



# 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



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية  
**The Impact of Strategic Intelligence on the Leading Trend in  
Jordanian Universities**

إعداد الباحث  
محمد عمر السعود  
1820502051

إشراف  
الأستاذ الدكتور سالم سفاح العون

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الأول 2021/2020

# أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية

إعداد

محمد عمر محمد السَّعود

المشرف

الدكتور سالم العون

الملخص

سعت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الاردنية والوقوف على مستوى تبني الذكاء الاستراتيجي وبيان مستوى أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي للجامعات الأردنية . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استبانة وزعت على عينة بلغ عدده من مجتمع الدراسة (239) من أعضاء مجالس الأمناء، وأعضاء مجالس العمداء، ورؤساء الجامعات الأردنية، ونوابهم، في الجامعات الحكومية الأردنية. وبنسبة استرجاع (41%). وقد اعتمد الباحث على برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان ابرزها أن مستوى اهتمام إدارات الجامعات الاردنية بأبعاد الذكاء الاستراتيجي بشكل عام كان مرتفعاً ، وان مستوى التوجه الريادي جاء مرتفعاً أيضاً. كما أظهرت النتائج انخفاضاً واضحاً في مشاركة المرأة مقارنة مع نسبة الإدارات العليا من فئة الذكور وبنسبة بلغت (74%)، وفئة عمرية (أكبر من 55 سنة).

وتوصي الدراسة للجامعات بتعزيز التحالفات الاستراتيجية لمواكبة آخر التطورات وتوفير الدعم اللازم لموظفيها لتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة. كما توصي باعطاء دور اكبر لمشاركة القطاع النسائي في الادارات العليا.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، التوجه الريادي، الجامعات الأردنية.

# **The Strategic Intelligence Impact on the Leadership Orientation in the Jordanian Private And Public Universities**

**Prepared by**

**Mohammed Omar Mohammed Al-Soud**

**Supervisor**

**Prof. Salem Safah al-Oun**

## **Abstract**

This study examines the impact of strategic intelligence on the entrepreneurial orientation of workers Jordanian universities. The study adopted a descriptive analytical approach in its investigation to the strategic intelligence and entrepreneurial orientation in the top management levels in Jordanian universities. A questionnaire was distributed to sample of top management consisted of (239) members with a response rate (41%). The sample of the study was (98) individuals. Then the researcher analyzed the results of the questionnaire using the (SPSS) to analyse the data.

The main findings of the study are the level of interest of university administrations in the dimensions of strategic intelligence in general is high in terms of importance, which was reflected in the level of entrepreneurial orientation. The results also showed a weak female participation in top management. Men's participation was (74%). Young generation participation was also weak.

On the other hand, the study recommends that Jordanian universities should extend partnership among themselves and with regional and international universities. The study recommends further research should be conduct to determine other dimensions that consistently support strategic intelligence for different societies.

**Key Words:** Strategic Intelligence, Entrepreneurial Orientation, Jordanian Universities.

## الفهرس

ب	التفويض نموذج (1)
ج	نموذج الإقرار (2)
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	الفهرس
ي	الجداول
ك	الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
1	المقدمة
2	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	نموذج الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
9	مجتمع الدراسة
9	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري
12	المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

19	المبحث الثاني : التوجه الريادي
30	المبحث الثالث : الجامعات الأردنية
36	الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الطرق والإجراءات الإحصائية
40	1 . منهجية الدراسة
40	2. طرق جمع البيانات
41	3. عينة الدراسة
41	4. مجتمع الدراسة
42	5 . وصف خصائص عينة الدراسة
44	6 . أداة الدراسة
44	7 . صدق الدراسة
45	8 . ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
47	9. الأهمية النسبية
48	10. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
	1 . أبعاد الذكاء الاستراتيجي
49	1 . 1 البعد الأول: الاستشراف
50	1 . 2 البعد الثاني: التفكير التنظيمي
51	1 . 3 البعد الثالث: الرؤية المستقبلية
52	1 . 4 البعد الرابع: الشراكة
53	1 . 5 البعد الخامس: الحدس
	2 . أبعاد التوجه الريادي
55	1 . 2 البعد الأول: الابتكار
56	2 . 2 البعد الثاني: تبني المخاطر
57	3 . 2 البعد الثالث: الاستباق
66	الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

66	مناقشة النتائج
69	توصيات الدراسة
71	المصادر والمراجع
	الملاحق:
81	ملحق رقم (1): أداة الدراسة
90	ملحق رقم (2): أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

## الجدول

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
42	توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	1
44	مقياس ليكرت الخماسي	2
45	مَعامل ارتباط بيرسون بين المجالات والدرجة الكليّة لأداة الدراسة	3
46	معامل ثبات الاتّساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدّراسة	4
47	الأهميّة النسبيّة حسب المدى لكل مستوى	5
49	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لفقرات مُتغيّر الاستشراف مُرتبة ترتيباً تنازلياً	6
50	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لفقرات مُتغيّر التفكير التنظيمي مُرتبة ترتيباً تنازلياً	7
51	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لفقرات مُتغيّر الرؤية المُستقبليّة مُرتبة ترتيباً تنازلياً	8
52	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لفقرات مُتغيّر الشراكة مُرتبة ترتيباً تنازلياً	9
53	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لفقرات مُتغيّر الحدس مُرتبة ترتيباً تنازلياً	10
55	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لفقرات مُتغيّر الابتكار مُرتبة ترتيباً تنازلياً	11
56	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لفقرات مُتغيّر تبني المخاطر مُرتبة ترتيباً تنازلياً	12
57	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لفقرات مُتغيّر الاستباق مُرتبة ترتيباً تنازلياً	13
58	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمُتغيّرات الدراسة	14
59	معاملات الارتباط الخطي بين المُتغيّرات المُستقلّة	15
60	تحليل الانحدار المُتعدد لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الابتكار في الجامعات الأردنيّة	16
62	تحليل الانحدار المُتعدد لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تبني المخاطر في الجامعات الأردنيّة	17
64	تحليل الانحدار المُتعدد لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الاستباق في الجامعات الأردنيّة	18
		19

## الملاحق

81	ملحق رقم (1): أداة الدراسة
90	ملحق رقم (2): أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

#### 1. مشكلة الدراسة

تهدف الجامعات الأردنية إلى الوصول إلى أعلى مراتب التقدّم والرقّي ضمن التصنيف العالمي للجامعات على مستوى العالم. ولتحقيق هذا الهدف لا بُدّ من أن تقوم إدارات الجامعات الأردنية ببعض الخطوات والممارسات الإداريّة، إذ إنّ جميع الممارسات التي تمارسها الإدارة العليا في الجامعات الأردنية دائماً ما تصبو إلى تحقيق ذلك، حيث ظهرت في السنوات الماضية الكثير من المصطلحات التي تساعد وترشد الإدارة العليا في صناعة القرارات المناسبة في الوقت المناسب، إلا أنّ التنبؤ بالمستقبل كان له نصيب من التفكير والتطوير، وهنا ظهرت القرارات المستقبلية وارتباطها بالتوجه الريادي، الذي يُعدُّ أساساً لنجاح أيّ إدارة عليا؛ لأنه يعكس أداء الجامعات الأردنية، ويؤثر في كيفية التفكير وإدراك عمل الإدارة فيها، إضافة إلى فوائده من خلال التوجه الإبداعي والاستباقي.

إذ أشارت الكثير من الحلول إلى أنّ اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الأردنية في صناعة المستقبل، وتوقع كل ما يمكن حدوثه، وأخذ الحيطة والحذر لمواجهة أيّ عائق يحول دون الوصول للهدف الأساسي للجامعات الأردنية، والاهتمام ببيئة العمل والعاملين فيها، وهنا تجدر الإشارة إلى إنّ جودة القرار الذي تتخذه الإدارة، والذي يعتمد على مجموعة من المهارات الفنية والمعرفية والإبداعية؛ يضمن تحقيق أهداف الجامعات الأردنية في سيرها نحو المستقبل.

كما ويتحقق التوجه الريادي من خلال جودة القرار عن طريق ما يسمى الذكاء الاستراتيجي، الذي يُمارس دوراً مُهمّاً في تطوير الممارسات القيادية والإدارية للإدارة العليا، والبحث المستمر عن فرص التطوير، ومتابعة ومواجهة التحديات والأزمات ومواكبة التغيرات والقدرة على الاستمرار والمنافسة. ويساعد على مدى قدرة العنصر البشري على المشاركة والتفاعل. لذا جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بمتغيراته على التوجه الريادي في الجامعات الأردنية.

ونظرا للمنافسة الشديدة بين الجامعات على المستوى العالمي، فإنه لا بُدَّ لكل جامعة أن تتبع طريقاً خاصاً يجعلها في الصدارة دائماً، من حيث التميز والإبداع؛ ولأنَّ ذلك لا بُدَّ له من مواكبة التغيرات التي قد تحدث في أيِّ وقت، جاءت الحاجة إلى استخدام كافة الطرق العلمية والتكنولوجية والإبداعية، وخاصة في الجامعات الأردنيَّة. وبناءً على ما ورد سابقاً فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية :

- 1.1 ما مستوى تبني الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأردنيَّة ؟
- 1.2 ما مستوى تحقق التوجه الريادي في الجامعات الأردنيَّة ؟
- 1.3 ما أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنيَّة ؟

وينفَرَع من هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- 1.3.1 ما أثر الاستشراف على التوجه الريادي في الجامعات الأردنيَّة ؟
- 1.3.2 ما أثر الرؤية المستقبلية على التوجه الريادي في الجامعات الأردنيَّة ؟
- 1.3.3 ما أثر التفكير النظمي على التوجه الريادي في الجامعات الأردنيَّة ؟
- 1.3.4 ما أثر الشراكة على التوجه الريادي في الجامعات الأردنيَّة ؟
- 1.3.5 ما أثر الحدس على التوجه الريادي في الجامعات الأردنيَّة ؟

## 2. أهمية الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنيَّة الحكومية والخاصَّة، ومن خلال الدراسات السابقة لاحظ الباحث ندرة الأبحاث والدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي بمتغيراته وأثره في التوجه الريادي في الجامعات الأردنيَّة . وبالتالي جاءت هذه الدراسة لسد هذه الندرة. ومن خلال ذلك يمكن بيان أهمية الدراسة من ناحيتين:

الناحية النظرية: من خلال دراسة متغيرات الدراسة، وإثراء المكتبة العربية بالمزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على متغيرات الدراسة، وإظهار جوانب الأدب النظري من خلال مراجعة الدراسات السابقة عن هذه المتغيرات.

الناحية العملية: من خلال تقديم مقترحات لأصحاب وصانعي القرار في الجامعات الأردنيَّة حول ممارسات الذكاء الاستراتيجي، وأهمية هذه الممارسات على المستوى البيئي والاجتماعي. إضافة إلى

بيان أثر هذه الممارسات للوصول إلى التوجه الريادي الذي تسعى الجامعات الأردنية إليه، وتحاول تطويره.

### 3. أهداف الدراسة :

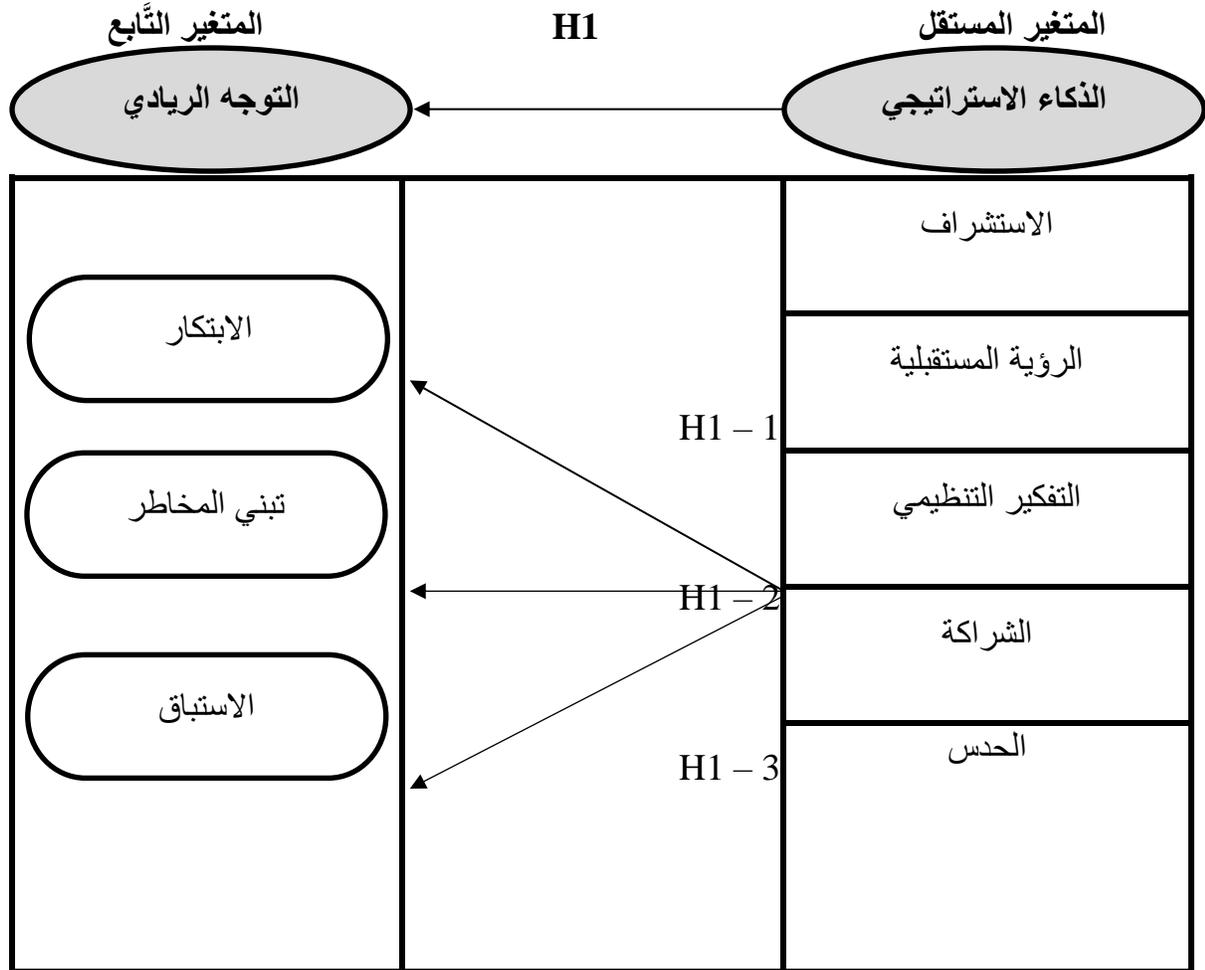
بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها يمكننا صياغة أهداف الدراسة على النحو الآتي:

- 1.4 بيان مستوى تبني الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية .
  - 1.5 بيان مستوى تحقق التوجه الريادي في الجامعات الأردنية .
  - 1.6 أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية .
- ويتفرع عنه الأهداف الآتية:

- 1.6.1 بيان أثر الاستشراف على التوجه الريادي في الجامعات الأردنية .
- 1.6.2 بيان أثر الرؤية المستقبلية على التوجه الريادي في الجامعات الأردنية .
- 1.6.3 بيان أثر التفكير النظمي على التوجه الريادي في الجامعات الأردنية .
- 1.6.4 بيان أثر الشراكة على التوجه الريادي في الجامعات الأردنية .
- 1.6.5 بيان أثر الحدس على التوجه الريادي في الجامعات الأردنية .

#### 4. نموذج الدراسة :

بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات تم بناء مخطط لدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في مجتمع ( الجامعات الأردنية ) على النحو الآتي:



المصدر : إعداد الباحث بالاستعانة بـ:

\* (Macoby،2004; Tham& Kim،2002; أبو الغنم،2015م؛ العزاوي؛ سعاد،2005م؛ وأخرون،2010م)

\*\* (Criado-Gomis et al.، 2017; De Oliveira et al.، 2016; Gathungu et al.،2014; Jiao et al.، 2010)

## 2. الفرضيات:

بناءً على أهداف وتساؤلات الدراسة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

### الفرضية الرئيسية H1

يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

#### • الفرضية الفرعية الأولى H1-1

يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الابتكار.

#### • الفرضية الفرعية الثانية H1-2

يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تبني المخاطر.

#### • الفرضية الفرعية الثالثة H1-3

يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الاستباق.

## 5. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

يمكن للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة صياغة التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وتعريف مجتمع الدراسة بالاتي:

### 7-1 المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي.

القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة، أو القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة، أو التفكير المجرد الذي يتأتى وفق معايير موضوعية (Webster,1990 617).

### 7-2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي

حدد الباحثون مجموعة أبعاد للذكاء الاستراتيجي، وستكون محور الدراسة الحالية والموضحة بالشكل (3) وهي كما يلي:

#### (1) الاستشراف

استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية. (الخفاجي، البغدادي، 2001: 152).

#### (2) الرؤية الاستراتيجية

إن الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمغامرة عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى الشركة لإنشائها وتطويرها وتحدد تخطيط مسار الشركة بإطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه.

### (3) التفكير النظمي

يعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء، ثم تحليلها مع بعضها، ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام. (Davis، 6: 2002).

### (4) الشراكة

تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية، أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو حالات اندماج مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية. (العزاوي، 152: 2010).

### (5) الحدس

ويصفه (خير الله 2015) بأنه: الصوت الداخلي، والذي يُؤلّد لدينا مشاعر ضد قراراتنا أو معها بشكل عام، لا سيما إذا تضاربت البيانات أو كانت غير كافية، فإننا نعتد عليها للوصول إلى نتيجة على الحاسة السادسة وهي الحدس.

### 7-3 المتغير التابع:

#### التوجه الريادي Orientation Entrepreneurial :

توجه انتباه الإدارات العليا بالمنظمات، ويتصف بالابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة، والميل نحو تحدي المنافسين والتحرك بشكل سريع لمواجهة تحركات المنافسين، والفعل المستقل في ظل ظهور فرص جديدة في السوق والتفوق على المنافسين . (Awang,2010:131).

### التوجه الريادي الابتكاري:

مجموعة الوسائل التي تبتكرها المنظمة أو مديروها، وذلك بهدف تقديم خدمات ذات قيمة، أو منح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة.

### التوجه الريادي بتحمل المخاطر:

مدى رغبة المنظمة في الانخراط في مشاريع مغامرة، والسعي في تبني المديرون من أفعال حذرة، وهي بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب القيام بأفعال شديدة المخاطرة، بدلا من قيامها أو قيام مديرها بسلوك معين.

### التوجه الريادي الاستباقي:

الرئيس للابتكار والتجدد وهي السلوك الفعال. وهي المبادرات المتبناة للمنظمة والمكون من قبل المنظمة، والميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

### 8- مجتمع الدراسة: الجامعات الأردنية

هي مجموعة من الجامعات الأردنية ، وتُقدّم خدماتها التعليميّة للطلبة الأردنيين والأجانب، على أرض المملكة الأردنية الهاشمية.

### 9- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: من تاريخ إقرار الدراسة (2020/4/9)، حتّى تاريخ مناقشتها (2020/12/23م).

الحدود المكانية: الجامعات الأردنية.

الحدود البشرية: موظفي الفئة العليا في الجامعات الأردنية موضع الدراسة.

## 10- محددات الدراسة:

- 1 – وباء كورونا.
- 2 – صعوبة التعامل من الأنظمة التكنولوجية الحديثة.
- 3 – الحظر الجزئي والشامل، الذي فرضته الحكومة، إضافة إلى تخفيض نسبة العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

إنَّ أدبيّات الدراسة تفرض على الباحث الدّمج بين اثنين من مواضيع علم الإدارة، وهي الذّكاء الاستراتيجي والتّوجه الرّيادي؛ لتنبّيّن أثر الذّكاء الاستراتيجي لدى العاملين في مجال صنّع القرار في المؤسسات، ودوره في التّوجه الرّيادي في صنّع القرار فيها، وتأثيره في التّقدّم والسّير بها إلى الأمام، وتخطّي العقبات التي من الممكن أن تواجه العمل الإداريّ فيها. وذلك من خلال بيان مفهوم كُليّ من الذّكاء الاستراتيجي والتّوجه الرّيادي، والعوامل التي تُؤثّر في كُليّ منهما، وإبراز دور الذّكاء الاستراتيجي وتأثير عوامله في التّوجه الرّيادي وأبعاده.

ويبرز العنصر الثّالث من عناصر المفاهيم التي تستند عليها الدّراسة وهو (الجامعات) في بيان أثر الذّكاء الاستراتيجي والتّوجه الرّيادي وأبعادهما لدى صنّاع القرار في الجامعات الأردنيّة؛ كونها تُشكّل موضع البحث في الدّراسة.

## 1. المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

جاء في معنى الذكاء في اللغة العربية قولهم في لسان العرب: "الذكاء في الفهم: أن يكون فهماً تاماً سريع القبول"، وقوله معند "ذكاء الإنسان: قدرته على الفهم والإستنتاج والتحليل والتّمييز. :- بقوّة فطرته وذكاء خاطره أدرك أنّ جسماً لا نهاية له أمر باطلّ :-له ذكاء خارق جداً"(أبو العزم، مادة ذكي). ونستنتج من ذلك أنّ مفهوم الذكاء في الإنسان يرتبط بالفتنة وسرعة البديهة، إذ يُعرف الذكاء في المفهوم اللغوي بأنه قدرة الإنسان على فهم وإدراك الأشياء وتبعياتها وما يترتب عليها من الأمور الخاصّة بها.

ويُعرف مفهوم الاستراتيجية في اللغة بأنه: " فن وعلم وضع الخطط، وهي الخطة الشاملة في أيّ مجالٍ من المجالات". أيّ أنّ الاستراتيجية هي فن أو الطريقة التي تُستخدم في وضع الخطط في مجالٍ محدد من المجالات. وبذلك فإنّ قولنا: (الذكاء الاستراتيجي) في علم الإدارة في مفهومه اللغوي يعني قدرة الإنسان على الفهم والاستنتاج والتحليل لوضع خطط استراتيجية من شأنها أن تنهضَ بالمؤسسة أو منظمات الأعمال بمختلف أشكالها.

### 1.1. وجاء تعريف الذكاء الاستراتيجي في المفهوم الاصطلاحي على النحو الآتي:

- 1 - عرف kuhlmann (1999.85) الذكاء الاستراتيجي بأنه إيجاد الطريق المناسب لأصحاب القرار نحو اتخاذ القرار الصحيح من خلال توفير شامل للمعلومات لهم؛ لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- 2 - عرف Pauker (2000) الذكاء الاستراتيجي بأنه أداة لتوفير المعلومات الكاملة عن البيئة الخارجية لمتخذي القرارات في الوقت المناسب لخدمة تطوير الاستراتيجية المستقبلية.
- 3 - عرف Maccoby (2001:44) ، الذكاء الاستراتيجي بأنه ذكاء يتصف به قادة المنظمات الاستراتيجية.

5 - عرف Quarnby (2003:3) الذكاء الاستراتيجي بأنه ما يتمتع به المدراء عند مستوى معين، من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة.

6 - عرف Xu (2007) الذكاء الاستراتيجي بأنه وصول المعلومات الحقيقية إلى القادة في الوقت المناسب بحيث يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة للمستقبل.

7 - عرف McDowell (2009:11-12) الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الأولية قبل تحويلها إلى معلومات مفيدة.

8 - عرف صالح والعزاوي و خليل الذكاء الاستراتيجي بأنه: سمة يتصف بها قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية والاستشراف وتفكير النظم والقدرة على تحفيز العاملين والحدس والإبداع حيث تركز القادة على نظام يعطيهم المجال في رصد المعلومات ومعالجتها بحيث تتيح لهم استخدام المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة. (العزاوي، 2010).

9 - عرف Finland (2015:12) ،الذكاء الاستراتيجي بأنه هو عملية منهجية ومستمرة؛ لإنتاج المعلومات الضرورية بشكل عملي سهل للمساعدة في اتخاذ القرارات على المدى البعيد.

10 - يرى Alnoukar&Hanano (2017: 7) أن الذكاء الاستراتيجي يصب اهتمامه بشكل كبير على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توفير صورة كبيرة عن بيئة الأعمال ومعايير عمليات المنظمة وكما أنه يساهم في الإدارة الاستراتيجية بجمع وتحليل وتوزيع المعلومات.

ونلاحظ من التعريفات السابقة للذكاء الاستراتيجي في مفهومه الاصطلاحي اتفّاقها على كونه الطريقة أو الأسلوب الذي يعتمده أصحاب وصنّاع القرار في اتّخاذ القرارات الإداريّة المتعلّقة بسير العمل في المنظمة. ويعتمد الذكاء الاستراتيجي على عدد من العوامل المهمة، أهمّها كما أشارت التعريفات السابقة المعلومات الدّقيقة لسير العمل، إذ يعني ذلك أنّ توفير البيانات والمعلومات الدّقيقة والصّحيحة لسير العمل في المنظمة، يُعطي الفرصة لصنّاع القرار لممارسة الذكاء الاستراتيجي في

وضع الخطط اللازمة للتقدم وتحقيق الأهداف المرجوة. ومن الملاحظات عليها أنّ حصرت توفر سمة الذكاء الاستراتيجي في صنّاع القرار أو فئة المديرين في المنظمة؛ ويرجع السبب في ذلك لكونهم هم من يمتلكون الصّلاحية في اتّخاذ القرار المناسب وفق البيانات والمُعطيات اللازمة لسير العمل.

إذ يشترط صالح والعزاوي وخلييل في تعريفهم لمفهوم الذكاء الاستراتيجي أن يتوفر لدى أصحاب القرار صفات ومميّزات تتعلق بالرؤية المستقبلية والاستشراف وتفكير النظم والقدرة على تحفيز العاملين والحدس والإبداع، وهي ما يُعرف بأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

لذا وبالنظر إلى التعريفات السابقة فإنّ الباحث يرى بأنّ مفهوم الذكاء الاستراتيجي: صفة يمتلكها قادة المنظمات (أصحاب القرار) للوصول إلى الطريق الصحيح لمستقبل ريادي واعد من خلال المعرفة التامة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، عن طريق اتّخاذ القرارات التي تدعم نقاط القوة وتستغل الفرص المتاحة في المستقبل لتفادي أي عائق يقف في طريق تحقيق الأهداف، وعناصر هذا الذكاء الاستراتيجي هي (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس).

يعتمد مفهوم الذكاء الاستراتيجي على مجموعة من الأبعاد الواجب توافرها في صنّاع القرار في منظمة الأعمال، وهي (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس).

## 1.2. أهمية الذكاء الاستراتيجي

يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي من خلال التعرض إلى الأدوار التي ينهض بها هذا النوع من الذكاء والتي وردت بصدها طروحات كثيرة من قبل الكتاب والباحثين. إذ تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي بأن مفاهيمه تتجسد في كونه أداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء، والمعرفة التي يولدها تشكل الطرف الآخر من معادلة القوة التي تركز إليها المنظمات في عصر.

إذ يُنَاط الذكاء الاستراتيجي بدور بارز ومهم في عمل المنظمة، يبرز دورَه في إدارة التغيرات التي تواجه المنظمة وعملياتها الداخلية والخارجية؛ ليتمكن المدراء من وصف المخاطر والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة لمساعدتهم على وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لحلها، بالإضافة إلى الدور المهم الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي لا سيَّما في جميع مجالات الإدارة، بحيث يُسهم في توفير وسائل الدعم لتحقيق الأهداف التشغيلية للمنظمة، وفهم التهديدات الناشئة التي تواجه مستقبل المنظمة، من خلال توفير القدرة للمنظمة لرؤية التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال وتطوير استراتيجياتها المستخدمة لمواجهة هذه التحديات، من خلال تنبيه مبكر لضرورة تجديد الأولويات والصلاحيات المختلفة. وبالتالي تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في أحد أوجهه في كونه عُنصرًا فاعلاً في نجاح سياسة الإبداع وإيجاد منهجيات جديدة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات، واعتماده أساليب متطورة في سياسة الإبداع (حجازين، 2015م: 52).

وتبرزُ أهميَّة الذكاء الاستراتيجي من جانب آخر في توفير المعلومات المناسبة للقادة ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات لمستقبل المنظمة، وتزويد المنظمات بالمعلومات التي يحتاجونها ضمن نطاق بيئة العمل؛ لتتمكن من توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة لها، والتي ستوجد زبونا للمنظمة وتحقق النمو المطلوب والأرباح المستقبلية للمنظمة وفي الأسواق الجديدة (قاسم، 2011: 29).

ويسهم الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأعمال بتزويد المنظمة بما تحتاجه من معرفة عن البيئة المُحيطة؛ لتتمكن من الحصول على المثالية، وإدارة التغيير في المستقبل، وبالتالي تصمم استراتيجيات مناسبة تحقق قيمة تجارية للعملاء وتحسن الأرباح في جميع الأسواق الحالية والجديدة (Jean Pierre, 2010: 99)

## أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يسهم الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال، التي يضعها صنّاع القرار وفق مفهوم الذكاء الاستراتيجي بالاعتماد على خمسٍ من الأبعاد التي يجب عليهم الأخذ بها بعين الاعتبار، وهي:

### 1) الاستشراف

عرف Okkonen (11 – 9:2002) الاستشراف بأنه القدرة على توقع التغيرات التي ممكن أن تهدد المنظمة، أو تشكل فرصة للمنظمة، ويعتمد الاستشراف على معرفة وخبرة المدراء في مجال العمل. ويكون الاستشراف ببصيرة الفرد (قائد المنظمة) ونظراته في عواقب الأمور أو رؤيته للاتجاهات البيئية من خلال رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر (عبيد، 2015م:9). إذ يمكن للقادة القيام بتطوير الاستشراف من خلال :

- حضور المؤتمرات التي تقدم أفكار جديدة، وبالاطلاع والقراءة عن المستجدات في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، وفي القوانين والتشريعات، والتواصل مع أصحاب العلاقة
- الاستفادة من تجارب المنظمات والشركات الرائدة في مجالها.
- توقع سيناريوهات محتملة عن المستقبل ووضع خطط طوارئ للتغلب عليها (Daft)

Richard,2010: 15)

### 2- الرؤية المستقبلية

الرؤية المستقبلية بأنها مهارة رؤية الأشياء غير الملموسة (النعيمة، 2008م:58). وقد وصفها (Porter) بأنها قلب الاستراتيجية، لأنّ الرؤية المستقبلية تُسهم في رسم خطة طريق تسير فيه المنظمات؛ لتحقيق أهدافها، من خلال السير وفق مخطط زمني تسعى من خلاله منظمات الأعمال تنفيذ الخطط المُستقبلية التي أعدّها صنّاع القرار فيها، وفق البيانات المتوفرة لديهم عن خطط التقدّم والمشكلات المتوقع حدوثها في المُستقبل ورسم خطط علاجها – (Michael Porter,1996: 61

78)

وتُساعد الرؤية المستقبلية صنَّاع القرار في منظمات الأعمال على رسم الطريق الصحيح؛ ليتمكنوا من اتخاذ القرارات اللازمة بالوقت المناسب؛ لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد الوقت المناسب الذي يجب فيه أن يكون للمنظمة مستقبلاً، كما تُسهم في تحديد القطاعات المنافسة للمنظمة ومجال العمل فيها. كما أنها تساعد الأفراد في المنظمة بتحقيق طموحاتهم المستقبلية ومواجهة التحديات (العزاوي وآخرون، 2010:188).

### 3-التفكير النظمي

يعرف التفكير بمنطق النظم بأنه القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة؛ بهدف تحليلها وفهم طريقة التفاعل من خلالها لتشكل صورة واضحة لكل ما يمكن أن يتم التعامل معه (النعيمة، 2008: 173). إذ يجسد التفكير النظمي النظر إلى الظواهر والأشياء على أنها جزء من ظاهرة كبيرة تتكون في الوقت نفسه من مكونات صغيرة تتكون وهو ما يمثل النظرة الشاملة، كمدخل لاحتواء الأشياء والظواهر. ويتمثل ذلك بالقدرة على دمج وتوليف العناصر المختلفة بهدف تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل من خلالها لتشكل بعد ذلك النظام أو الصورة الشاملة الواضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (أبو الغنم، 2015: 151).

كما أن لتفكير النظم فوائد عديدة منها يعد درعاً لمواجهة التهديدات المحتملة لبيئة المنظمة، وطريقة لتعلم الأشياء الجديدة بسهولة، وتمكين الأفراد من المشاركة مع فرق العمل لتحديد أسباب المعوقات وتقديم الحلول لكل ما يواجهه المنظمة في المستقبل، واكتساب كل ما هو جديد ضمن بيئة المنظمة، مما يوفر رؤية أوضح. (Haines Stephen, 2007: 151)

ويرى Maccoby (2001,58-60) أن هناك ثلاثة أنواع من الأنظمة، هي:

- النظام الميكانيكي: بحث تفاعل جميع أجزاء النظام فيما بينها للمساعدة في أهداف النظام.
- النظام العضوي: تصميم أجزاء النظام للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته ويعمل كل منها كنظام مستقل .
- النظام الاجتماعي: أجزاء هذا النظام يكون لكل منها أهدافه الخاصة، وعلى القيادة أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أهداف النظام.

وهكذا فإن النظام يكتسب خواصه وسلوكه من طريقة تفاعل أجزائه مع بعضها، وليس من كيفية عملها منفصلة عن بعضها .

#### 4- الشراكة

عرّف الموسوي (2014م:143-167) الشراكة على أنها تحالف بين منطمتين أو أكثر يتم من خلالها التبادل والتعاون لبناء استراتيجية مشتركة فيما بينهم لتحقيق أهدافاً مرجوة من خلال وجود قادة قادرين على قيادة هذه التحالفات الاستراتيجية. كما ذكر (Maccoby,2001,58-60) بأن القدرة على خلق الشراكة هي من صفات القيادة الذكية استراتيجياً. إذ إنّ التحالفات الاستراتيجية اتفاق بين منطمتين أو أكثر للمشاركة بالموارد فيما بينهم لتطوير منظماتهم أو مشروع مشترك بينهم لاستثمار فرص العمل (الطائي والخفاجي،2009:258). كما أن وجود الثقة المتبادلة بين المنطمتين والالتزام المتبادل وحل الخلافات التي قد تحدث بينهم تعزز الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة (العزاوي وآخرون، 2010:188).

#### 5- الحدس

لابدّ للقيادة الذكية الاستراتيجية من وجود قدرة على توقع حدوث شيء ما في المستقبل وهنا يبرز دور الحدس كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي بأنه صفة لا يتمتع بها الجميع. كما ذكر (Atlee، Tom:2003) بأن الوصول للقيمة لا تكون إلا لمن يتمتع بتوقع حدوث شيء بالمستقبل لا احد غيره يتوقعه وذلك من خلال الحدس الشخصي. وذكر (Johnson,2006:12) بأن عنصر الحدس يقودنا إلى اتخاذ أفضل القرارات وفي الأوقات المناسبة.

## 2. المبحث الثاني: التوجه الريادي

يُعدُّ التوجه الريادي من أهم المقومات الأساسية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، التي تسعى إلى الوصول إلى أهم النتائج العلمية والعملية، بحيث تنعكس على تطور العمل المؤسسي والإداري في المؤسسات ومنظمات الأعمال، وتؤثر في تطور العمل الإداري والاقتصادي في المؤسسات ومنظمات الأعمال بمختلف أشكالها وأنواعها، ومنها الجامعات – الحكومية منها والخاصة – التي تُسهم في إخراج جيلٍ مُتعلِّمٍ، يمتلك المقومات والمبادئ الأساسية في مختلف قطاعات الحياة في الدولة، بما ينعكس على التطور والتقدم في مختلف مؤسسات الدولة.

وقبل الحديث عن علاقة الذكاء الاستراتيجي ودوره بالتوجه الريادي وتطوره في مختلف أبعاده، لا بُدَّ من تناول مفهوم التوجه الريادي من حيث مفهومه اللغوي والاصطلاحي، وتحديد أبعاده، ومناقشتها، ومن ثمَّ الخوض في الحديث عن نقاط التلاقي بين الذكاء الاستراتيجي ودوره في تطور التوجه الريادي للمؤسسات ومنظمات الأعمال.

يعرف مفهوم الريادة من الناحية اللغوية كما جاء في معجم اللغة العربية المعاصرة بأنها: "ريادة: قيادة ورئاسة". وتعني في مجال منظمات الأعمال القيادة والإدارة المسؤولة عن إدارة الأعمال وتوجيهها نحو الأفضل. في حين أنَّ التوجه من "توجّه إلى: قصد وذهب إلى" أي يقصد الشيء ويطلبه، وبذلك فإنَّ القول بالتوجه الريادي من الناحية اللغوية، يعني: قصد القيادة الحكيمة التي تسعى إلى تحقيق أفضل الأهداف المرجوة، والتقدم والتطور في منظمات الأعمال. (عمر، 1986م: 2406).

ومن الناحية الاصطلاحية تشير أدبيات نظرية المنظمة إلى أن الريادة هي ظاهرة تظهر على مستوى الشركة، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي، وتعزى في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل الشركة. لذا فقد عرّف عدد من الباحثين في مجال الإدارة مفهوم التوجه الريادي على النحو الآتي:

1 – عرّف Miller (1983:771) التوجه الريادي بأنه وضع استراتيجي للمنظمات التي تتصف بحالة عالية من المخاطرة والاستباقية، والميل نحو التطوير وتقديم المنتجات الجديدة ذات البعد الإبداعي.

2 – عرّف Zaho (2011:29) استراتيجية المنظمات ذات الإدارة التي تتبنى تحمل المخاطرة المسبوقة لتكون قادرة على الإبداع.

3 – التوجه الريادي هو استراتيجية تجعل المنظمات تحقق ميزة تنافسية بالاعتماد على أنشطة خاصة كالإبداع، تحمل المخاطرة والمبادرة للدخول في الأسواق الجديدة واستغلال الفرص وتلبية حاجات ورغبات العملاء (الحدراوي، 2013م: 223-237).

4 – يرى العزاوي أنّ التوجه الريادي هو استراتيجية الإدارة العليا في المنظمة التي تتكون من الإجراءات والممارسات وأساليب اتخاذ القرار التي تؤدي بالمنظمة نحو تحقيق التميز بالاعتماد على السلوكيات الريادية وذلك لاستغلال الفرص ولجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية (العزاوي، 2017م: 19).

5 – ويرى Aliyu (2015: 140) التوجه الريادي هو قوة المنظمة واستعدادها في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الإبداع والأفكار الجديدة والدخول في أعمال جديدة.

ونلاحظ من خلال النظر في التعريفات السابقة للتوجه الريادي أنّ التوجه الريادي هو القيام بعملية اتخاذ القرارات من قبل (الشخص الريادي) صنّاع القرار؛ بحيث تدفع قراراتهم بالمنظمة إلى الدخول أو تأييد أنشطة الأعمال في منظمات الأعمال. وعلى (الشخص الريادي) صنّاع القرار أثناء ممارسة استراتيجية التوجه الريادي الأخذ بعدد من العوامل الداخلية والخارجية عند اقتناص الفرص وتطوير المنتجات.

وبالتالي فإن منظمات الأعمال التي تُمارس استراتيجية التوجه الريادي تكون ذات أداء مثالي أكثر من منظمات الأعمال التي لا تُمارسها. وأن العلاقة بين الأداء والتوجه الريادي من المواضيع

الرئيسية في الدراسات النظرية، وأن التوجه الريادي يُحسِّن عمل منظمات الأعمال في كيفية خلق قيمة مضافة، ويرتكز على العمليات الاستكشافية واستغلال الفرص الحالية والمستقبلية.

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن مفهوم التوجه الريادي:

عبارة عن ممارسة الأنشطة وأساليب العمل الاستراتيجية التي تنهضُ بقدره المنظمة على التغير المستمر والبحث الدائم؛ للاستفادة من الفرص الحالية والمستقبلية، وتوظيف الأفكار الابتكارية للدخول إلى الأسواق الجديدة للمنافسة، وتطوير المنتجات الحالية وابتكار منتجات مستقبلية، تتناسب مع حاجات العملاء، وبالتالي وضع المنظمة في مركز الصدارة وتحقيق أداء أفضل مقارنة مع المنافسين، مما يجعلها تكسب ميزتها التنافسية.

## 2.1. أهمية التوجه الريادي

أثبتت الدراسات المتعلقة بمجال الإدارة أن التوجه الريادي يُعدُّ عنصرًا أساسيًا من عناصر النجاح التنظيمي والوصول إلى مستويات الأداء المتميز، إذ إنَّ المنظمات التي تمارس التوجه الريادي القوي تمتلك أداءً أفضل من منافسيها في المجال ذاته الذي تعمل به. فالتوجه يعتبر أداة تمكن المنظمة من استثمار ما يحدث من تغيير في المنتجات والأسواق للوصول إلى الفرص الحالية المتاحة بحيث لا يتم استغلالها من قبل المنظمات المنافسة، في حين أنَّ المنظمات التي تمارس مستوى أعلى من التوجه الريادي تكون قدرتها على اقتناص الفرص واكتشافها واستغلالها بما يعزز من أدائها وتفوقها على المنافسين. (V. N, 2014:10) Entrepreneurial.

وتبرز أهمية التوجه الريادي في مساهمته في تطوير التنمية الاقتصادية من خلال الجودة في طرح الأفكار، وتحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع ذات قيمة ربحية، وهكذا فإنَّ النشاطات الريادية لا تقتصر على أن تكون حاضنة للإبداع، بل تؤدي دورًا في زيادة فرص المنافسة بين منظمات الأعمال، والتوظيف والتغلب على المشكلات التي من الممكن أن تواجهها وبالتالي تطور من الأداء الحالي لمنظمات الأعمال. (2013: 163) Karacaoglu.

وتبيِّن لدى الكثير من منظمات الأعمال ضرورة الانتقال نحو استراتيجية تحسين المبادرات في ممارسة الأعمال، إذ شكَّل هذا التحول استجابة للكثير من التهديدات والمصاعب التي تواجه المنظمات أثناء أداء أعمالها، لا سيَّما الازدياد في أعداد المنافسين الجدد، وبيان مقدرة أساليب الإدارة التقليدية فيها، إضافة إلى تراجع قوى العمل الأفضل، مما أوجد لدى منظمات الأعمال القناعة الكافية بالمزايا التي من الممكن استغلالها من خلال تنفيذ وتطبيق التوجه الريادي للمنظمة، والتي من أبرزها ابتكار السلع والخدمات الجديدة، التي تساعد في منظمات الأعمال وتوسعها، كما تعزز من خلق قوة العمل التي تساعد على المحافظة على الموقف التنافسي للمنظمة، إضافةً إلى إيجاد مناخ مناسب لتحقيق الأهداف المتميزة التي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقها.

ومن أوجه أهمية التوجه الريادي في منظمات الأعمال ما يمكن إبرازه من خلال كونه أحد أبرز العوامل الأكثر أهمية في مجال النمو التنظيمي وتحقيق الربحية، ويعتمد ذلك على تحقيق الأداء العالي من ممارسات التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، إذ يُعدُّ التوجه الريادي أحد المؤشرات الدالة على الريادة، من خلال إظهاره مقدرة منظمات الأعمال على تحقيق وممارسة أبعاد التوجه الريادي، لا سيَّما الاستباقية وتحمل المخاطر البيئية التنظيمية، ويعتمد حينها على توفر منظمات الأعمال لمعرفة ظاهرة تبين لها ما يدور في بيئتها الخارجية، وهذا يبين لنا أنه لا بُدَّ من وجود إدارة ترفض البيروقراطية الزائدة وتدعم في الوقت ذاته الميزة التنافسية، بحيث تصل بالمنظمات إلى مستوى أعلى، وتبرز أهميته من خلال مساهمته في إيجاد نوع من الثقافة المنظمة، لكونها أصبحت حاجة ضرورية في حياة المنظمات انطلاقاً من أنَّ المنظمة اللا غنية لا يمكن أن تثبته ويتهاوى مكانتها بين المنافسين ولا يوجد لديها ثقافة تنظيمية (الخليف، 2015).

ويرى الباحث أنَّ أهمية التوجه الريادي تبرز من خلال أنَّ منظمات الأعمال التي لا تمارس التوجه نحو الريادة لا يمكنها مسايرة التطورات في العالم الحديث، وسوف تكون في معرض الوقوع في فخ العزلة والانغلاق، فلا تحرك ساكناً ولا تجدي نفعاً، أي أنَّها تدور حول نفسها في دائرة مفرغة مما يجعلها ضعيفة أمام منافسيها، مما يترتب عليه انحسارها وتلاشيها، فتصبح بلا أثر ولا إرث، وهو ما يُعرف بالخطر الأكبر؛ لأنَّ في ذلك إضاعة محققة لهويتها وخسارة رسالتها، وثم تجريدها من كلمات ملك، مما يفسر تلاشيها وزوال أدلة تأثيرها.

## 2.2. أبعاد التوجه الريادي:

يعتمد التوجه الريادي على عدد من الأبعاد التي يُمكن من خلالها ممارسة منظمات الأعمال لدورهم في عملية التوجه الريادي. وهي:

### 1 – الإبداعية (Innovativeness):

يعد الإبداع أحد أهم أبعاد التوجه الريادي، إذ لا يمكن أن تتكون ريادة الأعمال دون الإبداع، فالإبداع هو توجه المنظمة لنشاط دعماً لأفكار والتجريب والحلول الإبداعية في سعي لتحقيق ميزة تنافسية Richard (2004:255-266). في حين يراه آخرون أنه اتجاه المنظمة الثابت والمستقل لتحسينها من خلال دعم وتدريب طاقات ومهارات وصقل خبرات العاملين اعتماداً على التدريب والتعلم لتطوير المهارات الموجودة في المنظمة؛ لتحقيق الإبداع في العمل Wiklund (2003:1307-1314) في ما أشار اتجاه ثالث لكونه قدرة المنظمة على دعم الأفكار الجديدة والخلاقة واستخدام التكنولوجيا لتقديم حلول للمشاكل. وبما أن الإبداع الموجود في المنظمات هو تنفيذ أفكار ثابتة تُسهم في إيجاد خدمات جديدة وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة Wach (2015:9 – 24)

ويؤكد الطويل (2012) على ضرورة أن يكون لدى منظمات الأعمال خطة استراتيجية فعالة للإبداع؛ لكي تتمكن بواسطتها من مواجهة التحديات البيئية المتمثلة بشدة المنافسة، أو ندرة الموارد المادية أو البشرية، أو التغيرات الأخرى. ومن التعريفات التي ساقها له الباحثون أنه عملية تقديم السلع والخدمات الجديدة، وإيجاد طرق غير تقليدية في كيفية تعرف العملاء على المنتجات، وإيجاد المنظمات طرق جديدة لإدارة علاقاتها مع المنظمات الأخرى، والاستعداد التام لتحسين وتطوير حلول مبتكرة وتقديم عروض جديدة خارجية، واكتشاف تقنيات جديدة Salavou (2004: 33 – 44).

فالإبداع منهج وطريقة تقوم من خلالها منظمات الأعمال بعملية إضافة القيمة عبر المنتجات، والعمليات، والأنظمة المطلوبة حتى تستجيب وتستعد للتغيرات السوقية، والتكنولوجية، وحركات المنافسين. وقد بين الزعبي (2016) أن التوجه الإبداعي وعملية تطمح من خلالها منظمات الأعمال إلى التجديد والتغير والتطوير والتطلع لمستقبل أفضل لأعمال المنظمات، وأن العملية الإبداعية تمر بعدد من المراحل أهمها (أن تكون هناك نية بالإبداع، وأن يكون هناك بنية تحتية للإبداع، وتأثير

الإبداع، وتطبيق الإبداع) وأكد على أنه له دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال التميز في العمل الإبداعي.

وتتسم العملية الإبداعية بعدد من الخصائص والصفات يذكرها (خيرالله، 2015):

- 1 – الاستعداد والتمكن من إيجاد علاقات جديدة.
- 2 – القدرة عن الإفصاح عن تلك العلاقات.
- 3 – القدرة على الدمج بين العلاقات الجديدة والعلاقات القديمة التي تم إيجادها من غيره.
- 4 – الاستخدام والاستغلال الأمثل للعلاقات الجديدة وتطبيقها بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- 5 – عدم الزيادة في الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يحتاجه ويحقق العملية الإبداعية لديه.

ويرى الباحث أن الإبداع هو منهج منظمات الأعمال في التوجه نحو الأفكار الجديدة، واستغلال المعرفة والمعلومات الموجودة لدى صنّاع القرار، والخبرات المتراكمة في قيادة منظمات الأعمال، بواسطة دعم البحث والتطوير، واستثمار الفرص في إنتاج أصناف جديدة من المنتجات التي تقدمها منظمات الأعمال، إضافة إلى إدخال عمليات وأنظمة جديدة، وتطوير موقع المنظمة التنافسي، باستخدام أحدث أساليب التكنولوجيا الحديثة؛ لتطوير إمكانات المنظمة وتحسينها.

## 2 – تحمل المخاطر ( Risk-Taking )

يعد تحمل المخاطر أحد أبعاد التوجه الريادي الهامة، إذ لا يمكن إنشاء مشاريع جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة دون أن تتحمل منظمات الأعمال والأشخاص الريادين جزءاً من المخاطر الحالية والمستقبلية، وهو ما يحتاج إلى توفر الموارد البشرية صاحبة الكفاءة اللازمة لتحمل الخطر، بحيث تتحمل الإجراءات والاستعدادات اللازمة؛ لمواجهة المخاطر والمسؤولية الناتجة عن النتائج، ووضع الخطط اللازمة للتغلب عليها بواسطة الكفاءة والفاعلية.

ويعرف بُعد تحمل المخاطر بأنه الاستراتيجية المنظمة لاتخاذ القرارات الجريئة، بهدف الحصول على فرص معينة في أسواق الأعمال أو إنشاء مشروع جديد للوصول إلى النتيجة المرجوة. وأشار آخرون إلى أن تقبل المخاطر هو قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات جريئة تكون من خلال

المغامرة والاستحواد، أو استخدام الموارد المادية أو البشرية في بيئة مضطربة. في حين يرى طرف ثالث أن بعد تحمل المخاطرة هو ميل الإدارة للتعامل مع متغيرات وموارد غير ثابتة؛ لاستغلال الفرص وتحقيق ما هو غير مؤكد من مخرجات الأعمال، فالقائد الذي يتصف بالريادة هو الذي يأخذ القرارات تحت حالة عدم تأكد أثناء العمل في بيئة مضطربة غير مستقرة ذات مخاطر اقتصادية عالية، وأن استشعار الخطر يعتمد على الرأي والتحليل والحس Okpara (2009:34 – 54)

ويرى الجلاب وآخرون (2016: 45) أن تبني المخاطرة يمثل ميول المنظمة نحو مشاريع وأسواق عمل جديدة لم يسبق إليها أحد، وهذه الرغبة لا تتم إلا بتخصيص الموارد المهمة لإنجاز تلك المشاريع والحصول على النتائج المطلوبة.

ويشير طرف رابع إلى أن بُعد تحمل المخاطر هو مدى الاستعداد والتوجه الحازم والشجاعة المنظمة لمواجهة عدم التأكد في أخذ المسؤولية تجاه المستقبل والمشروعات عالية المخاطر، وأن المخاطر المحسوبة والمحملة تعد إحدى الخصائص المألوفة لدى القائد الريادي. Madhoushi, (2011: 310 – 316)

ويوضح فرج أن احتمال حدوث خطر مستقبلي سوف يؤدي إلى خسارة أو ضرر ماديًا ومعنوي، وتكون محصلة الخطر ضعيفة ومتوقعة (فرج، 2014:25). وهناك ترابط ما بين المخاطر والابتكار في تحسين قدرات الأعمال الريادية، ويمثل قبولاً لمخاطرة مستوى المخاطرة التي تنعكس على قرارات تخصيص الموارد، والخيارات الموجودة في الأسواق والمنتجات، مما يبين مستوى وطريقة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي Boohenne (2012:77 – 86).

وغالباً فإنَّ المخاطرة تحتسب وتطبق، وهي تتضمن الرغبة لتخصيص موارد أساسية لاستغلال الفرص المناسبة مع تحمل المسؤولية التامة عن الخسارة والفشل وتكلفتها، فالمخاطر مترابطة مع الأعمال وهي ليست رؤية تشاؤمية للمشاريع التي تقوم بها المنظمات، وإنما هي وظيفة إدارية باعتبار أن التخطيط عنصرًا من وظائف الإدارة ومن حاجات التخطيط، فهو رؤية المستقبل

والتعامل مع المتغيرات والظروف وتجنب التهديدات واقتناص الفرص. وفي الأغلب أن المنظمات تواجه ثلاث مخاطر وهي Noer (28 – 21:2013)

1 – مخاطر مالية: هي مخاطر تظهر بصورة عمليات مالية كبيرة مثل القروض، النفقات، تعكس عدم اليقين في تحصيل العائدات.

2 – مخاطر القطاع أو الأعمال: أن القرارات التي تتخذها المنظمات تكون محفوفة بالمخاطر وتعني المجازفة للعمل في بيئة أعمال مضطربة أو دخول أسواق جديدة غير معروفة، أو تسخير الموارد المالية والبشرية لمشاريع ذات نتائج غير مؤكدة.

3 – مخاطر القرارات الفردية أو الشخصية: هي المخاطر التي تعكس قرارات أو مواقف القادة أو المدراء نحو تحديد العمل أو استغلال الفرص أو الخطط الاستراتيجية دون النظر للاحتتمالات المرجوة.

ويرى الباحث أن بُعد تحمل المخاطر هو ميل ورغبة الإدارة وصنّاع القرار في منظمات الأعمال لاستغلال الفرص والبدء بمشاريع جديدة تتسم بالمخاطر، وتتصف بمخرجات غير ثابتة، وفق ممارسة سلوكيات شجاعة كالدخول في الأسواق الجديدة وغير معروفة، واستثمار الموارد البشرية ذات كفاءة؛ لتحمل المخاطر وتكون على استعداد لمواجهة الخطر وتحمل المسؤولية التي تنتج عنه، وقبول كل أنواع المخاطرة المالية والاقتصادية والشخصية، مع العمل المتواصل على إدارة الأخطار المتوقعة والحالية من أجل تحقيق قيمة استراتيجية وعوائد جيدة للمنظمة.

### 3 – الاستباقية (Proactive)

تُعرف الاستباقية بأنها سعي منظمات الأعمال الدائم في الحصول على الفرص الجديدة، ومراقبة الاتجاهات الأخرى لدى المنافسين ومحاولة معرفة المتطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب، الاستباقية لها دور كبير في خلق الميزة التنافسية لأنها تجعل المنافسين في موقع الاستجابة لمتطلبات المنظمات الاستباقية Dess (156 – 147:2005) فالمؤسسات التي

تتجه إلى الانتشار عالمياً يجب عليها الاستباق في الدخول إلى الأسواق العالمية قبل المنافسين الآخرين والإفادة من مميزات الدخول المبكر Jantunnen (243 – 2005:223)

ويرى Alderman (596 – 2011:586) أن الاستباقية تعني استعداد المؤسسات لتوقع الحاجات والطلبات في المستقبل فهي من أهم صفات المنظمات الريادية التي تتضمن ميلاً لإدارة العليا في أن تكون المؤسسة هي أول من يلبي احتياجات العملاء ورغباتهم وفق ما هو أفضل ومتميز وحديث، وتسعى المؤسسات الحديثة لاتخاذ إجراءات سريعة لهدف الاستفادة القصوى من الأسواق قبل أي مؤسسة أخرى وعدم انتظار الآخرين لإتمام مهامهم .

وأكد آخرون على أن مساعي المؤسسات في إيجاد الفرص الجديدة حيث تراقب الاتجاهات وتحدد الاحتياجات المستقبلية للعملاء الحاليين. وهي ليست مجرد طريقة تتخذها الشركة، وإنما لها صلة بمرحلة التنفيذ والتطبيق الإداري حيث يتم نقل المفهوم من حالة نظرية إلى حالة علمية تهدف إلى تحقيق نتائج وأرباح تجعل من الشركة احتلال مكانة فريدة وتمييزة Mwaura ( – 2015:14 ) (34)

وبين بعضهم أن الاستباقية هي قدرة المنظمات على أخذ مخاطر مرتفعة أكثر من ظروف ومخاطر المحيطة بالمنظمات الأخرى Caruna (58 – 2002:43) وبيين عند الأخذ بالمخاطر يتعلق بتوجه واتجاه المدراء في الإدارة العليا في مدى قدرتهم بالبت في المشاريع ذات المخاطر المرتفعة وتحديدها Schillo (2011:12) . وينتج عن الاستباقية ما يلي:

- 1 – إيجاد صور للمنظمة وسمعته لدى العملاء.
- 2 – التزام المنظمة بمواكبة كل جديد في التكنولوجيا واستخدام كلا لأنماط الجديدة، وقنوات التوزيع.
- 3 – اكتساب عملاء مخلصين للمنظمة الريادية.
- 4 – تشكل الاستباقية دفاع وقائي يجعل تقليد المنظمة أمر مستحيل أو غير ممكن.

ويرى الباحث أن مفهوم الاستباقية هو خطة استراتيجية تتبناها منظمات الأعمال الريادية لتوفير واستغلال الفرص قبل غيرها من المنظمات، بحيث تكون أول من تطرق للدخول إلى الأسواق

الجديدة، وتمتلك القدرة على تأسيس علامة تجارية متميزة خاصة بها، إذ يكون لديها القدرة على توقع الحاجات والرغبات مُبكرًا؛ لتحقيق المصالح والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

#### 4 – اقتناص الفرص (Opportunities)

يعد اقتناص الفرص من أهم سمات وصفات المؤسسة الريادية ويعتبر بعد أساسي في التوجه الريادي حيث أنه يتمحور حول الفرص بكل أنواعها والعمل على إدراكها والاستشعار بها ثم إيجادها واكتشافها بهدف استغلالها الاستغلال الأمثل، وبناء عليه يشير فقد أشار معظم الباحثين في مجال علم الإدارة إلى أن اقتناص الفرص تكمن بالفاعلية والكفاءة للتعامل مع تهديد أو صعوبة أو مشكلة محتمل هو النشاط المسبق للتعامل مع المتغيرات الحالية والمتوقعة (Kroeger. J. W (2007:12)

ووضح آخرون أن اقتناص الفرص هو عملية تقوم بها المؤسسات الريادية لدخول أسواق جديدة وتقديم منتجات وخدمات جديدة مع استخدام التكنولوجيا الحديثة والإمكانات التقنية؛ وذلك لدفع عملياتها التنافسية إلى الأمام، ويوضح على أن انتهاز الفرص واقتناصها تساعد المؤسسات على خلق ميزة تنافسية؛ لأنه تجعل المنافسين في موقع الاستجابة والاستعداد لمبادرات المنظمات المنافسة Hill. M. E (2003:15)

وكما يساعد على بناء الثقة بين المؤسسات وعملائها من خلال إعطاء صورة جيدة في ذهن عملائها، وميزة تكلفة مطلقة تتفوق على المنافسين، وعملاء أكثر ولاء وإخلاص. وبنفس السياق يذكر على أن اقتناص الفرص هو عملية تحتوي على أنشطة متسلسلة ومرتبطة تبدأ بتعريف وتميز مجال الفرص وتنتهي باستغلالها واقتناصها وفضلاً على اعتبارها تحدي لمنطق الأعمال Alegre. R & Chiva. J (2009: 333 – 346) R. & Lapiedra.J

ويرى الباحث أن بُعد اقتناص الفرص هي عملية وطريقة الشعور بالفرص وإدراكها واستغلاله الدخول المنظمة إلى أسواق أعمال جديدة وابتكار سلع وخدمات جديدة قبل المنافسين الآخرين ورصد وتحديد توجهات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، بهدف تحقيق قيمة تنافسية استراتيجية تسهم في بناء رأس المال البشري مقارنة مع المؤسسات المماثلة.

## المبحث الثالث: الجامعات في المملكة الأردنية الهاشمية

يحتل قطاع التعليم العالي في الأردن أهمية بالغة؛ وذلك بسبب دوره في دعم عملية التنمية الشاملة في مختلف المستويات والمجالات، وقد شهد تقدماً كبيراً خلال السنوات العشر الماضية من حيث تنوع أنماط التدريس، والبرامج الدراسية، وتوسّع مؤسسات التعليم العالي وزيادة عددها، إذ بلغ عدد الجامعات الأردنية 10 جامعات حكومية، و17 جامعة خاصة، و51 كلية مجتمع، إضافةً إلى جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مما أدى إلى ارتفاع أعداد الطلاب الملتحقين بالدراسة في هذه الجامعات، إذ يُقدّر عدد الطلاب المسجلين في كلّ من الجامعات الحكومية والخاصة بما يُقارب 236 ألف طالب، منهم حوالي 28 ألف طالب من جنسيات أجنبية أو عربية أخرى، وإلى جانب ذلك فقد ازداد أيضاً أعداد أعضاء هيئة التدريس، والأعضاء الإداريين والأكاديميين.

يبين ما يأتي الجامعات الأردنية الحكومية، ووصف مختصر لكلّ منها:

1 – الجامعة الأردنية تأسست الجامعة الأردنية في عام 1962م، وهي أكبر وأقدم الجامعات الأردنية، وتمنح لطلبتها درجة البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراة أيضاً، فهي تضمّ 24 كلية في مختلف التخصصات، وتُتيح أكثر من 250 برنامجاً أكاديمياً، وتقع في العاصمة عمان، ويتبع لها مستشفى جامعي تعليمي عالي المستوى. حصلت الجامعة الأردنية على مراكز متقدمة في مختلف التصنيفات العالمية نظراً لسعيها الدائم للوصول إلى أعلى مراتب التميّز، وذلك من خلال استخدامها لأحدث التقنيات التكنولوجية، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما ساعدها على أن تكون واحدة من أفضل 600 جامعة على مستوى العالم وفقاً لتصنيف QS، وواحدة من أفضل 10 جامعات عربية، وجامعة بتصنيف أربعة نجوم حسب نظام QS STARS، وذلك إلى جانب العديد من الاعتمادات الدولية التي حصلت عليها لبرامجها المختلفة؛ كالطب، وطب الأسنان، والهندسة، والصيدلة، والتمريض، وعلوم التأهيل، وغيرها من التخصصات.

2 – جامعة العلوم والتكنولوجيا تأسست جامعة العلوم والتكنولوجيا في عام 1986م بإرادة ملكية سامية، وتحتل المرتبة الأولى بين جميع الجامعات الأردنية من حيث إنجازات ونشاط البحث العلمي، إذ اعتُرف بها في مجال البحث العلمي على المستويين المحلي والإقليمي، وتضمّ هذه الجامعة 12 كلية في مختلف التخصصات، كما أنّها تمنح درجة البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراة لطلبتها. تبلغ مساحة جامعة العلوم والتكنولوجيا 11 كم<sup>2</sup>، وتضمّ في هذه المساحة بحيرة اصطناعية تصل سعتها إلى

3,137,000م<sup>2</sup>، وتبلغ مساحة سطحها 2,40,000م<sup>2</sup>، كما تضم الجامعة أيضاً مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي الذي يتسع لنحو 588 سريراً، إذ تصل مساحته إلى 2,110,300م<sup>2</sup>، وذلك إلى جانب المبنى الاشعاعي الذي يحتل مساحة تبلغ ما يقارب 2,2,000م<sup>2</sup>، ولكنّه لا زال قيد الإنشاء، ويجدر بالذكر أنّ هذه الجامعة قد حصلت على وسام الحسين للعطاء المميّز نظراً لتميزها الملحوظ.

3 – جامعة اليرموك تأسست جامعة اليرموك في عام 1976م، وهي جامعة غير ربحية، وتقع في مدينة إربد، وتمنح درجة البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه لطلبتها في مختلف التخصصات، إذ تضمّ التخصصات العلميّة، والهندسيّة، وتخصّصات الآداب والعلوم الإنسانيّة، وغيرها، وتمتلك هذه الجامعة القدرة على استيعاب 30-35 ألف طالب وطالبة من المحيطين المحلي والإقليمي.

4 – جامعة مؤتة تأسس الجناح العسكري في جامعة مؤتة في عام 1981م بإرادة ملكيّة سامية، وفيما بعد تأسس الجناح المدني فيها، وذلك في عام 1986م بناءً على قرار من مجلس التعليم العالي، لذا تميّزت هذه الجامعة عن باقي الجامعات الأردنية بوجود جناحيها العسكري والمدني، وتمنح جامعة مؤتة درجة البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه، والدبلوم العالي لطلبتها في مختلف التخصصات، فهي تضمّ 15 كلية، منها 7 كليات علمية، و7 كليات إنسانية، إضافةً لكلية الدراسات العليا. تقع جامعة مؤتة في جنوب الأردن، وتحتلّ مساحة تبلغ ما يقارب 0.4كم<sup>2</sup>، وتضمّ داخلها عمادتين، هما: عمادة البحث العلمي، وعمادة شؤون الطلبة، وقد استمرت هذه الجامعة بالتوسّع والتطور على مدى السنوات الماضية، ممّا جعلها واحدة من أفضل الجامعات الحكومية الأردنية على المستويين الوطني والإقليمي.

5 – الجامعة الهاشمية صدرت الموافقة على تأسيس الجامعة الهاشمية في عام 1991م، ثم بدأ التدريس بها في عام 1995م، وتقع بالقرب من محافظة الزرقاء، وتحديدًا في موقع موازي للطريق السريع الدولي الذي يربط عمّان مع المفرق، وتبلغ مساحتها ما يقارب 34.47كم<sup>2</sup>، وقد استمرت هذه الجامعة بالتوسّع والتطوير على المستويين الأكاديمي والبحثي على مدى السنوات العشرين الماضية، إلى أن وصلت إلى 15 كلية ومعهد، و225 مختبراً مجهّزين بأحدث المعدات التكنولوجية وموزعين في كليات مختلفة.

6 – جامعة آل البيت صدرت الموافقة على تأسيس جامعة آل البيت في عام 1992م، وذلك بهدف إيجاد نوع جديد من الجامعات يجمع بين التدريس والبحث وفقاً لمتطلبات المنهجية العلمية من جهة، وتلبية لمتطلبات العقيدة من جهةٍ أخرى، إلى جانب إعداد جيل منسجم مع عقيدته وبيئته الموجود فيها،

وتهدف الجامعة أيضاً إلى التأكيد على العديد من المبادئ المتمثلة في الحرية، والعدالة، والتسامح، بالإضافة إلى أهمية التعايش، واحترام معتقدات الآخرين والأديان المختلفة، وتقع جامعة آل البيت في ضواحي مدينة المفرق، وتبعد مسافة 65 كيلو متراً إلى الجهة الشمالية الشرقية من مدينة عمّان، وتبلغ مساحتها 7.539 كم<sup>2</sup>، وتضمّ سكناً للطلاب، والعديد من المرافق الأكاديمية، ومرافق الخدمات الاجتماعية.

7 - جامعة البلقاء التطبيقية صدرت الموافقة على تشييد جامعة البلقاء التطبيقية في عام 1996م بإرادة ملكية سامية، ثم بدأ التدريس بها في عام 1997م، وقد كانت هذه الجامعة قبل ذلك التاريخ عبارة عن مجموعة من الكليات المنتشرة في أنحاء المملكة، وتتميز جامعة البلقاء بالتعليم التطبيقي على مستويي البكالوريوس والدبلوم المتوسط، وخاصة في المجالات الهندسية، كما تغطي الصبغة العلمية على معظم تخصصاتها، وتمنح درجة البكالوريوس، والماجستير، والشهادة الجامعية المتوسطة، والدبلوم العام المهني لطلبتها في مختلف التخصصات.

8 - جامعة الطفيلة التقنية صدرت الإرادة الملكية بتأسيس جامعة الطفيلة التقنية في عام 2005م، وهي تضمّ عمادتان، هما: عمادة شؤون الطلبة، وعمادة البحث العلمي والدراسات العليا، إضافةً إلى خمس كليات، هي: كلية العلوم، وكلية الهندسة، وكلية العلوم التربوية، وكلية الأعمال، وكلية الآداب، وتمنح جامعة الطفيلة درجة البكالوريوس، والماجستير، والدبلوم المتوسط، والدبلوم العام لطلبتها في العديد من التخصصات، وتقع في مدينة الطفيلة على تلال العيص، وتتميز بحداثة مبانيها التي تضمّ العديد من المختبرات، والقاعات التدريسية والإدارية، إلى جانب مباني الدوائر الإدارية، والمشغل الهندسية المزودة بأحدث التجهيزات والآلات، بالإضافة إلى العديد من المطاعم، ويجري فيها الآن بناء أكبر وأحدث مجمع رياضي متكامل يُعدُّ الأول من نوعه بين الجامعات الأردنية.

9 - جامعة الحسين بن طلال تأسست جامعة الحسين بن طلال في عام 1999م، وهي أول مؤسسة للتعليم العالي أُنشئت في عهد الملك عبدالله الثاني، وقد بدأت كفرع لجامعة مؤتة مؤقتاً في مدينة معان، ثم في عام 2004م نُقلت إلى حرم جامعيٍّ دائمٍ في وسط المنطقة الجنوبية، وتحديداً على بعد 9 كم من شمال غرب مدينة معان، و210 كم من العاصمة عمّان، وتضمّ هذه الجامعة عمادتان، هما: عمادة شؤون الطلبة، وعمادة البحث العلمي، إضافةً إلى ثماني كليات تمنح درجة البكالوريوس لطلبتها في

التخصّصات التالية: العلوم الطبيعية والبيئية، والتمريض، والتعليم، وتكنولوجيا المعلومات، والهندسة، والأعمال التجارية، والعلوم الإنسانية، وتضمّ الجامعة طلاباً من جميع محافظات المملكة الأردنية.

10 – الجامعة الألمانية الأردنية تأسست الجامعة الألمانية الأردنية في عام 2005م في منطقة المشقر في عمّان، وهي عبارة عن تعاون أكاديمي بين الأردن وألمانيا، فقد صُممت كنموذج للعلوم التطبيقية الألمانية، وتهدف إلى تبادل المعرفة، وتعزيز الروابط بين الأردن وألمانيا وباقي الدول الأوروبية الأخرى، وقد أثبتت الجامعة الألمانية الأردنية نفسها وأصبحت رائدة في مجالها، فهي تتميز بتعزيز أساليب تطبيق المعرفة على أرض الواقع، وتمنح درجة البكالوريوس، والدراسات العليا لطلبتها بأعلى جودة في مختلف التخصصات، إذ توفّر أكثر من 20 برنامجاً أكاديمياً، كما أنّها تستقبل الطلاب المحليين والدوليين.

### الجامعات الأردنية الخاصة

1 – جامعة العلوم التطبيقية: حصلت على رخصة التعليم في عام 1989م، وتمنح درجة البكالوريوس والماجستير للعديد من التخصصات المتنوعة، فهي تضمّ 9 كليات، وتقع في مدينة عمّان، وبالتحديد في منطقة شفا بدران.

2 – جامعة الزيتونة الأردنية: تأسست في عام 1993م، وتضمّ 6 كليات، تشتمل على 19 تخصصاً أكاديمياً لمنح درجة البكالوريوس، وبرنامج واحد للدراسات العليا.

3 – جامعة البترا: تقع في الجهة الغربية من العاصمة عمان، وتضمّ ثماني كليات، هي: كلية العمارة والتصميم، وكلية الحقوق، وكلية الإعلام، وكلية الآداب والعلوم، وكلية الصيدلة والعلوم الطبية، وكلية تكنولوجيا المعلومات، وكلية العلوم الإدارية والمالية، وكلية الهندسة.

4 – جامعة الزرقاء: تأسست في عام 1994م، وتقع على بُعد ستة كيلو مترات شرق مدينة الزرقاء، وتحتوي على 14 كلية، ست منها كليات علمية، وسبع كليات إنسانية، بالإضافة إلى كلية الدراسات العليا التي تتمثل مهمتها في الإشراف على برامج دراسة الماجستير لتخصصات الكليات المختلفة.

5 – جامعة إربد الأهلية: حصلت على رخصة التعليم في عام 1994م، وتقع في محافظة إربد على طريق عمان-إربد الدولي، وتحتوي على خمس كليات، هي: كلية الشريعة والقانون، وكلية العلوم

الإدارية والمالية، وكلية العلوم وتكنولوجيا المعلومات، وكلية الآداب والفنون، وكلية العلوم التربوية، وكلية التمريض.

6 – جامعة عمّان العربية: تأسست في عام 1997م تحت مُسمى جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، فهي أول جامعة أردنية تخصصت في تقديم برامج الدراسات العليا للماجستير والدكتوراة، ثم في عام 2009 تغيّر اسمها ليصبح جامعة عمّان العربية، وذلك بعد افتتاح برامج لتدريس درجة البكالوريوس فيها.

7 – جامعة الشرق الأوسط: شُيّدت في عام 2005م كجامعة للدراسات العليا، وبعد ذلك افتُتح فيها برامج لدراسة درجة البكالوريوس في عام 2008م، وتقع هذه الجامعة في العاصمة عمّان، وعلى بُعد بضعة كيلومترات من مطار الملكة علياء الدولي، وتحتوي تسع كليات.

8 – جامعة جدارا: تأسست في عام 2005م، وتقع في مدينة إربد.

9 – جامعة عمان الأهلية: شُيّدت في عام 1990م، وتضمّ ثمان كليات.

10 – جامعة فيلادفيا: تأسست في عام 1989م، وقد سُميت بهذا الاسم نسبةً إلى الاسم القديم لمدينة عمّان، وهو فيلاديفيا، وذلك إحياءً لموروث الأردن الثقافي.

11 – جامعة الإسراء: شُيّدت في عام 1989م، وتقع على بُعد 25 كيلو متراً من العاصمة عمّان، وذلك على طريق مطار الملكة علياء الدولي.

12 – جامعة جرش: جاءت الموافقة على تأسيسها في عام 1992م، وتقع في محافظة جرش شمال الأردن، وتضمّ 11 كلية.

13 – جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا: تقع هذه الجامعة غير الربحية في العاصمة عمّان، وتحديداً ضمن مدينة الحسن العلمية، وقد تأسست في عام 1991م، وهي تابعة للجمعية العلمية الملكية التي تُعنى بالبحوث التطبيقية في الأردن.

14 – الجامعة الأمريكية في مادبا: شُيّدت في عام 2009م، وتحتوي على سبع كليات.

15 – جامعة عجلون الوطنية: تأسست في عام 2008م، وتتميّز بموقع استراتيجي، فهي تقع إلى الشمال من محافظة عجلون، وفي المنطقة الوسطى بين محافظات عجلون، وإربد، وجرش.

16 – جامعة العقبة للتكنولوجيا: شُيّدت في عام 2015م، وتقع جنوب مدينة العقبة، وتحتوي على خمس كليات.

17 – جامعة الحسين التقنية: تقع في العاصمة عمان، وتحديداً في مجمع الملك حسين للأعمال، وتهدف إلى الدمج بين المواد النظرية والتطبيق العملي من خلال تقديم التعليم والتدريب في مجالات العلوم، والتكنولوجيا، والهندسة، والرياضيات.

## الدراسات السابقة

### 10-1 الدراسات باللغة العربية

(1) أجرى محمد، وآخرون (2012) دراسة بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السالم بمدينة الموصل.

هدفت إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في قطاع مهم من قطاعات الصحة في مدينة الموصل بالعراق. بالإضافة إلى التعرف إلى علاقات الارتباط والأثر ونوعها بين كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذكاء الاستراتيجي لدى آراء العينة في المستشفى المبحوث. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك دوراً فعالاً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.

(2) دراسة حمودة (2014) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات، والأساليب الإحصائية للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف، والتفكري النظامي، والتحفيز في ممارسات الجودة الشاملة، ووجود أثر لبعدي الاستشراف والتحفيز في ممارسات التوجه نحو المستهلك وممارسة علاقة المورد، وأوصت الدراسة بتشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي؛ لرفد المستشفيات الخاصة بالمعلومات المطلوبة.

(3) دراسة العابدي، علي والموسوي، هاشم (2014) بعنوان: تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق

هدفت الدراسة إلى تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات؛ ولتحقيق أهداف البحث تمّ تطوير

استبانة لجمع بيانات البحث، إذ تمّ تحليل (88) استبانة صالحة للتحليل من أصل (310) فرداً في الشركة. وصيغت النتائج التي توصي بضرورة اعتماد إدارة الشركة المبحوثة على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة حركة مواردها وعملياتها وهيكلها بما يضمن تحقيق السيادة الاستراتيجية.

4) دراسة أبو الغنم، خالد (2016)، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة في مدينة جدة. حيث طُوّرت استبانة لجمع البيانات الأولى، وُرّعت على (240) موظفاً شكّلوا عينة الدراسة. خضع للتحليل (185) استبانة، تمّ تحليلها بواسطة برنامج (spss) لتحليل التباين والانحدار المتعدد، والانحدار المتعدد التدريجي. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على فاعلية صنع القرارات بأبعادها (فاعلية تحديد المشكلة، وفاعلية تطوير البدائل، وفاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة). وأوصت الدراسة بتوجيه اهتمام إدارات شركات التأمين نحو الاستمرار بالاهتمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي.

## 10-2 الدراسات باللغة الإنجليزية

1) أجرى Seitovirta(2011) دراسة بعنوان:

The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات، وذلك من خلال بيان كيف أن الإدارة العليا في الشركات موضع الدراسة تتخذ القرارات المتعلقة بعملها وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء التنافسي في عملية صنع القرارات. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مقابلة مع عينة من مديري الشركات موضع الدراسة والبالغ عددهم (14) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المدراء على رسم صورة حول بيئة العمل، ومقارنة مصدر هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة، بالإضافة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يُعدُّ للمعلومات حول أنشطة

وأعمال الشركات العاملة في القطاع نفسه. كما أن متخذي القرارات في الشركات يحتاجون معلومات داخلية وخارجية، وهذه المعلومات تساعدهم في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

( 2 ) أجرى ( Rene` Pellissier, j. p. Kruger (2011) دراسة بعنوان:

A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the Long- Term Insurance Industry in Africa South, 2011.

هدفت الدراسة إلى توضيح المدى الذي يستخدم فيه الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين في جنوب أفريقيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (82) شركة تأمين مسجلة في مجلس الخدمات المالي في جنوب أفريقيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالتعرف إلى آراء المديرين في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك اختلافا في استخدام مكونات الذكاء الاستراتيجي في الشركات عينة البحث، كما أن هناك اختلافا في آليات الاستخدام بين الشركات الكبيرة والصغيرة، بالإضافة على أن استخدام أنشطة الذكاء الاستراتيجي تعزز عملية صنع القرارات في هذه الشركات.

( 3 ) أجرى ( Esmaeili (2014) دراسة بعنوان:

A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on the Strategic Decision Making - Planning Strategic

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم آباد. تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات التي تستخدم 157 مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية – جمادى الثاني - ع 5) حزيران (2016) نظم الذكاء الاستراتيجي حيث بلغ عددها (150) منظمة، وأستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ونموذج التنبؤ المهيكل لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدمه، كما توصلت الدراسة إلى فعالية

الذكاء الاستراتيجي في الموارد البشرية، وعمليات المنظمة والموارد التكنولوجية والمالية، والذكاء  
الزبائني.

### مميزات دراسة الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي

وتتميز دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي، بأنها تحاول بيان مستوى تبني الذكاء  
الاستراتيجي، ومستوى تحقق التوجه الريادي، وأثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في  
الشركات الصناعية الكبرى في الأردن. إضافة إلى تقديم المعلومات المفيدة للفئة المُستهدفة لتكون  
قاعدة يُرتكز عليها في اتّخاذ القرارات الإدارية التي تضمن تحقيق مبدأ الذكاء الاستراتيجي وتبنيه  
لديها.

## الفصل الثالث

### الطرق والإجراءات الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث أثناء القيام بهذه الدراسة، إذ يتضمن وصفا لمجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات .

#### 1. منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال وصف ظاهره لموضوع الدراسة، وتحليل بياناتها باستخدام استبانة لدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية، حيث تم دراسة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية إلى متغيرات كمية قابلة للقياس، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج والتوصيات الدراسة، بعد أن تم إخضاعها إلى التحليل الإحصائي.

#### 2. طرق جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين لجمع البيانات وهما :

- 1- المصادر الثانوية : حيث اعتمد الباحث على مجموعة من المصادر العربية والأجنبية شملت الكتب والدوريات ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه والشبكة العنكبوتية ذات الصلة بالموضوع ، وذلك من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالدراسة ، وبيان متغيرات الدراسة ، وإثراء عملية المناقشة .
- 2- المصادر الأولية : حيث تصنف هذه الدراسة على أنها دراسة ميدانية لجمع البيانات الأولية، وتعتمد المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة ، ولاختبار الفرضيات تم استخدام أداة الاستبانة .

### 3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الادارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والتي تُقدّم خدماتها التعليمية للطلبة الأردنيين والأجانب، على أرض المملكة الأردنية الهاشمية.

### 4. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين الاداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والتي تُقدّم خدماتها التعليمية للطلبة الأردنيين والأجانب، على أرض المملكة الأردنية الهاشمية، وقد بلغت حجم العينة (239) عينة حيث تم توزيع (239) استبيان وكان المسترجع منها (98) بنسبة (41%) من الذين تم إرسال العينة لهم، والبالغ عددهم (239) شخصًا من أعضاء ورؤساء مجلسي الأمناء ورئاسة الجامعة بالإضافة إلى أعضاء مجالس العمداء. ويعزو الباحث هذه النسبة لعدد من الأسباب، هي:

1 – الظروف التي تمرُّ بها المملكة الأردنية الهاشمية، وغيرها من دول العالم بسبب فايروس كورونا، وما رافقها من إجراء الحظر الشامل أو الجزئي. إضافة إلى تخفيض نسبة دوام العاملين في المؤسسات والهيئات الحكومية ومنها الجامعات إلى نسبة (30%) من العاملين الأصليين. مما جعل من الصعب على بعض أفراد العينة الاطلاع على الاستبانة المتعلقة بالدراسة.

2 – نظرًا للظروف المرافقة لوباء فايروس كورونا، اضطرَّ الباحث أن يقوم بتحويل الاستبانة من استبانة ورقية إلى استبانة إلكترونية قاو بإرسالها عبر الإيميل الرسمي لأفراد العينة المنشور عبر الموقع الرسمي للجامعات الأردنية.

3 – ما يُعانيه بعض أفراد العينة من صعوبة التعامل مع التطبيقات الذكية الحديثة ومنها الإيميل، إذ يصعب على بعضهم كيفية التعامل مع الإيميلات، بالإضافة لخشية بعضهم من الإيميلات الوهمية، على الرغم من قيام الباحث بإرفاق نسخة من كتاب الجامعة في رسالة إلكترونية قام بإرسالها لأفراد العينة.

## 5. وصف خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (239) من العاملين الإداريين الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة حيث بلغت الاستبانات المسترجعة (98) استبانة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

الجدول (1) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	73	74.5
	انثى	25	25.5
	المجموع	98	100.0
الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	0	0
	30 – 40 سنة	10	10.2
	41 – 50 سنة	33	33.7
	اكثر من 50 سنة	55	56.1
	المجموع	98	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فاقل	0	0
	بكالوريوس	5	5.1
	ماجستير	5	5.1
	دكتوراه	88	89.8

100.0	98	المجموع	
2.0	2	أقل من 5 سنوات	عدد الخبرة سنوات
8.2	8	5 - أقل من 10 سنوات	
20.4	20	10 - أقل من 15 سنة	
69.4	68	أكثر من 15 سنة	
100.0	98	المجموع	
21.4	21	مجلس أمناء	الوظيفة
1.0	1	رئيس جامعة	
3.1	3	نائب رئيس	
2.0	2	مساعد رئيس	
26.5	26	عميد	
21.4	21	نائب عميد	
24.5	24	مساعد عميد	
100.0	98	المجموع	

## 6. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وكذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ولغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد تم تطوير الاستبانة اعتماداً على دراسات سابقة في صلب الموضوع، والتي استخدمت في الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول : هو الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من خلال خمسة متغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، الوظيفة).

القسم الثاني : ويمثل مجالات الدراسة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت ذي الأبعاد الخمسة، والجدول (2) يوضح مقياس ليكرت الخماسي.

### جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق متوسطة	بدرجة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3		2	1

## 7. صدق الدراسة

للتأكد من صدق المحتوى والمقصود به هو مدى ملائمة فقرات كل مجال من مجالات الدراسة عن المجال الذي تنتمي إليه، والتأكد من أن كل مجال من مجالات الدراسة ممثل بشكل كامل بمجموعة من الفقرات التي تنتمي إليه، قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال والدرجة الكلية لأداة الدراسة وقد اعتمد معيار معامل الارتباط الذي يزيد عن (0.30) والدادل احصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين المجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة

المجال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الاستشراف	.867**	.000
التفكير التنظيمي	.894**	.000
الرؤية المستقبلية	.906**	.000
الشراكة	.727**	.000
الحدس	.497**	.000
الابتكار	.880**	.000
تبني المخاطر	.604**	.000
الاستباق	.902**	.000

يظهر من الجدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين المجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة حيث أظهرت النتائج ان محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وان قيمة مستوى الدلالة لكل مجال اقل من (0.05) مما يشير الى وجود صدق بنائي لمجالات الدراسة.

#### 8. ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي، لفقرات أداة الدراسة، من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha Coefficient) والذي يقصد به مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبانة، حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا، يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل ألفا يزود بتقدير جيد للثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل كرونباخ ألفا لكن من

الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha = 0.70$ ) معقولا في البحوث المتعلقة في الإدارة والعلوم الإنسانية، (Sekaran and Bougie, 2015).

**الجدول رقم (4) معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة**

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الاستشراف	4	0.91
2	التفكير التنظيمي	4	0.87
3	الرؤية المستقبلية	4	0.91
4	الشراكة	4	0.82
5	الحدس	4	0.86
6	الابتكار	4	0.94
7	تبني المخاطر	4	0.69
8	الاستباق	4	0.93
	<b>الاستبانة ككل</b>	32	0.96

يظهر من الجدول (4) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.69 – 0.94) كان أعلاها لمجال " الابتكار"، وأدناها لمجال " تبني المخاطر"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا لإدارة الاداء ككل (0.96)؛ وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0,70)، (Sekaran and Bougie, 2015).

## 9. الأهمية النسبية

تم تحديد الأهمية النسبية لأثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية ضمن عينة الدراسة طبقاً للصيغة التالية ووفقاً للمقياس الخماسي لبدائل الاجابة لكل فقرة، كما هي موضحة في الجدول (5).

$$\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل} \quad 1 - 5$$
$$1.33 = \frac{\quad}{3} = \frac{\quad}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

حيث تم استخراج المدى لكل من المستويات الثلاثة وهي (منخفض، متوسط، ومرتفع)، كما

يلي:

- المستوى المنخفض إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 2.34
- المستوى المتوسط إذا بلغ الوسط الحسابي من 2.34 إلى أقل من 3.67.
- المستوى المرتفع إذا بلغ الوسط الحسابي من 3.67 لغاية 5.00.

جدول رقم (5) الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى

المستوى	القيمة
منخفض	2.32 فأقل
متوسط	3.65-2.34
مرتفع	3.66 فأكثر

## 10. الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- 1- مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تكرارات ونسب مئوية).
- 2- اختبار كرونباخ ألفا.
- 3- اختبار التوزيع الطبيعي.
- 4- اختبار VIF والتباين المسموح به.
- 5- اختبار تحليل الانحدار المتعدد.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وإجابة اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على فرضيات وأسئلة الدراسة . حيث تناول الباحث في هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وفقاً لترتيب فرضيات وأسئلة الدراسة في الفصل الأول، بعد معالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي والكمي وأساليبه وفقاً لمتطلبات ومتغيرات الدراسة.

#### الإجابة على أسئلة الدراسة

**السؤال الأول: ما مستوى تبني الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة؟**

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي على النحو التالي:

#### 1- البعد الأول: الاستشراف

**الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الاستشراف مرتبة ترتيباً تنازلياً**

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	تصنع الجامعة القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.	4.10	.77	مرتفعة
2	3	تستغل الجامعة الإمكانيات والمهارات المتوافرة للتعامل مع الأحداث الطارئة.	4.00	.69	مرتفعة

مرتفعة	.61	3.98	تسعى الجامعة باستمرار إلى تحديد العوامل المؤثرة في بيئة العمل.	1	3
مرتفعة	.81	3.92	تضع الجامعة مسارات وخطط بديلة بالاعتماد على المعلومات المتوافرة لديهم حول بيئة العمل.	4	4
مرتفعة	.64	4.00	المعدل العام		

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الاستشراف تراوحت بين (3.92-4.10)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على " تصنع الجامعة القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي (4.10) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تضع الجامعة مسارات وخطط بديلة بالاعتماد على المعلومات المتوافرة لديهم حول بيئة العمل" بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.00) وبدرجة مرتفعة.

## 2- البعد الثاني: التفكير التنظيمي

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التفكير التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	3	تستخدم الجامعة أسلوب تحليل المشكلات للتعرف على أسبابها واقتراح الحلول لها.	4.01	.86	مرتفعة
2	2	يساعد التفكير التنظيمي في الجامعة على بناء تصورات واضحة حول المتغيرات المحتملة في بيئة العمل.	3.93	.68	مرتفعة

مرتفعة	.52	3.88	تسعى الجامعة إلى دمج العوامل التي تعتمد عليها بيئة العمل وتتفاعل معها بشكل إيجابي.	1	3
مرتفعة	.73	3.84	تدرس الجامعة المقترحات للموظفين محاولة الاستفادة منها.	4	4
مرتفعة	.60	3.91	المعدل العام		

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير التفكير التنظيمي تراوحت بين (3.84-4.01)، كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على " تستخدم الجامعة أسلوب تحليل المشكلات للتعرف على أسبابها واقتراح الحلول لها" بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تدرس الجامعة المقترحات للموظفين محاولة الاستفادة منها" بمتوسط حسابي (3.84) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (3.91) وبدرجة مرتفعة.

### 3- البعد الثالث: الرؤية المستقبلية

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الرؤية المستقبلية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	1	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية تمكنها من تحديد اتجاهاتها.	4.12	.72	مرتفعة
2	2	تستخدم الجامعة الرؤية المستقبلية لتوحيد جهود الموظفين لتحقيق الأهداف المخططة.	4.07	.82	مرتفعة

مرتفعة	.75	4.02	تساعد الرؤية المستقبلية للجامعة على صناعة القرارات الصحيحة والرشيطة.	4	3
مرتفعة	.77	3.96	تمتلك الجامعة القدرة على تحليل المواقف والأحداث الطارئة والتعامل معها لتحقيق الرؤية المستقبلية.	3	4
مرتفعة	.68	4.04	المعدل العام		

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال "الرؤية المستقبلية" تراوحت بين (3.96- 4.12)، كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية تمكنها من تحديد اتجاهاتها" بمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تمتلك الجامعة القدرة على تحليل المواقف والأحداث الطارئة والتعامل معها لتحقيق الرؤية المستقبلية" بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.04) وبدرجة مرتفعة.

#### 4- البعد الرابع: الشراكة

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الشراكة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	تسعى الجامعة إلى بناء علاقات الشراكة والتحالفات مع جهات حكومية وخاصة متنوعة؛ للاستفادة من الخبرات والموارد المشتركة.	4.28	.71	مرتفعة

مرتفعة	.59	4.14	أرى من فوائد الشراكة تمكين الجامعة من وضع الخطط المُستقبلية وتجنب المشكلات ومعالجتها بصورة أقل ضرراً.	3	2
مرتفعة	.61	4.12	أرى للشراكة دوراً مهماً لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعة	1	3
مرتفعة	.63	4.09	تساعد الشراكة الجامعة على تنفيذ الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.	4	4
مرتفعة	.52	4.16	المعدل العام		

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الشراكة تراوحت بين (4.09-4.28)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على " تسعى الجامعة إلى بناء علاقات الشراكة والتحالفات مع جهات حكومية وخاصة متنوعة؛ للاستفادة من الخبرات والموارد المشتركة" بمتوسط حسابي (4.28) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تساعد الشراكة الجامعة على تنفيذ الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة" بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.16) وبدرجة مرتفعة.

#### 5- البعد الخامس: الحدس

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الحدس مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	3	أمتلك القدرة على توقع فرص التطور في المستقبل، ووضع خطط للتعامل معها.	3.85	.52	مرتفعة

مرتفعة	.62	3.77	تساعد عملية الحدس الجامعة على تنفيذ الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.	4	2
مرتفعة	.65	3.73	أمتلك القدرة على توقع المُشكلات التي من الممكن التعرض لها في المُستقبل، ووضع الحلول المناسبة لها.	2	3
متوسطة	.59	3.57	أرى للحدس دورًا في تجنب الوقوع في المشكلات المُستقبلية وحلّها.	1	4
مرتفعة	.50	3.73	<b>المعدل العام</b>		

يظهر من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الحدس تراوحت بين (3.57-3.85)، كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على " أمتلك القدرة على توقع فرص التطور في المُستقبل، ووضع خطط للتعامل معها" بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على " أرى للحدس دورًا في تجنب الوقوع في المشكلات المُستقبلية وحلّها" بمتوسط حسابي (3.57) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (3.73) وبدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: ما مستوى تحقق التوجه الريادي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير التوجه الريادي على النحو التالي:

### 1- البعد الاول: الابتكار

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الابتكار مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	تجري الجامعة تحسينات مستمرة على أنظمتها وإجراءاتها لتطوير أدائها في مختلف المجالات.	4.31	.77	مرتفعة
2	4	توفر الجامعة الدعم اللازم لموظفيها لتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة.	4.19	.85	مرتفعة
3	1	تعتبر الجامعة الابتكار والإبداع مصدر لتحقيق التميز في مختلف أنشطتها.	4.18	.69	مرتفعة
4	3	تميل الجامعة إلى تبني أساليب جديدة للتعامل مع الظروف والتحديات التي تواجهها.	4.17	.77	مرتفعة
<b>المعدل العام</b>					مرتفعة
			4.21	.71	

يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الابتكار تراوحت بين (4.31-4.17)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على "تجري الجامعة تحسينات مستمرة على أنظمتها وإجراءاتها لتطوير أدائها في مختلف المجالات" بمتوسط حسابي (4.31) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تميل الجامعة إلى تبني أساليب جديدة للتعامل مع الظروف

والتحديات التي تواجهها" بمتوسط حسابي (4.17) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.21) وبدرجة مرتفعة.

## 2- البعد الثاني: تبني المخاطر

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير تبني المخاطر مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	4	تقوم الجامعة بإجراء تغييرات جوهرية في برامجها وأنشطتها المستقبلية لمواكبة التطورات.	4.16	.85	مرتفعة
2	3	تعتبر الجامعة، تحمل المخاطر عنصراً جوهرياً في صياغة استراتيجياتها.	3.39	.92	متوسطة
3	2	تتبنى الجامعة المبادرات الجديدة حتى وان كانت تحمل في طياتها عوائد غير مضمونة.	2.23	.94	منخفضة
4	1	تشجع الجامعة موظفيها على الخوض في الأعمال التي تتصف بالمخاطرة.	1.88	.92	منخفضة
<b>المعدل العام</b>					
			2.92	.60	متوسطة

يظهر من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير تبني المخاطر تراوحت بين (1.88-4.16)، كان أعلاها للفقرة رقم (4) والتي تنص على "تقوم الجامعة بإجراء تغييرات جوهرية في برامجها وأنشطتها المستقبلية لمواكبة التطورات" بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تشجع الجامعة موظفيها على الخوض في الأعمال التي

تتصف بالمخاطرة" بمتوسط حسابي (1.88) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (2.92) وبدرجة متوسطة.

### 3- البعد الثالث: الاستباق

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الاستباق مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	تحرص الجامعة على اكتساب المعرفة الجديدة بأسرع الطرق.	4.22	.81	مرتفعة
2	1	تبادر الجامعة باستحداث وتقديم الخدمات جديدة.	4.21	.69	مرتفعة
3	4	تسعى الجامعة إلى إقامة التحالفات الاستراتيجية لمواكبة آخر التطورات في القطاع الذي تعمل به.	4.20	.70	مرتفعة
4	3	تمتلك الجامعة القدرة على توقع التغير في بيئة العمل بهدف التعامل معها بأفضل الطرق.	3.98	.88	مرتفعة
<b>المعدل العام</b>					
			4.16	.71	مرتفعة

يظهر من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الاستباق تراوحت بين (3.98-4.22)، كان أعلاها للفقرة رقم (2) والتي تنص على " تحرص الجامعة على اكتساب المعرفة الجديدة بأسرع الطرق" بمتوسط حسابي (4.22) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تمتلك الجامعة القدرة على توقع التغير في بيئة العمل بهدف التعامل معها بأفضل الطرق" بمتوسط حسابي (3.98) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الكلي (4.16) وبدرجة مرتفعة.

السؤال الثالث: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بالإجابة على فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية والتي تنص على " يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي."

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة قام الباحث باختبار صلاحية البيانات لتحليل الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normality).

قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من توزيع البيانات والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Kolmogorov-Smirnov)

Kolmogorov-Smirnov		المجال
الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار	
.286	.867	الاستشراف
.303	.838	التفكير التنظيمي
.281	.826	الرؤية المستقبلية
.216	.891	الشراكة
.215	.923	الحدس

الابتكار	.852	.218
تبنّي المخاطر	.967	.138
الاستباق	.862	.219

يوضح الجدول (14) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Kolmogorov-Smirnov) وظهرت النتائج بان بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً تبعاً لنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وذلك من خلال قيم مستوى الدلالة لجميع المجالات كانت اكبر من 0.05.

#### اختبار الارتباط الخطي Multicollinearity

جدول رقم (15) معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

Collinearity		المجال
Tolerance	VIF	
.229	4.368	الاستشراف
.204	4.896	التفكير التنظيمي
.259	3.857	الرؤية المستقبلية
.569	1.759	الشراكة
.751	1.331	الحدس

يمثل الجدول (15) مقياس تأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معامل المتغير المستقل (VIF) ، وكما هو مبين في الجدول أن قيمة VIF لمتغيرات النموذج تشير إلى عدم تأثر أي منها بمشكلة التعدد الخطي Index Condition.

وكذلك يبين الجدول أعلاه استخدام الارتباط الخطي Multicollinearity لاختبار فرض عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة حيث قام الباحث بعمل اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح بـ Tolerance لكل متغير حيث يجب أن لا يتجاوز معامل التضخم عدا القيمة (10) و Tolerance أن يكون أكبر من (0.05)، حيث أن معظمها لم تتجاوز هذا الحد.

بناء على ما سبق من اختبارات للتحقق من صحة البيانات لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد للإجابة على فرضيات الدراسة الفرعية للإجابة على فرضية الدراسة الرئيسية، على النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الابتكار.

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الابتكار في الجامعات الأردنية، والجدول (16) يوضح ذلك.

**جدول (16) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الابتكار في الجامعات الأردنية**

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة Sig.*F	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة Sig.*t
الاستشراف	.836	.699	42.67	.000	.285	2.387	.019*
التفكير التنظيمي					.147	1.159	.249
الرؤية المستقبلية					.337	2.995	.004*

.009*	2.668	.202					الشراكة
.255	-1.14	-.076					الحدس

يوضح الجدول (16) أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الابتكار في الجامعات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الابتكار في الجامعات الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.836) عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.699)، أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته 69.9% من التغيرات في الابتكار في الجامعات الأردنية كما بلغت قيمة  $F$  (42.67) وهي دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha = 0.05)$  للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الابتكار في الجامعات الأردنية، كما تبين من الجدول (16) ما يلي:

1- وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الاستشراف على الابتكار في الجامعات الاردنية، حيث بلغت درجة التأثير (0.285)، اي بمعنى انه اذا ارتفع مستوى الاستشراف في الجامعات الاردنية يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى الابتكار بقيمة (0.285).

2- عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير التفكير التنظيمي على الابتكار في الجامعات الاردنية.

3- وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الرؤية المستقبلية على الابتكار في الجامعات الاردنية، حيث بلغت درجة التأثير (0.337)، اي بمعنى انه اذا ارتفع مستوى الرؤية المستقبلية في الجامعات الاردنية يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى الابتكار بقيمة (0.337).

4- وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الشراكة على الابتكار في الجامعات الاردنية، حيث بلغت درجة التأثير (0.202)، اي بمعنى انه اذا ارتفع مستوى الشراكة في الجامعات الاردنية يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى الابتكار بقيمة (0.202).

5- عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الحدس على الابتكار في الجامعات الاردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تبني المخاطر.

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تبني المخاطر في الجامعات الأردنية، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تبني المخاطر في الجامعات الأردنية

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة Sig.*F	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة Sig.*t
الاستشراف	.538	.290	7.49	.000	.254	1.38	.171
التفكير التنظيمي					-.123	-.634	.527
الرؤية المستقبلية					.249	1.44	.153
الشراكة					-.007	-.057	.955
الحدس					.310	3.05	.003*

يوضح الجدول (17) أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تبني المخاطر في الجامعات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تبني المخاطر في الجامعات الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.538) عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.290)، أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته 29% من التغيرات في تبني المخاطر في الجامعات الأردنية كما بلغت قيمة F (7.49) وهي دالة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: "لا يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى ( $\alpha=0.05$ ) أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تبني المخاطر في الجامعات الأردنية ، كما تبين من الجدول ( ) ما يلي:

1- عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الاستشراف على تبني المخاطر في الجامعات الاردنية.

2- عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير التفكير التنظيمي على تبني المخاطر في الجامعات الاردنية.

3- عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الرؤية المستقبلية على تبني المخاطر في الجامعات الاردنية.

4- عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الشراكة على تبني المخاطر في الجامعات الاردنية.

5- وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الحدس على تبني المخاطر في الجامعات الاردنية، حيث بلغت درجة التأثير (0.310)، اي بمعنى انه اذا ارتفع مستوى الحدس في الجامعات الاردنية يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى تبني المخاطر بقيمة (0.310).

**الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الاستباق.**

للإجابة على هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الاستباق في الجامعات الأردنية، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الاستباق في الجامعات الأردنية

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة Sig.*F	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة Sig.*t
الاستشراف	.884	.781	65.72	.000	-.048	-0.475	.636
التفكير التنظيمي							
الرؤية المستقبلية							
الشراكة							
الحدس							
					.334	3.09	.003*
					.554	5.78	.000*
					.125	1.93	.057
					-.017	-.297	.767

يوضح الجدول (18) أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الاستباق في الجامعات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الاستباق في الجامعات الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.884) عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.781)، أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته 78.1 % من التغيرات في الاستباق في الجامعات الأردنية كما بلغت قيمة F (65.72) وهي دالة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى  $(\alpha=0.05)$  أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الاستباق في الجامعات الأردنية، كما تبين من الجدول (18) ما يلي:

1- عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الاستشراف على الاستباق في الجامعات الاردنية.

2- وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير التفكير التنظيمي على الاستباق في الجامعات الاردنية، حيث بلغت درجة التأثير (0.334)، اي بمعنى انه اذا ارتفع مستوى الرؤية المستقبلية في الجامعات الاردنية يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى الابتكار بقيمة (0.334).

3- وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الرؤية المستقبلية على الاستباق في الجامعات الاردنية، حيث بلغت درجة التأثير (0.554)، اي بمعنى انه اذا ارتفع مستوى الرؤية المستقبلية في الجامعات الاردنية يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى الابتكار بقيمة (0.554).

4- عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الشراكة على الاستباق في الجامعات الاردنية.

5- عدم وجود اثر ذات دلالة احصائية لمتغير الحدس في الجامعات الاردنية.

## الفصل الخامس

### المناقشة والتوصيات

#### مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية.

#### 1- الصفات الوظيفية لعينة الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة الصفات الوظيفية للإداريين الذين يعملون في الجامعات، والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والذين يحققون هذا الأثر، حيث تبين أن غالبية الإداريين الذين يعملون في الجامعة ذكور وبنسبة (74%) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسب الإناث، بالإضافة أن غالبية هؤلاء الإداريين ذات فئة عمرية فوق 55 سنة أي اصحاب خبرات طويلة أكثر من 15 سنة في العمل الإداري، بالإضافة أن لديهم مؤهل علمي بدرجة الدكتوراة وهذا ما يؤهلهم لاتخاذ القرارات المناسبة في الجامعة، وأغلبهم رتب عميد ونائب عميد، ومساعد عميد وهذه الرتب هي المحور التنفيذي للجامعة.

#### 2- مستوى الذكاء الاستراتيجي

ومن ضمن الأهداف التي تسعى إليها الدراسة هي معرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة من خلال الاستشراق، والتفكير التنظيمي، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والحدس، والتي جاءت بنسبة مرتفعة. وذلك بعد تحليل النتائج تبين أن الاستشراق لدى الجامعات الأردنية الخاصة جاء بمستوى مرتفع من حيث الأهمية، وذلك لأن الجامعة تصنع القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب، وتعمل على استغلال الإمكانيات والمهارات المتوافرة بشكل كامل للتعامل مع الأحداث الطارئة، ولأن الجامعة تسعى باستمرار إلى تحديد العوامل المؤثرة في بيئة العمل. بالإضافة أن الجامعة تضع مسارات وخطط بديلة بالاعتماد على المعلومات المتوافرة لديهم حول بيئة العمل بشكل مستمر.

أما فيما يتعلق بمستوى التفكير التنظيمي، تبين أيضا أن الجامعات الأردنية الخاصة مستوى الاهتمام بالتفكير التنظيمي مرتفعة أيضا، وذلك بسبب أن الجامعات تستخدم أسلوب تحليل المشكلات للتعرف

على أسبابها واقتراح الحلول لها، وتعمل على بناء تصورات واضحة حول المتغيرات المحتملة في بيئة العمل، مستخدمة بذلك التفكير التنظيمي، لذلك تسعى الجامعة إلى دمج العوامل التي تعتمد عليها بيئة العمل وتتفاعل معها بشكل إيجابي، بالإضافة أنها تدرس المقترحات للموظفين محاولة الاستفادة منها.

أما فيما يتعلق بمستوى الرؤية المستقبلية، تبين أيضا أن الجامعات الأردنية الخاصة مستوى الاهتمام بالتفكير التنظيمي مرتفعة أيضا، وذلك من خلال أن الجامعة تمتلك رؤية مستقبلية تمكنها من تحديد اتجاهاتها، بحيث تستخدم الجامعة الرؤية المستقبلية لتوحيد جهود الموظفين لتحقيق الأهداف المخططة، لأن الرؤية المستقبلية تساعد للجامعة على صناعة القرارات الصحيحة والرشيده، بالإضافة تمتلك الجامعة القدرة على تحليل المواقف والأحداث الطارئة والتعامل معها لتحقيق الرؤية المستقبلية.

بالنسبة لمستوى الاهتمام بالشراكة من قبل الجامعات الخاصة تبين أنها مرتفعة، وذلك لأن الجامعة تدعم الشراكة والتي تساعد الجامعة على تنفيذ الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة، بالرغم من أن الجامعة تسعى بناء علاقات الشراكة والتحالفات مع جهات حكومية وخاصة متنوعة؛ للاستفادة من الخبرات والموارد المشتركة. لكن من جهة أخرى للشراكة دورًا مهمًا لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعة، وتمكنها من وضع الخطط المستقبلية وتجنب المشكلات ومعالجتها بصورة أقل ضررًا.

أما مستوى الاهتمام بمتغير الحدس جاء هو أيضا بنسبة مرتفعة، وذلك لأن الجامعة تمتلك القدرة على تحليل المواقف والأحداث الطارئة والتعامل معها لتحقيق الرؤية المستقبلية، والقدرة على توقع المشكلات التي من الممكن التعرض لها في المستقبل، ووضع الحلول المناسبة لها وأن عملية الحدس تساعد الجامعة على تنفيذ الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة، وان للحدس دورًا في تجنب الوقوع في المشكلات المستقبلية وحلها لدى الجامعة.

### 3- مستوى التوجه الريادي

وأيضا ومن ضمن الأهداف التي تسعى إليها الدراسة هي معرفة مستوى التوجه الريادي في الجامعات الأردنية الخاصة من خلال الابتكار، وتبني المخاطر، والاستباق. وأظهرت الدراسة أن مستوى الاهتمام بالابتكار لدى الجامعات مرتفع، وذلك لأن الجامعة تجري تحسينات مستمرة على أنظمتها وإجراءاتها لتطوير أدائها في مختلف المجالات، وتوفر الجامعة الدعم اللازم لموظفيها لتطوير وتنفيذ

الأفكار الجديدة، وتعتبر الجامعة الابتكار والإبداع مصدر لتحقيق التميز في مختلف أنشطتها، بالإضافة أن الجامعة تميل إلى تبني أساليب جديدة للتعامل مع الظروف والتحديات التي تواجهها.

أما ما يتعلق بمستوى أهمية تبني المخاطر أيضا جاء متوسط، وذلك بسبب أن الجامعة تقوم بإجراء تغييرات سطحية وغير جوهرية في برامجها وأنشطتها المستقبلية، بالرغم من ان الجامعة لا تعتبر تحمل المخاطر عنصراً جوهرياً في صياغة استراتيجياتها، ولا تتبنى المبادرات الجديدة حتى وان كانت تحمل في طياتها عوائد غير مضمونة. ومن جهة أخرى لا تشجع الجامعة موظفيها على الخوض في الأعمال التي تتصف بالمخاطرة.

وجاءت مستوى أهمية الاستباق مرتفعة، وذلك لأن الجامعة تحرص على اكتساب المعرفة الجديدة بأسرع الطرق، وتبادر الجامعة باستحداث وتقديم الخدمات جديدة، وأن الجامعة تسعى إلى إقامة التحالفات الاستراتيجية لمواكبة آخر التطورات في القطاع الذي تعمل به، بالإضافة تمتلك الجامعة القدرة على توقع التغيير في بيئة العمل بهدف التعامل معها بأفضل الطرق.

#### 4- فرضيات الدراسة

افتترضت الدراسة عدة فرضيات من اجل معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية. قبل اثبتت الدراسة صحة ترابط المتغيرات، حيث يجب ألا يتجاوز معامل التضخم للمتغيرات عدا القيمة (10) و Tolerance أن يكون أكبر من (0.05)، حيث أن معظمها لم تتجاوز هذا الحد، وأن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً. بالإضافة نتائج الفرضيات الفرعية. حيث أظهرت نتائج الفرضيات الفرعية الأولى أن للذكاء الاستراتيجي أثر من خلال الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة فقط في الابتكار، بمعنى انه إذا ارتفع مستوى الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة في الجامعات الاردنية يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى الابتكار. بينما الذكاء الاستراتيجي من خلال التفكير التنظيمي، والحدس، لا يؤثر في الابتكار في الجامعات الأردنية الخاصة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمودة، 2014)، ودراسة (أبو الغنم وخالد، 2016).

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية، أظهرت النتائج أن للذكاء الاستراتيجي أثر من خلال الحدس فقط في تبني المخاطر، بمعنى انه إذا ارتفع مستوى الحدس في الجامعات الاردنية يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى تبني المخاطر. بينما الذكاء الاستراتيجي من خلال الاستشراف، والرؤية المستقبلية،

والشراكة، والتفكير التنظيمي، لا يؤثر في الابتكار في الجامعات الأردنية الخاصة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (علي والموسوي، هاشم، 2014).

بالإضافة أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة، أن للذكاء الاستراتيجي أثر من خلال التفكير التنظيمي، والرؤية المستقبلية في الاستباق في الجامعات الأردنية، اي بمعنى انه إذا ارتفع مستوى خلال التفكير التنظيمي، والرؤية المستقبلية في الجامعات الأردنية الخاصة يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى الاستباق. ولكن من جهة أخرى لا يؤثر الذكاء الاستراتيجي من خلال الشراكة والحدس في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية الخاصة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمودة، 2014)، ودراسة (أبو الغنم وخالد، 2016).

وعلى أثر نتائج الفرضيات الفرعية ظهرت نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة وهي أن يوجد هناك أثر للذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية الخاصة، ولكن يختلف هذا الأثر من حيث الأبعاد المستخدمة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي من أجل توجه ريادي مميز للجامعات الأردنية الخاصة. واتفقت هذه الدراسة مع (Seitovirta, 2011)، و (Svensson, et al., 2011)، و (Esmaeili, 2014). ودراسة (علي والموسوي، هاشم، 2014)، و (أبو الغنم و خالد، 2016)، و (حمودة، 2014).

#### توصيات الدراسة

بعد مناقشة النتائج ظهرت التوصيات التي ينبغي على الجامعات الأردنية الخاصة أن تعمل بها من أجل تحقيق التوجه الريادي من خلال الذكاء الاستراتيجي، الاستمرارية فيه وهي:

- ينبغي على الجامعة تعزيز التحالفات الاستراتيجية لمواكبة آخر التطورات.
- ينبغي على الجامعة توفير الدعم اللازم لموظفيها لتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة.
- ينبغي على الجامعة تمكين الرؤية المستقبلية في جميع قراراتها في تحقيق أهدافها.
- ينبغي على الجامعة أن تعتمد التفكير التنظيمي أثناء بناء تصوراتها حول المتغيرات المحتملة في بيئة العمل.

- ينبغي على الجامعة تعزيز عملية الحدس في تنفيذ الرؤية المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.
- ينبغي على الجامعة أن تركز على الابتكار والإبداع كمصادر لتحقيق التميز في مختلف أنشطتها.
- ينبغي على الجامعة أن تتبنى المبادرات الجديدة حتى وإن كانت تحمل في طياتها عوائد غير مضمونة من أجل تعزيز عملية تبني المخاطر في قراراتها.
- ينبغي على الجامعة تشجيع موظفيها على الخوض في الأعمال التي تتصف بالمخاطرة.
- ينبغي على الجامعة المبادرة أكثر باستحداث وتقديم الخدمات الجديدة.
- اعطاء دور اكبر لمشاركة القطاع النسائي في الادارات العليا.

#### من جهة أخرى توصي الدراسة من أجل الأبحاث أبحاث مستقبلية:

- العمل على عمل أبحاث مستقبلية لنفس المتغير المستقل لتحديد الأبعاد التي تدعم الذكاء الاستراتيجي بشكل ثابت على متغير تابع مغاير لمجتمعات مغايرة.
- العمل على عمل أبحاث مستقبلية لمتغيرات مختلفة تدعم فيها عملية صنع القرارات الرشيدة والتي تحقق من خلالها أهداف الجامعات الخاصة.
- العمل على أبحاث مستقبلية لنفس هذه الدراسة على جامعات لدول أخرى من أجل تعميم العينة.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. برنوطي، سعاد (2005). إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. جلاب، إحسان دهشو حسن، فلاح حسن وجنة، طيبة فارس وسبتي، يوسف موسى (2016)، قراءات في الفكر الريادي، (ط 1)، عمان، الأردن: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
3. حجازين، هالة سليمان عيسى (2015)، الذكاء الاستراتيجي وأثره على فعالية القيادة في منظمات الأعمال: الدور الوسيط للإبداع دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
4. الحدراوي، حامد كريم والكلابي، أمير نعمة مخيف (٢٠١٣) دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة دراسة تطبيقية لآراء عينة من المنظمات السياحية (الفنادق) في محافظة النجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (1)15.
5. خيرالله، جمال (2015)، الإبداع الإداري، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
6. الخليف، سلطان احمد وجميل، خالد محمد (٢٠١٥). الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٣١(٨٦)، جامعة الموصل.
7. الزعبي، علي فلاح مفلح، (٢٠١٦)، ريادة الأعمال صناعة القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي، (ط)، الإمارات العربية المتحدة - الجمهورية اللبنانية.

8. صالح، أحمد، العزاوي، بشرى، و خليل، إبراهيم، (2010)، الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمه عباس، (2009)، "تنظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية"، دار القافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
10. الطويل، أكرم أحمد، وآغا، أحمد عوني (٢٠١٢)، العلاقة والتأثير بين استراتيجيات الريادة والتنمية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة اللابسة الجاهزة في محافظة نينوى، مجلة الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية.
11. عبيد، مهدي عواد، (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار بحث ميداني تحليلي في وزارة الأعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21 (85).
12. العزاوي، شفاء محمد، محسن، زيد خضير (2017)، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (18).
13. عمر، أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008م.
14. أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2 (5).
15. فرج، شعبان (٢٠١٤)، العمليات المصرفية وإدارة المخاطر، دروس موجهة لطلبة الماجستير، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

16. قاسم، سعاد حرب (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

17. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي المصري (711م)، معجم لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان.

18. الموسوي، هاشم مهدي هاشم (2014)، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري، 8 (31).

19. النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، "المدير .. القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، الطبعة الأولى، دار غنراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

## ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1. Alderman, Dr. (2011). Entrepreneurial trend of the primary eastern white pine producers and secondary processors: a regional phenomenon? Proceedings of the Seventeenth Central Conference on Solid Forests; 2010 April 5-7; Lexington, Kentucky: USDA, Forest Service, Northern Research Station: 586-596. (Vol. 78, pp. 586-596).
2. Alegre, J., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2009). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346.
3. Aliyu, M. S., Rogo, H. B., & Mahmood, R. (2015). Knowledge management, entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational culture. *Asian Social Science*, 1(23), 140.
4. Atlee, Tom, (2003), "Some Ways We Can Be Wise", *Philosophy Journal*, Nov.
5. Awang, S., Ahmad, Z. A., Asghar, A. R. S., & Subari, K. A. (2010). Entrepreneurial orientation among Bumiputera small and medium agro-based enterprises (BSMAEs) in West Malaysia: Policy implication in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(5), 130.
6. Balan, P., & Lindsay, N. J. (2010). Innovation capability, entrepreneurial orientation and performance in Australian hotels: An empirical study. Gold Coast, Australia: Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism.

7. Boohene, R. & Yiadom, E. & Yeboah, M. (2012). "An Empirical Analysis of the Effect of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance of Auto Artisans in the Cape Coast Metropolis. *Developing Country Studies*, 2(9).
8. Brouard, Francois, (2002), "Strategic Scanning: A Tool for Furthering Innovation in Canada", Statistics Canada Economic Conference, Canada.
9. Caruana, A., Ewing, M. T., & Ramaseshan. (2002). Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. *Service Industries Journal*, 22(2), 43-58.
10. Criado-Gomis, A., Cervera-Taulet, A. and Iniesta-Bonillo, M.A. (2017), "Sustainable Entrepreneurial Orientation: A Business Strategic Approach for Sustainable Development", *Sustainability*, Vol. 9 No. 9, p. 1667.
11. Daft, R. L. (2010). *Essentials of organization theory and design*. South Western Educational Publishing.
12. De Oliveira, M.J., Bernardes, R.C., Borini, F.M. and De Oliveira, A.B. (2016), "Impact of Entrepreneurial Orientation on Strategic Alliances and the Role of Top Management", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 56 No
13. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.

14. Dowell, McDowell (2009). **Strategic intelligence A hand book for Practitioners, and Users**, Rev.ed, Scarecrow press, USA.
15. Gathungu, J., Aiko, D. & Machuki, V. 2014. Entrepreneurial Orientation, Networking, External Environment and
16. Firm Performance: A Critical Literature Review. European Scientific Journal March, 10 (7): 335-357.
17. Findikli, M. A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices (SHRPs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387.
18. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyliheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3).
19. Jalilian, K., Jamshidinavid, B., & Ghanbary, M. (2013). The impact of entrepreneurial orientation and market orientation on the performance of industrial firms listed in Tehran Stock Exchange (food, chemical, pharmaceutical, automobile).
20. Jiao, H., Wei, J. and Cui, Y. (2010), "An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: From the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning", *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 4 No.
21. Johnson, Thomas, (2006), "Wisdom: The Highest Aim of Life and Higher Education", Working Paper.
22. Hill, M. E. (2003). The development of an instrument to measure intrapreneurship: entrepreneurship within the corporate setting.

23. Haines, Stephen (2007). *Strategic and system Thinking: The Winning Formula, System Thinking*, Huosten. TX.
24. Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, A., & San, F. B. (2013). The impact of corporate entrepreneurship on firms' financial performance: Evidence from Istanbul Stock Exchange Firms. *International Business Research*, 6(1), 163.
25. Kroeger, J. W. (2007). *Firm Performance as a Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Processes*, (Doctoral dissertation, Cleveland State University).
26. Kuhlmann Stefan (1999). *Improving Distributed Intelligence In Complex innovation Sestems . Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP)*, University Library of Munich ,Germany , June.
27. Maccoby, M., (2004), *Only the Brainiest Succeed*, *Research Technology Management* ,Vol,44. No,5 . Sept-Oct.
28. Maccoby, Michael (2001). *Successful Leaders Employ Strategic Intelligence*. *Research Technology MManagement*, 44 (3), 58-60.
29. Madhoushi, M., Sadati, A., Delavari, H., Mehdivand, M., & Mihandost, R. (2011). *Entrepreneurial orientation and innovation performance: The mediating role of knowledge management*. *Asian Journal of Business Management*, 3(4), 310-316.
30. Miller, D. (1983). *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. *MManagement Science*, 29(7), 770-791.
31. Mwaura, A. T. W., Gathenya, J. W., & Kihoro, J. (2015). *Dynamics of entrepreneurial orientation on the performance of women owned*

- enterprises in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9).
32. Mwaura, A. T. W., Gathanya, J. W., & Kihoro, J. (2015). Dynamics of entrepreneurial orientation on the performance of women owned enterprises in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(9), 14-34.
33. Noer, B. A., Syafi, M., & Hadiwijoyo, D. (2013). Entrepreneur as a Career Choice: Interrelationship between Risk Taking, Competitive Aggressiveness, Proactiveness, Innovativeness, and Autonomy. *Journal of Business and Management*, 11(5).
34. Okpara, J. O., & Kabong, J. D. (2009). Entrepreneurial export orientation, strategy, and performance of SMEs in an emergent African economy. *African Journal of Business and Economic Research*, 4(23).
35. Okkonen, J., Pirttimäki, V., Hannula, M. & Lönnqvist, A. (2002). Triangle of Business Intelligence, Performance Measurement and Knowledge Management. in In: Berg, P. O. , *The 11th Annual Conference on Innovative Research in Management, EURAM 2002, May 9-11, 2002, Stockholm, Sweden.* , pp. 13.
36. Pauker, Benjamin (2000) et al, *Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decision, Corporate Executive Board, Executive inquiry*, August.
37. Porter, Michael (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(3), 61-78. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J., (1983), A spatial model of effectiveness criteria:
38. Qunrm by, Neil (2003). " Future Work in Strategic Criminal Intelligence", Australian Crime Commission, 25 march, Astralian

- Conferenc.Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2).
- 39.Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: should we need to focus?. *European Journal of Innovation Management*, 7(1).
- 40.Schillo, R. S. (2011). Entrepreneurial orientation and company performance: Can the academic literature guide managers?. *Technology Innovation Management Review*, 1(2).
- 41.Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: should we need to focus?. *European Journal of Innovation Management*, 7(1), 33-44.
- 42.Tham K.D., Kim H.M. (2002)"Towards Strategic Intelligence with ontology-based enterprise Modeling and ABC". *Proceedings of the IBER Conference, Las Vegas, NV*
- 43.Wach, K. (2015). Entrepreneurial orientation and business internationalisation process: The theoretical foundations of international entrepreneurship. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2).
- 44.Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13).
- 45.Xaba, M., & Malindi, M. (2010). Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools. *South African Journal of Education*, 30(1).

46. Xu, Mark (2007). *Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies*, Information Science Reference, Hershey, New York.
47. Zhao, Y., Li, & Y., Lee, S. H., & Chen, L. B. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(2), 293- 317.



## ملحق رقم (1) أداة الرسالة

جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة

### برنامج الماجستير

استبانة دراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد

بدايةً أود أن أتوجه بالشكر الجزيل لكم لمنحي جزء من وقتكم لاستكمال هذه الاستبانة المتعلقة بالدراسة التي أقوم بها والموسومة بالعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية" وذلك لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أرجو منكم قراءة جميع فقرات الاستبانة واختيار ما يتناسب مع وجهة نظركم حولها، مع العلم أنه لا يوجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة وإنما تمثل الإجابة المختارة وجهة نظركم، مع التأكيد على أن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة سوف تعامل بمنتهى السرية ولن يطلع عليها سوى الباحث والمشرف.

الباحث

محمد السعود

مع كل الشكر والتقدير

تلفون: 0796934343



## القسم الأول: البيانات الديموغرافية

### 1- الجنس

ذكر  أنثى

### 2- الفئة العمرية

أقل من 30 سنة  من 30 – أقل من 40 سنة  
 من 40 – أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

### 3- المؤهلات العلمية

دبلوم متوسط فأقل  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه

### 4- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 – أقل من 10 سنوات  
 من 10 – أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

### 5- الوظيفة

مجلس أمناء  رئيس جامعة  
 نائب رئيس  مساعد رئيس  
 عميد  نائب عميد  
 مساعد عميد

البعد الأول: الاستشراف:

يعرف الاستشراف بأنه القدرة على توقع التغيرات التي ممكن أن تهدد المنظمة، أو تشكل فرصة للمنظمة، ويعتمد الاستشراف على معرفة وخبرة المدراء في مجال العمل. ويكون الاستشراف ببصيرة الفرد (قائد المنظمة) ونظراته في عواقب الأمور أو رؤيته للاتجاهات البيئية من خلال رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1. تسعى الجامعة باستمرار إلى تحديد العوامل المؤثرة في بيئة العمل.
					2. تصنع الجامعة القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.
					3. تستغل الجامعة الإمكانيات والمهارات المتوافرة للتعامل مع الأحداث الطارئة.
					4. تضع الجامعة مسارات وخطط بديلة بالاعتماد على المعلومات المتوافرة لديهم حول بيئة العمل.

البعد الثاني: التفكير التنظيمي:

يعرف التفكير بمنطق النظم بأنه القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة؛ بهدف تحليلها وفهم طريقة التفاعل من خلالها لتشكل صورة واضحة لكل ما يمكن أن يتم التعامل معه. يعد درعاً لمواجهة التهديدات المحتملة لبيئة المنظمة، وطريقة لتعلم الأشياء الجديدة بسهولة، وتمكين الأفراد من المشاركة مع فرق العمل لتحديد أسباب المعوقات وتقديم الحلول لكل ما يواجهه المنظمة في المستقبل.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					5. تسعى الجامعة إلى دمج العوامل التي تعتمد عليها بيئة العمل وتتفاعل معها بشكل إيجابي.
					6. يساعد التفكير التنظيمي في الجامعة على بناء تصورات واضحة حول المتغيرات المحتملة في بيئة العمل.
					7. تستخدم الجامعة أسلوب تحليل المشكلات للتعرف على أسبابها واقتراح الحلول لها.
					8. تدرس الجامعة المقترحات للموظفين محاولة الاستفادة منها.

### البعد الثالث: الرؤية المستقبلية

تعرف الرؤية المستقبلية بأنها مهارة رؤية الأشياء غير الملموسة. وتساعد الرؤية المستقبلية صنّاع القرار في منظمات الأعمال على رسم الطريق الصحيح؛ ليتمكنوا من اتخاذ القرارات اللازمة بالوقت المناسب؛ لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد الوقت المناسب الذي يجب فيه أن يكون للمنظمة مستقبلاً، كما تسهم في تحديد القطاعات المنافسة للمنظمة ومجال العمل فيها. كما أنها تساعد الأفراد في المنظمة بتحقيق طموحاتهم المستقبلية ومواجهة التحديات.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					9. تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية تمكنها من تحديد اتجاهاتها.

				10. تستخدم الجامعة الرؤية المستقبلية لتوحيد جهود الموظفين لتحقيق الأهداف المخططة.
				11. تمتلك الجامعة القدرة على تحليل المواقف والأحداث الطارئة والتعامل معها لتحقيق الرؤية المستقبلية.
				12. تساعد الرؤية المستقبلية للجامعة على صناعة القرارات الصحيحة والرشيده.

#### البعد الرابع: الشراكة

تعرف الشراكة على أنها تحالف بين منطمتين أو أكثر يتم من خلالها التبادل والتعاون لبناء استراتيجية مشتركة فيما بينهم لتحقيق أهداف المرغوبة من خلال وجود قادة قادرين على قيادة هذه التحالفات الاستراتيجية.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					13. أرى للشراكة دورًا مهمًا لتطوير عملية اتخاذ القرار في الجامعة
					14. تسعى الجامعة إلى بناء علاقات الشراكة والتحالفات مع جهات حكومية وخاصة متنوعة؛ للاستفادة من الخبرات والموارد المشتركة.
					15. أرى من فوائد الشراكة تمكين الجامعة من وضع الخطط المستقبلية وتجنب المشكلات ومعالجتها بصورة أقل ضررًا.
					16. تساعد الشراكة الجامعة على تنفيذ الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية

					وكفاءة.
--	--	--	--	--	---------

### البعد الخامس: الحدس

يُعرف الحدس بأنه عملية توقع حدوث شيء بالمستقبل من قبل أحد صنَّاع القرار، ولا يتوقعه غيره، ويتم ذلك من خلال الحدس الشخصي. فالحدس يقودنا إلى اتخاذ أفضل القرارات وفي الأوقات المناسبة.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					17. أرى للحدس دورًا في تجنب الوقوع في المشكلات المُستقبلية وحلِّها.
					18. أمتلك القدرة على توقع المُشكلات التي من الممكن التعرض لها في المُستقبل، ووضع الحلول المناسبة لها.
					19. أمتلك القدرة على توقع فرص التطور في المُستقبل، ووضع خطط للتعامل معها.
					20. تساعد عملية الحدس الجامعة على تنفيذ الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية وكفاءة.

### البعد الأول: الابتكار

يُعرف الابتكار بأنه توجه المنظمة لنشاط دعم الأفكار والتجريب والحلول الإبداعية فيسعى لتحقيق ميزة تنافسية، ويفيد الابتكار منظمات الأعمال في وضع خطة استراتيجية فعالة للابتكار؛ لتتمكن بواسطتها من مواجهة التحديات البيئية المتمثلة بشدة المنافسة، أو ندرة الموارد المادية أو البشرية، أو التغييرات الأخرى.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					21. تعتبر الجامعة الابتكار والإبداع مصدر لتحقيق التميز في مختلف أنشطتها.
					22. تجري الجامعة تحسينات مستمرة على أنظمتها وإجراءاتها لتطوير أدائها في مختلف المجالات.
					23. تميل الجامعة إلى تبني أساليب جديدة للتعامل مع الظروف والتحديات التي تواجهها.
					24. توفر الجامعة الدعم اللازم لموظفيها لتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة.

### البعد الثاني: تبني المخاطر

ويعرف تحمل المخاطر بأنه الاستراتيجية المنظمة لاتخاذ القرارات الجريئة، بهدف الحصول على فرص معينة في أسواق الأعمال أو إنشاء مشروع جديد للوصول إلى النتيجة المرجوة. ويحتاج إلى توفر الموارد البشرية صاحبة الكفاءة اللازمة لتحمل الخطر، بحيث تتحمل

الإجراءات والاستعدادات اللازمة؛ لمواجهة المخاطر والمسؤولية لنتيجة عن النتائج، ووضع الخطط اللازمة للتغلب عليها بواسطة الكفاءة والفاعلية.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					25. تشجع الجامعة موظفيها على الخوض في الأعمال التي تتصف بالمخاطرة.
					26. تتبنى الجامعة المبادرات الجديدة حتى وان كانت تحمل في طياتها عوائد غير مضمونة.
					27. تعتبر الجامعة، تحمل المخاطر عنصراً جوهرياً في صياغة استراتيجياتها.
					28. تقوم الجامعة بإجراء تغييرات جوهرية في برامجها وأنشطتها المستقبلية لمواكبة التطورات.

### البعد الثالث: الاستباق

يُعرف الاستباق بأنه سعي منظمات الأعمال الدائم في الحصول على الفرص الجديدة، ومراقبة الاتجاهات الآخر لدى المنافسين ومحاولة معرفة المتطلبات المستقبلية للعملاء الحاليين وإدراك التغييرات في الطلب، فللاستباق دور كبير في خلق الميزة التنافسية؛ لأنها تجعل المتنافسين في موقع الاستجابة لمتطلبات المنظمات الاستباقية.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	العبارة
					29. تبادر الجامعة باستحداث وتقديم الخدمات جديدة.

					30. تحرص الجامعة على اكتساب المعرفة الجديدة بأسرع الطرق.
					31. تمتلك الجامعة القدرة على توقع التغير في بيئة العمل بهدف التعامل معها بأفضل الطرق.
					32. تسعى الجامعة إلى إقامة التحالفات الاستراتيجية لمواكبة آخر التطورات في القطاع الذي تعمل به.

## ملحق رقم (2)

### أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الجامعة	اسم الدكتور
جامعة مؤتة	د. أحمد ناصر أبو زيد
جامعة آل البيت	أ.د. سليمان الحوري
جامعة آل البيت	د. عبدالله العظامات
جامعة آل البيت	د. عطاء الله السرحان
جامعة آل البيت	أ.د. هائل المقداد السرحان
جامعة مؤتة	د. يزن الحرايزة