم لإيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقلة والمعتمدة وأبعادها).
 ٣. الانحدار البسيط: استخدم لإيجاد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة (المستقلة والمعتمدة وأبعادها).
 ٤. الاتساق الداخلي: استخدم لقياس محتوى الاستبانة باستخدام معامل سبيرمان.
 ٥. Alpha-Cronbach: للتأكد من مستوى ثبات الاستبانة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً. الذكاء الاستراتيجي:

١. **مفهوم الذكاء الاستراتيجي:** تعددت وتباينت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي فقد عرفه (Esmaeili, 2014: 1046) بأنه عملية جمع وتحليل البيانات البيئية ومعالجتها وتقديمها بشكل يساعد صناع القرار على اتخاذ قراراتهم بكفاءة وفاعلية.
- ويرى (Khalidiya, et al., 2019: 2) بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المستخدمة للعثور على جميع معلومات الأعمال وتحليلها وتقييمها من أجل تحقيق هدف معين وتركز بشكل أساسي على القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لأحد الأعمال.
- وأشار كل من (Tham & Kim, 2002 : 1) على أنه كل ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتصنع تصوراً إزاء عملياتها الراهنة، وإدارة التغييرات استعداداً للمستقبل، وخلق الاستراتيجيات المناسبة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة،

وعرفه (محمد، ٢٠١٥: ٢٦١) هو قدرة يتمتع بها مجموعة من الافراد من اجل صياغة الخطط الاستراتيجية عناصره (الرؤية المستقبلية، الابداع، الشراكة، الدافعية، تفكير النظم، المقارنة المرجعية)، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالدقة والكمية والجودة المطلوبة لاتخاذ القرار"، ووفق هذا المفهوم فان الذكاء الاستراتيجي يرتبط بالقدرات العقلية المميزة التي تعتمد عليها الإدارة العليا في التفكير بالمستقبل العام للمنظمة، والتنبيه بالفرص والتهديدات التي تواجههم (لعلامية، ٢٠١٥: ٢١)، كما انه يشير إلى انه انظمة مصممة لجمع المعلومات التي تتحول إلى منتج مفيد لاتخاذ القرارات للمستخدم في تحديد الوضع الحالي أو المستقبلي (Marín, 2015: 7). وعليه ترى الباحثة أن الذكاء الاستراتيجي هو الذكاء الذي يميز قادة المنظمات في التعامل مع المتغيرات البيئية وبالشكل الذي يجعل المنظمة تتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى، ويساعدها على النمو والاستقرار.

٢. أهمية الذكاء الاستراتيجي: يعد الذكاء الاستراتيجي المحرك الأساس للعمليات والأنشطة التي يمكن أن تنفذها منظمات الأعمال لدوره في مساعدة المنظمة على استثمار مواردها بأفضل ما يمكن من خلال مساعدتها في استكشاف واستغلال الفرص وتشخيص ومواجهة التهديد والتقليل من آثاره (Cox, 2012: 4)، والذكاء الاستراتيجي يعمل على أعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة (Maccoby & Scudder, 2011: 32)، كما يمثل الذكاء الاستراتيجي الدور الحاسم في مراحل صياغة الاستراتيجية للمنظمة فهو بمثابة حجر الأساس الذي تركز عليه جميع عمليات المنظمة المستقبلية، وتبرز ايضا اهمية هذا النوع من الذكاء من خلال ادارة الخطر الذي تتعرض له المنظمات ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطرق فعالة وتساعد المدراء على وضع البرامج البناءة من اجل الحد من هذه التهديدات والتكيف معها لتقليل الخسائر الى الحد الادنى". (الشمري، ٢٠١٩: ٣٢٢)، ويساعد الذكاء الاستراتيجي في الكشف عن حالات الاحتيال من خلال تقديم خطوات تعطي صورة أوضح عن حجم الاحتيال وتقييم الأسباب المحتملة لذلك وحجم الخسائر المقدرة (Frith, 2019: 6) ويلخص كل من (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩: ٢٣١) و(لعلامية، ٢٠١٥: ١٣) أهمية الذكاء الاستراتيجي بالنقاط الآتية:

- أ. تمكين المنظمة لضمان تحقيق الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي.
- ب. استثمار القدرات الجوهرية المتاحة داخل المنظمة.
- ج. توجيه القادة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية.
- د. تحديد أوجه التنافس التي من الممكن أن تعتمد عليها المنظمة في أنشطتها.
- هـ. تطوير الخطط الإستراتيجية وخطط الإبداع والابتكار على المدى البعيد.
- و. تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة في إطار البيئة التي تعمل فيها.
- ز. التفكير الاستراتيجي وكل ما يتعلق به من سيناريوهات إستراتيجية ومعرفة إستراتيجية.

نستخلص مما سبق أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتحدد في جانبين أساسيين الأول هو دوره في عمليات التغيير وإدارته وتفهم وسائل التغيير ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات، أما الجانب الثاني فيتمثل في دوره في المنافسة من خلال تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية وفهم قدراتهم وتحركاتهم واستراتيجياتهم المستقبلية.

٣. خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا: الذكاء الاستراتيجي هو من أبرز السمات التي تميز القائد المستنير المبدع، لأنه يكسبه مخيلة واسعة وبصيرة ثاقبة ومهارات فكرية وتحليلية يعتمد عليها في

انجاز مهام عمله (صالح وآخرون، ٢٠١٠: ١٥١)، لذلك "لابد أن يتمتع القادة من ذوي الذكاء الاستراتيجي بالذكاء الشعوري الذي يمكنهم من التقرب من العاملين وتفهم مشاعرهم وتكوين علاقات فاعلة معهم" (العزاوي، ٢٠٠٨: ٣٤)، وهذا يحفز الرغبة لدى العاملين في العمل ويعزز دور ذكائهم الاستراتيجي في السير بالمنظمة نحو التفوق التنظيمي.

وقد حدد (الرملي، ٢٠١٣: ٦) صفات القادة الأذكياء استراتيجيا بـ "أ. بعد النظر والقدرة على استشراف المستقبل ب. القدرة على التحفيز وتعزيز جهود العاملين ماديا ومعنويا بهدف إثارة دافعيتهم للعمل الجاد ج. القدرة على جمع المعلومات وتحليلها للاستفادة منها د. الإبداع وابتكار حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة هـ. الحدس ومعرفة العواقب و. الثقة العالية بالنفس ووضوح التفكير" ومن سمات القائد الاستراتيجي التي أشار إليها (Maccoby et al., 2004: 1) "أ. القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات وفق التغيرات البيئية ب. القدرة على تحفيز الموظفين وتلبية احتياجات الزبائن ج. القدرة على الحدس والتصور د. التفكير الاستراتيجي هـ. مشاركة قادة آخرين ومنظمات أخرى لتحقيق الأهداف". وذكر (صالح وآخرون، ٢٠١٠: ١٥٢) أن أهم سمات القادة الأذكياء استراتيجيا "أ. محاربون وحكماء يتصرفون بحسم ويتمتعون بوضوح في التفكير والحكمة والاستقامة والقدرة على التحفيز وإدارة الصراعات التنظيمية بثقة عالية ب. يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي الطويل الأمد الذي يمكنهم من التفكير بأساليب إبداعية ج. لا يعتمدون وسائل تقليدية في توظيف عقولهم للاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة".

ويلاحظ بشكل عام أن القائد الذكي استراتيجيا يتسم بقدرات عقلية تستند إلى الشعور والعاطفة لكي يفهم احتياجاته واحتياجات الآخرين ويحقق التناسق فيما بينها، وله خبرة واسعة في رسم وصياغة الخطط والسياسات الإستراتيجية، الاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وضوحها لتحقيق النجاح والتفوق

٤. **أبعاد الذكاء الاستراتيجي:** إن وجود نظام للذكاء الاستراتيجي في أية منظمة لا يعني أنها حققت الأهداف التي وضع من أجلها النظام ما لم يتمتع هذا النظام بالكفاءة المطلوبة، لذا حدد الباحثون عدة أبعاد يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام الذكاء الاستراتيجي، فقد ذكر (Than&Kim, 2002: 4) "أن الذكاء الاستراتيجي يتضمن ثلاثة أبعاد هي (التقييم، الاستشراف، التقييم التكنولوجي)"، أما (Keikha., al et, 2016: 264) يعتقدون أن الذكاء الاستراتيجي "يتكون من ثلاثة أبعاد هي (ذكاء الأعمال، الذكاء التنافسي، وإدارة المعرفة)"، ويرى (الشمري، ٢٠١٩: ٣١٩) بأن الأبعاد التي تمثل الذكاء الاستراتيجي هي (أنظمة التفكير، الشراكة، التحفيز، والرؤيا). ولأغراض دراستنا هذه سنعتمد على أبعاد (Maccoby, 2001: 1-2) في تعريفه للذكاء الاستراتيجي كنظام داخل المنظمة والذي قسم بموجبه هذا النظام إلى مجموعة أبعاد هي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وذلك لكونها أكثر الأبعاد اتفاقا بين الباحثين والتي تعكس صورة الذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.

أ. **الاستشراف (البصيرة):** يعد الاستشراف عنصرا بارزا لقادة المنظمات الأذكياء استراتيجيا من خلال مساعدتهم في الكشف عن الفرص والمخاطر خارج المنظمة وتوفير المعلومات الاستراتيجية لهم (بن داودية، ٢٠١٢: ٢)، وإن الافتقاد إلى هذا العنصر قد أدى بالكثير من المنظمات إلى الفشل (Maccoby, 2001: 1-2)، "يمثل الاستشراف إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا" (النعمي، ٢٠٠٨: ١٧٣)، وهو "معني في فهم وإدراك القضايا المستقبلية

بعيدة المدى وتطوير وجهات نظر جديدة من خلال التنبؤ وتهيئة السيناريوهات اللازمة" (العزاوي، ٢٠٠٨: ٣). واستيعاب العمليات المنظمة وتعزيز الخيارات والارتقاء بالمعرفة والخبرات العلمية (الخفاجي، البغدادي، ٢٠٠١: ١٥٢).

ب. **تفكير النظم:** يتمثل في "القدرة على التعامل مع العناصر المختلفة لتحليلها ومعالجتها بالشكل الذي يسهم في فهم وتفسير أسبابها ونتائجها للإفادة منها في تحقيق الأهداف العامة التي تسعى المنظمة إليها" (Davis, 2002: 6)، وتبرز فوائد تفكير النظم في كونه "يوفر اطر للتفكير الاستراتيجي وتعلم واكتساب المعرفة لابتكار استراتيجيات كفيلة بحل المشكلات المعقدة ومواجهة التغييرات وكونه مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي وأسلوبا معاصرا للتكيف مع الحياة وتكيف المنظمات مع التطورات المتلاحقة في البيئة" (عمران، ٢٠١٥: ١٢٩)، وهو يهيئ وسائل أفضل للابتكار الاستراتيجيات المناسبة لتجاوز المشكلات والتفاعل مع المتغيرات مع الحفاظ على الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات (Maccoby, 2001: 1-3).

ج. **الرؤية المستقبلية:** تمثل حالة تنبؤ لتشكيل صورة عن الأحداث المستقبلية المتعلقة بسياق معين بحيث "تتجاوز النظر لما وراء الأحداث لتشمل الفهم والإدراك من خلال القدرة على الاستعانة بالاستشراف وتفكير النظم في تصميم حالة مثلى يتطلب الوصول إليها" (النعمي، ٢٠٠٨: ١٤٧) ولنجاح الرؤية لابد أن تكون واقعية تخاطب ذكاء العاملين وتعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة، وفي الوقت نفسه على القائد أن يتمسك برؤية من مبدأ الإيمان بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وإن رؤيته هذه ستحقق الأهداف المرسومة (قاسم، ٢٠١١: ٤٨) وللقائد ثلاث مهام أساسية في تكوين الرؤية الاستراتيجية هي: (Clare et al, 2008: 17) "أ- التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح أعمال الشركة ووضعها في الوقت الحالي ب- استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على الشركة أتباعه ج- التعبير عنها بعبارات بسيطة تسهم في زيادة الالتزام على مستوى الشركة".

د. **الدافعية:** هي رغبة أو حاجة تنشط السلوك وتوجهه نحو هدف معين وتمثل أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين (قاسم، ٢٠١١: ٤٦) والقائد الذكي هو الذي يستطيع تحفيز العاملين لتطبيق الرؤى والتصورات التي وضعها باستخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين (Maccoby, 2001: 5) وتعتبر الدافعية نتاج تفاعل عدة عوامل، ذاتية تتعلق بالفرد، وخارجية توجه السلوك لمدى زمني بعيد (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩: ٢٢٣) وتبرز مقدرة تحفيز العاملين في السياسات التي تطبقها المنظمة لدفع مواردها البشرية لبذل جهود استثنائية لتنفيذ مهامهم بالشكل الذي يساعد المنظمة في التفوق على المنافسين وتأتي أهمية هذا البعد كون الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي تمتاز ببنديتها. هـ. **الشراكة:** يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شركات للوصول إلى أهداف مشتركة من خلال إقامة تحالفات إستراتيجية والتي تعني اتفاق بين مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لاستثمار فرص الأعمال وتطوير مشروع مشترك (قاسم، ٢٠١١: ٤٧) وغالبا ما يبحث القادة الأذكياء استراتيجيا عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للمنظمة ورؤيتها وليس فقط لزيادة حجم المنظمة، "فهم يدركون أنهم قد لا يتمكنون من تحقيق الرؤية المحددة بمفردهم فيبحثون عن من سيكملهم من الأشخاص أو المنظمات فيكتسبون قوة إضافية تساعدهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى النجاح" (Maccoby, 2001: 7).

ثانياً. التفوق التنظيمي:

١. مفهوم التفوق التنظيمي: يعبر التفوق التنظيمي عن إطار منهجي للتطوير والتحسين بالاعتماد على عدد من المعايير التي تطورت مع تطور المدارس الفكرية (الرويشدي، ٢٠٠٩: ٣٧)، وتعددت وجهات النظر في تعريف مفهوم التفوق التنظيمي، إذ عرف وفقاً لـ (Shadid, 2012: 30) بأنه بداية هادفة ومقصودة لخلق وتعزيز ونشر التغيير من أجل تحسين فاعلية المنظمة"، بينما أشار (Pinar & Grard, 2008: 31) بأنه اجتهاد المنظمات في اقتناص الفرص المؤكدة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفاعل والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على المصادر وكفاءة الأداء"، وذهب (Moullin, 2007: 182) إلى تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) بأنه الممارسة الفائقة في إدارة المنظمة وتسليم القيمة للزبائن وأصحاب المصالح في المنظمة"، أما (Kanji, 2007: 1) فقد عرف التفوق استناداً إلى مدخل أصحاب المصالح والنتائج النهائية على "انه مجموعة من مقاييس رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصالح بطريقة تحافظ على التقييم الشمولي لأداء المنظمة لتصبح على معرفة بتوجهات رضا أصحاب المصالح ويقود إلى نجاح أعمالها في المستقبل"، ويتشكل التفوق التنظيمي من بعدين متكاملين ولا يتحقق أحدهما دون الآخر طبقاً لـ (حسن، ٢٠١٠: ٣٩) وهما: "أ. إن السعي لإحراز التفوق هو الغاية المنشودة لأي إدارة ناجحة ب. وعلى هذا الأساس فإن كل ما يصدر من أعمال وقرارات عن الإدارة وما تعتمد من فعاليات ونشاطات يقتضي أن تتصف بالتفوق".

وترى الباحثة من خلال ما تقدم بأنه يمكن تعريف التفوق التنظيمي بأنه قدرة الإدارة العليا على توجيه المنظمة نحو استراتيجيتها الحالية والمستقبلية بالشكل الذي يضمن إرضاء حاجات الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح في المنظمة.

٢. أهمية التفوق التنظيمي: يمثل التفوق قمة الأداء في المنظمات التي تحقق النتائج المتميزة بالاعتماد على تطبيق معايير الجودة والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التوافق والتغيير الذي يشكل الميزة التنافسية (المشهداني، ٢٠١٢: ٨٤) وأصبح التفوق في قمة الأولويات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها بوجود بيئة متغيرة (الفاعوري، ٢٠١٢: ٣٠)، والتفوق لا يتحقق في ليلة وضحاها ولا يتحقق بالأمنيات لكن يحتاج إلى التخطيط والإعداد والمجهود المتواصل من الجميع والاستناد إلى منهجية إدارية متطورة. وهذا الجهد يتحمل مسؤوليته الإدارة العليا التي يقع على عاتقها تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تستوعب فكر التفوق وتطبيقه على أرض الواقع (الفتلاوي، ٢٠١٢: ٨٢) وتتجلى أهمية التفوق التنظيمي من خلال مجموعة من الحقائق التي يجب أن تتضمنها المنظمات إذا ما طمحت الوصول إلى مستوى متفوق وهي كالاتي (المسعودي، ٢٠٠٨: ٤، ٢):

- أ. تحتاج المنظمات إلى وسائل للكشف عن الصعوبات والعقبات التي ممكن أن تواجهها حال ظهورها.
- ب. تحتاج المنظمات إلى وسائل لجمع المعلومات تمكنها من اتخاذ القرارات الحاسمة فيما يخص الموارد البشرية ومن يتفوق على الآخر في صفات المبادرة في الأداء.
- ج. تحتاج المنظمات إلى تنمية مواردها البشرية باستمرار بغض النظر إن كانوا مديريين أو موظفين ليكونوا قادرين على جعل المنظمة بأعلى مستوى من التفوق في الأداء مقارنة بالمنظمات المنافسة.
- د. تحتاج المنظمات إلى مهارات لمتخذي القرار لإحراز الإبداع والتفوق لمنظمتهم.

٣. أبعاد التفوق التنظيمي: يتحقق التفوق في الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد والتي تتيح الفرصة للمنظمة لتحقيق الأهداف المرغوبة في حال اعتمادها، وظهرت عدة نماذج منذ بداية خمسينات

القرن الماضي لرفع مستوى أداء المنظمات ونشر ثقافة التفوق والتفرد وإشاعة روح المنافسة واهم هذه النماذج انتشارا هي:

أ. النموذج الياباني (نموذج ديمنج): "يطبق هذا النموذج كنظام إداري يصل إلى التفوق في الأداء، والتركيز على العنصر البشري في العمل هو الأساس" (بلكبير، ٢٠١٦: ١٦٩).

ب. النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج): ويعد من أبرز نماذج التفوق التنظيمي، حيث تم إنشاء جائزة الجودة الأمريكية التي حملت اسم (مالكوم بالدريج) وهدف هذه الجائزة تنمية القدرات التنافسية ودعم عناصر تفوق الأداء، ويتكون هذا النموذج من عدة معايير للتقييم هي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، تحليل المعلومات، التركيز على القوى العاملة، التركيز على الزبائن، التركيز على العمليات، النتائج) (عقيلي، ٢٠١٦: ١٨٤).

ج. النموذج الأوروبي: يستخدم هذا النموذج من قبل المنظمات في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، "والحق هذا النموذج بالجائزة الأوروبية للجودة لدعم المنظمات الأوروبية للتطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة ويتكون من عدة أبعاد للتقييم هي (القيادة، المدخلات، العمليات، المخرجات)" (باشيوه واري، ٢٠٠٩: ١١٣)، ولأغراض دراستنا هذه سنعتمد على أبعاد معايير جائزة بالدريج نظرا لأهمية هذا النموذج للجودة والتفوق حيث أصبحت أبعاده مؤشرات شائعة الاستخدام لقياس التفوق في مختلف المنظمات:

❖ القيادة: ان وجود القيادة القوية ضرورة ملحة لنجاح برامج الجودة والتفوق، ونعني بذلك "التزام الإدارة العليا بدعم وتأييد مفهوم تحقيق التفوق وتحسين الأداء من خلال توجيه وتحفيز ومشاركة المرؤوسين في التحسين المستمر والإبداع والابتكار" (Dsouza & Soqueirg, 2011: 122)، فالمنظمات التي تصبو إلى التفوق في الأداء لابد أن يمتلك قادتها الرؤية والقيم ويطبقوها في تعاملهم مع جميع الجهات ذات العلاقة بالمنظمة فضلا عن نشرها (عبدالله وآخرون، ٢٠١٣: ١٨).

❖ التخطيط الاستراتيجي: يلعب التخطيط الاستراتيجي دور بارز في حياة المنظمات كونه "يسهم وبشكل فاعل في وضع التصورات والرؤى المستقبلية لها" (الدجني، ٢٠٠٦: ٣٥) وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة (حسن، ٢٠١٠: ٤٢)، وبموجب هذا المعيار يتم اختبار قدرة المنظمة على اعتماد الأسلوب العلمي في وضع الخطط الاستراتيجية وتعديلها لتتوافق مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية (شحادة، ٢٠١٥: ١٢١).

❖ تحليل المعلومات: يحدد هذا المعيار "الكيفية التي تقوم بها المنظمة بقياس أدائها وتحليله وتحسينه للتعرف على مستوى انجاز الخطط والأهداف الاستراتيجية باستخدام البيانات والمعلومات" (عريف، ٢٠٠٨: ٢)، كما يركز معيار تحليل المعلومات في قدرة المنظمة على إدارة تقانة المعلومات ودرجة الكفاءة التي تتمتع بها كونها تسهم بشكل حيوي في تفعيل أنشطة المنظمة (Hertz, 2011: 16) عبر تعقب النشاطات اليومية وتوصيل المعرفة لدى كل المستويات في المنظمة لدعم عملية صنع القرار وعمليات التطوير والابتكار والتحسين المستمر.

❖ التركيز على قوى العمل: يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس في أداء مهامهم من خلال "امتلاكهم قدرات عقلية ومهارات إبداعية مميزة تساعدهم في تخطي الصعوبات التي تواجههم، وتحفيز الآخرين على المشاركة بالشكل الذي يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها" (المسعودي، ٢٠٠٨: ٢٦٠) والتركيز في كيفية قيام المنظمة بإدارة وتطوير ارتباط القوى العاملة واندماجهم لتحقيق مستوى عالي من الأداء يضمن تمسكهم برؤية المنظمة ورسالتها وتنفيذ الخطط الإستراتيجية (Akdere, 2009: 354).

❖ التركيز على الزبائن: من الضروري أن تتبنى المنظمة الالتزام لدى موظفيها بمشاركتهم في ترسيخ مفهوم ولاء الزبائن، "فالزبائن الملتزمين هم زبائن متجدين وهم يسعدون عندما تكون هناك مشاركة قوية مع المنظمة" (ابو منديل، ٢٠٠٨: ٨٨) لذلك ينبغي الاستماع لآراء الزبائن والتحاور والنقاش معهم لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم عن المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم الحالية منها والمستقبلية لتوفير فرص التحسين والابتكار والإبداع وتعزيز رضاهم وارتباطهم (هاشم، ٢٠١٤: ٦٩).

❖ التركيز على العمليات: يركز هذا المعيار على القدرة على المرونة والتكيف بالسرعة الممكنة نحو الاحتياجات المتغيرة في السوق وإدخال تقنيات جديدة لإنجاز الأعمال والاستدامة التنظيمية (مجيد والزيات، ٢٠٠٨: ٥٢) "واعتماد أسلوب يوضح الكيفية التي تتحول فيها مدخلاتها إلى منتجات وخدمات تحقق المنافع المطلوبة للزبائن المستهدفين مع التأكيد على الفاعلية في تحقيق الأهداف التي تعبر عن رسالة المنظمة" (عباس، ٢٠١١: ٦-١).

❖ النتائج: يؤكد على نجاح القيم الأساسية للمنظمة الناتجة عن جهود المنظمة، "ويهتم بقياس نتائج الأداء عن طريق مخرجات المنظمة والمرتبطة بالمنتجات والخدمات والزبون والعمليات والقيادة والأداء الحالي والتشغيلي" وبالمحصلات السوقية مقارنة بالمنافسين لها في النشاط نفسه (Martine et al., 2013: 123).

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً. وصف خصائص عينة الدراسة تتمثل بما يأتي:

١. الجنس: يبين الجدول (٢) أن عدد الذكور من المبحوثين كان (30) بنسبة (58.82%) فيما بلغ عدد الإناث (21) بنسبة (41.18%)، ويعني هذا أن الجامعة المبحوثة تهتم بالمرأة وتثق بقدراتها في إدارة وقيادة المناصب الموكلة إليها.

٢. المؤهل العلمي: يتضح من الجدول (٢) أن حملة شهادة الماجستير حصلت على أعلى نسبة وهي (49.01%)، وبلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (27.45%) من المبحوثين، وحصل حملة شهادة البكالوريوس على نسبة (17.64%)، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي (5.88%) من المبحوثين، وهذا يعني أن نسبة حملة شهادتي الماجستير والدكتوراه بمجموعها تجاوز 75% وهي نسبة ايجابية للجامعة.

٣. مدة الخدمة: نلاحظ أن الجدول (٢) أن الفئة (5 سنوات فأقل) حصلت على أكبر نسبة وهي (31.37%)، تلتها الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (27.45%)، وحلت بعدها الفئة (6-10) بنسبة (٢١,٥٦%) وأخيراً حصلت الفئة (11-15) على نسبة (19.60%)، وهذا التباين بين فترات الخدمة يدل على حاجة العاملين فيها إلى خبرة أكثر.

٤. فئات العمر: نجد من الجدول (٢) أن الفئة (31-40) حصلت على أعلى نسبة (68.15%) من الأفراد المبحوثين، تليها الفئة (41-49) والفئة (50 سنة فأكثر) بنفس النسبة (27.45%)، في حين حصلت الفئة (30 سنة فأقل) على نسبة (15.68%) من المبحوثين، وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على الشباب بشكل قليل في شغل المناصب الإدارية.

٥. المركز الوظيفي: يتبين من الجدول (٢) أن نسبة العميد بلغت (3.92%) ونسبة معاون العميد بلغت (5.88%)، في حين حصل رؤساء الأقسام على نسبة (17.64%) وبلغت نسبة مقرر الأقسام ومديرو الشعب بنفس النسبة وهي (19.60%)، وحصل مديرو الوحدات على نسبة (33.33%)، وهذه النسب تعكس الهيكل التنظيمي وتدرج السلطة فيه.

الجدول (٢): توزيع الأفراد المبحوثين حسب خصائصهم

الجنس		ذكر		أنثى		المجموع									
التكرار		30		21		51									
النسبة		%58.82		%41.18		100%									
المؤهل العلمي		دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		المجموع					
التكرار		14		25		3		9		51					
النسبة		27.45%		49.01%		0.88%		17.14%		100%					
مدة الخدمة		5 سنوات فأقل		6-10 سنة		11-15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع					
التكرار		16		11		10		14		51					
النسبة		31.37%		21.56%		19.60%		27.45%		100%					
فئات العمر		30 سنة فأقل		31-41		41-49		50 سنة فأكثر		المجموع					
التكرار		8		15		14		14		51					
النسبة		15.68%		29.41%		27.45%		27.45%		100%					
المركز الوظيفي		عميد		معاون عميد		رئيس قسم		مقرر قسم		مدير شعبة		مدير وحدة		المجموع	
التكرار		2		3		9		10		10		17		51	
النسبة		3.92%		5.88%		17.64%		19.60%		3.92%		5.88%		100%	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على استمارات الاستبانة.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

١. وصف وتشخيص متغير الذكاء الاستراتيجي: نلاحظ من الجدول (٣) أن مستوى توافر متغير الذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة على المستوى الكلي هو (55.55%) من الأفراد المبحوثين متفقين على مؤشرات هذا المتغير في الجامعة المبحوثة، وبوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.69)، وهذا يدل على توافر الذكاء الاستراتيجي بمستوى مقبول، وهذا المستوى لا بد من أن يعزز لتتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية. أما عن وصف وتشخيص متغيرات الذكاء الاستراتيجي فهي كالآتي:

أ. الاستشراف: يتضح من الجدول (٣) أن (52.96%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، وان (34.63%) منهم محايدون، و(12.43%) كانوا غير متفقون، وذلك بوسط حسابي (2.4) وانحراف معياري (0.64)، ومن المؤشرات التي أغنت هذا المتغير هو $x3$ باتفاق (74.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.49)، وهذا يدل على توافر متغير الاستشراف لدى الأفراد المبحوثين بمستوى مقبول وهذا يؤثر على تحديد القضايا المستقبلية للجامعة والية تحقيقها.

ب. تفكير النظم: يتبين من الجدول (٣) أن (57.5%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (32.66%) منهم محايدون، و (9.8%) كانوا غير متفقون، وبوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.65) ومن أبرز ما عزز هذا المتغير هو $x5$ باتفاق (70.6%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على توافر متغير تفكير النظم لدى الأفراد المبحوثين بمستوى مقبول وعلى الجامعة تعزيز هذا المتغير من خلال ابتكار استراتيجيات لحل مشكلاتها المعقدة وتوضيح لعاملها العناصر التي تحقق أهدافها.

ج. الرؤية المستقبلية: نجد من الجدول (٣) أن (99.66%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، وان (35.3%) منهم محايدون، و(15.03%) كانوا غير متفقون، وذلك بوسط حسابي

(2.34) وانحراف معياري (0.72)، ومن المؤشرات التي أغنت هذا المتغير هو x_8 باتفاق (56.9%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.72)، ويدل هذا على توافر متغير الرؤية المستقبلية في الجامعة المبحوثة بمستوى ضعيف وعليها تعزيزه من خلال زيادة التنبؤ بالأحداث المستقبلية وكذلك إعطاء صورة شاملة للعاملين عن مستقبلها.

د. الدافعية: نلاحظ من الجدول (٣) أن (66.67%) من الأفراد المبحوثين يتفقون مع مؤشرات هذا المتغير، وأن (23.53%) منهم محايدون و (9.8%) كانوا غير متفقين، وذلك بوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري (0.65)، من أبرز ما عزز هذا المتغير هو x_{12} باتفاق (70.6%) وبوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.72) هذا يدل على توافر متغير الدافعية في الجامعة المبحوثة بمستوى متوسط ولزيادة هذا المستوى لابد من تحفيز العاملين باستمرار لتحقيق رؤيتها.

هـ. الشراكة: يبين الجدول (٣) أن (50.96%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، وأن (35.3%) منهم محايدون، و(13.73%) كانوا غير متفقين، وذلك بوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.71) بوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.67)، وهذا يدل على توافر متغير الشراكة في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ولزيادة هذا المستوى على الجامعة زيادة شراكاتها مع جهات أخرى لإضافة قيمة لهم.

الجدول (٣): إجابات الأفراد المبحوثين حول متغير الذكاء الاستراتيجي

المتغير الفرعي	المؤشرات	حركة المقياس						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق 3		محايد 2		لا اتفق 1			
		ت	%	ت	%	ت	%		
الاستشراف	X1	19	37.3	20	39.2	12	23.5	2.13	0.77
	X2	24	47.1	21	41.2	6	11.8	2.35	0.68
	X3	38	74.5	12	23.5	1	2	2.72	0.49
المعدل	-	-	52.96	15	29.4	6	11.8	2.47	0.64
تفكير النظم	X4	30	58.8	15	29.4	6	11.8	2.47	0.70
	X5	36	70.6	13	25.5	2	3.9	2.66	0.55
	X6	22	43.1	22	43.1	7	13.7	2.29	0.70
المعدل	-	-	57.5	-	32.66	-	9.8	2.47	0.65
الرؤية المستقبلية	X7	25	49	21	41.2	5	9.8	2.39	0.66
	X8	29	56.9	15	29.4	7	13.7	2.43	0.72
	X9	22	43.1	18	35.3	1	21.6	2.21	0.78
المعدل	-	-	49.66	-	35.3	-	15.03	2.34	0.72
الدافعية	X10	31	60.8	13	25.5	7	13.7	2.47	0.73
	X11	35	68.6	15	29.4	1	2	2.66	0.51
	X12	36	70.6	8	15.7	7	13.7	2.56	0.72
المعدل	-	-	66.67	-	23.53	-	9.8	2.56	0.65
الشراكة	X13	28	54.9	18	35.3	5	9.8	2.45	0.67
	X14	23	45.1	20	39.2	8	15.7	2.29	0.72
	X15	27	52.9	16	31.4	8	15.7	2.37	0.74
المعدل	-	-	50.96	-	35.3	-	13.73	2.37	0.71
المعدل الكلي	-	55.55	32.28	12.15	2.55	0.67			

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي SPSS.v.17.

٢. وصف وتشخيص متغير التفوق التنظيمي: نلاحظ من الجدول (٤) أن مستوى توافر متغير التفوق التنظيمي في الجامعة المبحوثة على المستوى الكلي هو (57.84%) من الأفراد المبحوثين متفوقون على مؤشرات هذا المتغير في الجامعة المبحوثة، وبوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.63)، وهذا يدل على توافر التفوق التنظيمي بمستوى مقبول، ولا بد من أن زيادة هذا المستوى لنتمكن الجامعة من تحقيق تفوق أعلى على أقرانها من المنافسين. أما عن وصف وتشخيص متغيرات التفوق التنظيمي فهي كالآتي:

أ. القيادة: يبين الجدول (٤) أن (68.6%) من الأفراد المبحوثين متفوقون مع مؤشرات هذا المتغير، وان (23.5%) منهم محايدون، و(7.85%) كانوا غير متفوقين، وذلك بوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.63) وأبرز ما عزز هذا المتغير هو Y1 باتفاق (72.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على توافر متغير القيادة في الجامعة المبحوثة بمستوى متوسط ولزيادته، على الجامعة مشاركة العاملين في تحقيق التحسين المستمر.

ب. التخطيط الاستراتيجي: نلاحظ من الجدول (٤) أن (58.8%) من الأفراد المبحوثين متفوقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (35.3%) منهم محايدون، و (5.9%) كانوا غير متفوقين، وذلك بوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.605) والذي أغنى هذا المتغير هو Y3 باتفاق (64.7%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.60)، ويدل هذا على أن توافر متغير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بمستوى مقبول ولزيادته على الجامعة وضع خطط استراتيجية واضحة وتصورات مستقبلية لها.

ج. تحليل المعلومات: يتضح من الجدول (٤) أن (51.95%) من الأفراد المبحوثين متفوقون مع مؤشرات هذا المتغير وان (38.2%) منهم محايدون، و (9.8%) كانوا غير متفوقين، وذلك بوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.66) ومن أبرز ما عزز هذا المتغير هو Y5 باتفاق (52.9%) وبوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.72)، وهذا يدل على توافر متغير تحليل المعلومات في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ولزيادته على الجامعة زيادة تحليل أدائها واستخدام تقانة المعلومات في تحليل أنشطتها.

د. التركيز على قوة العمل: نجد من الجدول (٤) أن (53.95%) من الأفراد المبحوثين متفوقون مع مؤشرات هذا المتغير، وان (37.25%) منهم محايدون، و (8.8%) كانوا غير متفوقين وبوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.65) والذي أغنى هذا المتغير هو Y7 باتفاق (56.9%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.64) وهذا يدل على توافر متغير التركيز على قوة العمل في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ولزيادته على الجامعة زيادة حماس عاملها في أداء مهامهم وتحقيق الترابط بينهم.

هـ. التركيز على الزبائن: يبين الجدول (٤) أن (72.56%) من الأفراد المبحوثين متفوقون مع مؤشرات هذا المتغير، وان (23.5%) منهم محايدون، و (3.85%) كانوا غير متفوقين، وذلك بوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.59) ومن أبرز ما عزز هذا المتغير هو Y9 باتفاق (74.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.49) ويدل هذا على توافر متغير التركيز على الزبائن في الجامعة المبحوثة بمستوى جيد ولزيادته على الجامعة زيادة اهتمامها باحتياجات طلبتها وتعزيز رضاهم.

و. التركيز على العمليات: نلاحظ من الجدول (٤) أن (41.2%) من الأفراد المبحوثين متفوقون مع مؤشرات هذا المتغير، وان (43.15%) منهم محايدون، و (15.7%) كانوا غير متفوقين، وذلك

بوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.69) وأبرز ما عزز هذا المتغير هو Y11 باتفاق (51%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل على توافر متغير التركيز على العمليات في الجامعة المبحوثة بمستوى ضعيف ولزيادته على الجامعة التكيف مع التغيرات في مجال عملها وإدخال التقنيات الجديدة اللازمة لإنجاز عملها.

ز. النتائج: يتضح من الجدول (٤) أن (57.85%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، وأن (33.35%) منهم محايدون، و (8.85%) كانوا غير متفقون، وذلك بوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.64) والذي أغنى هذا المتغير هو Y13 باتفاق (64.7%) من المبحوثين وبوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.60) وهذا يدل على توافر متغير النتائج في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ولزيادته على الجامعة تحليل نتائج أدائها أكثر لتعزيزه وقياس أدائها باستمرار لمعرفة وضعها التنافسي.

الجدول (٤): إجابات المبحوثين حول متغير التفوق التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس						المؤشرات	المتغير الفرعي
		لا اتفق 1		محايد 2		اتفق 3			
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.66	2.62	9.8	5	17.6	9	72.5	37	Y1	القيادة
0.60	2.58	5.9	3	29.4	15	64.7	33	Y2	
0.63	2.60	7.85	-	23.5	-	68.6	-	-	المعدل
0.60	2.58	5.9	3	29.4	15	64.7	33	Y3	التخطيط الاستراتيجي
0.61	2.47	5.9	3	41.2	21	52.9	27	Y4	
0.605	2.52	5.9	-	35.3	-	58.8	-	-	المعدل
0.72	2.39	13.7	7	33.3	17	52.9	27	Y5	تحليل
0.61	2.45	5.9	3	43.1	22	51	26	Y6	المعلومات
0.66	2.42	9.8	-	38.2	-	51.95	-	-	المعدل
0.64	2.49	7.8	4	35.3	18	56.9	29	Y7	التركيز على
0.66	2.41	9.8	5	39.2	20	51	26	Y8	قوى العمل
0.65	2.45	8.8	-	37.25	-	53.95	-	-	المعدل
0.49	2.72	2	1	23.5	12	74	38	Y9	التركيز على
0.59	2.64	5.9	3	23.5	12	70.6	36	Y10	الزبائن
0.54	2.68	3.95	-	23.5	-	72.56	-	-	المعدل
0.66	2.41	9.8	5	39.2	20	51	26	Y11	التركيز على
0.72	2.09	21.6	11	47.1	24	31.4	16	Y12	العمليات
0.69	2.25	15.7	-	43.15	-	41.2	-	-	المعدل
0.60	2.58	5.9	3	29.4	15	64.7	33	Y13	النتائج
0.69	2.39	11.8	6	37.3	19	51	26	Y14	
0.64	2.48	8.85	-	33.35	-	57.85	-	-	المعدل
0.63	2.48	8.69	-	33.46	-	57.84	-	-	المعدل الكلي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.v.17

ثالثاً. اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة إذ يبين الجدول (٥) انه

توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بمعامل ارتباط مقداره (0.844) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.01)، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (٥): علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي

الذكاء الاستراتيجي	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.844**	التفوق التنظيمي

$P \leq 0.01$

$N=01$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.v.17.

أما عن اختيار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى فهي كالآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستشراف والتفوق التنظيمي، إذ نلاحظ من الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستشراف والتفوق التنظيمي بمعامل ارتباط مقداره (0.667**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية لذلك تقبل هذه الفرضية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين تفكير النظم والتفوق التنظيمي بمعامل ارتباط مقداره (0.694**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية المستقبلية والتفوق التنظيمي، وبين الجدول (٦) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية المستقبلية والتفوق التنظيمي بمعامل ارتباط مقداره (0.764**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدافعية والتفوق التنظيمي، إذ نجد من الجدول (٦) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الدافعية والتفوق التنظيمي بمعامل ارتباط مقداره (0.678**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين الشراكة والتفوق التنظيمي إذ يتضح من الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الشراكة والتفوق التنظيمي بمعامل ارتباط مقداره (0.498**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية.

الجدول (٦): علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي

أبعاد الذكاء الاستراتيجي					المتغير المستقل
الشراكة	الدافعية	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	المتغير المعتمد
0.498**	0.678**	0.764**	0.694*	0.667**	التفوق التنظيمي

$P \leq 0.01$

$N= 51$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.v.17.

٢. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي على المستوى الكلي، إذ يتضح من الجدول (٧) وجود تأثير معنوي بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي بمعامل تحديد (R2) مقداره (0.712) وهذا يعني أن المتغير المستقبلي (الذكاء الاستراتيجي) يفسر (71.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) وان (28.8%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (11.01) وقيمة (F) المحسوبة البالغة (121.21) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، ويعزز ذلك قيمة (B0) البالغة (0.562) التي تدل على أن هناك وجود للتفوق التنظيمي مقداره (0.562) عندما تكون قيمة الموجود من الذكاء الاستراتيجي مساوية للصفر، وقيمة (B1) البالغة (0.793) التي تدل على أن تغير مقداره (1) في متغير الذكاء الاستراتيجي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.793) في متغير التفوق التنظيمي، لذلك تقبل هذه الفرضية.

الجدول (٧): علاقة التأثير بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي

الذكاء الاستراتيجي					المتغير المستقل
T المحسوبة	F المحسوبة	B1	B0	R2	المتغير المعتمد
11.01	121.21	0.793	0.562	0.712	التفوق التنظيمي

$$P \leq 0.01$$

$$D. F = (1-50)$$

$$N = 51.$$

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.v.17.

أما عن اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية فهي كالآتي:

- أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف في التفوق التنظيمي، إذ يبين الجدول (٨) وجود تأثير معنوي للاستشراف في التفوق التنظيمي بمعامل تحديد (R2) مقداره (0.446)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الاستشراف) يفسر (44.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) وان (55.4%) من التغيرات تعود إلى تغيرات عشوائية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.27) وقيمة (F) المحسوبة البالغة (39.37) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، ويعزز ذلك قيمة (B9) البالغة (1.29) التي تدل على أن هناك وجود للتفوق التنظيمي مقداره (1.29) عندما تكون قيمة الموجود من الاستشراف مساوية للصفر، وقيمة (B1) البالغة (0.497) التي تدل على أن تغير مقداره (1) في الاستشراف سيؤدي إلى تغير مقداره (0.497) في متغير التفوق التنظيمي لذلك تقبل هذه الفرضية.
- ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتفكير النظم في التفوق التنظيمي، إذ نلاحظ من الجدول (٨) وجود تأثير معنوي لتفكير النظم في التفوق التنظيمي بمعامل تحديد (R2) مقداره (0.482) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تفكير النظم) يفسر (48.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) وان (51.8%) من التغيرات تعود إلى تغيرات عشوائية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.74) وقيمة (F) المحسوبة البالغة (45.52) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، ويعزز ذلك قيمة (B0) البالغة (1.07) التي تدل على أن هناك وجود للتفوق التنظيمي مقداره (1.07) عندما تكون قيمة الموجود من تفكير النظم مساوية للصفر، وقيمة (B1) البالغة (0.574) التي تدل على أن تغير مقداره (1) في تفكير النظم سيؤدي إلى تغير مقداره (0.574) في متغير التفوق التنظيمي، لذلك تقبل هذه الفرضية.
- ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في التفوق التنظيمي، إذ نجد من الجدول (٨) وجود تأثير معنوي للرؤية المستقبلية في التفوق التنظيمي

بمعامل تحديد (R2) مقداره (0.583) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) يفسر (58.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) وان (41.7%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (8.280) وقيمة (F) المحسوبة البالغة (68.55) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، ويعزز ذلك قيمة (B0) البالغة (1.35) التي تدل على أن هناك وجود للتفوق التنظيمي مقداره (1.35) عندما تكون قيمة الموجود من الرؤية المستقبلية مساوية للصفر، وقيمة (B1) البالغة (0.483) التي تدل على أن تغير مقداره (1) في متغير الرؤية المستقبلية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.483) في متغير التفوق التنظيمي، لذلك تقبل هذه الفرضية.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في التفوق التنظيمي، إذ نلاحظ من الجدول (٨) وجود تأثير معنوي للدافعية في التفوق التنظيمي بمعامل تحديد (R2) مقداره (0.460) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الدافعية) يفسر (46.0%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) وان (54%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.46) وقيمة (F) المحسوبة البالغة (41.75) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، ويعزز ذلك قيمة (B0) البالغة (1.22) التي تدل على أن هناك وجود للتفوق التنظيمي مقداره (1.22) عندما تكون قيمة الموجود من الدافعية مساوية للصفر، وقيمة (B1) البالغة (0.491) التي تدل على أن تغير مقداره (1) في متغير الدافعية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.491) في التفوق التنظيمي ، لذلك تقبل هذه الفرضية.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في التفوق التنظيمي، إذ يتضح من الجدول (٨) وجود تأثير معنوي للشراكة في التفوق التنظيمي بمعامل تحديد (R2) مقداره (0.248) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الشراكة) يفسر (24.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (التفوق التنظيمي) وان (75.2%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (6.04) وقيمة (F) المحسوبة البالغة (9.24) وهما معنويتان عند مستوى معنوية (0.05)، ويعزز ذلك قيمة (B0) البالغة (1.87) التي تدل على أن هناك وجود للتفوق التنظيمي مقداره (1.87) عندما تكون قيمة الموجود من الشراكة مساوية للصفر، وقيمة (B1) البالغة (0.260) التي تدل على أن تغير مقداره (1) في متغير الشراكة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.260) في التفوق التنظيمي ، لذلك تقبل هذه الفرضية.

الجدول (٨): علاقة التأثير بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي					المتغير المعتمد
T المحسوبة	F المحسوبة	B1	B0	R2	المتغير المستقل
6.27	39.37	0.497	1.29	0.446	الاستشراف
6.74	45.52	0.574	1.07	0.482	تفكير النظم
8.280	68.55	0.483	1.35	0.583	الرؤية المستقبلية
6.46	41.75	0.491	1.22	0.460	الدافعية
6.04	9.24	0.260	1.87	0.248	الشراكة

$$P \leq 0.01$$

$$D. F (1-50)$$

$$N = 51$$

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS.v.17).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ومكوناته كافة له أهمية فاعلة ودور كفو في تحقيق التفوق التنظيمي.
٢. هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنظيمي، وتفسر هذه العلاقة الدور الفاعل الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي من خلال صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال الاستراتيجية.
٣. هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي كمؤشر عام وبأبعاده كافة والتفوق التنظيمي، وهذا يقود إلى الاستنتاج بان الذكاء الاستراتيجي يعد أحد المرتكزات الرئيسة التي تساهم في تعزيز مستوى التفوق التنظيمي.
٤. أن الجامعة لا تعطي الفرص الكافية لفئة الشباب في شغل المناصب القيادية، وهذا يضيع إمكانية الاستفادة من أفكارهم وكفاءاتهم في تطوير الجامعة والنهوض بها.
٥. يتوافر متغير الذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ولا بد من تعزيز هذا المستوى للذكاء الاستراتيجي وزيادتها لتحقيق أهدافها بكفاءة.
٦. أن اهتمام الجامعة المبحوثة بمتغير الرؤية المستقبلية كان ضعيفاً وهذا يؤثر على تحديد مستقبل الجامعة وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقه.
٧. أن مستوى توافر متغير التفوق التنظيمي في الجامعة المبحوثة هو مقبول شأن ذلك أن يؤثر على مكانة الجامعة بين أقرانها من الجامعات.
٨. تأكيد الجامعة المبحوثة على متغير التركيز على العمليات كان ضعيفاً مما يؤدي إلى عدم تكيف الجامعة مع المتغيرات في مجال عملها.

ثانياً. التوصيات:

١. توجيه عناية واهتمام المنظمات عامة والجامعة المبحوثة خاصة بإيلاء أهمية أكبر لرفع مستوى الذكاء الاستراتيجي فيها وتسخيرها بشكل أمثل كونه أحد أدوات تحقيق التفوق التنظيمي فيها.
٢. ضرورة فسح المجال بتوفير فرص أكثر لفئة الشباب في الجامعة المبحوثة في تولي المناصب القيادية باعتبارها طاقات جديدة تمتلك أفكار جديدة تسهم في التطور.
٣. تأكد للباحثة أهمية زيادة مستوى الذكاء الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة وذلك لمساهمتها في تحقيق أهدافها وخططها.
٤. حتمية توسيع اهتمام الجامعة المبحوثة بمتغير الرؤية الاستراتيجية لتحديد مستقبلها بكفاءة وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقه بفاعلية.
٥. ضرورة زيادة مستوى توافر متغير التفوق التنظيمي في الجامعة المبحوثة لتعزيز مكانتها بين أقرانها من الجامعات الأخرى.
٦. من الأهمية سعي الجامعة المبحوثة بالاهتمام بمتغير التركيز على العمليات لتتمكن من التكيف مع التغيرات التي تحصل في مجال عملها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. ابو منديل، محمد عبد الرحمن، (٢٠٠٨)، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢. باشيوة، لحسن عبدالله ووارى، نزار البر، (٢٠٠٩)، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٣، المجلد ٢.
٣. بلكبير، خليفة محمد، (٢٠١٦)، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد ١٤، المجلد ١.
٤. بن داودية وهيبه، (٢٠١٢)، أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة، مداخلة مقدمة في الملتقى السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة حسية بن بو علي، الجزائر.
٥. حسن، عبد المحسن احمد خفاجي، (٢٠١٠)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الحكومية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٦. حميد، سوسن شاكر، الزيادات، محمد عواد، (٢٠٠٨)، الجودة والاعتماد الأكاديمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. الخفاجي، نعمة عباس والبغدادي، عادل هادي، (٢٠٠١)، ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء-منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الاول من علوم الإدارة، بغداد، العراق.
٨. الدجني، اياد علي يحيى، (٢٠٠٦)، واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في اصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٩. الرملي، اسلام طارق، (٢٠١٣)، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادات الشبابية، مؤتمر الشباب الثاني نحو جيل شبابي قيادي بطموحات ورؤى، مؤسسة أبداع للدورات والتدريب، فلسطين.
١٠. الرويشدي، حسام علي، (٢٠٠٩)، اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١. شحادة، محمود رحمن (٢٠٠٩)، تفوق المصارف طبقا لانعكاسات التعلم التنظيمي في تطوير المقدرات الجوهرية، بحث مقدم إلى مجلس الدراسات المحاسبية والمالية للحصول على درجة الدبلوم العالي، جامعة بغداد.
١٢. الشمري، طارق طعمة عطية، (٢٠١٩)، دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١١ العدد ٢٢.
١٣. الطائي، محمد حسين، الخفاجي، نعمة حسين (٢٠٠٩)، نظم المعلومات الإستراتيجية من منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. عباس، طارق عدنان (٢٠١٢)، إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، المجلد ٧، العدد ١٩.
١٥. عبد الله، انيس احمد، محل، سامي ذياب، احمد فارس غانم (٢٠١٣)، التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والمرضى الراقيدين في مستشفى تكريت العام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٢٨.

١٦. عريف، مجدي (٢٠٠٨)، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الإدارة والاقتصاد، اللاذقية، سوريا.
١٧. العزاوي، بشرى هاشم محمد (٢٠٠٨)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
١٨. عقيلي، عمرو وصفي (٢٠١١)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٩. عمران، نضال عبد الهادي (٢٠١٥)، أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع المنظمي، مجلة جامعة بابل، العدد ٣، المجلد ٢٣.
٢٠. محمد، عدنان طلفاح، (٢٠١٥)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى مدراء المدارس الثانوية، مجلة سر من رأى، المجلد ١١ / العدد ٤٠.
٢١. الفاعوري، أسماء مروان (٢٠١٢)، أثر فاعلية أنظمة تخطيط الموارد البشرية في التميز المؤسسي/دراسة تطبيقية في أمانة عمان، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
٢٢. الفتلاوي، ايناس عباس يونس (٢٠١٢)، أثر عمليات التعليم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز/دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٢٣. قاسم، سعاد حرب (٢٠١١)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٤. لعلايمية، محمد علي (٢٠١٥)، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات-دراسة ميدانية لمؤسسة فريثال، رسالة ماجستير في علوم التسيير وتخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات.
٢٥. المسعودي، موسى احمد (٢٠٠٨)، إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي-دراسة في البنوك الإدارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٤، العدد ٣.
٢٦. النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٨)، المدير-القائد والمفكر الاستراتيجي-فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، دار أثير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٧. هاشم، ولدان عبد الستار (٢٠١٤)، توظيف أبعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akdere, Mesut, (2009), The Role of knowledge Management in Quality Management Practiecs: Achieving Performance Excellence in Organizations, Avances in Developing Human Resources, VOI. 11, NO.3.
2. Avazpour, Rahim & Rajzadeh, Azam & Zamyad, Abddh. Ssin & JahanShahi, Asghar Pseyvedi Seyyed Masoud, (2013), Investigating the Relation between Organizational Culture and Excellence Performance Based on EFQM Model in Smes, Research Journal of Applied Sciences, VOI, 5, NO.14.
3. Cox, Joe LM, (2012), Strategic Intelligence in Local Applications Evidenees and Opportunities, Journal Liberty University, VOI 1, NO. 1.
4. Davis, Jack, (2002), Shemankent and the Profession of Intelligence Analysis, the sheman.

5. Dsouza, Sunil. C & Sequeira, A.H, (2011), MBNQA-A Strategic Instrument for Measuring Performance Healthcare Organization: An Empirical Study, International Journal of Multidisciplinary Research, VOI 1, NO.5.
6. Esmaeili, Mahmoud Reza, (2014), A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning, International Journal of Asian Social Science, VOI 4, NO .10.
7. Frith, Sue, (2019), The 2019 Strategic Intelligence Assessment, counter fraud authority, NHS.
8. Hertz, Havry S, (2011), Criteria for Performance Excellence, Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce.
9. Kanji, Gopalk, (2007), Performance Measurement: A System Approach for Excellence, <http://www>.
10. Khalidiya, Mostafa Atta Abd, Sami Ahmed Abbas & Araden Hatim Khudair, (2019), impact of strategic management practices on organizational entrepreneurship: mediating effect of strategic intelligence, Academy of Strategic Management Journal, Volume 18, Issue 4.
11. Keikha, Abbas, Ebrahimhadadi & Aleme Keikha, (2016), Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan), International Journal of Scientific & Engineering Research, Volume 7, Issue 3.
12. Maccoby, Michael, (2001), Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, Research Technology Management, VOI. 44, NO.3.
13. Maccoby, Michael & Scudder, Tim, (2011), Strategic Intelligence Definition: Conceptual System of Improvement, VOI. 50, NO.3.
14. Martin, Jaeger & Desmond Adair & Sondus Alqudah, (2013), MNOA criteria used in the GCC countries Emerald Group Publishing Limited, The TQM Journal, and VOI. 25, NO .2.
15. Moullin, Max, (2007), Performance Measurement definition: Linking Performance Measurement and Organizational Excellence, International Journal of Health Care Quality Assurance, VOI. 20, NO. 3.
16. Marín, Manuel A. Fernández-Villacañes, (2015), The Global Strategic Intelligence Management, Europehome - a strategic partnership Coordinator: University of Alcalá. Initiator: Campus Europae.
17. Pinar, M, Givard, T, (2008), Investing the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of the Turkish Firms, the SAM Advanced Management Journal.
18. Shadid, Esraomar, (2012), Measuring the effect of strategic between Adaptive Competitive Strategy, and Business Intelligence in achieving Organizational Excellence, the degree of Master in E-Business, Faculty of Business Middle East University.
19. Tham, K. & Kim, M., (2002), Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS, Proceedings of the IBER Conference.