



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Role of Strategic Intelligence in Achieving Strategic
Entrepreneurship: A Survey Study of the Opinions of a Sample of
Faculty Members at Private Universities in Duhok Governorate**

Diyar Noori Issa*^A, Mohammed Abdulqader M.^B

^A Administrative Technical College/Duhok Polytechnic University

^B Administration and Economic College/ University of AL-Hamdaniya

Keywords:

Strategic intelligence, dimensions of strategic intelligence, strategic Entrepreneurship, dimensions of strategic Entrepreneurship, Private Universities.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	23 Jul. 2025
Received in revised form	14 Aug. 2025
Accepted	17 Aug. 2025
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Diyar Noori Issa

Administrative Technical College/
Duhok Polytechnic University



Abstract: This study aims to identify the role of strategic intelligence represented by its dimensions (foresight, vision, exploration, participation, motivation) in achieving strategic Entrepreneurship through its dimensions (entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, entrepreneurial thinking, strategically managed resources). In order to achieve higher levels of strategic Entrepreneurship, it has become necessary to employ strategic intelligence, which is considered one of the vital tools in supporting the decision-making process, analyzing the internal and external environment, and understanding future trends, as strategic intelligence enables leaders to collect and analyze information proactively, and devise innovative solutions that contribute to strengthening the competitive position of the organization. To address the research problem and achieve the objectives it seeks, the descriptive and analytical approach was adopted in the applied aspect of the research. The questionnaire was adopted as the primary tool for collecting study data, which was distributed to a number of faculty members at private universities in Duhok Governorate. (169) questionnaires were distributed, and (134) questionnaires were retrieved, of which (126) were valid. Data analysis was conducted using the SPSS program. v.27) and the program (SMART PLS v 4.1.1) to implement statistical tests, and the study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant influence relationship between the dimensions of strategic intelligence and the strategic Entrepreneurship, which was relied upon to present appropriate proposals with it.

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الاهلية في محافظة دهوك

محمد عبد القادر محمد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الحمدانية

ديار نوري عيسى
الكلية التقنية الإدارية
جامعة دهوك التقنية

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي المتمثلة بأبعادها (الاستشراف، الرؤية، الاستكشاف، المشاركة، التحفيز) في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال أبعادها المتمثلة (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً)، ومن أجل تحقيق مستويات عليا من الريادة الاستراتيجية، أصبح من الضروري توظيف الذكاء الاستراتيجي، الذي يُعد من الأدوات الحيوية في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وفهم التوجهات المستقبلية، إذ يمكن الذكاء الاستراتيجي القادة من جمع المعلومات وتحليلها بشكل استباقي، واستنباط حلول مبتكرة تساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، ولمعالجة مشكلة البحث وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي للبحث إذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، والتي تم توزيعها على عدد من التدريسيين في الجامعات الأهلية في محافظة دهوك، والبالغ عددهم (126)، وجرى عمليات تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS v.27) وبرنامج (SMART PLS v 4.1.1) لتنفيذ الاختبارات الاحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية، والتي تم الاستناد عليها لتقديم المقترحات المناسبة لها.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، أبعاد الذكاء الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، أبعاد الريادة الاستراتيجية، الجامعات الأهلية في محافظة دهوك.

المقدمة

تعد الجامعات بوصفها مجتمعات مصغرة ومحركاً أساسياً للمساهمة في تطور وازدهار مجتمعاتها في كافة المجالات، وذلك من خلال تفعيل وظائفها الأساسية، كما تقع على الجامعات مسؤولية كبيرة تتمثل بحماية موارد المجتمعات والحفاظ على بيئتها الطبيعية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عندما تكون الجامعة ريادية في مبادراتها وخدماتها المقدمة للمجتمع الذي تعمل فيه على المدى البعيد، وذلك من خلال تبني مفهوم الريادة الاستراتيجية في عملياتها، ومن ثم تحقيق التوازن بين قيامها بوظائفها الأساسية، وبين الحفاظ على البيئة والمجتمع، من خلال طرح مبادرات من شأنها التحول نحو استخدام الطاقة النظيفة والحفاظ على الموارد، وتوفير فرص العمل للخريجين وغير الخريجين. ومن أجل تحقيق ذلك كله، لابد للقيادات الأكاديمية في الجامعات من تبني نمط جديد من أنماط الذكاء وهو الذكاء الاستراتيجي، إذ يمكن الذكاء الاستراتيجي القادة من جمع المعلومات وتحليلها بشكل استباقي، واستنباط حلول مبتكرة تساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة. وقد تم تقسيم البحث على أربعة مباحث، تناول الأول منهجية الدراسة، في حين الثاني تطرق إلى الجانب النظري، أما المبحث الثالث فقد اختص بالجانب العملي، وخصص المبحث الأخير لعرض الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

وتتضمن المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة المحاور الآتية:

أولاً. مشكلة الدراسة: يعد قطاع التعليم من القطاعات الحيوية التي تسعى لتقديم العلم والمعرفة لشرائح مميزة في المجتمع ويواجه تحديات متنوعة لاسيما أنها تعيش في ظروف بيئية سريعة التغيير، وللد من ذلك ظهرت اساليب عديد منها أسلوب الذكاء الاستراتيجي في العمليات الإدارية والتعليمية، لذلك أجرى الباحثان زيارات استطلاعية أولية للجامعات الأهلية في محافظة دهوك، والتأكد من وجود ضعف فيما يتعلق بمبادرات الريادة الاستراتيجية فيها، لذلك وقع اختيار الباحثان على تلك الجامعات واختيار عينة من التدريسيين فيها، ومن خلالها تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: هل للذكاء الاستراتيجي دور في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة؟ ومن هذا السؤال ينبثق عدد من الأسئلة الفرعية هي:

1. ما هو واقع المتغيرات المدروسة (الذكاء الاستراتيجي، والريادة الاستراتيجية) في المنظمات المبحوثة؟

2. ماهي ابعاد الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية وسبل تعزيزها في المنظمات المبحوثة؟

3. ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: وتتجلى أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

1. تتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوعات معاصرة في حقل الإدارة الاستراتيجية، وبخاصة ما يتعلق بمفهوم الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، والتي تمثل إسهاماً معرفياً في إطار الإدارة الاستراتيجية.

2. حرص الباحثان على استعراض ومناقشة أبرز الدراسات والبحوث ذات الصلة، بالاستناد إلى مصادر علمية موثوقة، مما يعزز من القيمة النظرية للدراسة ضمن المنهج الوصفي التحليلي.

3. التعرف على المفاهيم النظرية المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، واستعراض أبرز الأدبيات والنماذج المعاصرة، من أجل تطوير قطاع التعليم، والارتقاء به إلى مستويات متقدمة.

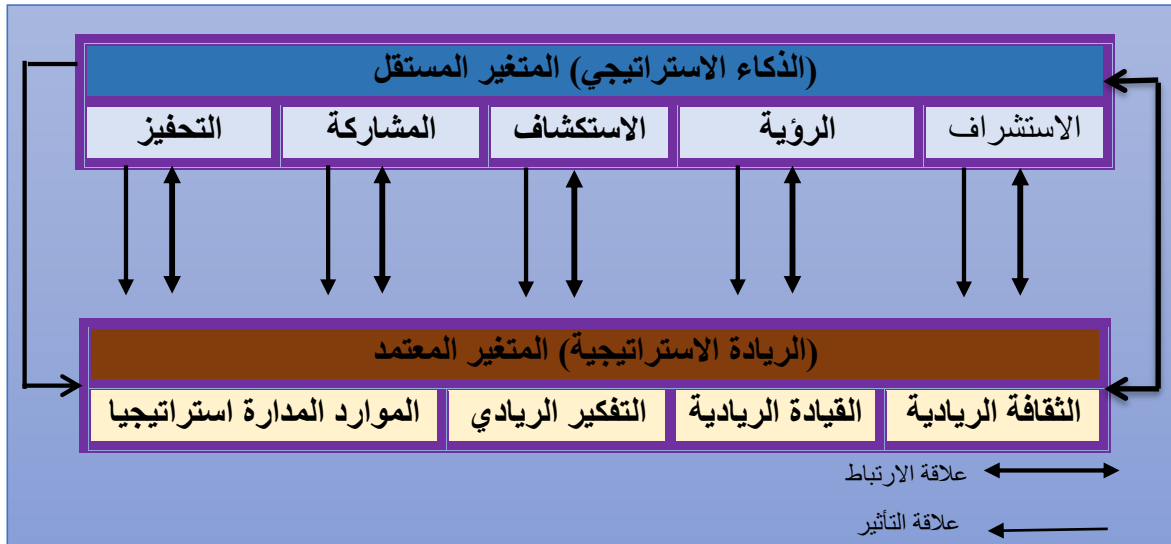
ثالثاً. أهداف الدراسة: يكمن الهدف الرئيس لهذا الدراسة في التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، من خلال التعرف على الآتي :

1. تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، والكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بينهما.

2. تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها دعم السياسات المؤسسية في مجال تحسين الأداء الريادي من خلال تعزيز الريادة الاستراتيجية.

رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة: لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة

في تحديد أثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد، تم تصميم مخطط فرضي للدراسة



شكل (1) مخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى على المستوى الكلي: توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية على المستوى الجزئي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الريادة الاستراتيجية. **الفرضية الرئيسية الثانية على المستوى الكلي:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، ويتفرع منها فرضيات فرعية على المستوى الجزئي تنص على الآتي:

أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستشراق في الريادة الاستراتيجية في الجامعات قيد الدراسة. ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية في الجامعات قيد الدراسة

ج. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الريادة الاستراتيجية في الجامعات قيد الدراسة.

د. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الريادة الاستراتيجية في الجامعات قيد الدراسة.

هـ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستكشاف في الريادة الاستراتيجية في الجامعات قيد الدراسة.

سادساً. وصف مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات: يتمثل مجتمع الدراسة بجميع التدريسيين في الجامعات الأهلية في محافظة دهوك وهي (الجامعة الأمريكية، جامعة جيهان، وجامعة نوروز)، والبالغ عددهم (650) تدريسي، وقد اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في الجانب الميداني، إذ تم توزيع (169) استبانة على عدد من التدريسيين في الجامعات المبحوثة، وأعيد منها (134) استثماراً والصالح للتحليل بلغت (126) استثماراً، أي بنسبة استجابة بلغت (74,55%) من مجموع الاستثمارات الموزعة، ومن بين (126) تدريسياً في العينة، شكلت الجامعة الأمريكية في دهوك نسبة 16.7% (21 فرداً)، وجامعة جيهان في دهوك نسبة 33.3% (42 فرداً)، وجامعة نوروز في دهوك النسبة الأكبر والتي بلغت حوالي 50% (63 فرداً). وتم استخدام مقياس (Likert)

الخماسي (أُتفق بشدة، أُتفق، محايد، لا أُتفق، لا أُتفق بشدة) لقياس الاستجابات، وأعطيت لها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لأغراض التحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة. سابعاً. **منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:** تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على أساليب إحصائية متنوعة لاختبار فرضياتها والتحقق منها، واستُخدم برنامج (SPSS v.27) وبرنامج (SMART PLS v 4.1.1) لتنفيذ الاختبارات وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي (اختبارات الاستبانة، اختبارات الحالة المعلمية، الاختبارات الوصفية، اختبار فرضيات الدراسة).

ثامناً. حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة على كل من مفهوم الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية .
2. الحدود الزمانية: امتدت مدة الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر حزيران 2024 ولغاية شهر تموز 2025.
3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات الأهلية ضمن محافظة دهوك.
4. الحدود البشرية: تمثلت بعدد من التدريسيين في الجامعات المبحوثة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

أولاً. مفهوم الذكاء الاستراتيجي: يعد مفهوم الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم التي تعود جذورها إلى آلاف السنين ولكنه افتقر إلى التوثيق الرسمي حتى القرن العشرين، حيث تتميز خلفيته التاريخية بإرث معرفي غني، رغم أنه لا يزال يتطلب مزيداً من الجهد لتطوير جوانبه الإيجابية والحد من آثاره السلبية (علي وآخرون، 2022: 162)، وقد كان ظهوره الأول في السياقات العسكرية، إذ استخدم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط الحربية وهي استخدامات أثبتت فاعليتها، كما أكد ذلك المفكر العسكري الصيني سون تزو (Sun Tzu)، أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في التاريخ، في كتابه الشهير فن الحرب (The Art of War)، حين قال: إن القائد الحكيم وصاحب الهيمنة العسكرية، الذي يتمكن من تحقيق أهداف تتفوق على ما يحققه القادة العاديون، هو ذلك الذي يمتلك المعرفة الناتجة من الذكاء الاستراتيجي (حمود والنعمة، 2023: 217)، ومع تطور المفهوم، برز أول توظيف مؤسسي حديث للذكاء الاستراتيجي من خلال وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية (CIA) عام 1947، وذلك في سياق اتفاقات الحد من التسلح، فضلاً عن توظيفه في دعم صناع القرار السياسي عبر تزويدهم بالمعلومات الاستراتيجية اللازمة لرسم السياسات واتخاذ القرارات الفاعلة (عبيد، 2021: 25)، ويشير (الناصر، 2018: 122) إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات هي: (ذكاء الأعمال، ذكاء الاصطناعي، ذكاء التنافسي، ذكاء المعرفة) لتحديد أفضل الطرق لموقف المنظمة لغرض التعامل مع التحديات التي تواجهها، وتحديد الفرص المتاحة لتحقيق أقصى حد من الكفاءة والفاعلية.

كما يعد الذكاء الاستراتيجي أداة لتشكيل سياسات المنظمة وأهدافها. فضلاً عن استخدام منظمات الأعمال الذكاء الاستراتيجي في جمع المعلومات وأساليب التحليل لتوفير البدائل الاستراتيجية وتقييم سياسات المنظمة وإجراء تحليل ذكي، ومن ثم تحديد الأساليب المناسبة لضمان تقدم الأعمال.

(360: Mezher & Kamoun, 2024)، والجدول أدناه يوضح آراء عدد من الكتاب والباحثين وأبرز مساهماتهم الفكرية حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي.

جدول (1): يوضح آراء ووجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي

ت	المرجع	التعريف
1.	Abd & Kudair, 2019:2	مجموعة من الإجراءات والأنشطة المستخدمة لتحليل المعلومات وتقييمها من أجل إعداد خطة استراتيجية محكمة.
2.	Alhamadi, 2020: 8	يعتبر أحد أبرز وأحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية لكونه يمثل المعرفة التي تحتاجها إدارة المنظمة لفهم بيئة أعمالها والتغيرات الحالية والمستقبلية وتصميم الاستراتيجيات التي تساعد على خلق قيمة وزيادة أرباح المنظمة.
3.	الربيعي، 2022: 35	وهو عبارة عن صفة مميزة، يمتاز بها القائد تميزه عن غيره من الأفراد، تساعد في التنبؤ للمستقبل وإعداد وصاغة خطط استراتيجية مهيأة لكافة التغيرات التي قد تطرأ على المنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية، وإيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب، مع رسم سياسات وخطط طويلة الأمد تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
4.	Kitagawa & Vidmar, 2022:1	يحدد الاتجاهات الرئيسة ويرسم القدرات الأساسية لاستغلال الفرص وإنشاء رؤية مستقبلية شاملة على المكان وملئمة الفرص التكنولوجية.
5.	حسين وآخرون، 2024: 821	جميع القدرات التي يمتلكها القادة التي يمكنهم عن طريقها من بناء مستقبل ملائم للمنظمة والاستغلال الأمثل بكفاءة وفعالية لجميع الإمكانيات والموارد واغتنام الفرص وتجنب التهديدات قدر المستطاع وتحويلها الى فرص.
6.	عثمان، 2025: 3	بان الذكاء الاستراتيجي من الركائز الأساسية لتيسير العمل بأي منظمة بما يقدمه من تحليل شامل لبيئتها المحيطة مما يمكنها من اتخاذ القرارات الصائبة والمدرسة بناء على معلومات دقيقة، حيث يحتاجه القادة للتكيف مع التغيرات المستمرة وأدراك التهديدات، والاستعداد الدائم لتعديل الاستراتيجيات وإنشاء الأفكار الجديدة.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الوارد فيه.

يرى الباحثان مما تقدم بان مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات القيادية التي يمتلكها القادة لتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة، واتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال التنبؤ بالمستقبل، تحديد الاستراتيجيات المناسبة، التكيف مع التغيرات مما يساهم في تصميم استراتيجيات فعالة تضمن استدامة ونمو المنظمة واستقرارها في مواجهة التحديات.

ثانياً. أهمية الذكاء الاستراتيجي: تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي وفقاً لآراء العديد من الباحثين، من خلال أدواره المتعددة التي تمتد إلى كافة المجالات والعمليات الإدارية، إذ أشار (عثمان، 2017: 168) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعد الحجر الأساس الذي يساعد القائد في دعم القرارات الحاسمة واتخاذها، التي من شأنها أن تحدد مستقبل المنظمة، من خلال ترسيخ السمات القيادية للمنظمة، بوصفها سلاحاً تنافسياً لتأهب المنظمات وعامل للتطوير والابتكار والمنافسة، فيما حدد (Barnea, 2020:4) أن الذكاء الاستراتيجي يساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات المناسبة وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة، ومن خلاله يتمكن القادة من تشكيل رؤية واضحة لمستقبل المنظمة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، مما يعزز من القدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات المعقدة، ويسهم في تميز المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة، ويمكن تلخيص أهمية الذكاء الاستراتيجي في النقاط الآتية (مطر، 2018: 18)، (الزهراني والعيسى، 2021: 4-5)

1. إعداد القيادات ومساعدتهم في القيام بالمهام القيادية في المنظمات والمؤسسات من خلال التمتع بأساليب مختلفة من الذكاء، والعمل على توظيفها بغرض التكيف مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية للعمل على إدارة المخاطر التي تعترض سير عمل المؤسسات والمنظمات.
 2. العمل على تعزيز قدرات المؤسسات والمنظمات فيما يخص الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة بغرض تعزيز الوضع الراهن للمؤسسة.
 3. العمل على التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها.
 4. العمل على تحليل الأهداف المستقبلية الخاصة بالمنافسين، والتعرف على استراتيجياتهم الآتية والمستقبلية. إلى جانب العمل على تحقيق وضع تنافسي متميز للمنظمات والمؤسسات.
 5. العمل على فهم التهديدات الناشئة والقدرة على الاستشراف: بغرض السماح بتطوير الاستراتيجيات.
- ثالثاً. مبادئ الذكاء الاستراتيجي:** يشير (سالم، 2024: 225) إلى أن هناك أربعة مبادئ أساسية للذكاء الاستراتيجي هي:

1. **مبدأ المشاركة:** يُسهم الذكاء الاستراتيجي في الحوار بين صانعي القرار المعنيين بين مختلف الأقسام، لغرض وضع سياسات وخطط المنظمة بطريقة تعمل على التوافق بين القيم والمصالح التي تخدم المنظمة.
2. **مبدأ الموضوعية:** يدعم الذكاء الاستراتيجي التكوين الموضوعي للتصورات المقنعة من خلال توفير المؤشرات والتحليلات وآليات معالجة البيانات المناسبة.
3. **مبدأ التوسط والتنظيم:** يسهل الذكاء الاستراتيجي التفاهم المتبادل حول تصورات المشاركين المختلفين وخلفياتهم، مما يساعد في حل النزاعات والمناقشات التي تحدث في المنظمة.
4. **مبدأ دعم القرار:** تساعد عملية الذكاء الاستراتيجي على زيادة اتخاذ القرارات والمساهمة في عملية التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

رابعاً. أبعاد الذكاء الاستراتيجي

1. **الاستشراف (البصيرة) Foresight:** عرف العالم ما كوبي (Maccoby) الاستشراف على أنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر اجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، فهو امكانية اتخاذ القرارات الحالية التي من شأنها أن توصل إلى المستقبل المرغوب (عباسي واخرون، 2018: 14)، ويعرف بأنه التحديد والمراقبة والتفسير للعوامل التي تحت على التغيير وتحدد المنظمة على ضوءها الآثار المترتبة عليها ومدى الاستجابة التنظيمية المناسبة لها (Gordon, 2020: 1) كما يعتمد الاستشراف على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بكل أبعادها، فهو تحليل متعدد المستويات ويتضمن عمليات منتظمة، وفقاً لذلك تتلخص عملية الاستشراف بثلاث مراحل هي، الانذار المبكر الاستراتيجي، ايجاد سيناريوهات متكاملة، تطوير العملية الاستراتيجية. (شلاكة، 2021: 267)،
2. **الرؤية Vision:** تعد الرؤية بمثابة الوصف لتصور مستقبلي يكون أفضل حالا من الوضع الحالي، والذي تتطلع الوصول إليه المنظمة وترغب في تحقيقه، فالرؤية تنبئ بالصورة المستقبلية المراد تحقيقها، والتي تكون ذات ارتباط بسياق معين، أو ما يراد الوصول إليها بحالة مثلى (مطر، 2018: 14)، فيقصد بالرؤية بأنها نقطة البداية لبناء الهيكل الهرمي لأهداف المنظمة، كما إنه تمثل اتجاه يقاد من قبل العاطفة وقد تتجح الرؤية وقد لا تتجح وهذا يعتمد على استراتيجية المنظمة، (Dess et al, 2019: 24)، في حين عرفه آخرون على أنها المستقبل الطموح والجداب الذي تبتغيه المنظمات وفي ذلك اشارة الى انها صورة مشتركة للمستقبل الذي يسعى الافراد خلقه في جميع المستويات الادارية، فضلا عن كونها متسع للأمال والطموح التي تريد المنظمة بلوغها في المستقبل مع الأخذ في الاعتبار مشاركتها مع جميع الأفراد العاملين لتكوين منطلقا للتحفيز ومن ثم بلوغ الهدف المنشود، (Isobe et al, 2020: 3).
3. **الاستكشاف Exploration:** يعرف الاستكشاف على أنها إجراءات تجديد تضيف أنشطة جديدة إلى الأنشطة الحالية للمنظمة وتساعد المنظمات على استكشاف اساليب جديدة (Schmitt, et al, 2018: 8)، كما يعرف الاستكشاف على أنه الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف الابتكار واكتشاف فرص جديدة، على النقيض من الاستغلال، الذي يركز على تحسين وتعزيز القدرات القائمة، هي طريقة تعتمد على التعلم العميق لتحليل سلوك استكشاف الأشياء لدى القوارض أثناء اختبارات التعرف، وهي تحقق دقة عالية في تحديد الاستكشاف، وتتفوق على الطرق التقليدية من خلال توفير تصنيفات دقيقة ومحددة من قبل المستخدم لتفاعلات مع المعلومات، مما يعزز كفاءة تحليل البيانات (Victor et al, 2022: 5)، إذ يجسد الاستكشاف أنشطة متعددة (كالبحث والمخاطرة والمرونة والمناورة والتجريب والإبداع) ويتضمن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب جديدة للأعمال والتكنولوجية والعمليات التي تساعد على تقديم منتجات وخدمات جديدة (حسين وعلوان، 2023: 386)
4. **التحفيز (الدافعية) Motivation:** التحفيز يعني قدرة المديرين على قيادة وتحفيز الأفراد على خلال الأفكار والتصورات التي وضعوها، وتوجيههم نحو هدف محدد لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Al-Fawner & Alkhatib, 2020: 131)، كما تعرف على أنه قدرة الفرد الذي يتمتع بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز الأفراد بالمنظمة ورفع روح الحماس لديهم لاعتناق وتبني الإيمان بهدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية من منطلق الرؤية المستقبلية والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، إن القدرة على تحفيز الأفراد يعني الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل متقن (الدسوقي، 2022: 188)،

ويعد هذا البعد مدى قدرة المنظمة على تحفيز عاملها ودفعهم نحو تحقيق أهدافها المرسومة واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعدها في التفوق على المنافسين لها، كون إن الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي تمتاز بالندرة (قاسم وآخرون، 2023: 249).

5. **الشراكة partnership:** يقصد بالشراكة إجراء شراكات واتفاق استراتيجي بين المنظمات، من أجل الحصول على دعم من خلال هذه التحالفات الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف المشتركة، (مطر، 2018: 16)، كما إنها تمثل قدرة المنظمات على إقامة تحالفات مع منظمات أخرى، وقادة يتمتعون بذكاء الاستراتيجي للتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة، فالشراكة الاستراتيجية هي اتفاقية تتطلب مجموعتين أو أكثر من المنظمات لمشاركة مواردها لتطوير مشروع مشترك لاستثمار الوظائف، وإن الدافع لإنشاء الاتفاقات والشراكات هي دخول إلى الأسواق، والتحفيز لتعزيز مهارات الأفراد (Abed Hussain & Abbas, 2019: 550-551)، ووصفها ما كوبي (Maccoby) أن القادة الازكياء استراتيجيا غالبا ما يبحثون عن الشركاء الذين يضيفون قيمة للمنظمة ورويتها 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 اضافية تساعدهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى النجاح" (يوسف، 2020: 207)، كما تعرف بانها قدرة المنظمة على التكامل وتكوين الشراكة التي تزيد من مستوى قدراتها التنافسية من خلال تبادل الخبرات والمهارات (عثمان، 2025: 4).

المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية

أولاً. **مفهوم الريادية الاستراتيجية:** نشأ مفهوم الريادة الاستراتيجية مطلع القرن الحادي والعشرين، وجذب انتباه العديد من علماء ريادة الأعمال والاستراتيجية نظراً لهدفهم المتمثل في دمج الإدارة الاستراتيجية وأبحاث ريادة الأعمال وأهميتها العملية (Zhao, 2020: 6)، إذ تم طرحه لأول مرة في عام 2001 من قبل (Hitt) وآخرون في طبعة خاصة من مجلة (الإدارة الاستراتيجية) المخصصة لأبحاث الإدارة الاستراتيجية في ورقة بحثية، وفي عام 2003 قدم (Ireland) وآخرون نموذجاً متكاملًا ومتربطًا للريادة الاستراتيجية حددوا فيه أربعة أبعاد ومتطلبات ومعالم الريادة الاستراتيجية وهي: القيادة الريادية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً لتطبيق الابتكار لتحقيق الابتكار (محمد، 2021: 171)، كما تعد الريادة الاستراتيجية من أهم الموضوعات حالياً على مستوى التعليم، لتحقيق النهوض وتعزيز المكانة التنافسية محلياً ودولياً، والعمل على إقامة الشراكات الاستراتيجية التي تضيف ميزة تنافسية للمنظمة وتجاوز التحديات وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها وتحسين أداء الموارد البشرية فيها (ابو برهم، 2022: 8)، وفي ظل المتغيرات المتسارعة الذي يشهدها العالم اليوم في جميع المجالات ومن ضمنها مجال الأعمال أصبحت هناك الحاجة الملحة للتحويل من الريادة التقليدية إلى الريادة الاستراتيجية، لمواجهة هذه التغيرات مما يجعل من المنظمات أكثر قدرة وكفاءة على المنافسة. (علي، 2023: 417)، وزاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم الريادة الاستراتيجية بالجامعات ويرجع هذا الاهتمام إلى التقدم التكنولوجي والبيئة التنافسية للجامعات، كما يعد سبباً في نمو الجامعات وتوسعها، فضلاً عن الجامعات التي تتبنى الريادة الاستراتيجية تكون حريصة على اختيار القيادات ذات خصائص الريادية الداعمة والمشجعة للأفكار المبدعة، ويعد مصدراً هاماً من مصادر بقاء المنظمة وتحقيق النمو والمستوى العالمي في عالم تنافسي سريع التغيير، ويعد مدخل من مداخل تحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة والثورة الرقمية والإدارة الإلكترونية والأزمات المالية مما يفرض على المنظمات مجموعة من التحديات التي تدفعها

إلى تبني استراتيجيات تهدف إلى الابتكار والابداع (العرياني، 2024: 386-387)، ويمكن بيان اسهامات وتصورات الباحثين والكتاب حول مفهوم الريادة الاستراتيجية كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (2): مفهوم الريادة الاستراتيجية وفقاً لآراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	المرجع	التعريف
1	Kuratko & Morris, 2018: 45	مجموعة من الابتكارات الريادية التي تتبناها المنظمة في سلوكياتها وأنشطتها، والبحث عن الفرص بشكل مستمر لتحقيق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع، وذلك بهدف تحقيق الميزة التنافسية،
2	Covin & Miles, 2019: 49	بانها العملية التي تهتم بتبني ونشر التجديد من جميع المستويات الادارية في المنظمة حيث تتم كل اعمال المنظمة بفكر وفلسفة ريادية.
3	Al-Ayoubi et al, 2020: 6	بانها اكتشاف الفرص والاستثمار وفقاً للموارد المتاحة للمنظمة في العملية الابداعية للوصول الى أفضل النتائج، والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم العمل على الاستجابة لها.
4	المريخي، 2022: 142	هي عبارة عن سلسلة من الإجراءات الريادية التي من خلالها تستطيع المنظمات تحديد رؤيتها المستقبلية والسعي نحو استغلال الفرص الريادية، التي لم يتم اكتشافها من قبل او لم يتم استغلالها من قبل بواسطة المنافسين له.
5	عبد العزيز، 2023: 774	بانها العمليات التي تتسم بالمخاطرة ومبادرة الجامعات التي تؤهلها للسبق والتفوق وتجعلها أكثر استجابة للبيئة المتغيرة المتمثلة في التكنولوجيا والتقنيات الذكية، وتبني أفكار المستخدمة من خلال الابتكار والابداع، واتخاذ التدابير الازم للعمل في بيئة يمكن التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والمحتملة.
6	العرياني، 2024: 386	بانها الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة لدى المؤسسة الجامعية، والقيام بمجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تتبناها لتحقيق أهدافها، وتحسين أدائها عن طريق احداث تغييرات تتلاءم مع بيئتها المتغيرة، والبحث المستمر عن الفرص والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها التقدم والتفرد والسبق عن الجامعات الأخرى.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الوارد فيه.

مما سبق، يرى الباحثان بأن مفهوم الريادة الاستراتيجية هي عبارة عن تبني أسلوب استراتيجي لاكتشاف واستغلال الفرص المبتكرة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تجمع بين التفكير الريادي والممارسات الاستراتيجية لتطوير حلول جديدة، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة أو المؤسسة من خلال الابتكار والمخاطرة المدروسة.

ثانياً. أهمية الريادة الاستراتيجية: إن أهمية الريادة الاستراتيجية تكمن في تجديد أساليب العمل في المنظمة، والحفاظ على الكوادر البشرية العاملة الكفوة، وتنمية مهارات الكوادر البشرية المتبقية لزيادة الأداء، كما تظهر أهمية الريادة الاستراتيجية من خلال الحد من درجة المخاطر المختلفة نتيجة استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة، مما يؤدي إلى زيادة الربحية نتيجة التحرر من القيود المعيارية الخاصة بالعمل الوظيفي التقليدي والانتقال نحو العمل الريادي الاستراتيجي (Alayoubi, et al, 2020: 17).

ويرى (ابو برهم، 2022: 8-9) إن أهمية الريادة الاستراتيجية تظهر في بعدين هما:

- **البعد الاول الداخلي:** يتمثل في تحقيق النمو والتوازن والاستقرار والتركيز على رفع مؤشرات الأداء وفي الوقت نفسه العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ورفع ادائهم.
- **البعد الثاني الخارجي:** فيهتم بتحقيق رضا متلقي الخدمة والمجتمع المدني والمنظمات (البيئة الخارجية بشكل عام) ويتم ذلك من خلال التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية سواء كانت (السياسية، الاقتصادية، التقنية، الاجتماعية).

وقد أوضح (الرياني، 2024: 390) أهمية الريادة الاستراتيجية للجامعات في النقاط الآتية:

1. الريادة الاستراتيجية أداة للتنمية الاقتصادية على مستوى الدولة وأداة للتطوير على مستوى المؤسسة الجامعية وتحقيق الثروة على مستوى الأفراد.
 2. تساهم الريادة الاستراتيجية في ايجاد المزايا التنافسية للجامعات واستدامتها من خلال البحث عن فرص تنافسية تسمح لها بالبقاء ضمن سياق بيئي سريع التغيير.
 3. تعمل الريادة الاستراتيجية على تحقيق المرونة والتجديد داخل المؤسسة الجامعية.
 4. تحقيق أعلى قيمة محتملة من الموارد والامكانات المادية والبشرية بزيادة الكفاءة والجودة النوعية بالاعتماد على الابتكار.
 5. تحسين الوضع المالي والرمزي للمؤسسة الجامعية واحداث التغيير الذي يفضله القيمة.
- ثالثاً. مستويات الريادة الاستراتيجية:** إن الريادة الاستراتيجية تنقسم على مستويات عدة مختلفة قد تمت بشكل تدريجي وفقاً للتصنيف الآتي:

1. **الريادة على مستوى الفردي:** وهي عبارة عن الريادة التي يقوم بها فرد أو شخص واحد كالموظف أو المدير ممن يمتلك الصفات والقدرات الريادية المتمثلة في حب الاستطلاع والقدرة على تحمل المخاطر والثقة بالنفس والمرونة في التفكير.
2. **الريادة على مستوى التنظيمي (الجماعي):** وهي عبارة عن الريادة التي يقوم بها تنظيم معين أو جماع من الافراد العاملين في المنظمة مثل (قسم أو وحدة) أو مجموعة تعمل معا وتتفاعل وتتشارك وتلتزم في السعي نحو تحقيق التفوق في الانجاز.
3. **الريادة على مستوى المؤسسي (المنظمة):** وهي عبارة عن الريادة التي يقوم منظمة أو مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، يمكن تحقيق الريادة المؤسسية من خلال اهتمام الادارة العليا بأصحاب الفكر الريادي واشراكهم في حلقات العمل والندوات والمؤتمرات أو ممارسة أي نشاط أداري أخرى داخل بيئة المنظمة. (خاطر، 2021: 198-199)

4. **الريادة على مستوى المنظمات (بين المنظمات):** وقد اكتسبت الريادة بين المنظمات من خلال الشبكات والتحالفات اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نظرا لأهمية النظر إلى ما وراء حدود المنظمة للتأكد على الفوائد المحتملة للمنظمات التي تعمل معا من منظور استراتيجي وهو مصدر الأفكار والقيم والمعلومات الجديد. (عبد العال، 2020: 252-253).

رابعا. أبعاد الريادة الاستراتيجية:

1. **الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture:** تعرف الثقافة الريادية على أنها عبارة عن القيم الاجتماعية المشتركة، التي تصيغ هيكل إجراءات المنظمة لأعضائها من أجل وضع المعايير السلوكية، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من انماط وطرق تفكير وعادات وقيم واتجاهات ومهارات استراتيجية قبل انضمامهم للمنظمة (Amer & Sukkar, 2020: 38)، كما أشار (Hitt: 2001) وآخرون أن وجود الثقافة الريادية في المنظمة يعد شيئا أساسيا ضمن إطار المنافسة الذي تساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية (المعموري، 2021: 243)، والثقافة الريادية تمثل مجموعة من السمات الفكرية والعاطفية التي تميز مجتمع أو مجموعة اجتماعية معينة، كما تتجسد بمجموعة من المهارات والخصائص التي تدفع الأشخاص لبدء الأعمال، كما تهدف إلى تعزيز القدرات الابتكارية للعاملين في المنظمة (Azzaoi, 2021: 25).

2. **القيادة الريادية Leadership Entrepreneurial:** تعني القيادة الريادية على أنها قابلية الريادي على التوقع والرؤية والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجيا والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي تولد المستقبل، وتعتمد على الجذب واستقطاب وتنسيق الموارد وتوجيهها للاستخدام الأمثل نحو تحقيق الأهداف (Shabat & Al-Masry, 2020: 35)، ويرى (Alsharif, et al, 2021: 5) إلى أن القيادة الريادية ترتبط بمجموعة من الخصائص التي يجب أن يجسدها القادة أو المديرين وهي (الشغف، والعبقرية، والثقة بالنفس، والجرأة، والمثابرة، والنزاهة، والانصاف)، كما تعرف بانها القدرة على التنبؤ بحل المشكلات، ووجود نمط قيادي متبع لجعل الافراد يثقون بشكل شخصي بمهارات القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر، وهي القيادة التي تؤمن بأهمية خفض الروتين والسماح للموظفين بتطبيق إبداعاتهم لخلق منتج أو خدمات جديد ومبتكرة (ابو برهم، 2022: 10).

3. **التفكير الريادي (العقلية الريادية) Entrepreneurial Thinking:** يعد التفكير الريادي مكون هام للريادة الاستراتيجية لها ظاهرة فردية وجماعية من حيث الأهمية للرياديين والمديرين والأفراد في المنظمات للتفكير والتصرف بطريقة ريادية، فالعقلية الريادية هي الطريقة للتفكير في الأعمال التي تركز وتستلهم من الفوائد من عدم اليقين، فالمنظمات القادرة على التعامل بنجاح مع عدم اليقين تميل إلى التفوق على المنظمات التي لا يستطيعون القيام بذلك (محمد، 2021: 180)، كما تعرف بأنها منظور معرفي يمكن الفرد من خلق قيمة من خلال التعرف على الفرص والعمل على أساسها واتخاذ القرارات المناسبة بمعلومات المتاحة، والبقاء قابلين للتكيف والمرونة في ظل ظروف غالبا ما تكون معقدة وغير موكد (Daspit, 2021: 6).

4. **إدارة الموارد استراتيجيا Strategic Management Resources:** تعد الموارد المدارة استراتيجيا بمختلف أنواعها (الملموسة وغير الملموسة) قاعدة رصينة تستند عليها المنظمات مهما اختلف نوعها وحجمها ومن ثم لا تستطيع تحقيق أهدافها دون هذه الموارد، وتمثل عملية ربط الموارد المالية والبشرية والاجتماعية بشكل فعال مع جهود الإدارة العليا من أجل إيجاد نوع من التوازن فيما

بينهما، ومن ثم تودي إلى تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (احمد وسلطان، 2021: 122-123)، وبين (ابو برهم، 2022: 10-11) أن هناك ثلاثة موارد يجب إدارتها استراتيجياً وهي: رأس المال ويشمل كل المصادر النقدية المختلفة والتي بإمكان المنظمة استخدامها لتطوير استراتيجياتها وتنفيذها، ورأس المال البشري ويتمثل في الإمكانيات الفردية وخبرات والمعرفة والمهارات، ورأس المال الاجتماعي وهو مجموعة من العلاقات بين الأفراد رأس المال (الاجتماعي الداخلي) وبين الأفراد والمنظمات رأس المال (الاجتماعي الخارجي) والتي تسهل عملية القيام بالأنشطة، وإن إدارة الموارد بشكل استراتيجي هدفها العمل على بلوغ غاية المنظمة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد

المبحث الثالث: الجانب العملي

المحور الأول: وصف متغيرات الدراسة الرئيسية: يقدم هذا الجزء تحليلاً وصفاً شاملاً لمتغيرات البحث الرئيسية، مع التركيز على المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والاستكشاف، والتحفيز (الدافعية)، والشاركة)، ومن ثم المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) وأبعاده (الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والتفكير الريادي، والموارد المُدارة استراتيجياً).

أولاً. وصف لآراء عينة الدراسة لمتغير (الذكاء الاستراتيجي): تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3) والتي تتعلق بوصف الذكاء الاستراتيجي على المستوى الكلي، إن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الذكاء الاستراتيجي بلغت (4.02) وانحراف المعياري قدره (0.87)، مما يدل على اتساق معقول لآراء أفراد العينة لأهمية هذا المتغير. ويظهر تحليل معامل الاختلاف (21.59%) نطاقاً مناسباً من وجهات النظر، لا سيما في بعض المجالات التي كانت أكثر تبايناً. وتكشف الأهمية النسبية للمتغير (80.4%) أن أفراد العينة يُولون قيمة عالية للذكاء الاستراتيجي، مما يدل على فهم عميق لأهميتها في البيئة الأكاديمية للجامعات الأهلية في محافظة دهوك. تؤكد هذه النتائج على أن الجامعات المبحوثة تولي اهتماماً كبيراً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

جدول (3): وصف لآراء أفراد العينة تجاه متغير (الذكاء الاستراتيجي)

الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوزن	التقييم
الاستشراف	FO1	4.33	.655	%15.12	%6.86	1	مرتفع جداً
	FO2	4.22	.692	%16.40	%4.84	3	مرتفع جداً
	FO3	4.17	.807	%19.35	%4.83	4	مرتفع
	FO4	4.13	.783	%18.96	%6.82	5	مرتفع
	FO5	4.25	.817	%19.22	%85	2	مرتفع جداً
	المعدل	4.21	.750	17.81	84.2%	3	مرتفع جداً
الرؤية المستقبلية	FV1	4.17	.713	%17.09	83.4%	1	مرتفع جداً
	FV2	4.17	.654	%15.64	83.4%	1	مرتفع جداً
	FV3	4.02	.784	%19.50	80.4%	3	مرتفع
	FV4	3.78	.875	%23.15	75.6%	4	مرتفع
	FV5	4.06	.746	%18.37	81.2%	2	مرتفع
	المعدل	4.03	.754	18.71	80.6%	3	مرتفع

الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوزن	التقييم
الاستكشاف	DI1	4.13	.858	20.78%	82.6%	1	مرتفع
	DI2	4.08	.796	19.51%	81.6%	3	مرتفع
	DI3	4.09	.749	18.31%	81.8%	2	مرتفع
	DI4	4.13	.769	18.62%	82.6%	2	مرتفع
	D5	3.89	.940	24.16%	77.8%	4	مرتفع
	المعدل	4.06	.822	20.24%	81.2%	3	مرتفع
التحفيز	MO1	4.14	.846	20.43%	82.8%	1	مرتفع
	MO2	4.02	.916	22.7%	80.4%	2	مرتفع
	MO3	3.79	1.155	30.47%	75.8%	4	مرتفع
	MO4	3.82	1.098	28.74%	76.4%	3	مرتفع
	MO5	3.76	1.127	29.96%	75.2%	5	مرتفع
	المعدل	3.90	1.028	26.36%	78%	3	مرتفع
الشراكة	PA1	4.14	.846	20.43%	82.8%	1	مرتفع
	PA2	4.02	.916	22.79%	80.4%	2	مرتفع
	PA3	3.79	1.155	30.47%	75.8%	4	مرتفع
	PA4	3.82	1.098	28.74%	76.4%	3	مرتفع
	PA5	3.76	1.127	29.96%	75.2%	5	مرتفع
	المعدل	3.90	.986	25.28%	78.0%	3	مرتفع
المؤشر الكلي للذكاء الاستراتيجي		4.02	.868	21.59	80.4%	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS v.27.

على المستوى الجزئي تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3) والتي تتعلق بوصف أبعاد الذكاء الاستراتيجي. أن بُعد الاستشراف تصدر القائمة بمتوسط حسابي عالٍ قدره (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.751) وتجانس ملحوظ في الآراء (معامل الاختلاف) إذ بلغ (17.81%)، يليه بُعد الاستكشاف والرؤية المستقبلية بمتوسطين حسابيين (4.06 و 4.03) على التوالي ودرجة مرتفعة من الأهمية النسبية. أما بُعد التحفيز والشراكة فقد احتلا المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قيمته (3.90) لكل منهما، وانحراف معياري (1.028) و (0.986) و (معامل الاختلاف) بلغت قيمته (26.36% و 25.28%) على التوالي. مما يعكس ضعفاً نسبياً في فعالية آليات الشراكة الاستراتيجية مقارنة بباقي أبعاد الذكاء الاستراتيجي. رغم تصنيفه ضمن المستوى "المرتفع بأهمية نسبية (78%)، الامر الذي يكشف عن تفاوت لافت في تجارب الهيئة التدريسية مع مبادرات الشراكة، ووجود تحديات واضحة في تعزيز التعاون المؤسسي مع القطاعات الخارجية، وهنا تبرز الحاجة الملحة لتعزيز هذا البعد لتحقيق تكامل أكثر فعالية في الممارسات الاستراتيجية.

ثانياً. وصف لآراء عينة الدراسة لمتغير (الريادة الاستراتيجية): على المستوى الكلي لمتغير الريادة الاستراتيجية تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (4) أن قيمة المتوسط الحسابي للريادة الاستراتيجية بلغت (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.87)، مما يعني أن هناك عينة متجانسة نسبياً من ردود أعضاء العينة بشأن أبعاد الريادة الاستراتيجية ومستوياتها في الجامعات المبحوثة. ويوضح تحليل معامل الاختلاف (21.96%) أن التباين مقبول، ولم يكن هناك سوى فرق بسيط بين وجهات نظر أعضاء العينة. إذ تؤكد الأهمية النسبية للمتغير (79.6%) أن العينة مجتمعة نظرت إلى مستوى الريادة الاستراتيجية على أنه مرتفع. هذا يعني أن الجامعات الأهلية في محافظة دهوك تدرك أهمية تبني أبعاد الريادة الاستراتيجية. مما يعني أن الجامعات في وضع جيد إلى حد معقول فيما يتعلق بتنفيذ الريادة الاستراتيجية، مع الأخذ بنظر الاعتبار تحسين بعض الجوانب.

جدول (4): وصف لآراء أفراد العينة تجاه متغير (الريادة الاستراتيجية)

الأبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوزن	التقييم
الثقافة الريادية	EC1	4.10	0.889	21.68%	82%	1	مرتفعة
	EC2	3.90	0.847	21.72%	78%	4	مرتفعة
	EC3	3.98	0.903	22.68%	79.6%	3	مرتفعة
	EC4	3.87	0.876	22.63%	77.4%	5	مرتفعة
	EC5	4.00	0.912	22.80%	80%	2	مرتفعة
	المعدل	3.96	.885	22.35%	79.2%	3	مرتفعة
القيادة الريادية	EL1	4.08	0.755	18.50%	81.6%	1	مرتفعة
	EL2	3.97	0.848	21.36%	79.4%	3	مرتفعة
	EL3	3.83	0.939	24.52%	76.6%	5	مرتفعة
	EL4	3.95	0.979	24.78%	79%	4	مرتفعة
	EL5	4.01	0.881	21.97%	80.2%	2	مرتفعة
	المعدل	3.96	.880	22.22%	79.2%	4	مرتفعة
التفكير الريادية	ET1	4.07	0.771	18.94%	81.4%	1	مرتفعة
	ET2	4.04	0.871	21.56%	80.8%	4	مرتفعة
	ET3	4.02	0.862	21.45%	80.4%	3	مرتفعة
	ET4	4.00	0.858	21.45%	80%	5	مرتفعة
	ET5	4.06	0.797	19.63%	81.2%	2	مرتفعة
	المعدل	4.03	.831	20.63%	80.6%	3	مرتفعة
الموارد المدار استراتيجياً	SMR1	4.13	0.820	19.85%	82.6%	1	مرتفعة
	SMR2	3.85	1.036	26.90%	77%	5	مرتفعة
	SMR3	3.88	0.935	24.10%	77.6%	4	مرتفعة
	SMR4	3.92	0.806	20.56%	78.4%	3	مرتفعة
	SMR5	3.99	0.899	22.53%	79.8%	2	مرتفعة
	المعدل	3.95	.899	22.75%	79%	2	مرتفعة
المؤشر الكلي للريادة الاستراتيجية		3.98	.874	21.96%	79.6%	-	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا على مخرجات SPSS

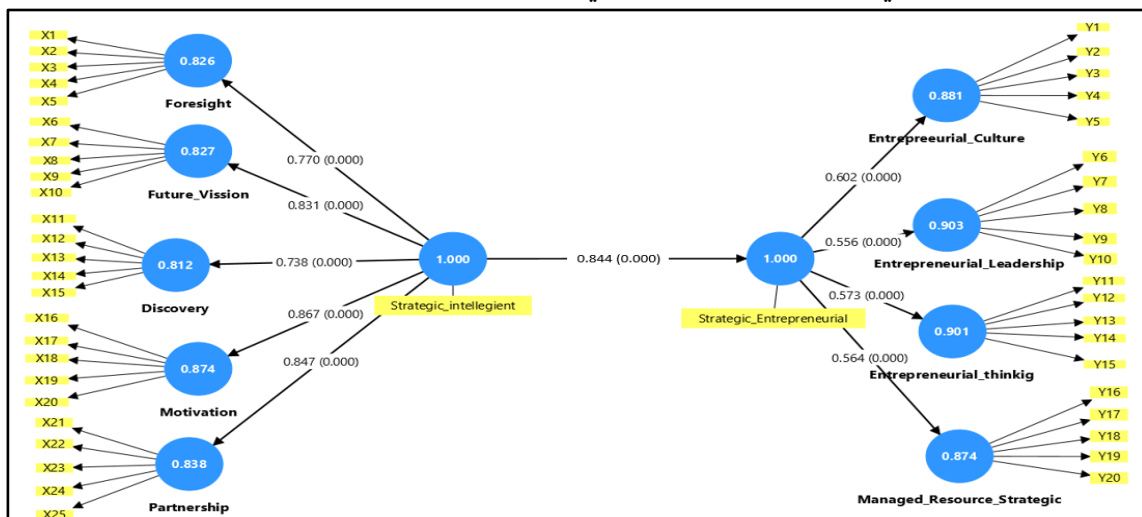
وعلى الصعيد الجزئي تظهر نتائج التحليل الوصفي الموضحة في الجدول رقم (4) تبايناً في مستويات أداء أبعاد الريادة الاستراتيجية مما يدل على وجود اختلاف نسبي في درجة تبني كل بعد، إذ برز بعد التفكير الريادي كأعلى الأبعاد بمتوسط (4.03) وقيمة الانحراف المعياري البالغة (0.831)، مما يعكس تجانساً ملحوظاً في تقييمات المبحوثين وبمعامل اختلاف (20.63%) وأهمية نسبية عالية (80.6%)، مؤكداً تميز البيئة الأكاديمية في الجوانب الإبداعية والاستباقية. وجاء كل من بُعد الثقافة الريادية والقيادة الريادية بمتوسط متقارب (3.96 لكل منهما)، لكن مع تباين أكبر في تقييمات القيادة (معامل اختلاف 22.22% مقابل 22.35% للثقافة)، مما يكشف عن بعض التحديات في توحيد الرؤى حول الممارسات القيادية رغم وجود أساس متين للقيم الريادية. أما بعد إدارة الموارد الاستراتيجية فقد سجل أدنى متوسط (3.95) مع أعلى تباين (22.75%)، إذ تعكس الأهمية النسبية (79%) وجود قصور نسبي في الكفاءة التشغيلية والتمويلية، مما يبرز الحاجة لتعزيز التكامل بين الرؤية الاستراتيجية والإدارة المثلى للموارد لتحقيق ريادة مستدامة.

المحور الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً. اختبار فرضية الارتباط على المستويين الكلي والجزئي: يتناول هذا القسم من الدراسة اختبار الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وأبعاده، والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) على المستويين الكلي والجزئي، كما هو موضح أدناه:

أ. الارتباط الرئيسي: تنص فرضية الرئيسة الأولى من الدراسة (توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة).

أظهرت نتائج الدراسة، الموضحة في الشكل رقم (2)، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.844^{**}) عند مستوى دلالة (0.01). وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباط واضحة بين تعزيز الريادة الاستراتيجية وتبني أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة في محافظة دهوك. وقد تم تأكيد الفرضية الرئيسة الأولى، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.



شكل (2): نتائج فرضية الارتباط الرئيسي

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا على مخرجات برنامج التحليل SMART PLS

ب. بالارتباط الفرعي: تنص فرضية الارتباط الفرعية على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومتغير الريادة الاستراتيجية بين الجامعات المبحوثة." أظهرت المعطيات الواردة في الجدول رقم (5) لتحليل فرضية الارتباط على المستوى الجزئي، عن تباین في قوة الارتباطات بين بُعدي الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية. وقد أظهر بُعد الرؤية المستقبلية أعلى معامل ارتباط مع الريادة الاستراتيجية (1.000^{**})، مما يشير إلى أن قدرة الجامعة على استشراف الاتجاهات المستقبلية وتفسير التأثيرات البيئية تُشكّل أساساً للابتكار واتخاذ القرارات الريادية. كما أظهرت النتائج أن بعد التحفيز ترتبط معنوياً وبشكل كبير قدره (0.710^{**})، مما يؤكد على أهمية الحوافز الداخلية في تشجيع العمل الريادي. كان لبعد الاستشراف ارتباط معنوية علاقة قيمة ارتباط (0.657^{**})، مما يؤكد على ضرورة التنبؤ بالمستقبل عند تطوير المشاريع الريادية للجامعات. في الوقت نفسه، بينما أقل علاقة الارتباط كان لبعد الشراكة بمعامل الارتباط بلغت (0.595^{**}) والاستكشاف (0.553^{**}) ارتباطات كبيرة نسبياً، مما يشير إلى أن التعاون الخارجي والبحث عن الفرص عنصران مهمان في ريادة الأعمال. جميع المعاملات ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على موثوقية هذه النتائج. كما وتشير النتائج المجمعة إلى أن الريادة الاستراتيجية الفعالة تتطلب نهجاً شاملاً يحسن جميع جوانب الذكاء الاستراتيجي، مع التركيز بشكل خاص على تعزيز آليات الاستشراف والتحليل الاستراتيجي كمدخلات حاسمة لاتخاذ قرارات ريادية فعالة. وقد أكدت النتائج صحة الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية والتي تنص على: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة عينة الدراسة".

جدول (5): معامل الارتباط للفرضية الكلية والفرعية

العلاقة	Original Sample	الانحراف المعياري	قيمة (T) الاحصائية	قيمة (P)	الدلالة المعنوية	نتيجة الفرضية
الاستشراف < الريادة الاستراتيجية	0.657^{**}	0.231	11.761	0.000	معنوي	تحققت
الرؤية المستقبلية < الريادة الاستراتيجية	1.000^{**}	0.412	18.241	0.000	معنوي	تحققت
الاستكشاف < الريادة الاستراتيجية	0.553^{**}	0.576	9.122	0.000	معنوي	تحققت
التحفيز < الريادة الاستراتيجية	0.710^{**}	0.507	10.231	0.000	معنوي	تحققت
الشراكة < الريادة الاستراتيجية	0.595^{**}	0.661	8.123	0.000	معنوي	تحققت
المؤشر الكلي لمتغير الذكاء الاستراتيجي	0.844	0.645	11.231	0.000	معنوي	تحققت

المصدر: من أعداد الباحثان استناداً على مخرجات SMART PLS.

ثانياً. اختبار فرضية التأثير: يختبر هذا الجزء اختبار الفرضية المتعلقة بتأثير المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) من خلال أبعاده المختلفة في المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) على المستويين الكلي والجزئي.

أ. فرضية التأثير الرئيسية: وفقاً للفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة".

تُظهر نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (6) والشكل (3) أن الذكاء الاستراتيجي يُمارس تأثيراً ذا دلالة إحصائية عالية على الريادة الاستراتيجية، إذ تتجاوز قيمة (F) المحسوبة (306.437) القيمة الحرجة (F) البالغة (6.850) عند درجة حرية (1، 125) ومستوى دلالة (0.01). بلغ معامل التحديد (R^2) 0.712، مما يشير إلى أن 71.2% من التباين في الريادة الاستراتيجية يُمكن تفسيره من خلال الذكاء الاستراتيجي. كما أظهرت معادلة الانحدار أنه بالنظر إلى الانحدار (B1) البالغ (0.901)، فإن كل وحدة زيادة في الذكاء الاستراتيجي تؤدي إلى ارتفاع قدره (90.1%) في الريادة الاستراتيجية وبهذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الثانية من الدراسة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية على مستوى الجامعات المبحوثة".

جدول (6): نتائج علاقة التأثير الكلية

الريادة الاستراتيجية						الانموذج الأساسي
الدلالة المعنوية	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	(R2)	(R)	B	
					.387	الثابت B0
0.000	6.850	306.437	0.712	0.844	0.901	الذكاء الاستراتيجي B1
N=126		Sig>0.01		قيمة (F) الجدولية بدرجات حرية (125، 1)		

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



شكل (3): معامل الانحدار على المستوى الكلي

المصدر: من اعداد الباحثان بناءً على مخرجات برنامج التحليل SMART PLS.

ب. **فرضية التأثير على المستوى الجزئي:** تنص الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية على (يوجد تأثير معنوي ودال إحصائياً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة).

وفقاً لنتائج تحليل الانحدار الجزئي الموضح في الجدول رقم (7)، أن لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي ودال إحصائياً في الريادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.01). ومع انخفاض الانحرافات المعيارية (من 0.089 إلى 0.445) وارتفاع قيم (T)، جميعها أعلى من (7.394)، سجلت معاملات التأثير (B) قيماً تتراوح بين (0.464) للدافعية و(0.764) للرؤية المستقبلية، مما يدل على موثوقية هذه النتائج. كان التأثير الأكبر هو الرؤية المستقبلية ($B=0.764$ ، $T=10.123$)، يليها الاستشراف ($B=0.646$ ، $T=9.706$)، ثم التحفيز ($B=0.464$ ، $T=11.241$)، الذي جاء في المرتبة الأخيرة. مع تفاوت درجات التأثير لصالح الأبعاد الاستباقية (التخطيط) على الأبعاد التشغيلية (التنشيطية)، تثبت هذه النتائج صحة الفرضية الفرعية من الرئيسة الثانية، وهو يوضح كيف يمكن تحسين الريادة الاستراتيجية بشكل كبير من خلال تعزيز أي بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة بـ(الاستشراف، والرؤية، ولاستكشاف، والتحفيز، والشراكة). ولضمان قيادة مؤسسية فعالة وطويلة الأمد، مع التركيز على بناء رؤى استراتيجية طويلة الأمد ومهارات استشرافية.

جدول (7): نتائج التحليل لمعامل الانحدار على المستوى الجزئي

العلاقات	معامل التأثير (B)	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	الدلالة المعنوية	نتيجة الفرضية
الاستشراف < الريادة الاستراتيجية	.646	0.231	9.706	0.000	معنوي	تحققت
الرؤية المستقبلية < الريادة الاستراتيجية	0.764	0.445	10.123	0.000	معنوي	تحققت
الاستكشاف < الريادة الاستراتيجية	.527	0.098	7.394	0.000	معنوي	تحققت
التحفيز < الريادة الاستراتيجية	.464	0.089	11.241	0.000	معنوي	تحققت
الشراكة < الريادة الاستراتيجية	.575	0.278	8.234	0.000	معنوي	تحققت

المصدر: من اعداد الباحثان بناءً على مخرجات برنامج التحليل SMART PLS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات المدروسة. وهذا يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز مهارات الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة وتحقيق أهدافها التنموية.

2. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الأبعاد المختلفة للذكاء الاستراتيجي بما في ذلك الاستشراف والرؤية المستقبلية والريادة الاستراتيجية، مما يعكس أهمية دمج هذه الأبعاد بشكل متكامل لتطوير استراتيجيات جامعية مبتكرة.
 3. أظهرت نتائج التحليل أن الريادة الاستراتيجية تتأثر بشكل مباشر ومعنوي بالذكاء الإستراتيجي، مما يؤكد أن امتلاك الجامعات لقدرات ذكية واستراتيجية متطورة يعزز من قدرتها على المنافسة والابتكار في بيئة التعليم العالي.
 4. كان لكل من الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة، والاستكشاف تأثير معنوي قوي ذو دلالة إحصائية على الريادة الاستراتيجية، مما يبرز أهمية هذه الأبعاد كعوامل تمكينية تدعم التطور الريادي للجامعات.
 5. تؤكد النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يمثل منظومة متكاملة تتفاعل فيها أبعاد مختلفة بشكل يساهم في تعزيز الريادة الاستراتيجية، وأن التعامل مع هذه الأبعاد بشكل منفصل قد يحد من فعالية مبادرات الريادة الاستراتيجية للجامعات.
 6. أظهرت النتائج أن الشراكات الفعالة وأنظمة التحفيز تلعب دوراً رئيساً في دعم الجامعات لتطوير ممارساتها الريادية، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنشاء بيئة عمل تعزز التعاون والابتكار ومشاركة الموارد والخبرات.
 7. أشارت نتائج التحليل إلى أن تبني ثقافة الاستكشاف والبحث المستمر عن الفرص والابتكارات داخل الجامعات يمثل عامل تمكيني مهم في مساعدة الجامعات للتكيف مع المستجدات السريعة التي تحدث في بيئة التعليم العالي وتحقيق ريادتها بفعالية.
- ثانياً. المقترحات:**
1. تقترح الدراسة إنشاء برامج تدريبية من شأنها التركيز على تحسين قدرات الذكاء الاستراتيجي لقادة الجامعات، مع التركيز بشكل خاص على تنمية قدرات الاستشراف والتخطيط المستقبلي، للمساعدة في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
 2. يجب على الجامعات تبني رؤية استراتيجية شاملة تتوافق مع طموحاتها وأهدافها الاستراتيجية، بالشكل الذي يوجه جهودها نحو نهج هادف لتحقيق أنظمة تحفيزية مبنية على الأداء الريادي، بحيث ترتبط المكافآت والتقدير بشكل مباشر بمساهمة الأفراد في تعزيز استراتيجيات الريادة والابتكار، مما يشجع على المشاركة الفاعلة والإبداع.
 3. من المهم تعزيز الشراكات مع الجهات الأكاديمية، الصناعية، والمجتمعية على المستويين المحلي والدولي، إذ تتيح هذه الشراكات تبادل الخبرات والموارد، وتفتح فرصاً للتعاون البحثي والابتكاري تدعم مسارات الريادة في الجامعات.
 4. ضرورة توفير مناخ تنظيمي يشجع على ثقافة الاكتشاف والابتكار، من خلال دعم البحوث التجريبية والمبادرات الريادية، وتشجيع الطلبة والتدريسيين على طرح أفكار جديدة والعمل على تنفيذها داخل مؤسساتهم التعليمية.
 5. تقترح الدراسة تبني آلية تقييم دورية تُقيّم مدى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتحديد مدى تأثير هذا التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يُسهّل التحسين والتطوير المستمر.

6. ينبغي دعم تطوير قنوات اتصال فعالة داخل الجامعات بين الإدارات والأقسام المختلفة، لتعزيز العمل الجماعي وتوحيد الرؤية الاستراتيجية بما يضمن تكامل الجهود وتحقيق أهداف الريادة الاستراتيجية بشكل منسق.

7. من المهم تبني سياسات مرنة تشجع الابتكار وتوفر بيئة عمل تدعم التجربة والتطوير، بحيث تسمح للقيادات والعاملين بتجربة أفكار جديدة وتنفيذ مبادرات ريادية دون قيود تعيق الإبداع وتحقيق النتائج.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

1. ابو برهم، محمد ابراهيم احمد، (2022)، المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (7).
2. احمد، مصطفى قاسم، سلطان، ريم يوسف، (2021)، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية" دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين"، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة افلو، الجزائر، المجلد (3)، العدد (1).
3. حسين، اسراء يحيى، سلمان، سيف علي، نجم، غيث خلف، محمد، فائزة عبد الكريم، (2024)، أثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في التفوق التنظيمي لشركات التأمين (بحث تطبيقي)، المؤتمر العالمي الدولي الثالث والوطني الخامس، المجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 19، العدد الخاص..
4. حسين، رافع عبد الواحد، علوان، فراس حسين، (2023)، تأثير الجاهزية التنظيمية في تعزيز التجديد الاستراتيجي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد، (19)، العدد، (64)، ج (1).
5. حسين، عادل عباس عبد حسين، (2015)، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال الارتجال التنظيمي "دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الاوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
6. الحكيم، ليلي محسن، الطرقي، علاء حسين فاضل، الشمري، احمد عبد الله امانة، السلامي، حسام حسين شياع، (2023)، الدور الوسيط للسلوك الابداعي في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق الازدهار التنظيمي "بحث استطلاعي تحليلي في مستشفى الامام علي (ع) العام-بغداد"، مجلة وراث العلمية، جامعة وراث الانبياء، المجلد (13)، العدد (1).
7. حمود، عبد الهادي احمد، النعمة، عادل ذاکر، (2023)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في انواع الابداع التقني "دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية/بغداد"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد (19)، العدد (62).
8. خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز، (2021)، الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية، المجلد، (18)، العدد، (103).
9. الدسوقي، حنان زكريا السيد، (2022)، الذكاء الاستراتيجي كألية للمشاركة في صنع القرار التخطيطي بوحدات الادارة المحلية، مجلة مستقبل للعلوم الاجتماعية، المجلد (10)، العدد، (20).

10. الربيعي، احمد خضير عباس، (2022)، إثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي "بحث تحليلي الآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد في محافظة كربلاء، العراق.
11. الزهراني، الشيماء خالد، العيسى، غزيل سعد، (2021)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار لدى القيادات الادارية والاكاديمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (20).
12. سالم، مؤمن مازن، (2024)، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سبل نجاح الابتكار التنظيمي "دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن/ الشركة العامة الانظمة الالكترونية"، مجلة كوت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة واسط، المجلد (16)، العدد (50).
13. شلاكة، طارق كاظم، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي " بحث تحليلي في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد (17)، العدد (55).
14. عباسي، وآخرون (2018)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار " دراسة حالة الوكالات السياحية والإسفار بولايات الوادي، بسكرة ورفلة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
15. عبد العزيز، جيهان عبد العزيز رجب، (2023)، دور الريادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، المجلد (20)، العدد (117).
16. عبدالعال، نجلاء عبد التوب عيسى، (2020)، رؤية مقترحة لتدعيم علاقة راس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات، دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف، مجلة العلوم التربوية، المجلد (4)، العدد (3).
17. عبيد، عقيل حسن، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة المنظمة من خلال ادارة علاقات الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة العراقية، العراق.
18. عثمان، مزمل علي محمد، (2017)، اختيار إثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات التنظيمية" دراسة حالة مؤسسة الشرقية للصحافة والنشر – الدمام المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد (1)، العدد (1).
19. عثمان، نجم احمد، (2025)، دور الذكاء الاستراتيجي في استيفاء ابعاد نموذج الجامعة الريادية وفقا للإطار الارشادي للمفوضة الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي "دراسة ميدانية على جامعة الملك خالد"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (45)، عدد (3)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
20. العرياني، موسى بن مساعد محمد. (2024). واقع تطبيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات السعودية من وجهة نظر العاملين بها. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، المجلد (36)، العدد (1).
21. علي، نعمان داود محمد، (2023)، اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاستراتيجية " دراسة حالة المصرف العراقي للتجارة TBI/ فرع اربيل"، مجلة الدراسات المستدامة، السنة الخامسة، المجلد (5)، العدد (4).

22. علي، هدى مثنى، اسماعيل، سيف محمد، عمر، ايمان موفق، (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي قي تعزيز الفاعلية التنظيمية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفين مستشفيات مدينة تكريت"، مجلة اقتصاديات الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة فلوجة، مجلد (3)، العدد (4).
23. قاسم، سامر احمد، عيسى، جميل صالح، متوج، علي ادم، (2023)، قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة الجامعة "دراسة ميدانية على طلبة السنة الرابعة في كلية الاقتصاد في جامعة تشرين"، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (45)، العدد، (4).
24. محمد، ثابت حمدي ثابت محمد، (2021)، الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري للوحدات ذات الطابع الخاصة لجامعة اسبوط "دراسة ميدانية"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسبوط، مجلد (37)، العدد (10)، ص 157-206.
25. المريخي، غنام بن هزاع. (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، العدد، (2).
26. مطر، محمد عبد الهادي، (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي في سمعة المنظمات التعليمية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
27. المعموري، قاسم حاجم صاحب، (2021)، تأثير الريادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية المستدامة للشركات الصناعية "دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية/ معمل سمنت الكوفة، المؤتمر العلمي الدولي الاول، اكااديمية الورااث العلمية، بالتعاون مع كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وراث الانبياء، المجلد، (3)، العدد (خاص).
28. الناصر، عامر عبد الرزاق عبد المحسن، (2018)، نظم ذكاءات الاعمال لوحدات عدادات الاعمال كمعمارية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 122.
29. اليساري، صلاح مهدي عباس، (2017)، الذكاء الاستراتيجي ونزاهة القادة ودورهما في تحقيق الاداء المتميز "دراسة تحليلية لأراء عينة من مسؤولي العتبة الحسينية المقدسة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
30. يوسف، سناء خضر، (2020)، دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة الحمدانية، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد، (16)، العدد، (50).

ثانيا. المصادر الأجنبية:

1. Abd, Khalidya Mostof Atta & Abbas, Sami Ahmed & Khudair, Arden Hatim, (2019), Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect of Strategic Intelligence Academy of Strategic Management Journal, Vol. 18, Issue,
2. Abed Hussain, A. A., & Abbas, A. A. (2019). Transactional and Empowering Leadership as Two Modified Variables for the Relationship Between Strategic Intelligence and the strategic Map. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, Vol. 15, No. 48, Part.2, 2019, Pp. 544-587.

3. Al-Ayoubi, M., Al Shokri, M. and & Abu-Naser, S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College- Deir al Balah, International Journal of Business and Management Invention, 9 (3), 1-17.
4. Al-Fawaer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). Investigating The Moderating Role of Teamwork Culture on Strategic Intelligence and Operational Performance. Economics and Management Volume: XVII, Issue: 2, Year: 2020, Pp. 124-145.
5. Alhamadi, M. S. (2020). Impact of Strategic Intelligence on The Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar. Global Journal of Management and Business Research.
6. Alsharif, H. Z. H., Shu, T., Obrenovac, B., Godinic, D., Alhujaili, A., & Abdullaev, A. M. (2021). Impact of entrepreneurial leadership and bricolage on job security and sustainable economic performance: an empirical study of Croatian companies during COVID-19 pandemic, Sustainability, Licensee MDPI, Basel, Switzerland, Vol: 13. No: 21.
7. Amer, Yasser Muhammad. Sukkar, Naji Rajab, (2020), Strategic leadership of graduate studies departments in Palestinian universities, & their relationship to the quality of educational outcomes (Doctoral dissertation, AL Aqsa University), MA Thesis, Al-Aqsa University, Gaza.
8. Barnea, A. (2020): Strategic Intelligence: A Concentrated and Diffused Intelligence Model. Intelligence and National Security, 35(5), 701-716.
9. Covin, G.& Miles, P. (2019), Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage, Entrepreneurship Theory & Practice, 23 (3), 47-64.
10. Daspit, J. J., Fox, C. J., & Findley, S. K. (2021). Entrepreneurial mindset: An integrated Definition, a review of current insights, and directions for future research. Journal of Small Business Management, Vol: 1. No: 33.
11. Dess, Gregory G., McNamara, Gerry, Eisner, Alan B., Lee, Seung-Hyun (Sean), (2019): Strategic Management Text & Cases, Ninth Edition, McGraw-Hill Education.
12. Gancarczyk. J. (2020). Strategic entrepreneurship in the development of active leisure industry organizations. Polish Journal of Sport and Tourism. Vol: 27. No: 2.
13. Gordon, A. V., Ramic, M., Rohrbeck, R., & Spaniol, M. J. (2020). 50 Years of Corporate and Organizational Foresight: Looking Back and Going Forward. Technological Forecasting and Social Change, 154, 119966.
14. Ireland D. R & Webb W. J (2007) " Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams of Innovation" Science Direct, Business Horizons 50, PP: 49 – 59
15. Isobe, T., Kunie, K., Takemura, Y., Takehara, K., Ichikawa, N., & Ikeda, M. (2020). Frontline Nurse Managers' Visions for Their Units: A Qualitative Study. Journal of Nursing Management, Vol.28, No. (5), PP. 1053–1061
16. Kitagawa & Vidmer (2022), Strategic Intelligence for The Future of Places: Enabling Inclusive Economic Growth Through the Opportunity Areas Analysis Tool Research Output Contribution to Journal, Business School Entrepreneurship and Innovation School Of

17. Kuratko & Morris Michael, (2018), Corporate Entrepreneurship a Critical Challenge for Educators and Researchers, *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, Vol. 1, No.1, 2018, P.45.
18. Majeed Meteab Mezher, Souad Kamoun-Chouk. The Role of Strategic Intelligence Using Information Technology in Enhancing Competitive Advantage a Field Study of a Number of Industrial Organizations in Iraq. *Int J Res Finance Manage* 2024;7(1):359-367. DOI: 10.33545/26175754. 2024.V7. I1d.317
19. Shabat, Jalal Ismail. Al-Masry, Nidal Hamdan. (2020), The Role of the Strategic Leadership Dimensions in Enhancing Organizational Memory (a field study on Ooredoo Palestine for Cellular Communications), *Journal of the Islamic University for Economic Studies & Management Sciences*, Vol 28, No 2.
20. Victor, Ibañez., Lauren, Ec, Bohlen., Francesca, Manuell., Isabelle, M., Mansuy., Fritjof, Helmchen., Anna-Sophia, Wahl. (2022). 5. EXPLORE: A Novel Deep Learning-Based Analysis Method for Exploration Behaviour in Object Recognition Tests. *Dental Science Reports*, Doi: 10.1038/S41598-023-31094-W
21. Zhao, E. Y., Ishihara, M., & Jennings, P. D. (2020). Strategic entrepreneurship's dynamic tensions: Converging (diverging) effects of experience and networks on market entry timing and entrant performance. *Journal of Business Venturing*. Vol: 35. No: 2