



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء □ كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا □ برنامج الماجستير  
قسم ادارة الاعمال

**تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط  
للريادة الاستراتيجية  
دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في  
الكليات الأهلية الجامعة في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة**

**رسالة مقدمة**

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل  
شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

**تقدمت بها**

**رنا زاهر سلمان الجنابي**

**بإشراف**

**الأستاذ المساعد الدكتور**

**صالح مهدي الحسناوي**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وما أتيتم من العلم الا قليلا

صلى الله عليه وسلم

الاسراء: الآية 85

## الأقرباء

إله من أرسله عز وجل رحمة للعالمين أبي القاسم محمد صلى الله عليه وآله وسلم

إله مصباح الهدى وسفينة النجاة أبا عبد الله الحسين (عليه السلام)

إله موطني العزيز عراق الديار عراق الحضارة وبلد الأنبياء

إله روح والدي، رحم الله سياب شعره ورائحته وكلماته حبا ووفاء

إله من أنارت بصيرتي إجلالاً وإكباراً أُمِّي أَطَّالَ اللهُ بِعَمْرِهَا

إله من صبر علي مصاحب الطريق وساندني رفيق وربي زوجي الغالي

إله فلذات كبدي ونور عيني وأولادي عمرة فولادي

إله سندي وحضري ومرتكزي إسموتي وأخسواني الأعمزاء

إله القناديل التي أنارت وربي بالعلم والمعرفة أساندني

أهدي جهدي المتواضع هذا

الباحث

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله على ما أنعم، وله الشكر على ما ألهم، والثناء بما قدّم، من عموم نعم ابتداها، وسبوغ آلاء أسداها، وتام من أولها، جمّ عن الإحصاء عددها، ونأى عن الجزاء أمدّها، وتفاوت عن الإدراك أمدّها، والسلام على خاتم النبيين وسيد المرسلين محمد صلى الله عليه وآله وصحبه وسلّم وعلى الأئمة المعصومين عليهم السلام.

أما بعد فأني أتقدم بخالص شكري وامتناني إلى استاذي ومشرّي في الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور صالح مهدي الحسناوي لما أبداه من إرشادات وتوجيهات قيمة كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا الجهد المتواضع بهذه الكيفية فجزاه الله عني خير الجزاء.

ومن واجب العرفان يسعدني أن أتقدم بالشكر والامتنان للسيد رئيس لجنة المناقشة المحترم، والسادة أعضاء اللجنة المحترمين لما تحملوه من عناء المراجعة والتقويم وإغناء الرسالة بملاحظاتهم العلمية القيمة فجزاهم الله عني خير الجزاء، وشكري وامتناني إلى الأساتذة المقوم العلمي والحخير اللغوي لبذلهم الجهد الكبير من أجل إخراج الرسالة بشكلها النهائي.

واتوجه بشكري وامتناني إلى السيد عميد الكلية الأستاذ الدكتور علاء فرحان طالب، والسيد معاون العميد العلمي الأستاذ الدكتور محمد الجبوري؛ لرعايتهما لطلبة الدراسات العليا، فجزاهما الله خير الجزاء، كما أتوجه بشكري وتقديري إلى الأستاذ فؤاد حمودي العطار رئيس قسم إدارة الأعمال، لما قدمه من رعاية وتعاون مع طلبة الدراسات العليا متمنية له دوام التوفيق. كما أتوجه بشكري وتقديري إلى استاذتي في قسم إدارة الأعمال لما بذلته من جهد كبير خلال برنامج الماجستير. ومن واجب العرفان أن أتقدم بالشكر إلى الأساتذة المحكمين الذين عرضت عليهم استبانة الدراسة لأرائهم السديدة في تطوير هذه الأداة وإغنائها وكما أتوجه بشكري وامتناني إلى الأخوة والأخوات الزملاء في الدراسة، وكذلك أتقدم بفائق الشكر والاحترام إلى الملاكات القيادية العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة لمدهم يد العون في تسهيل حصولي على المعلومات اللازمة والخاصة في مجال رسالتي هذا وكل الشكر والتقدير إلى من مد يد العون والمساعدة والمشورة الصادقة، فلن أنسى فضلهم وجزاهم الله عني خير الجزاء ووفقهم إنه سميع مجيب الدعاء.

الباحث

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى بيان تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية) من خلال الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، السلوك الريادي، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) في النجاح الريادي بأبعاده (البعد المالي، رضا الريادي، الشعور بالامتنان، التأهب الريادي)، إذ يشكل الذكاء الاستراتيجي الدافع الرئيس لجميع أنشطة المنظمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها في إطار البيئة التي تمارس أعمالها فيها من خلال توافر القيادات الذكية التي تساعد في المحافظة على موقعها التنافسي وبقائها في عالم الأعمال، وذلك باستخدام الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية وتأثيرها لتحقيق النجاح الريادي والتأكد من استعداد القيادات العلمية والإدارية وقدرتهم لتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال الريادة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى تحسين واقع الكليات (مجتمع الدراسة) للتحويل إلى منظمة تعتمد الريادة الاستراتيجية كطريق لتحقيق النجاح الريادي، وتمثلت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيس ينص على (هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي عند توسط الريادة الاستراتيجية؟).

اشتمل مجتمع الدراسة (7) من الكليات والجامعات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة وتضمنت عينة الدراسة مجموعة من القيادات العلمية والإدارية والبالغ عددهم (95) قيادياً وتم توزيع استمارة استبيان عليهم واعتمدت الدراسة على استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية (Spss,v.23 ; Microsoft Excel,2010 ; Amos;v.23)، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر القاعدة الأساسية لبناء أي منظمة قوية قادرة على تحقيق النجاح من خلال عده المعيار الأساسي الذي يعبر عن نجاح أي منظمة، وحثت الدراسة على إيجاد إطار شامل يربط بين ميادين التوجهات الاستراتيجية لدى منظمات التعليم المختلفة وبقية المنظمات الأخرى وينبغي العمل على تكثيف الجهود الأكاديمية لتحديد ماهية التوجهات الاستراتيجية وكيفية تحديد العوامل المحددة لطبيعة كل نوع من هذه التوجهات من خلال نشر مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته لدى القيادات في المنظمات الجامعية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، النجاح الريادي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية الكريمة	.1
ب	الإهداء	.2
ج	شكر و عرفان	.3
د	المستخلص	.4
هـ-ح	قائمة المحتويات	.5
ح-ي	قائمة الاشكال	.6
ي-ل	قائمة الجداول	.7
ل	قائمة الملاحق	.8
1	المقدمة	.9
28-2	<b>الفصل الأول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة</b>	.10
15-3	<b>المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة</b>	.11
14-4	أولاً : مراجعة بعض الدراسات السابقة ( العربية والأجنبية)	.12
14	ثانياً : مناقشة الجهود المعرفية للدراسات السابقة	.13
15-14	ثالثاً: أوجه الافادة من الدراسات السابقة	.14
28-16	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة</b>	.15
17-16	أولاً : مشكلة الدراسة	.16
17	ثانياً : أهداف الدراسة	.17
18-17	ثالثاً: أهمية الدراسة	.18
18	رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي	.19
20-18	خامساً : فرضيات الدراسة	.20

الصفحة	الموضوع	ت
21-20	سادساً: التعريفات الاجرائية	.21
22	سابعاً : حدود الدراسة	.22
23-22	ثامناً : تصميم استمارة الاستبانة ووصف مكوناتها	.23
24-23	تاسعاً : إختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس	.24
27-24	عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة	.25
27	احد عشر : أدوات جمع البيانات والمعلومات	.26
28-27	اثنا عشر: الادوات والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة	.27
77-29	<b>الفصل الثاني: المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة</b>	.28
46-28	<b>المبحث الأول : الذكاء الاستراتيجي</b>	.29
31	اولاً: مفهوم الذكاء	.30
32	ثانياً: مفهوم الاستراتيجية	.31
33-32	ثالثاً: التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي	.32
34-33	رابعاً: مبررات الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي	.33
35-34	خامساً : مفهوم الذكاء الاستراتيجي	.34
36-35	سادساً: أهداف الذكاء الاستراتيجي	.35
37-36	سابعاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي	.36
38-37	ثامناً: مراحل الذكاء الاستراتيجي	.37
39-38	تاسعاً: تحديات الذكاء الاستراتيجي	.38
45-39	عاشراً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي	.39
58-46	<b>المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية</b>	.40
47	اولاً: مفهوم الريادة	.41
48-47	ثانياً : التطور التاريخي لمفهوم الريادة الاستراتيجية	.42
49-48	ثالثاً: مبررات الاهتمام بالريادة الاستراتيجية	.43

الصفحة	الموضوع	ت
51-49	رابعاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية	.44
52-51	خامساً: أهداف الريادة الاستراتيجية	.45
53-52	سادساً: أهمية الريادة الاستراتيجية	.46
58-53	سابعاً: أبعاد الريادة الاستراتيجية	.47
72-59	<b>المبحث الثالث : النجاح الريادي</b>	.48
61-60	أولاً : مفهوم النجاح	.49
62-61	ثانياً: مفهوم النجاح الريادي	.50
63-62	ثالثاً : أهداف النجاح الريادي	.51
65-63	رابعاً : أهمية النجاح الريادي	.52
66-65	خامساً:متطلبات النجاح الريادي	.53
72-66	سادساً: أبعاد النجاح الريادي	.54
77-73	<b>المبحث الرابع : العلاقة الفكرية بين متغيرات الدراسة</b>	.55
75-73	أولاً : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الريادي	.56
76-75	ثانياً : العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والنجاح الريادي	.57
76	ثالثاً : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية	.58
77	رابعاً:العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية والنجاح الريادي	.59
136-78	<b>الفصل الثالث : الجانب العملي للبحث</b>	.60
90-78	<b>المبحث الأول : الصدق والثبات البنائي لأداة القياس</b>	.61
78	أولاً : ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة	.62
80-79	ثانياً : إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (شرط الاختبار المعلمي واللامعلمي)	.63
87-80	ثالثاً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي	.64
88-87	رابعاً : قياس الثبات لمقاييس الدراسة	.65

الصفحة	الموضوع	ت
90-88	خامساً : اختبار الاتساق الداخلي	.66
108-91	<b>المبحث الثاني: الوصف والتحليل الاحصائي لبيانات الدراسة</b>	.67
98-91	أولاً : وصف وتشخيص متغير الذكاء الاستراتيجي	.68
103-98	ثانياً : وصف وتشخيص متغير الريادة الاستراتيجية	.69
108-103	ثالثاً : وصف وتشخيص متغير النجاح الريادي	.70
136-109	<b>المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها</b>	.71
116-109	أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	.72
136-116	ثانياً : اختبار علاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة	.73
141-137	<b>الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات</b>	.74
139-137	<b>المبحث الأول : الاستنتاجات</b>	.75
141-193	<b>المبحث الثاني : التوصيات</b>	.76
158-142	<b>المصادر والمراجع</b>	.77
	<b>الملاحق</b>	.78
	<b>Abstract</b>	.79

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
18	مخطط الدراسة الفرضي	.1
37	مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي	.2
39	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	.3
49	نموذج عملي لريادة الأعمال الاستراتيجية	.4
52	نموذج الريادة الاستراتيجية	.5
66	أبعاد النجاح الريادي	.6

81	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي قبل التعديل	.7
82	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي بعد التعديل	.8
84	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الريادة الاستراتيجية قبل التعديل	.9
85	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الريادة الاستراتيجية بعد التعديل	.10
86	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النجاح الريادي	.11
98	التمثيل البياني لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي	.12
103	التمثيل البياني لأبعاد متغير الريادة الاستراتيجية	.13
108	التمثيل البياني لأبعاد متغير النجاح الريادي	.14
117	تأثير الذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية	.15
118	تأثير الاستشراف في الريادة الاستراتيجية	.16
119	تأثير التفكير النظمي في الريادة الاستراتيجية	.17
120	تأثير الرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية	.18
121	تأثير الشراكة في الريادة الاستراتيجية	.19
122	تأثير الدافعية في الريادة الاستراتيجية	.20
123	تأثير الريادة الاستراتيجية في النجاح الريادي	.21
124	تأثير الثقافة الريادية في النجاح الريادي	.22
126	تأثير السلوك الريادي في النجاح الريادي	.23
127	تأثير التفكير الريادي في النجاح الريادي	.24
128	تأثير الادارة الاستراتيجية للموارد في النجاح الريادي	.25
129	تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي	.26
130	تأثير الاستشراف في النجاح الريادي	.27
131	تأثير التفكير النظمي في النجاح الريادي	.28
132	تأثير الرؤية المستقبلية في النجاح الريادي	.29
133	تأثير الشراكة في النجاح الريادي	.30
134	تأثير الدافعية في النجاح الريادي	.31

135	الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة	32.
-----	---	-----

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
7-4	بعض الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) الخاصة بمتغير الذكاء الاستراتيجي	1.
11-7	بعض الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) الخاصة بمتغير الريادة الاستراتيجية	2.
14-11	بعض الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) الخاصة بمتغير النجاح الريادي	3.
23	مقياس الدراسة	4.
24	وصف مجتمع الدراسة وعينته	5.
25	عينة الدراسة على وفق النوع الاجتماعي	6.
25	عينة الدراسة على وفق الفئات العمرية	7.
26	عينة الدراسة على وفق المؤهلات العلمية	8.
26	عينة الدراسة وفق مدة الخدمة	9.
27	عينة الدراسة وفق الموقع الوظيفي	10.
78	ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة	11.
79	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الذكاء الاستراتيجي	12.
80-79	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الريادة الاستراتيجية	13.
80	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النجاح الريادي	14.
81	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	15.
83-82	معلومات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الذكاء الاستراتيجي	16.
85	معلومات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الريادة الاستراتيجية	17.
87-86	معلومات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير النجاح الريادي	18.
88	معاملات كرونباخ الفا والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية	19.
89-88	الاتساق الداخلي على مستوى مقاييس الدراسة الثلاث	20.

الصفحة	اسم الجـدول	رقم الجدول
91	تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته	.21
92	الإحصاءات الوصفية لبعـد الاستشراف	.22
93	الإحصاءات الوصفية لبعـد التفكير النظمي	.23
94	الإحصاءات الوصفية لبعـد الرؤية المستقبلية	.24
95	الإحصاءات الوصفية لبعـد الشراكة	.25
96	الإحصاءات الوصفية لبعـد الدافعية	.26
97	وصف وتشخيص متغير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده	.27
99	الإحصاءات الوصفية لبعـد الثقافة الريادية	.28
100	الإحصاءات الوصفية لبعـد السلوك الريادي	.29
101-100	الإحصاءات الوصفية لبعـد التفكير الريادي	.30
102-101	الإحصاءات الوصفية لبعـد الإدارة الاستراتيجية للموارد	.31
103-102	وصف وتشخيص متغير الريادة الاستراتيجية بأبعاده	.32
104	الإحصاءات الوصفية للبعـد المالي	.33
105	الإحصاءات الوصفية لبعـد رضا الريادي	.34
106	الإحصاءات الوصفية لبعـد الشعور بالامتنان	.35
107	الإحصاءات الوصفية لبعـد التأهب الريادي	.36
108	وصف وتشخيص متغير النجاح الريادي بأبعاده	.37
108	تفسير قيمة علاقة الارتباط	.38
110	معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والريادة الاستراتيجية	.39
113-112	معاملات الارتباط بين الريادة الاستراتيجية بأبعاده و النجاح الريادي	.40
115 -114	معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده و النجاح الريادي	.41
117	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية	.42
119	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاستشراف في الريادة الاستراتيجية	.43

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
120	مسارات ومعلمات اختبار تأثير التفكير النظمي في الريادة الاستراتيجية	.44
121	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية	.45
122	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الشراكة في الريادة الاستراتيجية	.46
123	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الدافعية في الريادة الاستراتيجية	.47
124	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الريادة الاستراتيجية في النجاح الريادي	.48
125	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الثقافة الريادية في النجاح الريادي	.49
126	مسارات ومعلمات اختبار تأثير السلوك الريادي في النجاح الريادي	.50
127	مسارات ومعلمات اختبار تأثير التفكير الريادي في النجاح الريادي	.51
128	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الادارة الاستراتيجية للموارد في النجاح الريادي	.52
129	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي	.53
130	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاستشراف في النجاح الريادي	.54
131	مسارات ومعلمات اختبار تأثير التفكير النظمي في النجاح الريادي	.55
132	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الرؤية المستقبلية في النجاح الريادي	.56
133	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الشراكة في النجاح الريادي	.57
134	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الدافعية في النجاح الريادي	.58
135	مسارات ومعلمات اختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسة السابعة	.59
136	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسة السابعة	.60
136	نتائج اختبار (Sobel)	.61

### قائمة الملاحق

اسم الملحق	رقم الملحق
اسماء السادة المحكمين	.1
استمارة الاستبانة بعد التحكيم (مقياس الدراسة)	.2
الاستبانة ( قبل التحكيم)	.3

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة وتغيرات هائلة، وذلك جعل منظمات الأعمال عرضة للكثير من التحديات والصعوبات، فبرزت الحاجة إلى التكهّن بمستقبلها، ومن هذا المنطلق؛ اعتمد قادة المنظمات على مفهوم الذكاء الاستراتيجي لرسم الرؤية المستقبلية والقدرة على تحقيق النجاح الريادي لها من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية وعدته أداة فاعلة للوصول بمنظمتهم نحو تحقيق أهدافها، والحفاظ على مكانتها في سوق العمل، فضلاً عن التكيف مع التغيرات التي تحيط بها، ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية أهمية لتناولها في البيئة العراقية، ولا سيما القطاع التعليمي في الجامعات والكليات الأهلية في العراق.

وتهدف الدراسة إلى التأكد من استعداد القيادات العلمية والادارية وقدرتهم على تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال الريادة الاستراتيجية ومن أجل الوصول إلى تحسين واقع المنظمات عينة الدراسة للتحول إلى منظمة تعتمد النجاح الريادي كطريق لتحقيق أهدافها. ومن أهم الفرضيات التي تناولها الدراسة هو أنه (توجد علاقة تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية).

وتضمنت الدراسة فصولاً أربعة، ترتبت كالاتي: **الفصل الأول:** تضمن بعض الدراسات السابقة و منهجية الدراسة، وتكون من مبحثين، الأول: عرض بعض الدراسات السابقة ومناقشة الجهود المعرفية لهذه الدراسات، أما المبحث الثاني منها: خصص لمنهجية الدراسة المتمثلة بمشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفروضها فضلاً عن مخطط الدراسة الفرضي، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، تصميم استمارة الاستبانة ووصف مكوناتها، مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات والوسائل الاحصائية المستخدمة، أما **الفصل الثاني:** فقد ضم مباحث أربعة إهتمت بالجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، إذ تناول المبحث الأول الذكاء الاستراتيجي، أما المبحث الثاني فقد تضمن الريادة الاستراتيجية، بينما خصص المبحث الثالث للنجاح الريادي وتضمن المبحث الرابع العلاقة الفكرية بين متغيرات الدراسة، أما **الفصل الثالث:** فقد تناول الجانب التطبيقي للمبحث والذي ضم في طياته مباحث ثلاثة، الأول: فحص واختبار أداة قياس الدراسة، في حين تناول الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة من خلال عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، أما المبحث الثالث: فقد تطرق إلى اختبار فرضيات متغيرات الدراسة، وأختتمت الدراسة **بالفصل الرابع** وتضمنت مبحثين فكان الأول: الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والثاني: التوصيات التي انبثقت من الاستنتاجات من اجل الارتقاء بواقع الكليات مجتمع الدراسة.

ومن الله التوفيق

# الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة

ومنهجية الدراسة

## المبحث الأول

### بعض الدراسات السابقة

#### توطئة

تم في هذا المبحث تقديم بعض الدراسات السابقة الأكثر تأثيراً والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية تمهيداً للجانب النظري من الدراسة بهدف تحديد نقاط الاتفاق أو الاختلاف مع الدراسة الحالية، إذ تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لبناء الجانب الفكري للبحث وربطه بالجانب الميداني، ونتيجة لذلك، يتكون هذا المبحث من مراجعة بعض الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث والاستفادة منها في ضوء أطروحاتها الفكرية ومنهجيتها العلمية من أجل تحقيق أهداف الدراسة من خلال الفقرات الفرعية الثلاث الآتية:-

أولاً: مراجعة بعض الدراسات السابقة (العربية والاجنبية).

ثانياً: مناقشة الجهود المعرفية للدراسات السابقة.

ثالثاً: أوجه الافادة من الدراسات السابقة.

**أولاً : مراجعة بعض الدراسات السابقة ( العربية والاجنبية):**

من أجل تحقيق عرض مبسط للأفكار، تقدم هذه الفقرة عدداً من الجهود المعرفية ذات الصلة بموضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها، ولأغراض تنظيم فقرات الدراسة من أجل تحديد الدراسات السابقة إلى فئات تشمل كل من المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية، أي (الذكاء الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، والنجاح الريادي) على النحو التالي :

### **1- بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الذكاء الاستراتيجي**

يوضح الجدول (1) بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الذكاء الاستراتيجي.

**جدول (1): بعض الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) الخاصة بمتغير الذكاء الاستراتيجي**

<b>1- الدراسات العربية</b>	
<b>1- دراسة (مسلم، 2015)</b>	
<b>عنوان الدراسة</b>	أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
<b>نوع الدراسة</b>	رسالة ماجستير - جامعة الأزهر - فلسطين
<b>حجم العينة ونوعها</b>	(64) من اعضاء مجلس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة
<b>هدف الدراسة</b>	التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظرا لقيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة ومن ثم دراسة التأثير.
<b>مقياس الدراسة</b>	الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية، الشراكة ، الدافعية، الحدس ، الابداع
<b>اهم الاستنتاجات</b>	توافر الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة مع وجود تأثير وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
<b>2- دراسة (عبيد، 2015)</b>	
<b>عنوان الدراسة</b>	أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار
<b>نوع الدراسة</b>	رسالة ماجستير - جامعة بغداد - العراق



A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the long-term Insurance Industry in South Africa	
رسالة ماجستير – جامعة جنوب افريقيا – جنوب افريقيا	نوع الدراسة
(82) شركة من شركات التأمين طويل الامد.	حجم العينة ونوعها
استكشاف مدى الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي في التأمين الصناعي بعيد الامد في جنوب افريقيا.	هدف الدراسة
لا يوجد	مقياس الدراسة
المؤسسات لم تتبنى بشكل كامل نموذجًا لنظام أو بوابة الذكاء الاستراتيجية داخلية تعاونية عالمية مشتركة والتي ستدمج جميع جوانب الذكاء الاستراتيجي في مورد واحد يمكن إدارته بسهولة للتخطيط الاستراتيجي وعملية صنع القرار للإدارة ، بالرغم من أنه يمكن أن يعزز قدرتهم على تحمل هجمة المنافسين العالميين وتوسيع أعمالهم في أسواق جديدة ، وحماية سوقهم المحلية أو تحديد أهداف الاندماج أو الاستحواذ المحتملة ، وزيادة الابتكار داخل المنظمات.	اهم الاستنتاجات
<b>2- دراسة (Ochoa,2016)</b>	
تحديات وانعكاسات تنفيذ أنظمة الذكاء الاستراتيجي في المكسيك Challenges and Implications of Implementing Strategic Intelligence Systems in Mexico	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه - جامعة والدن – الولايات المتحدة الأمريكية.	نوع الدراسة
(9) رؤساء تنفيذيين لشركات صغيرة إلى متوسطة الحجم.	حجم العينة ونوعها
استكشاف ووصف التجارب الحية للرؤساء التنفيذيين (CEOs) في شمال المكسيك للحصول على نظرة ثاقبة لتحديات تنفيذ أنظمة ذكاء الأعمال.	هدف الدراسة
لا يوجد	مقياس الدراسة
إن استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها في المكسيك نادرة ولا توجد معلومات كافية تقريبًا حول كيفية تنفيذ نظام ذكاء استراتيجي بنجاح في شركة مكسيكية.	اهم الاستنتاجات
<b>3- دراسة (Kirilov,2019)</b>	
استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء في القطاع غير الربحي Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in	عنوان الدراسة

the Nonprofit Sector	
أطروحة دكتوراه – جامعة والدن – الولايات المتحدة الأمريكية	نوع الدراسة
(3) قادة لمنظمة غير ربحية تقع في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة	حجم العينة ونوعها
إستكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط تحسين الأداء بناءً على الذكاء الاستراتيجي.	هدف الدراسة
الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية، الشراكة ، الدافعية.	مقياس الدراسة
إن تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القائمة على الذكاء يمكن أن يساعد قادة المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي، ويشتمل على الآثار المترتبة على هذه الدراسة من أجل التغيير الاجتماعي الإيجابي وتوفير استراتيجيات لقادة المنظمات غير الربحية حول كيفية توجيه منظماتهم من خلال بيانات سريعة التغيير، والتنافس بنجاح، والحفاظ على تسليم السلع والخدمات ذات التأثير القوي على الجمهور والمجتمعات التي يخدمونها.	اهم الاستنتاجات

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى الأدبيات المذكورة في أعلاه

## 2- بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الريادة الاستراتيجية

يوضح الجدول (2) بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الريادة الاستراتيجية

جدول (2): بعض الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) الخاصة بمتغير الريادة الاستراتيجية

1- الدراسات العربية	
1- دراسة (أبوجوفل، 2018)	
عنوان الدراسة	درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز
نوع الدراسة	رسالة ماجستير- الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين
حجم العينة ونوعها	(102) اكاديمياً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (الاسلامية، الأزهر، الاقصى).
هدف الدراسة	التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية في الجامعة الفلسطينية في محافظة غزة

لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز.	
التفكير الريادي، القيادة الريادية، ثقافة الريادة	مقياس الدراسة
توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات اعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الاداء الجامعي المتميز.	اهم الاستنتاجات
<b>2- دراسة (الزبط ، 2019)</b>	
درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين.	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير – جامعة الشرق الأوسط - الاردن	نوع الدراسة
(173) مساعد مدير من مساعدي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة .	حجم العينة ونوعها
التعرف على درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين والتعرف على اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، و عدد سنوات الخدمة	هدف الدراسة
العقلية الريادية ، الثقافة الريادية، القيادة الريادية.	مقياس الدراسة
وجود علاقة إيجابية دالة بين درجة ممارسة الريادة ودرجة الثقة التنظيمية ، و أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الريادة الاستراتيجية والثقة التنظيمية يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.	اهم الاستنتاجات
<b>3- دراسة (خلف، 2020)</b>	
دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في شركات الادوية الفلسطينية.	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير- الجامعة الاسلامية بغزة - فلسطين	نوع الدراسة
(168) موظفاً في الوظائف الإشرافية في شركات الادوية الفلسطينية	حجم العينة ونوعها

التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الادوية الفلسطينية.	هدف الدراسة
العقلية الريادية، الابتكار، تعبئة راس المال، الادارة والقيادة الاستراتيجية، النمو والربحية، العوامل والموارد الاستراتيجية.	مقياس الدراسة
وجود أثر وعلاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة.	اهم الاستنتاجات
<b>2- الدراسات الاجنبية</b>	
<b>1- دراسة (Arnold, 2013)</b>	
القدرة على التكيف الاستراتيجي (الريادة الاستراتيجية) للشركات العائلية: تحليل Strategic Adaptability للشركات العائلية الناجحة المدرجة في هونغ كونغ (Strategic Entrepreneurship) of Family Businesses: An Analysis of Successful Family Businesses Listed in Hong Kong	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه – جامعة جنوب استراليا – استراليا	نوع الدراسة
أشخاص من ذوي الخبرة في مجال الإدارة في الشركات العائلية المدرجة في هونغ كونغ. (1067) شركة مدرجة في هونغ كونغ و(390) شركة عائلية ناجحة و (8)	حجم العينة ونوعها
فهم كيفية قيام الشركات بإجراء التعديلات المناسبة استجابة للتغيرات البيئية لتحويل الفرص في وقت واحد إلى مزايا تنافسية مع الحفاظ على المزايا التنافسية الحالية لتكوين الثروة.	هدف الدراسة
لا يوجد	مقياس الدراسة
إن نظريات الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي والشركات العائلية التي تم تطويرها في السياق الغربي والمستخدم في هذه الدراسة قابلة للتطبيق في هونغ كونغ.	اهم الاستنتاجات

2- دراسة (Akosile,2017)	
عنوان الدراسة	إعادة التفكير في الابداع : تسرب المعرفة إلى الريادة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر في نيجيريا. Rethinking Innovation: The Knowledge Spill Over Strategic Entrepreneurship In Micro And Small Firms In Nigeria.
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه - جامعة سلفورد - انكلترا
حجم العينة ونوعها	(8) شركات صغيرة ومتناهية الصغر في نيجيريا
هدف الدراسة	استكشاف كيفية ابتكار الشركات الصغرى والمتناهية في الصغر في البلدان النامية من خلال استخدام نظرية انتشار المعرفة للريادة الإستراتيجية .
مقياس الدراسة	لا يوجد
اهم الاستنتاجات	إعادة التفكير في الابداع كخطوة ضرورية نحو تحسين أداء مستوى الشركة من أجل النمو المستدام والاندماج والتنمية الاقتصادية المحلية.
3- دراسة ( Puth & Scharunge,2020 )	
عنوان الدراسة	إدارة الريادة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة عند كبار المديرين المنخرطين في البحث عن المزايا والبحث عن الفرص. Managing Strategic Entrepreneurship in SMEs: Top Managers Engaging in Advantage-Seeking and Opportunity-Seeking
نوع الدراسة	رسالة ماجستير - جامعة جونكوبينج - السويد
حجم العينة ونوعها	(10) من كبارمديري الشركات الصغيرة والمتوسطة و(2) من استشاريين الشركات الصغيرة والمتوسطة
هدف الدراسة	استكشاف كيفية إدارة كبار المديرين للبعدين ؛ بُعد الأداء (السعي وراء المزايا) والبعد الريادي (الدراسة عن الفرص) للريادة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

لا يوجد	مقياس الدراسة
كبار المديرين يشاركون في الريادة الاستراتيجية من خلال الاستفادة من قدراتهم العقلية بالإضافة إلى تبني وظائف مختلفة في دورهم كمديرين كبار في الشركات الصغيرة والمتوسطة.	اهم الاستنتاجات

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى الأدبيات المذكورة في أعلاه

### 3- بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير النجاح الريادي

يوضح الجدول (3) بعض الدراسات السابقة الخاصة بمتغير النجاح الريادي

جدول (3) بعض الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) الخاصة بمتغير النجاح الريادي

1- الدراسات العربية	
1- دراسة ( الجبوري، 2014)	
عنوان الدراسة	دور القابلية الامتصاصية للمعرفة في تحقيق النجاح الريادي : دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية
نوع الدراسة	رسالة ماجستير - جامعة القادسية - العراق
حجم العينة ونوعها	( 113 ) من رئيس واعضاء مجلس ادارة (13) شركة من الشركات العامة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن.
هدف الدراسة	الكشف عن مستوى القابلية الامتصاصية في المنظمات عينة الدراسة و بيان مستوى توافر أي بُعد من أبعاد هذه القابلية، وتحديد مستوى النجاح الريادي الذي حققته المنظمات عينة الدراسة ، وتوضيح أهم السبل التي يمكن من خلالها تنمية القابليات الامتصاصية للمنظمات المبحوثة والتي توصلها إلى تحقيق النجاح الريادي.
مقياس الدراسة	الثقة، الرضا عن التقدم ، المدخل
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القابلية الامتصاصية للمعرفة:(المحتملة والمدركة) وأبعاد النجاح الريادي:( الثقة، التقدم ، المدخل)، وكذلك وجود تأثير لأبعاد القابلية الامتصاصية على تحقيق النجاح الريادي للشركات عينة الدراسة.
2- دراسة (البياتي، 2020)	

عنوان الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في تعزيز النجاح الريادي: دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من شركات الصناعات الغذائية.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير - جامعة كربلاء- العراق
حجم العينة ونوعها	(130) فرد من المسؤولين في (4) من شركات الصناعات الغذائية في محافظات الفرات الأوسط، فضلاً عن، موظفي قسم ادارة الموارد البشرية.
هدف الدراسة	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح الريادي على مستوى عينة من شركات الصناعات الغذائية.
مقياس الدراسة	البعد المالي، رضا الريادي، الشعور بالامتثال، الاستعداد لريادة الاعمال
اهم الاستنتاجات	وجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء والنجاح الريادي.
<b>2- الدراسات الاجنبية</b>	
<b>1- دراسة (Barreira,2004)</b>	
عنوان الدراسة	تأثير معرفة الاعمال وخبرة العمل كمقومات للنجاح الريادي The Influence Of Business Knowledge And Work Experience, As Antecedents To Entrepreneurial Success.
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه - جامعة بريتوريا- جنوب افريقيا
حجم العينة ونوعها	(181) أستمارة استبيان للأفراد الأعضاء في غرفة تجارة وصناعة جوهانسبرغ في جنوب أفريقيا .
هدف الدراسة	الوصول إلى مستوى معرفة الاعمال وخبرة العمل السائدة في النجاح الريادي، وإظهار كيف يمكن أن تؤدي أدواراً متميزة و مكتملة له.
مقياس الدراسة	معدل دوران المبيعات ، الربحية ، التوظيف ، نمو المبيعات مقارنة بالمنافسين ، القيمة السوقية مقارنة بالمنافسين.
اهم الاستنتاجات	تشجيع الأنشطة التجارية كوسيلة لتحفيز النمو الاقتصادي، وعلى الرغم من إن رواد الأعمال يعملون كمحفزات للنشاط الاقتصادي وللاقتصاد بأكمله إلا إن الكثير منهم يفشل بسبب جهلهم العديد من الأبعاد الرئيسية لإدارة أعمالهم إذ ينبغي الحصول على المعلومات اللازمة لاستمرارية البقاء بنجاح .

2- دراسة (Ahmad,2007)	
عنوان الدراسة	دراسة عبر الثقافات حول المقدرات الريادية والنجاح الريادي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا وماليزيا. A Cross Cultural Study of Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Success in SMEs in Australia and Malaysia.
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه – جامعة أديلايد - أستراليا
حجم العينة ونوعها	- (20) من رواد الأعمال – (10) من أستراليا و (10) من ماليزيا - الذين يديرون الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاعي التصنيع والخدمات. - (391) من رواد الأعمال الصغيرة والمتوسطة (179 أستراليا و 212 ماليزيا).
هدف الدراسة	استنباط السلوكيات التي تحدد المقدرات ، ومن ثم تمكين تحديد المقدرات الريادية التي تكون محددة السياق وذات صلة ببيئة الأعمال الحالية.
مقياس الدراسة	الرضا عن الأداء المالي ، الرضاء عن الأداء غير المالي ، الأداء مقارنة للمنافسين ، نمو الأعمال.
اهم الاستنتاجات	أن المقدرات الريادية تنبئ بتقارير ذاتية للنجاح في كل من الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية والأسترالية، وتتوافق النماذج التي تصف النجاح في كلا البلدين مع النماذج الحالية المقدرات الريادية على الرغم من أن الاختلافات في السلوكيات ، ويتم تفسير النتائج على أنها تدعم جدول اعمال التدريب الذي يحدد مهارات تنظيم المشاريع كشرط أساسي حاسم لنجاح الأعمال للشركات الصغيرة والمتوسطة.
3- دراسة (McLaughlin, 2012)	
عنوان الدراسة	العمل العاطفي: دور الذكاء العاطفي في النجاح ريادي An Emotional Business: The Role Of Emotional Intelligence In Entrepreneurial Success
نوع الدراسة	اطروحة دكتوراه - جامعة شمال تكساس- الولايات المتحدة الأمريكية
حجم العينة ونوعها	(683) من رواد الأعمال من عدة شركات تقع في جميع أنحاء الولايات المتحدة.
هدف الدراسة	التحقيق في الذكاء العاطفي في سياق الريادة ، فضلاً عن، الآثار الوسيطة للمقدرات الفردية ، والمهام التنظيمية ، والثقافة البيئية والمناخ.
مقياس الدراسة	النجاح المالي للمنظمة، النجاح النسبي للمنظمة مقارنة بمنافسيها ، النجاح "

الرضا" الشخصي .	
تقديم نظرة ثاقبة للأفراد الذين لديهم تطلعات ريادية، والمؤسسات الأكاديمية، وكذلك الكيانات الحكومية والمالية التي توفر الموارد للمشاريع الريادية، وتوفر معلومات مهمة بشكل خاص للرياديين الممارسين الذين يصممون استراتيجياتهم التنظيمية لضمان النمو والربحية والنجاح التنظيمي.	اهم الاستنتاجات
<b>4- دراسة (Hundera, 2019)</b>	
دور الصراع، استراتيجيات المواجهة والنجاح الريادي النسوي في صحراء جنوب افريقيا	عنوان الدراسة
Role Conflict, Coping Strategies and Female Entrepreneurial Success in Sub-Saharan Africa	
اطروحة دكتوراه- جامعة تيلبورغ - هولندا	نوع الدراسة
(20) سيدة أعمال و(408) رائدات أعمال في اثيوبيا	حجم العينة ونوعها
كيفية التعامل مع دور الصراع ، واستراتيجيات المواجهة، ونجاح المشاريع بين سيدات الأعمال في الدول النامية.	هدف الدراسة
أداء المنظمة، العلاقات في مكان العمل، الوفاء الشخصي ،تأثير اجتماعي ،المكافآت المالية الشخصية	مقياس الدراسة
رائدات الاعمال يواجهن ادوار الصراع التي تنشأ من الأدوار العائلية ، ودور صاحب العمل ، وتوقعات الأدوار الاجتماعية النمطية للجنسين.	اهم الاستنتاجات

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى الأدبيات المذكورة في اعلاه

### ثانياً : مناقشة الجهود المعرفية للدراسات السابقة

بعد دراسة وتفحص الدراسات السابقة بنوعها (العربية والاجنبية) لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية تمكن الباحث من تثبيت الملاحظات الآتية:

- 1- يكمن الغرض الأساسي من إستعراض الدراسات السابقة واختيارها في أهميتها، كونها تعد اساساً لانطلاق الدراسة الحالية
- 2- الدراسات السابقة لم تربط بشكل مباشر بينها وبين متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، النجاح الريادي)، مما يجعل الباحث أن يتبنى هذه الدراسة لعدم تطبيقها من قبل الباحثين السابقين.

- 3- الادبيات العربية من الدراسات والبحوث التي تناولت متغير "النجاح الريادي" على حد علم الباحث واطلاعه محدودة، وهذا ما حفزها في تبني هذا المتغير في دراسته الحالية.
- 4- طبقت الدراسات السابقة ولكل متغيرات الدراسة الحالية في القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة، وهذا ما يدل على أهمية متغيرات الدراسة الحالية، وضرورة تطبيق مقاييسها في القطاعات كافة ولمختلف بيئاتها.

### **ثالثاً: أوجه الافادة من الدراسات السابقة**

وفقاً لما تم عرضه من الدراسات السابقة (العربية والاجنبية)، والجهود المعرفية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تمت مناقشتها وفق الأطر العلمية، إحتوت في طياتها جملة معطيات لأهم مجالات الإفادة منها، على النحو الآتي :

- 1- إثراء الجوانب النظرية والفكرية : تمت الفائدة في بلورة وتوجيه الإطار النظري والاتجاه للمصادر العلمية الحديثة، فضلاً عن ترتيب المعلومة النظرية بما يخدم الباحث والمستفيد من الدراسة على حدٍ سواء، إذ ساهمت الدراسات السابقة بشكل واضح في إثراء الجانب النظري والفكري، فضلاً عن الجانب الميداني، عبر الإفادة منها في البناء النظري للدراسة الحالية، إذ إنَّ أغلب الدراسات السابقة عرضت مراجعة فكرية ونظرية لوجهات النظر الفلسفية التي خصت متغيرات الدراسة .
- 2- المنهجية العلمية للبحث : كانت الدراسات السابقة دليلاً إستتار به الباحث بتصميم المنهجية العلمية للبحث وبنائها وفق ما اشتملت عليه اغلب الدراسات السابقة من مشكلات فكرية وميدانية ونماذج للدراسات السابقة. والدور الكبير للدراسات السابقة كان في تحديد الدراسة الحالية وتوجيهه من الناحية العملية بالاتجاه الذي وصلت إليه الآن، وكذلك الإستفادة من المعلومات السابقة حول الذكاء الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، والنجاح الريادي، وطبيعة عمل البحوث الخاصة بها واستخدام الطرق السليمة والدقيقة، وتجنب المشاكل التي واجهت الباحثين السابقين.
- 3- اختيار عينة الدراسة : تمت الإفادة من الجهود المعرفية السابقة في اختيار طبيعة عينة الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة التي تمخضت عنها الأفكار المناسبة في اختيار عينة الدراسة الحالية.
- 4- إستخدام الوسائل الإحصائية: وتمت الإفادة من الجهود المعرفية السابقة من خلال الإطلاع على الوسائل الإحصائية المستخدمة فيها، ومن ثم، تحديد الوسائل الأكثر انسجاماً وملائمة لإختيار فرضيات الدراسة والمخطط الفرضي لها.

وترى الباحث أنه من خلال جهودها الأدبية والمعرفية يمكنها أن تسهم بشكل بسيط لإثراء متغيرات الدراسة الحالية وخاصة متغير النجاح الريادي بسبب قلة الدراسات العربية في هذا المجال.

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

### توطئة

باتت مناهج الدراسة العلمي تؤدي دورًا بارزًا في تطور حقول المعرفة الإنسانية المختلفة والمعاصرة، إذ لا يمكن من دون منهج الدراسة العلمي والتفكير المنطقي الوصول إلى النظريات والقواعد العلمية، والدراسة بشكل عام ما هو إلا وسيلة يسعى من خلالها الباحث إلى دراسة ظاهرة معينة أو مشكلة محددة يعاني منها الفرد أو المجتمع أو المنظمة لغرض التعرف على أسباب ظهورها، والعمل على تطوير حلول مقترحة لها، إذ يهدف الدراسة في هذا المبحث إلى بيان ماهي مشكلة الدراسة، وأهدافه، وأهميته، ومخططه الافتراضي، وفرضياته، ومجتمع الدراسة وعينته، والمقاييس المعتمدة، والحدود الزمانية والمكانية، وأساليب جمع المعلومات وأدواتها وما تم استخدامه من الأدوات والوسائل الإحصائية التي ساعدت في تحليل وإختبار فرضياته.

وبناءً على ما تقدم نستعرض الإطار المنهجي للبحث وفقاً للفقرات التالية :-

### أولاً : مشكلة الدراسة

فرضت التطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية على المنظمات التعليمية ضغوطًا هائلة باتجاه إعداد كوادر بشرية قادرة على مواجهة هذه التغيرات والنهوض بالواقع التي تعيشه هذه المجتمعات، جاءت فكرة هذه الدراسة لمساعدة الجامعات والكليات الأهلية بوصفها الأكثر مرونة من الكليات والجامعات الحكومية في الاستجابة لتلك التغيرات، وتجسدت مشكلة الدراسة بشكل تساؤلات على النحو الآتي :

- 1- ما مستوى ادراك افراد العينة عن الذكاء الاستراتيجي؟
- 2- ما مدى اهتمام عينة الدراسة بالريادة الاستراتيجية؟
- 3- هل تهتم عينة الدراسة بالنجاح الريادي؟
- 4- هل هناك ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الريادي؟
- 5- ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي ؟
- 6- هل هناك دوراً وسيطاً للريادة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الريادي؟

لم يسع الباحث في هذه الدراسة للإجابة على جميع هذه التساؤلات فحسب، بل سعى أيضا إلى توضيح تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق النجاح الريادي وما تأثير الريادة الاستراتيجية بأبعاده أيضا في تحقيق النجاح الريادي.

### **ثانياً : أهداف الدراسة**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي ومن خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الريادي، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تهدف إلى تحقيق التالي:

1- القيام بتحليل للأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الرئيسة الثلاثة: الذكاء الاستراتيجي، والريادة الاستراتيجية، والنجاح الريادي.

2- التأكد من استعداد القيادات العلمية والإدارية وقدرتهم لتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال الريادة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى تحسين واقع المنظمات عينة الدراسة للتحويل إلى منظمة تعتمد النجاح الريادي كطريق لتحقيق اهدافها.

3- بيان تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تعزيز المنظمات عينة الدراسة النجاح الريادي.

4- بيان تأثير الريادة الاستراتيجية للمنظمات بأبعاده على مدى تبني المنظمات عينة الدراسة النجاح الريادي .

5- بيان تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده من خلال مدخل الريادة الاستراتيجية للمنظمات بأبعاده على مدى تبني المنظمات عينة الدراسة للنجاح الريادي .

### **ثالثاً :- أهمية الدراسة**

بشكل عام تتمثل أهمية الدراسات العلمية بالانعكاسات والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى اسهاماتها في تطوير الواقع الميداني واهمية الدراسة الحالية تكمن على النحو التالي:-

1- تبرز أهمية الدراسة من خلال تناوله لقطاع مهم ألا وهو القطاع التعليمي الأهلي والذي يُعد الأساس في تطور المجتمعات الحديثة.

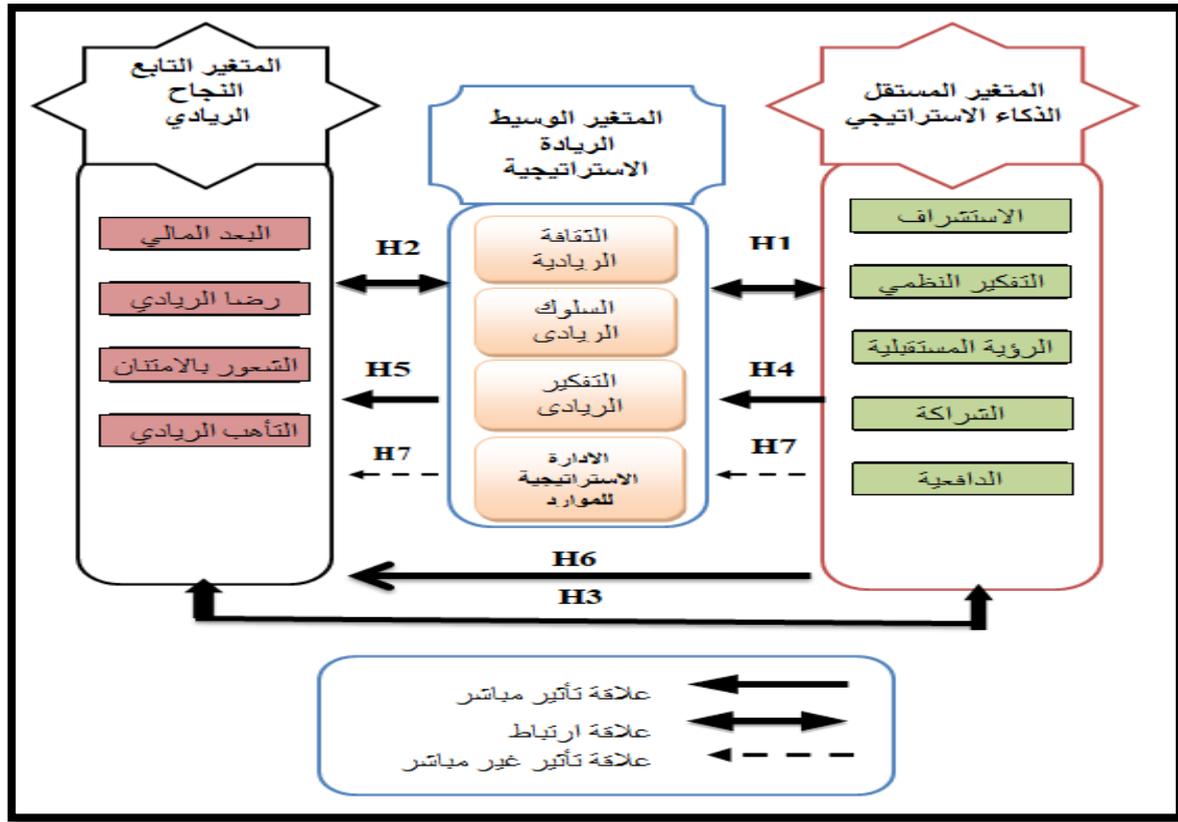
2- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة وعلى وجه الخصوص متغير النجاح الريادي؛ لأنه يعتبر من المواضيع التي لم تكتمل ملامحها بعد، ولم تتناول أي دراسة الربط بين متغيرات الدراسة الحالية سواء على المستوى المحلي أو الاقليمي على حد علم الباحث.

3- الجمع بين المتغيرات المذكورة له تأثير كبير في تحسين الاداء التعليمي بشكل عام، لاسيما وان هناك نوعاً من التكامل بين الأطر النظرية لكل المتغيرات، إذ أن هذا الترابط والتكامل سيؤدي بالضرورة إلى إيجاد فهم أو تصور أفضل للأداء التعليمي .

4- أن لطبيعة الأطر الفكرية، وأبعاد متغيرات الدراسة المعتمدة، ودورها في تطوير الاداء التعليمي عن طريق تشجيع المنظمات عينة الدراسة على التخلي عن المفاهيم التقليدية في ادارة العملية التعليمية وتبني المداخل الاستراتيجية الحديثة التي يمكن من خلالها تشخيص متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ضمن إطار رؤية واسعة ومتكاملة.

#### رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي

لغرض استكمال متطلبات الدراسة الحالية، في إطاره العملي، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافه، واختبار طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية، يتطلب وضع مخطط فرضي للبحث وهو "بناء فكري" ( Intellectual Construct ) يوضح طبيعة تلك المتغيرات والعلاقات وحدودها، وتم تصميم إنموذج الدراسة بالإستناد إلى الأطر الفكرية لمتغيرات الدراسة وهي: الذكاء الاستراتيجي، والريادة الاستراتيجية، والنجاح الريادي، إذ يجسد هذا المخطط العلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها، ويصور الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث الحالي:



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

#### خامساً: فرضيات الدراسة

على وفق ما تم ذكره من مشكلة الدراسة ومن أجل تحقيق الأهداف المتوخاة منه تم صياغة مجموعة من الفرضيات وكما يلي :

1- الفرضية الرئيسية الأولى ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والريادة الاستراتيجية) وتتفرع منها خمسة فرضيات فرعية وهي :

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف و الريادة الاستراتيجية.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي والريادة الاستراتيجية .
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والريادة الاستراتيجية .
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة والريادة الاستراتيجية .
- هـ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية والريادة الاستراتيجية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية بأبعاده والنجاح الريادي) وتتفرع منها اربعة فرضيات فرعية هي :

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة الريادية والنجاح الريادي.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الريادي والنجاح الريادي.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي والنجاح الريادي.
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية للموارد والنجاح الريادي.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والنجاح الريادي) وتتفرع منها خمسة فرضيات فرعية وهي :

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف والنجاح الريادي
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي والنجاح الريادي.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والنجاح الريادي.
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة والنجاح الريادي.
- هـ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية والنجاح الريادي.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الريادة الاستراتيجية) وتتفرع منها خمسة فرضيات فرعية هي :

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستشراف في الريادة الاستراتيجية.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير النظمي في الريادة الاستراتيجية .
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية .
- د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في الريادة الاستراتيجية .
- هـ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في الريادة الاستراتيجية

5- الفرضية الرئيسية الخامسة ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للريادة الاستراتيجية بأبعاده في النجاح الريادي) وتتفرع منها اربعة فرضيات فرعية هي :

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الثقافة الريادية في النجاح الريادي.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده للسلوك الريادي في النجاح الريادي.
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الريادي في النجاح الريادي.
- د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية للموارد في النجاح الريادي.
- 6- الفرضية الرئيسية السادسة ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في النجاح الريادي ) وتتفرع منها خمسة فرضيات فرعية وهي :
- أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الاستشراف في النجاح الريادي
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير النظمي في النجاح الريادي.
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في النجاح الريادي.
- د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في النجاح الريادي.
- هـ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في النجاح الريادي.
- 7- الفرضية الرئيسية السابعة ( توجد علاقة تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية ) .

#### سادساً : التعريفات الإجرائية

1- المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي: نظام يركز على بناء قاعدة بيانات ومعلومات متطورة وفعالة تعمل على جمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات من أجل توليد المعرفة اللازمة لتوقع التحديات المستقبلية الداخلية والخارجية وتوفير الحلول والمعالجات المناسبة لها ومساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الناجحة بما يساهم في تعزيز وجود المنظمة واستمرارها. ويتضمن هذا المتغير خمسة أبعاد:

أ- الاستشراف: فعل يتطلع إلى الأمام "نظرة للمستقبل" وهو الاستكشاف المنضبط للمستقبل المرغوب من خلال توقع الاتجاهات والقضايا الناشئة وأثارها المحتملة، ويساعد على تقييم الأولويات الحالية والاتجاهات الجديدة المحتملة، وتحديد الاتجاهات المستقبلية وربطها وتحديدها، والتقنيات الناشئة، والمتطلبات والتحديات الجديدة التي تتوقع حصول الأحداث و التطورات المستقبلية ، والمخاطر والفرص.

ب- التفكير النظمي : هو القدرة أو المهارة على تحليل اسباب المشكلة في نظام معقد بطريقة تحليلية مترابطة وفهم الكيفية التي تمكن لأجزاء مختلفة من النظام أن تؤثر على بعضها البعض داخل الكل لتكوين رؤية شاملة هادفة لتحقيق نجاح المنظمة.

ج- الشراكة: هي أداة قيمة و نموذج "تنظيمي" للتغلب على نقاط الضعف لدى المنظمة والعاملين ويعزز نقاط القوة لديهم، وهي عملية تستهدف تنفيذ الأهداف المشتركة والمنفعة المتبادلة لكلا الطرفين.

د- **الدافعية**: هي قدرة القائد على إثارة الاهتمام بأداء العاملين في وظائفهم وقدرته في تكوين الرغبة بين العاملين وإنشائها للأداء بأفضل ما لديهم من قدرات و تحفيزهم وتوجيه سلوكهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة والاداء العالي واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية في المنظمة.

2- **المتغير الوسيط الريادة الاستراتيجية**: يعدُّ عملية يمكن من خلالها النظر إلى المستقبل برؤية استراتيجية عميقة في ظل ظروف البيئة والمنافسة الشديدة وزيادة حجم المخاطر لبناء تجربة جديدة تشهد حضوراً بين المنظمات المتنافسة من خلال الابتكار واستكشاف الفرص الريادية واغتنامها واستثمارها وتعظيم القيمة وتكوين الثروة وتحقيق التميز والإبداع في الأمد البعيد ويتضمن هذا المتغير اربعة ابعاد:

أ- **الثقافة الريادية**: مجموعة من الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي تهدف الى تحفيز العاملين على الابتكار والإبداع وتحمل المخاطرة وتشجيعهم على طرح أفكار أو منتجات وخدمات جديدة.

ب- **السلوك الريادي**: هو قدرة القائد الريادي على الترابط بين تنفيذ الخطط الاستراتيجية والعاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، فهو يسهم في دفع عجلة تنمية العاملين وتطويرهم، فضلاً عن الاهتمام بشؤونهم والمحافظة عليهم كونهم جزء من رأس مال المنظمة.

ج- **التفكير الريادي**: على انه عملية تدور حول تسخير العواطف والمهارات والمعرفة والخبرة والأفكار والموارد لاكتشاف الفرص والاستفادة منها في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة.

د- **الإدارة الاستراتيجية للموارد**: واحد من المفاهيم الأكثر أهمية في مجال الأعمال والإدارة اليوم كونه يربط الموارد بالأهداف والأهداف باستراتيجية المنظمات من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تغذي الابتكار والمرونة والميزة التنافسية في المنظمة.

3- **المتغير التابع النجاح الريادي**: هو قدرة المنظمة الريادية على تحقيق البعد المالي عن طريق توليد الفرص واغتنامها بكل كفاءة وفعالية وبما يعزز من البعد الثاني "البعد النفسي" كالشعور بالامتنان والرضا وتحقيق الذات. ويتضمن اربعة ابعاد:-

أ- **البعد المالي**: عامل تمكين للتطوير المستمر لبقاء المنظمة في ظل بيئة تنافسية ديناميكية سريعة التغير، فهو الهدف الأساس وفي غاية الأهمية لبقاء عملها، ونموها، وتطورها المستمر .

ب- **رضا الريادي**: عامل ودافع تحفيزي غير مالي والذي بموجبه يشعر العامل داخلياً بالحماس لإنجاز واداء وظيفته بكفاءة وفعالية والذي ينعكس ايجابياً على نجاح منظمته.

ج- الشعور بالامتنان: هو "حالة" ، وعاطفة عميقة، وحتى فعل ، ومهارة ، وموقف ينتج عنه مزيد من المشاعر الإيجابية والاستمتاع بالتجارب الجيدة وبناء علاقات قوية وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسعادة والنجاح .

د- التأهب الريادي: هو عملية "تعلم تراكمية" إذ تشكل المعرفة والمهارات والخبرة المتراكمة مسبقاً مواقف الأفراد العاملين ومعتقداتهم وقدراتهم وتهيئهم لمهنة قيادة الأعمال ودورها في تعزيز النجاح الريادي.

### سابعاً : حدود الدراسة

يمكن توضيح حدود الدراسة من خلال النقاط الآتية :

- 1- الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للبحث من 15 /آب/ 2020 ولغاية 1/نيسان/ 2021.
- 2- الحدود المكانية : اشتملت الحدود المكانية على (7) من الجامعات و الكليات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة وهي كلية أهل البيت الجامعة وكلية الحلة الجامعة وكلية المستقبل الجامعة وكلية الحسين الجامعة وجامعة وارث الانبياء وجامعة العميد وجامعة الزهراء.
- 3- الحدود البشرية : عينة من القيادات العلمية والادارية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة في جميع المستويات المختلفة عن الحدود البشرية للبحث الحالي وبلغ مجموع العينة المبحوثة (95) من القيادات العلمية والإدارية توزعت أعدادهم على الجامعات والكليات الأهلية في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة.

### ثامناً : تصميم استمارة الاستبانة ووصف مكوناتها

تتكون استمارة الاستبانة من محورين ، يتضمن المحور الأول معلومات عامة كالنوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والموقع الوظيفي ومدة الخدمة، في حين تضمن المحور الثاني من استمارة الاستبانة من ثلاثة اجزاء رئيسة يتولى كل جزء قياس متغير من متغيرات الدراسة وهي الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية والنجاح الريادي ( انظر ملحق (2)).

يتكون مقياس الدراسة بشكل عام من (58) فقرة تقيس متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، يتكون مقياس الذكاء الاستراتيجي من (25) فقرة موزعة على أبعاده، ولقد تم اختيار المتغيرات الرئيسية والفرعية لهذا البعد بالاستناد إلى تحليل مضمون عدد من الدراسات ذات الصلة.

أما المقياس الخاص بالريادة الاستراتيجية فقد تضمن (15) فقرة موزعة على الأبعاد لهذا المتغير، ولقد تم اختيار هذه الأبعاد الفرعية من تحليل مضمون العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة.

وأخيراً تضمنت استمارة الاستبانة مقياساً خاصاً بالنجاح الريادي فقد تضمن (18) فقرة موزعة على الأبعاد لهذا المتغير، وتم اختيار هذه الأبعاد الفرعية من تحليل مضمون العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، والجدول (4) التالي يبين مقاييس الدراسة:

**جدول (4): مقياس الدراسة**

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Maccoby, 2011: 34) (عبيد, 2015: 40)	5	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي	1
	5	التفكير النظمي		
	5	الرؤية المستقبلية		
	5	الشراكة		
	5	الدافعية		
(Kimuli, 2011: 65) (الطرفي وآخرون, 2019: 104)	4	الثقافة الريادية	الريادة الاستراتيجية	2
	3	السلوك الريادي		
	4	التفكير الريادي		
	4	الإدارة الاستراتيجية للموارد		
(Juhdi et al, 2015: 36)	3	البعد المالي	النجاح الريادي	3
	6	رضا الريادي		
	5	الشعور بالامتنان		
	4	التأهب الريادي		

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً إلى الأدبيات

### تاسعاً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس

يعد الصدق الظاهري وصدق المحتوى من أهم أنواع الاختبارات التي تحدد المدى الذي يتم فيه النظر إلى المقياس بشكل شخصي على أنه يغطي المفهوم الذي يقصد قياسه، ويشير إلى شفافية أو ملاءمة المقياس وتحسين مقبوليته وجودته (Connell et al. , 2018 : 1894)، وينال الصدق الظاهري إهتماماً واضحاً وملموساً وقبولاً من جهة علماء القياس وبالخصوص في الآونة الأخيرة، ويسمى الصدق الظاهري كذلك بصدق الخبراء والمحكمين. أما صدق المحتوى فإنه يحدد مدى وضوح فقرات المقياس من حيث محتوى ومعنى كل فقرة، وصياغتها، وتصميم محتوى المقياس وإمكانية تغطيته المساحة المطلوبة ميدانياً، إضافة إلى أن صدق المحتوى يدل على مدى تمثيل محتوى المقياس، إذ يجب أن يكون المحتوى متمثلاً لنطاق الفقرات بشكل جيد، بحيث تكون الفقرات منسجمة ومعبرة عن الأبعاد التي تمثلها.

وللتأكد من أنواع الصدق اعلاه تم عرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين من المختصين في مجال إدارة الأعمال ( انظر ملحق (2) ) للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للفقرات

الواردة فيها ومدى واقعتها بالنسبة لإجابات العينة ومقدار ملائمتها وترابط فقراتها مع بعضها ومدى انتماء الفقرات للأبعاد التي تقيسها بما يضمن صلاحية ووضوح ودقة فقراتها من الناحية الميدانية ، وبناءً على التعديلات التي قدمها السادة المحكمون حول فقرات الاستبانة وما نتج عن الملاحظات التي قدموها في هذا الإطار تبنى الباحث اجراء التعديلات اللازمة وتغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً مع مكان التطبيق وأكثر تمثيلاً وقياساً للأبعاد والمتغيرات التي تمثلها.

## عاشراً : مجتمع وعينة الدراسة

### 1- مجتمع الدراسة

وقع اختيار الباحث لمجتمع الدراسة الحالية على عدد من الكليات الأهلية (الجامعة) في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة والتي بلغ عددها (7) كليات (جامعة) أهلية. كما موضحة في الجدول (5) .

#### جدول (5): وصف مجتمع الدراسة وعينته

اسم الكلية (الجامعة)	الموقع	تاريخ التأسيس	عدد الكليات	عينة الدراسة من القيادات العلمية والادارية
كلية اهل البيت الجامعة	كربلاء المقدسة	2003	6	6
كلية الحلة الجامعة	بابل	2009	13	18
كلية المستقبل الجامعة	بابل	2010	20	20
كلية الحسين الجامعة	كربلاء المقدسة	2010	5	7
جامعة وارث الانبياء	كربلاء المقدسة	2017	6	20
جامعة العميد	كربلاء المقدسة	2017	4	15
جامعة الزهراء	كربلاء المقدسة	2019	3	9

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على السجلات

### 2- عينة الدراسة

كما ظهر في الجدول (5) إن عينة الدراسة تكونت من ( 95 ) من القيادات العلمية والإدارية في مجموعة من الكليات الأهلية (الجامعات) في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة التي تم اختيارها ليقترّب العدد من التوزيع الطبيعي الضروري في اختبارات الارتباط والانحدار إذ أنّ عدد المشاهدات الذي يتجاوز (30) يعد مقبولاً في مثل هذه الاختبارات؛ لأنه يقترّب من التوزيع الطبيعي (Pallant,2013:p6). وتم اعتماد المقياس بمستوى ثقة ( 99 %) وهامش خطأ ( 1 %). وهو مقياس يحدد من خلاله أقل حجم عينة مقبول (Sekaran&Bougie,2016:264). وكانت عينة الدراسة (95). واعتمدت الدراسة أيضاً على الوصف التحليلي الاختباري الذي يعتمد على قياس متغيرات

## الفصل الأول: المبحث الثاني ..... منهجية الدراسة

الدراسة من خلال إجراء استبيان وتحليل نتائجه ومن ثم اختبار متغيرات الدراسة . ويمكن وصف العينة عبر الفقرات الآتية:

### أ. التوزيع على وفق النوع الاجتماعي :

كانت النسبة الأكبر في العينة من الذكور اذ بلغت (86.4%) بينما بلغ نسبة الاناث (13.6%) فقط . وهذا يدل على أن المنظمات عينة الدراسة تعتمد على العنصر الذكوري كما موضح في الجدول (6) .

جدول (6): عينة الدراسة على وفق النوع الاجتماعي

النسبة	العدد	الجنس
%86.4	82	ذكور
%13.6	13	إناث
%100	95	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث

### ب. التوزيع وفق الفئة العمرية :

توزعت أعمار عينة الدراسة بين اربع فئات وبنسب مختلفة كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7) عينة الدراسة على وفق الفئات العمرية

النسبة	العدد	الفئة العمرية
%11.6	11	29 – 20
%25.2	24	39 – 30
%35.8	34	49 – 40
%27.4	26	50 فأكثر
%100	95	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول (7) أن أقل فئة هي الفئة العمرية الأولى (29-20) وبلغت (11.6%) بينما النسبة الأكبر كانت للأعمار المتوسطة في الأربعينات وبلغت (35.8%) لتأتي بعدها الفئة العمرية الأكثر من 50 (27.4%) وأخيراً الفئة العمرية في الثلاثينيات إذ بلغت نسبتها (25.2%) وهذا يدل على ان المنظمات عينة الدراسة تعتمد على الملاكات الشابة في قيادة العملية التعليمية والادارية في المنظمات عينة الدراسة.

### ج. التوزيع وفق المؤهل العلمي :

توزعت المؤهلات العلمية لعينة الدراسة بين ستة فئات وبنسب مختلفة كما هو موضح في الجدول (8) الآتي:

جدول (8) عينة الدراسة على وفق المؤهلات العلمية

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
42%	40	الدكتوراه
21%	20	الماجستير
4%	4	دبلوم عالي
26%	25	بكالوريوس
7%	6	معهد
0%	0	اعدادية فما فوق
100%	95	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث

ويوضح الجدول (8) أن حملة شهادة الدكتوراه بلغت نسبتهم (42%) ونسبة حملة شهادة الماجستير (21%) ونسبة حملة الدبلوم العالي بلغت (4%) ونسبة حملة شهادة البكالوريوس (26%) ونسبة حملة شهادة المعهد (7%) اما حملة شهادة اعدادية فما فوق فقد بلغت (0%) مما يدل على أن المنظمات عينة الدراسة تعتمد في توظيف حملة الشهادات العليا والتخصصية في قيادة العملية التعليمية والادارية في قيادة المنظمات عينة الدراسة.

#### د. التوزيع وفق مدة الخدمة

توزعت مدة الخدمة لعينة الدراسة على خمس فئات حسب الجدول (9) والذي يوضح ان نسبة مدة الخدمة اقل من عشر سنوات بلغت (52%) جاءت بالمرتبة الاولى وجاءت مدة الخدمة من (10-15 سنة) بنسبة (40%) وتلتها من (16-20 سنة) بنسبة (8%)، اما السنوات (21-25 سنة) و(26 سنة فأكثر) فبلغت النسبة (0%) وهذا يدل على ان المنظمات عينة الدراسة هي منظمات حديثة نسبياً.

جدول(9) عينة الدراسة وفق مدة الخدمة

النسبة	العدد	مدة الخدمة
52%	49	اقل من عشر سنوات
40%	38	15 – 10
8%	8	20 – 16
0%	0	25-21
0%	0	26 فأكثر
100%	95	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث

### هـ. التوزيع وفق الموقع الوظيفي

توزعت المواقع الوظيفية لعينة الدراسة حسب الجدول (10) وكانت اعلى نسبة للموقع الوظيفي لمسؤول الوحدات الادارية حيث بلغت (40%) وتليها بالمرتبة الثانية رؤساء الاقسام اذ بلغت نسبتهم (37%) ويأتي بعدها معاوني العمداء اذ بلغت نسبتهم (18%) واخيراً رئيس الجامعة بنسبة (5%).

جدول(10) عينة الدراسة وفق الموقع الوظيفي

النسبة	العدد	الموقع الوظيفي
5%	5	رئيس جامعة
18%	17	معاون عميد
37%	35	رئيس قسم
40%	38	مسؤول وحدة ادارية
100%	95	المجموع

المصدر من اعداد الباحث

### أحد عشر: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات البحثية لغرض إكمال متطلبات الدراسة في جانبه النظري والتطبيقي وكما يلي:

- 1- الجانب النظري:** اعتمدت الدراسة الحالية في إعداد الجانب النظري، على المصادر العربية والأجنبية من دراسات وبحوث علمية، فضلاً عن، الرسائل والاطاريح الجامعية، والكتب، ووقائع المؤتمرات، التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة كالمكتبات التي تضم الكتب والدوريات والمراسلات، فضلاً عن استخدام شبكة الانترنت للوصول إلى المكتبات الرقمية العالمية والاطلاع والحصول على أكبر قدر من المصادر المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- 2- الجانب الميداني:** دقة نتائج الدراسة تعتمد في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة المبحوثة، واعتمدت الدراسة الحالية على استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة.

### اثنا عشر : الأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة

إعتمد الباحث على استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الاحصائية (Spss,v.23 ; Microsoft Excel,2010 ; Amos;v.23) من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وبما يتناسب وطبيعة البيانات المجمعَة وملائمتها لها، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الحالية يستلزم الأدوات التالية :

**1- الأدوات الإحصائية الوصفية : وتمثلت بالآتي :-**

- أ. **الوسط الحسابي** : يستخدم لتحديد معدل أو مستوى إستجابة أفراد العينة المبحوثة لمتغيرات الدراسة.
- ب. **الإنحراف المعياري** : لقياس درجة التشتت لقيم الإجابات عن الوسط الحسابي وأيضاً معرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.
- ت. **معامل الاختلاف** : يستخدم لتحديد مستوى تجانس العينة ومعرفة قيم إختلاف الوسط الحسابي بالنسبة إلى الإنحراف المعياري.
- ث. **الأهمية النسبية** : وهي النسبة التي تستخدم لإيضاح درجة أهمية استجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة الموزعة عليهم ، والتي تستخرج من حاصل قسمة الوسط الحسابي على عدد درجات المقياس مضروباً بـ (100) وبعدها تقارن نسبة الإجابة على مساحة المقياس مع مستويات الأهمية الأخرى لإستخراج درجة الأهمية.

**2- الأدوات الإحصائية التحليلية**

- تم استخدام مجموعة من الأدوات التحليلية الإحصائية كونها أدوات تم اعتمادها بشكل واسع لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومعالجتها، وفيما يلي أهم تلك الادوات :-
- أ- **اختبار التوزيع الطبيعي ( كولموغوروف - سميرنوف)**: لتحديد مدى اعتدالية توزيع البيانات.
  - ب- **التحليل العاملي التوكيدي**: يستخدم لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس ومدى مطابقة الهيكل النظري للمقياس مع اجابات العينة.
  - ت- **اختبار كرونباخ الفا**: لقياس معامل الثبات للمقاييس المعتمدة.
  - ث- **معامل الارتباط (Pearson)** : لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - ج- **نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)** لقياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.
  - ح- **إسلوب تحليل المسار ( Path Analysis)**: الذي يستخدم في قياس علاقة التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة.
  - خ- **اختبار (Sobel)**: الذي يستخدم في قياس معنوية علاقة التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة.

# الفصل الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية

لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول

الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

توطئة

تؤكد التغييرات السريعة والكبيرة في بيئة الأعمال اليوم على ضرورة التخطيط الرئيس كما أن اتخاذ القرارات المناسبة لهذه التغييرات السريعة والكبيرة أمر لا مفر منه، الحل الأساسي للتخطيط المناسب واتخاذ القرارات المناسبة في هذه البيئة المتغيرة هو استخدام الأنشطة الذكية وخاصة الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence ، إذ تسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى تحقيق النجاح والتميز في بيئة تنافسية شرسة فهي تبحث عن سبل النجاح والتفوق على جميع الأصعدة فبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على الأمد البعيد وهو ضرورة حتمية بالنسبة لها لما يحتوي من مكونات تسهم في تنمية قدرات المنظمة وفهمها لبيئتها الداخلية والخارجية، فأدائها التنافسي مرتبط بمدى قدرتها على معرفة ذلك، وليس من خلال امتلاكها للتكنولوجيا فقط وإنما نجاحها مرتبط بكافة الأبعاد انطلاقاً من وضوح رسالتها إلى تحديد كافة المهام والاستراتيجيات التنافسية وتشجيع الإبداع وتغيير نمط التفكير في المنظمة والقيادة بما يمكّنها من اكتساب القدرات وتعزيز مكانتها واستمرارية وجودها وتفوقها.

## أولاً: مفهوم الذكاء

يشير "الذكاء" إلى القدرة على التعرف على المعلومات وتحديد موقعها ومقارنتها وربطها، لتوليف التمثيل وإنشاءه (Lesca & Lesca, 2011: 44)، وينظر للذكاء بأنه "القدرة التي وضعها الله (سبحانه وتعالى) في الإنسان حين ميزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل والتي تؤكد دعوة الله (سبحانه وتعالى) للبشر كافة إلى استخدام عقولهم والتفكير والتبصر في تكوين الله (سبحانه وتعالى) ولعل ابرز ما ذكر من آيات في صدد ذلك قوله تعالى: ﴿ أُولَٰئِكَ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ ﴾ (سورة الروم: آية 8)، أما لغويا فيشير مصطلح الذكاء (Intelligence)، كما ورد في المعجم الوسيط "ما يتم به التفكير والاستدلال وترتيب التصورات" (الكواز واخرون، 2012: 179)، وعادة ما تستخدم كلمة "ذكاء" في سياقات مختلفة، ولكن بخلاف تدخل العقل، فإنها تحدد معنيين مختلفين تمامًا ذكرتها (Strain, 2013: 109) الأول: يمكن للذكاء أن يصف كلاً من العملية والنشاط؛ ومن ثم، يمكننا التحدث عن "نشاط معلوماتي"، الثاني يتم استخدام الذكاء للكشف عن الناتج النهائي لتلك العملية، وحسب (مسلم، 2015: 11) على الرغم من أن الذكاء كان وما زال موضوع مناقشة وتأمل لسنوات طويلة من قبل الباحثين وعلماء النفس والاجتماع والوراثة، إذ لا يوجد اتفاق تام على مفهومه ومعناه سبب الاختلاف في هذا كونه شيء غير ملموس ولا يقاس مباشرة، رغم كونه الأساس في أعظم وأفضل الانجازات الانسانية ويعد من أسباب التقدم والابتكار.

بينما يرى (Croft, 2016: 41) الذكاء هو إنتاج المعرفة على أساس الخبرة، كما يقصد بالذكاء: مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وادراك الحقيقة، أو هو السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم، وعادة ما يتم التمييز بين "الذكاء والمعلومات"، فالمعلومات: هي وقائع وحقائق كالأرقام والإحصاءات والبيانات المنشورة مثلاً عن المنظمات والعاملين، اما الذكاء: فهو معلومات قد تمت معالجتها وتحليلها (الشيخ وعلي، 2017: 282)، إن الذكاء هو موهبة إنشاء نموذج دقيق وحققي للذات، والقدرة على استخدام هذا النموذج المريح خلال الحياة (Ahmadi et al, 2017: 3).

ووفق ما جاء لـ (طبيبي، 2018: 11) "الذكاء جزء من القدرة العقلية الفائقة، ويعتقد هؤلاء أن كل من يتمتع بذاكرة قوية على من سواه و من الممكن أن يكون قائدا ناجحا أو أحد الموارد الأساسية للمنظمة وذا معرفة ضمنية، ويعد الذكاء أحد مقومات التفوق والتميز التي ينبغي أن تتوفر لدى الفرد حتى يستطيع أن يكون متميزاً في عمله أو مبدعاً أو مخترعاً أو يجد الحلول للمشاكل التي تواجه عمله في المنظمة".

### ثانياً: مفهوم الاستراتيجية

يعتمد نجاح الكثير من الأعمال على وجود استراتيجية محددة لكي يتم اتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق الأهداف المنشودة . إن الاستراتيجية كاصطلاح تعود إلى التعبير الاغريقي (استراتيجوس) الذي أورده الاغريقي "أوليسند" في كتابه "تعليمات عسكرية للقادة" والذي قصد به ( فن القائد ) ( عبد اللطيف و خضير ، 2009 : 117 ) ، وينبغي أن تكون الإستراتيجية الجيدة تواجه التحديات، وتقود المنظمة إلى المستقبل، وينبغي أن تكون مفهومة وعملية ومتجذرة في الواقع ( 35 : 2009 ، Williams ) ، إن الإستراتيجية هي مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات المصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية واكتساب ميزة تنافسية من أجل متابعة أهداف وغايات المنظمات وهي موجهة نحو المستقبل.

وأشار ( Esmaeili , 2014: 1046 ) أن بيئة الأعمال الحالية تتميز بالاضطراب والتعقيد والمنافسة الشديدة نتيجة للتقدم التكنولوجي والتغيرات المستمرة في احتياجات الزبائن واستخدام الطرق المبتكرة في إدارة الأعمال، في ظل هذا النوع من بيئة الأعمال، يتعين على المنظمات أن تكون متفوقة في أدائها، وتسعى جاهدة لتحقيق القدرة التنافسية ، والتميز عن منافسيها في مجال الإدارة الإستراتيجية. وأشار ( Basile , 2018 :59 ) إنها جزء لا يتجزأ من إدارة المنظمة ، ولكنها تتطلب قرارات إستراتيجية تستند إلى معلومات صحيحة وقابلة للتنفيذ ، بدلاً من المثل العليا التي تستند إليها رؤى المنظمات، ينبع الاهتمام بالقدرة الديناميكية للمؤسسات من تأثيرها المحتمل على الميزة التنافسية التي تمثل متغير النتيجة الرئيسي لعرض القدرات الديناميكية ، في حين أشار ( Kirilov, 2019: 6 ) قادة المنظمات اليوم يواجهون تغييرات معقدة في بيئات عملهم وزيادة في الضغوط التنافسية، وللحفاظ على منظماتهم وضمان الأداء في السياقات والظروف الصعبة، هم بحاجة إلى الاستفادة من الاستراتيجيات لاعتماد اعتبارات استراتيجية مصممة لدعم قيادة التغيير، وحسب (Alhamadi,2020:1) تهدف جميع المنظمات إلى تنفيذ استراتيجيات عالية القيمة تحقق أرباحاً كتطلعات عادية لأصحاب الأعمال، عندما لا يمكن تنفيذ إستراتيجية معينة عالية القيمة لمنظمة ما أو تقليدها أو تكرارها بنجاح من قبل منافس محتمل، فإن الاستراتيجية تزود المنظمة بمصدر للميزة التنافسية المستدامة.

### ثالثاً: التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي

بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، ووظف لتحقيق الهدف الإستراتيجي على وفق ما جاء به "صن تزو Sun Tzu" أحد أبرز الإستراتيجيين العسكريين في العالم بقوله "ان ما يُمكن القائد الحكيم ذو الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة" (الشيخلي و عبيد، 2015 : 6)، وإن وكالات الاستخبارات الأجنبية تمثل ظاهرة جديدة نسبياً، إلا أن بريطانيا قامت بتأسيس دائرة للأمن عام 1909 لتقوم بمهمة جمع أدلة

عن تخطيط ألمانيا لغزوها، أما فرنسا فقامت بإنشاء وكالة لتقديم خدمات للوثائق الخارجية ومضادة للاستخبارات ثم حولتها إلى مديرية عامة للأمن الخارجي سنة 1946، أما وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية فقد أنشأت سنة 1947 وذلك للحد من عدم اليقين لصانعي السياسة. والسؤال المطروح في المنظمات اليوم: "هل يمكن للمدراء التنفيذيين، وفرق العمل، استخدام الذكاء والذكاء المضاد أو المكافح لتحسين معرفتهم وفهمهم للحقائق الراهنة عن البيئة الخارجية؟" (مقراش، 2015: 13)، كما أن هناك توجهات من قبل بعض الباحثين بأن الذكاء الاستراتيجي استخدم لأول مرة في المجال العسكري وبعد النجاحات العديدة التي تحققت من خلال استثماره فقد اتجهت العديد من المنظمات إلى توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تنفيذ مهامها (حافظ وآخرون، 2017: 1480)، لقد تطور الذكاء بشكل كبير، إذ أصبح من الصعب تصور عدم امتلاك أي حكومة للاستخبارات أو الذكاء، لقد انتقل استخدام الذكاء الإستراتيجي من العمليات الإستراتيجية و أجهزة المخابرات وغيرها إلى استخدامه في منظمات الأعمال التجارية، بعد أن أدركت هذه الأخيرة مدى أهميته في التقاط المعلومات واستخدامها فيما ينفعها، وتعد منظمة أرمادا ( Armada ) من أبرز المنظمات في توفير خدمات الذكاء الإستراتيجي والاستشارات لمنظمات ( البيع بالتجزئة والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة) ، وظهرت وظيفة " مدير الذكاء الإستراتيجي " في عدد من المنظمات، ووظيفة الأبحاث في منظمات خدمات الذكاء الإستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها ( Ross O'brien ) ، وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الإستراتيجي تستطلع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم إذ يوفر التاريخ المعيار الذي تقوم عليه المعرفة البشرية للواقع ثقافياً ( يحيوي ، 2017 : 30)، وقد اشار (Pode) إلى أن وكالة الاستخبارات المركزية الامريكية كانت أول من وظف هذا النوع من الذكاء اذ تصف ذروة الذكاء بأنها عملية اقتناء المعلومات ونقلها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة نمط ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات (هاشمي،2019: 3)، يعد تصحيح الواقع أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للإنسان لسببين: (1) الفهم الصحيح للعالم يجعل الوجود البشري ذا مغزى ، و (2) يوفر ميزة إستراتيجية في مجال العمل من خلال التوجيه. وبعبارة أخرى ، يُعلم التفسير المناسب لنظامنا البيئي كيف نجتازه بنجاح (LaPaglia,2020: 14).

### رابعاً: مبررات الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي

هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى ضرورة ظهور الذكاء الاستراتيجي كأحد الأدوات أو الأنظمة المهمة لنجاح استمرارية المنظمات على الأمد البعيد ووجودها ومنها:-

1- في بيئة اليوم التنافسية، يعد تطبيق المعرفة والذكاء نحو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة مفتاح النجاح لأي منظمة (Esmaeili,2014;1046).

2- تكوين ما يعرف بـ "فرق الذكاء الاستراتيجي" في بداية القرن الحادي والعشرين، إذ بدأوا بترويج لما يعرف "بمجتمع الذكاء الاستراتيجي" وذلك لعظم الدور والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها

في مجالات متعددة مثل (الاقتصاد، الثقافة، التكنولوجيا، المعرفة) مما ساهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

3- من الضروري بل ومن المطلوب توظيف الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأعمال ولكن بإستخدام الذكاء الاستراتيجي ( مسلم ، 2015 :14).

4- إعتداد النماذج والممارسات والقدرات المعرفية الجديدة الضرورية لفهم التغييرات المتوقعة الناتجة عن إعادة الهيكلة العالمية للاقتصاد والتقدم في المجالات الاجتماعية والسياسية والثقافية ( Basile etal,2018:85).

### خامساً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

إن الذكاء الاستراتيجي هو نوع من أنواع الذكاء يعمل على توفير المعلومات والمعرفة القيمة من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية، إنشاء وتحويل المعلومات أو المعرفة التي يمكن استخدامها في صنع القرارات عالية المستوى وينصب التركيز على أفضل السبل لوضع المنظمة في مكانة للتعامل مع التحديات والفرص المستقبلية لتحقيق أقصى قدر من النجاح (Liebowitz, 2006:22). ويركز الذكاء الاستراتيجي على الأهداف بعيدة الأمد للوكالات والمجموعات والمنظمات والحكومات وهو يتعامل مع الأهداف الهامة والخطط الشاملة ، في حين أنه قد لا يحتاج إلى العمل في بيئة تشغيلية قريبة من العمل اليومي، وهذا يعتمد على المستوى الذي يوجد فيه الزبون الاستراتيجي (Mcdowell,2009 : 24)، ويمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته الإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلاً" وهو احد انواع الموارد غير الملموسة واحد مصادر القوة الاستراتيجية (الطائي و الخفاجي، 2009:231).

وسلط " McDowell " في مجموعته من الكتابات المختارة، الضوء على أنه "لا تزال هناك حاجة مستمرة لإقناع كبار المديرين والمديرين التنفيذيين بأن التخطيط الجيد ينبغي أن يسبقه تحليل جيد، وإن الذكاء الاستراتيجي هو أداة مناسبة بشكل خاص لهذا الغرض" (Lehane,2011: 286) ، ووصفه ( Cox,2012: 5 ) بأنه شكل محدد من الدراسة والتحليل يسمح للمنظمات بتقييم ووصف التهديدات والمخاطر والفرص بطريقة تسهم في تشكيل البرامج و تحديدها ، وحسب ( أمين، 2014 :186) إن الذكاء الاستراتيجي يكون أوسع وأشمل كونه يطور الرؤى لدى قادة المنظمات لاستباقه الأحداث مما يجعل المنظمة تعمل بنشاط استباقي عوضاً عن النشاط العلاجي، وهو بذلك يشتمل كلاً من الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال ، ويرى ( الياسري والشمري ،2015: 217 ) على انه" الحجر الأساس للتفكير الإستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة"، ووفقاً لـ (Maccoby ,2015: 20) " وهو نظام يتفاعل فيه كل بعد من الذكاء الاستراتيجي مع الأبعاد الأخرى، لتزويد القادة بالأدوات المفاهيمية الأساسية لتكوين مستقبل أفضل للمنظمة"، وينظر ( Croft,2016 : 37 ) إلى مصطلح "الذكاء الاستراتيجي" يجمع بين "الإستراتيجية" و "الذكاء"، على

الرغم من أن العلاقة بين الكلمتين تخضع لتفسيرات مختلفة بدأ الباحثون الأكاديميون يدركون أهميته، وحاجة المنظمات للحوار والحاجة إلى هذا النوع من الذكاء (على الرغم من تطبيقاته المحدودة)، في حين يرى ( Ahmadi et al, 2017 : 3 ) إن ما ينتج عنه هو القيادة الإستراتيجية والتي بدورها تعمل على التأثير على الآفاق الإيجابية للنجاح في المنظمة من خلال تأثيرها على الثقافة التنظيمية ، وتخصيص الموارد، والتوجيه من خلال السياسة والتكيف مع البيئة العالمية المعقدة الغامضة وغير الموثوقة ، وأشار(الشمري، 2019 : 321) أن كل مما سبق يجعل من الذكاء الاستراتيجي "اللاعب الأساسي والرئيس الذي تقوم المنظمة من خلاله بتحميل البيانات وتحويلها إلى معلومات لمعالجة وتطوير عملياتها ومن ثم يضيف قيمة مثالية للمنظمة والخروج بأعلى الأرباح وهذا ما يدعى بدائرة الذكاء الاستراتيجي"

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ان الذكاء الاستراتيجي هو نظام يركز على بناء قاعدة بيانات ومعلومات متطورة وفعالة تعمل على جمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات من اجل توليد المعرفة اللازمة لتوقع التحديات المستقبلية الداخلية والخارجية وتوفير الحلول والمعالجات المناسبة لها ومساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الناجحة بما يسهم في تعزيز وجود المنظمة واستمرارها.

### سادساً: اهداف الذكاء الاستراتيجي

يرى (عمران،2015 : 1278- 1288 ) و (الغزوي، 2016: 312) بأن أهداف الذكاء الاستراتيجي تتمثل وفق الآتي :-

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية أزائها.
  2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها.
  3. تشكيل الفعاليات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات لغرض الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.
  4. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال الدراسة والتطوير.
  5. تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
  6. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية وإعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
  7. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.
- في حين أشار ( ابو الغنم، 2015 : 149-150) الى مجموعة من الاهداف وهي:-
- 1- إنشاء اسس معرفية للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الايجابية والسلبية .

- 2- تمكين المنظمات من الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج وبالشكل الذي ينعكس ايجابيا على سمعتها وموقعها فضلا عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الاستراتيجي كقوى جوهرية.
  - 3- تعزيز التغيير بمرور الوقت وذلك بتوفير المعلومات التي تساعد في تفسير حدوث الاشياء وكيف تنشأ بمرور الوقت وتشكيل القنوات لدى صناعات القرار.
  - 4- صياغة السياسات بوجوب الوصول الى قرارات وسياسات إبداعية ومثلى والنهوض بمهمة جمع المعلومات من كبار الزبائن والمجهزين والشركاء.
  - 5- جعل المنظمات تقيم تحالفات في مجالات البحث والتطوير واستباق استراتيجيات منافسيها والذود عن أرثها المعلوماتي ومراميتها الاستراتيجية.
  - 6- تمكين المنظمات من استغلال المعرفة المسبقة وبما يجعله الجزء اللامع من الاعمال الذكية في جميع جوانبها وتقديم الافكار الهادفة الى تحويل الابتكارات والاختراعات الى سلع قابلة للتداول.
  - 7- تمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.
  - 8- تطوير اراء تخمينية بصدد الاحداث المستقبلية واعتماد هذه الاحداث كأساس في حل المشكلات وتوفير معلومات معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً، وادراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التاكيد المحيطة بها .
- في حين أشار (الابراهيم، 2018: 430) أن الهدف الرئيس من الذكاء الاستراتيجي هو وضع مجموعة من الأدوات التي تكون قادرة على مساعدتنا في كشف القضايا الأكثر تعقيداً أو الحصول على المعلومات الدقيقة وفي الوقت المحدد.

### سابعاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي أهمية في منظمات الأعمال كما اشار (قاسم، 2011: 28-29)، (الظالمي، 2016: 11) نحو الآتي:

- 1- التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي " الجودة الإستراتيجية أو التفوق الإستراتيجي".
- 2- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة إستراتيجياتهم الحالية والوعي بقدراتهم ونوع إستجاباتهم ، اي: ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات.
- 3- بناء المركز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها .
- 4- تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلزم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية.
- 5- تعزيز القدرات الإستراتيجية، وهندسة بناء، وسيناريوهات استراتيجية.

6- التفكير لاستراتيجي وما يتصل به من "ذاكرة وتمثيلاً وهيكلية واستجابة" مؤثرة في محفظة خياراتها الاستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها.

7- دعم القرارات التفاوضية والابداعية لمنظمات الاعمال العالمية والدولية والمحلية.

وبدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات، وضرورة أن تعد المنظمات هذا النمط من الذكاء، فهو بمثابة "السيف والدرع" ( محمد واخرون، 2018 : 178 )، إذ يمكن تلخيص أهميته بالنسبة للمنظمات بغض النظر عن طبيعتها والقطاع الذي تمارس انشطتها فيه وحسب كل من ( Macooby et al., 2011: 33 )، (جثير واخرون، 2013: 373)، ( حافظ واخرون، 2017 : 1481 )، (فائق و عبد، 2018: 113-114)، (صالح و سليمان، 2020 : 109-110) بالاتي:-

1. مساعدة المنظمة في تنفيذ عملياتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة بهدف ضمان تحقيق النجاح الإستراتيجي.

2. رسم التوجه الإستراتيجي للمنظمة في إطار البيئة التي تعمل ضمنها.

3. التمكين القيادي من خلال إعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم و صقل قدراتهم لقيادة المنظمة في سبيل مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة.

4. تحديد أوجه التنافس التي من الممكن ان تعتمدها المنظمة في انشطتها.

5. يشكل إحدى الأدوات التي تعتمدها الإدارة في التحليل الاستراتيجي للبيئة التي تعمل ضمنها ( الداخلية والخارجية ).

6. يمثل إحدى الأدوات الرئيسية التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات.

7. دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين.

8. الذكاء الإستراتيجي يؤهل المنظمات على ان تكون قادرة على الإبداع وصياغة إستراتيجيات تغيير مبتكرة.

9. تحليل الأهداف التي يسعى إليها منافسوا المنظمة ومعرفة ماهية إستراتيجياتهم والوعي بإمكانياتهم وإفتراضاتهم وكيفية تجاوبهم مع الوضع.

10. دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع وإيجاد منهجيات مبتكرة لمواجهة ما يعترضها من مشكلات.

وأكد ( يوسف، 2020: 205 ) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتحدد في جانبين أساسيين الأول: هو دوره في عمليات التغيير وإدارته وتفهم وسائل التغيير ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات، والجانب الثاني: دوره في المنافسة من خلال تحليل المنافسين وفهم أهدافهم وقدراتهم وتحركاتهم واستراتيجياتهم المستقبلية.

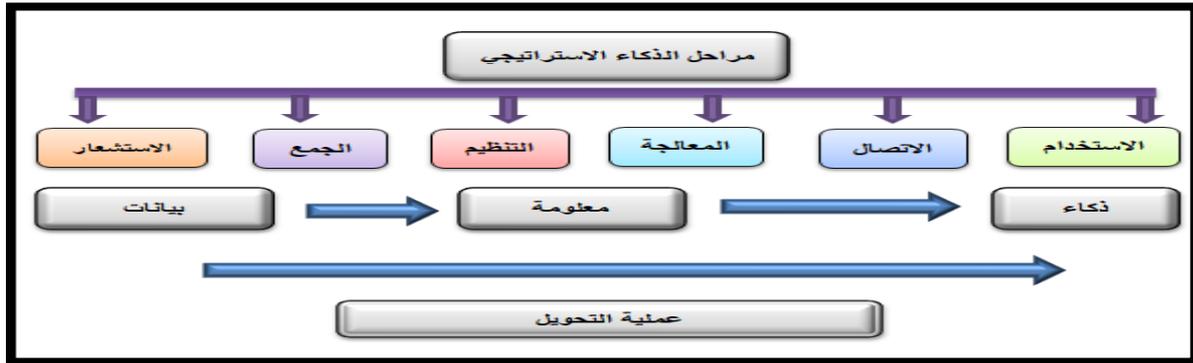
### ثامناً: مراحل الذكاء الإستراتيجي

يمر الذكاء الإستراتيجي بمجموعة من المراحل يمكن تصنيفها إلى ستة مراحل متتابعة كل مرحلة تضيف قيمة إلى الذكاء ، ويؤثر بدوره على إنشاء القيمة للمنظمة من خلال التحويل التدريجي للبيانات

## الفصل الثاني: المبحث الأول ..... الذكاء الاستراتيجي

إلى ذكاء ، تشمل المراحل التي تتألف منها عملية الذكاء الاستراتيجي ما يلي: (Kruger,2010: 104) ،  
( عباسي واخرون، 2018: 6 ) :

1. **مرحلة الاستشعار Sensing** : التي تتضمن بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغييرات الداخلية والخارجية المناسبة للمنظمة.
  2. **مرحلة الجمع Collecting** : تركز على جمع البيانات ذات الصلة والدلالة القوية.
  3. **مرحلة التنظيم Organizing** : هيكلية البيانات ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.
  4. **مرحلة المعالجة Processing**: تركز على تحليل المعلومات ومعالجتها بطرق وأدوات مناسبة.
  5. **مرحلة الاتصال Communicating** : تجهيز وتسهيل وصول المعلومة إلى المستخدمين.
  6. **مرحلة الاستخدام Using**: الإعتماد على المعلومة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط وتنفيذها.
- وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل تحقيقها بالعمل الجماعي بين المدراء والموظفين والخبراء المختصين والتنفيذيين والتي تساعد في تكوين قيمة مضافة للمنظمة من خلال التحويل المستمر للبيانات إلى ذكاء إستراتيجي ، والشكل (2) يوضح مختلف المراحل التي تمر بها عملية الذكاء الإستراتيجي.



الشكل (2) مراحل عملية الذكاء الإستراتيجي

**المصدر:** عباسي، سهيلة ومعلول، ليله وترشدة، سيف الدين ، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، الجزائر، 2018، ص 6.

### تاسعاً: تحديات الذكاء الاستراتيجي

هناك أربعة تحديات تواجه مشاركة واستخدام الذكاء الاستراتيجي لتشكيل المستقبل وهي تحديات أساسية للإدارة العليا في بناء عقلية حول الحاضر والمستقبل من أجل توقع المواقف والاتجاهات التي ينبغي اتخاذها وقد حددها (Tham & Kim, 2002: 2) كما يأتي:

- 1- تتأثر مجموعات البيانات بشكل كبير بالنظرة الوظيفية للمنظمة بدلاً من نظرة عامة للإدارة العامة للمنظمة.

- 2- قد يكون تفسير البيانات نفسها مقيداً بالفرضيات والتحيزات الضمنية للنجاحات والإخفاقات السابقة، وسياسات المنظمة، والتوجهات الحالية للمنظمة والاستقرارات حول المستقبل.
- 3- المديرين لديهم وصول محدود أو معدوم إلى البيانات والنماذج الذهنية على مستوى المنظمة المحولة إلى معلومات ومعرفة يمكن أن يتصرفوا بناءً عليها بفاعلية.
- 4- ينبغي أن يتم نشر المعرفة على مستوى المنظمة بأسرها بأعلى قدر من الشفافية وعدم الغموض في التفسير.

كما توجد عدة أسباب جعلت امتلاك الذكاء الإستراتيجي واستخدامه بكفاءة وفعالية من الأمور الصعبة، ومن أهمها ما يلي:- (مقراش، 2015: 18-19)

- 1- كثرة تدفق المعلومات الخاصة بمحيط المنظمة، فهذا الأخير على درجة عالية من تعقيد في الهيكل، فضلاً عن عدم استقراره.
- 2- تعقد عملية الاتصال التي يحتاجها الذكاء الإستراتيجي، فزيادة حجم المعلومات أدى إلى تعقيد شبكات الاتصال، مما نتج عنه التأخير في وصول المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المحدد.
- 3- من الصعب على المنظمة القيام بالتحديد المسبق أو التنبؤ بنمو وتطور البيئة، مما يزيد من صعوبة الحصول على كل المعلومات المتعلقة بالتغيرات الناتجة عن هذا النمو في الوقت المناسب.
- 4- تعقيد البيئة وسرعة تغيرها يستوجب عدم الاعتماد على إستراتيجية واحدة وعدم الاستجابة للمتغيرات البيئية بنفس الأسلوب وهذا ما يزيد من تعقيد استخدام الذكاء الإستراتيجي.
- 5- التحكم في التغيرات البيئية يتطلب استراتيجيات تسرع استجابة المنظمة، فضلاً عن سماحها لهم بفهم التحولات الواقعة على نطاق واسع وبطريقة أكثر عمقا، وهذا يحتاج طرق مناسبة لرصد وتفسير كل التأثيرات الناتجة عن التغيرات وفهمها، مما يشجع استخدام أساليب ومصادر معلومات متعددة وهذا سيؤدي إلى زيادة تعقيد الذكاء الإستراتيجي.

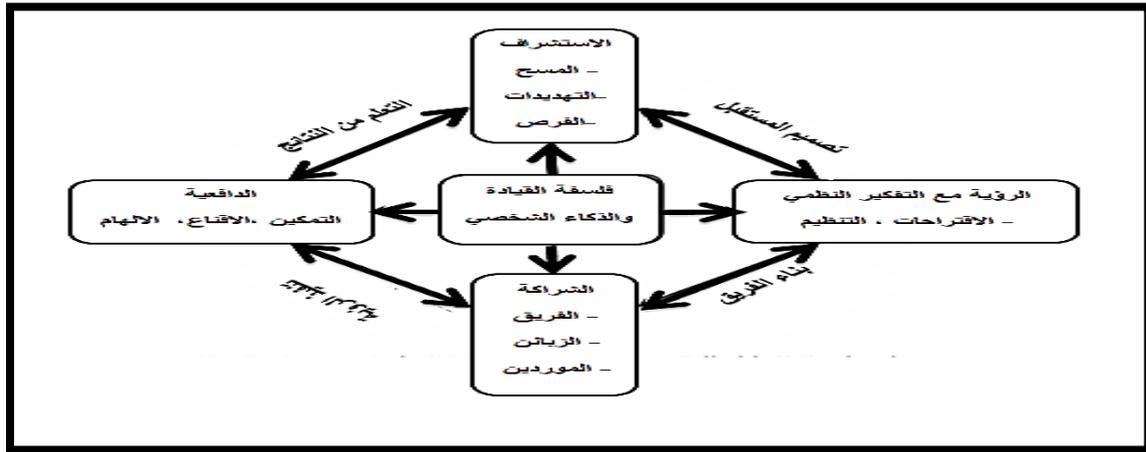
### عاشراً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

إختلف الباحثون في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي فتشير الدراسات التي تناولها كل من (Maccoby,2001)، (Maccoby & Scudder,2011) للقيادة من أجل التغيير، إذ قدم (2001)، وهو محلل نفسي وعالم أنثروبولوجيا، نظام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في عام 2001 ، في مقال استعرض فيه بإيجاز سبب عدم كفاية الذكاء العاطفي لتفسير القيادة الناجحة، إذ قدم مفهوم الذكاء الاستراتيجي كمجموعة من خمس كفاءات تعمل بشكل مترابط: (أ) التبصر ، (ب) التفكير النظامي ، (ج) الرؤية ، (د) الدافعية ، (هـ) الشراكة، وفي وقت لاحق، قدم (Maccoby & Scudder, 2011) رؤية أكثر تفصيلاً وتفصيلاً لعمل نظام الذكاء الاستراتيجي، والتي أظهرت تكامل الرؤية وعناصر التفكير المنظومي، من خلال أهمية النظر في التحديات السياقية، والثقافة، وشخصيات الأتباع، وفلسفات

## الفصل الثاني: المبحث الأول ..... الذكاء الاستراتيجي

القادة وشخصياتهم لتحقيق القيادة الفعالة، إذ تراكمت المعرفة من قبل "Maccoby" من مناطق مختلفة واستخدمها لتطوير وتوضيح نظام لقيادة التغيير بفعالية فقدم (Maccoby,2015) فكرة الذكاء الاستراتيجي بسبب الحاجة إلى دمج الكفاءات المختلفة حول المنتجات والأنظمة والعمليات والتحفيز والتعلم لتشكيل مزيج من المعارف المختلفة المتعلقة بإشراك الأشخاص ذوي المواهب المختلفة وضمن التعاون وتوضيح كيفية قيادة التغيير بنجاح، لذلك يعد فهم كيفية معالجة وقيادة التغيير ميزة مهمة للقيادة المعاصرين (Kirilov,2019: 13-14).

وعليه تم اعتماد الأبعاد من قبل الباحث للأكثر شيوعاً والتي تعد أساساً إستند إليه العديد من الباحثين وتعكس تفاعل الأبعاد الخمسة المختلفة لتكوين صورة واضحة عن تبني الذكاء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة إذ تعد هذه الأبعاد الأكثر ملائمة في البيئة العراقية ومتكاملة، فضلاً عن توفر فقرات جاهزة للقياس ووفقاً لدراسة ( Maccoby & Scudder ,2011 )، ( عبيد،2015) والتي تضمنت أبعاد الذكاء الاستراتيجي الآتية والموضحة بالشكل (3)



الشكل (3) أبعاد الذكاء الاستراتيجي

**Source:** Maccoby, Michael, & Scudder, Tim , Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change Performance Improvement, vol. 50, no. 3, March 2011 ,P: 32-40

يشير الاستشراف إلى رصد التغير في ظاهرة، أو ظواهر معينة في بيئة المنظمة ومحاولة تحديد الاحتمالات المختلفة لتطويرها في المستقبل، أو ترجيح أحد الاحتمالات على غيره ( ابو الغنم ، 2016: 151 ) ، كما عرّف الاستشراف بأنه عملية توسيع حدود الإدراك من خلال أربعة طرائق (الشيخلي وعبيد ،2010: 9) تضمنت: أ. (التقييم المستمر) ويتم بتقييم نتائج الأنشطة الحالية والقرارات ، ب. (التوجيه المبكر والإنذار المبكر) ويتم باكتشاف وتجنب المشكلات قبل حدوثها، ت. (صياغة استراتيجيات استباقية) وهو أخذ النتائج الحالية عن الاحداث المستقبلية المحتملة بنظر العناية، ث. ( اعداد السيناريوهات) هو تصور سمات المستقبل المرغوب، وحسب ( Al-Dahhan & Al dahhan, 2019: 2578) أن الاستشراف يشير إلى قدرة القائد على التفكير في القوى الخفية التي تصنع المستقبل، وأهمية العنصر في توظيف الذكاء لقيادة المنظمات في تبني التوقع في إدارة التغيرات

البيئية، ونجاح القادة في اعتماد السيناريوهات من خلال وصف الأحداث المستقبلية البديلة وتحديد التغيرات البيئية الغير مرئية، ويرى (مطر، 2019: 11) أن الاستشراف هو درجة تحليل الظروف الحالية وتحريكها عبر الزمن، ودرجة تحليل حالة المستقبل المرغوب فيما يتعلق بالظروف التي تحت السيطرة، والمقدرة على تحليل الأنشطة المستقبلية للوصول إلى المستقبل المرغوب. وتظهر أهمية الاستشراف في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في مجالات مختلفة من خلال (عطا، 2015: 144):

- أ- إتماده التوقع في إدارة التغييرات البيئية بإسلوب هادئ ومنتظم حتى في وقت الأزمات.
- ب- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديله واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوى غير مرئية.
- ت- توفير طاقة استقرائية تسمح للقادة بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ومن وجهة نظر ( Maccoby، 2015 ) ، يمكن للقادة تطوير الاستشراف من خلال الجمع بين المعرفة الأساسية، ومراقبة بيئة الأعمال، وتفسير الاتجاهات وانماطها الجديدة العالمية. ويرى الباحث استناداً للأدبيات ان الاستشراف : فعل يتطلع إلى الأمام "نظرة للمستقبل" وهو الاستكشاف المنضبط للمستقبل المرغوب من خلال توقع الاتجاهات والقضايا الناشئة وآثارها المحتملة، ويساعد على تقييم الأولويات الحالية والإتجاهات الجديدة المحتملة، وتحديد الإتجاهات المستقبلية وربطها وتحديدها، والتقنيات الناشئة، والمتطلبات والتحديات الجديدة التي تتوقع حصول الاحداث و التطورات المستقبلية ، والمخاطر والفرص.

### 2- التفكير النظمي

تم اعتماد صياغة مصطلح "التفكير النظمي" على نطاق واسع لدى Barry Richmond في عام 1987 ، وعرفه على أنه فن وعلم لعمل استنتاجات موثوقة حول السلوك من خلال تطوير فهم عميق ومتزايد للبنية الأساسية المتكاملة (Arnold& Wade,2015: 670-671)، التفكير النظمي عبارة عن مجموعة من المهارات التحليلية المترابطة المستخدمة لتحسين القدرة على تحديد الأنظمة وفهمها والتنبؤ بسلوكياتها وإبتكار تعديلات عليها من أجل إحداث التأثيرات المرغوبة، تعمل هذه المهارات معاً كنظام متكامل (Arnold&Wade,2015: 675)، ويعبر عنه ايضاً بأنه "القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام" (عمران، 2015: 1289)، إن التركيز على التفكير النظمي كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي كأحد سمات القادة الناجحين بوصفه يهيئ إلى الاتي :- (الظالمي ، 2016: 12)

- أ. إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.

- ب. طريقة لتعلم اشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
- ت. طريقة اجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها.
- ث. رؤية أوضح، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين انظمتها والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.
- ج. طرائق أفضل لإبتكار الإستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى والاهداف حية في جميع الأوقات.
- ح. الفرصة لمشاركة (العاملين، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد الأمد في المنظمة ، وتقليل الاثار السلبية الناجمة عنها.
- خ. وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.
- كما أشار (Alhamadi,2020:3) إلى التفكير النظمي هو القدرة على دمج العناصر المتنوعة وكيفية التفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وبعبارة أخرى ، التفكير النظمي ليس نوعاً واحداً من التفكير بل هو التفكير الذي يُستخدم لفهم العديد من أنواع الأنظمة فهو يساعد في إنشاء إطار عمل استراتيجي لمعالجة التعقيدات البيئية للمنظمة، وطريقة لتعلم اشياء جديدة بسهولة، واكتساب معرفة جديدة من أجل دمج الأفكار الجديدة استراتيجياً داخل بيئة المنظمة، مما يوفر رؤية أوضح وتقييماً أكثر دقة لجميع عناصر النظام .
- ويرى الباحث استناداً إلى الادبيات أن التفكير النظمي : هو القدرة أو المهارة على تحليل اسباب المشكلة في نظام معقد بطريقة تحليلية مترابطة وفهم الكيفية التي تمكن لأجزاء مختلفة من النظام أن تؤثر على بعضها البعض داخل الكل لتكوين رؤية شاملة هادفة لتحقيق نجاح المنظمة.

### 3- الرؤية المستقبلية

وصفت الرؤية بأوصاف متعددة منها أنها "فن رؤية الاشياء غير المنظورة "غير الملموسة"، إذ اعتبرت شكل من أشكال القيادة وإحدى المهمات العظيمة (الحساسة) يقوم بها كبار القادة في المنظمة، والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذي علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، انما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة وعقلانية لواقع المنظمة ومستقبلها في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا ( قاسم، 2011: 44)، وعُرِفَت الرؤية كذلك على أنها "صورة مستقبلية" نابضة بالحياة ومثالية لما تطمح المنظمة إلى تحقيقه في المستقبل (Carton et al,2014:1544).

أما المعنى الاصطلاحي للرؤية وفق قاموس ( Webster ) فهي: "القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة"، يمكن تسميتها بالرؤية الاستراتيجية إذ تعكس طموحات المنظمة ومصالحها ومعرفة إلى أين تذهب ومستقبل خططها، كما تجسد هوية المنظمة

وتحدد مركزها التنافسي (مسلم، 2015: 33)، ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين من خلال ( الكواز واخرون، 2012: 181):

- أ- كونها تشكل مع كل من (ادارة التغيير والثقافة والهيكل ) محاور تحدد عمل القادة، فضلاً عن أنها أحد محاور القيادة الاستراتيجية وهي مع التفكير الاستراتيجي من سمات المدير الاستراتيجي.
  - ب- مجابهة التحديات في إدارة كل من (العمل المعرفي، ورأس المال الفكري) من قبل قادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة.
  - ت- إنَّ الرؤى الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي .
  - ث- توفيرها من زبائن المنظمة؛ لانهم غايتها، فضلاً عن رصد تحركات الزبائن بين المنظمات المنافسة وتلمس رضاهم وتشكل رؤى جديدة عنهم والالمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.
- وحسب ما ذكره (يوسف، 2020: 207) للقاء ثلاث مهام أساسية في تكوين الرؤية الإستراتيجية شملت : (1) التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح أعمال المنظمة ووضعها في الوقت الحالي، (2) واستخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتخطيط المسار الاستراتيجي الذي ينبغي على المنظمة أتباعه، (3) وكذلك التعبير عنها بعبارات بسيطة تسهم في زيادة الالتزام على مستوى المنظمة.
- ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات ان الرؤية المستقبلية هي: القدرة على الجمع بين عناصر الماضي والحاضر والمستقبل لتصميم استراتيجية مثالية تساعد المنظمة على رؤية الاتجاهات العالمية الحديثة لتجسيد هويتها وتعزيز سمعتها ومركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى.

### 5- الشراكة

تركز الشراكة الإستراتيجية على العلاقات بعيدة المدى وتستند إلى تراكم الموارد للتطوير المستقبلي، وتُعدّ الشراكة شكل من أشكال العلاقات مع أصحاب المصلحة وفق المعايير التي وضحتها ( Salimova et al, 2014: 113) وكما يلي :

1. **الأولوية** : إذ يتم تطوير التعاون في مجالات النشاط الرئيسية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. **التعقيد** : يتم تنفيذ التعاون في العديد من المجالات والانشطة.
3. **الاتساع** : الشراكة تركز على توسيع التعاون على الأمد البعيد.
4. **التعاون** : يعتمد على اتفاقيات شراكة إستراتيجية بعيدة الأمد مع تطبيق العقود الخاصة.
5. **المستوى التنظيمي**: يمكن إقامة الشراكة الإستراتيجية مع المنظمة وليس الشخص، على أن يقوم على أساس قانوني وعلى آليات وأشكال التعاون وتبادل مجموعة مشتركة من الأصول الملموسة أو غير الملموسة ، ويتم إدارتها واستخدامها معاً لتنفيذ مشاريع مشتركة لتحقيق أهداف مشتركة.
6. **الشفافية**: إذ لا يمكن الحصول على نتائج من الشراكة بدونها؛ لتطوير المنظمة ودعمها.

7. سهولة الإدارة : وجود الرقابة والمشاركة في إدارة المنظمة الشريكة ساهم في تطوير الشراكة طويلة الأمد مع مزيد من التعاون على أساس منهجي ويمكن التنبؤ به.

8. تقليل المخاطر: يمكن للشراكة أن تخفف بشكل كبير من المخاطر وتحسن من قدرات المنظمة.

والشراكة تعني القدرة والإمكانية على إقامة التحالفات الإستراتيجية ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة ( محمد واخرون ، 2018: 179 ) . وتمثل قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو الإندماج مع منظمات أخرى في صورة شبكات استراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات بالارتقاء بقدرات قادة المنظمات؛ لأنها كما حددها كل من ( عمران، 2015: 1290)، (صالح و سليمان، 2020: 111)

- أ- أحد اتجاهات التنظيم الحديثة والمعاصرة التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء ومشاركتهم في أداء المهام بهدف تقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون.
- ب- أحد آليات التأقلم مع التحديات البيئية المضطربة، واستثمار الفرص الناتجة عن التطورات التقنية، وضمان انسيابية الأفكار والخبرات بين الشركاء.
- ت- إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة والتكيف مع البيئة المتغيرة.
- ث- إشباع حاجات المستفيدين والسعي لإرضائهم، مع الإبداع في إيجاد الحلول للمشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار بعيد الأمد ثم تحقيق قيمة أكبر لجميع أطراف الشراكة.
- ج- تتخلص من جمود المنظمة والتقليل من المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها.

وينظر (Alhamadi,2020:3) أنّ مفهوم الشراكة في قدرة القائد على إنشاء تحالفات/ شراكات إستراتيجية مع الجهات المستفيدة الأخرى في نفس الصناعة أو المجال، إذ يمثل هذا التحالف اتفاقاً بين الجهات المستفيدة لمشاركة خبراتها وتجاربها لتطوير المنظمة.

ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات أنّ الشراكة هي أداة قيمة و نموذج "تنظيمي" للتغلب على نقاط الضعف لدى المنظمة والعاملين ويعزز نقاط القوة لديهم، وهي عملية تستهدف تنفيذ الأهداف المشتركة والمنفعة المتبادلة لكلا الطرفين.

### 5-الدافعية

يتعلق الدافع بحمل العاملين على تبني هدفاً مشتركاً وتنفيذ تلك الرؤية، والرؤية ليست مجرد شيء يمكن الحديث عنه، بل هي شيء ينبغي التحرك نحوه في عمل الفرد، يشمل التحفيز وقدرة القائد على تنفيذ الأهداف والخطط المختلفة للرؤية الجديدة، ووضع الأهداف والخطط الإستراتيجية في مكانها

الصحيح، والقدرة على تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطط ، والقدرة على الإلهام والتحفيز لتحقيق الأداء العالي (885 : Abuzaid,2017) ، وتبرز هذه المقدره في سياسات المنظمات التي تعتمد عليها في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ مهامهم ، واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعدها في التفوق على منافسيها، لكون الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي تمتاز بالندرة وعدم القدرة على محاكاتها أو نقلها (عباسي واخرون ، 2018 :15-16). وحسب (طبيبي ، 2018: 68) فإن الارتقاء بفاعلية هذا العنصر، تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين، بوصفها مثيرات تقع خارج كيان العاملين وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية، والدراسة عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وهذا ما ينمي فيهم المبادرة ثم الإيمان بأداء ما يوجه قادتهم لإنجازه من أعمال، وهذا يبرز الدور الذي يمارسه عنصر الدافعية في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة ثانية.

أنّ الدافعية (تحفيز العاملين) كجزء من التحفيز الذكي ، كما جسدها كل من (مطر، 2018: 15) ، (Kirilov,2019:20-21) وفق الآتي :

(أ) **السبب Reason**: بيان الغرض وربط المهام مع النتائج .

(ب) **المسؤوليات Responsibilities**: مواءمة المهام، والمصالح، والمهارات مع العاملين الذين لديهم فرصة واقعية لإنجاز المهام بنجاح.

(ج) **الاعتراف recognition**: الإهتمام ، والإحساس بالتقدير للفرد العامل

(د) **المكافآت Rewards**: توفير مكافآت ملموسة وغير ملموسة، مناسبة للأداء.

(هـ) **العلاقات Relationships** : تكوين ثقافة تفضي إلى الانفتاح والعمل الجماعي.

إنّ القادة ينبغي أن يفكروا في طريقة توصيل غرض تنظيمي هادف حتى يتمكنوا من الاستفادة من الاتساق بين القيم التنظيمية والشخصية ودعم احترام العاملين لذاتهم وهناك أدلة دعمت وجهة نظر "Maccoby" حول أهمية علاقات العمل الجيدة التي تدعم آراء (Maccoby & Scudder, 2001)، (Maccoby,2015) حول جوانب مهمة للتحفيز و للتأثير الإيجابي للغة التحفيز للقادة على الالتزام التنظيمي للعاملين، وفي المقابل أنّ نرجسية القادة التي تنطوي على العداء تؤدي إلى رفض العاملين لمساعدة الآخرين في العمل وعدم مشاركة الآراء والأفكار، كما تثبط عزيمتهم من خلال التأثير على تقديرهم لذاتهم على حساب المنظمة.

ويرى الباحث إستناداً إلى الأدبيات إلى أنّ الدافعية هي قدرة القائد على إثارة الإهتمام بأداء العاملين في وظائفهم وقدرته في تكوين الرغبة بين العاملين وإنشائها للأداء بأفضل ما لديهم من قدرات و تحفيزهم وتوجيه سلوكهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة والاداء العالي واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية في المنظمة.

## المبحث الثاني

### الريادة الاستراتيجية Strategic Entrepreneurship

#### توطئة

توالت البحوث في إطار الريادة الاستراتيجية SE وطرحت وجهات نظر متعددة حول مفاهيم وأهمية الريادة الاستراتيجية وشهدت السنوات الأخيرة تطوراً هائلاً في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص مما أدى إلى تراكم معرفي وخبرة عملية واسعة لمنظمات الأعمال، وتعد ريادة الأعمال الاستراتيجية وسيلة يمكن للمنظمات من خلالها استثمار مزاياها التنافسية الحالية وفي نفس الوقت إستكشاف الفرص المستقبلية إن الإستثمار والإستكشاف عمليتان متميزتان من الناحية التشغيلية والهيكلية والثقافية إذ تؤدي المنظمات الريادية دوراً بارزاً ومهماً في مجالات الحياة المتعددة إذ ازداد الاهتمام بها في جميع المنظمات وفي ظل المنافسة الشديدة وأدركت العديد منها أن السبيل الوحيد لتحقيق القيمة وتكوين الثروة والميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة العمل المتغيرة هو تحقيق الريادة الإستراتيجية والنظر إلى المستقبل برؤية إستراتيجية معمقة لبناء تجربة جديدة تشهد حضوراً بين منافسيها.

## **أولاً:- مفهوم الريادة**

وفقاً للسجلات التاريخية، تم استخدام مفهوم الريادة لأول مرة للتعبير عن أولئك الذين قاموا بتوجيه الرحلات العسكرية الطويلة في المصطلحات العسكرية الفرنسية في القرن السابع عشر، ومع ذلك، تم استخدام هذا المصطلح لأول مرة من قبل الاقتصادي Richard Cantillon الذي عاش في فرنسا في بداية القرن الثامن عشر الميلادي وتم تعريفه على أنه "العامل الذي يشتري ويصنع مدخلات وخدمات الإنتاج اليوم لبيعها بتكلفة لم تحدد بعد" ( Dogana,2015: 1289).

يمكن تعريف الريادة على أنها "أعمال إنشاء وتجديد تنظيمي، أو الابتكار الذي يحدث داخل أو خارج منظمة قائمة" ويشير هذا المنظور إلى وجهة نظر Schumpeterian حول الريادة والتي تؤكد على أهمية الابتكار في سياق إنشاء مشروع جديد، يحقق رائد الأعمال الناجح أرباحاً بناءً على قيمة الابتكار التي تتحقق من خلال قدرات محددة (Doepfer,2012:11).

إن الفرق الأساسي بين مفهوم الريادة في حالة المنظمات الصغيرة ومفهوم الريادة في حالة المنظمات الكبيرة هو أن لهذه الأخيرة كيانات أو هياكل موجودة وقائمة في حد ذاتها، ويمثل الجديد فيها في الأنشطة الريادية التي تسندها إلى وحدات الأعمال التي تتبعها، بينما بالنسبة للمنظمات الصغيرة فإن وجودها في حد ذاته هو الجديد وعلى أساس تزايد حجم مواردها وقدراتها ورأسمالها البشري والابتكاري ، فالمنظمات الكبرى تأتي لها فرص التجديد والابتكار والمبادرة بأنشطة تحدث الأثر الإيجابي فيها وفي محيطها ، وقد تلجأ في ذلك إلى شراكة مع مالكي براءات الاختراع لإستثمار هذه الفائدة المشتركة (نورالدين،2018: 77).

وعرّف الاتحاد الأوروبي ريادة الأعمال على أنها "الأفكار والطرائق التي تمكن من تكوين وتطوير نشاط ما من خلال مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية في التسيير ضمن منظمة جديدة أو منظمة قائمة" (الهيني واخرون،2019: 85).

ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات أن مفهوم الريادة يتضمن على مجمل تلك العمليات والأفكار والأنشطة المحفوفة بالمخاطر فهي آلية تتميز بالحدثة والإصالة والابتكار وإنشاء المشاريع والإبداع والتغيير واستكشاف الفرص واغتنامها والاستمرار بالنمو فهي عملية الإنشاء والتكوين لشيء جديد ذي قيمة يتطلب الوقت والجهد اللازمين وينطوي على المخاطر-المالية والنفسية والاجتماعية مقابل تحقيق المكافآت على شكل أرباح مالية ورضا نفسي واستقلال وتوفير قيمة للمنظمة من خلال تكوين الثروة.

## **ثانياً : التطور التاريخي لمفهوم الريادة الاستراتيجية**

إن التطور التكنولوجي والعلمي في منظمات الأعمال الحديثة قد ساعد على بلورة كثير من المنظمات الريادية في قطاعات مختلفة من الأعمال، وخصوصاً مع إزدياد المنافسة العالمية، وظهور عوامل ساعدت

لتصبح المنظمات أكثر ريادة، وإغتنام الفرص الاستثمارية بالسوق من خلال الإبداع والابتكار، فضلاً عن أن عمليات الريادة أصبحت من الإدارة الاستراتيجية لأعمال هذه المنظمات (السكرانة، 2008: 82)، "وتؤلف الريادة الإستراتيجية SE أحد الحقول الفكرية التي تناولتها المدارس المعاصرة للأعمال بالدراسة والتحليل وهي تمثل أوجهاً مضافة إلى منظور الريادة والريادة المنظماتية" (الحدراوي وآخرون، 2010: 13)، ووضح (Höglund, 2014:2) بداية الريادة الاستراتيجية SE كمفهوم في الظهور في بداية عام 2000 وتزايدت بشكل مطرد منذ ذلك الحين، ويرى (Gelard & Ghazi, 2014: 208) أن الدراسات التي تناولت الريادة الإستراتيجية كشفت إن جذورها تكمن في الأصل في مجال الاقتصاد ولاحقاً في مجال الإدارة، ففي البداية اعتبرت ان هناك تقاطع بين مجالات الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال فقدم (1973) Mintzberg فكرة صنع استراتيجية ريادة الأعمال، ولاحقاً درس (1985) Pinchot روح المبادرة الداخلية، ومن ثم قدم كل من (Covin & Slevin, 1989) مفهوم الموقف الاستراتيجي لريادة الأعمال داخل المنظمات، مشيراً إلى كل من القرارات الإستراتيجية وفلسفة إدارة التشغيل تتضمن تركيزاً على ريادة الأعمال، حتى وسع كل من (Lumpkin & Dess, 1996) هذا المفهوم من خلال تقديم بنية توجيه ريادة الأعمال والتي حددها على أنها اتجاه المنظمات للانخراط في ممارسات أو استراتيجيات مبتكرة وقبول المخاطرة والاستباقية، حتى السنوات الأخيرة، أصبح استكشاف العلاقة بين ريادة الأعمال والاستراتيجية أكثر تعمقاً على وجه الخصوص (Hitt et al., 2001) مشيراً إلى أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن الإجراءات والقرارات والالتزامات المصممة لتحقيق ميزة تنافسية وكسب عوائد أعلى من المتوسط.

### ثالثاً: مبررات الاهتمام بالريادة الاستراتيجية

هناك اسباب عديدة دعت إلى ظهور ريادة الاعمال الاستراتيجية SE ومنها:

- 1- يعد تكوين الثروة من صميم كل من ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، لذلك فإن ريادة الأعمال تدور حول الإبداع ؛ والإدارة الإستراتيجية تدور حول كيفية إنشاء ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها (Prashantham, 2008: 4).
- 2- ترتبط ريادة الأعمال الداخلية وريادة الأعمال الإستراتيجية ارتباطاً وثيقاً، ولكل منها مفاهيم متميزة، يمكن اعتبار الريادة الاستراتيجية بمثابة عملية تأثير، إذ يكون الغرض منها هو الكشف عن الفرص أو اكتشافها أو تكوينها ، ومن ثم تقييمها واستثمارها من أجل تعزيز "تكوين القيمة" التي تشير إلى نظام الأنشطة والعمليات التي تلبى احتياجات الزبون (Stokvik et al, 2016; 346).
- 3- ارتباط الريادية الإستراتيجية بالفكر الاستراتيجي، والذي يرتبط أساساً بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير، والتغيير، والتأقلم، كما أنها تنبع من الرؤية الواضحة والمشاركة ومدى وعي

العاملين برسالة المنظمة ودورها وأهدافها، بالإضافة إلى إنه يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالسهل ( بن قايد، 2017: 190-191).

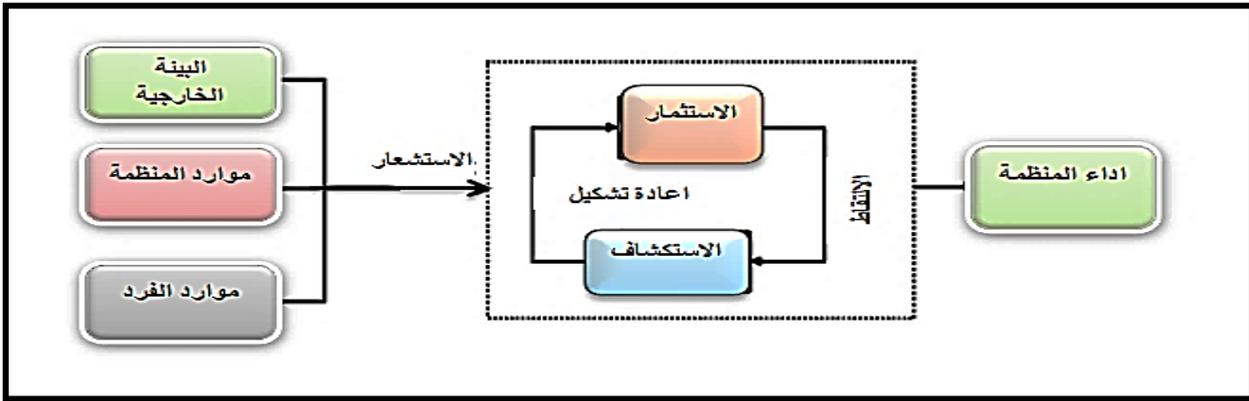
4- برزت الريادة الأستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات، وهو أسلوب حديث يقوم على أن التركيز في المنظمة يكون على الابتكار كوحدة للتطوير وليس على العاملين، إذ تتبنى المنظمة خطة إستراتيجية وآليات تغيير تنقلها من وضع الركود إلى مصاف المنظمات الرائدة في أعمالها (الزبط، 2019: 3).

5- تسعى الريادة الأستراتيجية لتكوين ميزة تنافسية من خلال الجمع بين بعد الأداء والبعد الريادي داخل المنظمات القائمة، أي، إجراءات السعي وراء المزايا وإجراءات الدراسة عن الفرص، ومن ثم، يمكن اعتبار الريادة الأستراتيجية على أنها إجراءات المنظمة "للاستغلال المتزامن للمزايا التنافسية الحالية أثناء استكشاف الابتكارات التي ستكون أساس المزايا التنافسية للمستقبل" (Scharunge, 2020: 5-6).

(Puth & .

### رابعاً: مفهوم الريادة الأستراتيجية

إن ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية يركزان على كيفية قيام المنظمات بإحداث التغيير (التكيف أو الاستباقية) من خلال اغتنام الفرص الناتجة وإستثمارها عن عدم اليقين في بيئتها الخارجية لذلك، تنشئ المنظمات ثروة من خلال تحديد الفرص في بيئتها الخارجية ثم تطوير مزايا تنافسية لاستثمارها، ومما ذكر نستنتج أن الريادة الأستراتيجية تنتج عن تكامل ريادة الأعمال والمعرفة الإدارية الإستراتيجية (Ireland et al, 2003: 965-966). وقد عرّف (Kuratko & Audretsch , 2009:5) الريادة الأستراتيجية على أنها "رؤية موجهة بالاعتماد على نطاق المنظمة على سلوك ريادة الأعمال الذي يجدد المنظمة بشكل هادف ومستمر ويشكل نطاق عملياتها من خلال التعرف على فرصة ريادة الأعمال واستثمارها"، ويرى (Djordjevic , 2013:160) إلى أن المنظمات يمكن أن تكون ريادية واستراتيجية في نفس الوقت بغض النظر عن حجمها وأعمارها، لكي تكون ريادية، ينبغي لها تطوير عقلية ريادية بين مديريها وموظفيها وينبغي على المديرين التأكيد على تنمية مواردهم وخاصة رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، و وجد (Dapeng et al, 2016: 383) أن مفتاح الريادة الأستراتيجية SE يكمن في الجمع بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الأستثمارية والمنفعة المتبادلة، إذ أن الأنشطة الاستكشافية تدعم الصقل والتوسع التنظيمي، بينما تقدم الأنشطة الأستثمارية قاعدة معرفية لمزيد من الاستكشاف كما موضحة في الشكل (4) .



الشكل (4) نموذج عملي لريادة الأعمال الاستراتيجية

**Source :** Dapeng ,Yang & Jin, Cui & Songting, Pan, A process study of strategic entrepreneurship: viewing from ambidexterity and dynamic capability, International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT-16). Atlantis Press, 2016, p:838.

إذ وصفت ريادة الأعمال الاستراتيجية بأنها الخضوع لأنشطة الابتكار من خلال التعرف على الفرص وتحديد موقع السوق وتخصيص الموارد واستكشاف الفرص في ظل عدم التأكد والمخاطر من أجل تكوين الثروة، إذ شجع "الابتكار المتجدد" كمفهوم التجريب مع الترتيبات التنظيمية الجديدة وإعادة النظر في أنواع ريادة الأعمال الأكثر فعالية وتشمل أسباب ذلك كما يراها ( Tsai & Lei,2016:570 ) وفق الآتي:-

- 1- أثبتت المنظمات الناشئة أنها طريقة مكلفة وغير مناسبة لتسويق العديد من الابتكارات تجاريًا بسبب التطبيق الضيق للاختراع، أو انخفاض إمكانات الربح، أو عدم وجود نموذج عمل مناسب لتحقيق الدخل، وفي الوقت نفسه أتاح الانفتاح خطوط الابتكار الواسعة للمنظمات من أفكار وتقنيات من الخارج وما يرتبط بها من إدخال أنواع جديدة من وسطاء الابتكار.
- 2- فشل العديد من التقنيات الواعدة في الوصول إلى السوق، بسبب عدم وجود هياكل ابتكار داخلية وخارجية مناسبة لتسهيل نقلها وتسويقها، والابتكار المفتوح مكن من ظهور أنواع جديدة من البنية التحتية للابتكار الخارجي من هذا الأمر.

ويتفق (الحكيم وعلي، 2017: 56-57) على ريادة الأعمال الاستراتيجية هي مفهوم ذو أهمية حاسمة للأعمال في القرن الحادي والعشرين، إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وإملاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل تكوينها وتعظيمها وإملاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط الشامل مع الظروف الغامضة من أجل الوصول إلى أهدافها، في حين عرفها ( الشمري واخرون ، 2017: 61) بانها عملية انشاء وإبداع تقوم بها المنظمة أو الفرد أو الفريق الريادي من خلال الاستثمار الامثل للفرص والموارد بهدف إضافة القيمة للمنظمة أو الزبون مع الأخذ بعنصر المخاطرة المحسوبة، وأشار ( Lyver & Lu, 2018: 20 ) إلى انها القيمة التي تنشئ تقاطعًا بين الاستراتيجية

وريادة الأعمال تستلزم التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار وتحقيق التوازن بين الموارد والقدرات وتوقع التغيرات البيئية والاستجابة لها.

وترى الباحث استناداً إلى الأدبيات أن مفهوم الريادة الاستراتيجية يعدّ عملية يمكن من خلالها النظر إلى المستقبل برؤية استراتيجية عميقة في ظل ظروف البيئة والمنافسة الشديدة وزيادة حجم المخاطر لبناء تجربة جديدة تشهد حضوراً بين المنظمات المتنافسة من خلال الابتكار واستكشاف الفرص الريادية واغتنامها واستثمارها وتعظيم القيمة وتكوين الثروة وتحقيق التميز والإبداع في الأمد البعيد.

### خامساً: أهداف الريادة الاستراتيجية

يعتمد النجاح الإجمالي لجهود الدراسة عن الفرص على كيفية استيعاب المنظمة للمعرفة الجديدة والحالية ودمجها، وبناء قاعدة معرفية متنوعة يتيح للمنظمة توسيع الذخيرة التنافسية والتي تعد أمراً حيوياً للنجاح خلال فترات الاضطراب وعدم القدرة على التنبؤ (Ketchen .et al,2007: 373)، إن تكامل منظورات ريادة الأعمال (الدراسة عن الفرص) والاستراتيجية (اكتساب المزايا) نهج واعد للإدارة المعاصرة، ويكون نهجاً ضرورياً للتعامل مع آثار المشهد التنافسي الجديد، ويمكن اعتبار كلا المنظورين ضروريين لتكوين القيمة، لذلك ينبغي أن تصبح الإدارة الاستراتيجية بلا شك أكثر ريادية، وأن تتحول من النهج الإداري التقليدي إلى نهج ريادة الأعمال الاستراتيجي، وهذا من شأنه أن يميز فلسفة إدارة جديدة تعزز الاهداف التالية: (Kraus & Kauranen,2009: 46)

- 1- المرونة الاستراتيجية والإبداع والابتكار المستمر.
  - 2- تحويل الموظفين ذوي التوجه الإداري العادي إلى رجال أعمال ذو سمات ريادية.
  - 3- تطوير المزيد من التفكير الريادي والابتكار، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشوء.
  - 4- الحدس واستخدام "المشاعر الغريزية" هما عنصران مهمان في تطوير الريادة الاستراتيجية.
  - 5- يكمل التخطيط ويعزز سلوك ريادة الأعمال؛ لأن التخطيط السليم له آثاره الإيجابية على التنفيذ الناجح.
- وتعكس أهداف الريادة الاستراتيجية رؤية المنظمة وقد تختلف من منظمة إلى أخرى ومن نشاط لآخر، ولكن مع تطور المنظمة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وبزيادة الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات المنظمة، تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب التفكير الاستراتيجي، الأمر الذي يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة بعيدة الامد؛ من ضمنها: تحديد الأولويات على الامد البعيد للمنظمة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المنظمة في مراحلها المختلفة، وإعطاء توجه عام في إطاره يتم في ضوءه وضع الأهداف الأكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة وتكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمنظمة، كما تساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمنظمة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق أهداف ذات أولويات وفي فترات زمنية ممتدة، وتحديد علامات النهاية التي

ينبغي أن تسعى الإستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمه، فضلاً عن تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمنظمة ( بن قايد، 2017: 191-192)

### سادساً: أهمية الريادة الاستراتيجية

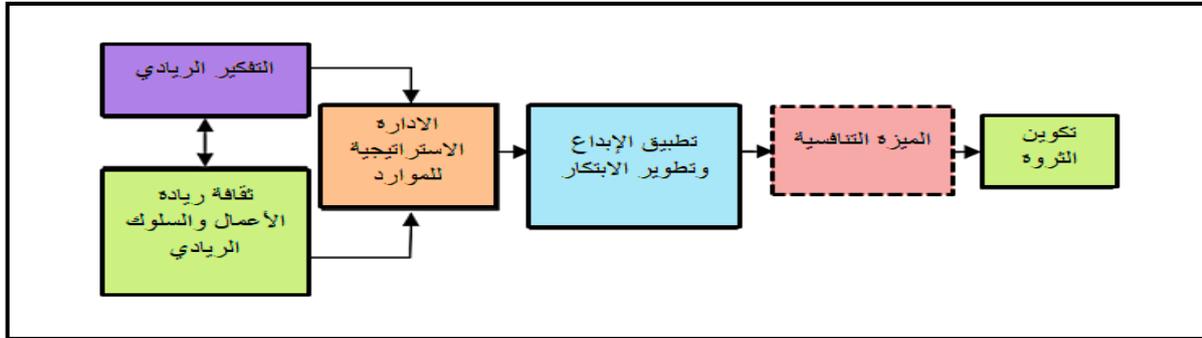
للريادة الاستراتيجية إمكانية تقديم "التجديد المستدام" على شكل سلسلة من المنتجات والبرامج والخدمات الجديدة التي يمكنها أن تقدم تواجداً أكبر في السوق، وتجذب زبائن جديداً، وقد تفتح مآر عمل جديدة وتعمل في أسواق جديدة وبتقنيات جديدة وفي أنماط جديدة مثل النمط الإلكتروني الذي يقدم زبائن جديداً بالكامل ( القحطاني، 2012: 256).

تكمن أهمية الريادة الاستراتيجية في اتخاذ إجراءات تنظيمية باستخدام منظور استراتيجي، وبشكل أكثر تحديداً، فهي تبنى على الانخراط في الدراسة عن الفرص المترامنة والدراسة عن الميزات التنافسية في سلوكيات لتصميم استراتيجيات ريادة الأعمال لتكوين الثروة، يمكن اتخاذ هذه الإجراءات من قبل العاملين أو من قبل المنظمات، ومثل هذا النشاط له أهمية خاصة في القرن الحادي والعشرين، إذ يقدم تطور المشهد التنافسي للمنظمات تغييراً مستداماً، وسوقاً عالمية، وتعقيداً كبيراً وعدم يقين، بسبب هذه البيئة غير المؤكدة لا تستطيع المنظمات التنبؤ بسهولة بالمستقبل، نتيجة لذلك، ينبغي تطوير المرونة الإستراتيجية للحصول على مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يمكن تنفيذها حسب الحاجة والحصول على الموارد وبناء القدرات التي تسمح لهم باتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع بيئة ديناميكية أو للعمل في تلك البيئة (Djordjevic,2013:155)، وللريادة الاستراتيجية أهمية كبيرة ليس فقط على مستوى المنظمة بل على مستوى الاقتصاد الكلي" وتبرز أهميتها كما وضحتها (فتحي والمختار، 2014: 106) من خلال إنها: تسهم في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية، وكذلك تقود عملية الإبداع في السلع والخدمات والعمليات، كما أنها تعمل على زيادة الرضا للعاملين، وتعد عاملاً حاسماً لإيجاد الحيوية والتجديد للمنظمة، فضلاً عن وسيلة لتطوير الأعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية ودعم التنمية، وقد قام (Hitt&Wright ,2017: 201) بإيضاح أهميتها أيضاً كونها مشتقة من تكامل المعرفة الإستراتيجية وريادة الأعمال والنتائج من تحليل إجراءات الريادة من منظور استراتيجي، إن المنظمات التي تحدد الفرص ولكنها غير قادرة على استثمارها لن تكون قادرة على تكوين الثروة، والمنظمات التي تتمتع بمزايا تنافسية ولكن بدون فرص جديدة لن تكون قادرة على الحفاظ على مزاياها، لذا لا بد من الحاجة إلى توظيف عقلية ريادة الأعمال وممارسة القيادة الريادية لإدارة موارد المنظمة (بما فيها القدرات الجوهرية) لتكوين ابتكار ينتج عنه ميزة تنافسية، في حين جسد (شبات و المصري، 2020: 33) أهمية الريادة الاستراتيجية على أنها "ذات بعدين؛ الأول داخلي، ويتمثل في تحقيق النمو والاستقرار والتوازن والرضا الذي ينم عن تحقيق عائدات مالية لأصحاب المصالح، والرضا الوظيفي للعاملين، إضافة إلى التميز في تحقيق الفعالية في متغيرات البيئة الداخلية؛ أما

البعد الخارجي، فيتمثل في تحقيق رضا العملاء والمجتمع والمنظمات والقدرة على التأقلم والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية".

### سابعاً: أبعاد الريادة الاستراتيجية

تعددت الدراسات والابحاث بشأن تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية إذ أشار (Ireland et al,2001) إلى إن العديد من الأنشطة التي تشارك فيها المنظمات تتم لتكوين الثروة في ستة مجالات وهي: (الابتكار، والشبكات (الاتصالات)، والتأهيل، والتعلم التنظيمي، وفرق الإدارة العليا والحوكمة، والنمو)، والأهم من ذلك، أن أدبيات ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية لديها رؤى لرجال الأعمال والمديرين العاملين حول القيمة التي يمكن اكتسابها من خلال الاهتمام بهذه المجالات الستة، وفي نفس السنة تناول (Hitt et al, 2001) دراسة تتضمن أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية هذه في العديد من المجالات التنظيمية الهامة لتشمل، الشبكات الخارجية، والتحالفات والموارد، والتعلم التنظيمي، والابتكار، والتدويل، ويؤمن كل من (Ireland et al, 2003)، (Kimuli, 2011) أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تشمل: (التفكير الريادي، والثقافة الريادية، والسلوك الريادي (القيادة الريادية)، وإدارة الموارد الاستراتيجية، وتطبيق الإبداع من أجل تطوير الابتكار)، الذي يؤكد على جوانب الريادة في الريادة الاستراتيجية، ويعزز طبيعتها المستقلة ويتقدم في تطوير الريادة الاستراتيجية إلى بنية قابلة للقياس، وكما موضح بالشكل (5) إذ يقترح هذا النموذج أن عناصر ريادة الأعمال الإستراتيجية ينبغي أن تعكس التوازن بين مبادئ ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، وينبغي أن تكون عناصر أساسية موجودة بطبيعتها في عملية الريادة الاستراتيجية.



الشكل (5) نموذج الريادة الاستراتيجية

**Source:** Ireland, R. Duane & Hitt, Michael A. & Sirmon, David G., A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions, Journal of Management, Volume 29, Issue 6, 2003, p: 967

وفي دراسة تناول (Gelard & Ghazi , 2014) أبعاد الريادة الاستراتيجية من تأكيد عوامل مثل (العقل الريادي، والابتكار، وتعبئة رؤوس الأموال، والإدارة الريادية والقيادة، والاهتمام المتزامن للريادة الاستراتيجية، والإدارة والنمو، وأخيراً الربحية)، وحسب دراسة كل من (Shirokov et al, 2013)، (جلاب وجنة، 2016) فإن الأبعاد اخذت من مجالين: (استراتيجية الاستثمار، استراتيجية الاستكشاف)،

وأشار كل من (Lussier, 2008)، (الفتلاوي، 2017) إن أبعاد الريادة الاستراتيجية تضمنت خمس أبعاد هي: الإدراك والاكتشاف، الإبداع، المبادرة، اخذ المخاطرة، الاستجابة السريعة، واعتمد (الشمري وآخرون، 2017)، أبعاد الريادة الاستراتيجية التي شملت أربع مجالات: (الاستقلالية، الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة)، ووفقاً لـ (العبيدي و التيمي، 2017) تناول أبعاد الريادة الاستراتيجية من ثلاث مجالات: الإبداع والابتكار، التطوير والتوسيع في الميزة التنافسية، تحمل المخاطرة، في حين جسدت دراسة (الهيني وآخرون، 2019: 81) أبعاد الريادة الاستراتيجية متمثلة في: (الثقافة الريادية، والإبداع والابتكار، ودرجة التنافسية، ودرجة الاستقلالية)، وتناولت دراسة (خلف، 2020: 32) أبعاد الريادة الاستراتيجية من ستة جوانب متمثلة في: (العقلية الريادية، الابتكار، تعبئة راس المال، الإدارة والقيادة الاستراتيجية، النمو والربحية، العوامل والموارد الاستراتيجية).

خلاصة لما تقدم سيتم تبني أبعاد (الثقافة الريادية، السلوك الريادي، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) من قبل الباحث تماشياً مع دراسة (Kimuli, 2011: 13)، (الطرفي وآخرون، 2019: 104) والتي تضمنت الأبعاد الآتية:

### 1- الثقافة الريادية

أوضح (Noseleit, 2008:2) بأن العديد من العلماء أشاروا إلى أن الثقافة تُفهم على أنها قيم عامة، مهمة لمستوى أنشطة ريادة الأعمال في المجتمع، فضلاً عن أنه تم التأكيد في وقت مبكر جداً على مقولة إلى أن فروق النمو قد تكون مرتبطة بالاختلافات في ثقافة ريادة الأعمال، وأشار (Luke, 2009:225) أن ثقافة ريادة الأعمال قد يكون لها فوائد للمنظمات التي تسعى إلى الريادة الاستراتيجية، في المقام الأول؛ لأن الثقافة المفتوحة والمرنة سترحب بأفكار ريادة الأعمال، مع التركيز على القدرات الأساسية، ومن ثم، فإن الأولوية في المرونة والرؤية الخارجية داخل المنظمة تعد ذات قيمة خاصة وتؤدي إلى الريادة الاستراتيجية على وجه التحديد، قد تكون الطبيعة المفتوحة والفضولية فيما يتعلق بالمهارات والموارد الأساسية (أي التأكيد أو التركيز الاستراتيجي) أكثر قيمة في سياق ريادة الأعمال الاستراتيجية من ثقافة ريادة الأعمال المتعمدة، بينما يرى (Kimuli, 2011:14) ثقافة ريادة الأعمال هي نظام من القيم المشتركة "أي ما هو مهم" والمعتقدات "أي كيف تعمل الأشياء" التي تشكل وتصيغ الترتيبات الهيكلية للمنظمة وأفعال أعضائها لإنتاج معايير سلوكية "أي، طريقة اكتمال العمل في المنظمة".

وبين (فتحي والمختار، 2014: 107) أن مضمون الأبعاد المفاهيمية للثقافة الريادية وأدوارها الاستراتيجية في دعم أفكار وسلوكيات العاملين وتفعيلها باتجاه اغتنام الفرص واستثمارها من خلال الوعي المطلوب والمؤطر بالمعرفة والتقنيات المتميزة، فضلاً عن مبدأ العمل كفريق واحد ولكل المستويات التنظيمية وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية في قطاع الأعمال، ووضح (Danish et al, 2019: 1) الثقافة الريادية على أنها موقف وقيم ومهارات وقوة مجموعة أو أفراد يعملون في منظمة أو منظمة لتوليد الدخل،

والنظر في الثقافة الريادية في المنظمة على أنها ابتكار وهو أحد أهم عناصر نموها ونجاحها، وجسدها (Hanson et al,2019: 1) على انها نظام يتكون من القيم والمعتقدات والمعايير والقواعد والآراء المشتركة التي يتم عقدها بشكل جماعي داخل المنظمة وتؤثر على ميل المنظمة لدعم واستدامة ريادة الأعمال على الأمد القصير ومع مرور الوقت عبر الأجيال، وأشار(Zaki et al,2020: 457) يتكون تنفيذ الثقافة الريادية من أربعة مكونات هي: "السمات الريادية، القيم الريادية، العقلية (التفكير) الريادي، السلوك الريادي".

ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات انه يمكن تعريف الثقافة الريادية على انها مجموعة من الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي تهدف الى تحفيز العاملين على الابتكار والإبداع وتحمل المخاطرة وتشجيعهم على طرح أفكار أو منتجات وخدمات جديدة.

### 2- السلوك الريادي ( القيادة الريادية)

أوضح (Mathebula , 2011: 194) أن القيادة الريادية ينبغي أن تُبنى على الثقة والاحترام لجميع المنظمات، فضلاً عن الشعور بالاستقرار في المنظمات لتشجيع الابتكار وريادة الأعمال، إلى جانب القدرة على التحمل والثقة والاحترام والدعم من الإدارة العليا، وجعلها أمراً أساسياً لتمكين الريادة الاستراتيجية، ويرى (Doepfer, 2012:15-16) أنها اشتملت أبرز خصائصها: إثراء رأس المال البشري من خلال تطوير قدرات ريادة الأعمال الفردية مثل الإبداع وإدارة الموارد الاستراتيجية، وكذلك أيضاً التدفق المفتوح للمعلومات بين أعضاء المنظمة فيما يتعلق بمشاريع الابتكار الجذرية، و توصيل القيم الناتجة عن الفرص المحددة ، وايضاً تقييم القرارات في تخصيص الموارد، ولتحديد منظور المنظمة وتطوير ثقافتها تجاه اغتنام الفرص واكتساب المزايا.

وبين (الشمري، 2015: 185) على انها "قابلية القائد الريادي على التوقع و التصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجيا ، والعمل مع الفريق لبدء التغييرات التي تكون المستقبل المشرق للمنظمة"، ويرى (Shao,2019:97) أن القيادة الاستراتيجية "عملية تكوين رؤية نحو المستقبل، وإيصالها إلى العاملين، وتنشيط الأتباع وتحفيزهم، والمشاركة في التبادلات الداعمة للاستراتيجية مع الأقران والعاملين"، ويرى ( Alayoubi et al,2020:5) أن هناك عناصر مشتركة بين القيادة وريادة الأعمال (الرؤية والإبداع والقيادة الذاتية والاعتماد على المخاطر) وأن هذا الارتباط بين العناصر يجعل السلوك الريادي عملية متكاملة تستمر من خلال سلسلة من المراحل قبل البدء في المشروع وخلالها وعندما يظهر من خلال تقييم الفرص وتحسين المفهوم الذاتي للمنظمة وتشخيص قدراتها والحصول على الموارد المطلوبة للإدارة لتحقيق أهدافها كمرحلة نهائية.

ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات أن السلوك الريادي هو قدرة القائد الريادي على الترابط بين تنفيذ الخطط الاستراتيجية والعاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، فهو يسهم في دفع عجلة تنمية العاملين وتطويرهم، فضلاً عن الاهتمام بشؤونهم والمحافظة عليهم كونهم جزء من رأس مال المنظمة.

### 3- التفكير الريادي

كشف (Kimuli, 2011:14) أن الدراسات الحديثة أظهرت أن عقلية ريادة الأعمال مطلوبة للانخراط بنجاح في ريادة الأعمال الاستراتيجية، والتفكير الريادي ظاهرة فردية وجماعية، أي أن عقلية ريادة الأعمال مهمة لأصحاب المشاريع الفردية، فضلاً عن أهميتها للمديرين والعاملين في المنظمات القائمة للتفكير والتصرف بشكل ريادي.

وُصِف التفكير الريادي باعتباره "وجهة نظر" يتبناها رائد الأعمال (أي قائد الأعمال)، إذ يتوق إلى الابتكار والفرص والنمو الشخصي وتحقيق الأهداف الشخصية، في الأساس، ويتم تحديد رواد الأعمال الذين لديهم عقلية ريادية متطورة أيضاً من خلال شغفهم بما يفعلونه في وحول أعمالهم التجارية، يمكن أيضاً اعتبار عقلية ريادة الأعمال "نوعاً من التفكير" (ينبغي) على رواد الأعمال امتلاكها، وأن هذا النوع من التفكير يتميز بخصائص معينة تشمل (الهدوء مع الغموض وعدم اليقين؛ الانضباط الذاتي القوي؛ امتلاك قيادة روحية قوية؛ التمتع بمستوى عالٍ من المسؤولية؛ عدم الخوف من الفشل؛ و التركيز على الفرصة) (Bruwer, 2014: 2)، كما يشير (Bester, 2017: 202) إلى أنه من الممكن تشجيع تطوير التفكير الريادي في سياق منهج "قياسي"، من خلال التركيز على، تطبيق السلوكيات والمهارات والسمات بشكل فردي أو جماعي لمساعدة العاملين والمنظمات من جميع الأنواع على تكوين التغيير والابتكار والتعامل معه والاستمتاع به بما يتضمن مستويات أعلى من عدم اليقين والتعقيد كوسيلة لتحقيق الإبداع، ووفقاً (Jamil et al, 2020: 167) يعد التفكير الريادي أيضاً عنصراً مهماً في رواد الأعمال؛ لأن العقلية الواضحة تساعد دائماً في صنع أفكار إبداعية وجديدة نحو نجاح الأعمال، وحسب (et al, 2020: 546) فإن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بالاتجاه العام والرؤية العامة للمنظمة التي تنفذها الإدارة من خلال مجموعة من الموارد بهدف بناء القدرات في بيئات معينة لاكتساب الفرص أثناء تكوين القدرة التنافسية، ينبغي على المنظمات تطوير عقلية ريادة الأعمال كطريقة تفكير تركز على تحديد الفرص واغتنامها في مواجهة عدم اليقين، وتتماشى هذه العقلية مع توجه النمو، وثقافة ريادة الأعمال التي تتسامح مع الفشل إذ يشجع العاملون المرونة والإبداع والابتكار المستمر والتجديد، وينظر (Abadi, 2020: 19 & Perkasa) إلى إن مفهوم التفكير الريادي يظهر من خلال رواد الأعمال الناجحين اللذين لديهم عقلية أكثر تقدماً من الأفراد العاديين، ويتم وصف أهمية الإطار الذهني لريادة الأعمال بمعنى أنه يسمح لمؤيدي الأفكار الجديدة بإنشاء وظائف بأفكار قيمة جديدة، ثم يتم تطوير الموارد لتشجيع أنشطة ريادة الأعمال والحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، وتُظهر العقلية الريادية كيفية التفكير في الأعمال

والفرص، من أجل التعامل مع عدم اليقين، ويمكن تعريفها بأنها "عملية معرفية عالية المستوى تعمل على تنظيم ما ينبغي أن يعرفه العاملون ويتعرفون عليه عن أنفسهم ومهامهم ومواقفهم وبيئتهم" ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات أنه يمكن تعريف التفكير الريادي على أنه عملية تدور حول تسخير العواطف والمهارات والمعرفة والخبرة والأفكار والموارد لاكتشاف الفرص والاستفادة منها في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة.

### 4- الإدارة الاستراتيجية للموارد

تركز الإدارة الاستراتيجية على الامد البعيد وتستند إلى تنسيق الموارد لأغراض بعيدة المدى بعد تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحتملة للمنظمة، بشكل عام، والإدارة الاستراتيجية للموارد هي رد فعل المنظمة تجاه الاحتياجات البيئية، فضلاً عن ذلك فإنها عملية الحصول على أقصى فائدة من الموارد البشرية المتخصصة في المنظمة (Dogan, 2015:1293)، وتركز المنظمات على إدارة الموارد بشكل استراتيجي كأساس لتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار، يمكن اعتبار إدارة الموارد على أنها ثلاث خطوات: هيكله حافظه الموارد؛ وتجميع الموارد؛ والاستفادة من القدرات، من خلال المعرفة المتراكمة يمكن للمنظمات تنفيذ الابتكار المستدام ويمكن تحقيق تغيير تدريجي أو جذري، يكون نهج التكامل أكثر تعقيداً ويصعب إكماله لأنه ينبغي أن يأخذ توازن الوقت والمشكلة المكانية في الاعتبار، يتعين على المنظمات تحديد الفرصة وإدارة الموارد بشكلها الاستراتيجي واستثمار الفرصة من خلال إنشاء الابتكار ونشره، اي، أنه يوازن بين توزيع الموارد بين الاستكشاف والاستثمار، يحدث الاستكشاف من خلال دمج معرفة الشركة الداخلية والخارجية المتنوعة، واستيعاب المعرفة الجديدة، والدراسة عن النجاح في المستقبل، ومع ذلك، فإن الاستكشاف والاستثمار يختلفان في الآليات التشغيلية والهيكلية والثقافية، مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ نهج التكامل (Dapeng et al, 2016: 835)، أن المورد الاستراتيجي ينبغي أن يحتوي على أربع خصائص رئيسية على الأقل حددها (Ridwan&Bakri, 2017: 238-239) وهي:

أ- ديمومة الأثر، له تأثير إيجابي على الامد البعيد للموقف الاستراتيجي للمنظمة.

ب- غير قابلة للتداول، يستحيل على المنافسين تحملها بسهولة.

ج- غير قابل للتطبيق، من المستحيل على المنافسين تقليدها أو نسخها بسهولة.

د- غير قابل للاستبدال، من المستحيل على المنافسين العثور على بديل بسهولة.

وفي الوقت نفسه، يمكن إنشاء ميزة تنافسية وأداء الاستدامة من خلال المعايير التالية:

أ. القيمة: قيمة المورد، قادرة على إنشاء المنظمة في تكوين فرص السوق ويمكن أن تقلل من التحديات الموجودة في السوق.

ب. الندرة: الموارد شحيحة (فريدة)، من الصعب العثور على الموارد وهذه الموارد فريدة ولا يتم مشاركتها مع المنظمات الاخرى.

ج. التقليد غير الكامل: المورد الذي يصعب تقليده، يصعب تقليد هذا المورد من قبل المنظمات الأخرى.

د. عدم الاستبدال: الموارد التي لا يمكن الاستغناء عنها ومن الصعب استبدالها.

كما أشار (Kawa& Anholcer,2018:31) يؤدي هذا النوع من الموارد إلى ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت مستوفية للشروط على النحو التالي: ( أنها ذات قيمة استراتيجية نظرًا لقدرتها على إضافة قيمة مالية للمنظمات؛ تتميز بالندرة لأن بعض المنظمات فقط تمتلكها ؛ لا تضاهى المنظمات الأخرى (صعوبة تقليدها) ؛ لا يمكن إستبدالها بموارد أخرى) ، ووضح (خلف،2020: 28) وفقا لنظرية الادارة القائمة على الموارد فان الادارة الاستراتيجية تتضمن مجموعة شاملة من الاجراءات والسياسات التي تعتبر لازمة للتعرف على الفرص وتطوير مزايا تنافسية لاستثمارها بنجاح، كما يعد راس المال، وراس المال البشري، وراس المال الاجتماعي أهم الموارد التي تنطوي عليها الادارة الفعالة للموارد.

ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات أنّ مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد في الواقع واحد من المفاهيم الأكثر أهمية في مجال الأعمال والإدارة اليوم كونه يربط الموارد بالأهداف والأهداف باستراتيجية المنظمات من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تغذي الابتكار والمرونة والميزة التنافسية في المنظمة.

المبحث الثالث

النجاح الريادي Entrepreneurial Success

توطئة

تزدهر المنظمات الناجحة ولاسيما المنظمات الريادية التي تركز على الأفكار الريادية السليمة التي تقدم قيمة للسوق ومستوى مهارة عالية ومثابرة رواد اعمالها في توليد الافكار السليمة وتحويلها إلى ابتكارات والقدرة على التصدي لتحديات السوق، إن النجاح الريادي (Entrepreneurial Success) يتميز بجملة مبادئ مثل فهم وادراك السوق، والمعرفة والمهارة والابتكار، والحصول على التمويل الكافي، والبقاء المرن، إذ أن القدرة على تحمل المسؤولية وتشكيل عقلية إيجابية من خلال التفكير والشعور بالرضا والاستباقية في تحديد حاجة السوق سواء الاحتياجات الملحة أو الغير مشبعة للزبائن الأساسيين وخدمتهم بشكل أفضل هي عوامل اساسية لتشكيل النجاح وتحقيق التفوق في المنظمات الرائدة.

## أولاً : مفهوم النجاح

في اللغة العربية، يتم تحديد (النجاح) بعدة مصطلحات، أبرز ثلاث كلمات عربية تتعلق بالنجاح ؛ (النجاح، والفوز، والفلاح)، لم تذكر كلمة (النجاح) قط في "القرآن الكريم"، بينما ذكرت كلمة "الفوز" و"الفلاح" تسعة وعشرين مرة وأربعين مرة على التوالي، وهناك اختلافات طفيفة بين الفوز و الفلاح ، إذ يكون الحصول على الفلاح من المفلحين (أولئك الذين ينجحون) ، بينما يرتبط الفوز غالباً بالمكافأة، يمثل الفلاح نجاحاً بعيد المدى يشمل بعداً أكثر شمولية من خلال المساعي التي تهدف إلى تحقيق الرخاء الدائم والبركات (Aminuddin et al,2016: 24)، و يعرف قاموس Merriam-Webster النجاح بأنه - "حقيقة الحصول على الثروة أو الاحترام أو الشهرة أو تحقيقها"، أو هو "النتيجة الصحيحة أو المرغوبة للمحاولة"، كما عرّف قاموس (Oxford) النجاح بأنه - "تحقيق هدف أو غرض" أو هو "شخص أو شيء يحقق الأهداف المرجوة أو يحقق الرخاء" (Muguku,2017:https://www).

النجاح يعني تحقيق أهداف مختلفة لمختلف العاملين (Shenhar et al ,2001:702)، على الرغم من أن النجاح يشير في الأصل إلى أي نتيجة إيجابية، إلا أنه أصبح مرتبطاً بشكل متزايد بالثروة والمكانة (Dyke&Murphy,2006: 357)، وأظهر (Hennequin, 2007: 568) إن النجاح مفهوم نسبي للتقييم والحكم ويعتمد على الشخص الذي يجتازه، ويحكم عليه الأشخاص الخارجيون وفقاً لمعايير موضوعية ومرئية بينما تميل تصورات النجاح الفردية إلى الاعتماد على معايير أقل وضوحاً وأكثر ذاتية. وعرّف (Mohamad&Bakar ,2017: 77) مفهوم النجاح تقليدياً بأنه النمو أو معدل دوران الأرباح أو عائد الاستثمار وأيضاً بعدد العاملين الذين يمثلون كل هذا من حيث الأداء المالي، بينما في جانب من جوانب النجاح غير المالية مثل الرضا الوظيفي والاستقلالية والقدرة على تحقيق التوازن بين العمل والأسرة، علاوة على ذلك، يمكن اعتبار النجاح على أنه إنجاز لشيء متوقع، وأشار (Blass ,2018:6) إلى سبعة أسرار للنجاح تشمل: ((1.الوضوح (الوضوح التام بشأن هوية رائد الاعمال وما الذي يريد تحقيقه) ، 2.الكفاءة (أن يكون جيداً جداً في ما يفعله الريادي) ، 3.القيود (تحديدها وإنفاق الطاقة لمعالجة الأكثر أهمية)، 4.الابتكار (الابداع في إيجاد الحلول وليس المشاكل)، 5.التركيز (عقلية واحدة)، 6.الشجاعة (لتحمل المخاطر)، 7.العمل المستمر (استمر في التحرك للأمام)).

ويرى (Golovnia ,2019: 196) إن النجاح هو أحد المفاهيم الموضوعية في صورة لغة العالم اليوم، إذ من المعتاد وصف العاملين في الوقت الحاضر ليس بخصائصهم الجسدية أو النفسية ولكن من خلال إنجازاتهم في الحياة وهذا هو مدى نجاحهم، لا يتم تفسير النجاح الآن على أنه شيء سريع الزوال، أو لا يمكن تحقيقه، ولكن باعتباره فرصة متاحة للجميع، الشيء الرئيس هو ما يفعله كل شخص لاكتساب هذه الفرصة، ومن ثم، يُفهم النجاح في مجتمع اليوم إلى حد كبير على أنه نتيجة إيجابية للنشاط، وليس نتيجة امتلاك قدرات أو مواهب غير عادية كما كان من قبل.

وترى الباحث استناداً إلى الأدبيات أن مفهوم النجاح هو الشعور بالإنجاز والتقدم هو "نتيجة إيجابية أو مرغوبة" و هو طريق ليس باتجاه واحد وانما هو رحلة مستمرة لتحقيق الهدف والوصول إليه مهما يواجه الفرد من مصاعب وعقبات، النجاح لا ينحصر فقط في الحصول على الأمور المادية أو العينية، أو الشهرة، أو القوة، إذ إنّ الشعور بالسعادة والرضا والإصرار والعزيمة على تحقيقهما من خلال القيام بعمل أو نشاط معين يعدّ من أهمّ الأمور التي يتطلّبها الارتقاء إلى قمة النّجاح.

### **ثانياً: مفهوم النجاح الريادي**

تباينت وجهات النظر الباحثين واسهاماتهم في تحديد مفهوم محدد للنجاح الريادي بسبب تباين واختلاف منطلقاتهم الفكرية التي انطلق منها الباحثين حيث تناول (McEwen, 2008:11) مفهوم النجاح الريادي من أهمية المعلومات والمعرفة الخارجية، إذ يسهم دور المسح البيئي والتعلم التنظيمي في نجاح المشروع الريادي، إن المسح البيئي هو الوضع الأساسي للتعلم التنظيمي إذ يعزز معرفة رواد الأعمال ويؤدي إلى تحسين صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي ونجاح المشروع ، وقدم (Aguinis et al, 2008:122) مفهوم للنجاح الريادي من خلال القوة الاجتماعية لأصحاب المشاريع كونها عامل رئيس مرتبط بالنجاح الريادي، ومجمل النظريات التي تربط رأس المال الاجتماعي والشبكات الاجتماعية بالنجاح الريادي وتوسعها في ذلك ، و اختلاف رواد الأعمال الناجحين وغير الناجحين من حيث جنسهم "ذكر أو انثى" ودرجة قوتهم الاجتماعية ، ووفقاً لـ (Makhbul, 2011:119) تناول المفهوم من خلال القيم الأخلاقية المهمة في السوق العالمية الحالية بغض النظر عن العوامل الديموغرافية أو الثقافية، ومهارات الاتصال والإرادة القوية تؤثر على النجاح الريادي كما يُنظر إلى عامل الواجب الديني / الصدق على أنه أفضل عامل للتأثير على نجاح ريادة الاعمال، بينما يراها (Rani & Hashim, 2013:500) هي قدرة المنظمة من خلال رواد أعمالها للوصول إلى مستوى أكثر من المستوى الفردي، الذي يعكس بشكل غير مباشر نجاح أعمالهم، النجاح؛ من حيث "القياس الاقتصادي والمالي" من خلال العناصر الملموسة مثل الربحية والاستدامة وتكوين الثروة الشخصية والإيرادات و نمو المنظمة واستمرارية وجودها، و"القياس غير المالي" مثل رضا الزبائن، والتنمية والإنجازات الشخصية .

وحسب ( Oyeku, et al,2014: 15 ) رواد الأعمال الناجحون مهتمون لتنمية المجتمع لأنهم يساهمون في تكوين فرص العمل ودفع النمو الاقتصادي، ومع ذلك، لم يتم التوصل بعد إلى اتفاق بين العديد من المؤلفين حول تعريف النجاح خاصة في سياق المشاريع التجارية الجديدة، ومن ثم لا يوجد تعريف مقبول عالمياً فالنجاح الريادي يتم تعريفه بشكل عام من حيث المعايير الاقتصادية أو المالية التي تشمل العائد على الأصول والمبيعات والأرباح والموظفين ومعدلات البقاء على قيد الحياة ؛ والمعايير غير المالية ، مثل رضا الزبون والتنمية الشخصية والإنجاز الشخصي، وجسد ( Dempwolf & Shneiderman,2017:403) النجاح الريادي هو النتيجة المرجوة وتم تعريفه على أنه تسويق ناجح لمنتج ينتج عنه إطلاق منتج جديد في السوق ، بينما يعد (Schneider,2017:57) النجاح الريادي ظاهرة معقدة تحددها عوامل عديدة، مثل

العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وأيضًا من خلال التعليم المستمر والتدريب وتكون برامج التدريب والتعليم على زيادة الأعمال جزءًا لا يتجزأ من التدخلات والتغيرات البيئية والثقافية ، وتناولها (6- Blass, 2018:7) من خلال العوامل التي تؤثر على نجاح المشروع هي تحمل المخاطر، وتطوير الذكاء العاطفي، واستمرارية الوجود، وتطوير المرونة، ان التفكير في الخصائص والسمات الفردية والقدرة على شرح سبب الرغبة في بدء عمل ريادي وإدارته بوضوح يساعد رواد الأعمال على الاستمرار في التركيز على أهدافهم ويؤدي تحمل المخاطر إلى القدرة على التغلب على التحديات ومواجهة أوجه عدم اليقين، وتطوير الذكاء العاطفي من خلال برامج تنمية الريادة الذي يُفهم على أنه العمليات العقلية المتضمنة في التعرف على مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين وإدارتها وهو مرتبط بالنجاح الريادي، وينظر (Prajawati et al ,2020:751-752) المفهوم من محورين :الأول، النجاح هو عندما يمكن أن تكون مفيدة للآخرين، إلى جانب الأداء الاجتماعي كهدف ينبغي تحقيقه من قبل رواد الأعمال، كانت القدرة على تلبية احتياجاتهم هي الدافع الأساسي وراء تأسيس المشروع، والثاني، هو تحديد النجاح من خلال الاستمرار في النمو في ممارسة الأعمال في المستقبل.

ويرى الباحث استنادًا إلى الأدبيات هو قدرة المنظمة الريادية على تحقيق البعد المالي عن طريق توليد الفرص واغتنامها بكل كفاءة وفعالية وبما يعزز من البعد الثاني "البعد النفسي" كالشعور بالامتنان والرضا وتحقيق الذات.

### ثالثاً: أهداف النجاح الريادي

وصف (Wu et al ,2007 :931) المنظمات الريادية الناجحة بأنها تلك التي لديها مهمة واضحة ووصف مشرق لتلك المهمة، و أن الأهداف الصعبة تحفز التقدم ، وتوحد الجهود ، وتدفع العاملين على الاستمرار حتى في مواجهة العقبات، وأشار (Alstete ,2008: 585-586) الاحتياجات المالية حافزاً قوياً في عالم من المصروفات المتزايدة ، ولكن كخيار مهني يجب أن يوفر للعامل الحياة المالية، ومن أهداف النجاح الريادي والذي يتم ذكره بشكل متكرر وشبه عالمي وهو الاستقلالية "العمل الحر" إذ العاملين لديهم توق قوي لاتخاذ قراراتهم الخاصة، واغتنام الفرص، والاستفادة من المخاطرة، و الاستمتاع بحياة أكثر إرضاءً والحصول على قدر أكبر من الرضا الشخصي في إدارة العمل، وفقاً لـ ( Pennanen & Suuronen ,2009: 14) حدد جملة من الاهداف التالية:-

- 1- الهدف الأكثر وضوحًا لتحقيق النجاح الريادي هو البعد المالي "الربحية".
- 2- يقاس النجاح الريادي بكل ما يتم داخل المنظمة ،فضلاً عن ،الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أصحاب المصلحة والسمعة والصورة والعلامة التجارية.
- 3- تحقيق الرفاهية لأصحاب المصلحة (شخص أو مجموعة أو منظمة أو نظام يؤثر أو يمكن أن يتأثر بعمل المنظمة).

4- تحقيق النمو والتقدم من خلال أداءها في المبيعات والربحية وغيرها من المجالات الرئيسية مثل زيادة هوامش الربح و سداد الديون وزيادة فاعلية الإعلانات.

5- عندما يتم تحديد وقياس خطة العمل والمعالج والأهداف والغايات بشكل جيد ، يكون تحقيق النجاح الريادي أسهل.

وتناول ( Becherer et al,2012:10-11 ) أهداف النجاح الريادي يتم من خلال إنشاء العديد من المنظمات الريادية لتحقيق النجاح المالي وضمان رائد الأعمال رضاءً مسأولاً أو حتى أكثر من إنشاء منظمة تجعل من الزبون مخلصاً أو منظمة ذات قاعدة موظفين قوية وسمعة طيبة، تعتمد قابلية المنظمات الريادية في البقاء البعيد الأمد على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها في إنشاء ممارسات وضوابط إدارية تؤدي إلى التفوق والقدرة على تحقيق أداء مستدام . إن أهداف النجاح الريادي تتمثل بتعزيز الكفاءات و العوامل المتعلقة بشخصية الريادي والتي تنتبأ بالنجاح الريادي والمرتبطة بنظريات العلوم الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية الأخرى التي يمكن اعتمادها في تعزيز الأهداف التي حددها (53-52: 2017, Schneider ) التي تضمنت : المهارات ذات الصلة بالمهام التي تحمل عامل المهارات الإدارية ، و الإيمان بالكفاءة الذاتية في تنظيم المشاريع، وايضاً المنافسة والابتكار والتوجه نحو المخاطرة، وكذلك الشعور بالهوية الريادية.

#### **رابعاً: أهمية النجاح الريادي**

التغييرات الجذرية في الاقتصاديات العالمية والتكنولوجيا والأسواق الناشئة تولد معضلات صعبة للمشاريع المتنامية، رواد الأعمال الذين نجحوا في هذه البيئة الجديدة أتقنوا فن "الريادة"، وهي استراتيجية رئيسية للنجاح الريادي، عندما نفكر في الريادة، نفكر في أولئك الذين يستوطنون مناطق جديدة، ويأخذون زمام المبادرة لاستكشاف آفاق جديدة، وتجربة أشياء جديدة لم يتم تجربتها من قبل، على مر التاريخ، أنشأ رواد الأعمال أسواقاً ومنتجات وصناعات جديدة ، وكانوا رواداً في الابتكار والتغيير في الاقتصاد (Brush,2008: 21) ، الريادة ليست هدفاً سهل المنال، هناك العديد من عوامل النجاح الحاسمة التي ينبغي وضعها في مكانها الصحيح لتمكين الريادي من تحقيق قدر من النجاح، تميل معظم ادبيات المشاريع الريادية الحالية إلى القول بشكل لا لبس فيه أن معظم حالات فشلها ترجع أساساً إلى عدم كفاية الموارد المالية (63: 2009, Inyang & Enuoh)، بينما يرى (Halabí & Lussier,2014:4-5) إن المنظمات الريادية تقدم عنصرًا ديناميكيًا في الاقتصاد ويمكن أن تقدم مساهمة مهمة في التنمية، والريادة هي الطريقة لتعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية والتنمية المحلية والإقليمية وتعزيزها وسيلة لاستهداف البطالة والفقر ؛ فهي تولد فرص العمل، ونمو الإنتاجية، وتنتج وتسوق ابتكارات تعزز الإنتاجية، لذا يعد النجاح الريادي أمر بالغ الأهمية بالنسبة إلى استقرار الاقتصاد وانتعاشه.

واستناداً لـ (Lussier et al,2016: 102-103) تكمن أهمية النجاح الريادي في كونه مهم جداً للاقتصاد والمجتمع ككل فقد بذل صانعو السياسة العامة وأصحاب المصلحة الآخرون جهوداً للمساعدة في تعزيز إنشاء المنظمات الريادية الناجحة وتقليل حوادث الفشل والإفلاس، وأصبح التنبؤ بمصيرها من حيث النجاح والفشل مجالاً مهماً من شأنه أن يفيد رواد الأعمال وكذلك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الآخرين بما في ذلك الأطراف التي تساعدهم وتقدم لهم المشورة، والمستثمرين والمنظمات التي توفر رأس المال والمجتمع بشكل عام ، ويرى (Dempwolf &Shneiderman,2017: 397) أهميته جاءت من نمو الاهتمام العالمي بتعزيز النمو الاقتصادي من خلال الابتكار بشكل كبير، نتيجة لذلك فإن العديد من الباحثين في سياسة العلوم والقياسات العلمية قاموا بدراسة وقياس العلوم والتكنولوجيا والابتكار (STI) للمساعدة في فهم أساس النجاح أو الفشل لتعزيز فهم ووصف وقياس وتصور نطاق المعرفة البشرية وتنظيمها وهيكلتها كمجموعة ديناميكية من المفاهيم ترتبط بشبكة من العلماء والمخترعين المنخرطين في اكتشاف وتكوين المعرفة والتقنيات الجديدة والعمل عليها كنظم للابتكار مع شبكات من المنظمات والوكالات والوسطاء ورجال الأعمال والمستثمرين الذين يدعمون أنشطتهم ويساعدون في ترجمة النتائج إلى منتجات وخدمات جديدة في السوق، وتناول (Razmus & Laguna ,2018:10) أهميته من خلال تقييمه من قبل الشركاء الخارجيين لا يركز على النتائج المالية فحسب ، وإنما تقييم أهمية المؤشرات غير المالية للنجاح الريادي التي تمثل عناصر مهمة تشمل؛ الآراء الجيدة حول المنظمة، ورضا صاحب المشروع والعاملين، ورضا الزبائن، والتوازن الجيد بين العمل والحياة، و (إلى حد أقل) مشاركة المنظمة في مجتمع محلي ، وايضاً تقييم المنظمة ككل، وتكون جديرة بالثقة وأن يستمد الريادي الرضا من إدارتها؛ ومن المهم أيضاً أن تحافظ المنظمة على علاقات جيدة مع البيئة و(إلى حد أقل) الانخراط في أنشطة اجتماعية إيجابية.

وأشار (Mkhavale & Ntshakala ,2018:641) أن النجاح الريادي مهم للمنظمات الريادية التي تتضمن المخاطرة كونها مبتكرة وإستباقية في أساليب صنع القرار والممارسات والأساليب، فهو يمكن المنظمات الريادية أن تتوقع التغيرات في الأسواق وتفضيلات الزبون، كما يمكنها أيضاً تشكيل قطاعات جديدة في السوق، وتقديم منتجات وخدمات جديدة للاستجابة قبل المنافسة فضلاً عن تحقق عائد استثمار كبير وأعلى، وحدد (Basit et al, 2020: 124) أهميته لرائدات الاعمال من حيث القياس المالي (المبيعات والأرباح والعائدات والموظفين) والقياس غير المالي (رضا العملاء والتنمية الشخصية)، ومع ذلك، نجاح رائدات الأعمال لا يكفي على الجوانب الاقتصادية فقط لأنه لا يفسر سلوكيات ريادة الأعمال للمرأة، إذ يمكن وصف نجاح المرأة من حيث أطفالها، ورضا العمل، ونوعية الحياة، والمساهمة في المجتمع والتحكم في مصيرها، وبناء علاقة مستمرة مع الزبائن وتحقيق الذات، ومع ذلك، افترض العديد من الباحثين أيضاً أنه لا يوجد فرق بين ورواد الأعمال من الرجال والنساء على حدٍ سواء لأن رواد الأعمال الناجحين يشتركون في نفس الدافع وأسباب النجاح والتحديات والتمويل المضمون ومن ثم، ينبغي قياس النجاح الريادي في كل من الجوانب المالية وغير المالية لتجنب التحيز في قياس النجاح ، ووضح كل

من (Alene,2020:2)، (Albourini et al, 2020: 2522) انه تم إيلاء المزيد من الاهتمام في القرن الحادي والعشرين، لموضوع النجاح الريادي من خلال إنشاء المنظمات الريادية كونها تؤدي أدواراً محورية في التنمية الاقتصادية باعتباره قوة دافعة للاقتصاد، ورفاهية المجتمعات من خلال تكوين وانشاء الوظائف والثروة والابتكارات، إذ توفر ريادة الأعمال فرصة للأفراد الذين يسعون إلى أن يصبحوا مستقلين مادياً، وكذلك حلاً لتقليل البطالة وتوسيع المنظمات الريادية الناجحة إلى توظيف عقول روادها؛ لأنهم يمثلون موارد بشرية مهمة ومفيدة ستحدث تأثيراً كبيراً وتؤدي دوراً رئيسياً في نجاحها.

### خامساً: متطلبات النجاح الريادي

تناول (Mehregany ,2018:2) من ضمن متطلبات النجاح الريادي: ( تحديد مشكلة جديرة بالاهتمام وتأهيلها، اقتراح حل أصلي وترشيده، اقتراح خطة عمل قوية وقائمة بالمخرجات، وصف الملكية الفكرية الناتجة، اقتراح مسارات ملموسة لترجمة النتائج إلى تأثير أوسع، الوصول إلى المرافق والمعدات المطلوبة، ترشيد الميزانية الواقعية والجدول الزمني ، وجود سجل جيد من الإنجازات الدراسية، التواصل بشكل واضح ودقيق ومقنع بمجرد توافر التمويل، يتم تزويد المشروع برأس المال البشري) .

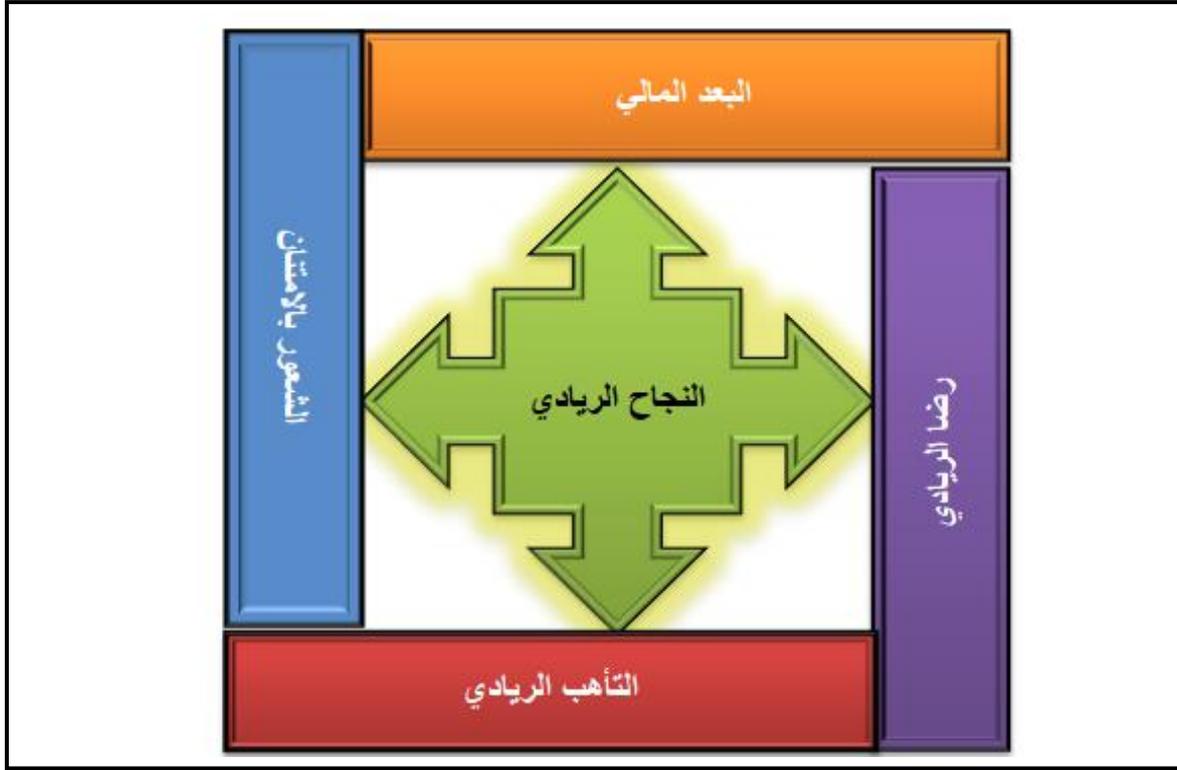
بينما وضح (Dzogbenuku & Keelson,2019: 180-181) كيف يتبنى رواد الأعمال في المنظمة الريادية سلوكاً يركز على دافع النمو كما سلط الضوء على المتطلبات التي تؤدي إلى تحقيق أداء ريادي ناجح إذ إن جميع قرارات الريادة تصب في رضا الزبائن وتكوين أو انشاء فرص العمل وتحسين مستويات المعيشة على الامد البعيد، واعتماد المبادئ والاستراتيجيات الأساسية، إذ يصبح رواد الاعمال أدوات من أجل التنمية الاجتماعية والاقتصادية السريعة والتي تؤثر في نهاية المطاف على حياة العامل، كما ينبغي أن يتطور رواد الأعمال في المنظمات الناشئة للمشاركة في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات اذ يؤدي السلوك الواعي إلى أداء أعلى في المنظمة، وتفصيل القرارات اليومية وفقاً لظروف البيئة المتغيرة كما يتطلب دعماً كاملاً من الرياديين لدعم اهتمام الزبون، وايضاً يتطلب جمع المعلومات الاستخباراتية على أنشطة الأقران لتحقيق النجاح على مستوى المنظمات الريادية، فمن المتوقع أن يكتسب رواد الأعمال وينشرون ويستجيبون في الوقت المناسب لتفضيلات الزبون ومطالب المنافسين بقوة لتحسين أداء المنظمة بشكل كامل، وأوضح (Barbosa & Faria, 2020:39) إن متطلبات النجاح في المنظمات الريادية تكمن في تتبع مسار تراكم الموارد (خاصة المعرفة) والتدويل، إذ يسهم استكشاف تكنولوجيا جديدة متجذرة أكثر الوصول إلى الموارد التكميلية الأولية مثل المعرفة التكنولوجية، فضلاً عن القوى العاملة المؤهلة والمتعلمة، من الآليات الرئيسة التي تشرح سبب تفوقها واكتسابها الميزة التنافسية التي تسهم في التنمية الاقتصادية ، ووفقاً (Albourin et al,2020:2522) بأن النجاح الريادي يعد كأحد متطلبات النجاح الريادي تنشئ من سلوكيات روادها وهي طريقة أساسية لدعم المنظمة ويساعدها على النجاح والازدهار، وتعرف بـ"سلوكيات الشبكات" وهي مساعي العامل في تنمية العلاقات مع العاملين الآخرين الذين قد يكون

لديهم ما يقدمونه لصالح المنظمة الريادية، إذ إن الشبكات هي مهارة أساسية وسلوك مطلوب من قبل الفرد العامل إذا أراد أن يكتسب النجاح الكافي.

### سادساً: أبعاد النجاح الريادي

أبعاد النجاح الريادي التي قدمها الباحثون في مختلف الدراسات السابقة متعددة، وأكدوا فيه على عدم وجود اجماع حول أبعاد ومقاييس ومؤشرات النجاح الريادي، فهو يعد مفهوم ذو أبعاد متعددة إذ تضمنت دراسة (Rauch & Frese, 2000) على أن أبعاد النجاح الريادي اشتملت: ( الشخصية ، رأس المال البشري ، البيئة ) ، و ( Ehigie & Umoren , 2003 ) على ( مفهوم الذات ، الكفاءة الإدارية المدركة ، وضغوط العمل ، والالتزام في العمل ) ، و ( Barreira, 2004 ) على ( معدل دوران المبيعات ، الربحية ، التوظيف ، نمو المبيعات مقارنة بالمنافسين ، القيمة السوقية مقارنة بالمنافسين ) ، و ( Ahmad, 2007 ) على ( الرضا عن الأداء المالي ، الرضاء عن الأداء غير المالي ، الأداء مقارنة للمنافسين ، نمو الأعمال ) ، و ( Brush, 2008 ) على ( الرؤية، التمهيدي " ادارة النقد بطريقة ابداعية" ، المهارات الاجتماعية ) ، و ( Unger et al, 2011 ) على ( الربحية ، النمو ، حجم المنظمة ) ، و ( McLaughlin, 2012 ) على ( النجاح المالي للمنظمة، النجاح النسبي للمنظمة مقارنة بمنافسيها ، النجاح " الرضا " الشخصي ) ، و ( Glaub et al, 2014 ) على ( مستوى نمو المبيعات ، عدد الموظفين ، مؤشر النجاح العام للمنظمة ) ، و ( Juhdi et al, 2015 ) على ( البعد المالي، رضا الريادي، التأهب الريادي، الشعور بالامتنان ) ، و ( Irene, 2016 ) على ( الرضا عن الأداء المالي ، الرضا عن الأداء غير المالي ، الأداء بالنسبة للمنافسين ، نمو الأعمال ) و ( Ridzwan et al, 2017 ) على ( الربحية، النمو، بقاء الشركة أو استمراريتها، الابداع، الأداء الاجتماعي والبيئي، الرضا الشخصي، رضا اصحاب المصلحة، توازن الحياة مع العمل، السمعة، تقديم خدمة أو فائدة "تلبية حاجة المجتمع" ، و ( Razmus & Laguna, 2018 ) على ( مستوى العاملين (رضا الريادي ، التوازن بين العمل والحياة ، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، سمعة المنظمة ، رضا الموظفين ، رضا الزبون)؛ على مستوى المنظمة (رضا الريادي، العلاقات مع البيئة، النشاط المؤيد للمجتمع، مصداقية الشركة)، ودراسة ( Hundera, 2019 ) اشتملت على ابعاد (أداء المنظمة، العلاقات في مكان العمل، الوفاء الشخصي، تأثير اجتماعي، المكافآت المالية الشخصية) ، و ( Basit et al, 2020 ) على الدعم الأسري والاجتماعي، الذكاء العاطفي، القوالب النمطية الجنسانية، المعرفة ، سلوك المخاطرة، و ( Shakeel et al, 2020 ) على (خصائص الريادي ، وبيئة العمل الداخلية ، وبيئة العمل الخارجية ، والعوامل الداعمة).

وخلاصة لما تقدم سيتم تبني ابعاد ( البعد المالي ، رضا الريادي ، التأهب الريادي، الشعور بالامتنان) وفق دراسة (Juhdi et al., 2015)الموضحة بالشكل (6)، ويعد نموذج متكامل يتضمن أربعة أبعاد و فقرات جاهزة للقياس ويمكن تطبيقها في المنظمات عينة الدراسة والتي تضمنت الآتي :



الشكل (6) أبعاد النجاح الريادي

المصدر: من اعداد الباحث بتصريف وفق دراسة (Juhdi et al, 2015: 36)

### 1. البعد المالي

يؤثر البعد المالي على أداء المنظمات الريادية، إذ يوفر حاجزاً ضد الصعوبات غير المتوقعة التي قد تنشأ من التغيرات البيئية، وسوء الإدارة، ويعمل على الاستجابة السريعة واللازمة للظروف المتغيرة، ويزيد من استعداد المنظمة للإبداع أو الابتكار والتغيير، ومن ثم التأثير على نموها ( Barreira, 2004: 25) ، وحسب (Reijonen& Komppula,2007: 689-691) ترتبط مصطلحات "النمو" و "النجاح" و "الأداء" ارتباطاً وثيقاً جداً، و يتم قياسها جميعاً من خلال البعد المالي، مثل معدل الدوران، أو من خلال زيادة أعداد العاملين، إذ أن أكثر مقاييس الأداء شيوعاً هي، الكفاءة (مثل عائد الاستثمار)، والنمو والارباح (مثل زيادة المبيعات)، كما يُقاس نمو حجم المنظمة من خلال معرفة الزيادة في المجموع الكلي للميزانية العمومية وعدد العاملين والحصة السوقية وقيمتها فضلاً عن الزيادة في عدد الطلبات أو العقود ، ويرى كل من(Ahmad, 2007:50)، (Angel et al,2018:18) أن استخدام المقاييس المالية للنجاح مثل (الربحية، ودوران المبيعات، والعائد على الاستثمار)، أمر بالغ الأهمية في قياس مدى نجاح المنظمة و لكي يتم عدّ المنظمات ناجحة، من المهم بالنسبة لها أن تولد دخلاً وزيادة في الأرباح، وأن تظهر مستوى معيناً من

النمو، من خلال مبيعاتها ودخلها ، فإن بقاء المنظمة واستمرارية وجودها يتطلب استمرارها من الناحية المالية، وأشار (Unger et al,2011: 345-346) تعكس مؤشرات البعد المالي الإنجازات الاقتصادية للمنظمة بينما تعد مؤشرات الأداء التشغيلي (الابداع أو الابتكار) من العوامل التي قد تؤدي إلى تحقيق البعد المالي، أن النجاح المالي يتضمن سعي العاملين إلى تعظيم الفوائد الاقتصادية على مدار حياتهم، وأن رواد الأعمال يسعون جاهدين للحصول على عوائد مالية من أنشطتهم الاستباقية وتحمل المخاطرة مقارنة باستثماراتهم في رأس المال البشري ويمكن تقييم البعد المالي من خلال مؤشرات مختلفة تعكس أبعاداً مميزة، هي "الربحية والنمو وأداء سوق الأسهم"، و تضمين حجم المنظمة كمؤشر أداء يمثل حجم العمليات التجارية، وحدد (Fisher et al,2014: 480) النشاط الريادي هو عملية إنشاء أعمال تجارية جديدة باستخدام الجهد والوقت ، والقدرة على تحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية من أجل الحصول على عوائد مالية ورضا شخصي، ويشتمل قياس مؤشرات البعد المالي ( الربحية) التكلفة الإجمالية (الموارد المستخدمة من قبل المنظمة) على: ( ساعات المالك (التزام وجهد رائد الأعمال تجاه المشروع)، و إجمالي الإيرادات ونموها، وكذلك تطوير عوامل الأداء باستخدام المقاييس المعدلة حسب الصناعة، وايضاً إجمالي الدخل والعائد على رأس المال المستثمر الأولي، فضلاً عن نمو العاملين الذين تم تعيينهم بعد إطلاق المشروع، وتحقيق الهدف والنجاح الاقتصادي ونجاح أسلوب الحياة ونمو المنظمة).

وجسد (Elsafty et al,2020:61) البعد المالي يتكون من جميع الأنواع المختلفة للموارد النقدية التي يمكن للمنظمات استخدامها لإنشاء وتنفيذ الاستراتيجيات، ويمكن استخدامه لاكتساب موارد ملموسة مثل المعدات أو الموارد غير الملموسة كرأس المال البشري، كما أنه يوفر حرية استكشاف الفرص الريادية، وهو "ضروري" لبدء المشروع والمساهمة في بقاء ونمو المنظمة الريادية والتأثير الإيجابي على أداءها. ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات أنه يمكن تعريف البعد المالي على أنه عامل تمكين للتطوير المستمر لبقاء المنظمة في ظل بيئة تنافسية ديناميكية سريعة التغير، فهو الهدف الأساس وفي غاية الأهمية لبقاء عملها، ونموها، وتطويرها المستمر .

## 2. رضا الريادي

إن المعايير المالية وحدها ليست كافية لاتخاذ القرارات في المنظمات حديثة النشوء، ومن ثم ينبغي أن تشمل مقاييس الأداء كلا من المقاييس المالية وغير المالية، يتعامل بعد رضا الريادي كمقياس غير مالي ( Reijonen & Komppula, 2007: 690 ) ، ووفقاً لمنهج الخصائص الوظيفية، الذي تم تطويره لتحديد وتعزيز الظروف التي سيصبح بموجبها العاملين متحمسين داخلياً لأداء وظائفهم بفعالية ومن ثم على مستوى رضاهم والتي تناولها (Schjoedt ,2009: 621-623) كما يأتي :-

1- **الاستقلالية:** هي "الدرجة التي توفر بها الوظيفة حرية كبيرة واستقلالية وحرية تقديرية للعامل في جدولة العمل وفي تحديد الإجراءات التي يتعين استخدامها في تنفيذه"

- 2- **التنوع:** هو "الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في تنفيذ العمل ، والتي تنطوي على استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة للعاملين".
- 3- **هوية المهمة:** هي "الدرجة التي تتطلب الوظيفة إتمام جزء" كامل "من العمل ويمكن تحديده ؛ أي القيام بعمل من البداية إلى النهاية بنتيجة قابلة للتطبيق".
- 4- **التغذية المرتدة أو ردود الفعل:** هي "الدرجة التي يؤدي بها تنفيذ أنشطة العمل التي تتطلبها الوظيفة إلى حصول العامل على معلومات مباشرة وواضحة حول فعالية أدائه".

يكون رائد الأعمال راضيًا إذا كان لديه تفضيل لمواصلة العمل لحسابه الخاص بدلاً من العودة إلى العمل بأجر، إذ أصبح هذا الأخير خيارًا قابلاً للتطبيق (4: 2010, Kautonen & Palmroos)، وحدد (61: 2012, McLaughlin) الرضا الريادي بُعدًا أساسيًا لقياس النجاح وحاسمًا لقرارات الاستثمار والاستمرارية لرائد الأعمال، بينما ينظر (240: 2019, Lee & Kim) إن المبالغة في تقدير آفاق ريادة الأعمال تعني أن العوائد المحققة الفعلية ستكون أقل من المتوقع، إذ كلما زاد التفاؤل ، زادت احتمالية تعرض الريادي للتناقض بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، باستخدام نظرية التناقض الذاتي من علم النفس الاجتماعي، إن التفاؤل ، من خلال زيادة هذا التفاوت في الأداء، سيؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا عن ريادة الأعمال، وخاصة الرضا عن الدخل، ويرى (345-346: 2019, Chakraborty et al) الرضا الريادي يكمن في جودة الحياة للريادي والعوامل أو الدوافع التحفيزية غير المالية، إذ إن رواد الأعمال يبحثون عن نمط حياة معين ويحصلون على الرضا من جودة حياتهم فيما يتعلق باتخاذ القرار والاستقلالية، أن جودة الحياة لها تأثير على الرضا الريادي، إذا كان رائد الأعمال سعيدًا بشكل عام بحياته، فإن شدة العلاقة بين المتنبئين بالرضا تزداد، وأشار إلى أن المتنبئين المهمين بالرضا الريادي هم أكثر من المكاسب النقدية التي يتم الحصول عليها من المنظمة، الإنجازات غير النقدية مثل الابتكار المحقق، والاعتراف المحقق، وتحقيق ثقة العمال والحرية المحققة هي أيضًا عوامل تنبؤيه مهمة، فالأداء العالي للمنظمة وحده لا يؤدي إلى سعادة أكبر بين المؤسسين، جودة الحياة هي وسيط للتنبؤ بالرضا والرضا الريادي ، وأشار (240: 2019, Lee & Kim) على أنه "عامل غير مالي للعمليات التجارية الممتعة ، والحماس تجاه الأعمال ، والشعور بإنجاز الأعمال ، وتحقيق استقرار الأعمال".

ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات يمكن تعرف رضا الريادي على أنه عامل ودافع تحفيزي غير مالي والذي بموجبه يشعر العامل داخلياً بالحماس لإنجاز واداء وظيفته بكفاءة وفعالية والذي ينعكس ايجابياً على نجاح منظمته.

### 3. الشعور بالامتنان

وصف ( Emmons,2009: 260 ) الشعور بالامتنان بمثابة مقياس أخلاقي، حيث يزود العاملين بقراءات عاطفية يصاحبه تصور المعاملة الاجتماعية الايجابية، و يُعد أيضًا بمثابة دافع أخلاقي ، حيث يحفز العاملين على التصرف بشكل إيجابي للآخرين، إحدى وظائفه هي التحفيز الأخلاقي اضافة لدوره في عيش العاملين حياة أخلاقية بناءة ، وعرفه ( O'Connell et al,2017: 1281 ) بأنه عاطفة اجتماعية إيجابية، ترتبط ارتباطًا وثيقًا بسمات العلاقات الاجتماعية الصحية عالية الجودة ويعزز السلوكيات الايجابية للمجتمع ، ويتنبأ هذا الجانب الاجتماعي / العلائقي المتأصل للامتنان بمسارات فريدة للرفاهية من خلال بناء الروابط الاجتماعية والتأثير غير المباشر للامتنان على الرضا عن الحياة من خلال الدعم الاجتماعي وجودة الصداقة ، ويرى ( Mellis,2020: 197 ) الامتنان على أنه حالة أو شعور معرفي يحدث في التبادلات الشخصية عندما يقر شخص ما بتلقي فائدة قيمة متصورة من شخص آخر، فضلاً عن ،انه يُنظر إليه عندما لا يبحث المرء عن قصد أو يستحق أو يكسب ما مُنح له، بدلاً من ذلك ، يأتي الشعور بالامتنان من تصور أن الشخص الذي يعطي منفعة من نوع ما يفعل ذلك بدافع حسن الإرادة ، ووفقاً لـ ( Pillay et al,2020:70 ) غالبًا ما يوصف الامتنان بأنه عاطفة أو موقف أو تجربة إيجابية عالية المستوى بدأت من خلال عملية معرفية مثل الفخر أو الاهتمام أو الرضا ، وحدد ( Madrigal,2020: 76 ) الامتنان يخدم ثلاث وظائف أخلاقية : **وظيفة مقياس أخلاقي** (أي ، الامتنان ينبه العاملين بأنهم استفادوا من إحسان الآخرين) ؛ **وظيفة الدافع الأخلاقي** (أي أن الامتنان يحفز السلوك الأخلاقي أو الاجتماعي تجاه الآخرين) ؛ و**وظيفة التعزيز الأخلاقي** (أي أن المحسنين الذين تم شكرهم على أفعالهم هم أكثر عرضة للتصرف اجتماعيًا مرة أخرى في المستقبل). وعبر عن الامتنان بأنه "شعور رد الفعل" لفعل من اللطف أو المساعدة، الامتنان يتجاوز مجرد التعبير أي ينبغي ألا يتكون من كلمات فقط بل يتخذ شكلاً ملموساً، ووفق ( Navarro & Tudge 2020: 86 ) حدد أربعة مكونات له تضمنت : ( السعادة أو الفرح عند تلقي الهدية أو المساعدة أو اللطف، قول "شكرًا لك" للمحسن للإشارة إلى المتعة التي تلقيتها، "الرغبة" في جعل الشخص المُساعد يتلقى المعاملة بالمثل "الخدمة" والتي تتطور تلقائيًا لإرضاء الشخص الذي ساعد، الشعور بأن على المرء التزامًا أخلاقيًا بسداد المستفيد).

ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات أن الشعور بالامتنان هو "حالة" ، وعاطفة عميقة، وحتى فعل ، ومهارة ، وموقف ينتج عنه مزيد من المشاعر الإيجابية والاستمتاع بالتجارب الجيدة وبناء علاقات قوية وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسعادة والنجاح .

#### 4. التأهب الريادي

تعمل خطة العمل كمؤشر مهم لإمكانية نجاح المشروع، و تعكس جودة الاستعداد المعرفي لرائد الاعمال الذي يقدمها - أي ما إذا كان متأهباً للمضي قدماً بالمشروع المقترح إذا تم توفير الموارد، إذ الاستعداد أو التأهب الريادي يؤثر بشكل إيجابي على قرارات تمويل المشاريع، ومن ثم، فإن مدى أهمية الاستعداد الجيد هو بنفس أهمية مدى حماسة الريادي للتنبؤ بنجاح المشروع أو فشله ( et al,2009:202 Chen ) ، وأشار (Wang et al,2014: 353) لتقييم المهارات والقدرات، ينبغي على رواد الأعمال الدراسة أو النظر، إلى الخلف (أي التفكير في أهمية التجربة السابقة)، و داخلياً (أي تقييم مدى استعدادهم للدخول في ريادة الأعمال) ، وإلى الخارج (أي التفاعل مع البيئة الأوسع والتعرف عليها)، وإلى الأمام (المستقبل) (أي تصور كيفية جعل أعمالهم تنجو وتستمر وتتجج) ، وجسد ( Schillo et al,2016:679) مفهوم التأهب الريادي كعامل يتكون من أربعة عناصر تتعلق بمهارات العاملين ، والخوف من الفشل ، والترابط الاجتماعي ، وإدراك الفرص. ويكمن مفهوم الجاهزية الريادية أو التأهب الريادي أو الاستعداد لريادة الأعمال لدى العاملين بأنه التقاء مجموعة من السمات أو(الصفات) الشخصية التي تميز العاملين المستعدين لريادة الأعمال باعتبارهم مؤهلين بشكل خاص لمراقبة بينتهم وتحليلها بطريقة تجعلهم يوجهون إمكانياتهم الإبداعية والإنتاجية العالية حتى يتمكنوا من نشر قدرتهم على التحدي والحاجة إلى تحقيق الذات، وإن التأهب الريادي كما تناوله كلٌّ من (Ruiz et al, 2016:1028-1029)، (Olugbola ,2017: 158) يعتمد على ما يأتي :-

- 1- (الدراسة عن الفرصة ) القدرة على استكشاف الفرص البيئية المختلفة.
  - 2- (القدرة على اغتنام الفرص) الاستفادة من قدرات المنظمة ( القدرة على تنظيم المشاريع) بناءً على الموارد المتاحة.
  - 3- (الدافع) الحاجة إلى تحقيق الذات.
  - 4- كما يعتمد على عقلية وميل الريادي نحو أنشطة ريادة الأعمال والعوامل التي يمكن تؤثر على جاهزيته مثل تغيير الهيكل الطبقي، والأصل العائلي، الأعمال التجارية، والاختيار والتطوير المهني، ونمط الحياة الحالي، والخبرة السابقة، والارتباطات الاجتماعية، الاكتفاء الذاتي أو الرغبة في تكوين الثروة أو بسبب القدرة على استكشاف منطقة جديدة وجاذبية فكرة العمل وبرنامج ريادة الأعمال والاستعداد للاستثمار والقدرة على إنشاء فريق ريادي.
- وأشار ( Rae & Wang,2019: 662 ) إلى مفهوم التأهب الريادي على أنه عملية تعليمية واجتماعية تراكمية وهادفة، إذ إبراز أدوار التعلم التجريبي والتعلم الاجتماعي وأهداف وآليات تنظيم المشاريع لإنشاء مشاريع جديدة، يكشف عن أهمية الطبيعة الاجتماعية والهادفة للتأهب الريادي، وتعميق فهم كيفية وتحت أي ظروف يتم إعداد ريادة الأعمال في إنشاء وإدارة المشاريع الجديدة، إن الخبرة السابقة مهمة وتؤثر على

تطور المنظمة في سياق التغيير، وعبر (Muñoz et al,2019:426) هو شكل من أشكال الخبرة المتراكمة ضمن سياق التهديد البيئي المستمر، يتعلق التأهب بمخزون خبرات الموقف الذي يحمله رائد الأعمال، أي، كيفية استجابة المنظمات للكوارث من الخبرات السابقة . ويرى الباحث استناداً إلى الأدبيات أن التأهب الريادي هو عملية "تعلم تراكمية" إذ تشكل المعرفة والمهارات والخبرة المتراكمة مسبقاً مواقف الأفراد العاملين ومعتقداتهم وقدراتهم وتهيئهم لمهنة قيادة الأعمال ودورها في تعزيز النجاح الريادي.

## المبحث الرابع

### العلاقة الفكرية بين متغيرات الدراسة

#### توطئة...

إن التأمل والدراسة الدقيقة لموضوع الدراسة الحالية له تأثير ودور أكبر ينشأ من خلال تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى ملاءمتها للعينة المبحوثة، وفهم تلك العلاقات ، المتمثلة في دراسات ومنتجات المؤلفين والكتاب السابقين الذين برعوا في صياغة قوة الارتباط و تأثير المتغيرات على بعضها البعض للغرض المقصود ونتيجة لعدم وجود أي دراسة عربية أو أجنبية سابقة، على حد علم الباحث، تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية، تم تحديد السياق من خلال الارتباط والتفاعل بين كل متغيرين في الدراسة مع بعضهما البعض من خلال ما يلي :-

#### أولاً : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الريادي:

إن الذكاء الاستراتيجي هو نوع من أنواع الذكاء الذي يعمل على توفير المعلومات والمعرفة القيّمة من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية عن طريق إنشاء وتحويل المعلومات أو المعرفة التي يمكن استخدامها من أجل صنع قرارات عالية المستوى وينصب التركيز على أفضل السبل لوضع المنظمة في مكانة للتعامل مع التحديات والفرص المستقبلية لتحقيق أقصى قدر من النجاح (Liebowitz, 2006:22)، فالذكاء الاستراتيجي هو أداة يستخدم بكفاءة وفعالية لتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرارات بالمنظمة كما تساعد المديرين في فهم البيئة المحيطة بالمنظمة مما يوفر أرضية ممتازة لتحقيق النجاح الريادي باستخدام المقاييس المالية للنجاح مثل "الربحية، ودوران المبيعات، والعائد على الاستثمار" ، أمر بالغ الأهمية في قياس مدى نجاح المنظمة والتي يمكن اطلاق عليها صفة النجاح ، فمن المهم بالنسبة لها أن تولد دخلاً وزيادة في الأرباح، وأن تظهر مستوى معيناً من النمو من خلال مبيعاتها ودخلها لأن بقاء المنظمة واستمرارية وجودها يتطلب استمرارها من الناحية المالية ( Ahmad, 2007:50)، ورواد الأعمال الناجحون ليسوا مجرد أشخاص متحمسين إذ أنهم يوظفون مهاراتهم ومواهبهم للتفاعل مع البيئة لتحقيق النجاح ضمن منظمات لديها ذكاء استراتيجي لتحقيق الاستدامة في اعمالها (Wu et al , 2007:929)، إذ يرتبط الذكاء الاستراتيجي بقدرات عقلية مميزة ينبغي أن تكون متاحة للمدير أو القائد، وهذه القدرات تسمح له باستقراء مستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم اليقين والمعلومات المحدودة، مما يؤدي بالقائد أو المدير إلى الحاجة إلى فهم كامل لمتطلبات البيئة المحيطة والسعي إلى أفضل الطرق التي تؤدي إلى مكانة مميزة لمنظمة لتحقيق النجاح عن طريق التفوق على

المنظمات المنافسة ( النعيمي، 2008: 170)، فالذكاء الاستراتيجي له أهمية كبيرة جدا في نجاح المنظمات لأنه يركز على الأهداف بعيدة الامد للوكالات والمجموعات والمنظمات والحكومات وهو يتعامل مع الأهداف الهامة والخطط الشاملة، في حين أنه قد لا يحتاج إلى العمل في بيئة تشغيلية قريبة من العمل اليومي، لأنه يعتمد على المستوى الذي يوجد فيه الزبون الاستراتيجي ( 24 : Mcdowell, 2009)، ومن بين أهم مرتكزات تحقيق النجاح في المنظمات هو الذكاء الاستراتيجي لأنه يقوم بتحليل الاهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والوعي بقدراتهم ونوع استجاباتهم، اي ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الانسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة في تنفيذ عملياتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة بهدف ضمان تحقيق النجاح ( 33 : Macooby et al., 2011)، ويشير "الذكاء" إلى القدرة على التعرف على المعلومات وتحديد موقعها ومقارنتها وربطها، لتوليف التمثيل وإنشاءه ( 44 : Lesca & Lesca, 2011)، وهذا الامر يعد مهما جداً في بيئة اليوم التنافسية التي تمثل تحدياً لتطبيق المعرفة والذكاء نحو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة وهو مفتاح النجاح لأي منظمة (Esmaili, 2014; 1046)، فالذكاء الاستراتيجي هو من يحدد مجموعة العلاقات المهمة، التي من أبرزها توقيت الدخول في صناعة ما وآثار هذا القرار على النجاح الريادي، لذلك ، يمكن أن تؤثر معرفة وقت الدخول إلى صناعة ما على بقاء المشروع الجديد وتحديد مستوى الأداء الذي يقاس بالنمو والإنتاجية ( 486 : Zahra et al, 2014)، والذكاء هو إنتاج المعرفة على أساس الخبرة، كما يقصد بالذكاء مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وادراك الحقيقة، أو هو السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم وعادة ما يتم التمييز بين الذكاء والمعلومات ( 41 : Croft , 2016). والعمل على دعم سمعة المنظمة من خلال الذكاء وبناء سمعة جيدة قياساً مع المنافسين ( طيبي ، 2018 : 11).

وقد حدد (Blass , 2018: 6-7) مفهوم النجاح الريادي من خلال العوامل التي تؤثر على نجاح المشروع وهي تحمل المخاطر وتطوير الذكاء واستمرارية الوجود وتطوير المرونة وإن التفكير في الخصائص والسمات الفردية والقدرة على شرح سبب الرغبة في بدء عمل ريادي وإدارته بوضوح يساعد رواد الأعمال على الاستمرار في التركيز على أهدافهم ويؤدي تحمل المخاطر إلى القدرة على التغلب على التحديات ومواجهة أوجه عدم اليقين، وتطوير الذكاء العاطفي من خلال برامج تنمية الريادة الذي يُفهم على أنه العمليات العقلية المتضمنة في التعرف على مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين وإدارتها وهو مرتبط بالنجاح الريادي. ويرى (Aktar et al, 2020: 55) ريادة الأعمال وظيفة لا غنى عنها في التحسين المالي والتنمية الحديثة للبلد الام، والمنظمات المعاصرة وتكمن اهداف النجاح الريادي في التعليم والاهتمام بتأسيس المنظمات الريادية، إذ يجب أن يعزز تطوير القواعد والاستراتيجيات بهدف من الابداع والتمكين لتحقيق النجاح، وأن يعالج دعم كل من الإدارات والمنظمات للنهوض بالريادي على

الجانب الأكثر إشراقاً يمكن أن يضمن هذا صعود وتقدم في الاقتصاد الوطني على نطاق واسع وسيسهم أيضاً في الثقافة الاجتماعية والنمو الاقتصادي وكذلك التنمية المستدامة.

### ثانياً: العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والنجاح الريادي:

أن ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية يركزان على كيفية قيام المنظمات بإحداث التغيير (التكيف أو الاستباقية) من خلال اغتنام الفرص الناتجة عن عدم اليقين في بيئتها الخارجية لذلك ، تنشئ المنظمات ثروة من خلال تحديد الفرص في بيئتها الخارجية ثم تطوير مزايا تنافسية لاستثمارها ، بناءً على هذا العمل، نستنتج أن الريادة الاستراتيجية تنتج عن تكامل ريادة الأعمال والمعرفة الإدارية الاستراتيجية (Ireland et al, 2003: 965-966) ، إن عملية ريادة الأعمال ديناميكية ، يأتي نجاحها من ملائمة ، الفرصة ، والتنظيم ، والموارد التي ترتبط وتدعم بعضها البعض بمرور الوقت و تركز الريادة باستمرار المنظمة على الفرصة التي تم تحديدها، هذه التفاعلات هي العناصر الأساسية لعملية ريادة الأعمال وتشكل معاً أسس الاستراتيجية الناجحة التي تتبناها المنظمة (Wickham ,2006: 225) ، وتهتم الريادة ببساطة بما يفعله رائد الأعمال في الواقع - استخدام الموارد في إدارة المنظمة وتحمل المخاطر وتعظيم الربح من المشروع التجاري، إنها عملية ديناميكية للغاية لتكوين ثروة متزايدة لرفاهية كل من رجل الأعمال والعاملين في المجتمع، تتطلب الريادة الناجحة أن يمتلك صاحب المشروع مهارات إدارية معينة، هذه المهارات هي القدرة على تصور والتخطيط بشكل فعال، والقدرة على إدارة العاملين الآخرين، والقدرة على إدارة الوقت بشكل فعال وتعلم تقنيات جديدة في التعامل مع العمليات التجارية، والقدرة على تبني التغيير والتعامل مع التغييرات في بيئتنا (Inyang & Enuoh ,2009: 65) ، ويمكن تعريف الريادة على أنها "أعمال إنشاء وتجديد تنظيمي، أو الابتكار الذي يحدث داخل أو خارج منظمة قائمة" يشير هذا المنظور إلى وجهة نظر Schumpeterian حول الريادة والتي تؤكد على أهمية الابتكار في سياق إنشاء مشروع جديد، يحقق رائد الأعمال النجاح أرباحاً بناءً على قيمة الابتكار التي تتحقق من خلال قدرات محددة (Doepfer ,2012: 11)، ويشير كثير من الباحثين إلى ان الريادة عملية تهدف إلى تكوين وإنشاء الفرص من خلال تجاوز القيود الانية واستثمار الموارد القيمة بطرق ابداعية يصعب على المنافسين تقليدها، فالريادة مجموعة من النشاطات التي تتضمن تكوين منتوجات أو عمليات جديدة، أو الدخول إلى سوق جديدة، أو إنشاء مشروعات جديدة لضمان تحقيق النجاح في عمل المنظمات (النشمية ، 2017: 106) ، ومن المعلوم بأن من أهم مفاتيح النجاح عن طريق ريادة الاعمال الاستراتيجية هي مفهوم ذو اهمية حاسمة للأعمال في القرن الحادي والعشرين، إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على ايجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الافكار الجديدة من خلال الابداع ، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل تكوينها وتعظيمها وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط الشامل مع الظروف الغامضة من اجل الوصول إلى اهدافها

(الحكيم وعلي، 2017: 56-57)، إذ برزت الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات، وهو أسلوب حديث يقوم على أن التركيز في المنظمة يكون على الابتكار كوحدة للتطوير وليس على العاملين، إذ تتبنى المنظمة خطة استراتيجية وآليات تغيير تنقلها من وضع الركود إلى مصاف المنظمات الرائدة في أعمالها (الزبط، 2019: 3)، وتسعى الريادة الاستراتيجية لتكوين ميزة تنافسية من خلال الجمع بين بعد الأداء والبعد الريادي داخل المنظمات القائمة، أي، إجراءات السعي وراء المزايا وإجراءات الدراسة عن الفرص، ومن ثم، يمكن اعتبارها على أنها إجراءات المنظمة "للاستغلال المتزامن للمزايا التنافسية الحالية أثناء استكشاف الابتكارات التي ستكون أساس المزايا التنافسية للمستقبل" (5-6: 2020, Puth & Scharunge).

### **ثالثاً: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية**

وصف ( Cox,2012: 5 ) الذكاء الاستراتيجي بأنه شكل محدد من الدراسة والتحليل يسمح للمنظمات بتقييم ووصف التهديدات والمخاطر والفرص بطريقة تسهم في تشكيل البرامج وتحديدتها، وإن أهمية ربط الريادة بمصطلح مفاهيمي مرتبط بالسلوك المنظمي لعدة أسباب منها إن الفاعلية الريادية تقاس من خلال أداء المنظمة، وإن نموذج الريادة يؤكد على السلوكيات، ويدار السلوك المنظمي من خلال توليد استراتيجيات منظمية والخضوع للمداخلات الإدارية (حسين، 2013: 388)، وإن الذكاء الاستراتيجي يكون أوسع وأشمل كونه يطور الرؤى لدى قادة المنظمات لاستباقه الأحداث مما يجعل المنظمة تعمل بنشاط استباقي عوضاً عن النشاط العلاجي، وهو بذلك يشتمل كلاً من الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال (أمين، 2014: 186)، إن الذكاء هو موهبة إنشاء نموذج دقيق وحقيقي للذات، والقدرة على استخدام هذا النموذج المربح خلال الحياة (Ahmadi et al,2017:3)، فهو إنتاج المعرفة على أساس الخبرة ويقصد به على أنه مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، أو هو السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم وعادة ما يتم التمييز بين الذكاء والمعلومات، فالمعلومات هي وقائع وحقائق كالأرقام والإحصاءات والبيانات المنشورة مثلاً عن المنظمات والعاملين، والمنظمات في الوقت الحاضر في أمس الحاجة إلى الذكاء الاستراتيجي لأنه يعتمد النماذج والممارسات والقدرات المعرفية الجديدة الضرورية لفهم التغييرات المتوقعة الناتجة عن إعادة الهيكلة العالمية للاقتصاد والتقدم في المجالات الاجتماعية والسياسية والثقافية (Basile etal,2018:85).

#### رابعاً : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية والنجاح الريادي

تأسيساً لما ذُكر، ومن خلال التقصي طويلاً لم يتم الكشف عن دراسة جامعة لمتغيرات الدراسة الثلاث ومن أجل إكمال المنظومة العلمية في إرتباط المتغيرات الثلاثة مع بعض ، سيتم تأسيس العلاقة بحسب رأي الباحث وبالإعتماد على المفاهيم والصيغات الفلسفية والمعرفية والفكرية التي تم توضيحها مسبقاً والتي تُقرب من الأهداف المنشودة لأغراض الدراسة على المنظمات الخدمية، إذ أن الذكاء الاستراتيجي له الدور الأساس في التوصل إلى النجاح الريادي على إعتبار أن النجاح الريادي يتبع الذكاء الاستراتيجي ويرتبط بها بعلاقة تأثير هادفة لأنه لا يمكن تحقيق النجاح الريادي والتي تسهم في الوصول إلى مستويات متميزة وداعمة لأداء المنظمات بدون وجود استراتيجية ذكية قادرة على توظيف قدرات وموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة ووضعها ضمن اطار عمل جماعي داخل المنظمة لتعزيز نقاط القوة التي تملكها ومعالجة نقاط الضعف لاستغلال الفرص البيئية المتاحة وتفادي التحديات التنافسية وبقية المخاطر من خلال الريادة الاستراتيجية لأنها المفتاح في نجاح المنظمات في البيئة المعاصرة التي تتسم بضراوة المنافسة وبلاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال، وبالتالي يسهم الذكاء الاستراتيجي في تعزيز النجاح الريادي من خلال ما يمثله من إمكانية جوهرية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن عن طريق الأبعاد: (الاستشراف ، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) لأنها مكونات تعزز من النجاح الريادي بأبعاده: (البعد المالي، الرضا الريادي، الشعور بالامتنان، التأهب الريادي) بالاعتماد على العامل الوسيط المتمثل للريادة الاستراتيجية متمثلة بـ (بالثقافة الريادية ، السلوك الريادي، التفكير الريادي، الادارة الاستراتيجية للموارد).

A decorative border in a dark brown color, featuring a repeating geometric pattern of interlocking lines and shapes, forming a square frame around the central text.

# الفصل الثالث الجانب العملي

## المبحث الأول

### الصدق والثبات البنائي لأداة القياس

يهدف التأكد من الصدق والثبات البنائي لأداة القياس يتضمن هذا المبحث استخدام مجموعة من اختبارات الصدق والثبات ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق هذا الغرض ، وذلك بالاعتماد على عدة أساليب احصائية مناسبة للتحقق من الصدق الظاهري للمقاييس وصدق المحتوى ومدى خضوعها لاعتدالية التوزيع الطبيعي ، والتأكد من مستوى تحقق الصدق البنائي التوكيدي ، اضافة إلى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها ، وكما يأتي:

#### أولاً : ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة

اعتمدت الباحثة ترميز مقاييس الدراسة (المتغيرات والأبعاد وفقرات القياس) بهدف تسهيل مهمة قراءتها والتعامل بها اضافة إلى ذلك تسهيل اجراءات التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة ، وكما يتضح في الجدول (11) .

**جدول (11) : ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة**

عدد فقرات القياس	رمز المؤشر الاحصائي	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	FO	الاستشراف	النماء الاستراتيجي StrInt
5	ST	التفكير النظامي	
5	FV	الرؤيا المستقبلية	
5	PA	الشراكة	
5	MO	الدافعية	
4	EC	الثقافة الريادية	الريادة الاستراتيجية StrEnt
3	EB	السلوك الريادي	
4	ET	التفكير الريادي	
4	SMR	الادارة الاستراتيجية للموارد	النجاح الريادي EntSuc
3	FD	البعد المالي	
6	ES	رضا الريادي	
5	FG	الشعور بالامتنان	
4	PE	التأهب الريادي	

المصدر : اعداد الباحثة استناداً إلى الاستبانة.

### ثانياً : إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (شرط الاختبار المعلمي واللامعلمي)

ان الغرض الاساسي من هذا التوزيع هو الوصول إلى قرارات هامة حول تحديد المؤشرات الإحصائية التي سيتم اعتمادها ( Larson & Farber , 2015 : 236 ) وبهدف التحقق من كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه ، اعتمدت الباحث اختبار كولموكوروف – سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test) الذي يعد من الاساليب الشائعة في هذا الشأن وكونه يناسب حجم العينة المعتمد ، حتى يتسنى لها اعتماد الإحصاءات المعلمية أو اللامعلمية في الاختبار والتحليل ، وما يشار اليه انه غالباً ما يفضل استخدام الإحصاءات المعلمية اذا توزعت البيانات طبيعياً في اختبار الفرضيات والسبب يعود إلى ان الإحصاءات المعلمية تتضمن خصائص مميزة على الإحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق الدقة والقوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والحساب ، وعلى النحو الاتي :

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الذكاء الاستراتيجي

توضح نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (12) بان مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.074) لمتغير الذكاء الاستراتيجي . وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن بيانات متغير الذكاء الاستراتيجي تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

#### جدول (12) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الذكاء الاستراتيجي

		StrInt
N		95
Normal Parameters	Mean	3.5861
	Std. Deviation	.52921
Most Extreme Differences	Absolute	.087
	Positive	.080
	Negative	-.087
Test Statistic		.087
Asymp. Sig. (2-tailed)		.074 <sup>c</sup>

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

#### 2. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الريادة الاستراتيجية

توضح نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (13) بان مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.062) لمتغير الريادة الاستراتيجية. وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن بيانات متغير الريادة الاستراتيجية تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

#### جدول (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الريادة الاستراتيجية

		StrEnt
N		95

Normal Parameters	Mean	3.5482
	Std. Deviation	.53552
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.090
	Negative	-.089
Test Statistic		.090
Asymp. Sig. (2-tailed)		.062 <sup>c</sup>

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

### 3. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النجاح الريادي

توضح نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (14) بان مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.193) لمتغير النجاح الريادي. وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً ، وهذا يعني بأن بيانات متغير النجاح الريادي تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الإحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

#### جدول (14) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النجاح الريادي

		EntSuc
N		95
Normal Parameters	Mean	3.6294
	Std. Deviation	.46531
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.045
	Negative	-.078
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.193 <sup>c</sup>

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

### ثالثاً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي

يستخدم التحليل العامل التوكيدي لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال ، والتثبت من صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة (Tomé-Fernández et al., 2020 : 12). ويُعد هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، ولتقييم الانموذج الهيكلية يتم النظر في امرين الأول : مراجعة تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات القياس التي يجب ان تكون اكثر من (0.40) واذا كانت اقل تحذف الفقرة ، الثاني : مؤشرات مطابقة الانموذج التي تعتمد للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلية المختبر وتحديد مدى ملائمتها للبيانات التي سحبت من العينة (Hair et al., 2014 : 115) وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى القبول لها من خلال الجدول (15) .

جدول (15) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي

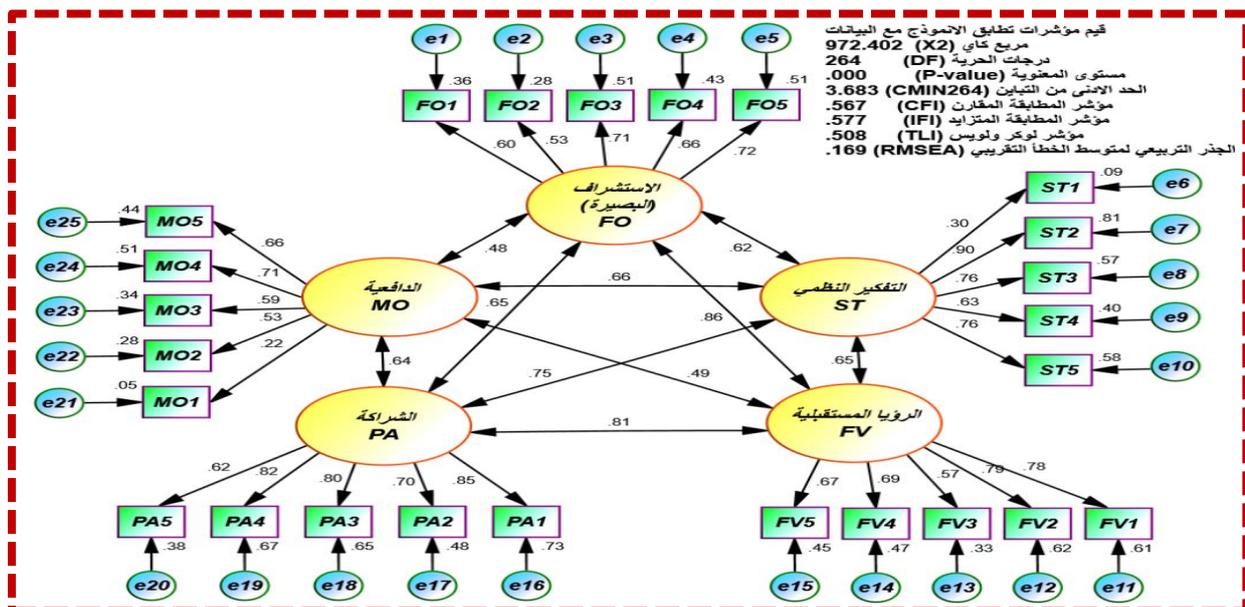
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	CFI > 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	IFI > 0.90
4	مؤشر توكر ولويس (TLI)	TLI > 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	RMSEA < 0.08

Source : Singh ,V., *Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach*, Environ Syst Decis 36 , 2016, P. 388.

وفي ضوء ما تقدم فإن النتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس المتغيرات كالاتي:

### 1. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي :

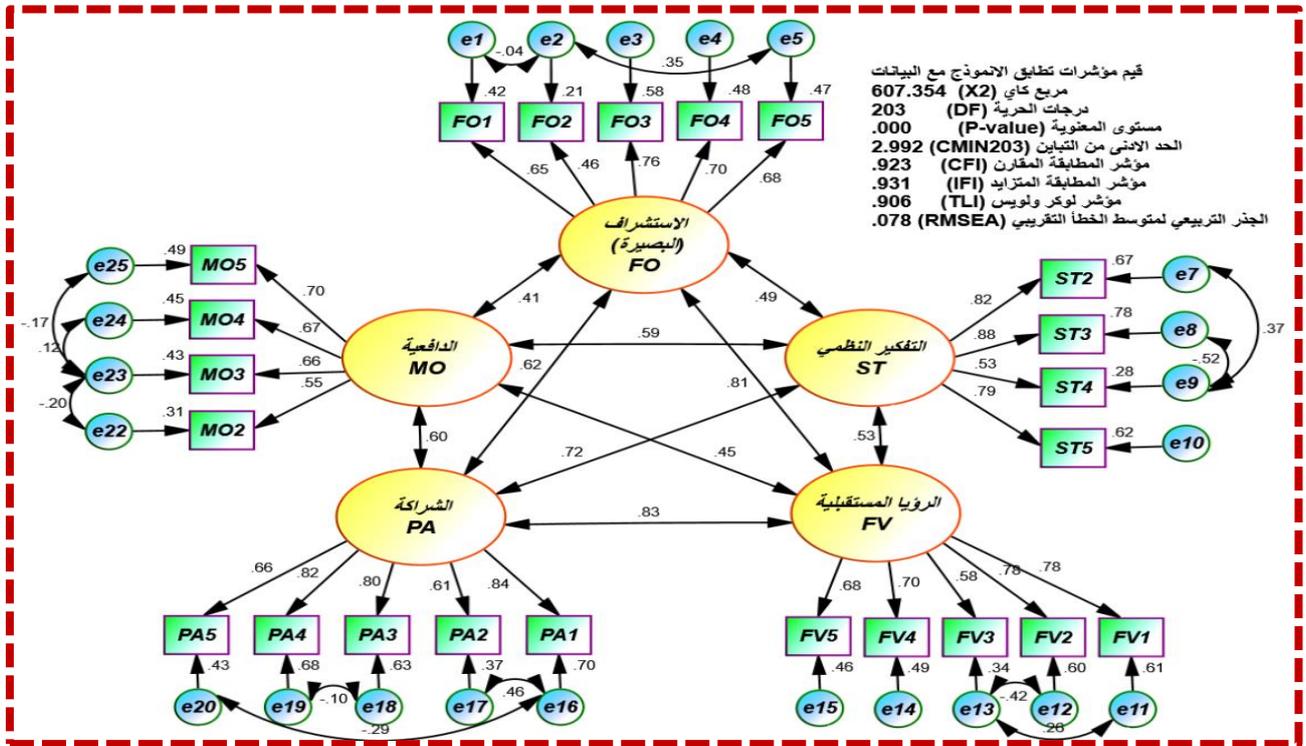
يوضح الشكل (7) ان المقياس المعتمد لقياس متغير الذكاء الاستراتيجي يتكون من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد بواقع (5) فقرات لبعد الاستشراف ، (5) فقرات لبعد التفكير النظمي ، (5) فقرات لبعد الرؤيا المستقبلية ، (5) فقرات لبعد الشراكة ، و(5) فقرات لبعد الدافعية. ومن خلال ملاحظة تقديرات المعلمة المعيارية نلاحظ ان الفقرتين (ST1 , MO1) دون النسبة المعيارية البالغة (0.40) اما باقي الفقرات فقد كانت مستوفية للتقديرات المعيارية.



الشكل (7) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي قبل التعديل

## الفصل الثالث: المبحث الأول ..... الصدق والثبات البنائي لأداة القياس

وهذا يستوجب القيام بحذف الفقرتين المذكورة اعلاه لضعفها حسب اجابات افراد العينة المبحوثة وعدم انسجام اجابات العينة حولها مع الهيكل النظري الذي اعد به المقياس ، واجراء بعض مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج من اجل معالجة مشكلة التباينات المشتركة بين فقرات المقياس . وبعد القيام بالإجراءين اعلاه ، يتضح من الشكل (8) ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية قد تجاوزت النسبة المقبولة المحددة لها وهي (0.40) وهي نسب معنوية وذلك لأن جميع قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (16) هي قيم معنوية ، وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات ودقتها في تمثيل الأبعاد التي تنتمي إليها في القياس. أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الانموذج وبعد اجراء اثنا عشر مؤشر تعديل فقد كانت جميعها مستوفية لقاعدة القبول المحددة لها ، وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات افراد العينة. وبالتالي فان المقياس المعتمد لقياس متغير الذكاء الاستراتيجي اصبح يتكون من (23) فقرة فقط .



الشكل (8) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

جدول (16) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الذكاء الاستراتيجي

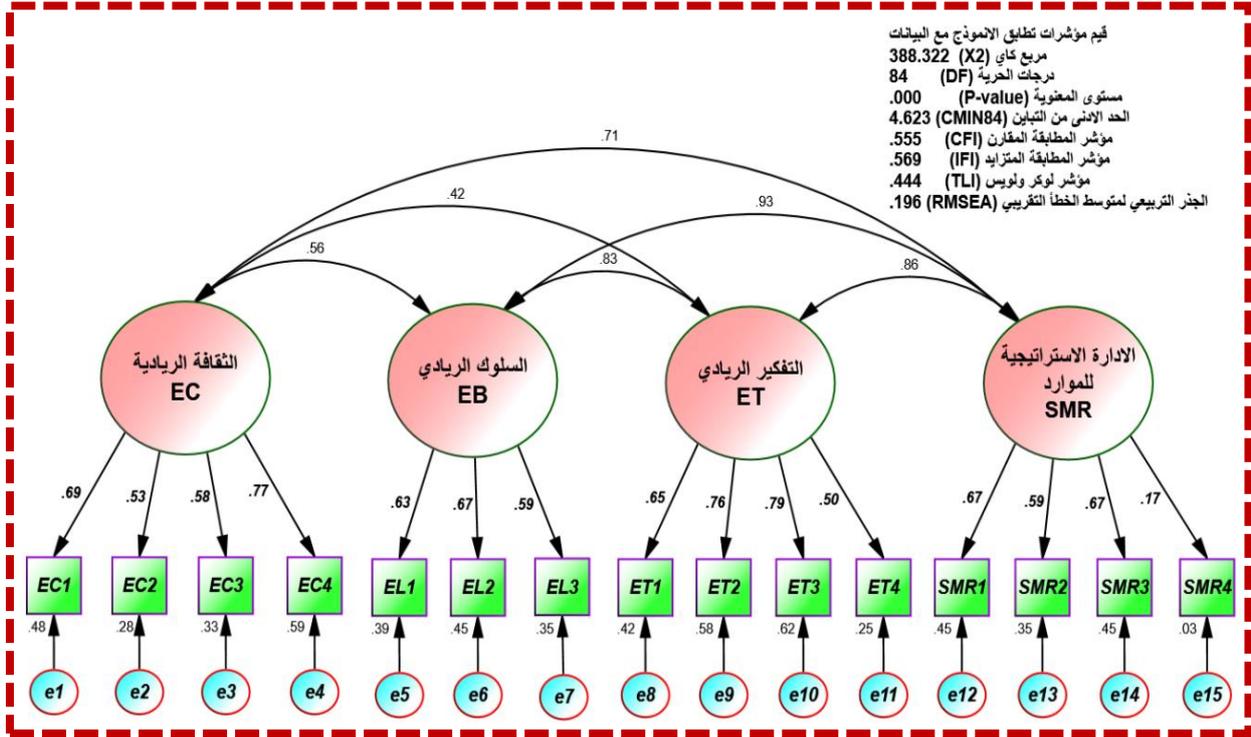
Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P
FO1 <--- الاستشراف	1.000			
FO2 <--- الاستشراف	.839	.216	3.891	***
FO3 <--- الاستشراف	1.343	.217	6.177	***
FO4 <--- الاستشراف	1.250	.214	5.851	***
FO5 <--- الاستشراف	1.169	.203	5.761	***

ST2	<---	التفكير النظامي	1.000			
ST3	<---	التفكير النظامي	1.378	.139	9.933	***
ST4	<---	التفكير النظامي	.732	.120	6.085	***
ST5	<---	التفكير النظامي	1.095	.128	8.577	***
FV5	<---	الرؤيا المستقبلية	1.072	.207	5.168	***
FV4	<---	الرؤيا المستقبلية	1.074	.205	5.247	***
FV2	<---	الرؤيا المستقبلية	1.245	.256	4.868	***
FV3	<---	الرؤيا المستقبلية	1.000			
FV1	<---	الرؤيا المستقبلية	1.159	.176	6.574	***
PA1	<---	الشراكة	1.000			
PA2	<---	الشراكة	.820	.100	8.198	***
PA3	<---	الشراكة	1.084	.122	8.889	***
PA4	<---	الشراكة	1.037	.109	9.526	***
PA5	<---	الشراكة	.911	.144	6.329	***
MO2	<---	الدافعية	1.025	.246	4.160	***
MO3	<---	الدافعية	.918	.239	3.846	***
MO4	<---	الدافعية	1.023	.218	4.681	***
MO5	<---	الدافعية	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

## 2. الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الريادة الاستراتيجية :

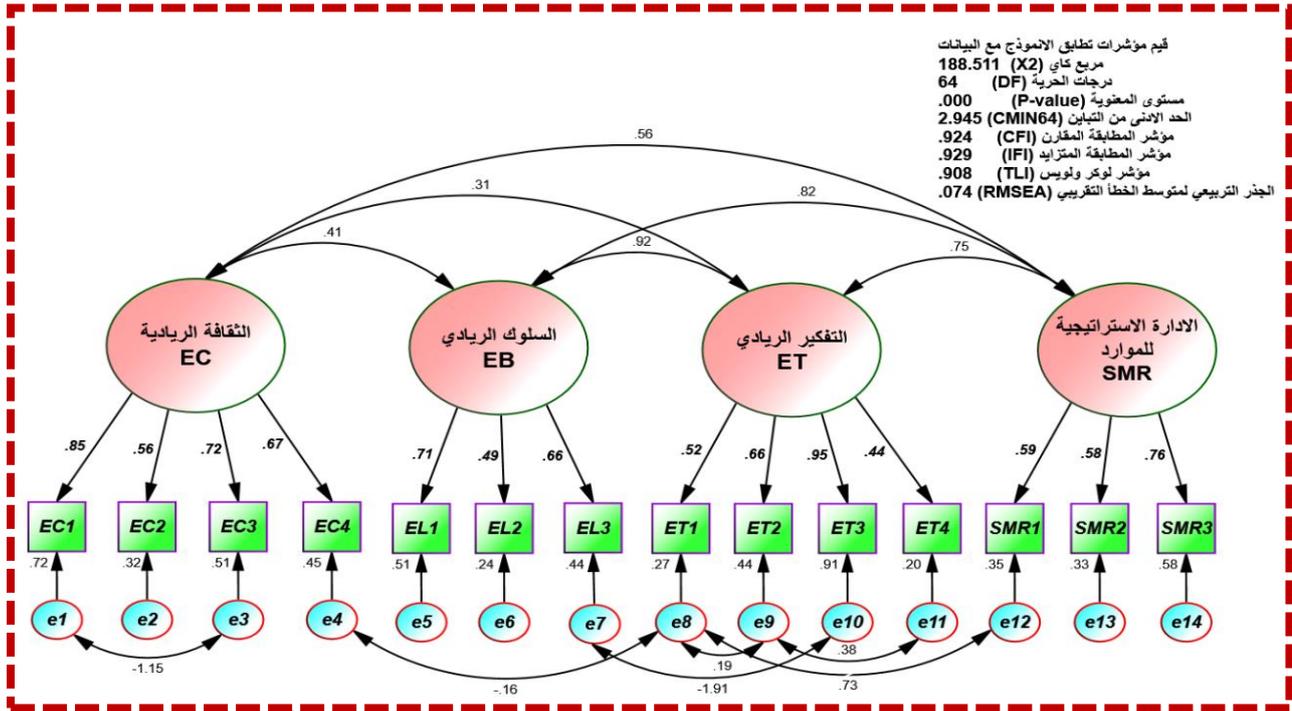
يوضح الشكل (9) ان المقياس المعتمد لقياس متغير الريادة الاستراتيجية يتكون من (15) فقرة موزعة على اربعة ابعاد بواقع (4) فقرات لبعث الثقافة الريادية ، (3) فقرات لبعث السلوك الريادي ، (4) فقرة لبعث التفكير الريادي ، و(4) فقرات لبعث الادارة الاستراتيجية للموارد . ومن خلال ملاحظة تقديرات المعلمة المعيارية نلاحظ ان الفقرة (SMR4) دون النسبة المعيارية البالغة (0.40) اما باقي الفقرات فقد كانت مستوفية للتقديرات المعيارية ، وعند مراجعة مؤشرات مطابقة الانموذج تم ملاحظة انها جميعاً دون قاعدة القبول المخصصة لها .



الشكل (9) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الريادة الاستراتيجية قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

وهذا يستوجب القيام بحذف الفقرة المذكورة اعلاه لضعفها حسب اجابات افراد العينة المبحوثة وعدم انسجام اجابات العينة حولها مع الهيكل النظري الذي اعد به المقياس ، واجراء بعض مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج من اجل معالجة مشكلة التباينات المشتركة بين فقرات المقياس . وبعد القيام بالإجراءين اعلاه ، يتضح من الشكل (10) ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية قد تجاوزت النسبة المقبولة المحددة لها وهي (0.40) وهي نسب معنوية وذلك لأن جميع قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (17) هي قيم معنوية ، وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات ودقتها في تمثيل الأبعاد التي تنتمي إليها في القياس. أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الانموذج وبعد اجراء ستة مؤشرات تعديل فقد كانت جميعها مستوفية لقاعدة القبول المحددة لها ، وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات افراد العينة. وبالتالي فان المقياس المعتمد لقياس متغير الريادة الاستراتيجية اصبح يتكون من (14) فقرة فقط .



الشكل (10) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الريادة الاستراتيجية بعد التعديل

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

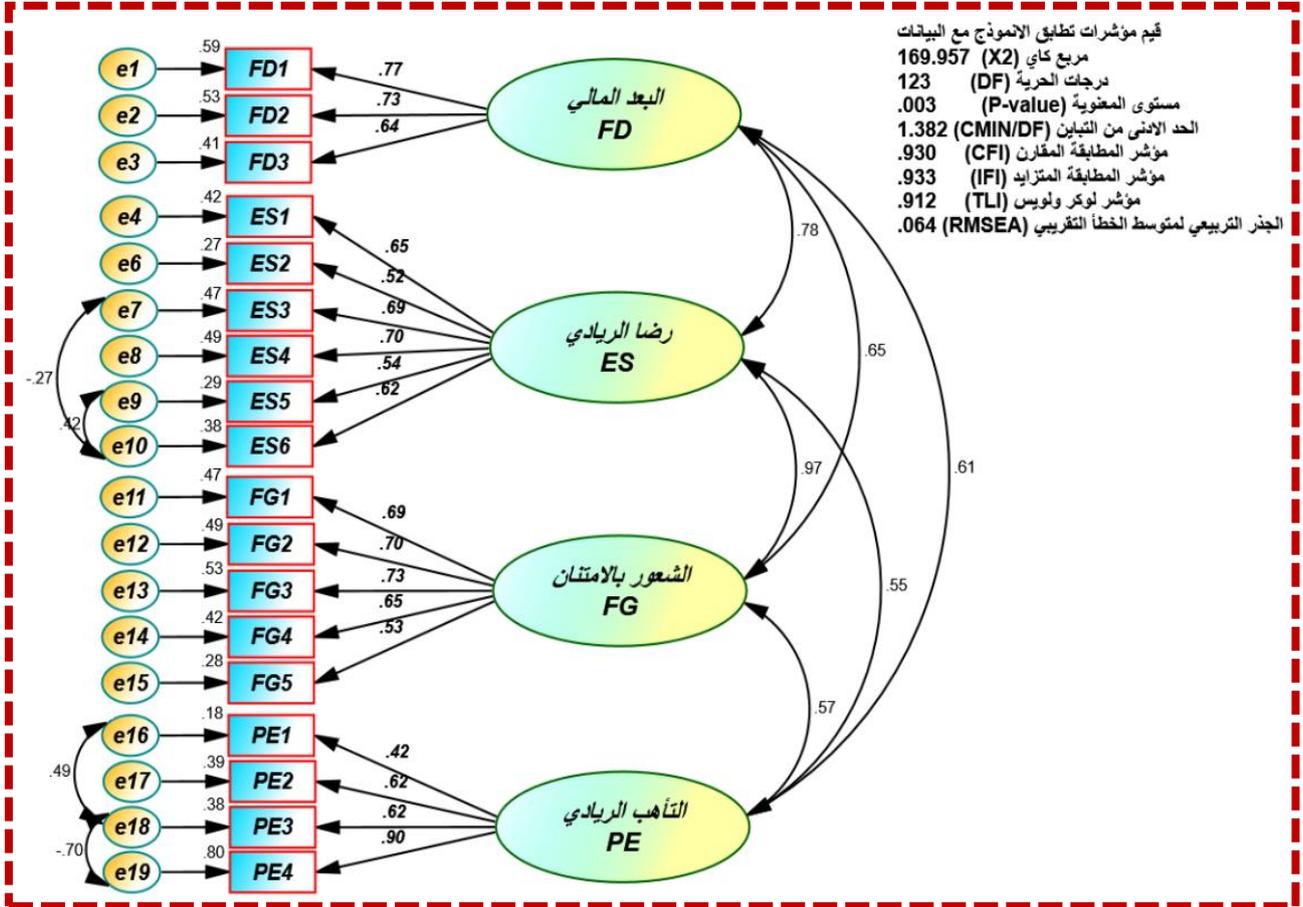
جدول (17) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير الريادة الاستراتيجية

Paths			Estimate	S.E.	C.R.	P
EC1	<---	الثقافة الريادية	1.044	.222	4.710	***
EC2	<---	الثقافة الريادية	.691	.154	4.474	***
EC3	<---	الثقافة الريادية	1.000			
EC4	<---	الثقافة الريادية	.913	.182	5.013	***
EL1	<---	السلوك الريادي	1.343			
EL2	<---	السلوك الريادي	1.000	.264	5.088	***
EL3	<---	السلوك الريادي	1.079	.246	4.380	***
ET1	<---	التفكير الريادي	.853	.134	6.385	***
ET2	<---	التفكير الريادي	1.000			
ET3	<---	التفكير الريادي	1.671	.232	7.202	***
ET4	<---	التفكير الريادي	.731	.124	5.893	***
SMR1	<---	الادارة الاستراتيجية للموارد	.955	.199	4.788	***
SMR2	<---	الادارة الاستراتيجية للموارد	1.000			
SMR3	<---	الادارة الاستراتيجية للموارد	1.333	.241	5.540	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النجاح الريادي :

لقد تم قياس متغير النجاح الريادي من خلال (18) فقرة موزعة على اربعة أبعاد فرعية هي ( البعد المالي (3) فقرة ، رضا الريادي (6) فقرة ، الشعور بالامتنان (5) فقرة ، والتأهب الريادي (4) فقرة) . اذ يتضح من الشكل (11) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت النسبة المحددة لها البالغة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (11) وان جميعها كانت نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (18) اتضح انها نسب معنوية ، وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء اربعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير النجاح الريادي يقاس بأربعة أبعاد فرعية تقاس كل منها بخمس فقرات .



الشكل (11) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير النجاح الريادي

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.23.

جدول (18) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير النجاح الريادي

Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P
FD3 <--- البعد المالي	.832	.137	6.079	***

FD2	<---	البعد المالي	.868	.128	6.762	***
FD1	<---	البعد المالي	1.000			
ES6	<---	رضا الريادي	1.000			
ES5	<---	رضا الريادي	.994	.169	5.891	***
ES4	<---	رضا الريادي	1.439	.260	5.536	***
ES3	<---	رضا الريادي	1.183	.244	4.848	***
ES2	<---	رضا الريادي	1.002	.230	4.354	***
ES1	<---	رضا الريادي	1.165	.223	5.224	***
FG5	<---	الشعور بالامتنان	.724	.149	4.851	***
FG4	<---	الشعور بالامتنان	.788	.132	5.957	***
FG3	<---	الشعور بالامتنان	1.000			
FG2	<---	الشعور بالامتنان	.849	.132	6.429	***
FG1	<---	الشعور بالامتنان	.874	.138	6.344	***
PE4	<---	التأهب الريادي	1.398	.322	4.347	***
PE3	<---	التأهب الريادي	1.000			
PE2	<---	التأهب الريادي	1.208	.299	4.043	***
PE1	<---	التأهب الريادي	.731	.170	4.302	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

#### رابعاً : قياس الثبات لمقاييس الدراسة

يُعرّف الثبات في الدراسة العلمي بأنه الخاصية التي تُعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمقياس القياس في كل مرة يُطبّق فيها ، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات مختلفة (القحطاني ، 2020 : 191) ويعتبر معامل (Cronbach's Alpha) من أشهر الأساليب التي تعبر عن ثبات المقاييس السلوكية وتتراوح قيمته بين (0-1) وتكون قيم كرونباخ الفا مقبولة اذا تجاوزت قيمه (0.70) وتكون عالية الموثوقية اذا تجاوزت قيم (0.80) وتكون المقاييس ضعيفة الموثوقية اذا كانت قيمة المعامل دون (0.60) (رشيد و دخيل ، 2018 : 459) ، اذ تبين أن قيم المعامل لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.710 - 0.904) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) . كما تبين ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت قيم عالية ومجدية بالنسبة للمقاييس المعتمدة ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والصدق الثبات العالي. ويبين الجدول (19) معاملات الثبات ومعاملات الصدق الهيكلي للمتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية .

جدول (19):معاملات كرونباخ الفا والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية

معامل الصدق الهيكلي	كرونباخ الفا	المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية
0.869	0.756	الاستشراف
0.876	0.767	التفكير النظمي
0.907	0.822	الرؤيا المستقبلية
0.928	0.861	الشراكة
0.855	0.731	الدافعية
0.951	0.904	الذكاء الاستراتيجي
0.878	0.771	الثقافة الريادية
0.873	0.763	السلوك الريادي
0.843	0.710	التفكير الريادي
0.845	0.714	الادارة الاستراتيجية للموارد
0.934	0.873	الريادة الاستراتيجية
0.856	0.732	البعد المالي
0.889	0.791	رضا الريادي
0.861	0.741	الشعور بالامتنان
0.907	0.823	التأهب الريادي
0.918	0.843	النجاح الريادي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

#### خامساً : اختبار الاتساق الداخلي :

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين أبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية مع فقراتها ، واعتمدت الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والأبعاد وفقراتها ، اذ تشير الارتباطات المعنوية إلى قوة المقياس المعتمد ، ويوضح الجدول (20) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وأبعاده ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (20) إلى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) ، اذ تراوحت نسب معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي اليه بين (0.555-0.894) اما علاقات الارتباط بين الفقرات والمتغيرات الرئيسية فقد تراوحت بين (0.320-0.736) ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي على مستوى مقياس الدراسة المعتمدة.

جدول (20) : الاتساق الداخلي على مستوى مقياس الدراسة الثلاث

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.514**	.683**	1	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي
.01	.484**	.620**	2		
.01	.598**	.765**	3		
.01	.564**	.747**	4		

.01	.613**	.757**	5	التفكير النظامي	الريادة الاستراتيجية
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					
.01	.710**	.880**	2		
.01	.560**	.765**	3		
.01	.634**	.701**	4		
.01	.634**	.788**	5	الرؤيا المستقبلية	
.01	.681**	.844**	1		
.01	.706**	.778**	2		
.01	.556**	.713**	3		
.01	.676**	.730**	4		
.01	.578**	.771**	5	الشراكة	
.01	.728**	.853**	1		
.01	.643**	.780**	2		
.01	.726**	.846**	3		
.01	.701**	.846**	4		
.01	.655**	.703**	5	الدافعية	
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					
.01	.331**	.693**	2		
.01	.336**	.707**	3		
.01	.328**	.778**	4		
.01	.320**	.775**	5	الثقافة الريادية	
.01	.532**	.743**	1		
.01	.527**	.728**	2		
.01	.534**	.722**	3		
.01	.726**	.894**	4		
.01	.584**	.791**	1	السلوك الريادي	
.01	.674**	.802**	2		
.01	.639**	.726**	3		
.01	.607**	.692**	1	التفكير الريادي	
.01	.649**	.845**	2		
.01	.679**	.795**	3		
.01	.552**	.615**	4	الادارة الاستراتيجية للموارد	
.01	.688**	.682**	1		
.01	.627**	.602**	2		
.01	.709**	.860**	3	النجاح الريادي	
حذفت من خلال التحليل العاملي التوكيدي					
.01	.736**	.829**	1		
.01	.723**	.813**	2		
.01	.710**	.807**	3		
.01	.578**	.708**	1	رضا الريادي	
.01	.584**	.656**	2		
.01	.634**	.709**	3		

.01	.731**	.722**	4	الشعور بالامتنان	
.01	.586**	.727**	5		
.01	.630**	.697**	6		
.01	.630**	.703**	1		
.01	.629**	.750**	2		
.01	.694**	.776**	3		
.01	.560**	.737**	4	التأهب الريادي	
.01	.527**	.555**	5		
.01	.386**	.675**	1		
.01	.424**	.643**	2		
.01	.548**	.600**	3		
.01	.537**	.592**	4		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

## المبحث الثاني

### الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

توطئة...

يعد وصف وتشخيص مقاييس الدراسة على مستوى بيئة التطبيق هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه هذا الدراسة لذلك يتضمن هذا المبحث عرض نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ووصفها وتشخيصها استناداً إلى بعض الإحصاءات الوصفية المناسبة المتمثلة بـ(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الأهمية النسبية) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها ، اعتماداً على استخدام برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) ، وكما يأتي :

#### أولاً- وصف وتشخيص متغير الذكاء الاستراتيجي

ستعتمد الباحث في تفسير قيم الوسط الحسابي المستخرجة من اجابات العينة على رأي ( Nakapan & Radsiri , 2012 : 573) الذي اشار إلى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وكما موضح في الجدول (21) :

**جدول (21) : تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته**

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جدا

Source : Nakapan, W. & Radsiri, S., Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, 2012 , p. 573.

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير الذكاء الاستراتيجي فقرتين ، تتناول الأولى التحليل الإحصائي لفقرات وأبعاد هذ المتغير تفصيلاً ، اما الثانية فتتناول التحليل الإحصائي اجمالياً ، وكالاتي:-

#### 1- وصف وتشخيص متغير الذكاء الاستراتيجي تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي تفصيلاً وكما يأتي:-

أ. وصف وتشخيص بعد الاستشراف

يتضح من الجدول (22) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الاستشراف الذي تم قياسه بخمس فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.554) والانحراف المعياري (0.689) ومعامل الاختلاف النسبي (19.38%) والاهمية النسبية (71.07%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان قادة الجامعات والكليات عينة الدراسة يسعون إلى استقرار المستقبل بشكل مستمر بغية تطوير استراتيجيات جامعاتهم وخططها العامة في الأمد البعيد فضلا عن متابعة حدوث التغييرات في البيئة الخارجية واعادة التفكير في انعكاساتها على عمليات اتخاذ القرار في الجامعة ، وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية والحدس في التعاطي مع الأحداث المستقبلية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.726) وبانحراف معياري بلغ (0.950) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.50%) وبأهمية نسبية بلغت (74.53%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الجامعة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.442) وبانحراف معياري بلغ (1.069) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.06%) وبأهمية نسبية بلغت (68.84%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (22) : الإحصاءات الوصفية لبعده الاستشراف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يتم استقرار المستقبل بشكل مستمر بغية تطوير استراتيجيات الجامعة في الأمد البعيد.	3.590	0.831	23.16	71.79	2
2	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الجامعة.	3.442	1.069	31.06	68.84	5
3	الاستشراف يساعدي في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	3.537	0.976	27.61	70.74	3
4	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها في تحقيق أهداف الجامعة.	3.474	0.998	28.74	69.47	4
5	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية والحدس في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	3.726	0.950	25.50	74.53	1
-	المعدل العام لبعده الاستشراف	3.554	0.689	19.38	71.07	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب. وصف وتشخيص بعد التفكير النظامي

يتضح من الجدول (23) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده التفكير النظامي الذي تم قياسه بأربع فقرات بعد ان تم حذف الفقرة الأولى عن طريق التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.595) والانحراف المعياري (0.786) ومعامل الاختلاف النسبي (21.86%) والاهمية النسبية (71.89%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان قادة الجامعات والكليات عينة الدراسة حريصين على تطوير اهداف جامعاتهم في ضوء التصورات المستقبلية التي يعتقدون بها وهم يعملون على دراسة الأفكار مجتمعة ورؤية الاحداث التي تحيط بهم، وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (أعمل على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.684) وبانحراف معياري بلغ (0.854) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (23.18%) وبأهمية نسبية بلغت (73.68%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.495) وبانحراف معياري بلغ (1.090) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.20%) وبأهمية نسبية بلغت (69.89%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (23) : الإحصاءات الوصفية لبعده التفكير النظامي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	احرص على تطوير اهداف الجامعة في ضوء التصورات المستقبلية.	3.684	0.854	23.18	73.68	1
2	أعمل على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.	3.495	1.090	31.20	69.89	4
3	احلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	3.590	0.940	26.18	71.79	3
4	التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالجامعة بصورة أكثر وضوحاً.	3.611	0.971	26.89	72.21	2
5	أمتلك القدرة على ربط العناصر والأحداث المختلفة في عمل الجامعة مع بعضها لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	3.595	0.786	21.86	71.89	-
	المعدل العام لبعده التفكير النظامي					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### ج. وصف وتشخيص بعد الرؤية المستقبلية

يتضح من الجدول (24) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها الرؤية المستقبلية الذي تم قياسه بخمس فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.579) والانحراف المعياري (0.685) ومعامل الاختلاف النسبي (19.14%) والاهمية النسبية (71.58%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان قادة الجامعات والكليات عينة الدراسة يمتلكون رؤية ذات أبعاد شمولية لها اثرها في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة فضلا عن قدرتهم على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع اللاتأكد وتحويل الخبرة إلى واقع ممكن التطبيق وتضمينها في رسالة وأهداف الجامعة، وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض الجامعة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.653) وبانحراف معياري بلغ (0.896) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.54%) وبأهمية نسبية بلغت (73.05%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (أعتمد على رؤيتي في اتخاذ القرارات التي اعتقد انها صائبة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.453) وبانحراف معياري بلغ (0.965) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.95%) وبأهمية نسبية بلغت (69.05%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة.

جدول (24) : الإحصاءات الوصفية لبعدها الرؤية المستقبلية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها الاتجاه الاستراتيجي للجامعة.	3.642	0.837	22.98	72.84	2
2	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض الجامعة.	3.653	0.896	24.54	73.05	1
3	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ القرارات التي اعتقد انها صائبة.	3.453	0.965	27.95	69.05	5
4	اشعر ان لدي القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع اللاتأكد.	3.568	0.871	24.41	71.37	4
5	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق وتضمينها في رسالة وأهداف الجامعة.	3.579	0.906	25.32	71.58	3
-	المعدل العام لبعدها الرؤية المستقبلية	3.579	0.685	19.14	71.58	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

د. وصف وتشخيص بعد الشراكة

يتضح من الجدول (25) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء الشراكة الذي تم قياسه بخمس فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.520) والانحراف المعياري (0.787) ومعامل الاختلاف النسبي (22.37%) والاهمية النسبية (70.40%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان شراكة القادة في الجامعات والكليات عينة الدراسة مع العاملين والجهات المستفيدة لها اهمية واضحة في نضج القرارات المتخذة وصحتها وتتيح للجامعة فرصة الاستفادة من تجارب وخبرات الاخرين في العمل اصف إلى ذلك فإنها تسهل ايجاد حلاً للخروج من الأزمات التي تواجهها الجامعة في بعض الاحيان ، وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (تُعد الشراكة أسلوباً يفيد الجامعة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق رسالتها وأهدافها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.716) وبانحراف معياري بلغ (0.907) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.41%) وبأهمية نسبية بلغت (74.32%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (هناك ادارة فاعلة للعلاقة مع الشركاء بما يعزز من فرص تفوق الجامعة في تنفيذ رؤيتها وتعزيز سمعتها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.379) وبانحراف معياري بلغ (1.044) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.88%) وبأهمية نسبية بلغت (67.58%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (25) : الإحصاءات الوصفية لبعء الشراكة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تُعد الشراكة أسلوباً يفيد الجامعة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق رسالتها وأهدافها.	3.716	0.907	24.41	74.32	1
2	تساعد الشراكة مع العاملين والجهات المستفيدة بنضج القرارات المتخذة وصحتها.	3.442	1.008	29.27	68.84	3
3	إن الشراكة مع المنتسبين والجهات المستفيدة تتيح للجامعة فرصة الاستفادة من تجارب وخبرات الاخرين في العمل.	3.442	1.018	29.58	68.84	4
4	تعمل الشراكة على ايجاد حلاً للخروج من الأزمة التي تواجهها الجامعة.	3.621	0.925	25.53	72.42	2
5	هناك ادارة فاعلة للعلاقة مع الشركاء بما يعزز من فرص تفوق الجامعة في تنفيذ رؤيتها وتعزيز سمعتها.	3.379	1.044	30.88	67.58	5
-	المعدل العام لبعء الشراكة	3.520	0.787	22.37	70.40	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

**هـ. وصف وتشخيص بعد الدافعية**

يتضح من الجدول (26) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الدافعية التي تم قياسه بأربع فقرات بعد ان حذفت الفقرة الأولى من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.584) والانحراف المعياري (0.544) ومعامل الاختلاف النسبي (15.18%) والاهمية النسبية (71.68%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان قادة الجامعات والكليات عينة الدراسة يعملون على اثارة التنافس بين المنتسبين لتحفيزهم على الانجاز ويحثونهم على استخدام العمل الفرقي على غيره من أساليب العمل لما له اهمية من تحقيق اداء عالي وهم جديرين بذلك بالحصول على المكافئات والحوافز التشجيعية ، وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (أمل جعل العاملين يؤدون مهامهم باستخدام طرق مختلفة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.632) وبانحراف معياري بلغ (0.923) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.42%) وبأهمية نسبية بلغت (72.63%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (اعمل على توجيه العاملين على التصرف بما ينسجم مع أهداف الجامعة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.547) وبانحراف معياري بلغ (0.696) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.62%) وبأهمية نسبية بلغت (70.95%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

**الجدول (26) : الإحصاءات الوصفية لبعد الدافعية**

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اعمل على اثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على الانجاز	3.632	0.923	25.42	72.63	1
2	أمل جعل العاملين يؤدون مهامهم باستخدام طرق مختلفة.	3.579	0.678	18.93	71.58	2
3	احث العاملين على استخدام العمل الفرقي على غيره من أساليب العمل لما له اهمية من تحقيق اداء عالي.	3.579	0.738	20.61	71.58	3
4	اكافئ العاملين في الجامعة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.	3.547	0.696	19.62	70.95	4
5	اعمل على توجيه العاملين على التصرف بما ينسجم مع أهداف الجامعة.	3.584	0.544	15.18	71.68	-
	المعدل العام لبعد الدافعية					

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

## 2- وصف وتشخيص الذكاء الاستراتيجي اجمالياً

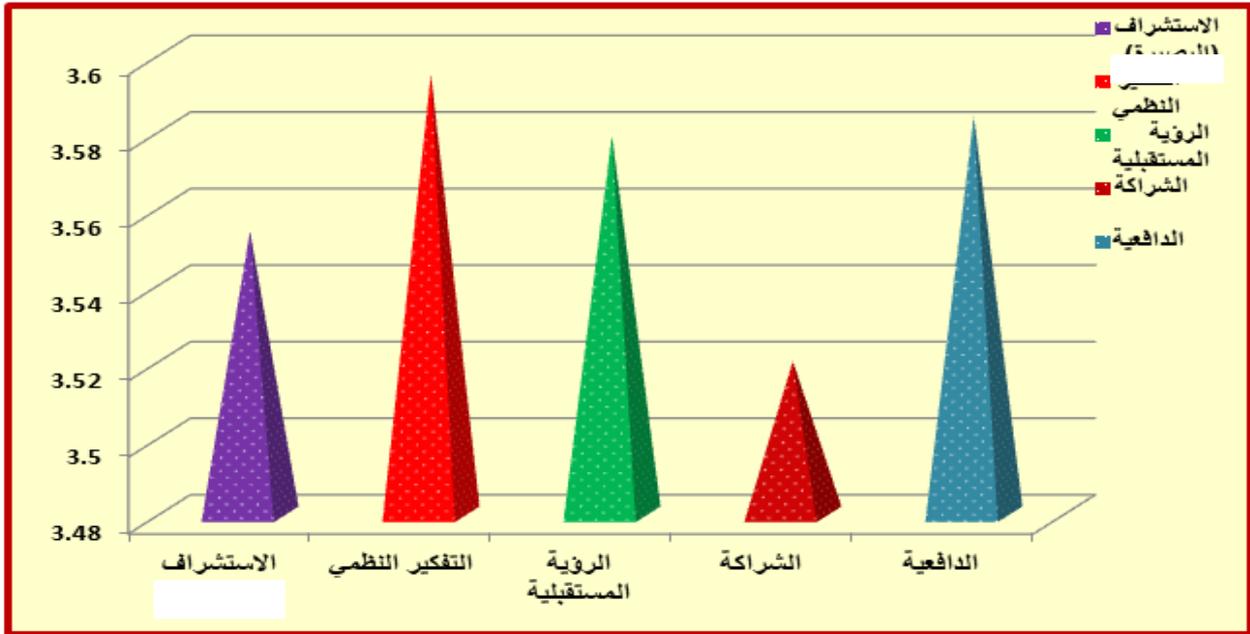
تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير الذكاء الاستراتيجي وأبعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (27) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الذكاء الاستراتيجي والذي يقاس بخمسة أبعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.566) وبلغ الانحراف المعياري (0.563) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (15.80%) و بلغت الاهمية النسبية (71.33%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى ان متغير الذكاء الاستراتيجي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان قادة الجامعات والكليات عينة الدراسة يمتلكون مستوى جيد من الذكاء الاستراتيجي وهم مدعوين إلى تعظيم هذا المستوى من خلال تعميق بصيرتهم للواقع والتنبؤ بالمستقبل والاهتمام المتزايد باشراك المنتسبين من التدريسيين والموظفين بعمليات اتخاذ القرار ودفعهم وتحفيزهم نحو تقديم المقترحات والمساهمة في حل المشاكل التي تواجههم لما لذلك من اهمية في تطوير قدراتهم وامكاناتهم على الامد البعيد، اما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد الذكاء الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي ( التفكير النظمي، الدافعية، الرؤية المستقبلية، الاستشراف، و الشراكة) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (27) .

جدول (27) : وصف وتشخيص متغير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	الاستشراف	3.554	0.689	19.38	71.07	4
2	التفكير النظمي	3.595	0.786	21.86	71.89	1
3	الرؤية المستقبلية	3.579	0.685	19.14	71.58	3
4	الشراكة	3.520	0.787	22.37	70.40	5
5	الدافعية	3.584	0.544	15.18	71.68	2
-	المعدل العام لمتغير الذكاء الاستراتيجي	3.566	0.563	15.80	71.33	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)

ويوضح الشكل (12) ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير الذكاء الاستراتيجي بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (12) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

## ثانيا- وصف وتشخيص متغير الريادة الاستراتيجية

يتضمن وصف وتشخيص متغير الريادة الاستراتيجية فقرتين ، اذ تناولت الفقرة الأولى الوصف الاحصائي لفقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ، اما الفقرة الثانية فتناولت الوصف الاحصائي لمتغير الريادة الاستراتيجية وأبعاده اجمالياً ، وكالاتي:-

### 1- وصف وتشخيص متغير الريادة الاستراتيجية تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وأبعاد متغير الريادة الاستراتيجية تفصيلاً وكما يأتي:-

#### أ. وصف وتشخيص بعد الثقافة الريادية

يتضح من الجدول (28) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الثقافة الريادية الذي تم قياسه بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.482) والانحراف المعياري (0.684) ومعامل الاختلاف النسبي (19.66%) والاهمية النسبية (69.63%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان هناك اهتمام بالغ بالأفكار الواعدة على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة اذ بلغ ذلك الاهتمام بالتوقيات الجامعية الخاصة بأداء الخدمات التعليمية والاهتمام بالموارد التنظيمية واجراءات توزيعها والسعي إلى تعميق فهم اسس الثقافة الريادية لدى المنتسبين جميعاً، وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (نركز على تحسين خدماتنا الجامعية الحالية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.568) وبانحراف معياري بلغ (0.895) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.08%) وبأهمية نسبية بلغت (71.37%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه

## الفصل الثالث: المبحث الثاني ..... الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (نسعى إلى ترسيخ قيم الريادة والابتكار بين العاملين) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.390) وبانحراف معياري بلغ (0.842) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.83%) وبأهمية نسبية بلغت (67.79%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

جدول (28) : الإحصاءات الوصفية لبعث الثقافة الريادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	هناك اهتمام بالغ بالأفكار الواعدة فضلاً عن الاهتمام بالوقت والموارد.	3.474	0.823	23.70	69.47	3
2	نسعى إلى ترسيخ قيم الريادة والابتكار بين العاملين.	3.390	0.842	24.83	67.79	4
3	لا نواجه ابدأ نقصاً في الافكار التي يمكننا تحويلها إلى خدمات مربحة.	3.495	0.988	28.27	69.89	2
4	نركز على تحسين خدماتنا الجامعية الحالية.	3.568	0.895	25.08	71.37	1
-	المعدل العام لبعث الثقافة الريادية	3.482	0.684	19.66	69.63	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### ب. وصف وتشخيص بعد السلوك الريادي

يتضح من الجدول (29) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعث السلوك الريادي الذي تم قياسه بثلاث فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.509) والانحراف المعياري (0.675) ومعامل الاختلاف (19.24%) والاهمية النسبية (70.18%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يدل على ان الادارات العليا في الجامعات والكليات عينة الدراسة تؤكد بشدة على إمتلاك الشجاعة والثقة والأمل عن طريق تعزيز الاطمئنان وتقديم المشورة وتعميق أواصر التعاون والعمل الفرقي فضلاً عن التكاتف والتكامل في اداء مختلف الخدمات العلمية والتعليمية ، وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (أؤكد على العلاقات الشخصية الجيدة والقيادة الكفؤة والدبلوماسية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.621) وبانحراف معياري بلغ (0.889) وبمعامل اختلاف بلغ (24.56%) وبأهمية نسبية بلغت (72.42%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (بصفتي قيادي في الجامعة قادر بشكل غير عادي على اقناع الاخرين وجهة نظري) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.347) وبانحراف معياري بلغ (0.954)

## الفصل الثالث: المبحث الثاني.....الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

وبمعامل اختلاف بلغ (28.50%) وبأهمية نسبية بلغت (66.95%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

جدول (29) : الإحصاءات الوصفية لبعء السلوك الريادي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	أؤكد على العلاقات الشخصية الجيدة والقيادة الكفؤة والدبلوماسية.	3.621	0.889	24.56	72.42	1
2	بصفتي قيادي في الجامعة قادر بشكل غير عادي على اقتناع الاخرين وجهة نظري.	3.347	0.954	28.50	66.95	3
3	نؤكد بشدة كإدارة عليا في الجامعة على إمتلاك الشجاعة والثقة والأمل عن طريق تعزيز الاطمئنان وتقديم المشورة.	3.558	0.768	21.58	71.16	2
-	المعدل العام لبعء السلوك الريادي	3.509	0.675	19.24	70.18	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### ج. وصف وتشخيص بعد التفكير الريادي

يتضح من الجدول (30) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء التفكير الريادي الذي تم قياسه بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.555) والانحراف المعياري (0.644) ومعامل الاختلاف النسبي (18.12%) والاهمية النسبية (71.11%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يدل على القيادات الجامعية عينة الدراسة لديهم اهتمام كبير في السعي خلف الفرص الريادية بهدف استثمارها والافادة من منافعها اضع إلى ذلك التزامهم بإشراك الجميع في تحديد ومتابعة هذه الفرص لإشعارهم بالاهتمام والمشاركة الاساسية في تحديد مستقبلهم وتطوير جامعاتهم ، وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (نعمل على تحقيق تركيز مستمر على التنفيذ) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.737) وبانحراف معياري بلغ (0.948) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.36%) وبأهمية نسبية بلغت (74.74%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (نؤكد بشدة على السعي لاغتنام الفرص المتاحة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.400) وبانحراف معياري بلغ (0.804) وبمعامل اختلاف بلغ (23.65%) وبأهمية نسبية بلغت (68.00%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

جدول (30) : الإحصاءات الوصفية لبعء التفكير الريادي

ت	الفقرات	الوسط	الانحراف	معامل	الاهمية	ترتيب
---	---------	-------	----------	-------	---------	-------

## الفصل الثالث: المبحث الثاني .....الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

الفقرات	النسبية %	الاختلاف %	المعياري	الحسابي	
3	69.68	23.26	0.810	3.484	1 نسعى بشغف وراء الفرص الريادية.
4	68.00	23.65	0.804	3.400	2 نؤكد بشدة على السعي لاغتنام الفرص المتاحة.
1	74.74	25.36	0.948	3.737	3 نعمل على تحقيق تركيز مستمر على التنفيذ.
2	72.00	26.38	0.950	3.600	4 لدينا التزام بإشراك الجميع في تحديد ومتابعة الفرص الريادية.
-	71.11	18.12	0.644	3.555	المعدل العام لبعد التفكير الريادي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### د. وصف وتشخيص بعد الادارة الاستراتيجية للموارد

يتضح من الجدول (31) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الادارة الاستراتيجية للموارد الذي تم قياسه بثلاث فقرات بعد ان تم حذف الفقرة الرابعة عن طريق التحليل العملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.561) والانحراف المعياري (0.718) ومعامل الاختلاف النسبي (20.17%) والاهمية النسبية (71.23%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة الدراسة تولي الموارد الاستراتيجية بمختلف انواعها (المالية ، البشرية ، التكنولوجية ، المادية ، والمعلوماتية) اهمية كبيرة في أولويات اهتمامها وذلك لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها من خلال مواكبة كافة التطورات المتجددة في البيئة الجامعية ، وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (نمتلك القدرة على هيكلة محفظة الموارد بشكل استراتيجي) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.779) وبانحراف معياري بلغ (0.958) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.36%) وبأهمية نسبية بلغت (75.58%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (نُدار مواردنا بشكل استراتيجي لتعزيز الاستثمار الافضل للفرص وسلوكيات الدراسة عن المزايا) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.390) وبانحراف معياري بلغ (0.949) وبمعامل اختلاف بلغ (27.99%) وبأهمية نسبية بلغت (67.79%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

جدول (31) : الإحصاءات الوصفية لبعد الادارة الاستراتيجية للموارد

ت	الفقرات	الوسط	الانحراف	معامل	الاهمية	ترتيب
---	---------	-------	----------	-------	---------	-------

## الفصل الثالث: المبحث الثاني .....الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

الفقرات	النسبية %	الاختلاف %	المعياري	الحسابي	
2	70.32	25.19	0.886	3.516	1
3	67.79	27.99	0.949	3.390	2
1	75.58	25.36	0.958	3.779	3
					4
-	71.23	20.17	0.718	3.561	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### 2- وصف وتشخيص متغير الريادة الاستراتيجية اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الإحصاءات الوصفية لمتغير الريادة الاستراتيجية وأبعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (32) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الريادة الاستراتيجية والذي يقاس بثلاثة أبعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.527) وبلغ الانحراف المعياري (0.563) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (15.97%) و بلغت الاهمية النسبية (70.54%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى ان متغير الريادة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بأبعاد الريادة الاستراتيجية وتعميقها لدى القادة من حيث تحسين مستوى ثقافتهم الريادية بهدف تطبيقها على مستوى السلوك الميداني وتعظيم قدراتهم وامكاناتهم على تبني التفكير الريادي وكيفية ادارتهم للموارد المتاحة في جامعاتهم وتحقيق افضل المنافع ، اما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد الريادة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى المصنع عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الادارة الاستراتيجية للموارد ، التفكير الريادي ، السلوك الريادي ، والثقافة الريادية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول ( 32) .

الجدول ( 32 ) : وصف وتشخيص متغير الريادة الاستراتيجية بأبعاده

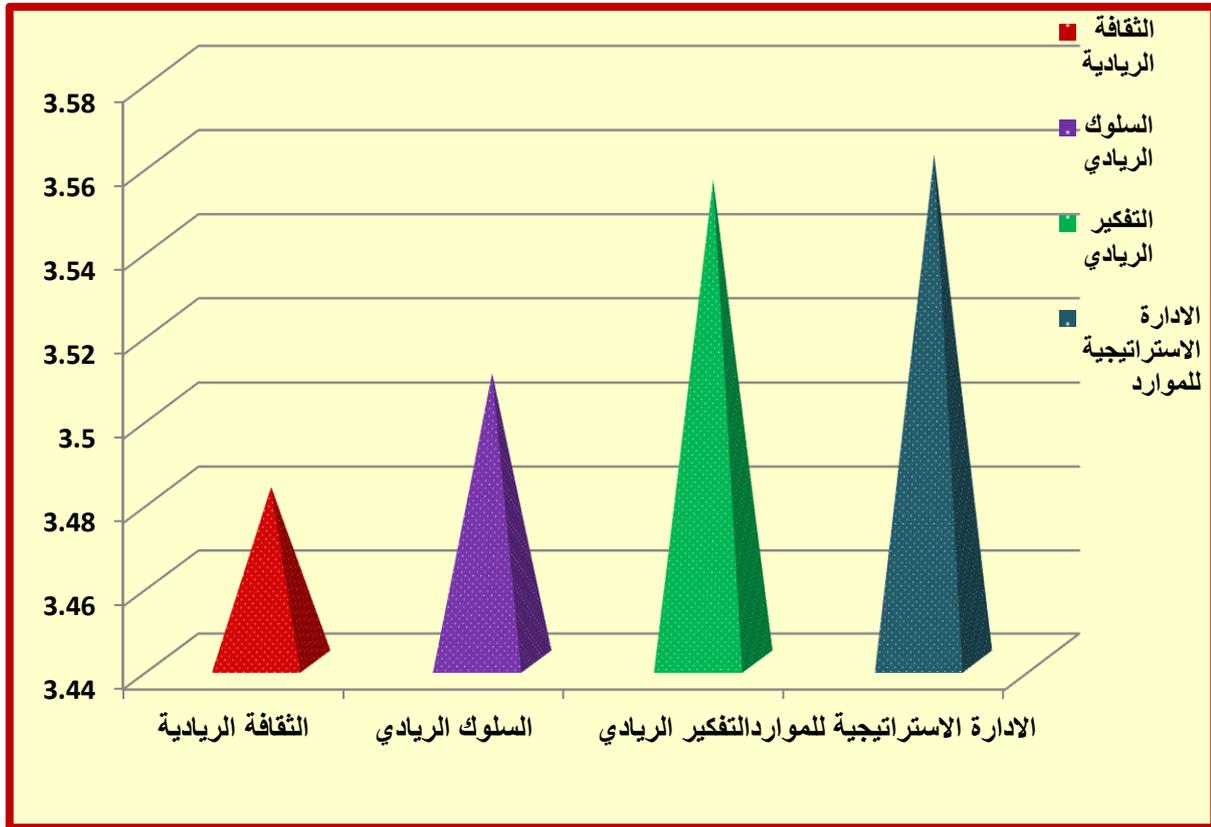
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
---	---------	---------------	-------------------	------------------	-------------------	---------------

## الفصل الثالث: المبحث الثاني .....الوصف والتحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

4	69.63	19.66	0.684	3.482	الثقافة الريادية	1
3	70.18	19.24	0.675	3.509	السلوك الريادي	2
2	71.11	18.12	0.644	3.555	التفكير الريادي	3
1	71.23	20.17	0.718	3.561	الادارة الاستراتيجية للموارد	4
-	70.54	15.97	0.563	3.527	المعدل العام لمتغير الريادة الاستراتيجية	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)

ويوضح الشكل (13) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (13) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الريادة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

### ثالثاً- وصف وتشخيص متغير النجاح الريادي

يتضمن وصف وتشخيص متغير النجاح الريادي فقرتين ، اذ تناولت الفقرة الأولى الوصف الاحصائي لفقرات وأبعاد هذ المتغير تفصيلاً ، اما الفقرة الثانية فتناولت الوصف الاحصائي لمتغير النجاح الريادي وأبعاده اجمالياً ، وكالاتي:-

## 1- وصف وتشخيص متغير النجاح الريادي تفصيلياً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي ل فقرات وأبعاد متغير النجاح الريادي تفصيلياً وكما يأتي:-.

### أ. وصف وتشخيص البعد المالي

يتضح من الجدول (33) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبعد المالي الذي تم قياسه بثلاث فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.670) والانحراف المعياري (0.782) ومعامل الاختلاف النسبي (21.30%) والاهمية النسبية (73.40%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الجامعات والكليات عينة الدراسة تسعى إلى تحقيق افضل المنافع والفوائد المالية والارباح النقدية من خلال تقديم افضل الخدمات التعليمية والعلمية في حدود المجتمع الذي تعمل به وهي تعتمد عدة استراتيجيات وخطط متطورة بهدف تعزيز مفاهيم ونسب الارباح التي يستهدفونها ، وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (حققت جامعتنا ربحاً كافياً خلال السنوات الماضية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.737) وبانحراف معياري بلغ (1.002) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.82%) وبأهمية نسبية بلغت (74.74%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (اتوقع ان تحقق جامعتنا زيادة في ارباحها في السنوات القادمة بسبب اعتمادها عمليات التحسين المستمر في نوعية الخدمات التعليمية المقدمة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.547) وبانحراف معياري بلغ (0.987) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.82%) وبأهمية نسبية بلغت (70.95%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (33) : الإحصاءات الوصفية للبعد المالي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	حققت جامعتنا ربحاً كافياً خلال السنوات الماضية	3.737	1.002	26.82	74.74	1
2	تحقق جامعتنا ربحاً مرتفعاً في الوقت الحاضر مقارنة بالسنوات الماضية	3.726	0.916	24.58	74.53	2
3	اتوقع ان تحقق جامعتنا زيادة في ارباحها في السنوات القادمة بسبب اعتمادها عمليات التحسين المستمر في نوعية الخدمات التعليمية المقدمة.	3.547	0.987	27.82	70.95	3
-	المعدل العام للبعد المالي	3.670	0.782	21.30	73.40	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ب. وصف وتشخيص بعد رضا الريادي

يتضح من الجدول (34) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده رضا الريادي الذي تم قياسه بست فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.579) والانحراف المعياري (0.702) ومعامل الاختلاف (19.62%) والاهمية النسبية (71.58%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يدل على ان القيادات الجامعية عينة الدراسة يتوفر لديهم مستوى جيد من الرضا عن النجاح الذي حققوه من خلال عملهم في جامعاتهم التي حققت تقدماً كبيراً في تحقيق اهدافها العامة وهم راضين كذلك عن مستوى الدخل الذي يتقاضوه من خلال وظيفتهم الاكاديمية، وقد حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (أمتلك الكثير من النجاح لأكون شاكراً له) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.790) وبانحراف معياري بلغ (0.886) وبمعامل اختلاف بلغ (23.38%) وبأهمية نسبية بلغت (75.79%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (ارى تحقيق الذات من خلال عملي في جامعتي) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.295) وبانحراف معياري بلغ (1.119) وبمعامل اختلاف بلغ (33.97%) وبأهمية نسبية بلغت (65.89%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

جدول (34) : الإحصاءات الوصفية لبعده رضا الريادي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	أنا راضٍ جداً عن النجاح الذي حققته من خلال عملي في جامعتي.	3.632	0.979	26.96	72.63	3
2	حققت جامعتي تقدماً كبيراً في تحقيق اهدافي العامة	3.590	1.057	29.44	71.79	4
3	أنا راضٍ للغاية عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المتعلقة بالدخل.	3.453	0.943	27.30	69.05	5
4	ارى تحقيق الذات من خلال عملي في جامعتي.	3.295	1.119	33.97	65.89	6
5	تعمل الجامعة على زياد رضا الموظفين من خلال التطوير والتدريب المستمرين واللذين يزيدان من مستوى ادائهم للوظائف.	3.716	1.007	27.10	74.32	2
6	أمتلك الكثير من النجاح لأكون شاكراً له.	3.790	0.886	23.38	75.79	1
-	المعدل العام لبعده رضا الريادي	3.579	0.702	19.62	71.58	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ج. وصف وتشخيص بعد الشعور بالامتنان

يتضح من الجدول (35) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الشعور بالامتنان الذي تم قياسه بخمس فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.590) والانحراف المعياري (0.620) ومعامل الاختلاف النسبي (17.29%) والاهمية النسبية (71.79%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يدل على اهمية الشعور بالامتنان من قبل القيادات والمنتسبين لجامعاتهم وفيما بينهم بصورة عامة والامتنان لجماعة العمل المباشرة بشكل خاص كونهم ممن يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والاهداف ، وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (عندما انظر إلى المجتمع، لا ارى الكثير لأكون ممتنا له) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.874) وبانحراف معياري بلغ (0.948) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.47%) وبأهمية نسبية بلغت (77.47%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (اشعر بالامتنان لجامعتي) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.411) وبانحراف معياري بلغ (0.869) وبمعامل اختلاف بلغ (25.48%) وبأهمية نسبية بلغت (68.21%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (35) : الإحصاءات الوصفية لبعد الشعور بالامتنان

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	اشعر بالامتنان لجامعتي	3.411	0.869	25.48	68.21	5
2	اشعر بالامتنان للعاملين في جامعتي	3.421	0.833	24.34	68.42	4
3	امتلك الكثير من الاشياء التي تجعلني ممتنا	3.811	0.937	24.60	76.21	2
4	اشعر بالامتنان لمجموعة من العاملين اللذين كانوا سبباً في نجاحي.	3.432	0.834	24.29	68.63	3
5	عندما انظر إلى المجتمع، لا ارى الكثير لأكون ممتنا له.	3.874	0.948	24.47	77.47	1
-	المعدل العام لبعد الشعور بالامتنان	3.590	0.620	17.29	71.79	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

د. وصف وتشخيص بعد التأهب الريادي

يتضح من الجدول (36) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التأهب الريادي الذي تم قياسه بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.624) والانحراف المعياري (0.493) ومعامل

## الفصل الثالث: المبحث الثاني.....الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

الاختلاف النسبي (13.61%) والاهمية النسبية (72.47%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يدل على اهمية الاستعداد الريادي والتميز بين الفرص الهادفة للربح والفرص الغير هادفة للربح وتعميق موهبة وقدرات التمييز في معرفة الفرص ذات العائد المرتفع من الفرص ذات العائد المنخفض لاستثمار الأولى وتحقيق المنافع من محتواها وعدم ضياع الوقت والموارد في الثانية ، وقد حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (لدي شعور قوي بوجود الفرص المحتملة للنجاح) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.663) وبانحراف معياري بلغ (0.941) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.69%) وبأهمية نسبية بلغت (73.26%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (عندما أواجه فرصاً متعددة ، اتمكن من تحديد الفرص الجيدة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.579) وبانحراف معياري بلغ (0.708) وبمعامل اختلاف بلغ (19.79%) وبأهمية نسبية بلغت (71.58%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الأوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (36) : الإحصاءات الوصفية لبعد التأهب الريادي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	لدي شعور قوي بوجود الفرص المحتملة للنجاح.	3.663	0.941	25.69	73.26	1
2	يمكنني التمييز بين الفرص الهادفة للربح والفرص الغير هادفة للربح.	3.653	0.740	20.27	73.05	2
3	لدي موهبة في معرفة الفرص ذات العائد المرتفع مقابل الفرص ذات العائد المنخفض	3.600	0.735	20.42	72.00	3
4	عندما أواجه فرصاً متعددة ، اتمكن من تحديد الفرص الجيدة.	3.579	0.708	19.79	71.58	4
-	المعدل العام لبعد التأهب الريادي	3.624	0.493	13.61	72.47	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### 2- وصف وتشخيص متغير النجاح الريادي اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الإحصاءات الوصفية لمتغير النجاح الريادي وأبعاده اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (37) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الريادة الاستراتيجية والذي يقاس بثلاثة أبعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.616) وبلغ الانحراف المعياري (0.535) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (14.79%) و بلغت الاهمية النسبية (72.31%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى ان متغير النجاح الريادي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان

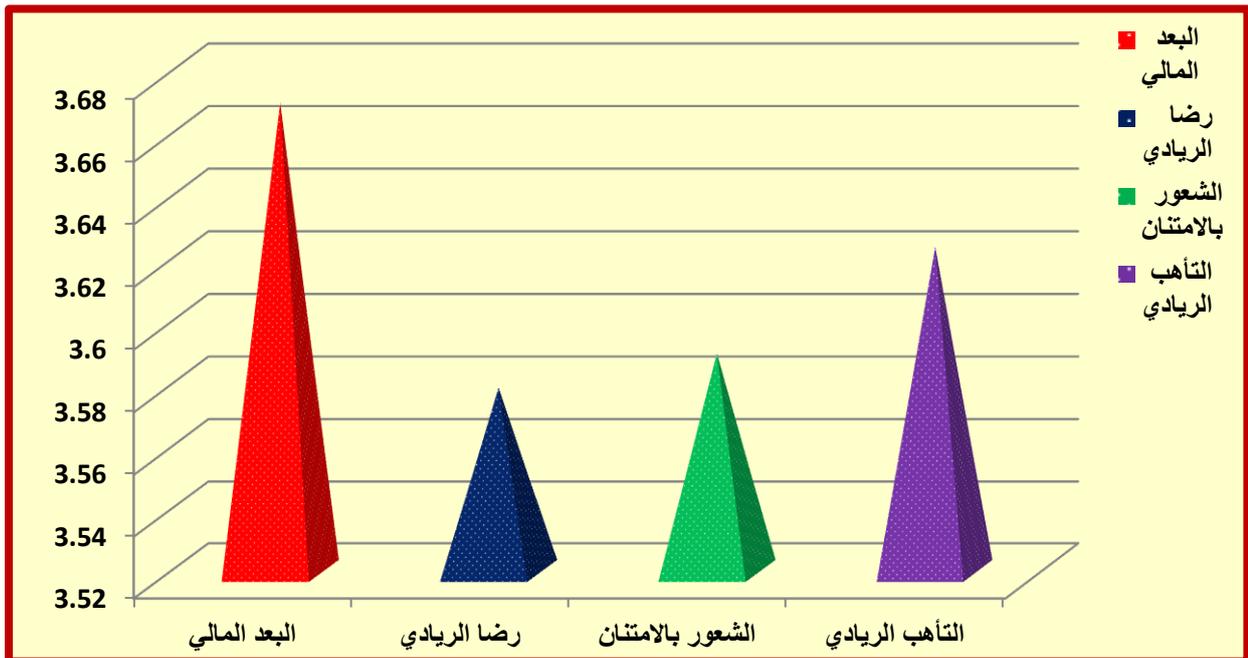
## الفصل الثالث: المبحث الثاني.....الوصف والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

الجامعات والكليات عينة الدراسة تسعى إلى الاهتمام بأبعاد النجاح الريادي كونها الموجه والمحرك لتحقيق المزايا التنافسية وتحقيق التفوق في بيئة الاعمال خاصة على مستوى زيادة رضا الرياديين من خلال الاهتمام بشؤونهم وتعميق الشعور بالامتنان تجاه المؤسسة الجامعية والزملاء فضلا عن تعزيز التأهب الريادي وتحقيق الارباح المادية التي تعتبر الهدف الذي تسعى إلى تعظيمه الجامعة ، اما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد النجاح الريادي الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (البعد المالي ، التأهب الريادي ، الشعور بالامتنان ، ورضا الريادي) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (37) .

جدول (37) : وصف وتشخيص متغير النجاح الريادي بأبعاده

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	البعد المالي	3.670	0.782	21.30	73.40	1
2	رضا الريادي	3.579	0.702	19.62	71.58	4
3	الشعور بالامتنان	3.590	0.620	17.29	71.79	3
4	التأهب الريادي	3.624	0.493	13.61	72.47	2
-	المعدل العام لمتغير النجاح الريادي	3.616	0.535	14.79	72.31	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS) ويوضح الشكل (14) ترتيب الاهمية النسبية لكل بعد من أبعاد النجاح الريادي بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (14) : التمثيل البياني لأبعاد متغير النجاح الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

#### توطئة ...

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية المنصوص عليها في منهجية الدراسة العلمية ، إذ اعتمدت الباحث على مجموعة من الأدوات المعلمية المناسبة لتحقيق هذا الغرض ، وبذلك يشتمل هذا المبحث على فقرتين خصصت الأولى لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما خصصت الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير المباشر الرئيسية والفرعية واختبار فرضية التأثير غير المباشر بين متغيراتها ، وعلى النحو الآتي :

#### أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

استخدم معامل الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية (الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية والنجاح الريادي) بأبعادهم. وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه إلى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (38) :

جدول (38) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة أو سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية أو سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية أو سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية أو سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A., " Research methods for business students " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , 2009, P.459.

وبذلك ستظهر جداول الارتباط معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ونوع الاختبار (2-tailed) ، إضافة إلى شمولها على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها ، فإذا ظهرت العلامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01) ودرجة ثقة (0.99) ، فيما تدل العلامة (\*) على معنويته عند مستوى (0.05) وبدرجة ثقة (0.95).

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية) يوضح الجدول علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية) ، اذ تشير نتائج الجدول (39) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين متغير الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.681) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (0.99) ، وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان تبني القيادات الجامعية عينة الدراسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي من حيث تعزيز استشراهم للبيئة المحيطة بهم وما يتعلق بالتطورات الاكاديمية في العمل الجامعي واعتمادهم التفكير النظمي بمنهجية حديثة وفق اسس علمية ورؤيتهم العميقة للمستقبل وايمانهم بالشراكة مع المنتسبين في عمليات اتخاذ القرار من شأنه ان يحسن مستوى الريادة الاستراتيجية لجامعاتهم وكلياتهم . وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى .

جدول (39): معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والريادة الاستراتيجية

أبعاد الذكاء الاستراتيجي					الذكاء الاستراتيجي	المتغير المستقل الوسيط
الدافعية	الشراكة	الرؤية المستقبلية	التفكير النظمي	الاستشراق		
.415**	.645**	.620**	.478**	.559**	.681**	الريادة الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.000. بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والريادة الاستراتيجية						النتيجة (القرار)

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراق والريادة الاستراتيجية). أظهرت نتائج الجدول (39) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الاستشراق والريادة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.559) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي القيادات الجامعية عينة الدراسة إلى استقراء المستقبل بشكل مستمر بغية تطوير استراتيجيات الجامعة في الأمد البعيد ومتابعتهم للتغييرات في البيئة الخارجية

واعادة التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الجامعة وتشخيص الفرص البيئية بهدف استثمارها والسيطرة عليها من شأنها ان يحسن مستوى الريادة الاستراتيجية الذي تسعى اليه. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي والريادة الاستراتيجية). أظهرت نتائج الجدول (39) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين التفكير النظمي والريادة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.478^{**}$ ) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام القادة في الجامعات والكليات عينة الدراسة بتطوير اهداف الجامعة في ضوء تصوراتهم المستقبلية ودراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد وتعميق فهم تناول الافكار بصورة اكااديمية من شأنه ان يحسن ريادة الجامعة في قطاع الاعمال بين الجامعات الاخرى. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والريادة الاستراتيجية). أظهرت نتائج الجدول (39) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الرؤية المستقبلية والريادة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.620^{**}$ ) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدل هذه النتيجة على ان سعي القادة في الجامعات والكليات عينة الدراسة إلى الاهتمام بتحسين مستوى رؤيتهم بأبعاد شمولية تحدد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة واستخدام رؤية شمولية في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض الجامعة واسس اتخاذ القرارات ومشاركة المنتسبين فيها من شأنه ان يعزز مستوى الريادة الذي تسعى اليه جامعاتهم وكلياتهم. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة والريادة الاستراتيجية). أظهرت نتائج الجدول (39) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الشراكة والريادة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.645^{**}$ ) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدل هذه النتيجة على ان ايمان القيادات الجامعية في الجامعات والكليات عينة الدراسة بأسلوب الشراكة بكونه أسلوباً يفيد الجامعة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق رسالتها وأهدافها ودعمها لجهود العاملين والجهات المستفيدة بنضج القرارات المتخذة وصحتها والفوائد المتحققة عنها والتي تتيح للجامعة فرصة الاستفادة من تجارب وخبرات الاخرين في العمل، كل هذا كفيل بتحسين مستوى الريادة

الاستراتيجية. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية والريادة الاستراتيجية). أظهرت نتائج الجدول (39) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الدافعية والريادة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.415) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات عينة الدراسة بإثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على الانجاز وسعيهم لجعل العاملين يؤدون مهامهم باستخدام طرق مختلفة وتحفيزهم العاملين على استخدام العمل الفرقي على غيره من أساليب العمل لما له اهمية من تحقيق اداء عالي من شأنه ان يعزز ريادة جامعاتهم واستمرارها في سوق العمل الاكاديمي على المستوى الوطني. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الريادة الاستراتيجية والنجاح الريادي) يوضح الجدول (40) علاقة الارتباط بين المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية) بأبعاده والمتغير التابع (النجاح الريادي) ، إذ تشير نتائج الجدول (40) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين متغير الريادة الاستراتيجية والنجاح الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.646) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (0.99) ، وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة نحو تعزيز مستوى ريادتها من حيث تعميق الثقافة الريادية لدى قادتها وتبنيهم السلوك الريادي في قراراتهم ونظرتهم نحو المستقبل وتعزيز اسلوب تفكيرهم نحو الريادة والتقدم في العمل الاكاديمي وادارتهم الاستراتيجية للموارد بأفضل اسلوب ممكن من شأنه ان يحسن مستوى النجاح الريادي لها ، وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

الجدول (40): معاملات الارتباط بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها و النجاح الريادي

أبعاد الريادة الاستراتيجية				الريادة الاستراتيجية	المتغير الوسيط التابع
الادارة الاستراتيجية للموارد	التفكير الريادي	السلوك الريادي	الثقافة الريادية		
.579**	.573**	.588**	.399**	.646**	النجاح الريادي
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)

توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.001. بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها والنجاح الريادي

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنتبثق من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة الريادية والنجاح الريادي). أظهرت نتائج الجدول (40) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الثقافة الريادية والنجاح الريادي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.399) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدلل هذه النتيجة على ان اهتمام الجامعات والكليات عينة الدراسة بالأفكار الواعدة فضلاً عن الاهتمام بالوقت والموارد والسعي إلى ترسيخ قيم الريادة والابتكار بين العاملين وتعزيز عوامل القيم والاعراف الجامعية نحو الريادة من شأنه ان يعزز مستوى النجاح الريادي وتحقيق الفوائد المالية المبتغاة ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الريادي والنجاح الريادي). أظهرت نتائج الجدول (40) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين السلوك الريادي والنجاح الريادي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.588) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدلل هذه النتيجة على ان اهتمام الجامعات والكليات عينة الدراسة بالعلاقات الشخصية الجيدة والقيادة الكفؤة والدبلوماسية ودعمها للقيادات والمنتسبين وحثهم على إمتلاك الشجاعة والثقة والأمل عن طريق تعزيز الاطمئنان وتقديم المشورة وتبني السلوكيات الريادية الناجمة من شأنها ان تحسن مستوى نجاحها الريادي وتحقيق اهدافها، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الريادي والنجاح الريادي). أظهرت نتائج الجدول (40) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين التفكير الريادي والنجاح الريادي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.573) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدلل هذه النتيجة على ان امتلاك قيادات الجامعات والكليات عينة الدراسة التفكير الريادي بشأن التعامل مع الفرص الريادية بهدف اغتنامها واستثمارها والعمل على التركيز المستمر على التنفيذ وإشراك

الجميع في تحديد ومتابعة الفرص الريادية من شأنه ان يعزز نجاحها واستعدادها الريادي ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية للموارد والنجاح الريادي). أظهرت نتائج الجدول (40) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الادارة الاستراتيجية للموارد والنجاح الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.579^{**}$ ) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدل هذه النتيجة على ضرورة تركيز الكليات والجامعات عينة الدراسة على الموارد الخاصة بالجامعة والتي يمكن استخدامها لحماية ميزتها التنافسية والسعي إلى ادارتها بشكل استراتيجي لتعزيز الاستثمار الافضل للفرص وسلوكيات الدراسة عن المزايا فضلا عن السعي إلى امتلاك القدرة على هيكلة محفظة الموارد بشكل استراتيجي، كل هذا من شأنه ان يحسن مستوى نجاحها الريادي في ميدان العمل ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية.

3. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الريادي) يوضح الجدول علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (النجاح الريادي) ، إذ تشير نتائج الجدول (41) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين متغير الذكاء الاستراتيجي والنجاح الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ( $0.514^{**}$ ) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (0.99) ، وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي القيادات الجامعية عينة الدراسة إلى تعظيم رؤيتهم المستقبلية تجاه الظروف المحيطة بجامعاتهم وقدرتهم على التفكير المنهجي وفسحهم المجال امام المنتسبين للمشاركة في صياغة الاهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقديم الحلول للمشاكل من شأنه ان يحسن مستوى النجاح الريادي وتحقيق الاهداف المطلوبة، وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة .

**الجدول (41): معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والنجاح الريادي**

أبعاد الذكاء الاستراتيجي					الذكاء الاستراتيجي	المتغير المستقل المتغير الوسيط النجاح الريادي
الدافعية	الشراكة	الرؤية المستقبلية	التفكير النظمي	الاستشراف		
.282**	.506**	.433**	.337**	.486**	.514**	النجاح الريادي
.006	.000	.000	.001	.000	.000	Sig. (2-tailed)

توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.001. بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والنجاح الريادي

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنتبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف والنجاح الريادي). أظهرت نتائج الجدول (41) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الاستشراف والنجاح الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.486) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام القيادات الجامعية والكليات عينة الدراسة باستشراف البيئة والتغير في ظروفها ومواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية بهدف تشخيص الفرص واستثمارها لتحقيق أهداف الجامعة ودعم قدرات الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية والحدس في التعاطي مع الأحداث المستقبلية من شأنه ان يعزز مستوى النجاح الريادي لجامعاتهم ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي والنجاح الريادي). أظهرت نتائج الجدول (41) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين التفكير النظمي والنجاح الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.337) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام القادة في الجامعات والكليات عينة الدراسة بالتفكير المنهجي في التعامل مع المشاكل ورؤية الأحداث التي تحيط بالجامعة بصورة أكثر وضوحاً وسعيهم لامتلاك القدرة على ربط العناصر والأحداث المختلفة في عمل الجامعة مع بعضها البعض لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها من شأنها ان تعزز النجاح الريادي وتحقيق المنافع المقصودة ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والنجاح الريادي). أظهرت نتائج الجدول (41) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الرؤية المستقبلية والنجاح الريادي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.433) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدل هذه النتيجة على ان سعي القادة في الجامعات والكليات عينة الدراسة إلى الاهتمام بتعميق رؤاهم المستقبلية حول الظروف البيئية والتنافس في العمل الأكاديمي وتعزيز قدراتهم على رؤية الأشياء

غير المنظورة والتعامل مع اللاتأكد وتحويل قدراتهم إلى واقع ممكن التطبيق وتضمينها في رسالة وأهداف الجامعة من شأنه ان يحسن قدرات جامعاتهم على تحقيق النجاح في مجال الاعمال ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

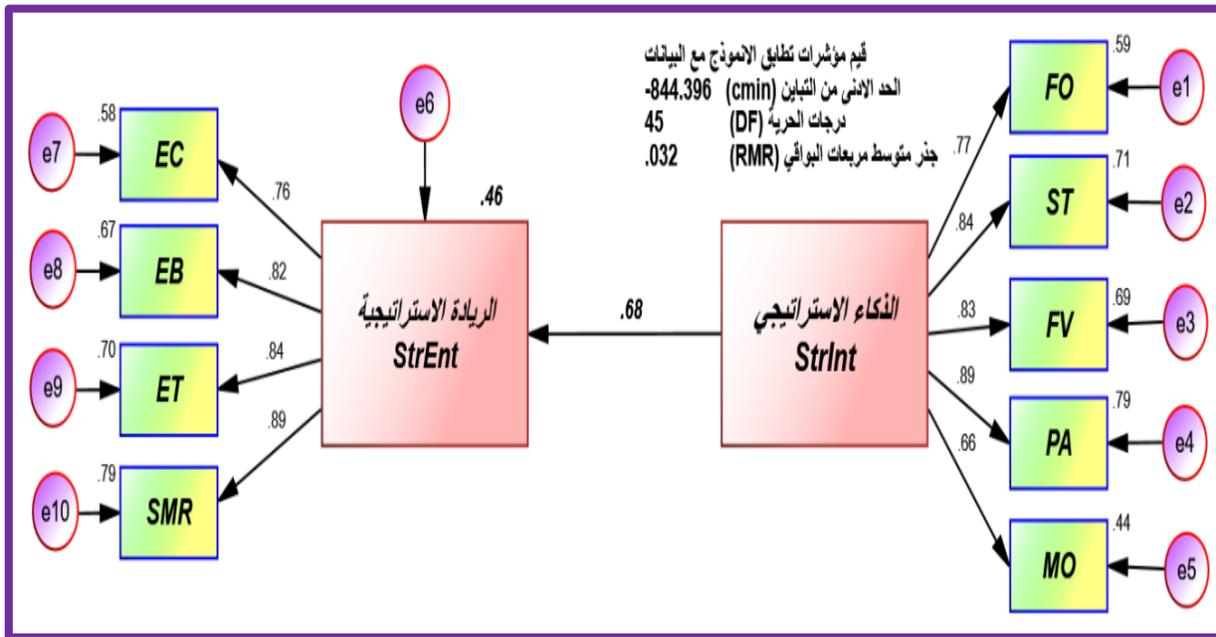
د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة والنجاح الريادي). أظهرت نتائج الجدول (41) وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين الشراكة والنجاح الريادي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.506) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات عينة الدراسة بالشراكة مع المنتسبين والجهات المستفيدة لتحقيق الاستفادة من تجارب وخبرات الاخرين في العمل وتعزيز فرص ايجاد حلول للخروج من الأزمات والمشاكل التي تواجهها الجامعة وضمان تنفيذ رؤيتها وتعزيز سمعتها الاكاديمية وتحقيق النجاح الريادي والتفوق على الجامعات والكليات المنافسة ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

ه. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية والنجاح الريادي). أظهرت نتائج الجدول (41) وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة موجبة بين الدافعية والنجاح الريادي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.282) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما ، وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام القيادات الجامعية في الجامعات والكليات عينة الدراسة بأهمية العمل الفرقي على غيره من أساليب العمل وضرورة مكافأة العاملين في الجامعة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم وتوجيههم بما ينسجم مع أهداف الجامعة وتوفير بيئة العمل المناسبة لتوجهاتهم كفيل بان يحسن فرص تحقيق مستويات عالية من النجاح والتفوق في ميدان العمل والبقاء في حياة الاعمال، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

### ثانياً : اختبار علاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة

لأجل اختبار فرضيات التأثير المباشر اتجه الباحث إلى اعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) لغرض اختبار فرضيات التأثير المباشر الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وهي تقنية إحصائية متقدمة لبناء واختبار النماذج الاحصائية لتحليل البيانات والتي غالباً ما تكون نماذج سببية . وبالتالي يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية) يوضح الشكل (15) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.032) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.68) وهذا يعني ان متغير الذكاء الاستراتيجي يؤثر في متغير الريادة الاستراتيجية بنسبة (68%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (42) بلغت (9.023) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (15) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.46) وهذا يعني بأن متغير الذكاء الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية ، أما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) له تأثير كبير في تعزيز المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية) ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة .



الشكل (15) تأثير الذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

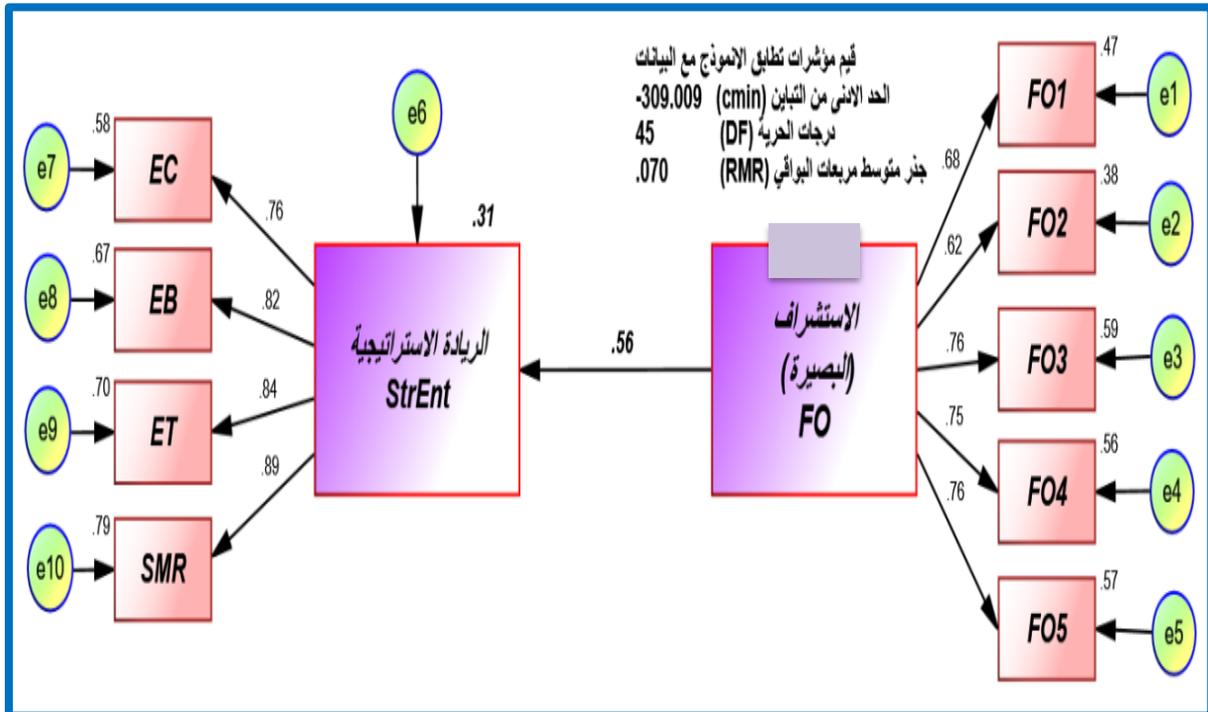
جدول (42): مسارات ومعلمات اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
StrEnt <--- StrInt	.681	.681	.076	9.023	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الرابعة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستشراف في الريادة الاستراتيجية) يوضح الشكل (16) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الاستشراف في الريادة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.070) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.56) وهذا يعني ان بعد الاستشراف يؤثر في متغير الريادة الاستراتيجية بنسبة (56%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (43) بلغت (6.538) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (16) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.31) وهذا يعني بأن بعد الاستشراف قادر على تفسير ما نسبته (31%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية ، أما النسبة المتبقية والبالغة (69%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الجامعات والكليات عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعد الاستشراف فان لذلك تأثير في تعزيز المتغير الوسيط الريادة الاستراتيجية. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (16) تأثير الاستشراف في الريادة الاستراتيجية

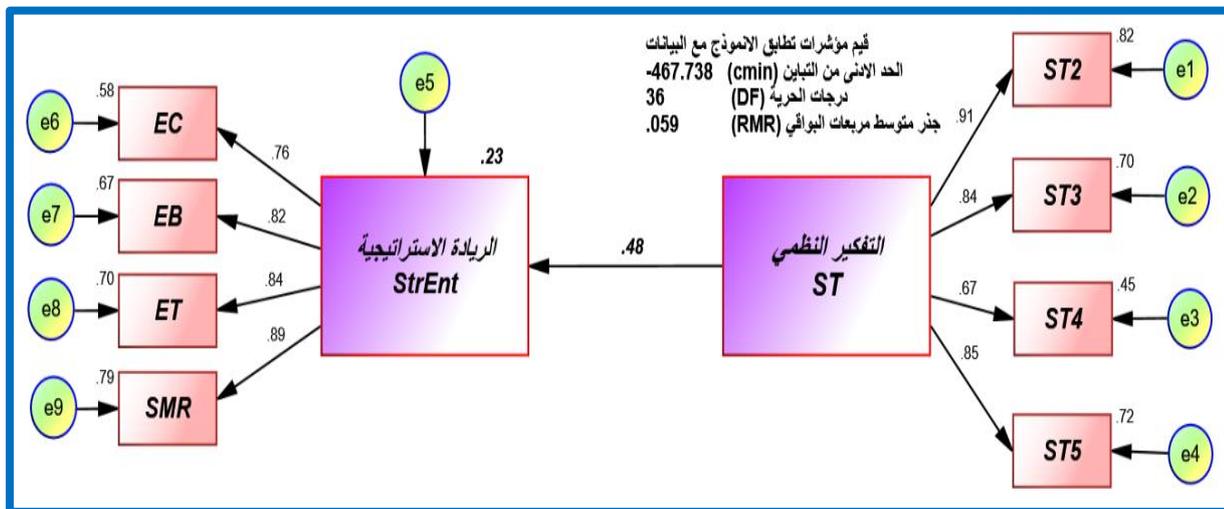
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (43): مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاستشراف في الريادة الاستراتيجية

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
StrEnt <--- FO	.559	.457	.070	6.538	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير النظامي في الريادة الاستراتيجية) يوضح الشكل (17) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد التفكير النظامي في الريادة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.059) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.48) وهذا يعني ان بعد التفكير النظامي يؤثر في متغير الريادة الاستراتيجية بنسبة (48%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (44) بلغت (5.283) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (17) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.23) وهذا يعني بأن متغير بعد التفكير النظامي قادر على تفسير ما نسبته (23%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية ، أما النسبة المتبقية والبالغة (77%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الكليات والجامعات عينة الدراسة في حال اهتمامها وسعيها لتعظيم مستوى التفكير النظامي لدى قادتها فان لذلك تأثير في تعزيز استمراريته وتحسين مستوى الريادة الاستراتيجية لها. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .



الشكل (17) تأثير التفكير النظامي في الريادة الاستراتيجية

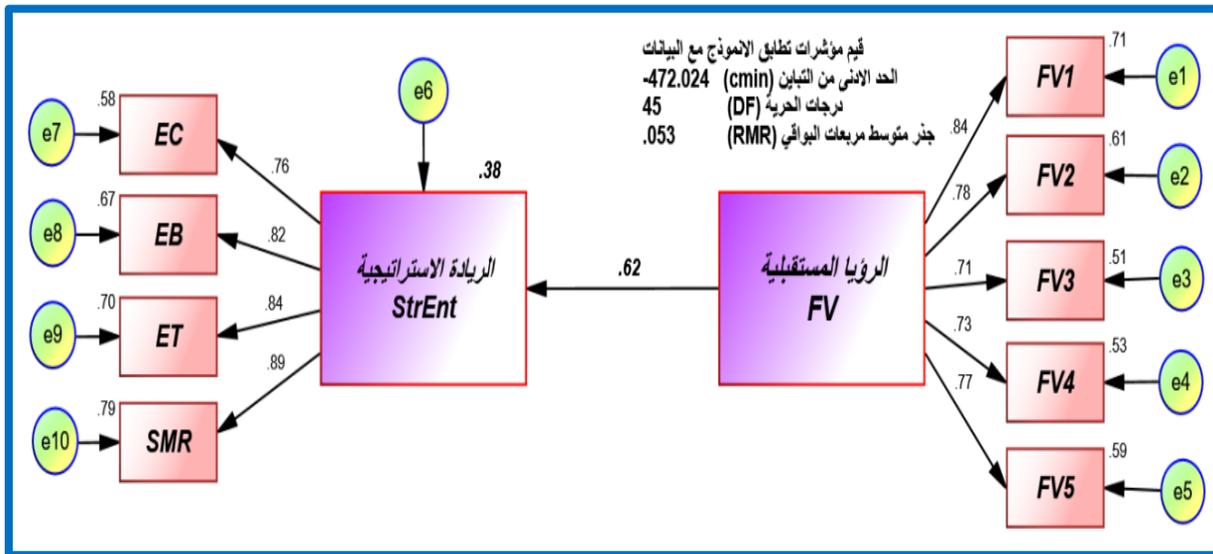
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (44):مسارات ومعلمات اختبار تأثير التفكير النظمي في الريادة الاستراتيجية

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
StrEnt <--- ST	.478	.343	.065	5.283	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية) يوضح الشكل (18) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.053) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.62) وهذا يعني ان بعد الرؤية المستقبلية يؤثر في متغير الريادة الاستراتيجية بنسبة (62%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (45) بلغت (7.656) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (18) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.38) وهذا يعني بأن بعد الرؤية المستقبلية قادر على تفسير ما نسبته (38%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية ، أما النسبة المتبقية والبالغة (38%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام الجامعات والكليات عينة الدراسة بالرؤية المستقبلية للقادة وما يتوقعوه بخصوص المستقبل له تأثير في تعزيز المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (18) تأثير الرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية

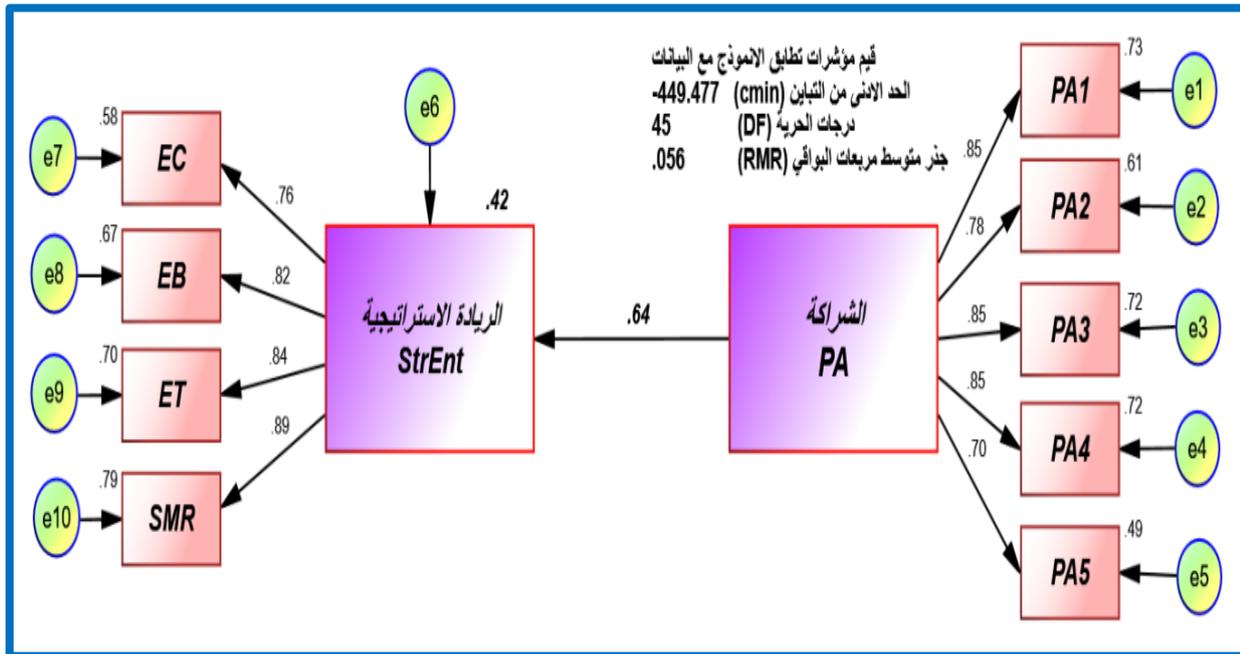
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (45):مسارات ومعلمات اختبار تأثير الرؤية المستقبلية في الريادة الاستراتيجية

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
StrEnt <--- FV	.620	.510	.067	7.656	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في الريادة الاستراتيجية) يوضح الشكل (19) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الشراكة في الريادة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.056) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.64) وهذا يعني ان بعد الشراكة يؤثر في متغير الريادة الاستراتيجية بنسبة (64%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) بلغت (8.176) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (19) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.42) وهذا يعني بأن بعد الشراكة قادر على تفسير ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية ، أما النسبة المتبقية والبالغة (58%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة ببعد الشراكة له تأثير في تعزيز المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة.



الشكل (19) تأثير الشراكة في الريادة الاستراتيجية

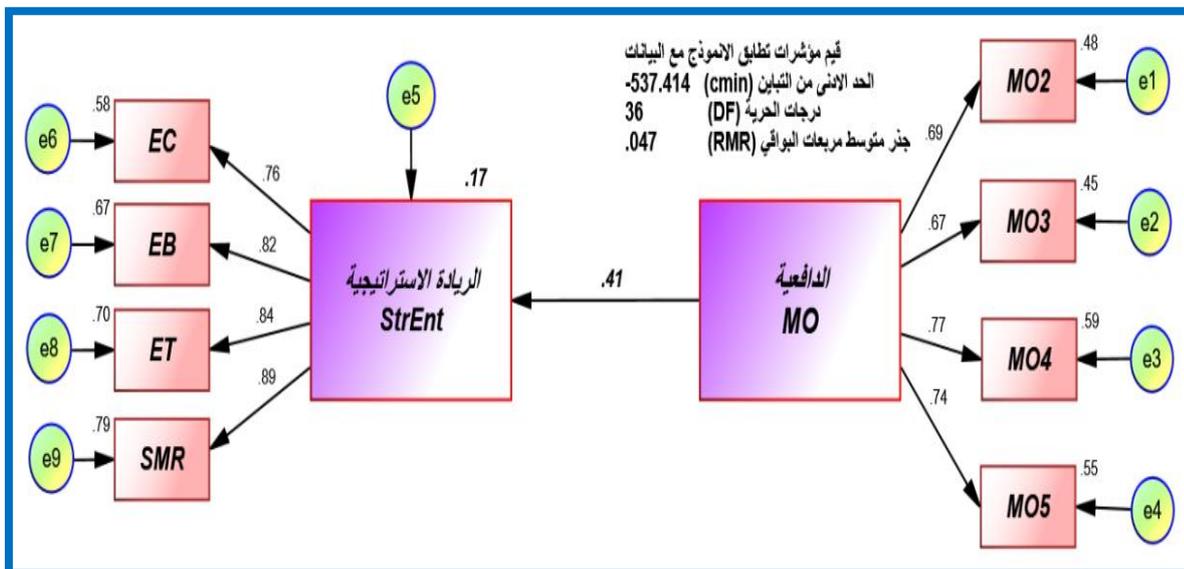
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (46) مسارات ومعلمات اختبار تأثير الشراكة في الريادة الاستراتيجية

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
StrEnt <--- PA	.645	.461	.056	8.176	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في الريادة الاستراتيجية) يوضح الشكل (20) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الدافعية في الريادة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.041) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.41) وهذا يعني ان بعد الدافعية يؤثر في متغير الريادة الاستراتيجية بنسبة (41%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) بلغت (4.418) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (20) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.17) وهذا يعني بأن بعد الدافعية قادر على تفسير ما نسبته (17%) من التغيرات التي تطرأ على الريادة الاستراتيجية ، أما النسبة المتبقية والبالغة (83%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة ببعد الدافعية له تأثير في تعزيز المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (20) تأثير الدافعية في الريادة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (47): مسارات ومعلمات اختبار تأثير الدافعية في الريادة الاستراتيجية

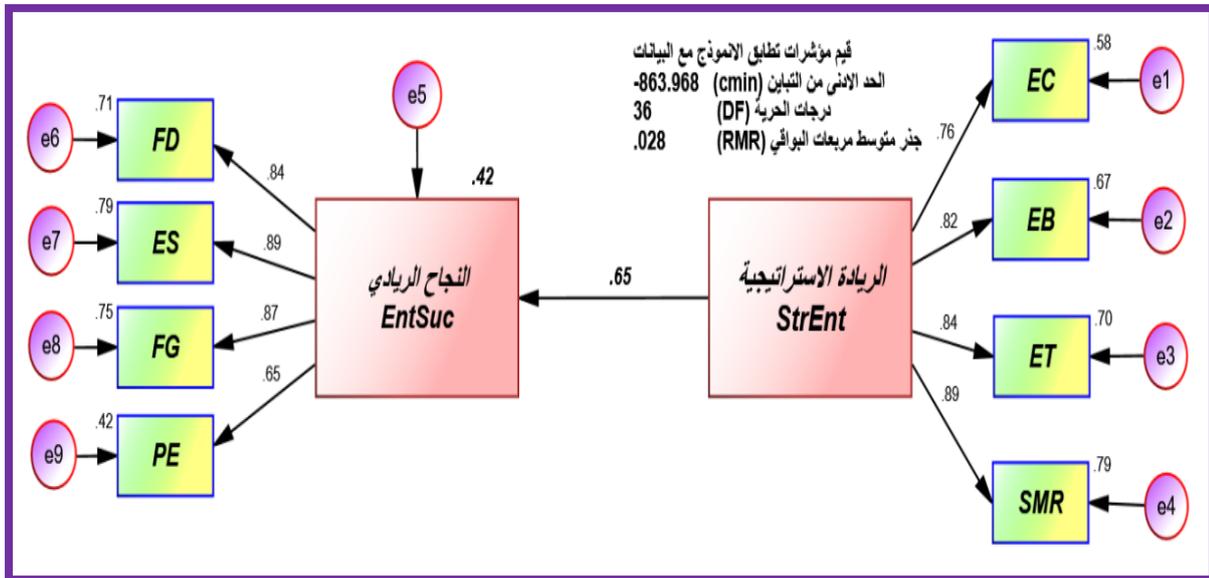
Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
StrEnt <--- MO	.415	.429	.097	4.418	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

### 5. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للريادة الاستراتيجية في النجاح الريادي)

يوضح الشكل (21) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الريادة الاستراتيجية في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.028) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.65) وهذا يعني ان متغير الريادة الاستراتيجية يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (65%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (48) بلغت (8.197) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (21) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.42) وهذا يعني بأن متغير الريادة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (58%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الكليات والجامعات عينة الدراسة كلما سعت إلى تعزيز مستوى ريادتها الاستراتيجية كان لذلك تأثير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي) ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الخامسة .



الشكل (21) تأثير الريادة الاستراتيجية في النجاح الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

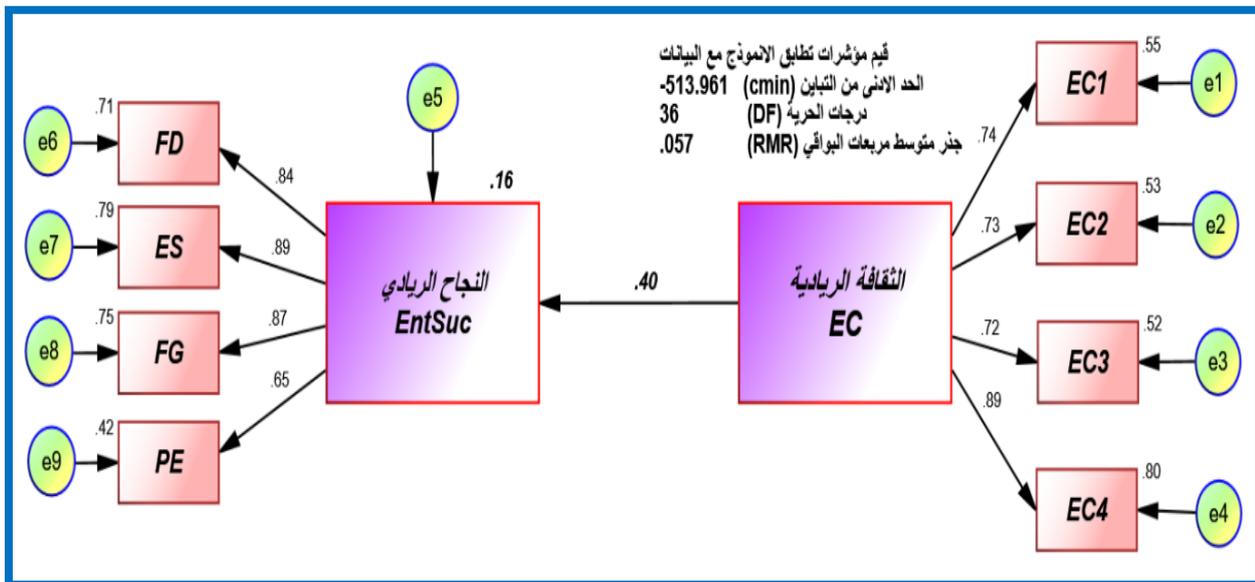
جدول (48): مسارات ومعلمات اختبار تأثير الريادة الاستراتيجية في النجاح الريادي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc <--- StrEnt	.646	.613	.075	8.197	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الخامسة اربع فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقافة الريادية في النجاح الريادي) يوضح الشكل (22) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الثقافة الريادية في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.057) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.40) وهذا يعني ان بعد الثقافة الريادية يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (40%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (49) بلغت (4.220) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (22) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.16) وهذا يعني بأن بعد الثقافة الريادية قادر على تفسير ما نسبته (16%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (84%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن سعي الجامعات والكليات عينة الدراسة إلى تعزيز الثقافة الريادية فان ذلك يؤثر في تعزيز المتغير التابع النجاح الريادي . وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.



الشكل (22) تأثير الثقافة الريادية في النجاح الريادي

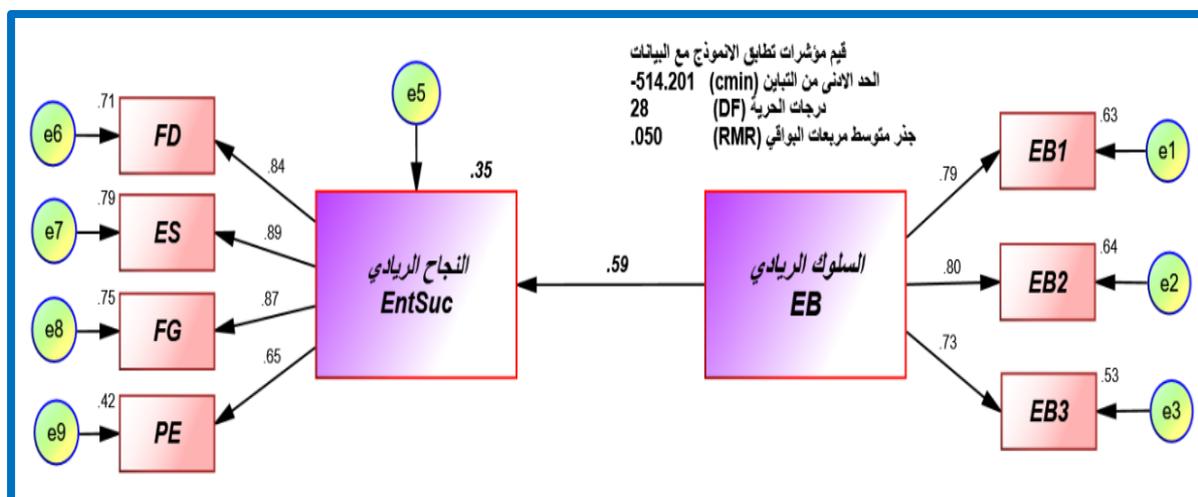
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (49): مسارات ومعلمات اختبار تأثير الثقافة الريادية في النجاح الريادي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc <--- EC	.399	.312	.074	4.220	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية السلوك الريادي في النجاح الريادي) يوضح الشكل (23) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد السلوك الريادي في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.050) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.59) وهذا يعني ان بعد السلوك الريادي يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (59%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (50) بلغت (7.048) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (23) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.35) وهذا يعني بأن بعد السلوك الريادي قادر على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (65%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن سعي الكليات والجامعات عينة الدراسة إلى تطوير السلوك الريادي لمنتسبيها سوف يؤثر ذلك في تعزيز استمراريته وتحسين مستوى النجاح الريادي لها ، وفي ضوء ماسبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.



الشكل (23) تأثير السلوك الريادي في النجاح الريادي

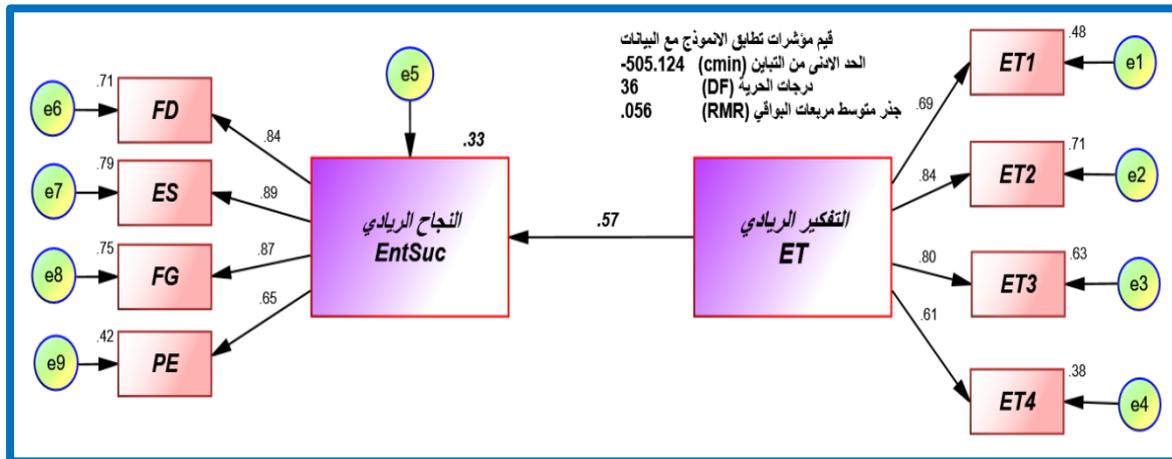
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (50): مسارات ومعلمات اختبار تأثير السلوك الريادي في النجاح الريادي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc <--- EL	.588	.466	.066	7.048	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الريادي في النجاح الريادي) يوضح الشكل (24) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد التفكير الريادي في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.056) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.57) وهذا يعني ان بعد التفكير الريادي يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (57%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (51) بلغت (7.048) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته، كما يتضح من الشكل (24) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.33) وهذا يعني بأن بعد التفكير الريادي قادر على تفسير ما نسبته (33%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (67%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام الجامعات والكليات عينة الدراسة بالتفكير الريادي فان ذلك سوف يؤثر في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي) . وفي ضوء ماسبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة



الشكل (24) تأثير التفكير الريادي في النجاح الريادي

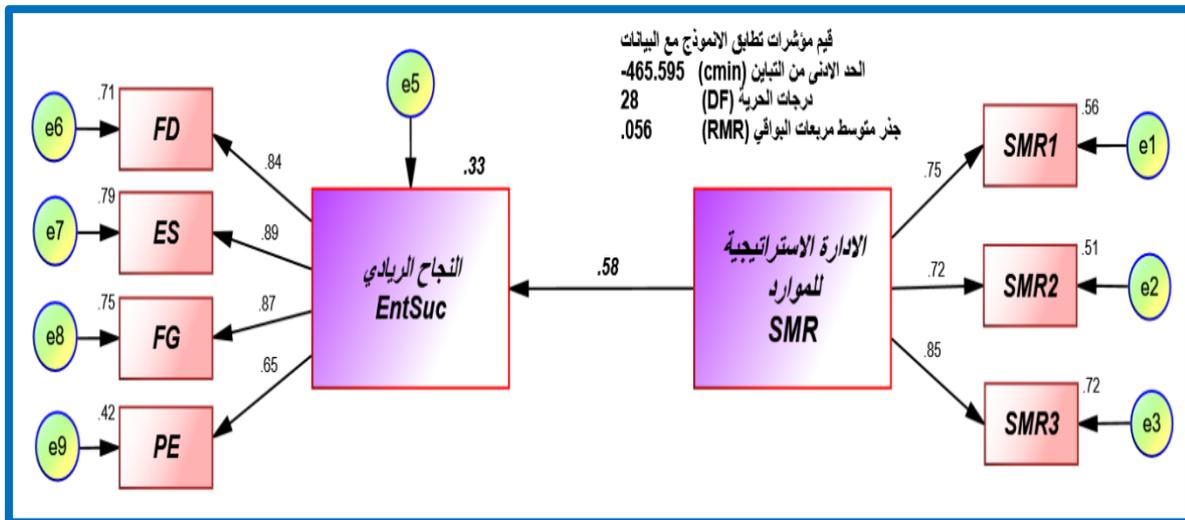
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (51): مسارات ومعلمات اختبار تأثير التفكير الريادي في النجاح الريادي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc <--- EL	.588	.466	.066	7.048	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الاستراتيجية للموارد في النجاح الريادي) يوضح الشكل (25) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعدها الادارة الاستراتيجية للموارد في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.056) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.58) وهذا يعني ان بعد الادارة الاستراتيجية للموارد يؤثر في النجاح الريادي بنسبة (58%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (52) بلغت (6.881) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (25) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.33) وهذا يعني بأن بعد الادارة الاستراتيجية للموارد قادر على تفسير ما نسبته (33%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (67%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة بالإدارة الاستراتيجية للموارد له تأثير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي) ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.



الشكل (25) تأثير الادارة الاستراتيجية للموارد في النجاح الريادي

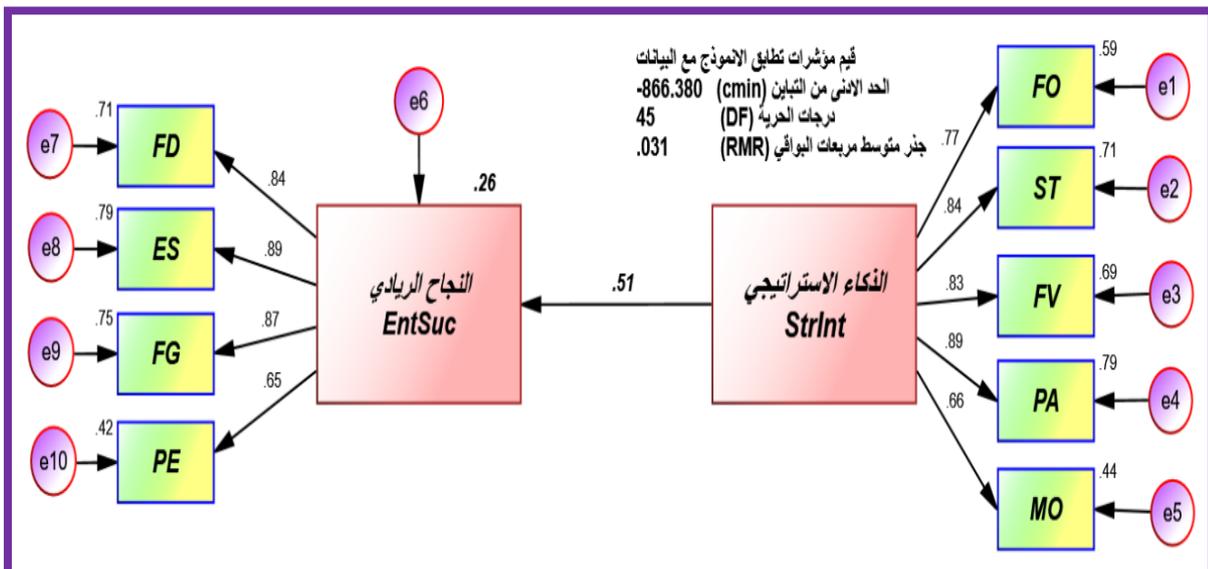
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (52): مسارات ومعلمات اختبار تأثير الادارة الاستراتيجية للموارد في النجاح الريادي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc <--- SMR	.579	.431	.063	6.881	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

6. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي) يوضح الشكل (26) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.031) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.51) وهذا يعني ان متغير الذكاء الاستراتيجي يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (51%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (53) بلغت (5.813) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (26) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.26) وهذا يعني بأن متغير الذكاء الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (74%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) له تأثير كبير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي). وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية السادسة.



الشكل (26) تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

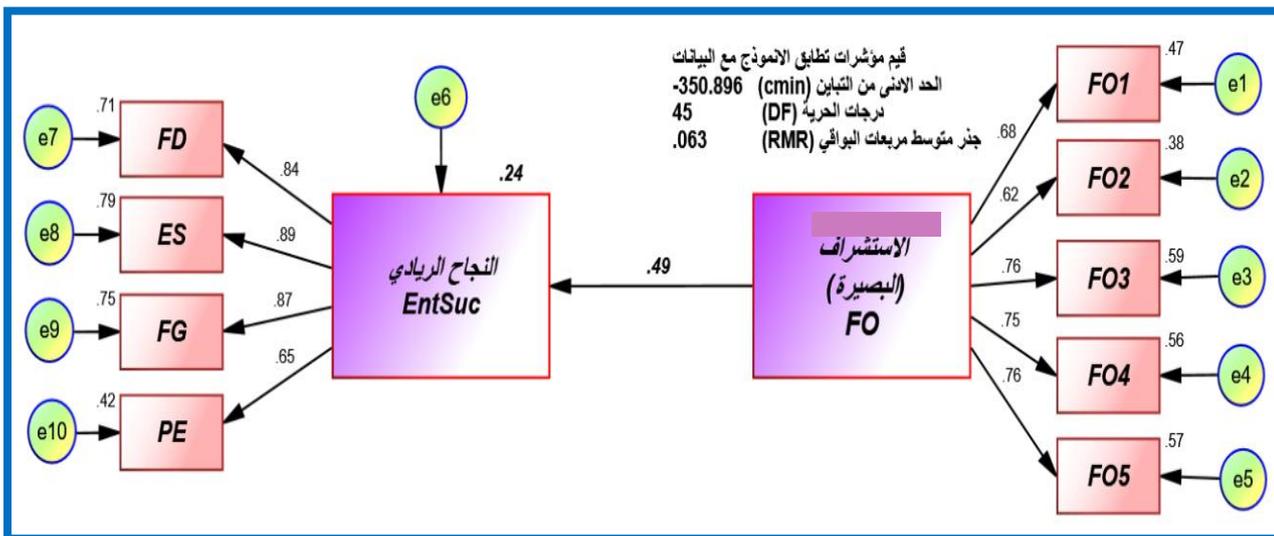
جدول (53):مسارات ومعلمات اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc <--- StrInt	.514	.488	.084	5.813	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

وتنبثق من الفرضية الرئيسية السادسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاستشراف في النجاح الريادي) يوضح الشكل (27) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعء الاستشراف في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.063) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.49) وهذا يعني ان بعء الاستشراف يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (49%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (54) بلغت (5.396) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (27) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.24) وهذا يعني بأن بعء الاستشراف قادر على تفسير ما نسبته (24%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (76%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الجامعات والكليات عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعء الاستشراف فان لذلك تأثير في تعزيز المتغير التابع النجاح الريادي. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.



الشكل (31) تأثير الاستشراف (البصيرة) في النجاح الريادي

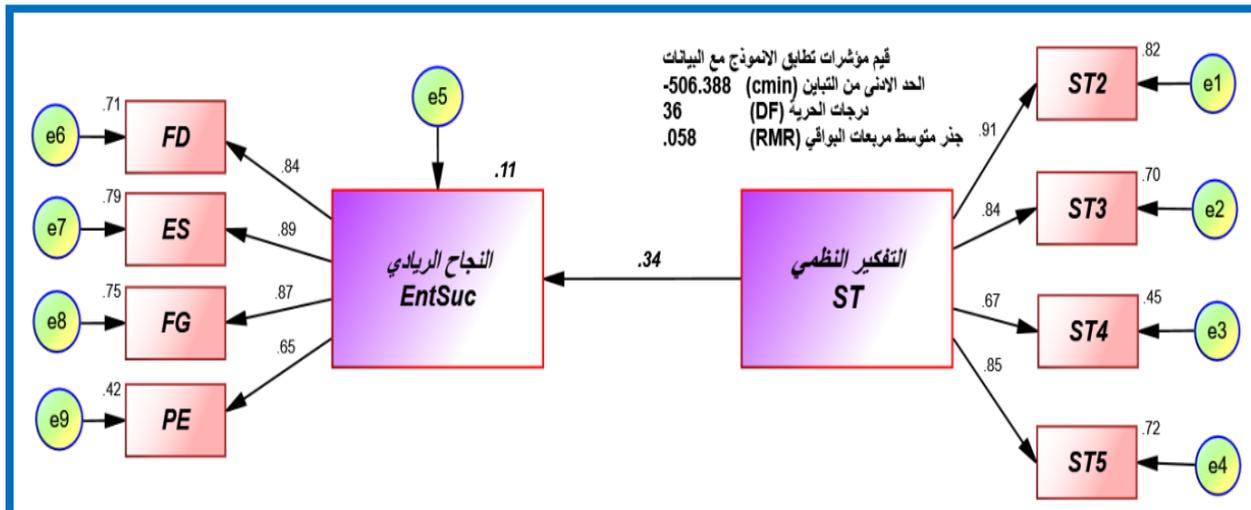
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (54):مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاستشراف في النجاح الريادي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc <--- FO	.486	.377	.070	5.396	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير النظامي في النجاح الريادي) يوضح الشكل (28) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد التفكير النظامي في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.058) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.34) وهذا يعني ان بعد التفكير النظامي يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (34%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (55) بلغت (3.469) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (28) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.11) وهذا يعني بأن متغير بعد التفكير النظامي قادر على تفسير ما نسبته (11%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (89%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الكليات والجامعات عينة الدراسة في حال اهتمامها وسعيها لتعظيم مستوى التفكير النظامي لدى قادتها فان لذلك تأثير في تعزيز استمراريتها وتحسين مستوى النجاح الريادي لها. وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.



الشكل (28) تأثير التفكير النظامي في النجاح الريادي

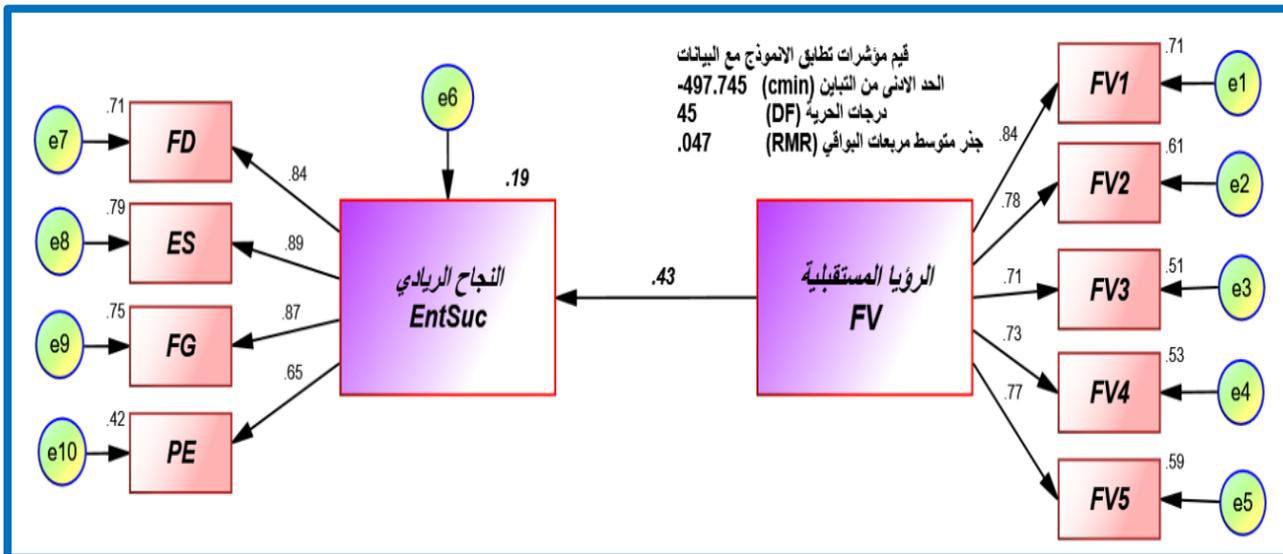
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (55):مسارات ومعلمات اختبار تأثير التفكير النظمي في النجاح الريادي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc <--- ST	.337	.229	.066	3.469	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في النجاح الريادي) يوضح الشكل (29) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الرؤية المستقبلية في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.047) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.43) وهذا يعني ان بعد الرؤية المستقبلية يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (43%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (56) بلغت (4.657) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (33) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.19) وهذا يعني بأن بعد الرؤية المستقبلية قادر على تفسير ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام الجامعات والكليات عينة الدراسة بالرؤية المستقبلية للقادة وما يتوقعوه بخصوص المستقبل له تأثير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي) ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.



الشكل (29) تأثير الرؤية المستقبلية في النجاح الريادي

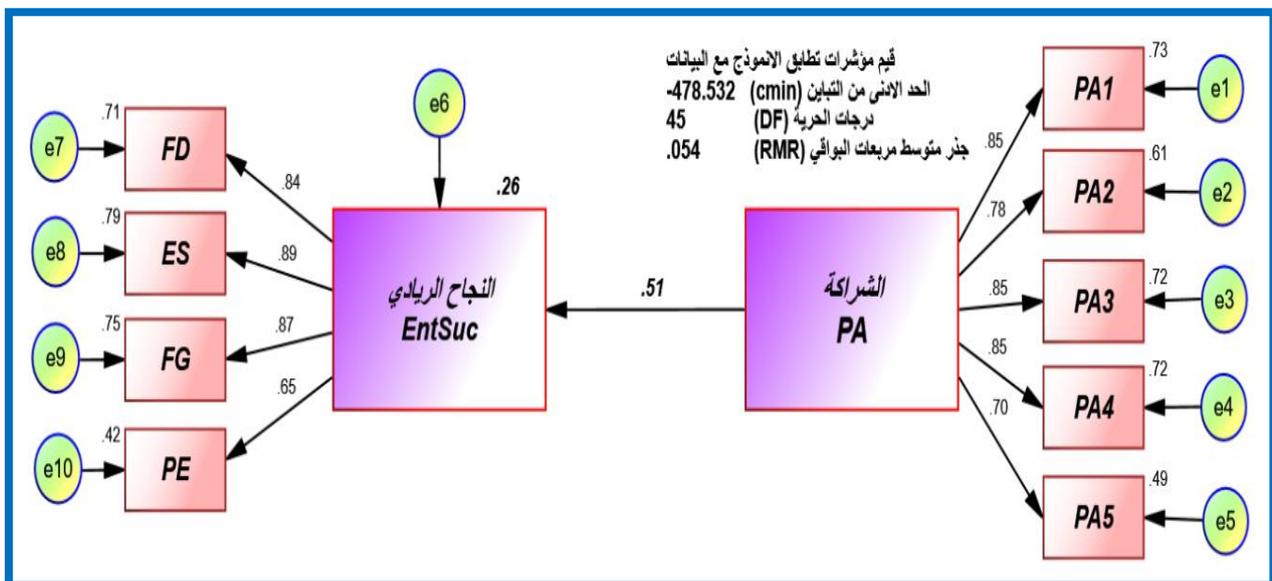
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (56): مسارات ومعلمات اختبار تأثير الرؤية المستقبلية في النجاح الريادي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc <--- FV	.433	.338	.073	4.657	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في النجاح الريادي) يوضح الشكل (30) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الشراكة في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.054) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.51) وهذا يعني ان بعد الشراكة يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (51%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (57) بلغت (5.686) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (30) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.26) وهذا يعني بأن بعد الشراكة قادر على تفسير ما نسبته (26%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (74%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة ببعد الشراكة له تأثير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي) ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.



الشكل (30) تأثير الشراكة في النجاح الريادي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

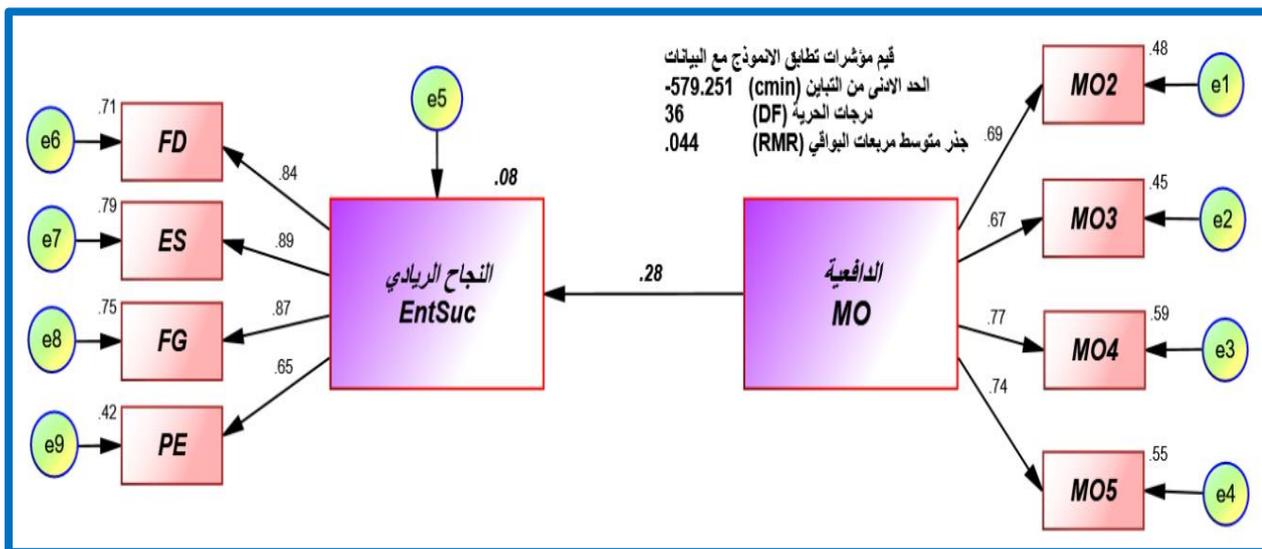
جدول (57):مسارات ومعلمات اختبار تأثير الشراكة في النجاح الريادي

Paths	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc <--- PA	.506	.343	.060	5.686	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في النجاح الريادي)

يوضح الشكل (31) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الدافعية في النجاح الريادي ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.044) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.28) وهذا يعني ان بعد الدافعية يؤثر في متغير النجاح الريادي بنسبة (28%) على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (58) بلغت (2.854) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (-P Value) الظاهر في الجدول ذاته ، كما يتضح من الشكل (31) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (0.08) وهذا يعني بأن بعد الدافعية قادر على تفسير ما نسبته (8%) من التغيرات التي تطرأ على النجاح الريادي ، أما النسبة المتبقية والبالغة (92%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة ببعد الدافعية له تأثير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي) ، وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.



الشكل (31) تأثير الدافعية في النجاح الريادي

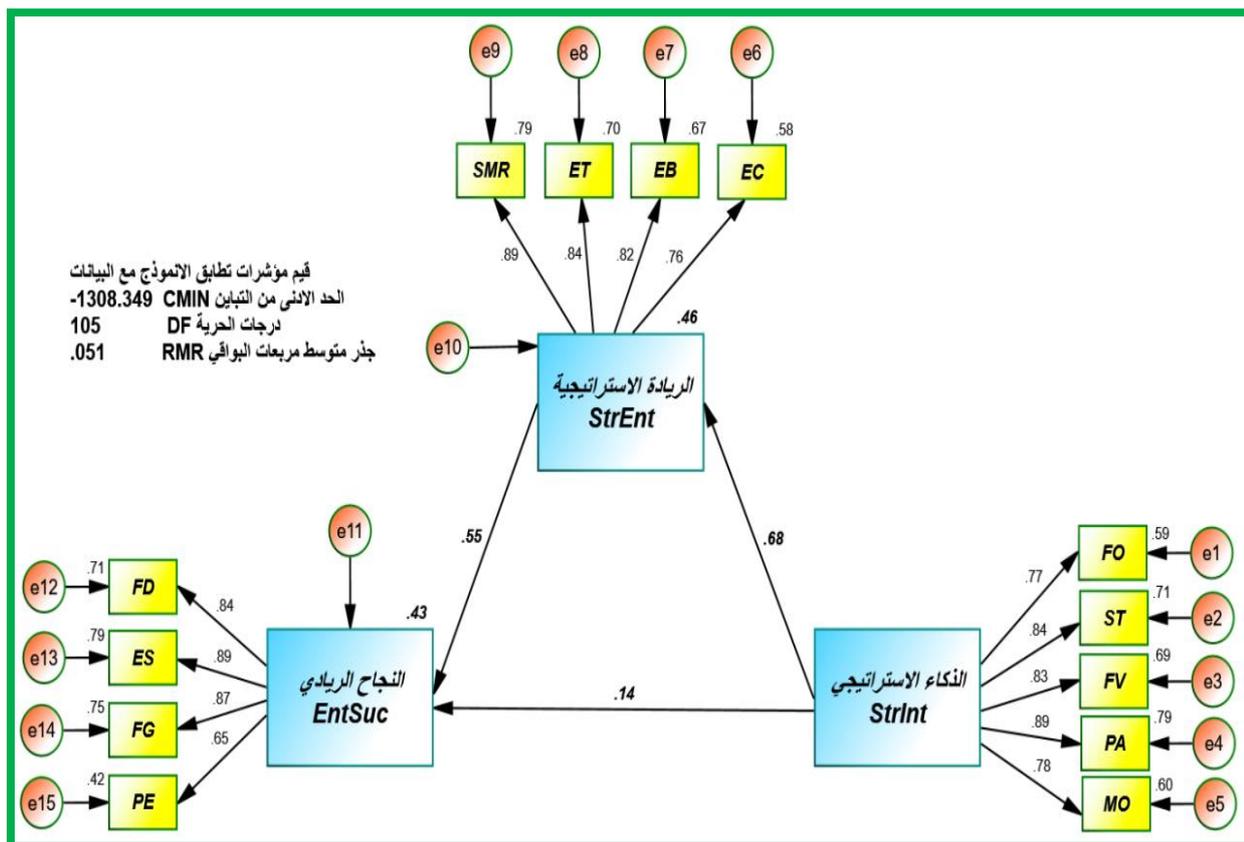
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (58) مسارات ومعلمات اختبار تأثير الدافعية في النجاح الريادي

Paths			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
EntSuc	<---	MO	.282	.277	.097	2.854	.004

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

7. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة ( توجد علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية ) يتضح من الشكل (32) مسارات الانحدار المعيارية ونسب ( $R^2$ ) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة الثلاث أي عرض تفسير التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وبين المتغير التابع (النجاح الريادي) والتأثير غير المباشر من خلال المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية) كما يبين الشكل (32) قيم مؤشرات مطابقة الأنموذج التي كانت مؤشرات ذات مطابقة تامة إذ بلغ مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) (0.051). كما يتضح من الشكل (32) وجود تأثير ايجابي مباشر للذكاء الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.68) كما اتضح وجود تأثير مباشر للريادة الاستراتيجية في النجاح الريادي ، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.55) ، في حين اتضح وجود تأثير مباشر للذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي ، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.14) ، وقد بلغت قيم النسبة الحرجة (C.R) لهذه المعاملات كما هي عليه ظاهرة في الجدول (59) (9.023 ، 5.168 ، 1.301) على التوالي .



الشكل (32) الإنموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الرئيسية السابعة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (59) : مسارات ومعلمات إختبار فرضية التأثير غير المباشر الرئيسية السابعة

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
StrEnt <--- StrInt	.681	.681	.076	9.023	***
EntSuc <--- StrEnt	.551	.523	.101	5.168	***
EntSuc <--- StrInt	.139	.132	.101	1.301	.193

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبالتالي نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج من خلال المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط الريادة الاستراتيجية بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع النجاح الريادي وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (0.375) وهذا ما ظهر في الجدول (60) وبالتالي يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (0.514) ، كما يتضح من الشكل (23) والجدول (60) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) الخاصة بالنجاح الريادي قد بلغت (0.43) وهي تعني أنّ التغيرات التي تعزز النجاح الريادي تعود إلى

## الفصل الثالث: المبحث الثالث.....اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

التغير في قيمة الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية بنسبة (43%) اما النسبة المتبقية والبالغة (57%) فإنها تعود إلى تأثير متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج الدراسة.

الجدول (60):مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة

R <sup>2</sup>	التأثير الكلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	المسارات
0.43	0.514		0.139	EmpWel <--- CarAda
		0.375		EmpWel <--- JobEng <--- CarAda

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) في المتغير التابع (النجاح الريادي) من خلال المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط . ويمكن التوصل إلى قيمة (Sobel Test) من خلال برنامج حاسوبي يعتمد على قيمة اربع معلمات اساسية وكما يتضح في الجدول (61) :

الجدول (61): نتائج اختبار (Sobel)

P-value	قيمة اختبار Sobel	المدخلات	الانموذج
0.00007	4.483	a = 0.681	EntSuc <--- StrInt
		b = 0.523	
		S <sub>a</sub> = 0.076	EntSuc <--- StrEnt <--- StrInt
		S <sub>b</sub> = 0.101	

المصدر : مخرجات برنامج اختبار (Sobel)

اذ يتضح من الجدول (61) ان قيمة (p-value) قد بلغت (0.00007) وهي قيمة معنوية وهذا يؤكد الدلالة المعنوية لنتائج اختبار التأثير غير المباشر للذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال المتغير الوسيط الريادة الاستراتيجية .وتأسيساً على ما سبق ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية السابعة.

# الفصل الرابع

الاستنتاجات و التوصيات

## المبحث الأول الاستنتاجات

### توطئة

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات الميدانية التي توصلت إليها الدراسة الحالية والنتيجة عن (اختبار الصدق البنائي، وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضيات الدراسة) فهي تعكس الجهود الميدانية المبذولة في هذا الدراسة والمتمثلة بما يأتي:

- 1- استناداً الى نتائج التحليل الاحصائي نجد ان قادة الجامعات والكليات عينة الدراسة يمتلكون مستوى جيد من الذكاء الاستراتيجي فهم يسعون الى استقراء المستقبل بشكل مستمر بهدف تطوير استراتيجيات جامعاتهم وخططهم في الامد البعيد ومتابعة التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية لإعادة التفكير في قرارات الجامعة .
- 2- تهتم قيادات الجامعات والكليات عينة الدراسة بأبعاد الريادة الاستراتيجية وتسعى الى تعميق الفهم بها وتركز على تحسين مستوى الثقافة الريادية بهدف تطبيقها على مستوى السلوك الميداني وتعظيم قدرات الافراد على التفكير الريادي والبحث عن آلية جديدة لإدارة الموارد المتاحة في الجامعات على المدى البعيد وبما يحقق ميزة تنافسية.
- 3- المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) له تأثير كبير في تعزيز المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية)، إن الجامعات والكليات عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعيد الاستشراف فان لذلك تأثير في تعزيز المتغير الوسيط الريادة الاستراتيجية.
- 4- الكليات والجامعات عينة الدراسة في حال اهتمامها وسعيها لتعظيم مستوى التفكير النظمي لدى قادتها فان لذلك تأثير في تعزيز استمراريته وتحسين مستوى الريادة الاستراتيجية لها.
- 5- اهتمام الجامعات والكليات عينة الدراسة بالرؤية المستقبلية للقادة وما يتوقعه بخصوص المستقبل له تأثير في تعزيز المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية).
- 6- اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة ببعيد الشراكة له تأثير في تعزيز المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية)
- 7- اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة ببعيد الدافعية له تأثير في تعزيز المتغير الوسيط (الريادة الاستراتيجية)
- 8- الكليات والجامعات عينة الدراسة كلما سعت إلى تعزيز مستوى ريادتها الاستراتيجية كان لذلك تأثير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي)

- 9- سعي الجامعات والكليات عينة الدراسة إلى تعزيز الثقافة الريادية فان ذلك يؤثر في تعزيز المتغير التابع النجاح الريادي.
- 10- بسعي الكليات والجامعات عينة الدراسة إلى تطوير السلوك الريادي لمنتسبيها سوف يؤثر ذلك في تعزيز استمراريته وتحسين مستوى النجاح الريادي لها.
- 11- اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة بالإدارة الاستراتيجية للموارد له تأثير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي).
- 12- أن المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) له تأثير كبير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي) إذ الجامعات والكليات عينة الدراسة في حال اهتمامها ببعدها الاستشراف فان لذلك تأثير في تعزيز المتغير التابع النجاح الريادي.
- 13- الكليات والجامعات عينة الدراسة في حال اهتمامها وسعيها لتعظيم مستوى التفكير النظمي لدى قادتها فان لذلك تأثير في تعزيز استمراريته وتحسين مستوى النجاح الريادي لها.
- 14- اهتمام الجامعات والكليات عينة الدراسة بالرؤية المستقبلية للقادة وما يتوقعوه بخصوص المستقبل له تأثير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي).
- 15- اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة ببعدها الشراكة له تأثير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي).
- 16- اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة ببعدها الدافعية له تأثير في تعزيز المتغير التابع (النجاح الريادي).

## المبحث الثاني

### التوصيات

#### توطئة

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحث في المبحث الأول تبلورت مجموعة من الافكار يمكن صياغتها على شكل توصيات يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمات عينة الدراسة (مجتمع الدراسة) ، كما ويمكن للمنظمات الاخرى العاملة في نفس القطاع وبقية القطاعات الاخرى الاستفادة منها من اجل ضمان حصولها على التفوق والتميز وضمان الاستمرار في عالم الاعمال الذي يتميز بالاضطراب والتغير لغرض الوصول إلى تحقيق النجاح وتوفير مورد بشري كفوء وفعال.

1. لإيجاد اطار شامل يربط بين ميادين التوجهات الاستراتيجية لدى منظمات التعليم المختلفة وبقية المنظمات الاخرى ينبغي العمل على تكثيف الجهود الاكاديمية لتحديد ماهية التوجهات الاستراتيجية وكيفية تحديد العوامل المحددة لطبيعة كل نوع من هذه التوجهات من خلال نشر مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات في المنظمات وأهميته.
2. ضرورة اقتناع الإدارات العليا وإيمانها بتطبيق الذكاء الاستراتيجي وارتباطه بالإدارة الاستراتيجية للجامعة؛ لأنه يمثل أبرز دعائم انشاء المنظمات الحديثة لما له من أثر كبير على أدائها وبالتالي تحقيق النجاح الريادي.
3. العمل على تطبيق الأساليب الحديثة في التوجهات الاستراتيجية للمنظمات واتخاذ القرارات الملائمة واعتماد المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشاكل التي تعاني منها هذه المنظمات وذلك لأهميتها والحفاظ على ديمومتها واستمراريتها في السوق في ظل ظروف المنافسة ووضع هامش من المرونة في هذه التوجهات لاستيعاب المتغيرات البيئية الغير متوقعة.
4. ضرورة التركيز اكثر على باقي الأبعاد الاخرى للذكاء الاستراتيجي، إذ من الواضح ان هناك ميلاً أكبر لبعد التفكير النظمي لدى العينة وهو إشارة جيدة على وجود اهتمام واضح لدى قيادات المنظمات عينة الدراسة لذلك.
5. من اجل النجاح في ممارسة الذكاء الاستراتيجي تحتاج في المنظمات إلى ان تضع اهدافاً بعيدة المدى تكون قابلة للتحقيق مع الاخذ بنظر الاعتبار امكانيات وقدرات المنظمات من خلال الريادة الاستراتيجية للوصول إلى النجاح الريادي.
6. ضرورة العمل على إشاعة الثقافة الريادية بشكل أكبر في المنظمات باعتبارها الحجر الاساس في تحقيق الغايات المرجوة من الريادة الاستراتيجية جنبا إلى جنب مع بقية الأبعاد الاخرى .

7. ضرورة العمل على نشر وتحقيق الرضا للرياديين بشكل واسع في المنظمات عن طريق توفير البيئة الملائمة من خلال الحوافز المادية والمعنوية لما له من اهمية كبيرة في تدعيم موقع المنظمات التنافسي في سوق الاعمال وبقية الأبعاد الأخرى.
8. ضرورة ايلاء منظمات الاعمال لمبدأ الشراكة اهمية باعتبارها تساعد في نضج القرارات المتخذة وصحتها وتتيح فرصة الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين وتسهل في ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهها وكذلك تساعد في اقامة التحالفات أو العلاقات الاستراتيجية مع اصحاب المصلحة.
9. ضرورة تعزيز التفكير الريادي عن طريق أستقطاب الافراد الذين يملكون صفة التفكير الريادي بصورة فردية وجماعية كونه حصل على المرتبة الثانية في الجانب العملي مما له اهمية محورية في نجاح المنظمات.
10. ضرورة تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات العلمية والادارية في منظمات الاعمال باعتباره طريقاً لتحقيق الذكاء الاستراتيجي.
11. ضرورة تعزيز الجوانب الأخرى للنجاح الريادي والمتمثلة بالشعور بالامتنان والتأهب الريادي ورضا الريادي بعد أن حقق البعد المالي المرتبة الأولى في المنظمات عينة الدراسة وهذا دليل على انها تولي هذا الجانب اهمية أكبر .
12. ضرورة تعزيز التأهب الريادي الذي جاء بالمرتبة الثانية بمستوى الاهمية من أبعاد النجاح الريادي لأنه يحتل أهمية خاصة من بين أبعاد النجاح الريادي.
13. ضرورة تعزيز الشعور بالامتنان كونه مقياس ودافع اخلاقي إذ يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والاهداف .

A decorative border in a dark brown color, featuring a repeating geometric pattern of interlocking lines and shapes, forming a square frame around the central text.

**المصادر**

**والمراجع**

## أولاً : المصادر العربية :

### أ- الكتب

1. الطائي، محمد حسين والخفاجي، نعمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1، 2009
2. القحطاني ، سالم بن سعيد آل ناصر ، العامري ، حمد بن سالم ، وآل مذهب ، معدّي بن محمد، منهج الدراسة في العلوم السلوكية ، ط 5 ، مطبعة العبيكان ، المملكة العربية السعودية، 2020
3. النعيمي، صلاح عبد القادر، المدير ... القائد والمفكر الاستراتيجي : فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، ط 1 ، دار الاثراء للنشر، عمان، الاردن ، 2008.
4. الياسري، أكرم محسن والشمري، أحمد عبد الله ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1، الجزء 6، الأردن، 2015.

### ب- الرسائل والاطاريح

5. أبوجويفل، ريم جمعة محمد، درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2018.
6. الجبوري، فلاح حسن حسن، دور القابلية الامتصاصية للمعرفة في تحقيق النجاح الريادي : دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، 2014.
7. خلف، إياد حلمي ديب، دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2020.
8. الزبط، أفنان بكر محمد، درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، 2019.
9. عباسي، سهيلة ومعلول، ليله وترشة، سيف الدين ، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير علوم اقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي-، الجزائر، 2018.
10. عبيد، مهدي عواد، أثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، قسم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2015.
11. قاسم، سعاد حرب، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة، 2011
12. مسلم، تامر حمدان عبد القادر، اثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر ، غزة، 2015.
13. مطر، محمد عبد الهادي إبراهيم، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الاسلامية ،فلسطين، غزة، 2018.
14. نورالدين، إيمان، دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية دراسة ميدانية مقارنة بين البنوك العمومية و البنوك الأجنبية الناشطة في ولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

15. هاشمي ، إناس ، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2019.

16. يحيوي، هالة، أثر الإدارة بالذكاء على الانتشار الاستراتيجي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ، الجزائر، 2017.

## ت- البحوث والدوريات

17. الابراهيمى، إحسان عبد الامير عزيز، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، النجف الاشرف، السنة الثانية عشرة ، العدد 22 ، 2018.

18. ابو الغنم ، خالد محمد عبد العزيز ، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، المجلد 2 ، العدد 5، 2016.

19. أمين، هنار إبراهيم ، دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الاخضر، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، دھوك ، المجلد 20 ، العدد 77، 2014.

20. بن قايد، فاطمة زهرة، تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 1، العدد 2، 2017.

21. جثير ،سعدون حمود و العبادي، هاشم فوزي والقيسي ،بلال جاسم، صياغة استراتيجية ادارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الانبار، المجلد 5، العدد10، 2013.

22. جلاب، احسان دھش و جنة، طيبة فارس، المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية ،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد 18، العدد3، 2016.

23. حافظ، عبد الناصر علك و حسين، حسين وليد و محمود، احمد عبد، الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة ، مجلة جامعة بابل ،العلوم الصرفة التطبيقية ،العدد4 ، مجلد 25 ، 2017.

24. الحدراوي، حامد كريم و ابو غنيم ، ازهار نعمة والعبادي، هاشم فوزي، الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 12، العدد4، 2010.

25. رشيد ، اسوان و دخيل ، شيماء ، معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفيديوية على الهاتف المحمول ، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد/مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (4) العدد (44) ج 1 ، 2018 ، 458-468 .

26. شبات، جلال اسماعيل و المصري، نضال حمدان، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، غزة، فلسطين ، المجلد 28، العدد 2، 2020.

27. الشمري ، طارق طعمة عطية، دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد 11، العدد 24 ، 2019 .

28. الشمري، أحمد عبد الله والحسناوي، صالح مهدي والشمري، سرمد عبد الله، دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 9، العدد 1، 2017.
29. الشمري، صادق راشد، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 83، 2015.
30. الشيخ، بابكر مبارك عثمان و علي، التاج محمد محمد، أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد 9، العدد 19، 2017.
31. الشبخلي، عبد الرزاق ابراهيم وعبيد، مهني عواد ، أثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد(21) ، عدد (85) كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2015.
32. صالح ، إيمان أحمد و سليمان ، نضال علي ، دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، المجلد( 16 ) العدد(49) ج2، 2020
33. الطرفي ، علاء حسين فاضل و قنديل، احمد محمد رضا و الحكيم ، ليلي محسن و الشمري، احمد عبد الله امانة، التأثير الوسيط للموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية، مجلة الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء، المجلد 8، العدد 32، 2019.
34. طيبي ،نادية ، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية ،كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر، 2018 .
35. الظالمي ، محمد جبار هادي ، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المعهد التقني ، كربلاء، العراق، المجلد 18 ، العدد 1، 2016.
36. عبد اللطيف، سامر مؤيد و خضير ، ياسين خضير، الاستراتيجية من منظور وظيفي إجرائي، مجلة رسالة الحقوق ،كلية القانون ،جامعة كربلاء، المجلد 1، العدد 1، 2009.
37. العبيدي ، ارادن حاتم خضير و التميمي، ايلاف مطلق حميد، تأثير ادارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، مجلة الادارة والاقتصاد ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، السنة الاربعون ، العدد 111، 2017.
38. العزاوي، فراس رحيم يونس، تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استسقاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية، بحث تطبيقي لشركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العدد 90، المجلد 22، 2016.
39. عطا، خالدية مصطفى، الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، 2015.
40. عمران ، نضال عبد الهادي ، اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي ، مجلة جامعة بابل ،كلية العلوم الصرفة التطبيقية ، المجلد 23 ، العدد 3 . 2015
41. فائق، تلا عاصم و عبد، عذراء محسن، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 107، 2018.
42. فتحى، سلطان عبد الرحمن و المختار، جمال عبد الله مخلف، دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الاهلية، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، السنة 37، العدد 99، 2014.
43. الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، رأس املاال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 14، العدد 3، 2017.

44. الفحطاني ، سالم بن سعيد آل ناصر، ريادة الأعمال الاستراتيجية كنقطة انطلاق لتطوير المؤسسات الحكومية، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ،معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، 2012.
45. الكواز، سعد محمود و يحيى، علاء عبد السالم و إبراهيم، طارق نوري، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2012.
46. محمد، سعيد عبدالله ومحمد، ايمان بشير و فاضل شهد عادل، دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8 ،العدد 2، 2018.
47. مسلم ، تامر حمدان عبد القادر ، اثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهه نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،جامعة الازهر –غزة ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، رسالة ماجستير 2015
48. مقراش ، فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2015
49. النشمي، مراد محمد، اثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الادارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، المجلد 10، العدد 31، 2017.
50. الهنيبي، ايمان احمد و أبو رمان، محمد عبد الرزاق و النابلسي، زينب حسان، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية ، المؤتمر الدولي في تكنولوجيا الأعمال والاقتصاد المعرفي، مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، مجلد خاص، 2019.
51. يوسف، سناء خضر، دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، المجلد 16 ، العدد5، ج1 ، 2020.

## ثانياً: المصادر الاجنبية

### Foreign References

#### A- Books

1. Croft, Stuart, New Security Challenges, Macmillan Publishers Ltd. London, 2016.
2. Doepfer, Benedict C. Co-Innovation Competence: A Strategic Approach To Entrepreneurship In Regional Innovation Structures. Springer Science & Business Media, 2012.
3. Emmons, Robert A, Grateful Personality, Personality, Identity, And Character: Explorations In Moral Psychology, Cambridge University Press, 2009.
4. Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, Multivariate Data Analysis, 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America, 2014.

5. Lapaglia, Gino, *The Cultural Roots Of Strategic Intelligence*, Lexington Books Lanham • Boulder • New York • London, Printed In The United States Of America,2020.
6. Larson , R. & Farber, B. , *Elementary Statistics Picturing The World*, 6th Edition, Pearson Education, United State, 2015.
7. Lesca, Humbert & Lesca, Nicolas, *Weak Signals For Strategic Intelligence, Anticipation Tool For Managers*, In Great Britain And The United States By ISTE Ltd And John Wiley & Sons, Inc,2011.
8. Liebowitz, Jay, *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, And Knowledge Management*, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, Printed In The United States Of America ,2006.
9. Lussier ,Robert N, “Management Fundamentals :Concepts, Application ,Skill Development”, South-Western , Mason , USA,2008 .
10. Maccoby, Michael ,*Strategic Intelligence Conceptual Tools For Leading Change*, Oxford University Press , UK, Impression 1 ,2015.
11. Mcdowell, Don, *Strategic Intelligence A Handbook For Practitioners, Managers, And Users* , Lanham, Maryland , Toronto , Plymouth, UK, 2009.
12. Mehregany, Mehran, *Innovation For Engineers, Developing Creative And Entrepreneurial Success*, Library Of Congress, Springer International Publishing AG, 2018.
13. Prashantham, Shameen, *The Internationalization Of Small Firms A Strategic Entrepreneurship Perspective*, Routledge Is An Imprint Of The Taylor & Francis Group, An Informa Business , 2008.
- 14.Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. , " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , 2009.
- 15.Sekaran ,Uma,Bougie,Roger, *Researc Methods for Business a skill Building Approach*,Chichester,West Sussex,United Kindom,Seven Edition, 2016
- 16.Wickham, Philip A. *Strategic Entrepreneurship Fourth Edition*, British Library, Library Of Congress , Gosport,2006.
17. Williams, Kevan , *Strategic Management*, London, New York, Melbourne, Printed In China By WKT,2009.

## **B- Thesis & Dissertations**

- 18.Ahmad, Noor Hazlina, *A Cross Cultural Study Of Entrepreneurial Competencies And Entrepreneurial Success In Smes In Australia And Malaysia*, Doctoral Dissertation, The University Of Adelaide, Malaysia, 2007.
- 19.Akosile, Ibraheem Oluwafemi Kehinde, *Rethinking Innovation: The Knowledge Spill Over Strategic Entrepreneurship In Micro And Small Firms In Nigeria*,

- Doctor Of Philosophy (Ph D), In Business And Management, School Of Business And Law, University Of Salford, October 2017.
20. Arnold, Chan Kwok Ying, Strategic Adaptability (Strategic Entrepreneurship) Of Family Businesses: An Analysis Of Successful Family Businesses Listed In Hong Kong, Of The Degree Of Doctor Of Philosophy ,International Graduate School Of Business, Division Of Business, University Of South Australia,2013.
  21. Barreira, J. C. D. ,The Influence Of Business Knowledge And Work Experience, As Antecedents To Entrepreneurial Success, Doctoral Dissertation, University Of Pretoria, South Africa, 2004.
  22. Hundera, Mulu Berhanu, Role Conflict, Coping Strategies And Female Entrepreneurial Success In Sub-Saharan Africa, Doctor Of Philosophy School Of Economics And Management Tilburg University,2019.
  23. Irene, Bridget Nneka Obiageli, Gender And Entrepreneurial Success: A Cross Cultural Study Of Competencies Of Female Smes Operators In South Africa, Degree Of Doctor Of Philosophy, School Of Management Studies, Cardiff Metropolitan University,2016.
  24. Kimuli, Saadat Nakyejwe Lubowa, Strategic Entrepreneurship And Performance Of Selected Private Secondary Schools In Wakiso District, Dissertation Submitted To Makerere University Business School In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Masters Of Science In Entrepreneurship Of Makerere University, 2011.
  25. Kirilov, Iglia, Strategic Intelligence Strategies For Improving Performance In The Nonprofit Sector, Doctoral Study, Walden University, College Of Management And Technology, United States,2019.
  26. Kruger, Jean-Pierre, A Study Of Strategic Intelligence As A Strategic Management Tool In The Long-Term Insurance Industry In South Africa, Master Of Commerce, University Of South Africa, 2010.
  27. Luke, Belinda, Strategic Entrepreneurship In New Zealand's State-Owned Enterprises: Underlying Elements And Financial Implications, A Thesis Submitted To Auckland University Of Technology In Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy (Phd), Faculty Of Business And Law,2009.
  28. Mathebula, Percy, Examining The Nature And Scope Of Strategic Entrepreneurship In State Owned Companies: An Exploratory Study, A Research Project Submitted To The Gordon Institute Of Business Science, University Of Pretoria, In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Masters Of Business Administration, University Of Pretoria, 2011.

29. Mclaughlin, Erin B., An Emotional Business: The Role Of Emotional Intelligence In Entrepreneurial Success, Doctor Of Philosophy, University Of North Texas, May, 2012.
30. Ochoa, Hector De Jesus Rivera, Challenges And Implications Of Implementing Strategic Intelligence Systems In Mexico, Doctor Of Philosophy, Applied Management And Decision Sciences, Walden University, 2016.
31. Pennanen, Heini & Suuronen, Tuija, Drive Your Idea To Entrepreneurial Success, Master's Thesis, School Of Business Administration, Jynäskylän Ammatikorkeakoulu Jamk Unvepsiyof Appued Sciences, September 2009.
32. Stokvik, Hanne & Adriaenssen, Daniel J. & Johannessen, Jon-Arild , Strategic Entrepreneurship And Intrapreneurial Intensity, Problems And Perspectives In Management, , Volume 14, Issue 2, 2016.

### **C- Journals & Periodicals**

33. Abuzaid, Ahmad Nasser, Exploring The Impact Of Strategic Intelligence On Entrepreneurial Orientation, International Journal Of Business Management And Economic Research (IJBMER), Business Faculty, Tafila Technical University, Tafila, Jordan , Vol 8(1), 2017.
34. Aguinis, Herman & Ansari, Mahfooz A & Jayasingam, Sharmila & Aafaqi, Rehana, Perceived Entrepreneurial Success And Social Power, Management Research, Vol. 6, No. 2 (Spring 2008), Pp. 121–137.
35. Ahmadi, Masoud & Baei, Fahime & Sharifii, Neda, The Role Of The Strategic Intelligence And The Entrepreneurial Behavior In The Organizational Development, Journal Of Industrial Strategic Management, Volume 2 (Issue 2), 2017.
36. Aktar, Mst Fahima & Abdullah, Abdul Rashid & Jantan, Amer Hamzah & Hossan, Dalowar, Factors Influencing Entrepreneurial Success Among The Rural Women Entrepreneurs In Bangladesh, International Journal Of Business And Economy (IJBEC), Eissn: 2682-8359, Vol. 2, No. 3, P: 42-58, 2020.
37. Alayoubi, Mansour M. & Al Shobaki, Mazen J. & Abu-Naser Samy S., 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 (IJBMI), Volume 9 Issue 3 Ser. I, 2020 , PP 01-17.
38. Albourini, Firas & Ahmad, Alaeddin Mohammad Khalaf & Abuhashesh, Mohammad & Nusairat, Nawras M., The Effect Of Networking Behaviors On The Success Of Entrepreneurial Startups, Management Science Letters, 10 (2020), 2521–2532.

- 39.**Al-Dahhan, Yasameen Mahdi Shaheed & Al Dahhan, Lsraa Mahdi Shaheed, The Relationship Between Strategic Intelligence And The Acquisition Of Teaching Skills For History Teachers Academic Perspective, Journal Of Research And Opinion, Vol 6 , Iss 11, 2019
- 40.**Alene, Endalew Terefe, Determinants That Influence The Performance Of Women Entrepreneurs In Micro And Small Enterprises In Ethiopia, Journal Of Innovation And Entrepreneurship, Springer, Vol. 9(1),2020, Pages 1-20, December.
- 41.**Alhamadi, Mohamed Sulaiman, Impact Of Strategic Intelligence On The Sustainable Competitive, Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management, Volume 20 ,Issue 2,2020
- 42.**Alstete, Jeffrey W., Aspects Of Entrepreneurial Success, Journal Of Small Business And Enterprise Development, Vol. 15, No. 3, 2008,Pp. 584-594.
- 43.**Aminuddin, Zanatul Shima & Bustamam, Umami Salwa Ahmad & Mahyuddin Muhammad Khairi& Sathiman, Salmah, Exploring The Concept Of Al-Falāḥ (Success) In Business: An Insight From Muslim Experts, International Journal Of Management, Information, Vol. 4, Issue 8, Aug 2016, 23-36.
- 44.**Angel, Pablo&Jenkins,Anna & Stephens, Anna, Understanding Entrepreneurial Success: A Phenomenographic Approach, International Small Business Journal, Researching Entrepreneurship ,Vol 36,No 6 ,2018.
- 45.**Arnold, Ross D.& Wade ,Jon P., A Definition Of Systems Thinking: A Systems Approach., Procedia Computer Science, Volume 44, 2015, Pages 669-678.
- 46.**Barbosa, Nata Lia & Faria, Ana Paula, The Effect Of Entrepreneurial Origin On Firms'performance: The Case Of Portuguese Academic Spinoffs, Industrial And Corporate Change, Volume 29, Issue 1, February 2020, Pages 25–42,
- 47.**Basile, Gianpaolo& Kaufmann, Hans Rüdiger& Savastano, Marco, Revisiting Complexity Theory To Achieve Strategic Intelligence, Int. J. Foresight And Innovation Policy, Vol. 13, Nos. 1/2, 2018.
- 48.**Basit, Abdul & Wong,Sze & Hassan, Zubair & Sethumadhavan, Sharmila, Entrepreneurial Success: Key Challenges Faced By Malaysian Women Entrepreneurs In 21st Century, International Journal Of Business And Management; Vol. 15, No. 9; 2020 .
- 49.**Becherer, Richard C. & Helms, Marilyn M. & Mcdonald, John P., The Effect Of Entrepreneurial Marketing On Outcome Goals In Smes, New England Journal Of Entrepreneurship, Vol. 15, No. 1, Art. 1, 2012.
- 50.**Bester ,M., Educating Entrepreneurial Mind-Sets At A University Of Technology : Curriculum Enablers And Constraints Of Selected Programmes , Journal For New Generation Sciences, Volume 15, Number 1 , 2017, P. 188 – 206.

- 51.**Blass, Eddie, Developing A Curriculum For Aspiring Entrepreneurs: What Do They Really Need To Learn?, Journal Of Entrepreneurship Education Volume 21, Issue 4, 2018.
- 52.**Brush, Candida G., Pioneering Strategies For Entrepreneurial Success, Business Horizons , Vol 51,No1, 2008, P:21-27.
- 53.**Bruwer, Juan-Pierré, Understanding The Entrepreneurial Mindset Of Retail Small Medium And Micro Enterprise Leaders In The Cape Metropole, Topclass Journal Of Business Management And Innovations Vol. 1(1) Pp. 1-7, 26 Mar., 2014
- 54.**Carton, Andrew M.& Murphy, Chad& Clark, Jonathan R., A (Blurry) Vision Of The Future: How Leader Rhetoric About Ultimate Goals Influences Performance, Academy Of Management Journal, Vol. 57, No. 6,2014,P: 1544–1570.
- 55.**Chakraborty, Tanusree & Ganguly, Madhurima & Natarajan, Ashok, Predicting Entrepreneurial Satisfaction: The Role Of Non-Financial Incentive Factors And Quality Of Life Among Women Digital Entrepreneurs, J. Global Business Advancement, Vol. 12, No. 3, 2019.
- 56.**Chen, X. P.&Yao, X., & Kotha, S, Entrepreneur Passion And Preparedness In Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis Of Venture Capitalists’ Funding Decisions. Academy Of Management Journal, 52(1), (2009),199-214.
- 57.**Connell, J., Carlton, J., Grundy, A., Buck, E. T., Keetharuth, A. D., Ricketts, T., ... & Brazier, J. , The importance of content and face validity in instrument development: lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure (ReQoL), Quality of Life Research, 27(7), 2018, 1893-1902
- 58.**Cox , Joel M, Strategic Intelligence In Local Applications: Evidences And Opportunities, Student Publication Of The Strategic Intelligence Society, Liberty University, Vol. 1 : Iss. 1 , Article 2,2012.
- 59.**D’Intino, Robert S.& Goldsby, Michael G.& Houghton, Jeffery D.& Neck, Christopher P., Self-Leadership: A Process For Entrepreneurial Success, Journal Of Leadership And Organizational Studies, Vol. 13, No. 4,2007.
- 60.**Danish, Rizwan Qaiser& Asghar, Javeria& Ahmad, Zeeshan& Ali, Hafiz Fawad, Factors Affecting “Entrepreneurial Culture”:The Mediating Role Of Creativity, . Journal Of Innovation And Entrepreneurship, 8, 14 (2019). <https://doi.org/10.1186/S13731-019-0108-9>.
- 61.**Dapeng, Yang & Jin, Cui & Songting, Pan, A Process Study Of Strategic Entrepreneurship: Viewing From Ambidexterity And Dynamic Capability, 3rd International Conference On Education, Management And Computing Technology ,ICEMCT, 2016.

- 62.**Dempwolf, C. Scott& Shneiderman, Ben, Event Analytics For Innovation Trajectories: Understanding Inputs And Outcomes For Entrepreneurial Success, *Technology And Innovation*, Volume 19, Number 1, June 2017, Pp. 397-413(17).
- 63.**Djordjevic, Branislav, Strategic Entrepreneurship: Issues And Challenges, *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, Vol 4 ,No 7, August, 2013.
- 64.**Dogan, Nilhun, The Intersection Of Entrepreneurship And Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, *World Conference On Technology, Innovation And Entrepreneurship*, Science Direct, Procedia , Social And Behavioral Sciences, Volume 195, 3 July 2015.
- 65.**Dyke, Lorraine S.& Murphy, Steven A., How We Define Success: A Qualitative Study Of What Matters Most To Women And Men, *Sex Roles* , Vol.55, No. (5), 2006,P:357-371.
- 66.**Dzogbenuku, Robert Kwame & Keelson, Solomon Abekah, Marketing And Entrepreneurial Success In Emerging Markets: The Nexus, *Asia Pacific Journal Of Innovation And Entrepreneurship* Vol. 13, No. 2, 2019,Pp. 168-187.
- 67.**Ehigie, Benjamin Osayawe & Umoren, Ugonma Eme , Psychological Factors Influencing Perceived Entrepreneurial Success Among Nigerian Women In Small-Scale Businesses , *Journal Of International Women's Studies*, Vol 5,N01, 2003,P: 78-95.
- 68.**Elsafty, Ashraf & Abadir, Dalia & Shaarawy, Ashraf, How Does The Entrepreneurs' Financial, Human, Social And Psychological Capitals Impact Entrepreneur'S Success?, *Business And Management Studies*, Vol. 6, No. 3; September 2020.
- 69.**Esmaili, Mahmoud Reza, A Study On The Effect Of The Strategic Intelligence On Decision Making And Strategic Planning, *International Journal Of Asian Social Science*, vol. 4(10), 2014.
- 70.**Fisher, Rosemary & Maritz, Alex& Lobo, Antonio , Evaluating Entrepreneurs' Perception Of Success Development Of A Measurement Scale , *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour &Research* Vol. 20 No. 5, 2014,Pp. 478-492.
- 71.**Gelard, Parvaneh& Ghazi, Emadoddin, Strategic Entrepreneurship Element From Theory To Practice, *International Journal Of Business And Technopreneurship*, Volume 4, No. 2, June 2014.
- 72.**Glaub, Matthias E.& Frese, Michael& Fischer, Sebastian& Hoppe, Maria, Increasing Personal Initiative In Small Business Managers Or Owners Leads To Entrepreneurial Success: A Theory-Based Controlled Randomized Field Intervention For Evidence-Based Management, *Academy Of Management Learning & Education*, Vol. 13, No. 3, 2014, 354–379.

- 73.** Golovnia, A. V. "Text Implementation Of The Concept Success In The Novel "Elon Musk. Tesla, SpaceX, And The Quest For A Fantastic Future" By Ashlee Vance." *Scientific Bulletin Of The International Humanities University. Series: "Economics And Management"*, ", No. 43 Volume 4 (2019), P: 169.
- 74.** Halabí, Claudia & Lussier, Robert N., A Model For Predicting Small Firm Performance Increasing The Probability Of Entrepreneurial Success In Chile, *Journal Of Small Business And Enterprise Development* ,Vol. 21 No. 1, 2014,Pp. 4-25.
- 75.** Hanson, Sheila K.& Hessel, Heather M& Danes, Sharon M, Relational Processes In Family Entrepreneurial Culture And Resilience Across Generations, *Journal Of Family Business Strategy*,Volume 10, Issue 3, September 2019.
- 76.** Hennequin, Emilie, What "Career Success" Means To Blue-Collar Workers, *Career Development International*, Vol. 12, No. 6, 2007.
- 77.** Hitt, Michael A.& Ireland, R. Duane & Camp, S. Michael & Sexton, Donald L., Guest Editors' Introduction To The Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies For Wealth Creation, *Strategic Management Journal*, Volume22, Issue6-7,2001.
- 78.** Höglund, Linda, Strategic Entrepreneurship Practices At Robotdalen - A Balancing Act Or Not, To Be Presented At The Conference: Rencontres De St-Gall, St.Gallen, Switzerland, 1-3 September 2014.
- 79.** Inyang, Benjamin James & Enuoh, Rebecca Oliver, Entrepreneurial Competencies: The Missing Links To Successful Entrepreneurship In Nigeria, *International Business Research*,Vol2,No2, April, 2009.
- 80.** Ireland, R. Duane & Hitt, Michael A. & Sirmon, David G., A Model Of Strategic Entrepreneurship:The Construct And Its Dimensions, *Journal Of Management*, Volume 29, Issue 6,2003.
- 81.** Ireland, R. Duane & Hitt, Michael A. & Camp, S. Michael & Sexton, Donald L., Integrating Entrepreneurship And Strategic Management Actions To Create Firm Wealth, *Academy Of Management Executive*, Vol. 15, No. 1,2001.
- 82.** Jamil, Mahwish& Waqar, Amber& Fadzil, Ahmad Firdause Md, Theoretical Process Of Entrepreneurial Family: Developing The Conceptual Framework By Using Strategic Entrepreneurship Approach For The Describing Business Sustainability, *International Journal On Emerging Technologies*, 11(4): 163-172,2020.
- 83.** Juhdi, Hasni N.& Hong, Tih Sio & Juhdi, Nurita , Market Orientation And Entrepreneurial Success: Mediating The Role Of Entrepreneurial Learning Intensity, *Journal Pengurusan*, 43(1),2015.

- 84.**Kautonen, Teemu&Jenni Palmroos, The Impact Of A Necessity-Based Start-Up On Subsequent Entrepreneurial Satisfaction, *International Entrepreneurship And Management Journal* ,Vol 6,No 3 ,2010.
- 85.**Kawa,Arkadiusz & Anholcer,Marcin, Intangible Assets As A Source Of Competitive Advantage For Logistics Service Providers, *Research Journal Of The University Of Gdańsk,Transport Economics And Logistics*, Vol. 78, 2018.
- 86.**Kosasih, Kosasih & Indradinata, Deden & Firdaus, Oktri M, & Fadjar, Achmad, Strategic Entrepreneurship In Enhancing The Role And Competitiveness Advantage Of Pharmacy Colleges, *Advances In Social Science, Education And Humanities Research*, Volume 409, Symposium (Sores 2019), Atlantis Press ,2020.
- 87.**Kraus, Sascha& Kauranen, Ilkka, Strategic Management And Entrepreneurship:Friends Or Foes?, *International Journal Of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, Volume 4, Issue 1, 2009.
- 88.**Kuratko, Donald F.& Audretsch, David B., Strategic Entrepreneurship :Exploring Different Perspectives Of An Emerging Concept,*Entrepreneurship Theory And Practice*, Volume 33, Issue 1, January 2009 .
- 89.**Lee, Woo-Seung & Kim, Bo-Young, The Effects Of Career Orientations On Entrepreneurial Satisfaction And Business Sustainability, *Journal Of Asian Finance, Economics And Business* Vol 6 No 4 (2019) 235-248.
- 90.**Lehane, James, Integrating Strategic Intelligence With Organisational Risk Management, *Ninth International Conference On Environmental Compliance And Enforcement*, Australia, 2011.
- 91.**Lyver, Maurice J.& Lu, Ta-Jung , Sustaining Innovation Performance In Smes: Exploring The Roles Of Strategic Entrepreneurship And IT Capabilities, *Journals, Sustainability* Volume 10, Issue 2,2018.
- 92.**Maccoby, Michael & Scudder, Tim, Strategic Intelligence ,Definition Of Leadership For Change ,*Performance Improvement*,Vol.50,No.3, 2011.
- 93.**Maccoby, Michael, The Human Side: Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, *Journal Research-Technology Management*, Volume 44, Issue 3, 2001 .
- 94.**Madrigal, Robert, The Role Of Identification And Gratitude In Motivating Organization-Serving Intentions And Behaviors , *Journal Of Business Research*, Volume 116, ISSN 0148-2963, August 2020, Pages 75-84.
- Makhbul, Zafir Mohd, Entrepreneurial Success: An Exploratory Study Among Entrepreneurs, *International Journal Of Business And Management*, Vol. 6, No. 1; January 2011.

- 95.** Mcewen, Thaddeus, Environmental Scanning And Organizational Earning In Entrepreneurial Ventures, Academic Journal Article The Entrepreneurial Executive, Volume 13, NO. 1, 2008.
- 96.** Mellis, Heather, Gratitude In The Face Of Crisis, Mcnair Scholars Research Journal, Lee University, Volume 3, No.13,2020.
- 97.** Mkhavale, Vukosi Autis & Ntshakala, Thembe, Entrepreneurship In The Rural Context: Practical Reflection On Success And Innovation, African Journal Of Business Management, Vol. 12(21), Pp. 640-651, 14 November, 2018.
- 98.** Mohamad, Maliani & Bakar, Muhammad, Malay Women Entrepreneurial Success: Challenges And Barriers, International Journal Of Accounting, Finance And Business, Volume: 2 Issues: 5 [September, 2017, Pp.76-84.
- 99.** Muñoz ,Pablo& Kimmitt, Jonathan& Kibler, Ewald &Farny, Steffen, Living On The Slopes: Entrepreneurial Preparedness In A Context Under Continuous Threat, Journal Entrepreneurship & Regional Development, An International Journal, Volume 31, - Issue 5-6,P : 413-434 ,2019.
- 100.** Nakapan, W. & Radsiri, S, Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world,2012 <http://www.researchgate.net/publication/270885178>.
- 101.** Navarro, Jessica L.& Tudge, Jonathan R.H., What Is Gratitude? Ingratitude Provides The Answer Human Development , Vol.64, No. 2,2020.
- 102.** Noseleit, Florian, The Entrepreneurial Culture: Guiding Principles Of The Self-Employed , Jena Economic Research Papers 2008-034.
- 103.** O'Connell, Brenda H. & O'Shea, Deirdre & Gallagher, Stephen, Feeling Thanks And Saying Thanks: A Randomized Controlled Trial Examining If And How Socially Oriented Gratitude Journals Work, Journal Of Clinical Psychology, Vol. 73(10), 1280–1300 (2017).
- 104.** Olugbola, Seun Azeez, Exploring Entrepreneurial Readiness Of Youth And Startup Success Components: Entrepreneurship Training As A Moderator, Journal Of Innovation & Knowledge, Volume 2, Issue 3, September–December 2017, Pages 155-171.
- 105.** Oyeku, , Oyedele M& Oluseyi, Oduyoye & Olalekan, Asikhia & Margaret, Kabuoh& Gloria N, Elemo, On Entrepreneurial Success Of Small And Medium Enterprises(Smes): A Conceptual And Theoretical Framework, Journal Of Economics And Sustainable Development, Vol.5, No.16, 2014.
- 106.** Pallant, J. 2013, SPSS survival manual—A step by step guide to data analysis using SPSS for windows (3rd ed.). Maidenhead: Open University Press, Creative Education, Volume 4, NO 4,.
- 107.** Perkasa, Didin Hikmah & Abadi, Ferryal, Model Hubungan Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurial Culture Dan Entrepreneurial Mind-Set Terhadap

Organizational Performance Melalui Innovation Sebagai Variabel Mediasi, Jurnalrisetmanajemen Dan Bisnis (Jrmb) Fakultasekonomi Uniat,Vol. 5, No 2, 2020, P: 15 – 28.

- 108.** Pillay, Nashita & Park, Guihyun & Kim, Ye Kang & Lee, Sujin, Thanks For Your Ideas: Gratitude And Team Creativity, Organizational Behavior And Human Decision Processes, Volume 156, January 2020, Pages 69-81.
- 109.** Prajawati, Maretha Ika& Wahjoedi, Wahjoedi& Wahyono, Hari& Sunaryanto, Definition Of Success According To Women Entrepreneur In Malang, Indonesia ,Sunaryanto, Journal Of Asian Finance, Economics And Business, Vol 7, No 9, (2020) ,p: 747–753.
- 110.** Rae, David & Wang, Catherine L., Entrepreneurial Learning: New Perspectives In Research, Education And Practice, The Learning Organization, Vol. 26 No. 6, 2019,Pp. 659-662
- 111.** Rani, Shamsul Hana Abd & Hashim, Norashidah, Concept Of Entrepreneurial Success Among Women Entrepreneur In Malaysia, Conference On Business Management Research, EDC, Universiti Utara Malaysia, Sintok, December 11, 2013.
- 112.** Rauch, A., & Frese, M., Psychological Approaches To Entrepreneurial Success: A General Model And An Overview Of Findings. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review Of Industrial And Organizational Psychology ,Vol. 15,2000, Pp. 101-141.
- 113.** Razmus, Wiktor& Laguna, Mariola, Dimensions Of Entrepreneurial Success: A Multilevel Study On Stakeholders Of Micro-Enterprises, Frontiers In Psychology, Volume 9, Article 791, 28 May 2018.
- 114.** Reijonen, Helen& Komppula, Raija, Perception Of Success And Its Effect On Small Firm Performance, Journal Of Small Business And Enterprise Development ,Vol. 14 No. 4, 2007,Pp. 689-701.
- 115.** Ridwan , Jumadi & Bakri, Samsul, Strategic Resources For Sustainable Competitive Advantage, International Journal Of Advanced Research, ISSN: 2320-5407, Int. J. Adv. Res. 5(3), 237-241,2017.
- 116.** Ridzwan, Rikinhakis & Muhammad, Nik Maheran Nik & Rahman, Anis Amira Ab , Exploring Model Of Entrepreneurship Success: A Summary Review Of The Literature, Saudi Journal Of Business And Management Studies, Vol-2, Iss-3B, (Mar, 2017):270-277.
- 117.** Ruiz, Jesus & Soriano, Domingo Ribeiro & Coduras, Alicia "Challenges In Measuring Readiness For Entrepreneurship",Management Decision, Vol. 54 Iss 5 , 2016.

- 118.** Salimova, Tatiana & Vatolkina, Natalya & Makolov, Vasily, Strategic Partnership: Potential For Ensuring The University Sustainable Development, Quality Innovation Prosperity, Kvalita Inovácia Prosperita, Vol 18, No 1 ,2014.
- 119.** Schillo, R. Sandra & Persaud, Ajax & Jin, Meng, Entrepreneurial Readiness In The Context Of National Systems Of Entrepreneurship, Small Business Economics, Vol. 46, No.4, 2016, P:679-637
- 120.** Schjoedt, Leon, Entrepreneurial Job Characteristics: An Examination Of Their Effect On Entrepreneurial Satisfaction, Entrepreneurship Theory And Practice, Vol.33, No.3, 2009, P:619-644.
- 121.** Schneider, Käthe, Promoting The Entrepreneurial Success Of Women Entrepreneurs Through Education And Training, Science Journal Of Education. Vol. 5, No. 2, 2017, Pp. 50-59.
- 122.** Shakeel, Muhammad & Yaokuang, , Li & Gohar, Ali, Identifying The Entrepreneurial Success Factors And The Performance Of Women-Owned Businesses In Pakistan: The Moderating Role Of National Culture, Sage Open, Volume: 10 Issue: 2, 2020.
- 123.** Shao, Zhen, Interaction Effect Of Strategic Leadership Behaviors And Organizational Culture On IS-Business Strategic Alignment And Enterprise Systems Assimilation, International Journal Of Information Management, Volume 44, February 2019, Pages 96-108.
- 124.** Shenhar, A. J. & Dvir, D. & Levy, O., & Maltz, A. C. , Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. Long Range Planning, 34(6), 2001, 699-725.
- 125.** Străin, Natalia Ana, Strategic Intelligence Role In The Management Of Organizations, West University Of Timișoara, Faculty Of Economics And Business Administration, Timișoara, Romania, The USV Annals Of Economics And Public Administration, Volume 13, Issue 2(18), 2013
- 126.** Tomé-Fernández, M., Fernández-Leyva, C., & Olmedo-Moreno, E. M. , Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants, Sustainability, 12(17), 2020, 6897.
- 127.** Tsai, Chang & Lei, Han-Sheng, The Importance And Satisfaction Of Collaborative Innovation For Strategic Entrepreneurship, Eurasia Journal Of Mathematics, Science & Technology Education, Volume 12, Issue 3, 2016.
- 128.** Unger, Jens M, & Rauch, Andreas & Frese, Michael & Rosenbusch, Nina, Human Capital And Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review<sup>1</sup>, Journal Of Business Venturing ,26 (2011) 341–358.
- 129.** Wang, Catherine L. & Rafiq, Mohammed & Li, Xiaoqing & Zheng, Yu, Entrepreneurial Preparedness: An Exploratory Case Study Of Chinese Private

Enterprises, International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 20 No. 4, 2014, Pp. 351-374.

130. Wright, Mike & Hitt, Michael A, Strategic Entrepreneurship And SEJ: Development And Current Progress, Strategic Entrepreneurship Journal, Volume 11, Issue 3, 2017.
131. Wu, Sibin & Matthews, Linda & Dagher, Grace K., Need For Achievement, Business Goals, And Entrepreneurial Persistence, Management Research News, Vol. 30, No. 12, 2007, Pp. 928-941.
132. Zahra, Shaker A. & Wright, Mike & Abdelgawad, Sondos G., Contextualization And The Advancement Of Entrepreneurship Research, International Small Business Journal, Vol. 32(5) 479–500, 2014.
133. Zaki, Irham & Widiastuti, Tika & Yudha, Ana Tony Roby & Wijayant, Ida & Mi'raj, Denizar Abdurrahman, Implementation Of Islamic Entrepreneurial Culture In Islamic Boarding Schools, International Journal Of Innovation, Creativity And Change, Volume 11, Issue 11, 2020.

### **C. International Information Network (Internet)**

134. [https://medium.com/@duncan\\_muguku/how-to-define-success-on-your-own-terms-72c5aa0e0fec](https://medium.com/@duncan_muguku/how-to-define-success-on-your-own-terms-72c5aa0e0fec)



# الملاحق

ملحق (1): المحكمون لأداة القياس

مكان العمل	الآختصاص	الاسم الثلاثي	اللقب العلمي	
جامعة القادسية	الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	إحسان دهش جلاب	استاذ	.1
جامعة كربلاء	الادارة الاستراتيجية	أحمد كاظم بريس اليساري	استاذ	.2
جامعة كربلاء	الادارة الاستراتيجية	أكرم محسن اليساري	أستاذ	.3
جامعة بابل	الادارة الاستراتيجية	بشار عباس الحميري	أستاذ	.4
جامعة كربلاء	نظم معلومات	فيصل علوان الطائي	أستاذ	.5
جامعة كربلاء	الادارة الاستراتيجية وأدارة المعرفة	أحمد عبد الله الشمري	استاذ مساعد	.6
جامعة القادسية	الادارة الاستراتيجية	جواد محسن راضي	استاذ مساعد	.7
جامعة كربلاء	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	حسين حريجة الحسنوي	استاذ مساعد	.8
جامعة كربلاء	الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	عادل عباس عبد الجنابي	استاذ مساعد	.9
جامعة كربلاء	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	يزن سالم محمد الجنابي	استاذ مساعد	.10

ملاحظة: تم ترتيب الاسماء حسب اللقب والأبجدية

## ملحق (2)

بسمه تعالى

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا



م/ استمارة استبانة

حضرة السيد المجيب المحترم .....  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة (تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية : دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية والادارية في الكليات الاهلية الجامعة في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة) والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال التي تروم الباحث الحصول عليها.

نود ان نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفا لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (√) امام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم.

ان نجاح هذه الدراسة مرهونة بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين إلى ان هذا الدراسة لا تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في الجامعة، بقدر ما تستخدم لأغراض الدراسة العلمية حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان، كما يرجى عدم ترك اية فقرة دون اجابة، وان الباحث مستعدة للإجابة عن اية تساؤلات قد تواجهكم.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح.

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور  
صالح مهدي الحسناوي

الباحث

رنا زاهر الجنابي  
طالبة الماجستير

## معلومات شخصية

## المحور الأول

1. النوع الاجتماعي :



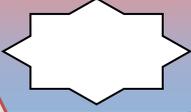
انثى



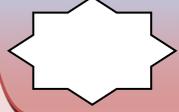
ذكر

2. الفئة العمرية :

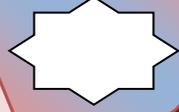
60 سنة فأكثر



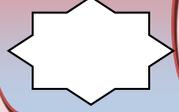
59-50



49-40



39-30



من 18-30 سنة



3. المؤهل العلمي :

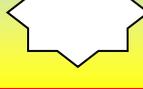
اعدادية  
فما فوق



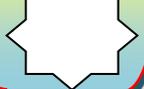
معهد



بكالوريوس



دبلوم  
عالي



ماجستير



دكتوراه



4. الموقع الوظيفي:



5. مدة الخدمة:

26 -

فأكثر



25 - 21



20 - 16



15 - 10



أقل من 10

سنوات



## أولاً: الذكاء الاستراتيجي

هو نوع من انواع الذكاء يعمل على توفير المعلومات والمعرفة القيمة من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية، إنشاء وتحويل المعلومات أو المعرفة التي يمكن استخدامها في صنع القرارات عالية المستوى وينصب التركيز على أفضل السبل لوضع المنظمة في مكانة للتعامل مع التحديات والفرص المستقبلية لتحقيق أقصى قدر من النجاح (Liebowitz, 2006:22).

وسيتم اعتماد الأبعاد الفرعية (الخمس) الآتية لقياس متغير الذكاء الاستراتيجي:-

أ- الاستشراف: يشير إلى قدرة القائد على التفكير في القوى الخفية التي تصنع المستقبل، وأهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في تبني التوقع في إدارة التغيرات البيئية، ونجاح القادة في اعتماد السيناريوهات من خلال وصف الأحداث المستقبلية البديلة وتحديد التغيرات البيئية الغير مرئية (AI- (Dahhan & Al dahhan, 2019: 2578).

العنصر	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
الاستشراف	1	يتم استقرار المستقبل بشكل مستمر بغية تطوير استراتيجيات الجامعة في الأمد البعيد.					
	2	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الجامعة.					
	3	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.					
	4	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها في تحقيق أهداف الجامعة.					
	5	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية والحدس في التعاطي مع الأحداث المستقبلية					

ب- التفكير النظمي: عبارة عن مجموعة من المهارات التحليلية المترابطة المستخدمة لتحسين القدرة على تحديد وفهم الأنظمة والتنبؤ بسلوكياتها وابتكار تعديلات عليها من أجل إحداث التأثيرات المرغوبة، تعمل هذه المهارات معاً كنظام (Arnold & Wade, 2015: 675).

العنصر	ت	الفقرات في جامعتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
التفكير النظمي	6	أحرص على تطوير أهداف الجامعة في ضوء التصورات المستقبلية.					
	7	أعمل على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.					
	8	أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.					
	9	التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالجامعة بصورة أكثر وضوحاً.					
	10	أمتلك القدرة على ربط العناصر والأحداث المختلفة في عمل الجامعة مع بعضها البعض لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.					

ت- الرؤية المستقبلية: عرفت الرؤية على أنها "صورة مستقبلية" نابضة بالحياة ومثالية لما تطمح المنظمة إلى تحقيقه في المستقبل (Carton et al,2014: 1544).

العنصر	ت	الفقرات في جامعتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الرؤية المستقبلية	11	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها الاتجاه الاستراتيجي للجامعة.					
	12	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض الجامعة.					
	13	أعتمد على رؤيتي في اتخاذ القرارات التي اعتقد انها صائبة.					
	14	أشعر ان لدي القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع اللاتأكد.					
	15	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق وتضمينها في رسالة وأهداف الجامعة.					

ث- الشراكة: تعبر عن قدرة القائد على إنشاء تحالفات/ شراكات استراتيجية مع الجهات المستفيدة الأخرى والتي تحمل نفس الصناعة أو المجال ، إذ يمثل هذا التحالف اتفاقاً بين الجهات المستفيدة لمشاركة خبراتها وتجاربها لتطوير المنظمة (Alhamadi,2020:3).

العنصر	ت	الفقرات في جامعتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الشراكة	16	تُعد الشراكة أسلوباً يفيد الجامعة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق رسالتها وأهدافها.					
	17	تساعد الشراكة مع العاملين والجهات المستفيدة بنضج القرارات المتخذة وصحتها.					
	18	إن الشراكة مع المنتسبين والجهات المستفيدة تتيح للجامعة فرصة الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين في العمل.					
	19	تعمل الشراكة على إيجاد حلاً للخروج من الأزمة التي تواجهها الجامعة.					
	20	هناك ادارة فاعلة للعلاقة مع الشركاء بما يعزز من فرص تفوق الجامعة في تنفيذ رؤيتها وتعزيز سمعتها.					

ج- **الدافعية:** يشمل قدرة القائد على تنفيذ الأهداف والخطط المختلفة للرؤية الجديدة ووضع الأهداف والخطط الاستراتيجية في مكانها الصحيح، والقدرة على تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطط، والقدرة على الإلهام وتحفيز العاملين لتحقيق الأداء العالي (Abuzaid,2017 : 885).

العنصر	ت	الفقرات في جامعتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الدافعية	21	اعمل على اثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على الانجاز					
	22	أميل لجعل العاملين يؤديون مهامهم باستخدام طرق مختلفة.					
	23	أحث العاملين على استخدام العمل الفرقي على غيره من أساليب العمل لما له اهمية من تحقيق اداء عالي.					
	24	أكافئ العاملين في الجامعة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.					
	25	اعمل على توجيه العاملين على التصرف بما ينسجم مع أهداف الجامعة.					

## ثانياً: الريادة الاستراتيجية:

تشير إلى انها القيمة التي تنشئ تقاطعاً بين الاستراتيجية وريادة الأعمال التي تستلزم التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار وتحقيق التوازن بين الموارد والقدرات وتوقع التغيرات البيئية والاستجابة لها ( Lyver & Lu, 2018: 20 ).

وسيتم اعتماد الأبعاد الفرعية (الأربع) الآتية لقياس متغير الريادة الاستراتيجية:-

أ- الثقافة الريادية: هي نظام من القيم المشتركة "أي ما هو مهم" والمعتقدات "أي كيف تعمل الأشياء" التي تشكل وتصيغ الترتيبات الهيكلية للمنظمة وأفعال أعضائها لإنتاج معايير سلوكية"، أي، طريقة اكتمال العمل في المنظمة" ( Kimuli, 2011:14 ).

العنصر	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الثقافة الريادية	26	هناك اهتمام بالغ بالأفكار الواعدة فضلاً عن الاهتمام بالوقت والموارد.					
	27	نسعى إلى ترسيخ قيم الريادة والابتكار بين العاملين.					
	28	لا نواجه ابداً نقصاً في الأفكار التي يمكننا تحويلها إلى خدمات مربحة.					
	29	نركز على تحسين خدماتنا الجامعية الحالية.					

ب- السلوك الريادي (القيادة الريادية): تُصوّر على أنها عملية تكوين رؤية نحو المستقبل، وإيصالها إلى العاملين، وتنشيط وتحفيز الأتباع، والمشاركة في التبادلات الداعمة للاستراتيجية مع الأقران والعاملين (Shao, 2019:97).

العنصر	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
السلوك الريادي	30	أؤكد على العلاقات الشخصية الجيدة والقيادة الكفؤة والدبلوماسية.					
	31	بصفتي قيادي في الجامعة قادر بشكل غير عادي على اقناع الآخرين وجهة نظري.					

					نؤكد بشدة كإدارة عليا في الجامعة على إمتلاك الشجاعة والثقة والأمل عن طريق تعزيز الاطمئنان وتقديم المشورة.	32	
--	--	--	--	--	---	----	--

ت- التفكير الريادي: هو عملية معرفية عالية المستوى تعمل على تنظيم ما ينبغي أن يعرفه العاملون ويتعرفون عليه عن أنفسهم ومهامهم ومواقفهم وبيئتهم (Perkasa & Abadi ,2020: 19)

العنصر	ت	الفقرات في جامعتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
التفكير الريادي	33	نسعى بشغف وراء الفرص الريادية.					
	34	نؤكد بشدة على السعي لاغتنام الفرص المتاحة.					
	35	نعمل على تحقيق تركيز مستمر على التنفيذ.					
	36	لدينا التزام بإشراك الجميع في تحديد ومتابعة الفرص الريادية.					

ث- الادارة الاستراتيجية للموارد: مجموعة شاملة من الاجراءات والسياسات التي تعتبر لازمة للتعرف على الفرص وتطوير مزايا تنافسية لاستثمارها بنجاح، كما يعد راس المال، وراس المال البشري، وراس المال الاجتماعي أهم الموارد التي تنطوي عليها الادارة الفعالة للموارد (خلف،2020: 28).

العنصر	ت	الفقرات في جامعتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الادارة الاستراتيجية للموارد	37	نركز عادة على الموارد الخاصة بالجامعة والتي يمكن استخدامها لحماية الميزة التنافسية.					
	38	نُدار مواردنا بشكل استراتيجي لتعزيز الاستثمار الافضل للفرص وسلوكيات البحث عن المزايا.					
	39	نمتلك القدرة على هيكله محفظة الموارد بشكل استراتيجي.					
	40	نشجع على العمليات الاستراتيجية للحصول على الموارد وتجميعها وتجريدها.					

### ثالثاً: النجاح الريادي:

قدرة المنظمة من خلال رواد أعمالها للوصول إلى مستوى أكثر من المستوى الفردي، الذي يعكس بشكل غير مباشر نجاح أعمالهم، النجاح، من حيث القياس الاقتصادي والمالي من خلال العناصر الملموسة مثل الربحية والاستدامة وتكوين الثروة الشخصية والإيرادات و نمو المنظمة واستمرارية وجودها، و القياس غير المالي مثل رضا الزبائن، والتنمية والإنجازات الشخصية (Rani & Hashim,2013: 500).

وسيتم اعتماد الأبعاد الفرعية (الأربع) الآتية لقياس متغير النجاح الريادي:-

أ- **البعد المالي:** من المعايير الأكثر شيوعاً التي يستخدمها رواد الأعمال لتحديد نجاحهم، يُنظر إلى الأداء المالي إلى حد كبير على أنه عامل تمكين للتطوير المستمر للمنظمة، فإن النجاح سريع الزوال، والتطور المستمر لمنظمتهم ضروري للبقاء في سوق ديناميكي Angel et al,2018:18)

العنصر	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
البعد المالي/الربحية	41	حققت جامعتنا ربحاً كافياً خلال السنوات الماضية					
	42	تحقق جامعتنا ربحاً مرتفعاً في الوقت الحاضر مقارنة بالسنوات الماضية					
	43	اتوقع ان تحقق جامعتنا زيادة في ارباحها في السنوات القادمة بسبب اعتمادها عمليات التحسين المستمر في نوعية الخدمات التعليمية المقدمة.					

ب- **رضا الريادي:** هو عامل غير مالي للعمليات التجارية الممتعة، والحماس تجاه الأعمال، والشعور بإنجاز الأعمال، وتحقيق استقرار الأعمال (Lee & Kim ,2019: 240).

العنصر	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		في جامعتنا:-					

					44	أنا راضٍ جداً عن النجاح الذي حققتَه من خلال عملي في جامعتي.	رضا الريادي
					45	حققت جامعتي تقدماً كبيراً في تحقيق اهدافي العامة	
					46	أنا راضٍ للغاية عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المتعلقة بالدخل.	
					47	أرى تحقيق الذات من خلال عملي في جامعتي.	
					48	تعمل الجامعة على زياد رضا الموظفين من خلال التطوير والتدريب المستمرين وللذين يزيدان من مستوى ادائهم للوظائف.	
					49	أمتلك الكثير من النجاح لأكون شاكراً له.	

ت-الشعور بالامتنان: هو بمثابة مقياس أخلاقي، إذ يزود العاملين بقراءات عاطفية يصاحبه تصور المعاملة الاجتماعية الايجابية، و يُعد أيضاً بمثابة دافع أخلاقي، إذ يحفز العاملين على التصرف بشكل إيجابي للآخرين، إحدى وظائفه هي التحفيز الأخلاقي اضافة لدوره في عيش العاملين حياة أخلاقية بناءة (Emmons,2009: 260).

العنصر	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الشعور بالامتنان	50	اشعر بالامتنان لجامعتي					
	51	اشعر بالامتنان للعاملين في جامعتي					
	52	امتلك الكثير من الاشياء التي تجعلني ممتناً					
	53	اشعر بالامتنان لمجموعة من العاملين اللذين كانوا سبباً في نجاحي.					
	54	عندما انظر إلى المجتمع، لا أرى الكثير لأكون ممتناً له.					

ث-التأهب الريادي: هو التقاء مجموعة من السمات أو(الصفات) الشخصية التي تميز العاملين المستعدين لريادة الأعمال باعتبارهم مؤهلين بشكل خاص لمراقبة بيئتهم وتحليلها بطريقة تجعلهم يوجهون إمكاناتهم

الإبداعية والإنتاجية العالية حتى يتمكنوا من نشر قدرتهم على التحدي والحاجة إلى تحقيق الذات ( et al, Ruiz 2016:1028-1029).

العنصر	ت	الفقرات في جامعتنا:-	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
التأهب الريادي	55	لدي شعور قوي بوجود الفرص المحتملة للنجاح.					
	56	يمكنني التمييز بين الفرص الهادفة للربح والفرص الغير هادفة للربح.					
	57	لدي موهبة في معرفة الفرص ذات العائد المرتفع مقابل الفرص ذات العائد المنخفض					
	58	عندما أواجه فرصا متعددة، اتمكن من تحديد الفرص الجيدة.					

### ملحق (3)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال/ برنامج الماجستير

حضرة الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ تحكيم استبانة (صدق المحكمين)

نظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية مرموقة في مجال اختصاصكم، نرفق لكم ربطاً استبانة البحث الموسوم ( تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية : دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية والادارية في كلية المستقبل الجامعة الاهلية في محافظة بابل )، والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال، التي تروم الباحثة الحصول عليها.

يرجى تفضلكم بتحكيم الاستبانة من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وفي ضوء التعريفات الإجرائية المستوحاة من الأطر النظرية لمتغيرات البحث.

شاكرين سلفاً جهودكم العلمية، وحسن تعاونكم معنا.... ومن الله التوفيق.

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

صالح مهدي الحسناوي

الباحثة

رنا زاهر سلمان الجنابي

طالبة ماجستير

## جدول المقاييس

نوع الدراسة	الأبعاد	المتغير	السنة والصفحة	اسم الباحث
دراسة ميدانية	الاستشراف (البصيرة) ، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية.	الذكاء الاستراتيجي	(2011:34) (2015: 40)	(Maccoby, Michael, & Scudder, Tim) (عبيد، مهند عواد)
دراسة ميدانية	الثقافة الريادية، السلوك الريادي، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد.	الريادة الاستراتيجية	(2011: 13) (2019:104)	( Kimuli,Saadat Nakyejwe Lubowa ) (الطرفي وآخرون)
دراسة ميدانية	البعد المالي/ الربحية، رضا الرياديين، الشعور بالامتنان، التأهب الريادي.	النجاح الريادي	(2015:36)	(Juhdi, Hasni N.)

**اولاً:" الذكاء الاستراتيجي:** هو نوع من انواع الذكاء يعمل على توفير المعلومات والمعرفة القيمة من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية، إنشاء وتحويل المعلومات أو المعرفة التي يمكن استخدامها في صنع القرارات عالية المستوى وينصب التركيز على أفضل السبل لوضع المنظمة في مكانة للتعامل مع التحديات والفرص المستقبلية لتحقيق أقصى قدر من النجاح (Liebowitz, 2006:22).

**1- الاستشراف:** يشير إلى قدرة القائد على التفكير في القوى الخفية التي تصنع المستقبل، وأهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في تبني التوقع في إدارة التغيرات البيئية، ونجاح القادة في اعتماد السيناريوهات من خلال وصف الأحداث المستقبلية البديلة وتحديد التغيرات البيئية الغير مرئية (AI- (Dahhan & Al dahhan, 2019: 2578).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					1. أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الجامعة في الأمد البعيد.
					2. أتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الجامعة.
					3. الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات

					والمتمغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار .
					4. أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها في تحقيق أهداف الجامعة.
					5. لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية

**2- التفكير النظمي :** عبارة عن مجموعة من المهارات التحليلية التآزرية المستخدمة لتحسين القدرة على تحديد وفهم الأنظمة والتنبؤ بسلوكياتها وابتكار تعديلات عليها من أجل إحداث التأثيرات المرغوبة، تعمل هذه المهارات معاً كنظام ( Arnold& Wade,2015: 675 ).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم	في جامعتنا
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
						6. أفهم الجامعة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.
						7. أعمل على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.
						8. أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.
						9. التفكير بالنظم يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالجامعة بصورة أكثر وضوحاً.
						10. أمتلك القدرة على دمج العناصر والأحداث المختلفة في عمل الجامعة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.

**3- الرؤية المستقبلية :** عرفت الرؤية على أنها "صورة مستقبلية" نابضة بالحياة ومثالية لما تطمح المنظمة إلى تحقيقه في المستقبل ( Carton et al,2014: 1544 ).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم	في جامعتنا
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي		
						11. أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.

					12.أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض الجامعة.
					13. أعتد على رؤيتي في اتخاذ القرارات التي اعتقد انها صائبة.
					14. اشعر ان لدي القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.
					15.أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة وأهداف الجامعة.

4- **الشراكة:** تعبر عن قدرة القائد على إنشاء تحالفات/ شركات استراتيجية مع الجهات المستفيدة الاخرى والتي تحمل نفس الصناعة أو المجال ، إذ يمثل هذا التحالف اتفاقاً بين الجهات المستفيدة لمشاركة خبراتها وتجاربها لتطوير المنظمة (Alhamadi,2020:3).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم في جامعتنا
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					16.تعد الشراكة أسلوباً يفيد الجامعة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.
					17.أومن بقوة القرار عندما ينتج عن الشراكة مع المنتسبين والجهات المستفيدة.
					18.إن الشراكة مع المنتسبين والجهات المستفيدة تتيح للجامعة فرصة الاستفادة من تجارب وخبرات الاخرين في العمل.
					19.تعمل الشراكة على ايجاد حلاً للخروج من الأزمة التي تواجهها الجامعة.
					20.أشعر أن صعوبة إدارة العلاقة مع الشركاء تقلل من فرص تفوق الجامعة في تنفيذ رؤيتها وتعزيز سمعتها.

5- **الدافعية:** يشمل قدرة القائد على تنفيذ الأهداف والخطط المختلفة للرؤية الجديدة ووضع الأهداف والخطط الاستراتيجية في مكانها الصحيح، والقدرة على تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطط ، والقدرة على الإلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء العالي (Abuzaid,2017 : 885).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم في جامعتنا
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					21. اعمل على اثاره التنافس بين العاملين لتحفيزهم على الانجاز
					22. أميل لجعل العاملين يؤدون مهامهم باستخدام طرق مختلفة.
					23. أحث العاملين على تفضيل العمل الفرقي على غيره من أساليب العمل.
					24. أكافئ العاملين في الجامعة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.
					25. اعمل على توجيه العاملين على التصرف بانسجام مع أهداف الجامعة.

**ثانياً :** الريادة الاستراتيجية: تشير الى انها القيمة التي تنشئ تقاطعاً بين الاستراتيجية وريادة الأعمال التي تستلزم التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار وتحقيق التوازن بين الموارد والقدرات وتوقع التغيرات البيئية والاستجابة لها ( Lyver & Lu, 2018: 20 ).

1- الثقافة الريادية : هي نظام من القيم المشتركة "أي ما هو مهم" والمعتقدات "أي كيف تعمل الأشياء" التي تشكل وتصيغ الترتيبات الهيكلية للمنظمة وأفعال أعضائها لإنتاج معايير سلوكية "، أي، طريقة اكتمال العمل في المنظمة" ( Kimuli ,2011:14 ) .

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم في جامعتنا
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					26. نهتم بالأفكار الواعدة أكثر من اهتمامنا بالوقت والموارد.
					27. تعمل جامعتنا على دراسة التغيرات في المجتمع (القيم، المعتقدات) والعمل بأفكارها.
					28. لا نواجه ابداً "نقصاً" في الأفكار التي يمكننا تحويلها الى خدمات مربحة.
					29. لدينا تقنيات النماذج السريعة لتطوير المنتجات.

					30. نحن نركز على تحسين الخدمات الموجودة في جامعتنا.
--	--	--	--	--	---

2- السلوك الريادي: تُصوّر على أنها عملية تكوين رؤية نحو المستقبل، وإيصالها إلى المرؤوسين، وتنشيط وتحفيز الأتباع، والمشاركة في التبادلات الداعمة للاستراتيجية مع الأقران والمرؤوسين (Shao,2019:97).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم في جامعتنا
	واضحة غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					31. أوكد على العلاقات الشخصية الجيدة والقيادة الكفؤة والدبلوماسية.
					32. بصفتي قيادي في الجامعة قادر بشكل غير عادي على اقناع الآخرين بوجهة نظري.
					33. نؤكد بشدة كإدارة عليا في الجامعة على إعطاء الشجاعة والثقة أو الأمل عن طريق الاطمئنان وتقديم المشورة.

3- التفكير الريادي: هو عملية معرفية عالية المستوى تعمل على تنظيم ما يعرفه الأفراد ويتعرفون عليه عن أنفسهم ومهامهم ومواقفهم وبيئتهم (Perkasa & Abadi ,2020: 19)

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم في جامعتنا
	واضحة غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					34. نعمل على المتابعة بحماس على استكشاف فرص تنظيم المشاريع التعليمية.
					35. نؤكد بشدة على السعي لاغتنام الفرص المتاحة.
					36. نعمل على تحقيق تركيز ثابت على التنفيذ.
					37. لدينا التزام بإشراك الجميع في تحديد ومتابعة فرص تنظيم المشاريع التعليمية.

-الإدارة الاستراتيجية للموارد: مجموعة شاملة من الإجراءات والسياسات التي تعتبر لازمة للتعرف على الفرص وتطوير مزايا تنافسية لاستثمارها بنجاح، كما يعد راس المال، وراس المال البشري، وراس المال الاجتماعي أهم الموارد التي تنطوي عليها الإدارة الفعالة للموارد (خلف،2020: 28).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم في جامعتنا
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					38. نركز عادة على الموارد الخاصة بالجامعة والتي يمكن استخدامها لحماية الميزة التنافسية.
					39.تعمل إدارة مواردنا بشكل استراتيجي لتعزيز الاستخدام الامثل للفرص.
					40.تتميز ادارة مواردنا بسلوكيات البحث
					41.نمتلك القدرة على هيكله محفظة الموارد بشكل استراتيجي.
					42.تشجع العمليات الاستراتيجية التدريجية للحصول على الموارد وتجميعها.

**ثالثاً: النجاح الريادي:** قدرة المنظمة من خلال رواد أعمالها للوصول إلى مستوى أكثر من المستوى الفردي، الذي يعكس بشكل غير مباشر نجاح أعمالهم، النجاح، من حيث القياس الاقتصادي والمالي من خلال العناصر الملموسة مثل الربحية والاستدامة وتكوين الثروة الشخصية والإيرادات و نمو المنظمة واستمرارية وجودها، و القياس غير المالي مثل رضا الزبائن، والتنمية والإنجازات الشخصية ( Rani & Hashim,2013: 500).

**1- البعد المالي/ الربحية:** من المعايير الأكثر شيوعاً التي يستخدمها رواد الأعمال لتحديد نجاحهم، يُنظر إلى الأداء المالي إلى حد كبير على أنه عامل تمكين للتطوير المستمر للمنظمة، فإن النجاح سريع الزوال، والتطور المستمر لمنظماتهم ضروري للبقاء في سوق ديناميكي (Angel et al,2018:18).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم في جامعتنا
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					43. حققت جامعتنا ربحاً كافياً خلال السنوات الماضية.

					44. تحقق جامعتنا ربحاً مرتفعاً في الوقت الحاضر
					45. اتوقع ان تحقق جامعتنا زيادة في ارباحها في السنوات القادمة.

2- رضا الريادي: هو عامل غير مالي للعمليات التجارية الممتعة، والحماس تجاه الأعمال، والشعور بإنجاز الأعمال، وتحقيق استقرار الأعمال (Lee & Kim, 2019: 240).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم في جامعتنا
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					46. أنا راضٍ جداً للنجاح الذي حققته جامعتي
					47. أنا راضٍ جداً عن التقدم الذي احرزته جامعتي نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
					48. أنا راضٍ للغاية عن التقدم الذي احرزته جامعتي في تحقيق أهدافي.
					49. أنا راضٍ للغاية عن التقدم الذي احرزته جامعتي في تحقيق ذاتي.
					50. تعمل الجامعة على رضا الموظفين من خلال التطوير والتدريب.

3- الشعور بالامتنان: هو بمثابة مقياس أخلاقي، إذ يزود الأفراد بقراءات عاطفية يصاحبه تصور المعاملة الاجتماعية الايجابية، و يُعد أيضاً بمثابة دافع أخلاقي، إذ يحفز الافراد على التصرف بشكل إيجابي للآخرين، إحدى وظائفه هي التحفيز الأخلاقي اضافة لدوره في عيش الافراد حياة أخلاقية بناءة (Emmons, 2009: 260).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم في جامعتنا
	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					51. انا ممتن لجامعتي
					52. انا ممتن لموظفي جامعتي
					53. انا امتلك الكثير من الاشياء التي تجعلني ممتنا
					54. أنا ممتن لمجموعة من الافراد اللذين كانوا سبباً في

					نجاحي
					55. عندما انظر الى المجتمع، لا ارى الكثير لأكون ممتنا له.

4- التآهب الريادي: هو التقاء مجموعة من السمات أو(الصفات) الشخصية التي تميز الأفراد المستعدين لريادة الأعمال باعتبارهم مؤهلين بشكل خاص لمراقبة بيئتهم وتحليلها بطريقة تجعلهم يوجهون إمكاناتهم الإبداعية والإنتاجية العالية حتى يتمكنوا من نشر قدرتهم على التحدي والحاجة إلى تحقيق الذات (Ruiz et al, 2016:1028-1029).

امكانية اضافة او تعديل الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمتغير		التقويم في جامعتنا
	غير واضحة	واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
					56. لدي شعور قوي بوجود فرص محتملة للنجاح.
					57. يمكنني التمييز بين الفرص المربحة والفرص غير المربحة
					58. لدي موهبة لمعرفة الفرص ذات القيم العالية مقابل الفرص ذات القيم المنخفضة.
					59. عندما اواجه فرصا متعددة ، اتمكن من تحديد الفرص الجيدة.

## Abstract

The study aims to demonstrate the impact of strategic intelligence in its dimensions (foresight, systemic thinking, future vision, partnership, and motivation) through strategic entrepreneurship with its dimensions (entrepreneurial culture, entrepreneurial behavior, entrepreneurial thinking, strategic management of resources) on entrepreneurial success in its dimensions (financial dimension, entrepreneurial satisfaction, feeling gratitude, pioneering preparedness), as strategic intelligence is the main motive for all the activities of the organization that enable it to achieve its goals within the environment in which it operates through the availability of smart leaders that help it maintain its competitive position and its survival in the business world, using the mediating role of strategic entrepreneurship and its impact to achieve entrepreneurial success and to ensure the readiness of scientific and administrative leaders and their ability to apply the dimensions of strategic intelligence through strategic entrepreneurship in order to improve the reality of colleges (study community) to transform into an organization that adopts strategic entrepreneurship as a way to achieve entrepreneurial success. President states (Does strategic intelligence affect entrepreneurial success when? Mediating Strategic Entrepreneurship. (9

The study population included (7) private colleges and universities in the governorates of Babylon and Holy Karbala. The study sample included a group of (95) scientific and administrative leaders. A questionnaire was distributed to them. The study relied on the use of a number of statistical methods available in statistical programs (Spss, v 23; Microsoft Excel, 2010; Amos; v.23), and the study concluded that strategic intelligence is the basic basis for building any strong organization capable of achieving success through several basic criteria that express the success of any organization, and the study urged finding a comprehensive framework that links the fields of strategic directions in different educational organizations and the rest of other organizations, and work should be done to intensify academic efforts to determine what strategic directions are and how to determine the determinants of the nature of each type of these orientations through the dissemination of the concept of strategic intelligence and its importance among leaders in university organizations.

**Keywords:** strategic intelligence, strategic entrepreneurship, entrepreneurial success

**Ministry of Higher Education and Scientific Research**

**Karbala University**

**College of Administration and Economics**

**Postgraduate Studies - Master's Program**

**Business Administration Department**



**The Effect Of Strategic Intelligence On Entrepreneurial  
Success Through The Mediating Role Of Strategic  
Entrepreneurship**

**Empirical Study the opinions of a members of scientific  
and administrative leaders in private university colleges in  
the governorates of Babylon and Holy Karbala**

**Master Thesis Submitted**

**To the Council of the College of Administration and  
Economics at the University of Karbala, which is part of  
the requirements for obtaining a master's degree in  
Business Management**

*Submitted By*

**Rana Zahir Salman Al-Janabi**

*Supervised By*

**Assis Prof.Dr Saleh Mahdi Al-Hasnawi**

**2021AD**

**1442 AH**