



# خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التحليل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



**دراسة**

للاستشارات والتدريبات والترجمة

00966555026526 - 00966560972772  
info@drasah.net - info@drasah.com  
www.drasah.com



أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق ريادة الأعمال / في الجامعات الأردنية  
الخاصة / دراسة ميدانية قطاع الشمال

**The Impact of Strategic Intelligence on the Application of  
Entrepreneurship / in The Jordanian Private Universities / A Field Study  
in The Northern Sector**

إعداد الباحثة

هديل محمد نايف حلوش

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد الزعبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الأعمال

تخصص إدارة الأعمال الدولية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة جرش

اب / ٢٠٢٣

## الملخص باللغة العربية

أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق ريادة الأعمال / في الجامعات الأردنية الخاصة / دراسة ميدانية

قطاع الشمال

إعداد الباحثة

هديل محمد نايف حلوش

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد الزعبي

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، التفكير المنظم ،الشراكة ) في تطبيق ريادة الأعمال ، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال( جامعة جرش ، جامعة اربد الأهلية ، جامعة جدارا ، جامعة عجلون الوطنية ) وعددهم (٩٨٨) عضواً . واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من(٢٥٠) إدارياً ، حيث وزعت استبانة الكترونية تم اعدادها باستخدام جوجل فورم الذي أرسل اليهم بالتعاون مع دائرة الموارد البشرية . واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث صممت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدارسة ، وتم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة. وخلصت الدراسة الى أن الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي جاءت بمستوى مرتفع ،كما جاءت الأهمية النسبية لتطبيق ريادة الأعمال بمستوى مرتفع . وأشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ،التفكير المنظم ، الشراكة) في تطبيق ريادة الأعمال .وعليه أوصت الدراسة بإجراء أبحاث حول مواضيع مستقبلية محتملة لتكون بمثابة فرصاً لاستكشاف التحديات المستقبلية وابتكار حلول لها، وتوفير بيئة عمل تحفز الإداريين وتشجعهم على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة من خلال توفير فرص للتدريب والتطوير، وتشجيع العمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاستراتيجي ، ريادة الأعمال ، الجامعات الأردنية الخاصة ، إقليم الشمال .

## المخلص باللغة الإنجليزية

### **The Impact of Strategic Intelligence on the Application of Entrepreneurship / in the Jordanian Private Universities / A Field Study in the Northern Sector**

#### **Preparation**

**Hadeel Muhammad Nayef Halloush**

#### **Supervisor**

**Pef. Dr. Mohammed Al-Zoubi**

#### **Abstract**

The current study aimed to investigate the impact of strategic intelligence with its dimensions (foresight, future vision, motivation, organizational thinking, partnership) on the application of entrepreneurship. The study community consisted of all members of administrative bodies in private Jordanian universities in the Northern region (Yarmouk University, Irbid Private University, Jadara University, Ajloun National University), totaling 988 members. The study sample was selected using simple random sampling and comprised 250 administrators. An electronic questionnaire was distributed, prepared using Google Forms, and sent to participants in collaboration with the Human Resources Department. The study followed a descriptive-analytical methodology, where the questionnaire was designed to collect data from the study sample. The validity and reliability of the study instrument were verified. The study concluded that the relative importance of strategic intelligence was at a high level. Similarly, the relative importance of entrepreneurship application was also at a high level. The results indicated a statistically significant impact of strategic intelligence dimensions (foresight, future vision, motivation, organizational thinking, partnership) on the application of entrepreneurship. As a result, the study recommended conducting further research on potential future topics to explore future challenges and innovate solutions. It also suggested providing a work environment that motivates administrators and encourages them to think creatively and develop new solutions through offering training and development opportunities, and promoting teamwork.

**Keywords: strategic intelligence, entrepreneurship, Jordanian private universities, the northern region.**

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع :
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	إهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملحقات
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	نموذج الدراسة
9	حدود الدراسة
10	التعريفات الإصطلاحية
12	الفصل الثاني : الأدب النظري و الدراسات السابقة
12	الأدب النظري
40	الدراسات السابقة
41	الدراسات باللغة العربية
46	الدراسات باللغة الأجنبية
50	ملخص الدراسات السابقة

55	التعقيب على الدراسات السابقة
57	<b>الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات</b>
58	منهج الدّراسة
58	مُجتمع الدّراسة وعينتها
61	أداة الدّراسة
62	صدق أداة الدّراسة
65	ثبات أداة الدراسة
66	متغيرات الدراسة
66	إجراءات الدراسة
67	المعالجة الإحصائية
69	<b>الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة</b>
69	نتائج الاختبارات الوصفية
78	اختبار الفرضيات
80	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
88	<b>الفصل الخامس : نتائج الدراسة و التوصيات</b>
91	التوصيات
93	<b>المراجع</b>
93	المراجع باللغة العربية
97	المراجع باللغة الأجنبية
101	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	ملخص الدراسات السابقة	50
2	أعداد الهيئة الادارية في مجتمع الدراسة بالرجوع الى التقرير السنوي الصادر عن وزارة التعليم العالي للعام الدراسي 2019-2020.	59
3	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	59
4	معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس الذكاء الاستراتيجي	63
5	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس قياس ريادة الأعمال	65
6	معامل الاتساق الداخلي لأبعاد ومتغيرات الدراسة	66
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الذكاء الاستراتيجي	69
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات البعد الأول "الاستشراف"	70
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات البعد الثاني "الرؤية المستقبلية"	72
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات البعد الثالث "الدافعية"	73
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات البعد الرابع "التفكير المنظم"	74
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات البعد الخامس "الشراكة"	76
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الريادة الأعمال	77
14	مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة	79
15	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	80
16	نتائج تحليل التباين للانحدار ( ANOVA ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية	81
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على ريادة الاعمال	81
18	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	82
19	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	83
20	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	84
21	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	85
22	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	86



## قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
102	أداة الدراسة بصورتها النهائية	1
108	أسماء السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس لأداة الدراسة	2

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

نموذج الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### مقدمة

تمثل الجامعات معادل العلم والمعرفة وعرين العقول لذا نجد أن التنافسية باتت من المفاهيم المستخدمة بشكل كبير فيما يتعلق بالتعليم الجامعي وقدرة الجامعة على تقديم خدمات بحثية وتعليمية عالية الجودة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية وثقة المجتمع والاقبال عليها، إذ أصبحت الجامعات من القطاعات التي تؤثر بشكل كبير على الاقتصاد العالمي الجديد وظهور مفهوم التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني. وبذلك يمكن للطالب الإلتحاق بأي مؤسسة تعليمية على مستوى العالم. ولم يعد التعليم الجامعي بمعزل عن المنافسة والتميز باستثمار الموارد البشرية وما تملكه من قدرات ومواهب والإبداع والتطوير والابتكار على مستوى الفرد والمجتمع والمؤسسة، لإكتشاف مصادر القوة المؤثرة لتحقيق التفوق والتميز على الآخرين وتعميق الثقة بالنفس.

ويتفق الجميع على أهمية دور الجامعات في نشر ثقافة ريادة الاعمال ودعم رواد الأعمال ، لكن المتابع عن قُرب لهذا الدور يجد اختلافا في تبني هذا المفهوم من جامعة إلى أخرى ومن بلد الى آخر، ويبدو ذلك جلياً في نوعية البرامج التي تقدمها كل جامعة لطلبتها او ( لرواد الأعمال). ففي بعض الجامعات يقتصر دورها في طرح مساق لدراسة ريادة الاعمال كباقي المساقات، بينما تذهب بعض الجامعات لتأسيس مراكز متخصصة للريادة او حاضنات ومسرّعات اعمال غيرها من المبادرات الداعمة لرواد الأعمال(حسين وعاجل، ٢٠٢٠).

وحتى تقوم هذه الجامعات بدورها في دعم ريادة الأعمال والابتكار، هناك العديد من العوامل الضرورية والداعمة لبيئة ريادة الأعمال وهو ما يعرف (Entrepreneurship Ecosyste) ويمكن الإشارة هنا الى أهم ما تحتاجه الجامعات على وجه الخصوص لدعم ريادة الاعمال وهو توفر الأنظمة القانونية والهيكلية الداعمة لثقافة ريادة الاعمال والآلية الحاكمة لعملها ومدى دعمها وقناعتها بريادة الاعمال (راضي والنفار، ٢٠٢٠).

وحديثاً، لجأت المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات إلى توظيف الذكاء الإستراتيجي كوسيلة لتحقيق وبناء ميزة تنافسية مستدامة وتحسين الخدمات المقدمة في القطاع التعليمي وتعزيز قدراته، نتيجة للتحديات والتغيرات المتنوعة التي يشهدها الواقع في كافة المجالات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية و التكنولوجية،حيث فرضت هذه التحديات ضرورة وجود تنوع كبير في انماط المؤسسات التعليمية و سياساتها وثقافتها وإمكاناتها واهدافها وقوانينها كمنظومة لها عملياتها ومدخلاتها ومخرجاتها ،الأمر الذي جعل بعض من هذه المؤسسات تتميز بميزة تنافسية و بالإستدامة دون غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى مما يزيد الاقبال عليها (عوض وآخرون، 2022).

وتجدر الإشارة الى أن الذكاء الاستراتيجي هو طريقة شمولية للتفكير في حاضر ومستقبل المنظمة وحل مشاكلها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن للمؤسسة الحفاظ على وضعها التنافسي وتحقيق نجاحها المستمر من ناحية أخرى،يؤدي عدم تطبيق هذا النوع من الذكاء من قبل الجامعات إلى ضياع العديد من الفرص التي أوجدتها البيئة الخارجية وجعلها عرضة لمزيد من التهديدات التي تؤدي إلى فشلها عند مواجهة المنافسين . لذلك بدأت الجامعات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي،

وظهرت الحاجة للبحث عن أنواع جديدة من القادة الذين يتمتعون بخصائص مميزة و فريدة من نوعها قادرة على النهوض بالمنظمات والوصول إلى أعلى مستوى من التقدم و قيادة الأعمال والتميز (Alobidyeen and Al-Rawashdeh, 2020).

ومن هنا، فإن هذه الدراسة تركز على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة لاسيما في ظل العولمة و الاقتصاد الرقمي و التقدم التكنولوجي الذي يفرض على الجامعات تطبيق مناهج الإدارة الحديثة للاستمرار في السوق وتحقيق المزايا التنافسية .

### مشكلة الدراسة و أسئلتها

يتسم عصرنا الحالي بالديناميكية والتعقيد و شح الموارد وما تحمله من مخاطر، الأمر الذي جعل المعرفة تشكل حجر الأساس للتطور والازدهار، ويكمن التحدي الأكبر امام الجامعات بالإستجابة لتلك التحولات السريعة لا سيما انها تواجه تحديات جمة ، تتمثل بالتطورات التكنولوجية والانفتاح والعولمة و التغيرات الاجتماعية والسياسية والتنافسية ومتطلباتها، وتراكم المعلومات، وتتيح ريادة الأعمال للجامعات فرصة تعزيز التعليم العملي والتطبيقي من خلال إدماج الطلاب في أنشطة مبتكرة ومشاريع تجارية حقيقية مما يعزز التعلم العملي و يساعد الطلاب على تطبيق المفاهيم النظرية في سياق عملي وواقعي . كما تمكن ريادة الأعمال تعزيز الشراكات بين الجامعات والمجتمع المحلي والصناعة، يمكن لهذه الشراكات أن تفتح أبوابًا للتبادل الثقافي والعلمي وتبادل المعرفة والخبرات. وبالتالي لا بد من أن تتمتع الجامعات بالذكاء الاستراتيجي الذي يتيح لها القدرة على إستشراف المستقبل وقراءة الواقع وتحديد الفرص و التهديدات وتحديد الاتجاهات المستقبلية التي تمكنها من رسم رؤية واضحة للأهداف التي تريد تحقيقها مستقبلاً .

وأكد حسين وعاجل(٢٠٢٠)على أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر عملية علمية منهجية مستمرة لتوفير المعلومات الضرورية ومعالجتها من أجل صناعة القرار على المدى القريب والبعيد لتمكين المسؤولين من صياغة القرارات السليمة التي تمكنهم من تحقيق أهداف الجامعة ،

الأمر الذي من المتوقع أن ينعكس ايجاباً على الإستجابة من فرص جديدة عامة وإدارتها ونشر روح المبادرة الطموحة والمخاطر المحسوبة لرفع مستوى أداء الجامعة وتعزيز قدرتها على المنافسة في ضوء تزايد المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة . وشكلت أهمية الذكاء الاستراتيجي الدافع للعديد من الباحثين لإجراء الدراسات التي تتناول أثر الذكاء الاستراتيجي في ريادة الأعمال ، إلا أن الدراسات لم تحظى بالاهتمام نفسه في الجامعات العربية بشكل عام والجامعات الأردنية بشكل خاص ، ولقد أكدت العديد من الدراسات السابقة كدراسة(راضي والنفار، 2020) ودراسة (أحمد، 2023) بأهمية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات .وبناء على الدراسات السابقة وما قدمته من توصيات حاولت هذه الدراسة البحث في هذه المشكلة ، ومن خلال المسح المبدئي تحدد مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

١. ما اثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، التفكير المنظم ، الشراكة) في ريادة الأعمال بدلالة أبعاده( الابتكار ، المخاطرة ، الاستباقية) في الجامعات الأردنية الخاصة ؟

٢. ما مستوى الاستشراف في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة ؟

٣. ما مستوى الرؤية المستقبلية في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة ؟

٤. ما مستوى الدافعية في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة ؟

٥. ما مستوى التفكير المنظم في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة ؟

٦. ما مستوى الشراكة في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة ؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. تحليل واقع الذكاء الإستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، التفكير المنظم ، الشراكة ) في الجامعات الأردنية الخاصة .
٢. تحليل واقع قيادة الأعمال بأبعادها ( الابتكار، المخاطرة ، الاستباقية) في الجامعات الأردنية الخاصة .
٣. التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي بدلالة أبعاده ( الاستشراف ،الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، التفكير المنظم ، الشراكة ) في تطبيق قيادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة .
٤. التوصل الى نتائج من شأنها تقديم جملة من التوصيات لتزويد متخذي القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة بأهمية تبني الذكاء الإستراتيجي و قيادة الأعمال .

## أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين هما:

- الجانب النظري : تعتبر الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي تسعى للكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي في تطبيق قيادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة -على حد علم الباحثة-، كما تمثل الدراسة مرجعاً علمياً حديثاً للباحثين والمهتمين وللمكتبات العلمية والإدارية وتفتح المجال أمام الدراسات المستقبلية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وقيادة الأعمال لاسيما فيما تفرضه التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

- الجانب العملي : تتبع أهمية الدراسة من أهمية المواضيع التي تتناولها حيث برزت الأهمية مؤخراً لموضوعي الذكاء الاستراتيجي وريادة الأعمال لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة وتغير متطلبات سوق العمل والتي تتطلب من الجامعات البقاء على اطلاع ومعرفة بأهم التغيرات و التوجهات السوقية والتغيرات من احتياجات و رغبات أصحاب العمل، كما تعتبر هذه الدراسة مرجعاً مهماً لمتخذي القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة لبناء خططهم الاستراتيجية واستحداث التخصصات العلمية والإنسانية الأكثر إقبالاً ورغبة من قبل الطلبة وأصحاب العمل في ضوء النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة.

#### فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها ، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

#### الفرضية الرئيسية الأولى HO 1 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  للذكاء الإستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف،الرؤية المستقبلية،الدافعية،التفكيرالمنظم،الشراكة) في تطبيق ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار،المخاطرة،الاستباقية)في الجامعات الأردنية الخاصة .وتفرعت من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

#### الفرضية الفرعية الأولى HO1.1 :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستشراف في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة .



**الفرضية الفرعية الثانية HO1.2 :**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية المستقبلية في تطبيق  
ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة.

**الفرضية الفرعية الثالثة HO1.3 :**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية في تطبيق ريادة  
الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة .

**الفرضية الفرعية الرابعة HO1.4 :**

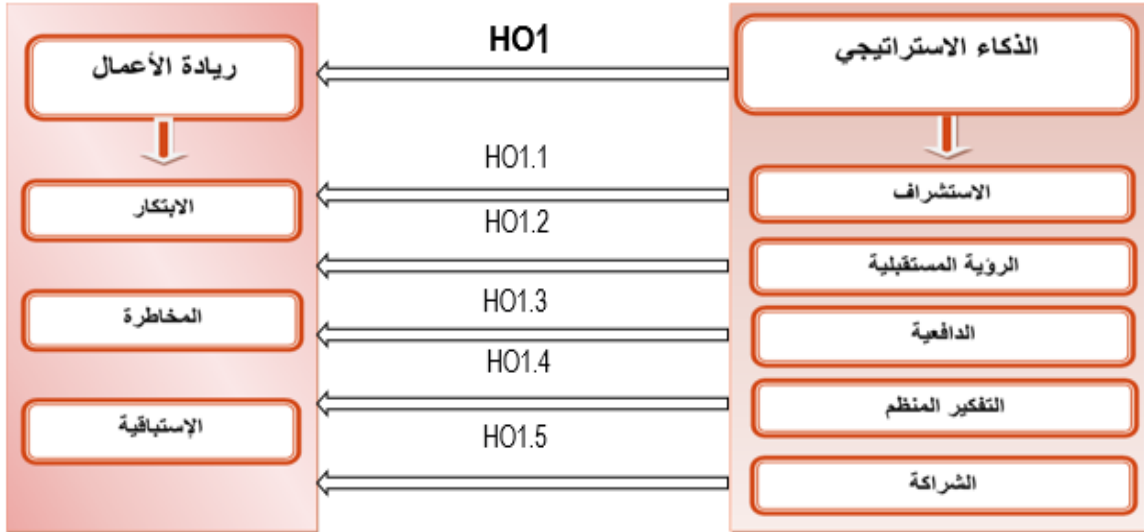
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير المنظم في تطبيق  
ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة.

**الفرضية الفرعية الخامسة HO1.5 :**

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشراكة في تطبيق ريادة  
الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة.

## نموذج الدراسة:

بناء على مراجعة الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة، تم تحديد أبعاد متعددة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع يمثل المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، وقامت الباحثة باختيار الأبعاد المتمثلة في ( الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، التفكير المنظم ، الشراكة)، والمتغير التابع وهو زيادة الأعمال وتم اختيار الأبعاد الآتية (الإبتكار، المخاطرة، الإستباقية). ويوضح الشكل رقم (1) النموذج المفاهيمي لمتغيرات الدراسة و أبعادها و فرضياتها:



الشكل رقم (1)

**المصدر:** تصميم الباحثة بالاعتماد على الدراسات الآتية:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل : دراسة (راضي والنفار، 2020) ، دراسة (أحمد، 2023).
- الدراسات التي تناولت المتغير التابع : (Alobidyeen and Al-Rawashdeh, 2020).

## حدود الدراسة

هناك العديد من الحدود الموضوعية ، البشرية ، المكانية و الزمانية :

- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على الكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، التفكير المنظم ،الشراكة ) في زيادة الأعمال .
- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة .
- الحدود المكانية : اقتصرت تطبيق هذه الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة لقطاع الشمال.
- الحدود الزمانية : اقتصرت هذه الدراسة في تطبيقها خلال العام الدراسي (2022 / 2023 م ) .

## التعريفات الاصطلاحية :

**الذكاء الاستراتيجي** : إدارة مستخدمة للتركيز على المنتجات الحالية والمستقبلية من خلال جمع المعلومات للأطراف المهمة لأخذها في الاعتبار عند التخطيط من أجل إجراء التغيير المناسب في استراتيجيات المنظمة (Sadalia et al, 2021) .

**تعريف الذكاء الاستراتيجي إجرائياً** : علمية تنطوي على جمع المعلومات المتعلقة ببيئة العمل والتغيرات في متطلبات سوق العمل واحتياجات المستفيدين من الخدمات والبرامج الدراسية التي تطرحها الجامعات ، وتم قياسه من خلال درجة استجابات عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة للذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة.

**الاستشراف :** وهي قابلية الفرد على التفكير والاستناد القوي غير مرئية وغير مدركة تسهم في صنع المستقبل. (Wiener, 2018).

**الرؤية المستقبلية :** وتشير إلى وصف لصورة مستقبلية تتطلع اليها المنظمة و تتغلب بها على اوضاعها الراهنة في جانب اوفي عدة جوانب، وتعد الرؤية شكل من أشكال القيادة حيث يقوم القائد صاحب الرؤية بتحويل الثقافة التنظيمية لجلب أعضاء المنظمة إلى فهم وقبول و تنفيذ خطته خطتها للمؤسسة ( Gray, 2018).

**الدافعية :** هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك و توجيهه نحو هدف معين ،وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تتركز المقدره على التحفيز في دفع الافراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ (بوربيع، ٢٠٢١).

**التفكير المنظم :** ويشير الى تحديد احتياجات الشركة من حيث المعلومات المطلوبة وسبب الحاجة إليها ومتى يحين موعدها .وتشتمل عملية التفكير المنظم على العمل مع صانعي القرار لاكتشاف احتياجاتهم الاستخباراتية ثم ترجمة تلك الاحتياجات إلى متطلبات استخباراتية محددة أو موضوعات استخبارات رئيسية (Awad, 2018).

**الشراكة :** التحالفات والشراكة التي تتم في البيئة الخارجية للمنظمة ،ويشمل هذا النوع التحري عن جميع عمليات الاستحواذ والدمج في بيئة الاعمال (Sadalia et al, 2021).

**ريادة الأعمال :** استثمار المنظمة لما يتوفر لديها من قدرات ومهارات تمكنها من بدأ مشاريع عمل خاصة وإدارتها ومواصلة تطويرها حيث تشمل جميع المعتقدات والأفكار والأفعال لتوليد نشاط إقتصادي جديد يظهر تدريجياً بإكتمال العملية (Corrêa et al, 2021) .

وَتُعَرَف رِيَادَةُ الْأَعْمَالِ إِجْرَائِيًّا : بِأَنَّهَا دَرَجَةُ اسْتِجَابَاتِ عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ عَنِ فِئَرَاتِ أَدَاةِ الدِّرَاسَةِ لِرِيَادَةِ الْأَعْمَالِ  
فِي الْجَامِعَاتِ الْأُرْدُنِيَّةِ الْخَاصَّةِ .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن الفصل الحالي عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، واشتمل الفصل الحالي على قسمين : أولاً الأدب النظري ، وثانياً الدراسات السابقة التي قُسمت الى قسمين : الدراسات باللغة العربية و باللغة الأجنبية وتم استعراضها من الأحدث الى الأقدم.

#### أولاً : الأدب النظري

تم تسليط الضوء على الذكاء الاستراتيجي ، و خصائصه ، و أهميته ، و نماذجه ، و أبعاده ، الى جانب التطرق الى مفهوم ريادة الأعمال وأهميتها وقدرات ريادة الأعمال وأبعادها.

#### ثانياً : الدراسات السابقة

تم تقسيمها بناء على التسلسل الزمني من الأحدث الى الأقدم تسهيلاً لعرضها كما يلي:

- الدراسات باللغة العربية
- الدراسات باللغة الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة

## أولاً : الأدب النظري

### المبحث الأول : الذكاء الاستراتيجي

نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال وازدياد حدة المنافسة أصبح من الواجب على المنظمات المختلفة سواء الخدمية أو الإنتاجية توظيف اساليب اكثر تطوراً لحل المشكلات و إتخاذ القرارات ، ومن ضمن هذه المنظمات (الجامعات) التي تشكل الاساس وحجر الزاوية في تنمية الدول ونهضتها من خلال مخرجاتها إلى سوق العمل ،لذا لابد من أن يركز صناع القرار في الدولة ويهتموا بهذه المؤسسات الرائدة والمهمة، وأن يكون صناع القرار والقائمين على هذه المؤسسات من ذوي الكفاءة والخبرة و الإقتدار ، وأن يتمتعوا بالتفكير الإستراتيجي و الذكاء الإستراتيجي (مفرج، 2023).

ويعتبر الذكاء الإستراتيجي طريقة للتفكير بصورة شمولية لواقع المنظمة ومستقبلها وحاضرها و حل مشاكلها والتكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية بما يكفل للمنظمة الحفاظ على موقعها التنافسي و تحقيق النجاح المستمر، وعكس ذلك فإن عدم تطبيق مثل هذا النوع من الذكاء في منظمات الأعمال يؤدي إلى ضياع العديد من الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية ويجعلها عرضة للمزيد من التهديدات التي تؤدي إلى إخفاقها امام المنافسين .وفي العصر الحالي نجد أن المنظمات على إختلاف اشكالها و انواعها بأمس الحاجة إلى الذكاء الإستراتيجي لتحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق أفضل موقع للمنظمة بين المنافسين (القاضي والبشايشة، 2022).

وتعود بداية ظهور الذكاء الإستراتيجي الى العصور القديمة إذ تم إستخدامه في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية .وحظي مفهوم الذكاء الإستراتيجي في إهتمام أجهزة الإستخبارات المركزية الامريكية التي كانت تعتبر أنه عملية إقتناء المعلومات و تقييمها وتحليلها وتقديمها لصانعي السياسات لتوظيفها في صناعة القرارات. إلا أن الإهتمام في الذكاء الإستراتيجي تزايد في بداية القرن الواحد والعشرين ،إذ بدأت المنظمات لا سيما الكبيره منها بتشكيل ما يسمى بفرق الذكاء الإستراتيجي للوصول إلى ما يعرف بمجتمع الذكاء الإستراتيجي لتتمكن من الإستجابة لمتطلبات المجتمع الدولي لاسيما في ظل العولمة (بني ياسين والربابعة، 2021).

### مفهوم الذكاء الإستراتيجي

يعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه عملية جمع المعلومات التي تسهم في الحصول على المعرفة التي تمكن اصحاب القرار في صياغة القرارات و صناعتها من خلال البحث البيئي للمنظمة ، وتحليل المعلومات ،والقدرة على التنبؤ والتخطيط الإستشرافي والإستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية (أحمد، 2023).

وعرف مفرج (2023) الذكاء الاستراتيجي على أنه أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالتعليم والادراك الإستراتيجي ، فهو نظام متكامل من الصفات القيادية و الإدارية ، ومن أحدث واهم الأنظمة التي تضمن للمنظمات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة على مستوى الدول و الحكومات،وذلك من خلال جمع المعلومات التي تساعد على إكتساب المعرفة في صنع القرار و التخطيط للمستقبل للتكيف مع التغيرات البيئية.



كما يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد متخذي القرار في الحصول على المعرفة التي تدعم اتخاذ القرار من خلال المسح البيئي للمنظمة ومن ثم تحليل المعلومات ، والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة (Abuzaid, 2017). كما عرّف (Alobidyeen and Al-Rawashdeh, 2020) الذكاء الاستراتيجي بأنه فهم واقعي للمواقف و استخدامه لتطوير استراتيجيات مناسبة وتكيف مكان العمل مع المواقف المختلفة.

ويعرّف (Alkharabsheh and Al-Sarayreh, 2022) الذكاء الاستراتيجي بأنه العملية الاستراتيجية لجمع ومعالجة البيانات والمعلومات وتحليل المعلومات الاستراتيجية المهم ، ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار للمنظمات الكبيرة ، كما أنه مصدر للمنافسة والتطوير الإداري للمنظمات.

في حين يعتبر (Al-Daouri and Atrach, 2020) الذكاء الاستراتيجي أنه تطبيق للوعي الاجتماعي لاكتساب ميزة استراتيجية وهي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنافسي وتوقعه فكلما زاد الذكاء الاستراتيجي زاد توقع السلوك التنافسي والاستنتاج وتوقع استراتيجياتها المحتملة.

ويعرف (Sadalia et al, 2021) الذكاء الاستراتيجي على أنه ادارة مستخدمة للتركيز على المنتجات الحالية والمستقبلية من خلال جمع المعلومات للأطراف المهمة لأخذها في الاعتبار عند التخطيط من أجل إجراء التغيير المناسب في استراتيجيات المنظمة .

من ناحية أخرى ، يعد الذكاء الإستراتيجي عملية أخلاقية ومنهجية ونظامية تتضمن المعلومات حول المنافسين والبيئة الاقتصادية والسياسية والإجتماعية ، إلا ان هناك عدة معايير من الواجب أن يلتزم بها وهي (الشيايب وارتيمة، 2022):

١. الموضوعية : من الواجب الإعتماد بشكل كبير على آراء الآخرين التي تعود بالنفع الكبير على المنظمة وعدم التحيز لآراء فئة معينة .
٢. الدقة : لابد من جمع البيانات والمعلومات وتحديد مصادرها بكل دقة لمنع حدوث أي خطأ مفاجئ .
٣. الإستعداد : لابد من أن تكون المنظمات مستعدة للإستجابة تجاه جميع المتطلبات الرئيسية للذكاء و متخذي القرارات في كافة المستويات الوظيفية .
٤. قابلية الإستخدام : لابد من أن تكون البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها قابلة للتطبيق والفهم .
٥. التوقيت : لابد من أن يتم توزيع الذكاء في الوقت الذي يكون فيه المحتوى متوفر في ظل الظروف التي تحيط بمتخذي القرارات .
٦. مناسبة : لابد من أن تكون المعلومات والبيانات مناسبة لكافة إحتياجات وطلبات متخذي القرارات مع مراعاة الاحداث والتغيرات المفاجئة التي قد تواجههم .

إلى جانب ذلك ، تتضمن عملية الذكاء الإستراتيجي خمسة مراحل رئيسية متمثلة فيما يلي

(حميد وبرايم، 2019) :

- أولاً : مرحلة التخطيط التي تتضمن تحديد إحتياجات المنظمة من المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال الذكاء الإستراتيجي ، وتحديد الأسئلة التي يريد مدراء المنظمة الإجابة عنها .
- ثانياً : مرحلة الجمع تشمل هذه المرحلة عملية جمع البيانات الأولية ومعالجتها لإنتاج المعلومات ويتم الحصول على أغلب هذه البيانات من الكتب والدوريات والتقارير السنوية وقواعد البيانات .

ثالثاً : مرحلة التحليل وتعد المرحلة الأكثر صعوبة إذ يتطلب التحليل مهارة وجرئة كبيرة كتقييم البيانات والخروج بخيارات متعددة ،وعلى الرغم من أن التحليل يقوم على المنطق إلا أن المحلل قد يحتاج إلى ملئ الفراغات وضع التوقعات الذكية بما يتعلق بالنتائج المتوقعة .

رابعاً : مرحلة النشر تتضمن هذه المرحلة إيصال المعلومات التي تم التوصل إليها إلى الإدارة لتكون قادرة على إتخاذ القرارات والدفاع عنها .

خامساً : التغذية الراجعة تشمل هذه المرحلة جميع الأنشطة في قياس أثر المعلومات التي تم إيصالها لمتخذي القرارات و دورها في خفض التكاليف او إبرام صفقات أو تحسين سمعة المنظمة و بالتالي توفير معلومات مهمة للمحللين .

يستنتج الباحث مما سبق أن الذكاء الإستراتيجي هو عملية علمية منهجية مستمرة لتوفير المعلومات الضرورية ومعالجتها من أجل صناعة القرار على المدى القريب والبعيد لتمكن المسؤولين من صياغة القرارات السليمة التي تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة.

### أهمية الذكاء الإستراتيجي

يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً حيوياً في تطوير استراتيجية المنظمة لاسيما في ظل بيئة العمل المتغيرة والتحديات المصاحبة التي تتطلب من صانعي القرار استخدام جميع تقنيات الذكاء لمواجهة هذه التحديات .كذلك يساهم الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الذكاء التنظيمي و الابتكارات الناتجة التي تساهم في تحسين منتجات المنظمة وتطويرها ، من خلال توقع ومراقبة التغيرات البيئية بعناية و الاستفادة من الفرص المتاحة لهم التي تفرضها التغيرات البيئية .كما يساعد الذكاء الاستراتيجي في تغيير الأعمال المطلوبة بكفاءة ، ومساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات و الضغوط التي تفرضها ،

وتحديد مجال المنافسة في إطار المنظمة ، الى جانب مساعدة الإدارة في عملية ترشيد اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات المناسبة لمتخذ القرار ( Alobidyeen and Al-Rawashdeh, 2020).

ويمكن مستوى الذكاء الاستراتيجي العالي المنظمات من التنبؤ بالمستقبل حيث يمكن القيام بذلك من خلال إجراء تحليل استراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية ، كما إن وجود مستوى استخباراتي استراتيجي عالٍ سيمكن المنظمة من اتخاذ قرارات استراتيجية وضع استراتيجيات طويلة المدى، كذلك يمكن المنظمة من امتلاك مستوى استخباراتي استراتيجي عالي من الحصول على رؤية واضحة للمستقبل علاوة على ذلك ، إن وجود مستوى استخباراتي استراتيجي عالي يساعد المنظمات من تحديد التوجه الاستراتيجي وفقاً للبيئة المحيطة ، ويسهل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب لإدارة الأزمات ، مع تحقيق أفضل النتائج هذا بدوره سيمكن المنظمات من تحديد الفرص المتاحة والاستثمار فيها والتعامل مع المخاطر بكفاءة (Al-Daouri and Atrach, 2020).

كما يسهم الذكاء الإستراتيجي في إدارة المخاطر وتقليل فرص حدوثها وإستخدام معلومات المنظمة بشكل إستراتيجي لتعزيز قدرتها التنافسية ، كما أن المعلومات التي يوفرها الذكاء الإستراتيجي تعد في غاية الأهمية للتكيف مع التغييرات التي تشهدها بيئة الأعمال والتي تتيح القدرة على إتخاذ قرارات تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة .فضلاً عن ذلك يمكن الذكاء الإستراتيجي من إنشاء ملفات تعريف المعلومات التي تمكنها من تحديد نقاط القوة و الضعف والاهداف والإستراتيجيات ، كما تتضمن المعلومات والبيانات الخاصة بالمنافسين وتصنيفهم وتحديد سلوكهم والبحث عن نقاط المقارنة بينها وبين المنظمات المنافسة (منصوري ومنصوري، 2018).

وترى الباحثة أن للذكاء الإستراتيجي دور كبير في عملية تحسين إتخاذ القرارات وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة والمنظمات المنافسة ، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع جميع المتغيرات في بيئة الاعمال و القيام بإجراءات تعزز من قدرة المنظمة التنافسية و تطور من أدائها الإبتكاري ، بالإضافة إلى توفير معلومات قيمة في الوقت المناسب .

### اهداف الذكاء الإستراتيجي

يتمثل الهدف الرئيسي للذكاء الاستراتيجي في تطوير مجموعة من الأدوات التي لديها القدرة على مساعدة المنظمة في الكشف عن قضايا أكثر تعقيداً أو الحصول على معلومات أكثر دقة في وقت معين ، كما أن أهم تركيز للذكاء الاستراتيجي هو على الأهداف طويلة المدى للمجموعات و المنظمات و الحكومات ،حيث تتعامل مع أهداف مهمة وخطط شاملة . ويهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تمكين كبار المديرين من تنفيذ القوانين على جميع المستويات التنظيمية من خلال البصيرة و فهم الاتجاهات الحالية والناشئة وكذلك التهديدات للسلامة العامة والاستراتيجيات والبرامج .كذلك يهدف الذكاء الاستراتيجي الى تقليل مستويات عدم اليقين من خلال جمع و تحليل ونشر المعلومات التي تساعد في صنع القرار على المستوى الاستراتيجي ، وفتح مساحة لبدائل أخرى قابلة للتطبيق ضمن إمكانية أكبر للنجاح في تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب (Alkharabsheh and Al-Sarayreh, 2022).

واضاف حسن (2019) أهداف اخرى للذكاء الإستراتيجي تتمثل في : توفير تحذيرات وتنبؤات مبكرة بالتهديدات المتوقعة المحيطة بالمنظمات و إتخاذ الإجراءات الوقائية نحوها ، وتمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية و المستقبلية ، و التخطيط و التنبؤ بالنتائج بالصورة التي تنعكس ايجاباً على مركز وسمعة المنظمة.

كما يهدف الذكاء الإستراتيجي إلى تطوير الآراء والتوقعات بالأحداث المستقبلية وإعتماد هذه الاهداف كأساس لحل المشكلات، إلى جانب تقديم الأفكار التي تهدف إلى تحويل الإبتكارات والأفكار إلى سلع وخدمات قابلة للتداول، وتشجيع القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات وتوفير معلومات تتيح للمنظمات فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً" ومستقبلاً .

### نماذج الذكاء الإستراتيجي

يمكن للمنظمات استخدام أساليب مختلفة لتطوير الاستشراف والذكاء حول الاتجاهات المستقبلية . و تتمثل النماذج الأكثر شيوعاً للذكاء الاستراتيجي بما يلي :

❖ النموذج الوظيفي : حيث تمتلك الشركات الموجهة وظيفياً العديد من مجموعات الذكاء الخارجي والداخلي التي تجمعها الإدارات الوظيفية وتستخدمها أحياناً لاتخاذ القرار. غالباً ما يقتصر الذكاء الاستراتيجي في النموذج الوظيفي على مجموعات معزولة من البيانات التي طبقت عليها مجموعة معينة عملياتها القائمة فيما يتعلق بتوجه الشركة و استراتيجيات النجاح . يمكن أن تكون هذه المجموعات أقساماً مختلفة أو مجرد عدد قليل من المتخصصين الذين يجمعون المعلومات ( تنافسية ، منتج ، سوق ، إلخ) بناءً على حاجة الفريق التنفيذي . ونادراً ما يتم مشاركة المعلومات واستخدامها على نطاق واسع بين مستويات أخرى من المديرين داخل هذا النوع من المؤسسات (Atwa, 2013).

❖ نموذج العمليات : يعتمد هذا النموذج على مجموعة مختلفة من الافتراضات وهي :  
أولاً ، ليست كل مسؤولية المعرفة أو اتخاذ القرار تقع على مدير عام الشركة ويجب تنظيم المعلومات الإستراتيجية لتلبية احتياجات وحدات الأعمال الأخرى و المدير العام الآخر .

ثانياً ، يشجع تبادل المعلومات الإستراتيجية بدلاً من معالجتها بشكل مركزي مجموعة متنوعة من التفسيرات وجهات النظر حول المستقبل . يعد هذا أمراً بالغ الأهمية حيث تتراكم التغييرات في الصناعات و الأسواق و العملاء بسرعة كبيرة بحيث لا يمكن لمجموعة واحدة من كبار المديرين التنفيذيين الاستفادة من الإشارات المتنوعة من بيئة الأعمال ولا يمكنهم التعامل معها بشكل صحيح.

ثالثاً ، تجعل برامج إدارة المعلومات مصادر متنوعة للاستخبارات الداخلية و الخارجية في متناول فريق المديرين الذين يتعاملون مع المشكلات و القضايا الشائعة في أي مكان وفي أي وقت.

رابعاً ، لا يمثل التحدي الحالي في حصر الذكاء الاستراتيجي في قمة الشركة أو الحصول على العديد من المعلومات ، ولكن توزيع المعلومات عامودياً وأفقياً عبر المنظمة ، بحيث تتماشى مع الأساليب الوظيفية المتقاطعة لتفويض المسؤوليات من أجل العمل (Agha et al, 2014).

### ابعاد الذكاء الإستراتيجي

تشير الدراسات السابقة كدراسة(لأحمد ، 2023 ) ودراسة( الرقب ، 2022 ) إلى أن العديد من الباحثين ساهموا في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتمثل الأبعاد الأكثر تناولاً فيما يلي:

#### • الإستشراف

يشير الإستشراف إلى الإجتهد العلمي المنظم الذي يهدف إلى صياغة عدد من التنبؤات المدروسة والمحسوبة في فترة زمنية مستقبلية و رصد التغييرات الرئيسية التي ترافق هذه التنبؤات ، ولا يعني ذلك ضمان وقوع المستقبل بقدر ما أنه يعطي قرارات تساعد في التوقع والتحسب .

وتجدر الإشارة إلى أن الإستشراف عملية جوهرية لا بد من أن تسبق التخطيط الإستراتيجي ،  
ويقوم على التخمين العقلاني المدروس والتنبؤ وضع سيناريوهات متعددة (أحمد، 2023) .

كما يُعرف على أنه القدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل واستكشاف وتوقع الفرص و  
التحديات الجديدة التي قد تعيد تعريف الأعمال، وهو نهج يقيم الماضي والحاضر لعمل تنبؤات لما  
سيحدث عليه المستقبل أو يجب أن يعتمد عليه استمرار التطورات الديناميكية من الماضي إلى المستقبل  
(Alkharabsheh and Al-Sarayreh, 2022).

وتتمثل أهمية الاستشراف في تبني التوقعات لإدارة التغيرات البيئية بطريقة هادئة ومنظمة ،  
ونجاح القادة في تبني السيناريوهات من خلال تقديم وصف للأحداث البديلة المستقبلية واستشعار  
التغيرات البيئية بشكل قوي وغير مرئي، و توفير الطاقة الاستقرائية التي تسمح للقائد بوضع استراتيجيات  
موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، كذلك فهم القادة للعمليات التنظيمية الرئيسية و  
تعزيز خياراتهم و تطوير معارفهم و خبراتهم العملية (الشياح وارتيمة، 2021).

وترى الباحثة أن الإستشراف هو عملية توسيع حدود الإدراك من خلال تقييم الآثار المترتبة على  
القرارات والإجراءات الحالية في إكتشاف المشكلات وتجنبها قبل حدوثها والنظر في الآثار الحالية  
للأحداث المستقبلية المتوقعة .

#### • الرؤية المستقبلية

تشير الرؤية المستقبلية إلى عملية وضع تنبؤات حول طرق عمل المنظمة وما يجب أن تكون  
عليه في المستقبل .وتوصف الرؤية على أنها أحد اشكال القيادة وأحد المهمات العظيمة التي يقوم بها  
كبار القادة في المنظمة ، وتعتبر بمثابة أداة تستند إلى خبرة وإمكانات و دراسة عقلانية لواقع المنظمة و



مستقبلها بما يجعلها تحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة . كما تعكس الرؤية المستقبلية الظروف والمواقف الحالية وتعطي صورة أو إنطباع عن الحالة المستقبلية للمنظمة(مفرج، 2023) . وتعكس الرؤية قدرة القائد على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح و كامل ، وتشمل الرغبة في تغيير الوضع الحالي والميل إلى تبني أهداف مختلفة تماماً عن الأهداف الحالية و القدرة على تحديد الفرص في البيئة و تشكيل مسار نمو طويل المدى لمنظماتهم و القدرة على إيصاله إلى جميع الأشخاص في المنظمة . كما إنها عملية تحدث بمرور الوقت تتطلب إشراك الأفراد في فهم ما هو المثل الأعلى و إجبارهم على التحرك بشكل تعاوني في هذا الاتجاه (Abuzaid, 2017).

وتجدر الإشارة الى إن تشكيل وصياغة الرؤية المستقبلية لا يعتمد فقط على التدريب الذهني الهادف إلى صياغة شعار جذاب للمنظمة ، بل هو التدريب على التفكير الدقيق في الاتجاه الذي يجب أن تسلكه الشركة لتحقيق النجاح ، وهذا يشمل تحديد مجالات السوق التي تشارك فيها ، وضع الشركة على المسار الاستراتيجي الصحيح ، والالتزام باتباع هذا المسار بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف (Alobidyeen and Al-Rawashdeh, 2020).

وترى الباحثة أن الرؤية المستقبلية ما هي إلا تصور الإدارة لما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً ، بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة و الأهداف التي تسعى للوصول إليها ، فالرؤية المستقبلية للإدارة هي فلسفة المنظمة التي توضع في شكل عبارة أو مجموعة تعابير واضحة.

#### • الدافعية

تعد الدافعية من المجالات التي حظيت بإهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال الإدارة ، نظراً لأهميتها في السلوك الإنساني، فالدافعية بؤرة إهتمام المنظمات على مر العصور لدورها المهم في التأثير

على سلوك الأفراد لتحقيق اهداف المنظمة عن طريق التأثير الإيجابي على سلوكهم لحفزهم على الإتجاه المطلوب .وتمثل الدافعية القوى التي تحرك الفرد و تثيره ليؤدي العمل بفاعلية ،أي أنها طاقة الحماس التي يتم شحذها من قبل الإدارة لزيادة رغبة الأفراد للقيام بالمهام المطلوبة (القاضي والبشاشة، 2022) .

كما يتمثل الدافع في جعل الأفراد يتبنون هدفاً مشتركاً و تنفيذ تلك الرؤية ، فالدافعية تشمل قدرة القائد على تنفيذ الأهداف والخطط المختلفة للرؤية الجديدة وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية في مكانها الصحيح ، والقدرة على تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطط والقدرة على الإلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء العالي (Abuzaid, 2017). وتشير الدافعية إلى القوة الداخلية التي تحرك الأفراد لإنجاز الاهداف التنظيمية أوالشخصية ، فالدافع يجعل الفرد اكثر حماساً و يزيد من فرص الإلتزام المنظمي لديه . ومن الأمور الرئيسية التي تعزز الدافعية لدى الافراد في المنظمة إشعارهم بالإحترام والثقة ، وتمكينهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى منح المكافئات والحوافز المعنوية والمادية ، والترقيات التنظيمية المتعددة (أحمد، 2023).

وتعرف الباحثة الدافعية على أنها التأثير على سلوك العاملين و توجيههم بإستمرار نحو أهداف محددة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وتمكن الدافعية من تنظيم السلوك الفردي وتوجيهه وتعديله مما ينعكس على تحسين الأداء وإشباع حاجات الأفراد و رفع روحهم المعنوية.

#### • التفكير المنظم

يعبر التفكير المنظم عن القدرة على تجميع العناصر و دمجها بدلاً من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها معاً وتقييمها من حيث علاقتها بالكل و التركيز على طريقة تفاعلها مع بعضها البعض من حيث

نجاحها في خدمة أهداف النظام (Al-dabbas and Alkshali, 2021) . كما يشير التفكير المنظم إلى القدرة على دمج العناصر المختلفة بهدف تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل في موجبها لتشكيل صورة أو نظام واضح للأشياء التي يتعامل معها ، ويعتمدون الافراد الذين يمتلكون هذا التفكير بالقدرة على تبسيط التفاصيل الاساسية و ربطها بالعوامل المسببة لها مع تقديم توضيح كامل (منصور ومنصوري، 2018).

ويساعد هذا النمط من التفكير على إستكشاف الظواهر المعقدة ، إذ يمكن إكتساب المعرفة عن طريق إستكشاف التفاعلات و العلاقات بين عناصر النظام مجتمعة ، مما يمكن من حل المشاكل المستقبلية . كما يؤثر التفكير المنظم على نوعية الأداء القيادي لقادة المنظمات التي ينعكس على النتائج التي تحققها . ولابد من أن تعمل المنظمات جاهدة لتطوير تفكير النظم لدى موظفيها نظراً لدورها في تحقيق التكامل في جميع ارجاء المنظمة مما يعزز الأداء العام لها وتحقيق المنافع العديدة لكل من المساهمين و العمليات و التكنولوجيا و المعلومات و الهيكل التنظيمي (بني ياسين والرابعة، 2021).

وترى الباحثة أن التفكير المنظم ما هو إلا القدرة على معرفة العلاقة بين العناصر الداخلية و الخارجية للمنظمة وآلية عملها لخلق وحدة كاملة للمنظمة و تجميع العناصر و دمجها بدلاً من فصلها إلى أجزاء و من ثم القيام بتحليلها و تقييمها.

#### • الشراكة

هو توجه منطقي بين الشركات التي تدرك الميزة الإستراتيجية للعمل المشترك . فالشراكة هي عبارة عن تطوير علاقات إستراتيجية ناجحة وطويلة الأمد بين العملاء والموردين بناءً على أفضل الممارسات(محمد، 2019) . وينعكس عنصر الشراكة في القدرة التنظيمية للدخول في تحالفات

استراتيجية مع منظمات أخرى من خلال إنشاء اتفاقيات وعقود بين منطمتين أو أكثر لتطوير مشروع مشترك ، أو الاستثمار في فرص العمل باستخدام الموارد المشتركة لتحقيق الهدف المشترك (Alkharabsheh and Al-Sarayreh, 2022).

واشار بني ياسين والرابعة (2021) إلى أن هناك العديد من المعايير الواجب أخذها بعين الإعتبار عند اختيار الشركاء لإقامة تحالفات معهم من أهمها : أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية محددة يستفيد منها الطرف الآخر وأن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العامة الواجب إتباعها ،وان تكون مساهمات الطرفين متوازيه ، وأن يكون هناك توافق بين الطرفين على مستوى الإدارة العليا ، كذلك وضوح الغرض الإستراتيجي ، وضح اهداف جميع الاطراف بالإضافة إلى الثقة في استخدام القدرات والموارد لتوقع الهدف العام من الشراكة . لذلك لابد من أن تسعى كل منظمة إلى التطور والنمو بشكل مستمر عن طريق إقامة التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات التي ستضيف لها قيمة و تعزز دورها من أجل تحويل الموارد غير المستغلة بشكل كافي إلى مراكز جديدة أو الدخول إلى اسواق جديدة بكلف أقل. ويعتمد بناء شراكة ناجحة على قدرة الإدارة على إمتلاك رؤية شاملة للشراكة في المستقبل ، حيث تؤدي الشراكة دور كبير في الإرتقاء بقدرات قادة المنظمات ، نظراً لكونها إتجاه معاصر يسهم في تطوير وتحسين كفاءة الشركاء في الأداء وتحفيز وتحويل التنافس إلى تعاون وخفض التكاليف ، كما يزيد من التأقلم و التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة وإقتناص الفرص المتاحة و تبادل الأفكار و الخبرات بين الشركاء ، كما تحقق الشراكة اكبر قيمة لأطراف الشراكة عن طريق إشباع حاجات المستفيدين و زيادة الاستثمار طويل الاجل و التميز في الاداء، وخفض المخاطر التي تنتج عن إنتاج خدمات أو منتجات جديدة و مجابهة الجمود التنظيمي ، كما تمكن من المشاركة في تهديدات إقتحام الاسواق الجديدة و الإستجابة التكيف مع التغيرات البيئية (حسين، 2019).

## المبحث الثاني : ريادة الأعمال

اكتسب مفهوم ريادة الأعمال في السنوات الأخيرة أهمية بالغة نظراً للدور الحيوي لريادة الأعمال في التنمية المستدامة ، بالإضافة إلى دورها في إشراك مختلف الفئات في الحراك الإقتصادي لاسيما الشباب، وإبراز الدور المتنامي لهذه الفئة في المجتمع . ويشير معظم الباحثين والمتخصصين في هذا المجال إلا أن المفهوم الريادي هو مفهوم قديم يعود إلى حوالي مئتي عام ، حيث تعود جذور الريادة إلى نظرية إحتكار القلة في الستينيات والسبعينات من القرن العشرين . ويعود الفضل إلى ريتشارد كانتيلون (1957) في إدخال الريادة إلى النظرة الإقتصادية وإستخدام مفهوم الريادة للدلالة على الأنشطة الاقتصادية التي تتضمن شيئاً من المغامرة و المخاطرة (Corrêa et al, 2021).

### مفهوم ريادة الأعمال

يعود أصل ريادة الأعمال إلى الكلمة الفرنسية Entrepreneuriat التي تعني الشخص الذي يشرع أو يباشر في إنشاء عمل تجاري ، ويعد رجل الاعمال الفرنسي Jen / biptiste say صاحب القانون الإقتصادي المسمى قانون Say وهو أول من استخدم هذا المصطلح للمعنى نفسه . وتعرف ريادة الأعمال على أنها مجموعة أنشطة تقوم على توفير الفرص و الاهتمام و تلبية الرغبات و الحاجات من خلال الإبداع لتحقيق النمو أو الربح تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد (سلامة، 2021).

كما تشير ريادة الأعمال إلى ظاهرة نشوء و استغلال فرص إبداعية جديدة ذات قيمة إجتماعية و اقتصادية ، ويكون ذلك ممكن عندما تتوفر ديناميكية الإبداع و روح المبادرة في رائد الاعمال وتتصف هذه العملية بالمخاطرة الشديدة وجود افكار جديدة ومبتكرة (Yoo and kim, 2019). وتعرف ريادة الأعمال على أنها عملية إنشاء منظمات جديدة أو اعمال جديدة أو تطوير منظمات قائمة أو الإستجابة

من فرص جديدة عامة ، وإدارتها و نشر روح المبادرة الطموحة والمخاطر المحسوبة لرفع مستوى حياة الفرد والمجتمع (عبدالعال والزكي، 2022).

ويشير مفهوم ريادة الاعمال الى استثمار الفرد بما يتوفر لديه من قدرات و مهارات تمكنه من بدأ مشاريع عمل خاصة و أدارتها و مواصلة تطويرها، حيث تشمل جميع المعتقدات والافكار لتوليد نشاط اقتصادي جديد يظهر تدريجيا بأكملها العملية ( correa et al,2021 ) .

كما يعبر مفهوم ريادة الأعمال عن مجموعة الأنشطة و العمليات التي تهدف لبناء فرص جديدة وإستثمار الفرص المتاحة في السوق من خلال الإبتكار كإستجابة لإحتياجات الافراد ، كما تشير إلى عملية خلق قيمة عن طريق الجمع بين مجموعة متميزة من الموارد لإستغلال الفرص لكونها محرك مهم للنمو الاقتصادي و نجاح المنظمات و تعزيز القدرة التنافسية (Okangi, 2019).

في حين يعرفها ( Mohammad et al ( 2018 على أنها عملية تحديد الرؤية و تطويرها و احيائها ، وقد تكون هذه الرؤية فرصة او فكرة مبتكرة أو طريقة أفضل للقيام بشيء ما ، وتعتبر الريادة من أقوى محركات النمو و الإزدهار بما تتطوي عليه من إنشاء أو إقتناص فرصة و متابعتها بغض النظر عن الموارد التي تم تحكم بها . وبين الصيرفي وآخرون (2020) أن ريادة الأعمال استقت تعريفاتها عن طريق الدراسات المختلفة في هذا المجال ، إذ ارتكزت تلك الدراسات على ثلاثة مداخل رئيسية هي : المدخل الإجتماعي / البيئي والذي يركز هذا المدخل على تأثير البيئة الثقافية و الإجتماعية على رواد الأعمال ، إلى جانب المدخل الإقتصادي الذي يركز على دور رواد الأعمال في تحقيق التنمية الإقتصادية ، والمدخل النفسي ويتضمن هذا المدخل السمات والخصائص الشخصية المميزة لرواد الأعمال .

علاوة على ذلك ، اشار نعمة والورد (2020) إلى أن هناك عدد من الخصائص الواجب

مراعاتها عند تبني مفهوم الريادة وهي :

١. تمر عملية تنفيذ الأنشطة الريادية بعدد من المراحل مع ضرورة القيام بعمل فحص دقيق لكل

مرحلة من هذه المراحل و التركيز على نقص الموارد ، و التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد

مع ضرورة التركيز على ملائمة الموارد المستثمرة للمتطلبات الإجتماعية .

٢. تنتج الريادة عن الفرص التي لا تكون متاحة دائماً بل هي نادرة ، مما يعني ضرورة السرعة في

تكييف الثقافة المناسبة لها .

٣. تتميز المنظمات الريادية بإعتمادها على هياكل تنظيمية مفلطحة مع تنوع الشبكات غير الرسمية

مما يعني ضرورة تنسيق الموارد الرئيسية و تعزيز شعور العاملين بالإستقلالية .

٤. تعتبر الريادة عملية مستحدثة تكون بفترات قريبة تتزامن مع إغتنام الفرص والتفوق على

المنافسين من خلال التوجه إلى إغتنام الفرص دون تردد مع تحمل المخاطرة رغم محدودية

القرار.

## أهمية ريادة الأعمال

اشارت العديد من الدراسات أنه بالرغم من الإختلافات حول مفهوم الريادة و أهميتها وسبل

النهوض بها ، إلا أنه هناك إجماع على أهمية الأنشطة الريادية وإنعكاسها الإيجابي في النمو الإقتصادي

، فريادة الاعمال تهض بالمجتمعات والدول من مستوى الفقر إلى مستويات إقتصادية وإجتماعية .

واشار التقرير المقدم من المرصد العالمي لريادة الأعمال عام (2010) إلى أن هناك علاقة طردية بين

الزيادة في الأنشطة الريادية و الزيادة في نمو اقتصاديات الدول نظراً لما تحدثه من آثار إيجابية تتمثل

في إحداث التحول والتغير وإيجاد العديد من المشاريع المهمة لتطوير وتنمية الإقتصاد، وإيجاد فرص

العمل وزيادة الكفاءة نتيجة زيادة التنافس، وتبني الابداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة(الخشالي وبدران، 2021).

وتعتبر زيادة الأعمال القوية الأساسية خلف إزدهار الاقتصاد في الكثير من الدول لكونها وسيلة من التصحيح لمسار المشاريع المتوسطة و السريعة ، فغالبية هذه المشروعات لاتستطيع المنافسة و الصمود مالم يكن هناك طرق مبتكرة و جديدة و منتجات غير تقليدية لتحقيق ربح يمكن هذه المشاريع من مواجهة النفقات ومواكبة الإنتشار والتوسع والقدرة على المنافسة . و تؤثر الريادة إقتصادياً من خلال زيادة متوسط دخل الفرد والتغير في هياكل الاعمال والمجتمع من خلال زيادة متوسط دخل الفرد ،وما يكون مرافق لنمو و زيادة المخرجات التي تسمح بتشكيل الثروة للأفراد مما يحقق العدالة في توزيع مكاسب التنمية (الصيرفي وآخرون، 2020).

وتؤدي زيادة الأعمال دوراً كبيراً في الإستثمار في التطوير والبحث وجعل المنظمة اكثر نشاطاً في البحث عن تغيرات الإتجاه و الفرص في البيئة للإستفادة من الموارد الملموسة وغير الملموسة بشكل اسرع من منافسيها ، كما تتقبل المنظمات التي تحمل فكري ريادي حالات عدم اليقين في الأسواق وتهدف لإبتكار فرص جديدة . مما يعني أن إمكانية إستيعاب المنظمة و متابعتها بحماس لإستغلال فرص سوق المنتجات الجديدة تتأثر بشكل كبير بمستوى ريادة الأعمال إلى جانب ذلك ، تسهم ريادة الأعمال في تعديل العلاقة بين الإتجاه نحو الإبتكار وأداء المنظمة بشكل إيجابي ، كما تقوي تأثيرات الأداء الايجابية للإبتكار المفتوح بشكل ملحوظ اكثر من التوجه نحو الموارد والعميل ( Yoo and Kim, 2019).

وبين حسين وعادل (2020) أن أهمية ريادة الأعمال تكمن في جانبين .:



الاول ،جانب أكاديمي والثاني ، جانب منظمي ، حيث تمكن ريادة الأعمال من العمل في الدراسات الخاصة في الإدارة الإستراتيجية التي تؤدي دور كبير في التركيز على عملية تحديد الفرص و التعرف عليها وبالتالي بناء ميزة تنافسية . كما تعكس ريادة الأعمال رغبة المنظمة في تطوير قدراتها الإبداعية وميلها نحو الإستباقية تجاه فرص السوق وتحمل المخاطر. الأمر الذي يعني ان اهمية ريادة الأعمال لا تنحصر فقط على المنظمة بل تمتد لتشمل فرق العمل و تحفيز الروح الريادية لديهم.

ويرى عارف(2019) أن لريادة الاعمال دور كبير في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والتعامل معها بكل مرونة و كفاءة و زيادة إمكانية توزيع الثروات ومنع إحتكارها ، كما يسهم في تعزيز قيمة الاستثمار والإبداع لمهارات الافراد و تعزيز الثقافة التنظيمية . بالإضافة إلى تسليط الضوء على الفجوة المعرفية عن طريق دراسة العلاقة بين مفهوم الريادة والمنافسة ، وبلورة تصورات جديدة لدى إدارة المنظمات لإقرار الإستراتيجيات و التوجهات الريادية . كما تسهم في الحد من هجرة الموارد البشرية نظراً لتوفير المناخ المناسب في الإبداع و الإبتكار وإتاحة فرص للتميز والإنجاز، و تعزيز قدرة المنظمة على مواكب و إستغلال التطورات التكنولوجية و التكيف مع بيئة الاعمال المتغيرة والخروج من دائرة العمل التقليدي مما ينعكس ايجاباً على تحسين أداء المنظمة.

تستنتج الباحثة مما سبق ، أن ريادة الأعمال تسهم في تحقيق الكفاءة التنافسية للمنظمة و الإستجابة و التكيف بكفاءة و فاعلية مع المتغيرات و توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة و تقديم افكار ابداعية و مبتكرة بشكل استباقي و توظيف الموارد بالشكل الأمثل ، بالإضافة إلى اكتشاف الفرص المتاحة في بيئة الاعمال واستثمارها وخلق فرص جديدة ، الأمر الذي يعني أن ريادة الأعمال هي وسيلة للتغيير و التجديد والتطوير الإستراتيجي مما ينعكس على موقع المنظمة التنافسي و تحسين الأداء التنظيمي لها و تسريع عملية نموها و تميزها.

## قدرات ريادة الأعمال

تعتبر ريادة الأعمال عملية يتم من خلالها تحويل فكرة مجردة إلى مشروع قائم من خلال تقديم خدمة أو منتج يؤثر في حياة الافراد ، ولا بد من أن تتوفر عدة قدرات لدى رائدي الاعمال لنجاح ذلك .  
ويذكر العطار (٢٠٢٢) ابرز هذه القدرات:

- قدرات معرفية عقلية : تشمل مهارة التفكير الإبداعي ، والتفكير التحليلي الناقد، والقدرة على الإستيعاب المعرفي السريع ، وحل المشكلات ، وتصنيف المعلومات والمعارف والنظريات ، والقدرات العددية ، والقدرة على التركيز والانتباه ، والإستنتاج ، والقدرة على التصور، والعقل المتفتح ، وسعة الخيال والأفق ، والقدرة على المعايير والتقييم ، وضع البدائل و التخطيط و الرؤية المستقبلية ، فضلاً عن القدرة على صنع وإتخاذ القرار .
- قدرات وجدانية : تتضمن الثقة في النفس و الآخرين و المبادرة و التعاون و المبادرة و شجاعة إتخاذ القرار و إدارة الذات و الآخرين و إدارة المنظومة و القدرات التنظيمية و البحث عن مصادر التمويل وتطوير الافكارو ربطها بمتطلبات الواقع ، وإقتناص الفرص والقدرة على الإنتماء والتسويق، والتواصل وحب خدمة الآخرين ، والتطلع الدائم للنجاح و القدرة على تحمل الغموض و عدم التأكد.
- قدرات أدائية : تتضمن القدرة على إدارة الحوار واستخدام تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات ، و القدرة على دراسة الاسواق و تحديد الحاجات و تحويلها إلى منتجات و فرص أو خدمات ، بالإضافة إلى القدرات التفاوضية ، و القدرة على إدارة الفريق و تحمل العمل الفريقي و إدارة الوقت و دراسة الجدولة وضع الميزانيات .

واضاف (Yoo and kim, 2019) مهارات أخرى لريادة الأعمال تتمثل في المهارات التحليلية التي تهتم بتفسير العلاقات بين المتغيرات والعوامل التي تؤثر على أداء المشاريع وتحديد عناصر القوة

و الضعف في البيئة الداخلية و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية ، كذلك تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين و تصوراتهم المستقبلية ، بالإضافة إلى المهارات الفكرية المتعلقة بالمبادئ والأسس العلمية في مجال الإدارة و إتخاذ القرارات و إيجاد العلاقات بين المشكلات واسبابها وحلولها وتحليل المشكلات ، كما تشمل المهارات الفكرية المعارف والجوانب التخطيطية و العلمية لإدارة المشاريع الصغيرة.

وبين سلامة (2021) أن نجاح رائد الاعمال لا يتوقف على امتلاكه للقدرة على الإبتكار و الإبداع فقط ولاعلى إيجابية السلوكات والتوجهات ، بل لابد من أن يتوفر لديه سمات و مهارات متكاملة تمكنه من النجاح في العمل. أهم السمات التي تميز رائد الأعمال عن غيره من رجال الأعمال:

١. المثابرة / وضع الأهداف : وضع الاهداف الواقعية القابلة للإنجاز ، وتوفر الإرادة والإلتزام طويل المدى.

٢. القدرة على بناء العلاقات الإنسانية : إمتلاك القدرة على إقناع الآخرين وتشجيعهم للتحرك في إتجاه معين وفي الوقت نفسه جعلهم يتسمون بالبهجة والمرح واللباقة والتعاون.

٣. القدرة على التواصل : القدرة على التواصل مع الآخرين و نقل الأفكار لهم شفهيأً أو كتابياً.

٤. الإنضباط الذاتي : التمتع بمستوى عالي من المعايير الذاتية الواقعية و الإستعداد للمحاسبة و تقبل المسؤولية.

٥. التعامل مع الفشل : النظر إلى الفشل بصفته خبرات مكتسبة و دروس مستفادة .

٦. الثقة بالنفس : الثقة بالعقيدة الراسخة و قدرتهم على إنجاز الأهداف التي يرغبون بها و تمتعهم بمستوى عالي من الحاجة للإستقلالية.

٧. تحمل المخاطرة : التمتع بالنزعة لتحمل مستوى معتدل ومحسوب من المخاطرة يرون فيها فرصاً مناسبة للنجاح .

٨. تحمل المسؤولية الشخصية و المبادرة : الإعتماد على مبادرتهم الذاتية وإتخاذ القرارات المهمة و التصميم على تنفيذ وقبول النتائج وتحمل العواقب.

### ابعاد ريادة الأعمال

يتفق غالبية الباحثين و المختصين بدراسة ريادة الأعمال على أنها ظاهرة متعدد الابعاد إلا أنهم يختلفون في عدد هذه الابعاد . فمنهم من يرى أنها ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتلخص بكل من الإبتكار و الإستباقية و المخاطرة ، في حين يرى البعض الآخر أنها ظاهرة خماسية الأبعاد بإضافة بعدين هما التنافسية و الإستقلالية ، ويعود السبب في ذلك إلى إختلاف السياقات التنظيمية و العوامل البيئية الخاصة بالمنظمة (محمد، 2019) . واعتمدت هذه الدراسة ريادة الأعمال على أنها ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتمثل فيما يلي:

#### • الإبتكار

يعتبر الإبتكار دافعاً استراتيجياً حاسماً يلعب دوراً مهماً في بقاء المؤسسة وازدهارها في جميع أحجام المؤسسات وفي كل صناعة وهو جوهر ريادة الأعمال. فالإبتكار هو شيء جديد أو محسن تقوم به المنظمة لخلق قيمة مضافة بشكل كبير إما مباشرة للمؤسسة أو مباشرة لعملائها.

كما أن الإبتكار هو أكثر من مجرد توليد الأفكار الإبداعية إنه التطبيق العملي لتلك الأفكار في جهاز أو عملية جديدة (شيلينغ ، 2008).

هناك تصنيفات عديدة للابتكار، من بينها الابتكار الجذري والابتكار التدريجي . يُعرّف الابتكار التدريجي بأنه تحسينات في المنتجات و امتدادات خطية مصممة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين أو الأسواق ، ويتضمن المنتجات التي توفر ميزات أو مزايا أو تحسينات جديدة للتكنولوجيا الحالية في السوق الحالية ، وقد لا يكون الابتكار التدريجي جديدًا أو استثنائيًا بشكل خاص ؛ قد تكون معروفًا سابقًا للمؤسسة أو الصناعة ولا يتضمن سوى تغيير طفيفًا أو تعديل الممارسات الحالية.

في حين يُعرّف الابتكار الجذري بأنه ابتكارات منتجات جديدة على المؤسسة أو الصناعة و تقدم مزايا جديدة كبيرة للعملاء و يجسد تقنية جديدة تؤدي إلى بنية تحتية جديدة للسوق (Abuzaid, 2017). ويتضمن الإبتكار بكلا تصنيفاته إنشاء أفكار جديدة و تجربة طرق جديدة للقيام بالأشياء و تجديد الاساليب التكنولوجية و تطوير الخدمات أو المنتجات الحالية ، حيث يكشف الإبتكار عن الميل لمتابعة التجريب و الإبداع . وتجدر الإشارة إلى ان بعض الإبتكارات تعتمد على المهارات الموجود لإنشاء تحسينات تدريجية ،بينما تتطلب الابتكارات الأكثر جذرية مهارات جديدة تماماً وفي كلتا الحالتين،يهدف الإبتكار إلى تطوير خدمات و منتجات و عمليات جديدة ، لذلك تميل تلك المنظمات التي تنجح في جهودها الإبتكارية إلى التمتع بأداء أقوى من تلك المنظمات التي لا تقوم بذلك ( Alamiri et al, 2020).

وتجدر الإشارة إلى أن الإبتكار يعتبر اساس ريادة الأعمال والآلية التي يتم من خلالها زيادة الثروة وإحداث تغيير اقتصادي واجتماعي . فالإبتكار هو المبادرة التي يظهرها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير، فيحصل التغيير عندما يصبح الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة عندها يتم توجيه عملية الإبتكار نحو متطلبات الحياة العملية و تطوير الإنتاج نوعاً

وكمّاً . و يتجلى مفهوم الإبتكار في إتجاهين : يهتم الإتجاه الاول بتطوير و بلورة الفكرة المبدعة ، بينما يهتم الإتجاه الثاني بطريقة تنفيذ الفكرة وتحويلها إلى اشياء نافعه (الصريفى وآخرون، 2020).

وترى الباحثة ان الإبتكار ما هو إلا تطوير منتجات وخدمات و عمليات جديدة و تنفيذها بطرق اكثر إبداعية و الإنخراط بأفكار جديدة تسهم في نمو المنظمة و تطورها بشكل تتميز بها عن غيرها من المنظمات . كما ينطوي الإبتكار على قدرة المنظمة الإبداعية على إيجاد حلول للتحديات و المشاكل في المواقف غير المؤكدة عن طريق توجيه جهود المنظمة لإكتشاف الحلول و الفرص الجديدة التي تنطوي على الإبداع و التجريب.

#### • المخاطرة

تُعرف المخاطرة بأنها استعداد لتخصيص الموارد المناسبة لبدء و استكمال المشاريع التي تنطوي على عدم اليقين فيما يتعلق بالنتائج ،وتعزز المخاطرة موقف المنظمة للبحث عن فرص جديدة من المحتمل أن تزيد من الأداء (محمد، 2019) . وتشير المخاطرة الى إدخال منتجات و خدمات جديدة إلى السوق مع الأخذ في الاعتبار الغموض وعدم اليقين في السوق مع البحث عن روابط الفرص التي يجب على المنظمة الاستفادة منها لزيادة قدرتها التنافسية (الخشالي وبدران، 2021) . وتمثل المخاطر رغبة الإدارة في استثمار مواردها من أجل الاستثمار في الفرص في ظروف عدم اليقين، فالمخاطرة هي محاولة المنظمة لتقديم منتجات جديدة تكون درجة عدم اليقين في نجاحها عالية في السوق ، وألذخول في أسواق جديدة تتميز بمعدل مرتفع من المخاطر حيث ترتبط المخاطر ارتباطاً وثيقاً بمبادرة المديرين في سعيهم لاصطياد فرص جديدة في بيئة الأعمال تنطوي على مخاطر وميل للإبداع الريادي (Alobidyeen and Al-Rawashdeh, 2020).

وتعد المخاطرة حالة يتم إتخاذ القرار في ظلها و تتسم بوضوح الهدف وعدم إكتمال المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات ، مما يجعل متخذ القرارات يعتمد على الإحتمال في عملية إتخاذ القرار، وتكون المعلومات المتوفرة في هذه الحالة قد تولدت من تراكم معرفي أو خبرات سابقة ، أو من معطيات تاريخية تسهم في تحديد الإحتمالات كالفشل و النجاح . وهنا يتم الإعتماد على الإحتمالات الموضوعية و الاحكام الشخصية ، إلى جانب ذلك تحتاج القرارات إلى الإستفادة من التجارب و الخبرات المتراكمة لدى الإدارة ، و ينصح بتجنب المخاطرة في القرارات المصيرية التي يؤدي الفشل فيها إلى إنهيار المنظمة ، إلى جانب ضرورة الإعتماد على المخاطرة المحسوبة جيداً وجود معايير لإتخاذ القرارات في مثل هذه الظروف

(بني ياسين والرابعة، 2021).

وبين الخشالي ويدران (2020) أن سمات المخاطرة تتمثل في المغامرة في المجهول وتحمل المنظمة للقروض وإستخدام الأصول بشكل كبير ، مما يعني أن المنظمات التي تحمل فكر ريادي تتسم بعدم التأكد و الغموض ولا تملك المعلومات الكافية حول مشاريعها المستقبلية ، ولا يعني هذا أنها لا تتوقع حدوث المخاطر بل أنها تتقبل العمل بوجود هذه المخاطر الذي يمكن تصنيفها إلى : مخاطر الأعمال التي تعني عدم قدرة المنظمة على تحديد إحتتمالية نجاحها ، ومخاطر مالية ترتبط بقيم المنظمة بإستثمار مواردها التي من الممكن أن تكون أموال مقترضة مما يعني أحتتمالية تحملها لإلتزامات كبيرة في حالة الفشل ، فضلاً عن المخاطر التشغيلية التي ترتبط بشكل كبير في مستقبل المنظمة المهني.

إلى جانب ذلك ، هناك العديد من المخاطر التي من الممكن أن تتكبدتها المنظمة الريادية كالمخاطر العائلية والمخاطر الوظيفية والإجتماعية والمخاطر الإقتصادية وفقدان الإستثمار ، الأمر الذي يعني أن تحمل المخاطرة عاملاً في غاية الأهمية لنجاح العملية الريادية على مستوى المنظمة والافراد.

كما يتطلب ذلك توفر موارد بشريه تتصف بكفاءة عالية لتحمل هذه المخاطر ولديها القدرة على إتخاذ جميع الإجراءات و الإستعدادات لتحمل المسؤولية و المخاطر الناتجة عنها، والتغلب عليها من خلال إدارتها بشكل فعال (البوعيين وآخرون، 2018).

وترى الباحثة أن المخاطر ماهي إلا الميل للإنخراط في أنشطة وعمليات جريئة عوضاً عن تبني إجراءات حذرة ، ويتم من خلالها القيام بأنشطة أو تبني إستراتيجيات تتضمن درجة من المخاطرة لتحقيق اهداف معينة ، ولا بد من أن تتبنى المنظمات هذا النهج لتكون قادرة على المنافسة في ظل الظروف البيئية لاسيما في ضوء التطورات و التغيرات المتسارعة التي فرضت على المنظمات أن تكون اكثر إبداعاً و تنافسية.

#### • الإستباقية

تشير الإستباقية إلى جهود المنظمة في اكتساب فرص جديدة و رصد الاتجاهات لتحديد المتطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين و التعرف على التغييرات التي قد تؤدي إلى فرص مشاريع جديدة. ولا تشمل الاستباقية فقط الإعراف بالتغيرات ، ولكن تتضمن القدرة على العمل عليها وتحقيق التفوق على المنافسين . وتُعرف الاستباقية على أنها عمل توقعاً لمشاكل أو احتياجات أو تغييرات في المستقبل فيما يتعلق بالعمليات و السعي إلى توقع الاحتياجات المستقبلية و العمل وفقاً لها و البحث عن فرص جديدة قد تكون مرتبطة أو لا تكون مرتبطة بخط العمليات الحالي ، وإدخال منتجات أو علامات تجارية جديدة قبل المنافسة (الخشالي و بدران، 2021).

وتمثل الإستباقية البصيرة اللازمة للعمل تحسباً للطلب المستقبلي وتشكيل البيئة بينما يشير الإبداع إلى جهود المنظمة لإكتشاف الفرص المتوقعة ،



مما يعني أن الإستباقية هي التعرف على الفرص المتاحة و الإستفادة منها ، وقد تكون هذه الفرص مرتبطة أو لا تتعلق بخط العمليات الحالي . وتسهم الإستباقية في تعزيز القدرة التنظيمية على توقع الاحتياجات و التغيير في السوق لتكون المنظمة اول من يتعامل معها و يستفيد من الفرص الناتجة ، مما يعني انها عامل مهم لتحقيق الميزة التنافسية وتطوير اداء اعمالها (Correa et al, 2021). ويمكن للمنظمات التي تعمل بشكل استباقي السعي وراء الفرص التي تحقق لها نمو اكثر من تلك المنظمات التي لا تمارس أي نشاط استباقي ، ويعود ذلك إلى أنه كلما كانت المنظمة اكثر نشاطاً في إستغلال فرص العمل الجديدة ، كلما زاد معدلات نموهم بالإضافة إلى قدرتها على التنبؤ بإحتياجات السوق المستقبلية لتلك المنظمة وإجراء التغييرات المطلوبة التي يمكن أن تساعد في التميز عن منافسيها . كما تزود الإستباقية المنظمات بالقدرة على الإستجابة بشكل إيجابي لفرص العمل لتحسين نمو المنظمة (Okangi, 2019).

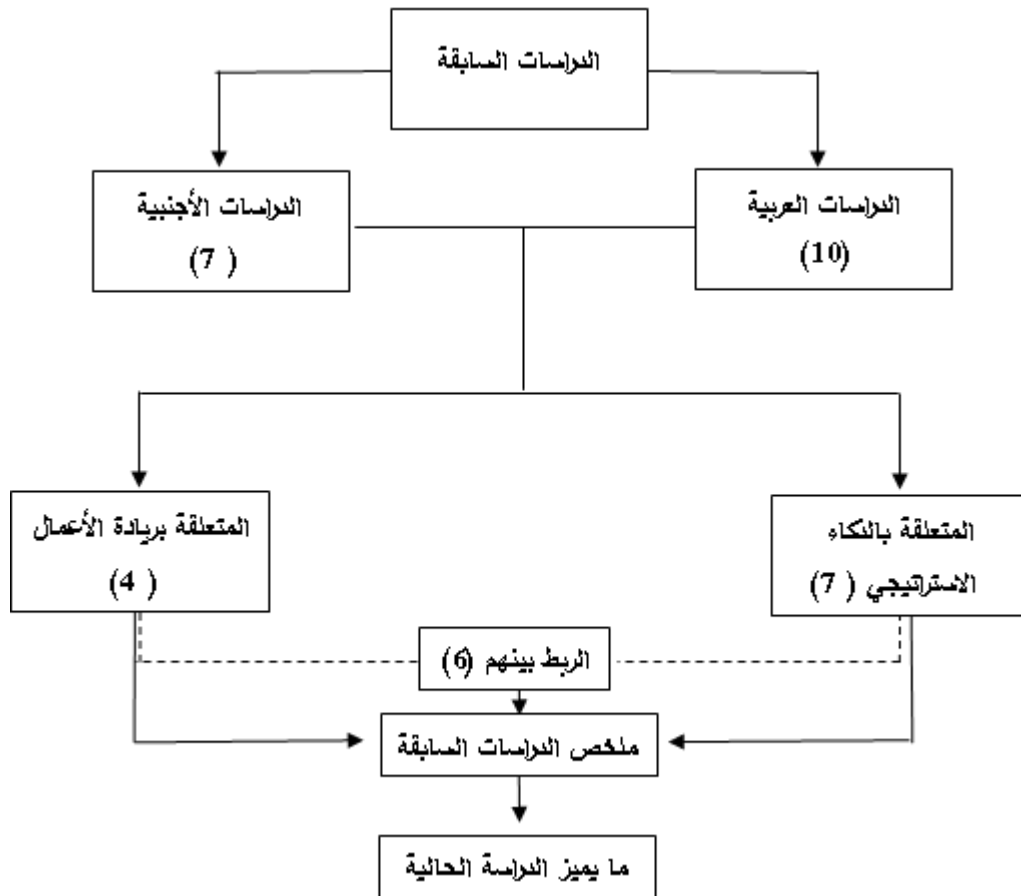
وترى الباحثة أن الإستباقية ماهي إلا الميل نحو توقع الإحتياجات المستقبلية للبيئة الاعمال و العمل وفقاً لها وتبني النهج الإستباقي بدلاً من رد الفعل على الاحداث ، فالمنظمة الإستباقية هي تلك المنظمة التي تتبنى البحث عن الفرص وتوقع توجهات السوق المستقبلية وعادة ما تكون اول من يدخل اسواق جديدة نظراً لنهجها التطوعي ، واستكشاف رغبات العملاء غير المعلنة ، والتوجه نحوها بدلاً من انتظار التطورات و الاتجاهات و القيام برد فعل مناسب .

## الدراسات السابقة

يعرض هذا القسم الدراسات التي تناولت الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة، وتم تقسيمه الى دراسات عربية ودراسات أجنبية وعرضها من الأحدث الى الأقدم.

### مخطط توزيع الدراسات السابقة

تناول الدراسة العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ( الذكاء الاستراتيجي، قيادة الأعمال)، كما تناول هذا القسم الدراسات التي ربطت بين متغيرات الدراسة إن وجدت في آن واحد، وذلك من أجل مقارنة نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية وتحديد ما تميزت به الدراسة الحالية، وذلك كما هو مبين في الشكل الآتي:



دراسة (أحمد، ٢٠٢٣)، بعنوان "الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إستخدام الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف ، الدافعية ، التفكير المنظم ،الشراكة ) في الجامعات المصرية وتحديد مستوى تحقيق الإصلاح الإداري فيها، إلى جانب تحديد العلاقة بين إستخدام الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإداري في الجامعات المصرية . وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة بني سويف في مصر. لتحقيق اهداف الدراسة، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (١٨٤) عامل. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى إستخدام الذكاء الإستراتيجي جاء بدرجة متوسطة كما جاء مستوى الإصلاح الإداري بدرجة متوسطة ايضاً، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الإستراتيجي و تحقيق الإصلاح الإداري في الجامعات المصرية. اوصت الدراسة بفتح باب الحوار داخلياً وخارجياً مع المختصين والمسؤولين .لمراجعة السياسات و الأهداف الخاصة لتحقيق الاصلاح الإداري بالجامعات ، والعمل على إجراء البحوث ووضع الخطط التفصيلية في ضوء الامكانيات والموارد المادية والمالية والبشرية.

دراسة(الرقب، ٢٠٢٢)، بعنوان "التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرَّشاقَة التنظيمية:دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ".هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في الرَّشاقَة التنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ، تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية . ولتحقيق أهداف الدراسة ،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي حيث تم تصميم استبانة و توزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من(١٨٢) قائداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعاده

المختلفة في الرّشاقة التنظيمية ،وأشارت النتائج الى أن هناك تأثيراً للقيادة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي ، علاوة على وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في الرّشاقة التنظيمية ، مع وجود أثر غير مباشر للذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرّشاقة التنظيمية .وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات . بما يتوافق والأهداف الرئيسية للجامعات الفلسطينية .

دراسة (محمد وآخرون، ٢٠٢١)، بعنوان " دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك". هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك ،تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية في محافظة دهوك. ولتحقيق أهداف الدراسة ،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي حيث تم تصميم استبانة و توزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من (٧٠) قائداً . وتوصلت الدراسة إلى اهتمام الجامعات بالذكاء الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية ، كما بينت النتائج وجود دور للذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية . وأوصت الدراسة إلى منح مكافآت لأعضاء هيئة التدريس ولموظفي الجامعة لتشجيعهم على تطبيق مبادئ ريادة الأعمال في الجامعات.

دراسة (بني ياسين والربابعة، ٢٠٢١) بعنوان " أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات". هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، التحفيز، التفكير المنظم )على تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده(التكيف، الإستجابة ، النمو، إبتكارات مستمرة ، تحمل المخاطر) تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الرقابية و الإشرافية في المركز الوطني للأمن و إدارة الازمات

في الاردن و لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من (١١٧) فرد. وخلصت الدراسة إلى توفر عناصر الذكاء الاستراتيجي و عناصر النجاح الإستراتيجي لدى المركز بدرجة مرتفعة ، وجود أثر ذو دلالة احصائية لجميع ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي . وأوصت الدراسة بضرورة معرفة الفوائد التي يقدمها الذكاء الاستراتيجي و المجالات التي يمكن توظيف هذه الفوائد فيها وكيفية الاستفادة منها، والبناء على النجاحات الاستراتيجية السابقة من أجل تعزيزها وتحسينها وتطويرها وتبنيها.

دراسة (أحمد وخوجلي، ٢٠٢١)، بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي بأبعاده الاستباقية والابداع وتبني المخاطر والتوجه الاستقلالي والعداية في المنافسة ، تكون مجتمع الدراسة من الهيئة الادارية والتدريسية في كلية تدريب خان يونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين . ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي حيث تم تصميم استبانة و توزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من (١٢٤) فرد. وأشارت النتائج إلى وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي . وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة والعمل على توعية إدارات الجامعات بأهمية بناء التوجه الريادي وإنشاء وحدة في كل جامعة تعنى بالريادة للمساهمة الدائمة في بناء توجه ريادي ناجحة.

دراسة(معمر وعلاي، ٢٠٢١). بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية ، التفكير المنظم، الحدس) في تحقيق الأداء الريادي بأبعاده (الإستباقية ، الإبداع ، المخاطرة )، وتكون مجتمع الدراسة من مدرء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بتندوف في

الجزائر، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة المكونة من (١٠٥) مدير، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الإستراتيجي والأداء الريادي. وأوصت الدراسة إلى أنه يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان تعتمد على الذكاء الإستراتيجي لما له من قوة التأثير لتحقيق اداء ريادي متميز.

دراسة(راضي والنفار، ٢٠٢٠). بعنوان " أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية فيتحقيق الميزة التنافسيةفي "الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، التفكير المنظم ، الإبداع الإداري ) لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في "الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة ، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية ، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة المكونة من (١٠٨) قائد ، وخلصت الدراسة الى أن مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية كان مرتفعاً ، بينما كان مستوى الميزة التنافسية لدى القيادات الجامعية متوسطاً ، كما اشارت النتائج إلى وجود أثر للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، التفكير المنظم ، الإبداع الإداري) لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في "الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة . وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جميع محاور الميزة التنافسية و المتمثلة في تحسين الصورة الذهنية للجامعة ، وتبني سياسة التجديد و الابتكار والجودة الشاملة .

دراسة (حسين، ٢٠١٩) بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية".هدفت الدراسة للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف ، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية ،الشراكة ) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده ( الإستراتيجية المحددة ، الثقافة

التحفيزية ، القيادة التحويلية ، الإستقلالية ، الابتكارات المستمرة ) . وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء البنوك المصرية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من (٢٥٠) مديراً". وخلصت الدراسة الى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة ، كما جاء مستوى النجاح الإستراتيجي بدرجة مرتفعة ايضاً. وأظهرت النتائج وجود أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف ، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية ، الشراكة ) في تحقيق النجاح الاستراتيجي . وأوصت الدراسة إلى دراسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومدى توافرها في المنظمة والعمل على تتميتها داخل المنظمات، ودراسة أبعاد النجاح الإستراتيجي في المنظمة و مدى تحققه والبحث عن أفضل السبل لزيادته.

دراسة(الشيخ والتاج، ٢٠١٧). بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي،دراسة استطلاعية لآراء عينة في هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران". هدفت الدراسة للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف ، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية ، الشراكة ) في الإبداع التنظيمي . وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من (٩١) عضو هيئة تدريس . وخلصت الدراسة الى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي كان متوسطاً، كما كان مستوى الابداع التنظيمي مرتفعاً . وأظهرت النتائج وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية ، الشراكة) في الإبداع التنظيمي . واوصت الدراسة إلى العمل على تعزيز و تفعيل دور أعضاء الهيئة التدريسية ومشاركتهم في كافة فعاليات الجامعة واستغلال قدراتهم العلمية بما يخدم مصلحة الكلية والجامعة.

دراسة(بلعجوز وبومصباح، ٢٠١٧). بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعريريج". هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف ، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية ، الدافعية ، الشراكة ) على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في جامعة برج بوعريريج ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (٩٦) إدارياً. وخلصت الدراسة الى عدم وجود أثر لكل من ( الاستشراف ، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية)على أداء مؤسسات التعليم العالي . كما اشارت النتائج إلى وجود أثر لكل من( الدافعية ، الشراكة )على أداء مؤسسات التعليم العالي . وأوصت الدراسة إلى العمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في مؤسسات التعليم العالي بما يسهم في تقديم خدمات مميزة.



**The study of (Sadalia et al, 2021), " The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development " .**

"دراسة (ساداليا وآخرون، ٢٠٢١) "أثر الذكاء الاستراتيجي على السلوك الريادي والتطوير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة الى تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في أوتارا/ ماليزيا .وتكون مجتمع الدراسة من رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في أوتارا. كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة و توزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من(400) رائد أعمال. وأظهرت النتائج وجود أثر للذكاء على تحقيق ريادة الأعمال.بالإضافة الى وجود أثر لريادة الأعمال في التطوير التنظيمي ،كما خلصت الدراسة الى أن سلوك ريادة الأعمال مهم كوسيط للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و التطوير التنظيمي . وأوصت الدراسة إلى أن يكون هناك المزيد من الأبحاث و الدراسات حول الذكاء الإستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي في مختلف الصناعات.

**The study of (Sulistyo & Ayuni, 2020), " Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital".**

دراسة (سوليسديو وأيوني، ٢٠٢٠) "المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أدوار القدرة

على الابتكار، والتوجه الريادي، ورأس المال الاجتماعي".

هدفت هذه الدراسة الى دراسة تأثير التوجه الريادي ورأس المال الاجتماعي على قدرات الابتكار والأداء في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة المكونة من (254) فرد من أصحاب الحرف اليدوية الصغيرة و المتوسطة في سيمارانج، جيبارا، كودوس، كما تم أخذ العينات على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل منذ خمسن على الأقل ، ويعمل بها أكثر من (10) أشخاص ولا تزال موجودة حتى الآن . كما تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية مع برنامج AMOS . وأظهرت النتائج أن هنا كتأثيرا كبيرا بين التوجه الريادي ورأس المال الاجتماعي على الابتكارو قدرات الأداء .الى جانب تأثير القدرة على الابتكار بشكل كبير على تحسين الأداء و الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة . وأوصت الدراسة إلى أنه من المهم جداً للشركات الصغيرة والمتوسطة تحسين التوجه الريادي بأبعاده ( الإبتكار و الاستباقية و المخاطرة ) لديها.

**The study of (Alobidyeen and Al-Rawashdeh, 2020), " Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for excellence " .**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ريادة الأعمال . وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الشركات الصناعية الأردنية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالموقع الوظيفية الأتية : مدير، مساعد مدير، رئيس قسم ، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة و توزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من (200) موظف. وخلصت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الذكاء الاستراتيجي في الشركات محل البحث

متوسطة، وتصورات أفراد عينة الدراسة عن مستوى تحقيق ريادة الأعمال في الشركات محل البحث كانت متوسطة، كما أشارت النتائج وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق ريادة الأعمال. وأوصت الدراسة إلى دعم مبادرات ريادة الأعمال من قبل مديري الشركات من خلال توفير بيئة عمل تشجع وتوسع الطاقات وتولد الأفكار التي تساهم في إنشاء المشاريع الريادية التي تقود الشركات إلى النمو والاستمرار.

**The study of (Ahmadi et al, 2020), " Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations".**

هدفت الدراسة الى فحص العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير مع التطوير التنظيمي وسلوك ريادة الأعمال في الوكالات الحكومية في البلدان المتخلفة، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة، تم اختيار (274) موظفًا من بين (480) مجتمعًا على أساس أخذ العينات الطبقية. بناءً على نتائج التحليل، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين SI للمدير والتطوير التنظيمي. علاوة على ذلك، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وسلوك ريادة الأعمال. وأوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الإهتمام بالذكاء الاستراتيجي من قبل المدراء في الوكالات الحكومية في البلدان المختلفة.

**The study of (Ezenwa et al, 2018). Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and industry limited, Enugu state, Nigeria**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الذكاء الإستراتيجي على المعرفة التقنية في شركة ( Innoson Technical and Industry Limited) التجارية ، الى جانب دراسة مدى العلاقة بين الذكاء البشري ولاء الموظفين في الشركة المصنعة . واشتملت عينة الدراسة على (283) عامل ، وأشارت النتائج إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على المعرفة التكنولوجية في شركة التصنيع النيجيري ، كما يؤثر الابتكار بشكل كبير على سمعة العلامة التجارية في الشركات الصناعية النيجيرية ، الى جانب وجود علاقة كبيرة بين شبكة الذكاء البشري و ولاء الموظفين في الشركة المصنعة ، وبأن الذكاء التنافسيه وأداة حيوية للتخطيط الاستراتيجي و الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة أنه يجب أن يكون الموظفون مجهزين بالمعرفة والمهارة والمعرفة الفنية . وللتعامل مع منتج الذكاء وذلك عند تنفيذ الذكاء التنافسي في الشركة.

**The study of (Abuzaid, 2017), "Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on the Jordanian diversified financial services companies".**

هدفت هذه الدراسة للكشف عن تأثير الذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي لشركات خدمات مالية أردنية متنوعة مدرجة في بورصة عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين ونائبي الرؤساء التنفيذيين لجميع الشركات المستهدفة . ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة استبانة لجمع البيانات المطلوبة من أفراد عينة الدراسة المكونة من (108) مستجيب . أشارت النتائج إلى أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي على التوجه الريادي . كما بينت النتائج أن المنظمات تحتاج إلى تبني وتعزيز الذكاء الاستراتيجي داخلها لضمان التنفيذ الناجح لتوجهها الريادي ، وبالتالي تحقيق أداء أعمال متفوق و زيادة قدرتها التنافسية و تميز نفسها عن منافسيها . وأوصت الدراسة إلى أن

الشركات يجب أن تعزز الذكاء الاستراتيجي داخلها من خلال تعزيز قدرات إدارتها العليا في صياغة رؤية واضحة وجعل الموظفين يتبنون هدفاً مشتركاً وتنفيذ تلك الرؤية.

ملخص الدراسات السابقة

○ الدراسات باللغة العربية

جدول (1)

ملخص الدراسات السابقة

مدى الاستفادة منها بدراستنا الحالية	أبرز النتائج	الهدف من الدراسة	المؤلف، السنة	عنوان الدراسة
بناء الاطار النظري المتعلق بالذكاء الاستراتيجي ومناقشة النتائج واعداد اداة الدراسة	أن مستوى استخدام الذكاء الإستراتيجي جاء بدرجة متوسطة كما جاء مستوى الإصلاح الإداري بدرجة متوسطة ايضاً، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإداري في الجامعات المصرية	الكشف عن مستوى استخدام الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الدافعية، التفكير المنظم والشراكة) في الجامعات المصرية وتحديد مستوى تحقيق الإصلاح الإداري فيها، إلى جانب تحديد العلاقة بين استخدام الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الإصلاح الإداري	أحمد، 2023	الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية.
بناء الاطار النظري المتعلق بالذكاء الاستراتيجي	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الرِّشَاقَة التنظيمية، وجود أثر غير مباشر للذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرِّشَاقَة التنظيمية.	هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في الرِّشَاقَة التنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.	الرقب، 2022	التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرِّشَاقَة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية

<p>بناء الاطار النظري المتعلق بالذكاء الاستراتيجي ومناقشة النتائج واعداد اداة الدراسة</p>	<p>اهتمام الجامعات بالذكاء الاستراتيجي ومتطلبات الجامعة الريادية، كما بينت النتائج وجود دور للذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية.</p>	<p>هدفت الدراسة الى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك</p>	<p>محمد وآخرون، 2021</p>	<p>دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك</p>
<p>بناء الاطار النظري المتعلق بالذكاء الاستراتيجي ومناقشة النتائج واعداد اداة الدراسة</p>	<p>توفر عناصر الذكاء الاستراتيجي وعناصر النجاح الإستراتيجي لدى المركز</p>	<p>للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التحفيز، التفكير المنظم) على تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده (التكيف، الإستجابة، النمو، إبتكارات مستمرة، تحمل المخاطر)</p>	<p>بني ياسين والربابعة، 2021</p>	<p>أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات</p>
<p>بناء الاطار النظري المتعلق بريادة الأعمال</p>	<p>وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي</p>	<p>الكشف عن أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي بأبعاده الاستباقية والابداع وتبني المخاطر والتوجه الاستقلالي والعدائية في المنافسة</p>	<p>أحمد وخوجلي، 2021</p>	<p>أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي</p>
<p>بناء الاطار النظري المتعلق بريادة الاعمال والذكاء الاستراتيجي ومناقشة النتائج واعداد اداة الدراسة</p>	<p>علاقة ارتباطية بين الذكاء الإستراتيجي والأداء الريادي</p>	<p>للكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الحدس) في تحقيق الأداء الريادي بأبعاده (الإستباقية، الإبداع، المخاطرة)</p>	<p>معمرى وعلالي، 2021</p>	<p>أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي</p>

<p>بناء الاطار النظري المتعلق بالذكاء الاستراتيجي ومناقشة النتائج واعداد اداة الدراسة</p>	<p>وجود أثر للذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية</p>	<p>الكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، التفكير المنظم، الإبداع الإداري) لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في "الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة</p>	<p>راضي والنفار، 2020</p>	<p>أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في "الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة</p>
<p>بناء الاطار النظري المتعلق بالذكاء الإستراتيجي</p>	<p>وجود أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ) الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة) في تحقيق النجاح الاستراتيجي</p>	<p>للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة) في تحقيق النجاح الإستراتيجي بأبعاده (الإستراتيجية المحددة، الثقافة التحفيزية، القيادة التحويلية، الإستقلالية، الابتكارات المستمرة)</p>	<p>حسين، 2019</p>	<p>أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية</p>
<p>بناء الاطار النظري المتعلق بالذكاء الإستراتيجي</p>	<p>وجود أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ) الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة) في الإبداع التنظيمي</p>	<p>للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة) في الإبداع التنظيمي</p>	<p>الشيخ والتاج، 2017</p>	<p>أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع التنظيمي</p>



<p>بناء الاطار النظري المتعلق بالذكاء الاستراتيجي ومناقشة النتائج واعداد اداة الدراسة</p>	<p>عدم وجود أثر لكل من (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية) على أداء مؤسسات التعليم العالي. كما اشارت النتائج إلى وجود أثر لكل من (الدافعية، الشراكة) على أداء مؤسسات التعليم العالي</p>	<p>الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن</p>	<p>بلعجوز وبومصباح، 2017</p>	<p>أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعرييج</p>
---	--	--	--------------------------------------	---

○ الدراسات باللغة الأجنبية

<p>بناء الاطار النظري المتعلق بزيادة الاعمال والذكاء الاستراتيجي ومناقشة النتائج واعداد اداة الدراسة</p>	<p>وجود أثر للذكاء على تحقيق زيادة الأعمال. بالإضافة الى وجود أثر لزيادة الأعمال في التطوير التنظيمي</p>	<p>تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في سومطرة أوتارا.</p>	<p>Sadalia et al, 2021</p>	<p>The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development</p>
<p>بناء الاطار النظري المتعلق بزيادة الاعمال والذكاء الاستراتيجي ومناقشة النتائج</p>	<p>هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي. علاوة على ذلك ، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وسلوك ريادة الأعمال</p>	<p>هدفت الدراسة الى فحص العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير مع التطوير التنظيمي وسلوك ريادة الأعمال في الوكالات الحكومية في البلدان المتخلفة.</p>	<p>Ahmadi et al, 2020</p>	<p>Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations</p>
<p>بناء الاطار النظري المتعلق بزيادة الأعمال</p>	<p>هناك تأثيرا كبيرا بين التوجه الريادي ورأس المال الاجتماعي على الابتكار وقدرات الأداء. الى جانب تأثير القدرة على الابتكار بشكل كبير على تحسين الأداء والميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>دراسة تأثير التوجه الريادي ورأس المال الاجتماعي على قدرات الابتكار والأداء في تحقيق الميزة التنافسية</p>	<p>Sulistyo &amp; Ayuni, 2020</p>	<p>Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital</p>

بناء الاطار النظري المتعلق بزيادة الاعمال والذكاء الاستراتيجي ومناقشة النتائج واعداد اداة الدراسة	أن تصورات أفراد عينة الدراسة على مستوى الذكاء الاستراتيجي في الشركات محل البحث متوسطة، وتصورات أفراد عينة الدراسة على مستوى تحقيق ريادة الأعمال في الشركات محل البحث كانت متوسطة، كما أشارت النتائج وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق ريادة الأعمال.	الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ريادة الأعمال	Alobidyeen and Al- Rawashdeh, 2020	Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for excellence ".
بناء الاطار النظري المتعلق بالذكاء الاستراتيجي بزيادة الاعمال ومناقشة النتائج واعداد اداة الدراسة	أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي على التوجه الريادي. كما بينت النتائج أن المنظمات تحتاج إلى تبني وتعزيز الذكاء الاستراتيجي داخلها لضمان التنفيذ الناجح لتوجهها الريادي، وبالتالي تحقيق أداء أعمال متفوق وزيادة قدرتها التنافسية وتميز نفسها عن منافسيها.	تأثير الذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي لشركات خدمات مالية أردنية متنوعة مدرجة في بورصة عمان	Abuzaid, 2017	Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أن هذه الدراسة تعد من أوائل الدراسات التي تسعى للكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة - على حد علم الباحثة -، وتسعى الدراسة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات لتحقيق أهدافها ، واتفقت هذه الدراسة من ناحية أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع دراسة (بلعجوز وبومصباح، 2017) التي اعتمدت الابعاد الاتية : الاستشراف ، التفكير المنظم ، الرؤية الاستراتيجية ، الدافعية ، الشراكة. واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة كدراسة (راضي والنفار، 2020).

والتي تكونت من القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية ، في حين تألفت عينة هذه الدراسة من القيادات الجامعية في الجامعات الاردنية الخاصة ، واختلفت هذه الدراسة من حيث العينة مع دراسة (Alobidyeeen and Al-Rawashdeh, 2020) التي تكونت من الموظفين في الشركات الصناعية الأردنية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ، واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التي تم ذكرها من حيث نوع الدراسة . واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين الفكرة العامة للدراسة وتحديد متغيرات الدراسة ومدى الاختلاف بينها و بين الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

وحدة المعاينة والتحليل

إجراءات تطبيق الدراسة

تصحيح أداة الدراسة

المعالجات الإحصائية

اختبار الفرضيات

## الفصل الثالث

### الطريقة و الإجراءات

يقدم هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، و التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها و اختبار فرضياتها ، كما يستعرض هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة والطرق المتبعة للتأكد من خصائصها السيكومترية ، بالإضافة الى تحديد المعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة .

#### منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لكونه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها و اختبار فرضياتها ، ويرتكز هذا المنهج على وصف متغيرات الدراسة بالاعتماد على إستجابات المبحوثين على الفقرات الواردة في أداة الدراسة الى جانب ذلك ، فهو يتيح اختبار العلاقة السببية و الارتباطية بين المتغيرات للوصول إلى نتائج إختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق ريادة الأعمال/ في الجامعات الأردنية الخاصة / دراسة ميدانية قطاع الشمال.

#### مجتمع الدراسة و عينتها :

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية في الجامعات الخاصة الأردنية ( جامعة جرش، جامعة اربد الأهلية، جامعة جدارا ، جامعة عجلون الوطنية) البالغ عددهم (988) إداري وفقاً للتقرير السنوي لوزارة التعليم العالي (2019-2020) المنشور على موقعها الإلكتروني.والجدول الآتي يستعرض توزيع مجتمع الدراسة.

## جدول (2)

أعداد الهيئة الإدارية في مجتمع الدراسة بالرجوع الى التقرير السنوي الصادر عن وزارة التعليم العالي للعام الدراسي 2019-2020.

الجامعة	عدد الهيئة الإدارية
جامعة جرش	550
جامعة اربد الأهلية	132
جامعة جدارا	211
جامعة عجلون الوطنية	95
<b>المجموع</b>	<b>988</b>

و بالرجوع الى الجداول الإحصائية بتحديد حجم العينات العشوائية التي اشارت لها دراسة أوما سكران، بلغ الحد الأدنى لحجم عينة الدراسة (250) إداريا". بناءً عليه تم تصميم استبانة الكترونياً من خلال نماذج جوجل وارسالها عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الإجتماعي للموظفين . بلغت الاستبانات المجاب عليها (257) التي تشكل نسبة (26%) من مجتمع الدراسة ويبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

## جدول (3)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	نكر	114	44.4
	انثى	143	55.6
العمر	30 سنة فأقل	52	20.2
	31-35 سنة	45	17.5
	30-40 سنة	57	22.2
	41-50 سنة	67	26.1
	51 سنة فأكثر	36	14.0

13.2	34	دبلوم	المؤهل العلمي
35.0	90	بكالوريوس	
31.5	81	ماجستير	
20.2	52	دكتوراه	
31.5	81	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
23.0	59	6-10 سنوات	
21.0	54	11-15 سنة	
24.5	63	16 سنة فأكثر	
51.0	131	موظف	المستوى الوظيفي
21.0	54	رئيس قسم	
15.2	39	مدير دائرة	
12.8	33	مساعد/ نائب مدير	
<b>%100.0</b>	<b>257</b>	<b>المجموع</b>	

يبين الجدول السابق أن ارتفاع نسبة الإناث بنسبة بسيطة ربما يعود الى أن طبيعة العمل المكتبي يناسب الإناث أكثر ، كما أن أعداد الخريجات تتفوق على أعداد الخريجين الذكور ، الى جانب وجود فرص عمل في مجالات أكثر. وترى الباحثة أن العمل الإداري يعتمد بشكل كبير على الخبرة لذلك نجد أن الفئة الأكبر عمراً (41- 50 سنة) هي الأكثر تكراراً.

كما يبين الجدول أن ارتفاع نسب البكالوريوس قد يعزى الى أن غالبية أفراد المجتمع لديهم القدرة للحصول على هذه الدرجة العلمية ،أو لرغبة الجامعات بتعيين حملة البكالوريوس و الاستفادة من خبراتهم العلمية في العمل لديها . ويبين الجدول أن ارتفاع النسب المئوية لسنوات الخبرة يتوافق مع توزيع المستوى الوظيفي لعينة الدراسة . ويبين الجدول أن ارتفاع عدد الموظفين ربما يعود الى أن توزيع العاملين وفقاً للهرم الإداري المتبع في الهيكل التنظيمي يكون فيه عدد الموظفين أكبر من عدد رؤساء القسم والمدراء .



## أداة الدراسة :

تستوجب طبيعة هذه الدراسة استخدام أداة بحثية واحدة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة بشكل دقيق . لذلك تم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة كدراسة ( Alkharabsheh & Al-Sarayreh, 2022) و دراسة (عارف، 2019) و دراسة (بني ياسين والرابعة، 2021). وتم تصميمها إلكترونياً لتسهيل عملية جمع البيانات ، وتضمنت جزئين رئيسيين على النحو الآتي:

**الجزء الاول :** تم تخصيص هذا القسم لجمع البيانات الديموغرافية من عينة الدراسة و اشتمل متغيرات فنوية للسؤال عن الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي.

**الجزء الثاني :** اشتملت الاستبانة على قسمين على النحو الآتي:

**القسم الأول :** تألف هذا القسم من (23) فقرة خصصت للسؤال عن المتغير المستقل و المتمثل في الذكاء الاستراتيجي . يعد هذا المتغير بنية بحثية من الدرجة الثانية ينقسم إلى خمس بنيات من الدرجة الاولى : الاستشراف و المقاس بخمس فقرات وهي ذوات الأرقام (1-5) ، الرؤية المستقبلية المقاس من خلال خمس فقرات وهي ذوات الأرقام (6-10) ، الدافعية التي تم قياسها من خلال أربع فقرات وهي ذوات الأرقام (11-14) ،التفكير المنظم المقاس من خلال خمس فقرات وهي ذوات الأرقام (15-19)، و اخيراً الشراكة المقاسة بأربع فقرات وهي ذوات الأرقام (20-23).

**القسم الثاني :** تضمن هذا القسم عشر فقرات مخصصة للسؤال عن المتغير التابع المتمثل بريادة الأعمال.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على استجابات المبحوثين حول فقرات الدراسة ،  
و تم توزيع قيم المقياس الخماسي على العبارات المرادفة لأهداف التحليل الاحصائي . إذ اشارت القيمة  
(5) إلى الاستجابة "موافق بشدة" ، بينما اشارت القيمة (4) إلى الإستجابة "موافق" ، في حين اشارت  
القيمة (3) إلى الإستجابة "موافق بدرجة متوسطة" ، اما القيمة (2) فأشارت إلى الإستجابة " غير  
موافق"، وعبرت القيمة (1) عن الإستجابة "غير موافق بشدة". ولتوصيف إتجاهات المبحوثين حول  
فقرات متغيرات الدراسة و أبعاده تم اعتماد النموذج الإحصائي في الحكم على المتوسطات الحسابية  
لتقديرات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي: (1- 2.33) منخفضة ، (2.34 - 3.67) متوسطة،  
(3.68-5) مرتفعة .وتم اعتماد هذا التّقدير من خلال تقسيم الدّرجة العظمى (5) على ثلاث فئات  
متساوية ضمن المدى(1-5) ، وفقاً للمعادلة الآتية : القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة -  
القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدّراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة : (مرتفعة، ومتوسطة،  
ومنخفضة) وهي كالآتي:

$$\frac{N-1}{3} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

**صدق أداة الدراسة وثباتها :**

للتحقق من صدق و ثبات أداة الدراسة تم اعتماد عدد من الاساليب المعتمدة في الدراسات و البحوث  
الإدارية و المتمثلة فيما يلي:

## أولاً : صدق أداة الدراسة

### صدق الاستبانة الظاهري :

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة للتحقق من أنها تحقق الأهداف التي تم وضعها لتحقيقها و ذلك من خلال عرض الاستبانة بصورتها الاولية على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية و الاساتذة الاكاديميين في الجامعات الاردنية و ذوي الاختصاصات المتعلقة بإدارة الاعمال و الموضحة اسمائهم في الملحق (2) . وبعد إجراء التعديلات المطلوبة التي أجمع عليها ما نسبته (80%) من المحكمين كمعيار للحكم ، وتمثلت هذه التعديلات في حذف وإضافة وتعديل بعض الفقرات والتأكد من سلامة صياغة الفقرات وصحتها اللغوية وقياسها للأهداف الموضوعية لتحقيقها ،تم الوصول إلى الاستبانة بصورتها النهائية والمبينه في الملحق (1).

### صدق البناء :

تم التأكد من صدق المقياس من خلال استخراج قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل الارتباط بيرسون. وقد بين النتائج أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لفقرات المقياس و الجدول الآتي يوضح ذلك.

#### جدول (4)

معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لقياس الذكاء الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	قيمة / ر	الدلالة الإحصائية
1	تقوم الإدارة في الجامعة باستقراء المستقبل قبل البدء بإعداد الإستراتيجيات	.635**	٠,٠٠٠
2	تتابع الإدارة في الجامعة التغيرات في البيئة الخارجية	.687**	٠,٠٠٠
3	تمتلك الإدارة في الجامعة الخبرة الكافية للتعامل مع المتغيرات المستقبلية	.728**	٠,٠٠٠
4	تمتلك الإدارة في الجامعة الإمكانيات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية	.692**	٠,٠٠٠
5	تشخص الإدارة في الجامعة الفرص المتاحة	.701**	٠,٠٠٠
6	تمتلك إدارة الجامعة رؤية شمولية تساهم في تحديد اتجاه الاعمال مستقبلاً.	.706**	٠,٠٠٠
7	لدى إدارة الجامعة القدرة على جعل تصوراتهم واقع من الممكن تطبيقه ضمن أهداف الجامعة.	.734**	0.012
8	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التنبؤ بالقضايا الاستراتيجية غير المتوقعة.	.716**	٠,٠٠٠
9	تعمل إدارة الجامعة على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية المستقبلية.	.776**	٠,٠٠٠
10	تستفيد إدارة الجامعة من تجارب الجامعات المحلية و الاقليمية الأخرى من أجل تحديد التوجه المستقبلي لها.	.747**	0.007
11	تعمل الإدارة في الجامعة على إثارة روح التنافس الإيجابي بين العاملين	.763**	٠,٠٠٠
12	تعمل الإدارة في الجامعة على رفع مستوى أداء الموظفين لإنجاز الاعمال بمستوى عالي من الكفاءة	.685**	٠,٠٠٠
13	تتبنى ادارة الجامعة العمل الجماعي لإنجاز الأعمال.	.721**	0.001
14	تمنح ادارة الجامعة الموظفين المتميزين مكافآت متنوعة بعدالة.	.780**	٠,٠٠٠
15	تنظر ادارة في الجامعة إلى مديريات وأقسام الجامعة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	.715**	٠,٠٠٠
16	تقوم ادارة في الجامعة بدراسة الأفكار مجتمعة لمعرفة قيمتها على المدى البعيد.	.756**	٠,٠٠٠
17	تقوم ادارة في الجامعة بتحليل مشاكل العمل بالنظر إلى اسبابها مجتمعة.	.743**	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	.679**	تفكر ادارة في الجامعة بطريقة تساعد على رؤية الاحداث المحيطة بصورة اكثر وضوحا.	18
٠,٠٠٠	.762**	تتبع ادارة في الجامعة منهجية علمية منظمة في تحليل المشكلات كأساس لصنع القرارات.	19
٠,٠٠٠	.711**	تقوم ادارة الجامعة ببناء شراكات مع مؤسسات مختلفة لتوسيع نطاق عملها و تحسين كفاءتها	20
٠,٠٠٠	.729**	تسعى ادارة الجامعة للإستفادة من الموارد المتنوعة للمؤسسات من خلال بناء شراكات معها.	21
٠,٠٠٠	.702**	تستفيد ادارة الجامعة من تجارب وخبرات الشركاء المتعاملين معها.	22
٠,٠٠٠	.718**	تهتم ادارة في الجامعة بالتغلب على الصعوبات التي تواجهها في إدارة علاقتها مع شركائها.	23

### جدول (5)

نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمقياس قياس

### ريادة الأعمال

الرقم	الفقرات	قيمة / ر	الدالة الإحصائية
1	تشجع ادارة الجامعة على تقديم المبادرات و الأفكار المتميزة بإستمرار.	.690**	٠,٠٠٠
2	تقوم ادارة الجامعة بإجراء مقارنات مرجعية مع جامعات مماثلة ومتطورة.	.746**	٠,٠٠٠
3	تقدم ادارة الجامعة فرص تدريب كافية ومتنوعة للعاملين.	.784**	٠,٠٠٠
4	تتمتع ادارة الجامعة بخبرات تساعدهم على تحمل المخاطرة في إتخاذ القرارات.	.749**	٠,٠٠٠
5	تتحمل ادارة الجامعة مسؤولية اتخاذ القرارات في حال عدم وفرة المعلومات.	.765**	٠,٠٠٠
6	تبادر ادارة الجامعة بتطوير الافكار قبل المنافسين.	.785**	٠,٠٠٠
7	تستجيب ادارة الجامعة للتغيرات البيئية بتغيير انظمتها الداخلية.	.771**	٠,٠٠٠
8	تعتبر ادارة الجامعة سبابة في إنقاط الفرص السوقية.	.776**	٠,٠٠٠
9	هناك تحسن مستمر لنمط الاتصالات ومعالجة البيانات في ادارة الجامعة	.709**	٠,٠٠٠
10	تحرص ادارة الجامعة على تحليل البيئة التعليمية بإستمرار وبشكل دوري	.749**	٠,٠٠٠

ثانياً: ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق إستخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا ، إذ تقبل النتيجة إحصائياً إذا كانت اكبر من ( 0.70 ) . و الجدول الآتي يوضح قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد و متغيرات الدراسة:

### جدول (6)

معامل الاتساق الداخلي لأبعاد و متغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ الفا
الذكاء الاستراتيجي	23	0.958
الاستشراف	5	0.853
الرؤية المستقبلية	5	0.852
الدافعية	4	0.842
التفكير المنظم	5	0.868
الشراكة	4	0.839
ريادة الاعمال	10	0.915

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لأبعاد و متغيرات الدراسة اكبر من (0.70) ، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع مما يؤكد صلاحية إستخدامها لتحقيق أهداف الدراسة .

### متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : يتمثل في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، التفكير المنظم ، الشراكة ) .

المتغير التابع : المتمثل في ريادة الأعمال.

## إجراءات الدراسة

اعتمدت الدراسة الخطوات الآتية لتحقيق أهدافها و المتمثلة فيما يلي:

١. تحديد مشكلة الدراسة واسئلتها ومتغيراتها.
٢. مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة.
٣. إعداد أداة الدراسة بصورتها الاولية والتحقق من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات) وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين و المختصين في مجال الإدارة و إجراء ما يلزم من تعديلات.
٤. مخاطبة الجهات المعنية في إدارة الجامعة و الحصول على كتاب تسهيل مهمة لتطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
٥. تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة و توزيعها بشكل إلكتروني.
٦. جمع البيانات و تدقيقها و ترميزها بإستخدام برنامج SPSS.
٧. تحليل النتائج من خلال إجراء عدداً من الاساليب الاحصائية المناسبة و مناقشتها وتقديم التوصيات المناسبة.

## المعالجات الإحصائية

استخدمت هذه الدراسة مجموعة من الإختبارات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS v26) لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها والمتمثلة فيما يلي:

١. تم استخراج التكرارات و النسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها الديموغرافية.
٢. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لتحديد إتجاهات المستجيبين نحو متغيرات وأبعاد الدراسة .
٣. تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
٤. تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون لقياس مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة و ابعادها.
٥. تم استخراج معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود تداخل خطي بين ابعاد المتغير المستقل.
٦. تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد (multiple linear regression) لإختبار الفرضية الرئيسية.
٧. تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) لإختبار الفرضيات الفرعية.



## الفصل الرابع

### تحليل نتائج البحث

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة التي تهدف للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق ريادة الأعمال / في الجامعات الأردنية الخاصة / دراسة ميدانية قطاع الشمال ، وذلك من خلال إجراء عددٍ من الاختبارات ، وفيما يلي عرض النتائج:

#### ٤-١ نتائج الاختبارات الوصفية

لتقييم اجابات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة و أبعادها من خلال نتائج الإحصاء الوصفي باستخراج قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

#### ٤-٢-١ المتغير المستقل : الذكاء الاستراتيجي

يظهر الجدول (7) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتب لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل " الذكاء الاستراتيجي " إلى جانب المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير.

## الجدول (7)

### المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الذكاء الاستراتيجي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الاستشراف	4.14	0.669	2	مرتفع
2	الرؤية المستقبلية	4.07	0.685	4	مرتفع
3	الدافعية	4.05	0.768	5	مرتفع
4	التفكير المنظم	4.11	0.677	3	مرتفع
5	الشراكة	4.19	0.632	1	مرتفع
	<b>الذكاء الاستراتيجي</b>	<b>4.11</b>	--	--	مرتفع

تظهر نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الذكاء الاستراتيجي بلغ (4.11) وهذا يمثل مستوى مرتفع . وجاءت جميع أبعاد هذا المتغير بمستوى مرتفع أيضاً . وجاء أولاً بعد " الشراكة " بمتوسط حسابي (4.19) وبمستوى مرتفع وانحراف معياري (0.632) ، تلاه بعد " الاستشراف " بمتوسط حسابي (4.14) وبمستوى مرتفع وانحراف معياري (0.669)، تلاه بعد "التفكير المنظم" بمتوسط حسابي (4.11) وبمستوى مرتفع وانحراف معياري (0.677). وأخيراً جاء بعد "الدافعية" بمتوسط حسابي (4.05) وبمستوى مرتفع وانحراف معياري (0.768). والجدول يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات البعد الأول (الاستشراف) .

#### - البعد الأول : الاستشراف

تم استخراج المتوسطات الحسابية ، و الانحرافات المعيارية و الرتب ، و المستوى لجميع عبارات البعد الأول ، والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8):

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والترتب ل فقرات البعد الأول " الاستشراف "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تقوم الإدارة في الجامعة باستقراء المستقبل قبل البدء بإعداد الإستراتيجيات	4.25	0.794	1	مرتفع
2	تتابع الإدارة في الجامعة التغيرات في البيئة الخارجية	4.16	0.765	2	مرتفع
3	تمتلك الإدارة في الجامعة الخبرة الكافية للتعامل مع المتغيرات المستقبلية	4.11	0.864	3	مرتفع
4	تمتلك الإدارة في الجامعة الإمكانيات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية	4.10	0.842	4	مرتفع
5	تشخص الإدارة في الجامعة الفرص المتاحة	4.08	0.938	5	مرتفع
-	المتوسط العام للبعد الأول " الاستشراف "	4.14	---	-	مرتفع

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الإستشراف قد بلغ (4.14) و هو يمثل مستوى مرتفع ، وتبؤات الفقرة (1) ونصها "تقوم الإدارة في الجامعة باستقراء المستقبل قبل البدء بإعداد الإستراتيجيات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.25) وانحراف معياري(0.794) وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) ونصها " تتابع الإدارة في الجامعة التغيرات في البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.765) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (3) ونصها " تمتلك الإدارة في الجامعة الخبرة الكافية للتعامل مع المتغيرات المستقبلية" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.864)، وأخيرا جاءت الفقرة (5) ونصها "تشخص الإدارة في الجامعة الفرص المتاحة" بمتوسط حسابي(4.08) وانحراف معياري(0.938). ترى الباحثة وهذا يشير الى تبني الجامعات وتطويره المهارات التنبؤ و التفكير المستقبلي ، و ذلك بهدف التعامل مع التحديات والفرص المستقبلية بشكل أفضل.

فضلاً عن قيامها بتحليل الاتجاهات والتغيرات المحتملة في المجالات المختلفة ، وتوجيه الجهود نحو تطوير استراتيجيات تتناسب مع التطورات المستقبلية.

#### - البعد الثاني : الرؤية المستقبلية

تم استخراج المتوسطات الحسابية ، و الانحرافات المعيارية و الرتب ، و مستوى الممارسة لجميع عبارات البعد الثاني ، والجدول (9) يبين ذلك:

#### الجدول (9):

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتب لفقرات البعد الثاني " الرؤية المستقبلية "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تمتلك إدارة الجامعة رؤية شمولية تساهم في تحديد اتجاه الاعمال مستقبلاً.	4.14	0.820	2	مرتفع
7	لدى إدارة الجامعة القدرة على جعل تصوراتهم واقع من الممكن تطبيقه ضمن أهداف الجامعة.	4.05	0.801	3	مرتفع
8	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التنبؤ بالقضايا الاستراتيجية غير المتوقعة.	4.00	0.890	4	مرتفع
9	تعمل إدارة الجامعة على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية المستقبلية.	3.99	0.992	5	مرتفع
10	تستفيد إدارة الجامعة من تجارب الجامعات المحلية والاقليمية الأخرى من أجل تحديد التوجه المستقبلي لها.	4.19	0.793	1	مرتفع
-	المتوسط العام للبعد الثاني " الرؤية المستقبلية "	4.07	----	----	مرتفع

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الرؤية المستقبلية قد بلغ (4.07) وهو يمثل مستوى مرتفع ، وتبؤات الفقرة (10) ونصها "تستفيد إدارة الجامعة من تجارب الجامعات المحلية والاقليمية الأخرى من أجل تحديد التوجه المستقبلي لها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف

معياري (0.793) وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) ونصها "تمتلك إدارة الجامعة رؤية شمولية تساهم في تحديد اتجاه الاعمال مستقبلاً" بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.820) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (4) ونصها " لدى إدارة الجامعة القدرة على جعل تصوراتهم واقع من الممكن تطبيقه ضمن أهداف الجامعة" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.801)، وأخيراً جاءت الفقرة (9) ونصها " تعمل إدارة الجامعة على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.992). ترى الباحثة وهذا يشير الى قيام الجامعات بتحليل الاتجاهات المستقبلية و التطورات المحتملة ، وتحديد القيم والمبادئ التوجيه للجامعة ، ووضع خطط واستراتيجيات لتحقيق التطلعات والأهداف.

#### - البعد الثالث : الدافعية

تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتب ، ومستوى جميع عبارات البعد الثالث ، و

الجدول (10) يبين ذلك:

## الجدول (10):

### المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والرتب لفقرات البعد الثالث " الدافعية "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	تعمل الإدارة في الجامعة على إثارة روح التنافس الإيجابي بين العاملين	4.07	0.899	2	مرتفع
12	تعمل الإدارة في الجامعة على رفع مستوى أداء الموظفين لإنجاز الاعمال بمستوى عالي من الكفاءة	4.06	0.950	3	مرتفع
13	تتبنى ادارة الجامعة العمل الجماعي لإنجاز الأعمال.	4.12	0.878	1	مرتفع
14	تمنح ادارة الجامعة الموظفين المتميزين مكافآت متنوعة بعدالة.	3.94	0.996	4	مرتفع
-	المتوسط العام للبعد الثالث " الدافعية "	4.05	---	-	مرتفع

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الدافعية قد بلغ (4.05) و هو يمثل مستوى مرتفع، وتبؤات الفقرة (13) ونصها "تتبنى ادارة الجامعة العمل الجماعي لإنجاز الأعمال" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.878) وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) ونصها " تعمل الإدارة في الجامعة على إثارة روح التنافس الإيجابي بين العاملين" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.899) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (12) ونصها " تعمل الإدارة في الجامعة على رفع مستوى أداء الموظفين لإنجاز الاعمال بمستوى عالي من الكفاءة" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.950)، وأخيرا جاءت الفقرة (14) ونصها " تمنح ادارة الجامعة الموظفين المتميزين مكافآت متنوعة بعدالة " بمتوسط حسابي (3.094) وانحراف معياري (0.996). وهذا يشير الى

تحفيز الجامعات لموظفيها لتحقيق أقصى إمكاناتهم والاستمتاع بتجربتهم التعليمية والمشاركة الفعّالة في العمليات الأكاديمية والبحثية.

#### - البعد الرابع: التفكير المنظم

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب، ومستوى جميع عبارات البعد الرابع ، والجدول (11) يبين ذلك:

#### الجدول (11):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات البعد الثالث " التفكير المنظم "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	تنظر ادارة في الجامعة إلى مديريات وأقسام الجامعة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء .	4.11	0.819	3	مرتفع
16	تقوم ادارة في الجامعة بدراسة الأفكار مجتمعة لمعرفة قيمتها على المدى البعيد.	4.06	0.889	5	مرتفع
17	تقوم ادارة في الجامعة بتحليل مشاكل العمل بالنظر إلى اسبابها مجتمعة.	4.07	0.847	4	مرتفع
18	تفكر ادارة في الجامعة بطريقة تساعد على رؤية الاحداث المحيطة بصورة اكثر وضوحا.	4.14	0.775	2	مرتفع
19	تتبع ادارة في الجامعة منهجية علمية منظمة في تحليل المشكلات كأساس لصنع القرارات.	4.16	0.849	1	مرتفع
-	المتوسط العام للبعد الرابع " التفكير المنظم "	4.11	--	-	مرتفع

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لبعيد التفكير المنظم قد بلغ (4.11) وهو يمثل مستوى مرتفع ، وتبؤات الفقرة (19) ونصها "تتبع ادارة في الجامعة منهجية علمية منظمة في تحليل المشكلات كأساس لصنع القرارات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.16) وانحراف معياري (0.849) وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (18) و نصها " تفكر ادارة في الجامعة بطريقة تساعد على رؤية الاحداث المحيطة بصورة اكثر وضوحا" بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.775) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (15) و نصها " تنظر ادارة في الجامعة إلى مديريات وأقسام الجامعة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.819)، وأخيرا جاءت الفقرة (16) ونصها " تقوم ادارة في الجامعة بدراسة الأفكار مجتمعة لمعرفة قيمتها على المدى البعيد" بمتوسط حسابي(4.06) وانحراف معياري(0.889). ترى الباحثة وهذا يشير الى قدرة الجامعات على تنظيم الأفكار و المعلومات بشكل منهجي ومنظم ، وذلك بهدف تحقيق الفعالية في إدارة المهام و اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسية.

#### - البعد الخامس: الشراكة

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب، و مستوى جميع عبارات البعد الخامس، والجدول(12)يبين ذلك:



الجدول:(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب نفقرات البعد الخامس " الشراكة "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	تقوم ادارة الجامعة ببناء شركات مع مؤسسات مختلفة لتوسيع نطاق عملها وتحسين كفاءتها	4.21	0.802	1	مرتفع
21	تسعى ادارة الجامعة للإستفادة من الموارد المتنوعة للمؤسسات من خلال بناء شركات معها.	4.15	0.768	4	مرتفع
22	تستفيد ادارة الجامعة من تجارب وخبرات الشركاء المتعاملين معها.	4.19	0.766	3	مرتفع
23	تهتم ادارة في الجامعة بالتغلب على الصعوبات التي تواجهها في إدارة علاقتها مع شركائها.	4.19	0.744	2	مرتفع
-	المتوسط العام للبعد الخامس "الشراكة"	4.19	---	-	مرتفع

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الشراكة قد بلغ (4.19) وهو يمثل مستوى مرتفع ، وتبؤات الفقرة (20) ونصها "تقوم ادارة الجامعة ببناء شركات مع مؤسسات مختلفة لتوسيع نطاق عملها وتحسين كفاءتها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.802) وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (23) ونصها " تهتم ادارة في الجامعة بالتغلب على الصعوبات التي تواجهها في إدارة علاقتها مع شركائها" بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري(0.744) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (22) ونصها " تستفيد ادارة الجامعة من تجارب وخبرات الشركاء المتعاملين معها" بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري(0.766)،وأخيرا جاءت الفقرة (21) ونصها " تسعى ادارة

الجامعة للإستفادة من الموارد المتنوعة للمؤسسات من خلال بناء شراكات معها"بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.768). ترى الباحثة وهذا يشير الى تعاون وتفاعل الجامعات مع مختلف الجهات والمؤسسات سواء داخل الجامعة أو خارجها ،بهدف تحقيق أهداف مشتركة و تعزيز جودة التعليم و البحث وخدمة المجتمع.

#### ٤-٢-٢ المتغير التابع: ريادة الأعمال

تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والرتب، والمستوى لجميع عبارات المتغير التابع ، بالإضافة الى المتوسط العام لهذا المتغير،والجدول(13)يبين ذلك:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لريادة الأعمال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تشجع ادارة الجامعة على تقديم المبادرات والأفكار المتميزة بإستمرار.	4.20	0.773	2	مرتفع
2	تقوم ادارة الجامعة بإجراء مقارنات مرجعية مع جامعات مماثلة ومتطورة.	4.21	0.772	1	مرتفع
3	تقدم ادارة الجامعة فرص تدريب كافية ومتنوعة للعاملين.	4.12	0.837	8	مرتفع
4	تتمتع ادارة الجامعة بخبرات تساعدهم على تحمل المخاطرة في إتخاذ القرارات.	4.14	0.855	4	مرتفع
5	تتحمل ادارة الجامعة مسؤولية اتخاذ القرارات في حال عدم وفرة المعلومات.	4.19	0.813	3	مرتفع
6	تبادر ادارة الجامعة بتطوير الافكار قبل المنافسين.	4.14	0.814	5	مرتفع
7	تستجيب ادارة الجامعة للتغيرات البيئية بتغيير انظمتها الداخلية.	4.13	0.794	6	مرتفع
8	تعتبر ادارة الجامعة سباقة في إنقاط الفرص السوقية.	4.02	0.866	10	مرتفع
9	هناك تحسن مستمر لنمط الاتصالات ومعالجة البيانات في ادارة الجامعة	4.08	0.872	9	مرتفع
10	تحرص ادارة الجامعة على تحليل البيئة التعليمية بإستمرار وبشكل دوري	4.13	0.804	7	مرتفع
-	المتوسط العام لريادة الأعمال	4.13	---	-	مرتفع

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لريادة الأعمال قد بلغ (4.13) وهو يمثل مستوى مرتفع ، وتبؤات الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى والتي تنص على " تقوم ادارة الجامعة بإجراء مقارنات مرجعية مع جامعات مماثلة ومتطورة" بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.772) وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) ونصها " تشجع ادارة الجامعة على تقديم المبادرات والأفكار المتميزة بإستمرار" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.20) وانحراف معياري(0.773) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (5) ونصها " تتحمل ادارة الجامعة مسؤولية اتخاذ القرارات في حال عدم وفرة المعلومات" بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.813)، وأخيرا جاءت الفقرة (8) ونصها "تعتبر ادارة الجامعه سباقه في النقاط الفرص التسويقيه بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري(0.866).

### اختبار الفرضيات

قبل اجراء تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ، لا بد من استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة ، بالإضافة الى استخراج معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، والجدول الآتي يبين مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

## جدول (14)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة

ريادة الأعمال	الشراكة	التفكير المنظم	الدافعية	الرؤية المستقبلية	الاستشراف	المتغير
					1	الاستشراف
				1	.750**	الرؤية المستقبلية
			1	.795**	.694**	الدافعية
		1	.773**	.790**	.713**	التفكير المنظم
	1	.744**	.733**	.776**	.687**	الشراكة
1	.771**	.810**	.759**	.774**	.746**	ريادة الأعمال

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

\*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

تُبين النتائج في الجدول (14) وجود علاقات ارتباطية بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع وفقاً لقيم معاملات ارتباط بيرسون الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

### اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح ومعامل الالتواء

تم التحقق من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (15) يبين نتائج هذه الاختبارات:

## جدول (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
الاستشراف	2.614	.383	0.900
الرؤية المستقبلية	4.234	.236	0.671
الدافعية	3.383	.296	0.989
التفكير المنظم	3.468	.288	0.795
الشراكة	3.015	.332	0.990

وبالرجوع الى الجدول السابق نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (2.614 - 4.234)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوح ما بين (0.236 - 0.383) مما يعني عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. كما تم التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness) وكانت القيم جميعها أقل من (1).

الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الإستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، التفكير المنظم، الشراكة) في تطبيق ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية) في الجامعات الأردنية الخاصة.

للكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الإستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، التفكير المنظم، الشراكة) في تطبيق ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية) في الجامعات الأردنية الخاصة، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) والجدول الآتي تبين ذلك.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية

المصدر	قيمة R	معامل R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	.870	.757	1.923	73.732	5	14.746	155.979	.000
الخطأ				23.730	251	.095		
الكلي				97.462	256			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من مطالعة النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على ريادة الأعمال، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (155.979) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.001$ ) وهي معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (75.7%) من التباين في ريادة الأعمال، وهي قوة تفسيرية تعكس درجة متوسطة من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

## جدول (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على ريادة الأعمال

الدلالة الإحصائية	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	أبعاد المتغير المستقل
.001	3.425		.137	.471	الثابت
.000	4.001	.201	.046	.186	الاستشراف
.240	1.178	.075	.058	.068	الرؤية المستقبلية
.020	2.336	.134	.046	.108	الدافعية
.000	5.757	.334	.053	.305	التفكير المنظم
.000	4.215	.228	.053	.222	الشراكة

\* المتغير التابع: ريادة الأعمال

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (17) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (الاستشراف ، الدافعية ، التفكير المنظم ، الشراكة) على التوالي ذات تأثير دال إحصائياً في ريادة الأعمال بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والتي تبلغ (4.001، 2.336، 5.757، 4.215) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). بينما تبين نتائج الجدول ذاته أن بعد الرؤية المستقبلية ليس له أي تأثير دال إحصائياً في ريادة الأعمال بدلالة وانخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والتي تبلغ (1.178).

– النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى HO1.1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة .



## جدول (18)

### نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	الخطأ المعياري	Beta	البيان	Sig.F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	17.863	0.038	0.688	الاستشراف	.000	256	319.093	.556	.746	ريادة الأعمال

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستشراف على ريادة الأعمال ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.746) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (الاستشراف) ، والمتغير التابع (ريادة الأعمال) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد (0.556) مما يشير إلى أن (الاستشراف) يفسر ما نسبته (55.6%) من التباين الحاصل في (ريادة الأعمال) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج ، كما بلغت قيمة (F = 319.093) عند مستوى ثقة تساوي (Sig=000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (Beta) عند بعد الاستشراف قد بلغت (0.688) وأن قيمة (t) كانت (17.863) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الخاصة".

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية HO1.2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## جدول (19)

### نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	19.503	.036	.697	الرؤية المستقبلية	.000	256	308.379	.599	.774	ريادة الأعمال

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية المستقبلية على ريادة الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.744) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) ، والمتغير التابع (ريادة الأعمال) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد (0.599) مما يشير إلى أن (الرؤية المستقبلية) فسر ما نسبته (59.9%) من التباين الحاصل في (ريادة الأعمال) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج، كما بلغت قيمة (F= 380.379) عند مستوى ثقة تساوي (Sig=000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (Beta) عند بعء الرؤية المستقبلية قد بلغت (0.697). وأن قيمة (t) كانت (19.503) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية المستقبلية في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الخاصة".

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة HO1.3: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة.

## جدول (20)

### نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	18.603	.033	.610	الدافعية	.000	256	346.066	.576	.759	ريادة الأعمال

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الدافعية على ريادة الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.759) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (الدافعية)، والمتغير التابع (ريادة الأعمال) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد (0.576) مما يشير إلى أن (الدافعية) فسرها ما نسبته (57.6%) من التباين الحاصل في (ريادة الأعمال) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة (F = 346.066) عند مستوى ثقة تساوي (Sig=000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (Beta) عند بعد الدافعية قد بلغت (0.610) وأن قيمة (t) كانت (18.603) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الخاصة".

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة HO1.4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير المنظم في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية

الخاصة.

## جدول (21)

### نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	22.071	.033	.739	التفكير المنظم	.000	256	487.116	.656	.810	ريادة الأعمال

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفكير المنظم على ريادة الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.810) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (التفكير المنظم)، والمتغير التابع (ريادة الأعمال) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد (0.656) مما يشير إلى أن التفكير المنظم) فسر مانسبته (65.6%) من التباين الحاصل في (ريادة الأعمال) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل نموذج، كما بلغت قيمة (F= 487.116) عند مستوى ثقة تساوي (Sig=000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (Beta) عند بعء التفكير المنظم قد بلغت (0.739) وأن قيمة (t) كانت (22.071) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير المنظم في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الخاصة".

- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة H01.5: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشراكة في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة.

## جدول (22)

### نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.t الدلالة الإحصائية	t المحسوبة	الخطأ المعياري	BETA	البيان	Sig.F الدلالة الإحصائية	درجات الحرية DF	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
0.000	19.355	.039	.752	الشراكة	.000	256	374.619	.595	.771	ريادة الأعمال

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشراكة على ريادة الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.771) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المتغير المستقل (الشراكة)، والمتغير التابع (ريادة الأعمال) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد (0.595) مما يشير إلى أن (الشراكة) فسر ما نسبته (59.5%) من التباين الحاصل في (ريادة الأعمال) في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج، كما بلغت قيمة (F= 374.619) عند مستوى ثقة تساوي (Sig=000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (Beta) عند بعد الشراكة قد بلغت (0.752) وأن قيمة (t) كانت (19.355) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة ونصها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشراكة في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الخاصة".

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة والتوصيات

#### النتائج

من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة الى ما يلي:

١. أشارت النتائج الى المتوسط الحسابي العام لمستوى الذكاء الاستراتيجي بلغ (4.11) وهذا يمثل مستوى مرتفع . تعزى هذه النتيجة الى قيام ادارات الجامعات بسلسلة من العمليات العلمية المنهجية المستمرة لتوفير المعلومات الضرورية ومعالجتها من أجل صناعة القرار على المدى القريب والبعيد، و تطوير مجموعة من الأدوات التي لديها القدرة على مساعدة الجامعة في الكشف عن قضايا أكثر تعقيدًا أو الحصول على معلومات أكثر دقة في وقت معين. الى جانب قيامها بجمع وتحليل ونشر المعلومات التي تساعد في صنع القرار على المستوى الاستراتيجي، وفتح مساحة لبدائل أخرى قابلة للتطبيق ضمن إمكانية أكبر للنجاح في تحقيق الأهداف المحددة في الوقت المناسب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (راضي والنفار، 2020) التي أشارت إلى أن مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية كان مرتفعاً.

٢. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لريادة الأعمال قد بلغ (4.13) وهو يمثل مستوى مرتفع بلغ (3.39). تعزى هذه النتيجة الى قيام الجامعات الخاصة بمجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف لبناء فرص جديدة وإستثمار الفرص المتاحة في السوق من خلال الإبتكار كإستجابة لإحتياجات الافراد، وتوجيه ما تمتلكه من مهارات وقدرات و موارد لإستغلال الفرص

لكونها محرك مهم للنمو الاقتصادي ونجاح المنظمات و تعزيز القدرة التنافسية . الى جانب امتلاكها لهياكل تنظيمية مفلطحة مع تنوع الشبكات غير الرسمية وتنسيق الموارد الرئيسية وتعزيز شعور العاملين بالإستقلالية، والإستثمار في التطوير والبحث وجعل الجامعة اكثر نشاطاً في البحث عن تغيرات الإتجاه والفرص في البيئة للإستفادة من الموارد الملموسة وغير الملموسة بشكل اسرع من منافسيها.

٣. أظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الإستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، التفكير المنظم، الشراكة) في تطبيق قيادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية) في الجامعات الأردنية الخاصة، مما يساعدها على التحرك و النمو والبقاء في السوق، الى جانب دوره في عملية تحسين إتخاذ القرارات وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة والمنظمات المنافسة ، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع جميع المتغيرات في بيئة الاعمال و القيام بإجراءات إستراتيجية تعزز من قدرة المنظمة التنافسية وتطور من أدائها الإبتكاري، بالإضافة إلى توفير معلومات قيمة في الوقت المناسب. كما يسهم الذكاء الإستراتيجي في إدارة المخاطر وتقليل فرص حدوثها وإستخدام معلومات الجامعة بشكل إستراتيجي لتعزيز قدرتها التنافسية، كما أن المعلومات التي يوفرها الذكاء الإستراتيجي تعد في غاية الأهمية للتكيف مع التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال والتي تتيح للإدارة إتخاذ قرارات وإجراءات إستراتيجية تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية وأداء الإبتكار الشامل للجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد وآخرون، 2021) التي أشارت الى وجود دور للذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية . ودراسة (أحمد وخوجلي، 2021) التي أشارت الى وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي.

ودراسة (معمري وعلالي، 2021) التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الإستراتيجي والأداء الريادي. ودراسة (Sadalia et al, 2021) التي أشارت الى وجود أثر للذكاء على تحقيق ريادة الأعمال. ودراسة (Alobidyeen and Al-Rawashdeh, 2020) التي أكدت على وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق ريادة الأعمال.

4 : أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة بقيمة بلغت (0.556). تعزى هذه النتيجة الدور الاستشراف في تبني التوقعات لإدارة التغيرات البيئية بطريقة هادئة ومنظمة، ونجاح القادة في تبني السيناريوهات من خلال تقديم وصف للأحداث البديلة المستقبلية واستشعار التغيرات البيئية بشكل قوي وغير مرئي، وتوفير الطاقة الاستقرائية التي تسمح للقائد بوضع استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كذلك فهم القادة للعمليات التنظيمية الرئيسية وتعزيز خياراتهم وتطوير معارفهم وخبراتهم العملية.

5: أشارت النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة بقيمة بلغت (0.576). تعزى هذه النتيجة الى أن الدافعية تعد أحد عناصر الاستخبارات الاستراتيجية الأساسية التي يحتاجها القادة التنظيميون لتحفيز الموظفين وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق التصورات والرؤية المستقبلية وتحويلها من مجرد خطط واستراتيجيات مفاهيمية إلى إجراءات وأساليب تشغيلية من خلال التحقيق في العوامل المؤثرة على تحفيز الموظفين وتوجيه عواطفهم ومشاعرهم وإشباع احتياجاتهم لضمان إكمالهم لعملهم على أكمل وجه؛ بفاعلية وكفاءة ، بطريقة تؤدي إلى تحقيق الهدف التنظيمي العام.



٦: أشارت النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير المنظم في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة بقيمة بلغت (0.656)، تعزى هذه النتيجة الى دور التفكير المنظم في إستكشاف الظواهر المعقدة إذ يمكن إكتساب المعرفة عن طريق إستكشاف التفاعلات والعلاقات بين عناصر النظام مجتمعة ، مما يمكن من حل المشاكل المستقبلية. كما يؤثر التفكير المنظم على نوعية الأداء القيادي لقادة الجامعات التي ينعكس على النتائج التي تحقّقها، بالإضافة الى دورها في تحقيق التكامل في جميع ارجاء الجامعة مما يعزز الأداء العام لها نظراً لقدرتها على تحقيق المنافع العديدة لكل من المساهمين والعمليات و التكنولوجيا و المعلومات والهيكل التنظيمي.

٧ : أشارت النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشراكة في تطبيق ريادة الأعمال في الجامعات الأردنية الخاصة بقيمة بلغت (0.595)، تعزى هذه النتيجة الى دور الشراكة في تطوير وتحسين كفاءة الشركاء في الأداء وتحفيز وتحويل التنافسي إلى تعاون وخفض التكاليف، كما يزيد من التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة وإقتناص الفرص المتاحة وتبادل الأفكار والخبرات بين الشركاء، كما تحقق الشراكة اكبر قيمة لأطراف الشراكة عن طريق إشباع حاجات المستفيدين وزيادة الاستثمار طويل الاجل والتميز في الاداء، وخفض المخاطر التي تنتج عن إنتاج خدمات أو منتجات جديدة و مجابهة الجمود التنظيمي، كما تمكن من المشاركة في تهديدات إقتحام الاسواق الجديدة و الإستجابة التكيف مع التغيرات البيئية.

## ثانياً: التوصيات

بالاستناد الى النتائج التي تم التوصل اليها، تقدم الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات التي تهدف الى تعزيز تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة و الارتقاء بريادة الأعمال فيها، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

1. لتعزيز ريادة الأعمال من خلال الاستشراف، توصي الدراسة بإجراء أبحاث حول مواضيع مستقبلية محتملة لتكون بمثابة فرصاً لاستكشاف التحديات المستقبلية وابتكار حلول لها.
2. لتعزيز ريادة الأعمال من خلال الدافعية، توصي الدراسة بتوفير بيئة عمل تحفز الإداريين وتشجعهم على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة من خلال توفير فرص للتدريب والتطوير، وتشجيع العمل الجماعي، وتقديم تقدير للجهود المبذولة. فضلاً عن تحديد رؤية وأهداف واضحة للجامعة وتوضيحها لجميع أفراد الإدارة.
3. لتعزيز ريادة الأعمال من خلال التفكير المنظم، توصي الدراسة باستخدام أدوات وتقنيات إدارية مثل تقنيات تخطيط المشروع وإدارة الجودة يمكن أن يساعد في تنظيم العمليات وتحسين الأداء. الى جانب تطوير خطط استراتيجية للجامعة يمكن أن يوجه جميع أفراد الإدارة نحو أهداف محددة ويسهم في تحقيق النجاح المستدام.
4. لتعزيز ريادة الأعمال من خلال الشراكة، توصي الدراسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى في تطوير سياسات وإجراءات إدارية وأكاديمية مشتركة. بالإضافة الى تعاون الجامعات مع المجتمع المحلي لتنفيذ مشاريع اجتماعية وخدمية يمكن أن يعزز من دور الجامعة كجزء من المجتمع.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- أحمد، أدهم وخوجلي، موسى. (٢٠٢١). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. ٥(٧)، ٣٦-٦٧.
- أحمد، مخلص. (٢٠٢٣). الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات المصرية. *مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية*. ٤(١)، ١٤٩-١٩٢.
- بلعجوز، حسين وبومصباح، صافية. (٢٠١٧). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة برج بوعرييج. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*. ١٠، ٨١-٩٦.
- بني ياسين، علي والربابعة، فاطمة. (٢٠٢١). أثر الذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*. ٥(١)، ٨٨-١٢١.
- بوربيح، سارة. (٢٠٢١). الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع (سيم). *مجلة البشائر الاقتصادية*. ٧(٣)، ٤٣٦-٤٥٦.
- البوعينين، محمد وبلل، صديق واسحاق، عماد. (٢٠١٨). اثر التوجه الريادي على الاداء التشغيلي لشركات العائلية البحرينية. *مجلة الدراسات العليا*. ١١(٤٢)، ١٥٧-١٧٤.
- حسين، عمرو. (٢٠١٩). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية. *المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة*. ٤(٤)، ٦٦١-٧٠٢.
- حسين، قيس وعاجل، بلقيس. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وأثرها في التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات دراسة تطبيقية في جامعة تكنولوجيا المعلومات. *مجلة الدنانير*. ١(٢٢)، ٥٤٦-٥٨١.

حميد، لمى وإبراهيم، صديق. (٢٠١٩). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي لتوسيط اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية. ١٤ (٤٦)، ١٦٨-١٨٠.

الخشالي، شاكرو وبدران، أروى. (٢٠٢٠). أثر المرونة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٦ (١)، ٩٣-١٢٤.

راضي، أيمن والنفار، حسام. (٢٠٢٠). أثر الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في "الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة. مجلة جامعة العين للأعمال والقانون. ٢ (٢)، ٣٦-٦٠.

الرقب توفيق. (٢٠٢٢). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرَّشَاقَة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. مجلة العلوم التربوية و النفسية. ٦ (٤٤)، ٦٣-١٠٣.

سلامة، سارة. (٢٠٢١). حاضنات الأعمال السبيل لدعم وتطوير ريادة الأعمال: حاضنة ميلة نموذج. مجلة العلوم الإنسانية. (١)، ٥٨٤-٥٩٩.

الشياب، ياسر وارتيمة، هاني. (٢٠٢١). أثر الذكاء التنافسي على التغيير التنظيمي: الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية في مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج". مجلة رماح للبحوث والدراسات. (٥٧)، ٣٠٥-٣٣٧.

الشيخ، بابكر والتاج، محمد. (٢٠١٧). أثر الذكاء الإستراتيجي في الإبداع المنظمي: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. ٩ (١٩)، ٢٧٢-٢٩٤.

الصريفي، محمد وعبدالفتاح، عصام وعلام، رحاب. (٢٠٢٠). ريادة الأعمال: المفهوم والنشأة والأهمية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. ٨ (٢٢)، ١٢٤-١٦٨.

- عارف، محمد. (٢٠١٩). دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. (٣)، ١٠٧-١٥١.
- عبدالعال، لمياء والزكي، أحمد. (٢٠٢٢). ثقافة ريادة الأعمال كلية التربية بمحافظة الإسماعيلية: واقعها ومتطلباتها. *مجلة كلية التربية*. ٣٨(٨٤)، ١٠١-١٤٠.
- القطار، سلامة. (٢٠٢٢). ريادة الأعمال: مدخل لتفعيل تعليم الكبار في ضوء اهداف التنمية المستدامة. *آفاق جديدة في تعليم الكبار*. (٣٢)، ٢٣-٤٢.
- عوض، مريم ومصطفى، يوسف وجرجس، نبيل. (٢٠٢٢). واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي في جامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. ١٦(٩)، ٨٩٨-٩٦٦.
- القاضي، حسام والبشاشة، سامر. (٢٠٢٢). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية". *مجلة مؤته للبحوث والدراسات*. ٣٧(٥)، ١٨٩-٢٢٦.
- محمد، حمد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الاداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة اسيوط. *مجلة كلية التربية*. ٣٤(٤)، ٤٢٠-٤٦٥.
- محمد، هكار ونوري، افين واوسو، خيرى. (٢٠٢١). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز متطلبات الجامعة الريادية دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في عينة من الجامعات الحكومية في محافظة دهوك. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*. ١٠(١)، ١٨٣-١٩٣.
- معمرى، إيمان وعلالي، فتيحة. (٢٠٢١). أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة مجاميع المعرفة*. ٧(١)، ٧٠٦-٧١٨.

مفرج، دعاء. (٢٠٢٣). الذكاء الإستراتيجي وتحقيق التمكين الإداري للعاملين في القطاع التعليمي. مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية. (٦١)، ٤٠٧ - ٤٤٨.

منصوري، إلهام ومنصوري، شيما. (٢٠١٨). دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيلس. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة. ٢(٢)، ١٩٢-٢٠٧.

نعمة، نغم والورد، حمزة. (٢٠٢٠). تقييم التوجه الريادي في انجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. مجلة الريادة للمال والاعمال. ١(١)، ١٣-٢١.

Abuzaid, A. N. (2017). Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on the Jordanian diversified financial services companies. **International Management Review**, 13(1), 72–84.

Agha, S., Atwa, E., & Kiwan, S. (2014). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. **International Journal of Management Science**, 1(5), 65–72.

Ahmadi, M., Baei, F., Hosseini–Amiri, S. M., Moarefi, A., Suifan, T. S., & Sweis, R. (2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. *Journal of Management Development*.

Al Dabbas, M. M., & Alkshali, S. J. (2021). The Impact of Competitive Intelligence on Project Success in Jordanian Construction Companies. **European Journal of Social Sciences**, 61(4), 233–249.

Alamiri, M., Ameen, A., Isaac, O., Alrajawy, I., & Al–Shibami, A. H. (2020). The moderating Role of the innovation on the Relationship between achievement, Enablers, and organizational Excellence: organizational and business excellence model. **International Journal of Management and Human Science (IJMHS)**, 4(2), 1–10.

Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihad in Jordan. **Globus–An International Journal of Management and IT**, 12(1), 38–45.

Alkharabsheh, S. M., & Al-Sarayreh, A. A. (2022). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. **Journal of Positive School Psychology**, 6(7), 474–483.

Alobidyeen, B., & Al-Rawashdeh, A.(2020). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for excellence. **Journal of Administrative and Business Studies**, 6(1), 29–42.

Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A., & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial orientation and innovation in family SMEs: Unveiling the (actual) impact of the Board of Directors. **Journal of Business Venturing**, 33(4), 455–469.

Atwa, E. I. (2013). The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility an empirical research in biotechnology industry (doctoral dissertation, university of Petra). Unpublished MBA Research Project, University of Petra, Jordan.

Awad, O. A. (2018). the relationship between the inspirational leadership and the entrepreneurship in the small and medium–sized enterises in gaza strip: applied study in the clothing sector.



Corrêa, V. S., Queiroz, M. M., & Shigaki, H. B. (2021). Social capital and individual entrepreneurial orientation: innovativeness, proactivity, and risk-taking in an emerging economy. **Benchmarking: An International Journal**.

Ezenwa, O., Stella, A., & Agu, A. O. (2018). Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and industry limited, Enugu state, Nigeria. **International Journal of Business, Economics and Management**, 1(1), 26–37.

Gray, J. A. (2018). **Organizational Vision**. In **A Case Study Approach to Educational Leadership** (pp. 27–50). Routledge.

Li, K., Wang, X., & Du, T. C. (2020). Entrepreneurial orientation, online credibility, and online performance: Evidence from SMEs in a B2B electronic market in China. **Journal of Small Business Management**, 1–26.

Mohammad, I. N., Massie, J. D., & Tumewu, F. J. (2018). The effect of entrepreneurial orientation and innovation capability towards firm performance in small and medium enterprises (Case Study: Grilled Restaurants in Manado). **Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi**, 7(1). 1–10.

Okangi, F. P. (2019). The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, 9(1), 1–23.

Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma, N. (2021, December). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development. In **3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)** (pp. 252–256). Atlantis Press.

Sulistyo, H., & Ayuni, S. (2020). Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital. **Contaduría y administración**, 65(1).

Wiener, M. (2018). Open foresight: The influence of organizational context. **Creativity and Innovation Management**, 27(1), 56–68.

Yoo, J., & Kim, J. (2019). The effects of entrepreneurial orientation and environmental uncertainty on Korean technology firms' R&D investment. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 5(2), 29.

الملاحق

## ملحق (١)

### أداة الدراسة بصورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تطبيق ريادة الأعمال / في الجامعات الأردنية الخاصة / دراسة ميدانية قطاع الشمال"، يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة وفقاً لما ترونه مناسباً لواقع ما تمارسونه، علماً أن هذه الدراسة تستخدم لأغراض علمية و بسرية تامة.

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

## المتغيرات الديمغرافية

١. الجنس:  ذكر  أنثى
٢. العمر:  ٣٠ سنة فأقل  ٣١-٣٥ سنة  
 ٣٠-٤٠ سنة  ٤١-٥٠ سنة  
 ٥١ سنة فأكثر
٣. المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه
٤. سنوات الخبرة:  ٥ سنوات فأقل  ٦ - ١٠ سنوات  
 ١-١٥ سنة  ١٦ سنة فأكثر
٥. المستوى الوظيفي:  موظف  رئيس قسم  
 مدير دائرة  مدير/ نائب مدير

المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الاستشراف</b>						
١.	تقوم الإدارة في الجامعة باستقراء المستقبل قبل البدء بإعداد الإستراتيجيات					
٢.	تتابع الإدارة في الجامعة التغيرات في البيئة الخارجية					
٣.	تمتلك الإدارة في الجامعة الخبرة الكافية للتعامل مع المتغيرات المستقبلية					
٤.	تمتلك الإدارة في الجامعة الإمكانيات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية					
٥.	تشخص الإدارة في الجامعة الفرص المتاحة					
<b>الرؤية المستقبلية</b>						
٦.	تمتلك إدارة الجامعة رؤية شمولية تساهم في تحديد اتجاه الاعمال مستقبلاً.					
٧.	لدى إدارة الجامعة القدرة على جعل تصوراتهم واقع من الممكن تطبيقه ضمن أهداف الجامعة.					
٨.	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التنبؤ بالقضايا الاستراتيجية غير المتوقعة.					
٩.	تعمل إدارة الجامعة على مشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية المستقبلية.					
١٠.	تستفيد إدارة الجامعة من تجارب الجامعات المحلية والاقليمية الأخرى من أجل تحديد التوجه المستقبلي لها.					

الدافعية						
					تعمل الإدارة في الجامعة على إثارة روح التنافس الإيجابي بين العاملين	١١
					تعمل الإدارة في الجامعة على رفع مستوى أداء الموظفين لإنجاز الأعمال بمستوى عالي من الكفاءة	١٢
					تتبنى ادارة الجامعة العمل الجماعي لإنجاز الأعمال.	١٣
					تمنح ادارة الجامعة الموظفين المتميزين مكافآت متنوعة بعدالة.	١٤
التفكير المنظم						
					تنظر ادارة في الجامعة إلى مديريات وأقسام الجامعة على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	١٥
					تقوم ادارة في الجامعة بدراسة الأفكار مجتمعة لمعرفة قيمتها على المدى البعيد.	١٦
					تقوم ادارة في الجامعة بتحليل مشاكل العمل بالنظر إلى اسبابها مجتمعة.	١٧
					تفكر ادارة في الجامعة بطريقة تساعد على رؤية الاحداث المحيطة بصورة اكثر وضوحا.	١٨
					تتبع ادارة في الجامعة منهجية علمية منظمة في تحليل المشكلات كأساس لصنع القرارات.	١٩

الشراكة						
					تقوم ادارة الجامعة ببناء شراكات مع مؤسسات مختلفة لتوسيع نطاق عملها وتحسين كفاءتها	٢٠
					تسعى ادارة الجامعة للاستفادة من الموارد المتنوعة للمؤسسات من خلال بناء شراكات معها.	٢١
					تستفيد ادارة الجامعة من تجارب وخبرات الشركاء المتعاملين معها.	٢٢
					تهتم ادارة في الجامعة بالتغلب على الصعوبات التي تواجهها في إدارة علاقتها مع شركائها.	٢٣



## المحور الثاني:ريادة الأعمال.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	تشجع ادارة الجامعة على تقديم المبادرات والأفكار المتميزة بإستمرار.					
٢.	تقوم ادارة الجامعة بإجراء مقارنات مرجعية مع جامعات مماثلة ومتطورة.					
٣.	تقدم ادارة الجامعة فرص تدريب كافية ومتنوعة للعاملين.					
٤.	تتمتع ادارة الجامعة بخبرات تساعدهم على تحمل المخاطرة في إتخاذ القرارات.					
٥.	تتحمل ادارة الجامعة مسؤولية اتخاذ القرارات في حال عدم وفرة المعلومات.					
٦.	تبادر ادارة الجامعة بتطوير الافكار قبل المنافسين.					
٧.	تستجيب ادارة الجامعة للتغيرات البيئية بتغيير انظمتها الداخلية.					
٨.	تعتبر ادارة الجامعة سبابة في إنقاط الفرص السوقية.					
٩.	هناك تحسن مستمر لنمط الاتصالات ومعالجة البيانات في ادارة الجامعة					
١٠.	تحرص ادارة الجامعة على تحليل البيئة التعليمية بإستمرار وبشكل دوري					

## الملحق (2)

### أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص / الجامعة
1	أ. د. ايمن قطارنه	استاذ دكتور	ادارة اعمال / جامعة الحسين
2	د.زياد حوامده	أستاذ مشارك	إدارة أعمال / جامعة جرش
3	د.بلال ميتاني	أستاذ مشارك	إدارة أعمال / جامعة عجلون
4	د. احمد عودات	استاذ مساعد	إدارة أعمال / جامعة جدارا