

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Qadir Miwan Shukor & Abdullah Bilal Saker. Entrepreneurial Intuition as an Approach to Enhancing Strategic Agility in Private Universities in Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (2):41-50.

Entrepreneurial Intuition as an Approach to Enhancing Strategic Agility in Private Universities in Iraq

Miwan Shukor Qadir ¹, Bilal Saker Abdullah ²

¹ University of Kirkuk/ College of Administration and Economics, Kirkuk, Iraq

² Northern Technical University / Al-Dour Technical Institute, Salah Aldeen, Iraq

Miwan.shukur@uokirkuk.edu.iq ¹

bilal.saker@ntu.edu.iq ¹

Abstract: This study aimed to explore the role played by entrepreneurial intuition, represented by its two main dimensions—proactiveness and opportunity recognition—in enhancing strategic flexibility within private universities in Iraq. The research stemmed from a central problem articulated in the following question: Can entrepreneurial intuition serve as an effective approach to enhancing strategic flexibility in Iraqi private universities?

To address this question, the study adopted the descriptive-analytical method as the most appropriate methodological framework for the nature of the topic. Several main and subsidiary hypotheses were developed and tested using a set of suitable statistical techniques via the SPSS (version 26) software.

The study relied primarily on a questionnaire as the main tool for data collection, targeting members of the study population, which included administrative leaders, academic staff, and relevant employees at Al-Kitab University, Al-Qalam University College, and Imam Ja'far Al-Sadiq University. The study sample consisted of 60 participants who received the questionnaire electronically.

The study arrived at significant findings, most notably the existence of a strong and statistically significant positive correlation between entrepreneurial intuition (in its dimensions) and strategic flexibility in private universities. Moreover, the results revealed that entrepreneurial intuition, through both of its dimensions, exerts a positive and effective influence in enhancing the universities' ability to adapt and respond to strategic changes.

Keywords: Entrepreneurial Intuition, Strategic Agility, Private Universities.

الحس الريادي كمدخل لتعزيز المرونة الاستراتيجية في الجامعات الاهلية في العراق

م.م. ميوان شكور قادر ¹، م.م. بلال صكر عبدالله ²

¹ جامعة كركوك/ كلية الإدارة والاقتصاد، كركوك، العراق

² الجامعة التقنية الشمالية/ معهد التقني الدور، صلاح الدين، العراق

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي يلعبه الحدس الريادي، ممثلاً في بُعديه الرئيسيين: الاستباقية وإدراك الفرص، في تعزيز المرونة الاستراتيجية لدى الجامعات الأهلية في العراق. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تمثلت في التساؤل الآتي: هل يمكن للحدس الريادي أن يكون مدخلاً فعالاً لتعزيز المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية في العراق؟ وللإجابة على هذا التساؤل، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الملائم لطبيعة الموضوع، وتم تصميم عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي جرى اختبارها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، عبر برنامج (SPSS: 26) وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، والذي تضمن القيادات الإدارية والأكاديمية والموظفين المعنيين في كل من جامعة الكتاب، كلية القلم الجامعة وجامعة الامام جعفر الصادق، وبلغت عينة الدراسة ٦٠ مفردة تم توزيع الاستبانة عليهم بشكل الكتروني. وتوصلت الدراسة إلى نتائج بارزة، كان من أهمها وجود علاقة ارتباط طردية قوية ودالة إحصائياً بين الحدس الريادي (بأبعاده) والمرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية. كما كشفت النتائج عن أن الحدس الريادي بكل من بعديه يمارس تأثيراً إيجابياً وفعالاً في تعزيز قدرة الجامعات الأهلية على التكيف ومواجهة التغيرات الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الحدس الريادي، المرونة الاستراتيجية، الجامعات الأهلية.

Corresponding Author: E-mail: Miwan.shokur@uokirkuk.edu.iq

المقدمة

تشهد بيئة التعليم العالي في العراق، وبالأخص في الجامعات الأهلية، تحولات متسارعة وتحديات متزايدة ناجمة عن التغيرات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية، والضغوط المجتمعية المتصاعدة نحو جودة التعليم ومخرجاته. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، بات لزاماً على المؤسسات الجامعية أن تبحث عن أدوات واستراتيجيات تُمكنها من التكيف، والبقاء، بل والتفوق. من هنا برز مفهوم المرونة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التعامل الفعال مع التقلبات والتحديات المفاجئة.

في هذا السياق، يبرز الحدس الريادي كعامل داخلي حيوي يمكن أن يسهم في تعزيز قدرة الجامعات على التفاعل مع المتغيرات وصياغة استجابات استراتيجية ذكية. فالحدس الريادي لا يعتمد فقط على التحليل المنطقي والمعطيات، بل يضيف بُعداً شخصياً قائماً على الخبرة، والحدس، والتفكير الابتكاري لدى القادة الأكاديميين والإداريين. ومن خلال دمج هذا الحدس في عملية اتخاذ القرار، يمكن للجامعات الأهلية أن تطور رؤى استراتيجية مرنة وقابلة للتكيف. بناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين الحدس الريادي كمدخل سلوكي وإداري، وبين المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية العراقية. وفي ضوء ما تقدم يمكن تصنيف محتويات البحث وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: الإطار النظري

المحور الثالث: الإطار الميداني

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

في السنوات الأخيرة، أصبحت الجامعات الأهلية في العراق تواجه مجموعة من التحديات المعقدة، مثل التغيرات السريعة في بيئة التعليم، وزيادة أعداد الجامعات المنافسة، تقلب السياسات التعليمية، وتوقعات الطلبة التي لا تتوقف عند حدود التعليم التقليدي. هذه التحديات تتطلب من الجامعات أن تكون أكثر مرونة في تعاملها مع الظروف المتغيرة، وأن تمتلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة في نفس الوقت.

لكن المشكلة أن كثيراً من هذه الجامعات لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في الإدارة واتخاذ القرار، مما يجعل استجابتها بطيئة أو غير فعالة في أحيان كثيرة. وهنا يظهر **الحدس الريادي** كفكرة مهمة يمكن أن تساهم في تحسين الواقع، لأنه لا يعتمد فقط على البيانات والأرقام، بل على خبرة القادة وشعورهم واتجاههم نحو اتخاذ قرارات مبنية على فهمهم العميق للواقع، حتى لو لم تكن كل المعطيات متوفرة.

من هنا، تبرز مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل يمكن للحدس الريادي أن يكون مدخلاً فعالاً لتعزيز المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية في العراق؟

ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من واقع التحديات التي تعيشها الجامعات الأهلية في العراق، والتي تحتاج اليوم، أكثر من أي وقت مضى، إلى أدوات وأساليب جديدة تساعد على التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة التعليمية. ومن بين هذه الأدوات، يظهر **الحدس الريادي** كعنصر قد يكون غائباً أو غير مفعّل بالشكل المطلوب داخل المؤسسات التعليمية، رغم قدرته على دعم اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على خبرة وفهم عميق للواقع.

تكمُن أهمية البحث في أنه يسعى لتسليط الضوء على هذا الجانب غير التقليدي في الإدارة، أي "الحدس"، وربطه بمفهوم **المرونة الاستراتيجية**، الذي يعتبر اليوم ضرورة وليس مجرد خيار. فكلما زادت قدرة الجامعة على التكيف، زادت فرصتها في الاستمرار والتطور. كما تبرز أهمية البحث من خلال محاولته فهم كيف يُمكن للقيادات الجامعية أن تستفيد من الحدس في تحسين قراراتها الاستراتيجية.

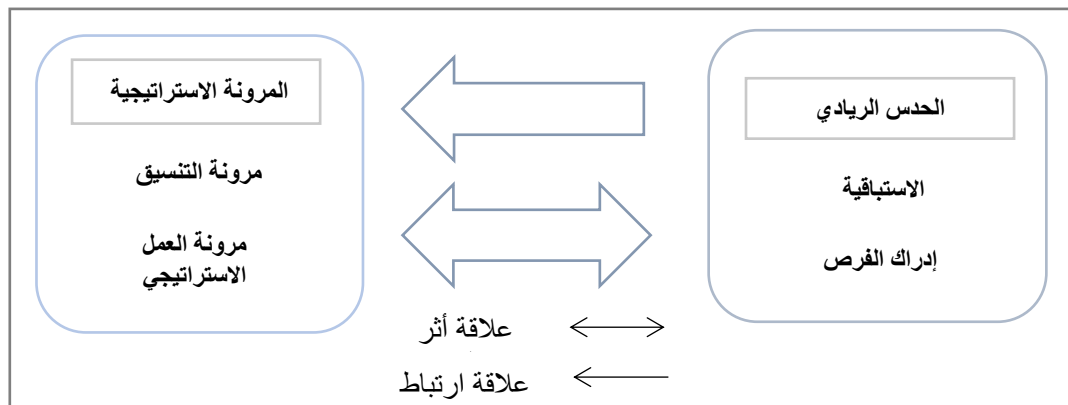
ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتتمثل في ما يلي:

1. التعرف على مستوى استخدام الحدس الريادي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية العراقية.
2. استكشاف العلاقة بين الحدس الريادي والمرونة الاستراتيجية، وبيان كيف يمكن أن يُسهم الأول في تعزيز الثاني.
3. تحليل مدى تأثير الحدس الريادي في المرونة الاستراتيجية داخل الجامعة، خاصة في الظروف غير المستقرة.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد صُنّاع القرار في الجامعات الأهلية على دمج الحدس الريادي في ممارساتهم الإدارية بشكل مدروس وفعال.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

يقدم مخطط البحث مظهراً معبراً عن الموضوع المطلوب دراسته، ويبين كيفية تفاعل العلاقات بين عناصره، بحيث يضم جميع المتغيرات الأساسية والثانوية. وتم اختيار كلا من المتغير المستقل الحدس الريادي والمتغير التابع المرونة الاستراتيجية نظراً لملائمتها مع طبيعة الدراسة الحالية، ولقدرتها على تمثيل جوانب الظاهرة المدروسة بشكل دقيق. كما أن هذه الأبعاد تحظى باتفاق كبير بين الباحثين في الأدبيات العلمية ذات الصلة، وكما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (١)

المصدر: من اعداد الباحثين

خامساً: فروض البحث

سعيًا لحل المشكلات التي تناولها البحث فقد تم تبني الفرضيات الآتية:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الحدس الريادي والمرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستباقية والمرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة

ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين إدراك الفرص والمرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية للحدس الريادي في المرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير معنوية للاستباقية في المرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية لأدراك الفرص في المرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية العراقية (جامعة الكتاب، كلية القلم الجامعة، جامعة الامام جعفر الصادق). ويشمل ذلك رؤساء الجامعات، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، أعضاء الهيئات التدريسية الذين يشغلون مناصب إدارية، بالإضافة إلى مديري الشعب والوحدات الإدارية ذات العلاقة باتخاذ القرار داخل الجامعة وبلغت عينة الدراسة ٦٠ مفردة تم توزيع الاستبانة عليهم بشكل الكتروني.

سابعاً: مقياس البحث:

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات المطلوبة، حيث تم تقسيمها إلى قسمين. القسم الأول مخصص للمتغير المستقل الذي يمثل بالحدس الريادي، ويتضمن ١٦ سؤالاً. بينما القسم الثاني يتعلق بالمتغير التابع الذي يمثل المرونة الاستراتيجية، ويحتوي على ١٦ سؤالاً. تم استخدام مقياس ليكرت لتحويل الآراء الوصفية إلى شكل عددي، وتم تصميم الاستبيان بناءً على الأدبيات والأفكار المتاحة. وجرى تعديل الأسئلة لتناسب مع البحث الحالي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: الحدس الريادي Entrepreneurial Intuition

١- مفهوم الحدس الريادي

يزداد انتشار الحدس بين كل من منطري وممارسي الإدارة، ويرجع ذلك إلى تزايد ديناميكيات بيئة الأعمال تعقيدها وتقلبها، مما يُجبر المديرين المعاصرين على اتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة. في هذه الحالة، يصعب، أو حتى يستحيل، تنفيذ عملية صنع قرارات إلا بالاعتماد على الحدس. (Malewska, 2018:1).

يمكن إرجاع أصل الحدس إلى الكلمة اللاتينية *intueor* أو *intueri*، والتي تعني التأمل أو النظر إلى الداخل، حيث إن التفسير الأكثر شيوعاً هو أن الحدس يعبر عن قدرة الفرد للوصول إلى المعرفة أو التجارب المخزنة في عقله الباطن (La Pira, 2011:4). وهذا ما أكدته (Kehinde, 2021: 42) أن نصف الأيمن من الكرة المخية من الدماغ يرتبط بمعالجة خطية للمعلومات بالتسلسل، وهي المسؤولة بشكل أساسي عن التفكير العقلاني أو التحليلي، بينما يتوافق نصف الكرة المخية الأيمن من الدماغ بمفرده مع معالجة موحدة ومتزامنة للعديد من المدخلات، وهي طريقة تفكير تُستخدم عادةً للتوجيه المكاني أو فهم الصور المرئية، وهو أسلوب إدراكي يُشار إليه باسم الحدس.

وقد تم وضع العديد من المفاهيم من قبل علماء وباحثين الاجتماع وعلم النفس والتنظيم، وإن الأقرب إلى مستوى الإدارة التعريف الذي وضعه (Baldacchino et al., 2015) والذي أشار إليه بأنه العملية الديناميكية التي تتفاعل من خلالها إدراكات اليقظة الريادية مع كفاءة المجال مثل الثقافة، والصناعة، والظروف المحددة، والتكنولوجيا لإدراك فرصة وخلق قيمة جديدة. بينما عرف (Mitchell et al., 2005:7) الحدس الريادي بأنه عملية نفسية معقدة وسريعة وغير عاطفية وغير متحيزة تعتمد على "التجزئة" التي يصقلها الخبر على مدار سنوات من الخبرة في مهمة محددة داخل المنظمة (Malewska, 2017:2) فيرى الحدس الريادي بأنه قدرة دماغية عقلانية ومنطقية يمكن استخدامها لدعم عملية اتخاذ القرار. في حين عرف (98 Malewska, 2015) أن الحدس هو عملية غير متسلسلة للحصول على المعلومات ومعالجتها، والتي تأخذ في الاعتبار كل من العناصر العقلانية والعاطفية، والنتيجة هي معرفة مباشرة دون مشاركة الاستدلال العقلاني.

٢- أهمية الحدس الريادي

ينشأ الحدس الريادي من عمليات تحدث في النظام اللاواعي لمعالجة المعلومات، وبذلك يربط مفهوم المعالجة اللاواعي الحدس بإجماع متزايد بين العلماء والباحثين على أن البشر يعالجون المعلومات من خلال نظامين إدراكيين متميزين اللاواعي والواعي (Dane & Pratt, 2009:3) وبناءً على ذلك يسهم الحدس الريادي بمساعدة القادة على اتخاذ قرارات فعالة في ظل حالة عدم اليقين. حيث يسمح برؤية واضحة حول ما يقوم به المنافسون حالياً وفي المستقبل، وتقدير نواياهم واتجاهاته (Basma et al., 2019:8) ومن جانب آخر بين (Winnie Wang'ombe, 2024:44) أهمية الحدس الريادي على نحو:

- أ- يُعَدُّ الحدس مصدراً أساسياً للمعرفة والفهم. غالباً ما يعتمد الباحثون على الأحكام الحدسية لصياغة الفرضيات، وتقييم الحجج، وتوليد رؤى حول المشكلات الفلسفية المعقدة.
- ب- يوفر رؤى قيمة، عبر دمج الأفكار الحدسية مع عمليات التفكير الدقيقة، مما يسمح لمدراء بتبرير معتقداتهم وحججهم من خلال تحليل متماسك ومنهجي.
- ت- يساهم في صنع القرار الأخلاقي عبر توجه سلوكياتنا في المواقف الأخلاقية.

٣- أنواع الحدس الريادي

الحدس هو قدرة ذهنية يتيح للإنسان اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى تحليل منطقي. لذا ينقسم الحدس إلى عدة أنواع، كما بينه (Walsh et al., 2022:7):

- أ- حدس حل المشكلات: استجابة خاصة بمجال معين، قائمة على الخبرة، لمشكلة منظمة بإحكام، تستند إلى معالجة غير واعية للمعلومات، تُفَعَّل تلقائياً، مما يؤدي إلى مطابقة أنماط معقدة من إشارات متعددة مع نماذج أولية ونصوص مكتسبة سابقاً محفوظة في الذاكرة طويلة المدى.
- ب- الحدس الإبداعي: حكم بطيء التكوين، مشحون عاطفياً، يحدث قبل بصيرة تجمع المعرفة بطرق جديدة بناءً على ارتباطات متباينة، والتي توجه السلوك في اتجاه قد يؤدي إلى نتيجة إبداعية.
- ت- الحدس الاجتماعي: تقييم سريع وتلقائي للحالة المعرفية و/أو العاطفية لشخص آخر من خلال الإدراك والمعالجة اللا واعية للمؤشرات اللفظية و/أو غير اللفظية.

٤- ابعاد الحدس الريادي

ان الحدس الريادي أصبح من الصفات الضرورية التي لا بد ان يتسم بها القادة داخل المنظمات من اجل تحقيق المرونة الاستراتيجية، وبناء على ذلك بين (Umukoro&Okurame,2017:9) ان ابعاد الحدس يتكون من :

أ- **الاستباقية:** هي جهود المنظمة للتصرف قبل وقوع أي حدث، فالمنظمات التي تتبنى سلوكاً استباقياً تكون أكثر قدرة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، واستغلال الفرص المتاحة.(Al-Dhobee.et.al.,2025:172) . فضلاً عن اتخاذ خطوات قبل أن يتحرك المنافسون. وبذلك يجب على القادة الاستراتيجيين الذين يتبعون هذا الأسلوب أن يكون لديهم رؤية طويلة الأمد وانتباه مستمر لما يحدث في البيئة الخارجية(7-8:Jumaah.et.al.,2022).

ب- **إدراك الفرص:** هو القدرة القادة على تحديد الأفكار غير المستغلة، والتي لديها القدرة على توليد قيمة اقتصادية جديدة في المنظمات، وهو معترف به على نطاق واسع بأنه سلوك ريادي أساسي ومميز لتفوق المنظمات(2:Zhu.et.al.,2024).

ثانياً: المرونة الاستراتيجية Strategic Agility

١- مفهوم المرونة الاستراتيجية

بدأت المرونة الاستراتيجية كنهج إداري جديد للمنظمات كبديل للإدارة الاستراتيجية التقليدي المتمثل في اختيار خطة عمل أفضل، حيث أدى إدراك أن اختيار خطة عمل واحدة مثالية قد يكون هدفاً غير واقعي في بيئة غير مستقرة، لذا أدى إلى ترسيخ مفهوم المرونة الاستراتيجية كمفهوم أساسي للإدارة الحديثة (Yawson,2020:3). ووصف (Atalla.et.al.,2025:3) ان نجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على مواردها وقدراتها، بالإضافة إلى كيفية استخدامها لبناء قدرات أخرى. في ظل الظروف غير المتوقعة والمتغيرة باستمرار، تُعتبر المرونة الاستراتيجية أصلاً بالغ الأهمية لتعزيز الابتكار وتطوير منتجات جديدة.

عرف (Hadiyanto,2023.١٢٢) المرونة الاستراتيجية بأنها القدرة على تغيير الاستراتيجية وإعادة تصميمها بسرعة. بينما فسر الآخرون بأنها مجموعة الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة ومدى استفادتها من تلك الخيارات من خلال عملية التحليل البيئي.(Fisal&Hamed,2022:36) . وعرفه (Haraisa,2018:166). إمكانية المنظمات على إدارة المخاطر السياسية والاقتصادية من خلال الاستجابة السريعة لفرص السوق والتهديدات باستخدام أسلوب الفعل ورد الفعل. بينما عرفها كلا من (Evanthi&Azhar,2023:30) بقدرة الشركات على الاستجابة بفعالية لظروف السوق الدينامية والتقدم التكنولوجي والضغوط التنافسية. وبنفس السياق عرفه الباحثين (AlHalaseh&Ayoub,2021:23) الجاهزية المنظمات على التكيف مع المواقف الجديدة، من خلال التأكيد على التنوع في بيئة الشركات بمساعدة التوجهات الاستراتيجية المرنة. ومن وجهة نظر النهج القائم على الموارد عرفها (Mhaibes.et.al.,2020:8) بأنه طاقة المنظمة على إعادة تخصيص وتنظيم مواردها وعملياتها التنظيمية، واستراتيجياتها للتعامل مع التغيرات البيئية. وبناءً على العديد من التعريفات من الباحثين أعلاه، فإن المرونة الاستراتيجية مرادفة للتكيف والتغيير السريع. وفقاً لتعريفاتهم، تميل المرونة الاستراتيجية إلى التوجه نحو الخارج أولاً، ثم التوافق مع الظروف الداخلية لإعادة تشكيل استراتيجيات الشركات.

واستكمالاً لمفهوم أعلاه بين (Shaheed et.al.,2023:604) ان هناك خمسة شروط اساسية لتحقيق المرونة الاستراتيجية في المنظمات:

- أ- **النطاق:** يوضح قدرة المنظمة على إدارة تسويق المنتجات والخدمات.
- ب- **المقياس:** يوضح قدرة المنظمة على التحكم فيما يتم إنتاجه باستخدام استراتيجية المرونة في أنشطة المنظمة ومواردها.
- ت- **التسليم:** يمكن استخدام السرعة التي تطور بها المنظمة سلعها وتسليمها للزبائن.
- ث- **المنتج:** يشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في السوق.
- ج- **العملية:** يوضح هذا الجانب قدرة المنظمة على الاستجابة لجميع التطورات التكنولوجية في مجال العمل. توضح هذه الخاصية قدرة المنظمة على الاستجابة لجميع التطورات التكنولوجية التي تحدث في مجال العمل.

٢- أهمية المرونة الاستراتيجية

عندما تستجيب الشركات للتغيرات البيئية، فإنها تمارس أساساً مرونة استراتيجية. وبالتالي، عندما تتمكن الشركات من التكيف مع التقلبات البيئية، فإنها تعزز أساساً ميزتها التنافسية، حيث ساعدت المرونة الاستراتيجية الشركات العاملة في ظل ظروف غير مؤكدة على تعديل استراتيجيات أعمالها نحو اتخاذ قرارات أفضل وأسرع لضمان النمو المستمر والبقاء. فضلاً عن إن ممارسة المرونة الاستراتيجية بنشاط تمنح الشركات ميزة تنافسية على منافسيها، حيث تُمكن الاستراتيجية الشركات من إدارة المخاطر قد تتعرض لها بنجاح (Pike-Bowles.et.al.,2024:3) وبين (Adeleke.et.al.,2023:2365) أهمية المرونة الاستراتيجية بالاتي:

- أ- يساعد الشركات في إدراك التقلبات الرئيسية في بيئة أعمالها، وسرعة اتخاذ مسارات عمل بديلة للاستجابة لهذه التقلبات.
- ب- تساهم في تمكين استخدام أصول الشركة ومواردها بكفاءة.
- ت- تساعد الشركات على الانتقال من خيار استراتيجي إلى آخر لتحقيق أداء أفضل في الأوقات غير المواتية وغير المستقرة.
- ث- يزود الشركات بالقدرة على الاستجابة للتهديدات البيئية واغتنام الفرص في الوقت المناسب.
- ج- تساعد الشركات على تحقيق ابتكار متميز.

٣- أبعاد المرونة الاستراتيجية

تم اعتماد بعدي مرونة التنسيق ومرونة العمل الاستراتيجي استناداً الى ما ذكر في الأدبيات السابقة الرصينة، ومن أبرزها دراسة (Kahingo&Muchemi,2020:58) و (Shaheed et.al.,2023:604) لما لها من ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية.

أ- **مرونة التنسيق:** هي قدرة الشركة على تجميع مواردها الحالية وتوحيدها بطرق متنوعة لبناء مجموعات جديدة من الموارد استجابةً للتغيرات البيئية. ويتمشى هذا مع مفهوم مرونة التنسيق كقدرة تنظيمية ديناميكية تتكون من إعادة تكوين الموارد بشكل استباقي، واستشعار السوق. وعلية تزداد مرونة التنسيق مع انخفاض التكاليف والصعوبة والوقت اللازم لهذه الجوانب الثلاثة. وعلى العكس من ذلك، تزداد مع نطاق استخدامات الموارد الجديدة البديلة، وتكوينات سلسلة الموارد، والأنظمة والعمليات التي تم تحديدها لمتابعة مسار عمل محدد (Yousuf.et.al.,2022:376).

ب- **مرونة العمل الاستراتيجي:** قدرة الشركات على الاستجابة للبيئة من خلال إظهار إجراءات استراتيجية مختلفة بسرعة عالية. تتطلب البيئة الديناميكية من المنظمات تطوير خيارات استراتيجية مختلفة تمكنها من اتخاذ إجراءات جديدة بفعالية. بتالي تمكن مرونة العمل الاستراتيجي المنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص من امتلاك القدرة على معالجة المواقف الجديدة من خلال الاجراءات المتخذة (Muchiri&Kinyua&2025:75)

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: اختبار ثبات مقياس الدراسة

لضمان موثوقية أداة الدراسة، تم إجراء اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث تُعد القيم التي تفوق ٠,٧٠ مؤشراً مقبولاً على درجة الثبات. وقد أظهرت نتائج التحليل أن الاستبانة حققت معامل ثبات مرتفع بلغ (٠,٩٤٣)، مما يعكس درجة عالية من الثبات. وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على أداة الدراسة في قياس المتغيرات محل البحث، كما يمكن تعميم نتائجها بثقة على مجتمع الدراسة.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

تعرض الجداول (١ و ٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الحدس الريادي وأبعاده، والمرونة الاستراتيجية وأبعادها.

جدول (١): وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول أبعاد وفقرات الحدس الريادي

البُعد	الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستباقية	X ₁	أحرص على استخدام المعلومات المتوفرة لتوقع الاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات مناسبة.	3.70	0.970
	X ₂	أسعى دائماً لتطوير خطط استراتيجية قبل حدوث أي تغيرات في البيئة التعليمية.	3.21	1.058
	X ₃	أرى أن التنبؤ بالمشاكل المحتملة يساعد في تجنب أضرارها على الجامعة.	3.38	0.964
	X ₄	أأخذ قرارات مكررة بناءً على توقعات التغيرات في مجال التعليم العالي.	3.18	1.088
	X ₅	أعمل على المبادرة في تطبيق الأفكار الجديدة قبل أن يطلبها الآخرون.	3.68	1.021
	X _٦	أتابع التغيرات في البيئة التعليمية بانتظام لتفادي المفاجآت.	3.45	1.030
	X ₇	أحرص على تحضير الجامعة للتعامل مع الفرص الجديدة قبل ظهورها بشكل واضح.	3.37	1.002
	X _٨	أعطي أولوية للاستباق في اتخاذ الإجراءات بدلاً من رد الفعل بعد وقوع الأحداث.	3.30	1.056
		إجمالي الاستباقية	3.41	0.660
البُعد	الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة الفرص	X ₉	أمتلك مهارات خاصة لاكتشاف الفرص الريادية من مواقف قد تبدو تقليدية.	3.20	1.133
	X ₁₀	ألاحظ التغيرات في بيئة التعليم التي قد تفتح آفاقاً جديدة للتطوير.	3.29	1.030
	X ₁₁	أحرص على استغلال الفرص المتاحة لتطوير البرامج الأكاديمية والخدمات.	3.31	1.026
	X ₁₂	أرى أن القدرة على رؤية الفرص قبل الآخرين تعزز من تنافسية الجامعة.	3.51	0.995
	X ₁₃	أبحث دائماً عن فرص تعاون جديدة مع مؤسسات أخرى أو جهات داعمة.	3.39	0.961
	X ₁₄	أؤمن بأهمية متابعة الابتكارات في التعليم والاستفادة منها عند ظهورها.	3.47	1.144
	X ₁₅	أرى أن الفرص تأتي من خلال الاستماع إلى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل دائم.	3.36	1.054
	X ₁₆	أقيم مدى جدوى كل فكرة جديدة قبل تحويلها إلى مشروع أو فرصة.	2.81	1.171
		إجمالي إدراك الفرص	3.29	0.710
		إجمالي الحدس الريادي	3.35	0.630

المصدر: من اعداد الباحثين

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن المتغير المستقل (الحدس الريادي) قد حقق متوسطاً حسابياً كلياً بلغ (٣,٣٥)، وهو أعلى من المتوسط الفرصي (٣)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (٠,٦٣٠)، مما يعكس انسجاماً جيداً في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه هذا البُعد. ويشير ذلك إلى قناعتهم بأهمية الحدس الريادي في بيئة الجامعات الأهلية، لا سيما فيما يتعلق بالتوقع المسبق والتفاعل مع المتغيرات واستغلال الفرص.

وبتحليل الأبعاد الفرعية لهذا المتغير، جاء بُعد الاستباقية بمتوسط عام (٣,٤١) وانحراف معياري (٠,٦٦٠)، ما يدل على وعي مرتفع نسبياً لدى أفراد العينة تجاه أهمية التصرف الاستباقي قبل وقوع التغيرات. وقد حققت الفقرة (X1) أعلى متوسط في هذا البُعد بلغ (٣,٧٠) بانحراف معياري (٠,٩٧٠)، وهو ما يعكس اتفاقاً عاماً على أهمية استخدام المعلومات المستقبلية في اتخاذ قرارات مناسبة، ويدل على ممارسات مخططة قائمة على التنبؤ والتحليل. أما أدنى متوسط فقد ظهر في الفقرة (X4) بمتوسط (٣,١٨) وانحراف معياري (١,٠٨٨)، ما يشير إلى تباين الآراء بدرجة أعلى نسبياً حول اتخاذ قرارات مبكرة استناداً إلى التوقعات. وقد يُعزى ذلك إلى تفاوت الخبرات أو محدودية الأدوات التحليلية التي تُمكن من التنبؤ الدقيق بالتغيرات في بيئة التعليم الأهلي.

وبالنسبة لبُعد إدراك الفرص، فقد سجل متوسطاً عاماً قدره (٣,٢٩) وانحرافاً معيارياً (٠,٧١٠)، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو القدرة على استشعار واستغلال الفرص الجديدة في بيئة الجامعات. وقد سجلت الفقرة (X12) أعلى متوسط ضمن هذا البُعد بلغ (٣,٥١) بانحراف معياري (٠,٩٩٥)، ما يدل على اتفاق العينة حول أهمية رؤية الفرص قبل الآخرين لتعزيز القدرة التنافسية للجامعة، ويؤكد على وجود حسن رياضي ووعي استراتيجي لدى المشاركين. أما الفقرة (X16) فقد سجلت أدنى متوسط (٢,٨١) بانحراف معياري (١,١٧١)، مما يشير إلى وجود تردد في تقييم جدوى الأفكار الجديدة قبل تحويلها إلى مشاريع قابلة للتطبيق، وقد يعود ذلك إلى ضعف منظومة التقييم أو محدودية الموارد المتاحة لتبني الأفكار وتحويلها إلى مبادرات حقيقية. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الحدس الريادي يشكل سمة بارزة لدى عينة الدراسة، حيث أظهرت النتائج وعياً جيداً بأهمية كل من الاستباقية وإدراك الفرص في تعزيز قدرة الجامعات الأهلية على الاستجابة للتغيرات واستغلال الإمكانيات المتاحة.

جدول (٢): وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول أبعاد وفقرات المرونة الاستراتيجية

البُعد	الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرونة التنسيق	Y ₁	تتمتع الجامعة بالقدرة على تعديل هيكلها التنظيمي بسرعة عند الحاجة.	3.18	1.088
	Y ₂	يمكننا إعادة توزيع الموارد بشكل فعال للتعامل مع التحديات الجديدة.	3.21	1.058
	Y ₃	يوجد تعاون جيد بين الأقسام المختلفة لتنسيق العمل الاستراتيجي.	3.20	1.133
	Y ₄	قدرة الجامعة على تعديل خططها الاستراتيجية بسهولة عند ظهور معطيات جديدة.	3.29	1.030
	Y ₅	تستخدم الجامعة تقنيات رقمية حديثة لتسهيل التنسيق بين أقسام الجامعة	3.31	1.026
	Y ₆	تتكيف فرق العمل بسرعة مع التغيرات في بيئة التعليم.	3.28	1.052
	Y ₇	القدرة على التنسيق بين وحدات الجامعة تعزز من مرونة الأداء.	3.22	1.040
	Y ₈	نراجع بانتظام أساليب العمل لتطوير التنسيق بين الكليات والأقسام.	3.28	0.959
اجمالي مرونة التنسيق			3.25	0.705
مرونة العمل الاستراتيجي	Y ₉	تستطيع الجامعة تعديل استراتيجياتها بسرعة استجابة للمتغيرات الخارجية.	2.81	1.171
	Y ₁₀	تتوفر لدى الجامعة القدرة على تنفيذ استراتيجيات بديلة عند الحاجة.	2.74	1.164
	Y ₁₁	نُقيم بشكل دوري فاعلية الخطط الاستراتيجية ونجري التعديلات المناسبة.	3.36	1.081
	Y ₁₂	يُشجع القائمون على اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة ومتغيرة حسب الظروف.	3.34	0.982
	Y ₁₃	نستخدم التغذية الراجعة لتحسين الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر.	3.49	1.063
	Y ₁₄	تتمتع الجامعة بالقدرة على دمج مبادرات جديدة ضمن استراتيجياتها بسهولة.	2.76	1.131
	Y ₁₅	تُدار المخاطر بشكل فعال من خلال تعديل الخطط الاستراتيجية حسب المتغيرات.	2.70	0.977
	Y ₁₆	تُخصص الجامعة برامج تدريبية لزيادة جاهزية القيادات لتغيير الاستراتيجيات عند الحاجة.	2.77	1.122
	إجمالي مرونة العمل الاستراتيجي		3.00	0.742
	اجمالي المرونة الاستراتيجية		3.12	0.674

المصدر: من اعداد الباحثين

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) قد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (٣,١٢)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (٣)، مما يعكس إدراكاً معتدلاً من قبل أفراد عينة الدراسة لأهمية توفر المرونة الاستراتيجية في بيئة الجامعات الأهلية. كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٦٧٤)، وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة تجاه هذا المتغير. وتحليل الأبعاد الفرعية لهذا المتغير، يتبين أن مرونة التنسيق قد سجلت متوسطاً حسابياً قدره (٣,٢٥) بانحراف معياري (٠,٧٠٥)، وهو ما يشير إلى وجود وعي إيجابي لدى أفراد العينة بأهمية التنسيق الداخلي المرن في الجامعة كعنصر داعم للفعالية المؤسسية. وقد حققت الفقرة (Y5) أعلى متوسط (٣,٣١) بانحراف معياري (١,٠٢٦)، ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن جامعاتهم تعتمد على أدوات وتقنيات رقمية حديثة لتحسين عملية التنسيق الداخلي بين الأقسام والوحدات المختلفة. في المقابل، جاءت الفقرة (Y1) كأدنى متوسط ضمن هذا البُعد بقيمة (٣,١٨) وانحراف معياري (١,٠٨٨)، مما قد يشير إلى وجود بعض التحديات المتعلقة بتعديل الهيكل التنظيمي للجامعة بسرعة عند الحاجة، وربما يُعزى ذلك إلى بطء الإجراءات الإدارية أو التعقيد التنظيمي.

أما مرونة العمل الاستراتيجي، فقد حققت متوسطاً حسابياً (٣)، وهو يعادل تماماً المتوسط الفرضي، بانحراف معياري بلغ (٠,٧٥٠)، ما يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت محايدة تميل إلى الاعتدال بشأن قدرة الجامعة على التفاعل الاستراتيجي مع التغيرات البيئية. وقد سجلت الفقرة (Y13) أعلى متوسط في هذا البُعد بقيمة (٣,٤٩) وانحراف معياري (١,٠٦٣)، مما يدل على

أن عينة الدراسة يدركون أهمية التغذية الراجعة المستمرة في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في حين جاءت الفقرة (Y15) كأدنى متوسط (٢,٧٠) بانحراف معياري مرتفع (٠,٩٧٧)، ما يعكس وجود ضعف أو تحديات في قدرة الجامعات الأهلية على إدارة المخاطر بفعالية من خلال تعديل الخطط الاستراتيجية حسب المتغيرات. تعكس هذه النتائج أن الجامعات الأهلية تُظهر مستوى جيداً من المرونة في التنسيق الإداري الداخلي، بينما تحتاج إلى تطوير أدواتها وآلياتها في العمل الاستراتيجي، لا سيما فيما يتعلق بتحديث الخطط والتفاعل السريع مع المتغيرات البيئية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

١. اختبار فرضية العلاقة بين المتغيرين

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط (Pearson) وذلك لقياس علاقة الارتباط بين الحس الريادي وأبعاده الفرعية (الاستباقية، إدراك الفرص) وبين المرونة الاستراتيجية وكما مبين في الجدول (٣) أدناه.

جدول (٣): قيم معامل الارتباط (Pearson) بين الحس الريادي وأبعاده والمرونة الاستراتيجية

المتغير التابع	الارتباط والدلالة	الحس الريادي	الاستباقية	إدراك الفرص
المرونة الاستراتيجية	(r)	٠.٨٩٥**	٠.٧٩٧**	٠.٨٥٠**
	Sig	0.00	0.00	0.00

المصدر: من اعداد الباحثين

أظهرت نتائج الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحس الريادي وأبعاده من جهة، والمرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية المبحوثة من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٩٥) عند مستوى دلالة (0.00) تشير هذه القيمة إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، ما يدل على أن الارتفاع في مستوى الحس الريادي يقترن بزيادة في مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة. وتؤكد هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، والتي تنص على: "توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الحس الريادي والمرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة". وعليه، فإن تعزيز الحس الريادي لدى القيادات الجامعية قد يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى المرونة الاستراتيجية لتلك الجامعات. كما تُعد هذه النتيجة أساساً منطقيًا للتحقق من صحة الفرضيتين الفرعيتين المنبثقين عن الفرضية الرئيسية الأولى، وذلك استنادًا إلى البيانات الواردة في الجدول (٣) أعلاه:

أ- أظهرت نتائج الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستباقية والمرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٩٧) عند مستوى دلالة (0.00) وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرين، ما يعني أن ارتفاع مستوى الاستباقية لدى الجامعات المبحوثة يقترن بزيادة في مستوى مرونتها الاستراتيجية. ويُعزى ذلك إلى أن الجامعات التي تتبنى سلوكًا استباقيًا وتبادر إلى استشراف التغيرات والتفاعل معها بمرونة، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات البيئية والاستراتيجية المحيطة بها. وتُعزز هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، والتي نصت على: "توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين الاستباقية والمرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة". بناءً عليه، يمكن القول إن تعزيز الاستباقية يُعد عاملاً حيويًا في دعم قدرة الجامعات المبحوثة على تحقيق مرونة استراتيجية فعالة تُمكنها من مواجهة التحديات والمنافسة في بيئة التعليم العالي.

ب- بينت النتائج في جدول (٣) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين إدراك الفرص والمرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٥٠) عند مستوى دلالة (0.00) إذ تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين، ما يعني أن الجامعات المبحوثة التي تتمتع بقدرة عالية على إدراك الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية قادرة أيضًا على تعزيز مستوى مرونتها الاستراتيجية. ويُعزى ذلك إلى أن إدراك الفرص يمكن الجامعات من التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية واستثمار الفرص المتاحة بشكل فعال، مما يعزز قدرتها على التكيف وتطوير استراتيجيات مرنة ومواكبة للمتغيرات. وتُعزز هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، والتي نصت على: "توجد علاقة ارتباط طردية معنوية بين إدراك الفرص والمرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة". وعليه، يتضح أن تنمية مهارات إدراك الفرص في البيئة التعليمية يشكل أحد المحركات الأساسية التي تدعم المرونة الاستراتيجية للجامعات الأهلية وتسهم في تعزيز جاهزيتها لمواجهة التحديات والمنافسة في قطاع التعليم العالي.

٢- اختبار فرضية الأثر بين المتغيرين

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، بهدف قياس مدى تأثير المتغير المستقل (الحس الريادي) في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية). ويوضح الجدول (٤) النتائج الخاصة بتحليل هذا التأثير.

جدول (٤): نتائج اختبار تأثير الحس الريادي في المرونة الاستراتيجية

المتغير المستقل	المتغير التابع	المرونة الاستراتيجية			
		معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
الحس الريادي		٠,٨٠٢	٠,٩٥٧	١٥٧٠,٣٧٦	٠,٠٠٠
الاستباقية		٠,٦٥٣	٠,٨١٣	٦٧٥,٢٤٣	٠,٠٠٠
إدراك الفرص		٠,٧٢٣	٠,٨٠٧	١٠١٢,٨٨٧	٠,٠٠٠

المصدر: من اعداد الباحثين

يوضح الجدول (٤) نتائج اختبار تأثير الحدس الريادي في المرونة الاستراتيجية. وقد أظهرت النتائج أن قيمة (F) بلغت (١٥٧٠,٣٧٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يدل على وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للحدس الريادي في المرونة الاستراتيجية. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.802)، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن الحدس الريادي يُفسر ما نسبته (80.2%) من التباين في المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية المبحوثة، في حين تُعزى النسبة المتبقية البالغة (19.8%) إلى عوامل أخرى أما معامل الانحدار (β) فقد سجل قيمة (0.957)، وهو معامل دال معنوياً كما تؤكد قيمة (T) التي بلغت (39.628) عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، وتشير هذه النتيجة إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الحدس الريادي تقود إلى ارتفاع بنسبة (٩٥,٧%) في المرونة الاستراتيجية. وبذلك تؤكد النتائج صحة الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة، والتي نصت على "توجد علاقة تأثير معنوية للحدس الريادي في المرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

وقد تفرعت عن هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان كما مبين أدناه:

أ- أظهرت النتائج أن بُعد الاستباقية يمارس تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية على المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية المبحوثة، حيث بلغت قيمة (F) نحو (٦٧٥,٢٤٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، وهو ما يقل عن الحد المعتمد للدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي بين المتغيرين. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.653)، ما يشير إلى أن الاستباقية تفسر ما نسبته (65.3%) من التباين الحاصل في مستوى المرونة الاستراتيجية لدى الجامعات، في حين تُعزى النسبة المتبقية البالغة (34.7%) إلى عوامل أخرى. أما معامل الانحدار (β) فقد بلغت قيمته (0.813)، وهو معامل معنوي كما تدل عليه قيمة (T) البالغة (25.985) عند مستوى دلالة (٠,٠٠). وتشير هذه النتيجة إلى أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاستباقية يؤدي إلى زيادة بنسبة (٨١,٣%) في المرونة الاستراتيجية، وهو ما يعكس حجم الأثر الفعّال لهذا البعد من أبعاد الحدس الريادي. وعليه، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى، التي نصت على:

"توجد علاقة تأثير معنوية للاستباقية في المرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

ب- أظهرت نتائج التحليل أن بُعد إدراك الفرص يمارس تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية على المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية المبحوثة، إذ بلغت قيمة (F) نحو (١٠١٢,٨٨٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، مما يدل بوضوح على وجود تأثير معنوي بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.723)، ما يشير إلى أن إدراك الفرص يُفسر ما نسبته (72.3%) من التباين في مستوى المرونة الاستراتيجية، بينما تُعزى النسبة المتبقية البالغة (27.7%) إلى متغيرات أخرى. أما معامل الانحدار (β) فقد بلغت قيمته (0.807)، وهو دال إحصائياً كما تؤكد قيمة (T) التي بلغت (31.826) عند مستوى دلالة (٠,٠٠). وتشير هذه النتيجة إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى إدراك الفرص تؤدي إلى ارتفاع بنسبة (٨٠,٧%) في المرونة الاستراتيجية، ما يعكس الدور الحيوي الذي يلعبه هذا البعد من أبعاد الحدس الريادي في تعزيز مرونة الجامعات. وعليه، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية، والتي نصت على "توجد علاقة تأثير معنوية لإدراك الفرص في المرونة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات:

١. مثل الحدس الريادي عاملاً حاسماً في رفع مستوى المرونة الاستراتيجية لدى الجامعات المبحوثة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الأبعاد الريادية "الاستباقية" و"إدراك الفرص" تسهم بشكل مباشر في تمكين الجامعات من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
٢. قوة العلاقة بين الحدس الريادي والمرونة الاستراتيجية تؤكد أن تبني ممارسات ريادية ليس خياراً تكميلياً، بل هو ضرورة تنظيمية تفرضها البيئة التنافسية لقطاع التعليم العالي في العراق.
٣. تفاوت مستويات الحدس الريادي في الجامعات المبحوثة يشير إلى وجود فجوة في الثقافة التنظيمية الريادية، ما يبرز الحاجة لتطوير المهارات والقدرات الفردية والمؤسسية في هذا المجال.
٤. أن الاستثمار في تنمية الحدس الريادي يساهم في تحقيق مرونة استراتيجية شاملة تشمل الجوانب الأكاديمية والإدارية والتقنية، مما يعزز القدرة التنافسية للجامعات الأهلية في بيئة غير مستقرة.

المقترحات:

١. تبني برامج تدريبية وتطويرية للقيادات الجامعية في مجال الحدس الريادي والمرونة الاستراتيجية، بما يساهم في تعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات استباقية تتسم بالمرونة والابتكار.
٢. إدراج مفهوم الحدس الريادي في السياسات الجامعية والخطط الاستراتيجية بوصفها ركائز تنظيمية، وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي لتعزيز الاستدامة والتكيف.
٣. تحفيز بيئة داخلية محفزة على الريادة من خلال خلق ثقافة تشجع على المبادرة، واستشراف الفرص، وتقدير الأفكار الجديدة، بما يعزز من مستوى إدراك الفرص داخل الجامعة.
٤. توسيع نطاق الشراكات بين الجامعات الأهلية والقطاع الخاص والمؤسسات الريادية لتبادل المعرفة الريادية وتعزيز قدرة الجامعات على مواكبة متطلبات السوق وتحقيق التكامل الاستراتيجي.

References

- 1- Adeleke, A. A., Ajike, E. O., & Nwankwere, I. A. (2023). The Effect of Strategic Flexibility on Innovation Performance of Quoted Pharmaceutical Companies in Nigeria. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(5), 2364-2375
- 2- Al-Dhobee, Y. A., Goail, M., & Al-Dhobee, S. (2025). Impact of Entrepreneurial Orientation Dimensions- Innovation, proactiveness and Risk-taking on Social Performance of Small and Medium Enterprises: Does Charismatic Leadership Moderate These Relationships?. *International Review of Management and Marketing*, 15(2), 171-179.
- 3- AlHalaseh, R. H., & Ayoub, Z. (2021). Strategic flexibility mediating the impact of entrepreneurial orientation on organizational excellence. *International Review of Management and Marketing*, 11(6), 21.
- 4- Atalla, A. D. G., Mostafa, W. H., Felemban, E. M., Alharazi, R. M., Felemban, O., & Mohamed, S. M. S. (2025). Examining the impact of leadership practices on nurses' career competencies: the role of strategic flexibility as a mediator. *BMC nursing*, 24(1), 477.
- 5- Baldacchino, L., Ucbasaran, D., Cabantous, L., & Lockett, A. (2015). Entrepreneurship research on intuition: A critical analysis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 212-231.
- 6- Basma, L. W. H. L., AA, K. A. L. T., & Uni, N. T. (2019). Strategic Wake and its Role in Enhancing Career maturity: An Analytical Study Of A Sample Of Managers In Mobile Telecommunications Company/Zain Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*, 9(2).
- 7- Dane, E., & Pratt, M. G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: A review of recent trends. *International review of industrial and organizational psychology*, 1-40.
- 8- Evanthi, A., & Azhar, R. M. (2023). Uncovering The Relationships Between Strategic Capability, Strategic Flexibility, And Performance. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(1), 30-38
- 9- Faisal, M. Z., & Hamed, S. A. (2022) SUBJECT REVIEW: STRATEGIC FLEXIBILITY AND BUSINESS MODELS INNOVATION. Vol. 6, Issue II, Apr-Jun <http://bharatpublication.com/journal-detail.php?jID=35/IJLML>
- 10-Hadiyanto, H. S. (2023). Strategic flexibility and consistency at manager level: The compatibility between strategic enforcement and personality traits. *Asian Academy of Management Journal*, 28(2), 119-146.
- 11-Haraisa, Y. E. A. (2018). Strategic flexibility and its impact on enhancing organizational effectiveness: An applied study on Jordanian hotels. *International Business Research*, 11(10), 165-173.
- 12-Jumaah, M. H., Tayih, A. P. M. I., & Einaeed, A. P. A. R. (2022). Role of Entrepreneurship Organizations in Enhancing Strategic Performance: Applied Study In Diyala Public Company of Electrical Industrial. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*, (administrative Side).
- 13-La Pira, F. (2011). Entrepreneurial intuition, an empirical approach. *Journal of Management and Marketing Research*, 6, 1.
- 14-Malewska, K. (2015). Intuition in decision making-theoretical and empirical aspects. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 3(3).
- 15-Malewska, K. (2017, September). Intuition and Entrepreneurship: Together or Separately in Management Practice?. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 400-409). Academic Conferences International Limited.
- 16-Mhaibes, H. A., Al-Lami, H. G., & Al-Mousawi, R. U. A. (2020). The impact of knowledge management on the strategic flexibility: A literature review. *Ishtar Journal of Economics and Business Studies (IJEBS) Vol, 1*.
- 17-Muchiri, I. G., & Kinyua, G. M. Does Strategic Flexibility affect Market Penetration? Insights from Critical Analysis of Literature. Vol. 13 No. 3. ISSN: 2411-5681
- 18-Pike-Bowles, A. P., Townes, J., & Chinyamurindi, W. (2024). The role of strategic flexibility and dynamic capabilities on family business performance. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 16(1), 767.
- 19-Shaheed, J. M., Al-Hakeem, L. M. H., Mahmood, Z. M., & Mahmood, A. M. (2023). The Role of the Strategic Flexibility in Achieving the Strategic Alignment. *Migration Letters*, 20(S4), 601-614.
- 20-Walsh, C., Knott, P., & Collins, J. (2022). Playing chess or painting pictures? Unpacking entrepreneurial intuition. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 115-127.
- 21-Winnie Wang'ombe, 2024. Role of Intuition in Philosophical Inquiry: *International Journal of Philosophy* ISSN: 2958-244X (Online) Vol. 3, Issue No. 1, pp 41 – 52
- 22-Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 406-417.
- 23-Yousuf, A., Kozlovskiy, S., Mahfod, L., Rauf, A., & Felföldi, J. (2022). How does strategic flexibility make a difference for companies? An example of the Hungarian food industry. t, Volume 20, Issue 3.
- 24-Zhu, F., Adomako, S., Donbesuur, F., Ahsan, M., Shinnar, R., & Sadeghi, A. (2024). Entrepreneurial passion, alertness and opportunity recognition: Affective-cognitive interactions in dynamic environments. *International Small Business Journal*, 02662426241298176.