

**دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية**  
دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل- إقليم كردستان العراق

أحلام إبراهيم ولي<sup>1</sup>، كلثوم صلاح عبد<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> قسم ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: ahlam.wali@su.edu.krd<sup>1</sup>, kalthoomabed@gmail.com<sup>2</sup>

### الملخص:

يهدف البحث إلى تحليل علاقة وتأثير متغير الوعي الاستراتيجي في الجامعات الخاصة والمتمثلة بأبعاده: (الوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي)، في أعداد الريادة الاستراتيجية والمتمثلة ب(الإبداع، والميزة التنافسية، وتحمل المخاطرة).

و يتمثل الإطار العام للبحث بمشكلة الدراسة والتي حددت بإثارة تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية)، ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي عبر عن مجموعة من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات.

انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك تم تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع البحث بكافة الجامعات الخاصة في مدينة أربيل إقليم كردستان العراق والبالغة عددهم (9) جامعات. فيما تمثلت العينة بـ (7) جامعات، أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (85) عضواً من أعضاء مجالس الكليات في العينة المختارة من الجامعات. تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.23).

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقات ارتباط عالية وتأثيرات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، على المستوى الكلي والجزئي، وكان الارتباط عالياً بين الوعي الخارجي والإبداع، في حين كان التأثير قوياً للوعي الخارجي في الريادة الاستراتيجية. واقترح البحث مجموعة من المقترحات في ضوء الاستنتاجات ومنها: ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين وتوجيهها نحو خدمة الجامعات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين الوعي الداخلي وتحمل المخاطرة والسعي الجاد في دعم العلاقات الضعيفة.

**الكلمات المفتاحية:** الوعي الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، الجامعات الخاصة، مدينة أرييل.

**یوخته:**

ئامانجى توژيڭىنىمۇ مەكە بىرىتپىيە لە شىكرىدەنمۇ پەيۋەندى و بلاۋىر دىنمۇ گۆرانى ھۆشيارىيى دەركەۋىتن لە زانكۆ تايبەتەكاندا كە بەرەھەندەكانى (ھۆشيارىيى چىنە ناۋەكى، ھۆشيارىيى چىنە دەركىيەكان)، لە بەرەھەندەكانى سەركردايەتتى دەركەۋىتى (داهىنان، مەتەلى پېتىبىركى، تەھەمولى مەترسى) چار چىۋە گىشتى توژيڭىنىمۇ مەكە بە كىشەى توژيڭىنىمۇ مەكە نىشان دەدرىت كە چەند پىرسىارىكى تايبەت بەسروشتى پەيۋەندى و فراندنى گۆرانە سەربەخۆكان (ھۆشيارىيى ستراتىژى) و گۆرانە پەسەندىكراۋەكە (رىئونىنى ستراتىژى) و بۆلەك كارەش كەردى كە پلانكى گرىمانەيى كە كۆمەلىك گرىمانەى سەركەيەتتى دەردەرىت و بۆلەك دۇنياۋون.

توڙينهو ڪه به شيڪر دنهه ي منهنجي وسفني ديار يڪراوه، ههروڪ بهگور انڪاري به سهرمي و لاومڪيهڪان وسف ڪراوه و ههروها شيڪاري پيهومندي و ڪهلوپهلي ننيوان گور انبييڙان و نويئر ايهتي ڪوملنگهي توڙينهو ي سهرجهي زانڪو نه هليبهڪاني شاري نهريل ڪوردستاني عيراق دهڪات ڪه ژمار ميان 9 زانڪو به لهڪاتيڪدا نمونهڪه لهلاين (7 23 V. بئف سي پي نئل).

[illegible]

**كليله وشهكان:** هوشيارى ستراتييجى، ئيرادهى ستراتييجى، زانكو ئههلييهكان پهيو منديه لاواز مكان زانكوكانى توئيزينهوهو پيويسىتى پتموكردى پهيو مندى ننيوان هوشيارى ناوخويى و تهحمولكردى مهترسى و بهواداچوونى جددى بو پشتيوانى.

### Abstract:

The aim of the research is to analyze the relationship and impact of the strategic awareness variable in private universities, represented by its dimensions (internal strategic awareness, external strategic awareness), in the dimensions of strategic leadership represented by (creativity, competitive advantage, and risk tolerance).

The general framework of the research is represented by the problem of the study, which identified by raising several questions about the nature of the relationship and influence between the independent variable (strategic awareness) and the dependent variable (strategic leadership). Multiple questionnaires were used as the main tool for data acquisition.

The research followed the descriptive analytical approach, as the main and sub-variables were described, as well as the analysis of relationships and influence between the variables, representing the research community in all the private universities in the city of Erbil, the Kurdistan Region of Iraq, which numbered (9) universities. The sample was represented by (7) universities, and the respondents were (85) members of the college councils in the selected sample of universities. The hypotheses were tested through a set of statistical tests using the computer program (SPSS V.23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of high correlations and strong influences between the main and sub-variables, at the macro and micro levels, and the correlation was high between external awareness and creativity, while the influence of external awareness was strong in strategic leadership. The research suggested a set of proposals in the light of the conclusions, including the necessity of harnessing the strong relations between the two variables and their orientation towards serving the researched universities with the need to strengthen the relationship between internal awareness and risk tolerance and serious endeavor to support weak relations.

**Key words** strategic awareness, strategic leadership, private universities.

### المقدمة:

أصبح مفهوم الوعي الاستراتيجي ذا أهمية حاسمة في الإدارة الناجحة. فالوعي الاستراتيجي هو فهم الإدارة العليا لاستراتيجية المنظمات، أو ما هو يجب أن تكون عليه المنظمات ومدى مستوى توافق المديرين حول إستراتيجية المنظمات وأهدافها وكيفية أدائها، فالوعي الاستراتيجي يعبر عن القدرة على إجراء تقييم للتأثير الكلي لأي تطور مثل: (التغيير في العمل وتداعياته على المدى الطويل، والقدرة على توقع عواقب الإجراءات الحالية في المستقبل، والأهم من ذلك القدرة على إدراك الفوائد التي سيجلبها التوجه الاستراتيجي للمنظمة). فالوعي الاستراتيجي هو قدرة فردية وتنظيمية مصممة وفقاً للاحتياجات السياقية وحالات الطوارئ والتي تصف عمليات تحديد الأحداث والتأثيرات وفهمها وتفسيرها والعمل بها، أو هو وعي المنظمة بكيفية تفسير الزبائن وقيمهم وردود فعلهم على التواصل وفهم ما يفكرون فيه بشأن النوايا والدوافع الفعلية لهم.

ويحقق الوعي الاستراتيجي أهدافاً متعددة تتمثل في تشخيص القصد الاستراتيجي المتمثل في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال التنبؤ والتوقع الاستراتيجي للظواهر الداخلية والخارجية وتساهم في توجيه عملية صنع القرار لضمان نتائج متوازنة وتصبح المنظمة قادرة على تحقيق تطلعاتها بشأن تحقيق ريادتها الاستراتيجية في عالم الأعمال.

ومن جانب آخر فإن الريادة الاستراتيجية تعد أسلوباً تطويرياً أثبت نجاحه، وخاصة في تطوير مؤسسات التعليم العالي وهو ما أكدته العديد من الدراسات، حيث أكدت على الأخذ بمدخل الريادة الاستراتيجية؛ لكونه من أنسب المداخل في إدارة هذه المنظمات، حيث إن المؤسسة التعليمية التي تطبق مدخل الريادة الاستراتيجية تتفوق وتتميز على مثيلاتها، ويكون لديها قدرة على تصميم وإنتاج وتسويق خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وهذا الأمر سيعطيها ميزة تنافسية تمكنها من أداء الأعمال بشكل أفضل.

في ضوء ماسبق جاء البحث الحالي لدراسة هذا الدور من خلال أربعة محاور: استعراض الأول الإطار العام ومنهج البحث، فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقترحات.

### المحور الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيته

#### أولاً/ مشكلة البحث

إن أحد الشروط الأساسية لنجاح أية منظمة مقترن بنجاح إدارتها العليا الذي يقتضي بأن تكون ذات وعي ودراية بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لكي تستطيع تحقيق أهدافها المتعلقة بالريادة في مجال أعمالها. وفي الآونة الأخيرة، وبعد أن تجسد فكرة تصنيف الجامعات من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أصبح إلزاماً على الجامعات الحكومية عموماً والجامعات الخاصة خصوصاً التوجه نحو تحقيق المراكز الأولى، وبالتالي تصبح منظمة ريادية تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولكي تتمكن هذه الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بإقليم كردستان من تحقيق الريادة والإبداع والبقاء في المراكز المتقدمة، لا بد وأن يكون لديهم الوعي الاستراتيجي والذي بدوره له أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وبهذا نستطيع تحديد مشكلة البحث الرئيسية من خلال التساؤل الآتي: ( هل يمتلك أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان رؤية متكاملة عن مفهوم وأهمية الوعي الاستراتيجي ومدى انعكاس ذلك على الريادة الاستراتيجية؟ ).

وفي ضوء المشكلة تم إثارة التساؤلات البحثية الآتية:

1. هل لدى الجامعات قيد الدراسة إطلاع بمفهوم الوعي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية؟.
2. هل تعتمد الجامعات قيد الدراسة على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني أبعاد الوعي الاستراتيجي يكون قادراً على تحقيق ريادة استراتيجية لها؟.
3. ما هي طبيعة العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات قيد الدراسة؟.
4. ما هو تأثير الوعي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات قيد الدراسة؟.

#### ثانياً/ أهداف البحث

يهدف البحث بالدرجة الأولى إلى الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة البحث، كما تسعى إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي:

1. إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بالوعي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة وبالشكل الذي يخلق تراكماً معرفياً حولها.
2. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث في المنظمة المدروسة والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها، والخروج باستنتاجات عملية، ورفع توصيات تخدم القطاع المدروس.
3. التحقق من استعداد الجامعات المبحوثة لتفعيل أبعاد الوعي الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية.
4. تصميم مخطط فرضي للدراسة والسعي نحو إختبار الفرضيات المنبثقة منها وتعميم نتائجها على القطاع التعليمي في إقليم كردستان العراق.

### ثالثاً/ أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في مستويين وعلى النحو الآتي:

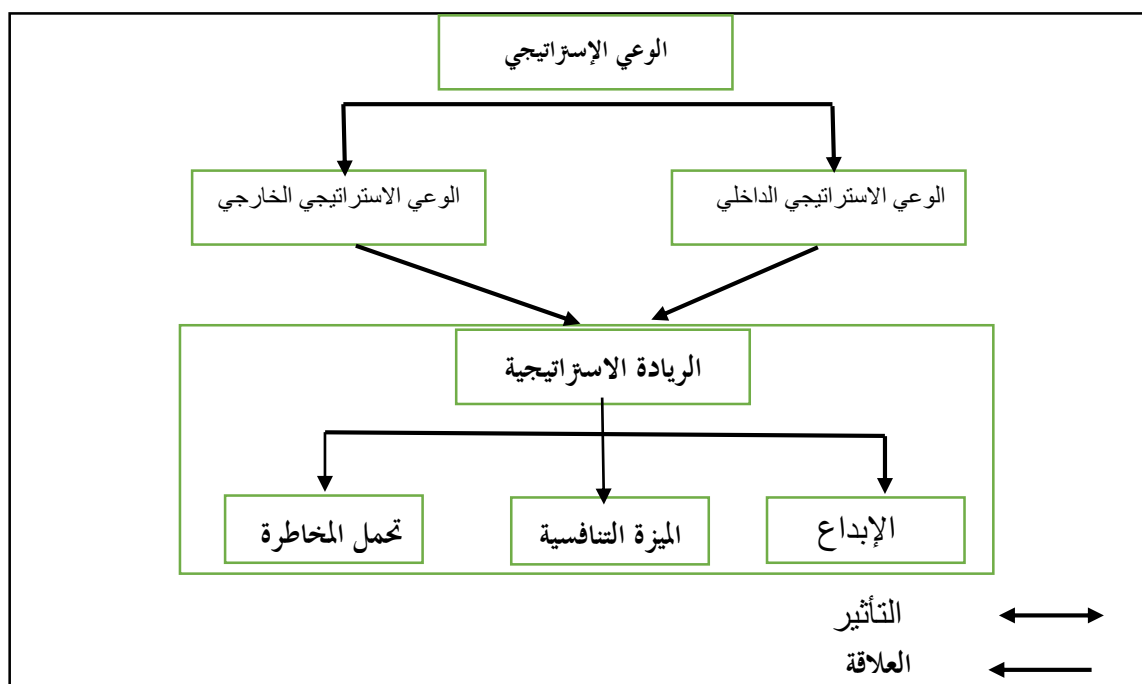
#### 1. الأهمية الأكاديمية: تتجسد الأهمية الأكاديمية في النقاط الآتية:

1. دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجال الإدارة الاستراتيجية وبالشكل الذي يقدم إغناءً معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحثين لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تحقيق الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.
2. تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في إغناء المكتبة المحلية خصوصاً والعراقية عموماً، وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.
3. تمثل أولى المحاولات في البيئة المحلية التي تقدم سيناريوهات استراتيجية للوعي الاستراتيجي ممكنة التطبيق في القطاع (التعليمي)، الأمر الذي يكون منطلقاً للباحثين الآخرين لتناول أبعاده كل على حده بشيء من التفصيل والتعميق وفي مجالات أخرى أيضاً.
4. يقدم البحث توضيحاً لأهم أبعاد الوعي الاستراتيجي، والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين الريادة الاستراتيجية كأسلوب يحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعات المدروسة.

#### ب. الأهمية الميدانية: ينعكس أهمية البحث الميدانية من خلال المؤشرات الآتية:

1. إثارة إهتمام القطاع المدروس ( التعليمي ) لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الاستفادة منها في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
2. أهمية الوعي الاستراتيجي وما يمكن أن يؤديه من دور إيجابي في حياة الجامعات المدروسة.
3. التوسع في دراسة عناصر الريادة الاستراتيجية وعدم تقوية الفرص على الجامعات في الاستفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى مكانة إستراتيجية مرموقة.
4. تقديم التوصيات لأصحاب القرار بما يتعلق بمعرفة أبعاد الوعي الإستراتيجي على تحقيق الريادة الإستراتيجية.
5. تحديد أثر العلاقة بين المتغير المستقل وهي الوعي الإستراتيجي و المتغير التابع وهو الريادة الإستراتيجية.
6. دراسة إمكانية تحقيق الريادة الإستراتيجية في القطاع المدروس عند تطبيقها لأنموذج الدراسة بصيغته النهائية

### رابعاً/ أنموذج البحث وفرضيات



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

في ضوء مشكلة البحث واهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرصي للبحث والشكل (1) يوضح ذلك

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تختلف آراء أفراد المستجيبين في الجامعات الخاصة تجاه وصف متغيرات البحث.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية منفردة ومجمعة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية منفردة ومجمعة.

#### خامساً: منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة، والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثون إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها.

#### المحور الثاني: الجانب النظري

##### أولاً: الوعي الاستراتيجي

##### 1. المفهوم

يعد مصطلح الوعي الاستراتيجي من المصطلحات الذي يكتنفها الغموض وعدم الوضوح، ويعزى ذلك إلى حداثة المصطلح نسبياً في العلوم الإدارية، حيث إن الجذور التاريخية للمصطلح يعود إلى علم الفلسفة والاجتماع وإلى ارتباطها بالقدرات العقلية والذهنية والمعرفية للأشخاص ومدى إمكانيتهم لتسخير العقل واستثماره.

حيث تم تعريف الوعي الاستراتيجي على أنه شعور فردي ويشير إلى مدى امتلاك الأفراد المحوريين وعياً بأولويات استراتيجية فريق الإدارة العليا (Enlesy and pearce 2001)، في حين أكد كل من ( fehr and Huck ) على أن الوعي الاستراتيجي يدور حول القصد والشعور بهدف التحكم بالطريقة التي تبدأ بها المنظمات من حيث التخطيط والأهداف والغايات، ويتعلق ذلك باستخدام الوعي للوقت والموارد وكيف تستخدم رحلتها المعرفية حتى الآن لإبراز مستقبلها كما يتعلق الوعي الاستراتيجي بنقاط القوة والضعف والشعور بالفرص والتهديدات وفهم شامل لكيفية التعلم ( Fehr and Huck, 2014 : 15 ) في حين أشار (Bouman , 2017 : 1) إلى الوعي الاستراتيجي على أنه عملية دمج الوعي بالاستراتيجية، ودمج المعرفة الداخلية في عملية صنع القرار الاستراتيجي وله دور واضح في نجاح التخطيط الاستراتيجي، واعتبر الاستراتيجية والوعي ضروريين لتحقيق الأداء.

وفي نفس الاتجاه يركز ( Young 2017 : 3 ) على أن الوعي الاستراتيجي تمثل القدرة على الملاحظة بجودة تقديرية مميزة تتيح خيارات حكيمة ، وينظر إليه على أنه إدارة التعلم وبانها التقنية الذاتية الكامنة والأساسية لدى المنظمة وتحتاج إلى النمو وإتاحة الوقت الكافي للممارسة لجعل التعلم التحويلي أكثر استدامة ، وبدون الوعي الاستراتيجي لن يكون لدى المنظمات مهارة التقييم اللازم لإجراء أي تغييرات أو قرارات بشأن الأعمال الموكلة إليها وسيظل فاقدة للطريق كون الوعي الاستراتيجي يسعى بشكل مباشر إلى التنشيط ، نظراً لأنه يعمل عن طريق إثارة الفهم والإدراك الداخلي ويسعى إلى التغيير من خلال استخدام الطاقات التنظيمية الواعية . ويشير ( صالح والخطيب ، 2019 : 99 ) إلى أن الوعي الاستراتيجي هو مرحلة متقدمة من عملية ما وراء التفكير ناتجة من توليف مستوى العمليات العقلية المتقدمة مع مضامين التفكير الاستراتيجي للارتقاء بالقدرة التركيبية والتحليلية لاستنباط واستخلاص المعلومات والمعرفة الفاعلة والمفيدة التي تساهم في خفض عدم التأكد البيئي ومن ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة واستشراف المستقبل في حين نظر ( الحدراوي والزبيدي، 2020 : 507 ) إلى الوعي الاستراتيجي على أنه قدرة الفرد في النظر أبعد من الحدود المادية للأشياء من خلال التصور والإدراك والتفكير في المتغيرات والقضايا الداخلية والخارجية التي يمكن أن تقع مستقبلاً وتؤثر على عمل المنظمة. ويمثل الوعي الاستراتيجي قدرة المنظمات على الفهم والإدراك وتحديد الشبكات والديناميكيات والمؤثرات على الموقف الاستراتيجي والنجاح النسبي للمنظمة، ومعرفة كيفية القيام بها، وكيفية مقارنتها مع منافسيها، وتقدير طبيعة البيئة الخارجية وإلى أي مدى تحتاج إلى تغيير الأشياء ( Dhir and Dahir , 2020 : 4 )

وفي اتجاه مغاير عرفه كل من (كوللي و سندی , 2021 : 34) على أنه عملية الدمج بين عناصر الوعي الاستراتيجي الداخلي مع عناصر الوعي الاستراتيجي الخارجي التي تمكن المنظمات من خلالها من تحقيق التحكم والضمان في الوقت الحاضر، والتبصر



بالمستقبل، وعلى نحو يتحقق لها متطلبات التجديد الاستراتيجي. تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للوعي الاستراتيجي على أنه إدراك القادة الاستراتيجيون وقدرتهم في تحقيق التوازن والمواءمة بين القدرات والإمكانيات المتاحة لتنفيذ استراتيجية المنظمة وبين العوامل البيئية المحيطة بقصد تنمية وتعزيز التوجه الاستراتيجي وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية.

## 2. الأهمية

يحقق الوعي الاستراتيجي جملة من الفوائد على المستوى المنظمي والفردى. حيث أشار (كوللي وسندى، 2021: 35) إلى أن الوعي الاستراتيجي يؤثر على أداء المنظمة بشكل إيجابي، وذلك عن طريق استنتاج النهج السليم والمتوازن في بيئة المنظمة، ويسعى إلى توافر القدرات الضرورية للقيام بالتنبؤات والتوقعات المستقبلية مع إمكانية صنع القرارات وصياغة الاستراتيجيات المتكيفة مع مسار المنظمة لكسب المواقف التنافسية في ظل محدودية مواردها. وأثبتت دراسة (Alkhatib, 2018 : 18) من خلال استنتاجاتهم أن المنظمات التي تمتلك الوعي الاستراتيجي قد نجحت في تحقيق التحول المنظمي فضلاً عن تسهيل عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية.

وأشار (Pencarelli and Speldiani 2009 : 83) ، إلى أنه يمكن إبراز أهمية الوعي الاستراتيجي للمنظمة من خلال مساندة الوعي الاستراتيجي الداخلي على تعزيز نقاط القوة وتحويلها إلى الكفاءات المتميزة وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط القوة وتكوين القوة التنظيمية المتجانسة المتمكنة لمواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة. أما الوعي الاستراتيجي الخارجي يساعد المنظمة على تشخيص الفرص وتجنب التهديدات ، كونها يعمل كحلقة وصل بين الرؤية والحدس في صناعة القرار و يساعد الوعي الاستراتيجي المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي والذي يسمح لصانع القرار التحقق من التنسيق وصلاحيته القرار الانتقائي. ومن جانب آخر يدعم يساعد الوعي الاستراتيجي المنظمة في تسهيل عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية.

ويوضح (Bouman, 2017: 2) أن المنظمات الواعية استراتيجياً تتمكن من وضع الاستراتيجية الفعالة والتعامل مع البيئة والمخاطر الناشئة والفرص المحتملة. أما فيما يخص أهمية الوعي الاستراتيجي على مستوى الأفراد فإنه يمنحهم نظرة كاملة حول كيفية تأثير بيئة الأعمال الداخلية والخارجية على المنظمة والاتجاه الذي تتغير فيه الاحتياجات والتوقعات ( 11 : 2015 Dyczkowski and Dyczkowska).

وكذلك يساعد الوعي الاستراتيجي الأفراد لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، كونها أحد العوامل الجوهرية في النمو المعرفي لدى الأفراد، إذ يقوم بالجمع بين قدراتهم الشخصية مع المؤثرات الموجودة في المحيط الخارجي في عملية ذهنية تحليلية ومتواصلة مع حقائق الواقع، وبإمكان الأفراد الذين يتواجد عندهم الوعي الاستراتيجي القدرة على التوازن والتناسق بين جميع الموظفين والمشاركة الفعلية في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وأن يكونوا على دراية بخطوات التخطيط وكيفية معالجة الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وأن يلاحظوا كيف ينتقلون من مستوى معرفي إلى آخر، وكيفية تفسير إشارات البيئة الخارجية وربطها بإمكانات البيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## 2. الأبعاد

تناول الكُتّاب والباحثون مثل: (Alkhatib, 2018 : 20) و (Davis and Allen, 2012 : 15) و (Albadayneh, 2021 : 50) و (Savelli and Pencarelli, 2009 : 85) تناول

أبعاد الوعي الاستراتيجي بشكل ضيق ومحدود وعلى وفق وجهات نظر مختلفة، فالبعض منهم ركزوا على البيئة الداخلية (الوعي الاستراتيجي الداخلي)، والبعض الآخر ركزوا على البيئة الخارجية (الوعي الاستراتيجي الخارجي)، وهناك من ركز على الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة (الوعي الاستراتيجي الخارجي)، وهناك من جمع بين البيئة الداخلية والخارجية والوضع الحالي والمستقبلي ضمن المنظور السياقي والزمني. إلا أن الدراسة الحالية ستركز على البيئة الداخلية والخارجية -الوعي الاستراتيجي الداخلي والوعي الاستراتيجي الخارجي- كون هذان البعدان هما أكثر انسجاماً مع بيئة الدراسة الحالية.

وفيما يأتي شرح مفصل لهذين البعدين:

### 1. الوعي الاستراتيجي الداخلي

يعبر الوعي الاستراتيجي الداخلي عن جميع الموارد والخبرات والمعرفة الداخلية التي تمتلكها المنظمة والقدرة (الميل والملاءمة) التي تمتلكها المنظمة للترجمة إلى مزايا تنافسية على المنافسين. (Pencarelli et al, 2009 : 37)

فالوعي الاستراتيجي الداخلي يعطي لغة مشتركة للمناقشات التي تراهن على الأوضاع الحالية والمستقبلية ودعم المنظمات فيما يتعلق بالتحسينات في الأداء، والإلمام التام بالمسائل التنظيمية كالتفويض ودافعية الموظفين وكيفية توجيهها لصالح الكل، ويعمل لتحديد التأثير الخارجي وكيفية إحداث التغييرات حسب الأوضاع، إذ تمتلك جميع المنظمات نقاط القوة ونقاط الضعف في المجالات الوظيفية للأعمال، ونقاط القوة والضعف الداخلي مقرونة بالفرص والتهديدات الخارجية، ومرتبطة بالرؤية الواضحة وبيانات المهمة، وهما من أساسيات تحديد الأهداف والاستراتيجيات، إذ يعمل الوعي الاستراتيجي الداخلي على وضع الأهداف والاستراتيجيات بقصد الاستفادة من نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، وبالتالي فإنه يعمل على تحويل نقاط الضعف إلى نقاط القوة، وذلك من خلال الوعي بالخبرة والمعرفة المملوكة، إذ يعمل الوعي الاستراتيجي الداخلي على تحديد المهام وترتيبها حسب الأولوية، نقاط القوة التي يتعذر على المنافسين مطابقتها أو تقليدها بسهولة الكفاءات المميزة. وهنا تبرز أهمية الوعي الاستراتيجي الداخلي في كيفية تحسين نقاط ضعف المنظمة وتحويلها إلى نقاط القوة، وبالتالي تحويلها إلى الكفاءات المميزة وبناء المزايا التنافسية بالاستفادة من الكفاءات المميزة والتي تسمى (Dyczkowska and Dyczkowski, 2015 : 29).

يشمل الوعي الاستراتيجي الداخلي جميع الموارد والمقدرات الداخلية للمنظمة، وفي الواقع إن قدرة الوعي الاستراتيجي الداخلي هو ما يساعد المنظمة على استغلال الفرص وتحديد التهديدات وتحليلها للحالات الناشئة، ومن الصعب استخدام جميع الموارد في عملية التخطيط الاستراتيجي إن لم يكن هناك الوعي الاستراتيجي الداخلي، كون الوعي الاستراتيجي الداخلي توفر نظرة متعمقة حول جميع القدرات الداخلية مع الدراية الكاملة بما يتضمنه المنظمة من نقاط القوة والضعف، إذ يستلزم التخطيط الاستراتيجي وعياً شاملاً لكيفية عمل المنظمة في جميع المجالات الداخلية.

ويعمل الوعي الاستراتيجي الداخلي على جمع الأجزاء في عملية داخلية مستمرة حول كيفية استخدام القدرات التنظيمية الداخلية، والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية (David and David 2017: 181).

## 2. الوعي الاستراتيجي الخارجي

أوضح (Pencarelli et al 2009 : 83) أن الوعي الاستراتيجي الخارجي هو القدرة على الإدراك والتنبؤ والتي يقوم بتحديد وتفسير عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة بطريقة سلبية أو إيجابية ويتضمن جميع عناصر البيئة الخارجية: (الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية، والقانونية، والتطورات التكنولوجية، والموردين، والمستهلكين، والمنافسين، وعوامل السلوكية النفسية، والمناخية، والمادية) والتي يمكن أن تكون فرصة ليتم استغلالها أو تهديداً ليتم تجنبها.

وعبر (Thompson and Martin 2010 : 471-500) أن الوعي الاستراتيجي الخارجي يوفر الغطاء الخلفي العام للقيود والفرص المفتوحة بشكل عام ومعرفة كيفية التعبير بحسب الأحوال، إذ توفر القابليات والمحفزات الرئيسية للتغير.

وفي الواقع فإن الوعي الاستراتيجي الخارجي تجبر المنظمات على إعادة النظر في التبعية التقليدية في استراتيجية المنظمة، وليس من الممكن أن تحدد المنظمة تماماً ما يجب أن تعمل في البيئة المهمة كأساس للتحليل إن لم تكن مستيقظة ومستشعرة من خلال الوعي الاستراتيجي الخارجي من حيث توفير المعلومات الدقيقة ليتم تفسيرها في عملية ربط الخارج مع الداخل، واستنتاج ما يجب أن تضيف في التخطيط الاستراتيجي وما يجب إلغاؤه في عملية مستمرة مع مراعاة الزمن بعين الاعتبار. ويشير (Davis : 330 : 2012) إلى الوعي الاستراتيجي الخارجي بأنه القدرة التي تستخدمها المنظمة لمعرفة تأثيرات عوامل البيئة الخارجية بغرض اكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ليتم مقارنتها مع إمكانيات المنظمة الداخلية واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

## ثانياً: الريادة الاستراتيجية

### 1. المفهوم

تؤلف الريادة الاستراتيجية أحد الحقول الفكرية التي تناولتها المدارس المعاصرة للأعمال بالدراسة والتحليل، وهي تمثل أوجهاً عن منظور الريادة والريادة المنظمة (العيساوي وآخرون، 2012 : 761).

ومع تطور حقل الريادة والاستراتيجية بشكل مستقل خلال العقود الأخيرة، حصلت العديد من التطورات في مفهوم الريادة الاستراتيجية، ويوضح الجدول رقم (١) بعض المفاهيم التي أوردها الباحثون.

### الجدول (١) بعض مفاهيم الريادة الاستراتيجية وفقاً لآراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	(Hitt et al, 2001: 479)	التكامل بين الريادة (أعمال السعي إلى الفرصة) والاستراتيجية (أعمال السعي للميزة) ووجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادية التي تولد الثروة.
2	Hitt et al, 2002: 112))	الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الرؤيا للشركات وهي مفتاح لتحقيق قيمة وربحية عالية ومطلوبة على المدى الطويل للأعمال.
3	(Feldman, 2005:71)	تميز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لتوليد الميزة التنافسية لتبني استغلال الفرص.
4	Mathebule, 2011: 125))	تدل على أنشطة الريادة بواسطة تطبيق السياق الاستراتيجي للأعمال التي تطور الخبرة نتيجة ثمره الموارد والمهارات والموارد لمنتجات وخدمات جديدة.
5	Dess et al., 2012: 29))	تأهيل المهارات لتكريسها في المشاريع وتكون قادرة على التطوير تحت ظروف غير مؤاتية وتوفير الموارد الكافية لإنجاح مشاريع جديدة.
6	Rothaemel, 2013: 181))	السعي إلى الابتكار باستخدام الأدوات والمفاهيم المتاحة في الاستراتيجية.
7	Michael , et al ,2021 : 75	الجمع بين أنشطة البحث عن المزايا والبحث عن الفرص وتحقيق التوازن بينهما من خلال تخصيص الموارد بين أنشطة البحث عن المزايا والبحث عن الفرص بطريقة يتم فيها استغلال المزايا التنافسية الحالية واستكشاف فرص عمل جديدة في نفس الوقت.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر أعلاه.

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للريادة الاستراتيجية على أنها استراتيجية الإدارة العليا والتي تمكنها من تحقيق الموازنة بين استكشاف واستثمار الفرص التي تقود إلى التميز من خلال تسخير آليات الوعي الاستراتيجي.

### 2. الأهمية

هناك فوائد عديدة للريادة الاستراتيجية وضحتها (أبو رذن، 2012: 535-536) بالآتي:

- 1 . اكتشاف حاجات الزبائن غير المشبعة والأسواق غير المخدومة، أو التي تتعامل معها الشركة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
- 2 . تحقيق عوائد استثمارية عالية إذا كانت المشاريع الجديدة ناجحة.
- 3 . تطوير الخدمات والمنتجات الجديدة، وإضافة قيمة جديدة لقسم البحث والتطوير في الشركة.
- 4 . تطوير الكفاءة والفاعلية لإدارة سلاسل القيمة (Value Chains)، وعلى الأخص سلسلة الدعم وعلاقات الزبائن.
- 5 . تطوير علاقات الأعمال الجديدة مع شركات أخرى في بيئة العمل سواء أكانت محلية أو دولية من خلال إقامة التحالفات معها.
- 6 . تهيئة المرشحين المحتملين من الشركات الأخرى لتحالفات الأعمال الاستراتيجية أو الاستحواذ.
- 7 . تخفيض درجة المخاطر بفضل وجود التطورات التكنولوجية الجديدة.
- 8 . تحفيز الموهبة الداخلية على البقاء في الشركة والاستمرار في العمل فيها، وعدم ترك العمل في المشاريع القائمة.

### 3. أبعاد الريادة الاستراتيجية

لم يتفق الباحثون على تحديد أبعاد محددة ودقيقة للريادة الاستراتيجية، ويعزى ذلك إلى أن كل منهم حدد الأبعاد حسب وجهه نظره وبما ينسجم مع دراسته، وهنا نوجز الأبعاد التي تناولها البعض منهم، حيث أشار كل من (Miller)، (Mintzbery) على اعتبار أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تشمل: (أخذ المخاطرة، والمبادأة، والإبداع). (Covin & Slevin, 1991: 7-25) في حين أشار (Lumpkin & dess, 1996) إلى ستة أبعاد للريادة الاستراتيجية وهي: (المخاطرة، والمبادأة، والإبداع، والاستقلالية، والمغامرة، والميزة التنافسية). وتناولت دراسة (Dumitru, 2008) الأبعاد الآتية: (الفرص، والإبداع، والتعلم



التنظيمي، والتقييم، والنمو، والتأكد وتبني المخاطرة، والمرونة، والشبكات). وأشار (حميد، 2014 : 69 - 70). إلى كل من الثقافة الريادية والعقل الريادي والقيادة الريادية كأبعاد للريادة الاستراتيجية، ونتيجة لتعدد آراء الباحثين واختلافهم في تحديد أبعاد للريادة الاستراتيجية فقد اعتمدت الباحثتان الأبعاد التالية لكونها من أكثر الأبعاد المتفق عليها من قبل الباحثين، وملاءمتها مع طبيعة القطاع المبحوث (القطاع التعليمي).

## ١- الإبداع

يرى البعض أنّ الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل مبتكر لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق المبتكر أو الملائم لها. وبهذا يظهر الإبداع في أية سلعة أو خدمة أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي فرد على أنها جديدة (Kottler, 2000: 355)، أو هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ، أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (نجم، 2003 : 17-18). وقد أوضح الجنابي بأن: للإبداع خصوصية تميزه، فهو يمتلك دورة حياة تبدأ بابتكار وتنتهي مع ظهور ابتكار لاحق له في الاتجاه نفسه (فاضل، 2007، 48).

أما الإبداع في الإدارة فهو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأداء الأفضل، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار، وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابهة إلى أقصى درجة وهي (السكراتيه، 2011: 48):

- العنصر الأول: يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري.
- العنصر الثاني: يتمثل في تحريك وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق.
- العنصر الثالث: يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الانتاجية الصحيحة.

## ٢- الميزة التنافسية

تساعد الاهتمام بالميزة التنافسية في شركات الأعمال على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات ولمواكبة المستجدات المتسارعة في هذا العالم، فلكي تكون الشركة ناجحة في المدى البعيد يجب أن تمتلك عدداً من المزايا نسبة إلى منافسيها، وتنشأ الميزة التنافسية من قدرة الشركة على أداء أنشطتها بكلفة أقل أو فاعلية أكبر من منافسيها، كما أنّ الميزة التنافسية تأتي اليوم من خلال ما تمتلكه الشركات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات والمواهب وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع الشركة الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها (محمد وآخرون، 2012: 651).

وأشار (عبد الرؤوف، 2007: 3) إلى المراحل الزمنية لظهور الميزة التنافسية:

**المرحلة الأولى:** ينسب ظهورها إلى Chamberlin سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى Selznick سنة 1959، الذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة أي التركيز على حدود الشركة وقدرتها.

**المرحلة الثانية:** ويمتد من نهاية الستينات وحتى منتصف الثمانينات حينما وصف Schendel و Hofe الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد.

**المرحلة الثالثة:** وبعد ذلك Day سنة 1984، ثم Porter سنة 1985، فوضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا الميزة التنافسية كهدف استراتيجي إنطلاقاً من ارتباطها بالأداء المتميز.

## ٣- تحمل المخاطر

يعني إمكانية التعرض للخسارة، لذا تسعى منظمات الأعمال إلى تقليل مخاطرها إلى الحد الأدنى، في حين يشير (Robert & Meier, 2001) إلى أن تحمل المخاطرة هو الاحتمالية في الحصول على مكافأة أو تحقيق عوائد مجزية في حال نجاح المشروع، ويرى أنه لا يوجد حدود معينة وإطار محدد لسلوك أخذ المخاطرة بين الشركات والأشخاص على حد سواء (أبو رذن، 2012: 537). حيث يعد الخطر أحد العناصر الجوهرية للريادة الاستراتيجية، إذ لا يمكن الانطلاق بالأعمال والمشاريع الحرة من دون أن يتحمل الريادي وصاحب المشروع الصغير والشركة قدراً معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية (عبدالله وآخرون، 2012: 780). وأشار (جواد، 2011: 93) إلى أن تحمل المخاطرة يشير بالقدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية ومن ثم اتخاذ القرار الملائم.

### المحور الثالث : الجانب الميداني

#### أولاً: وصف مجتمع البحث ومسوغات اختيارها

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، والبالغ عددهم (91) عضواً في (7) جامعات خاصة في مدينة أربيل. واختبرت الدراسة فرضياتها عليها، وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. يوصف الجامعات الخاصة بالمنظمات التعليمية في الإقليم من حيث عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نمواً متزايداً في قبول أعداد الطلبة في السنوات الأخيرة، وتحتضن هذه الجامعات كليات بمختلف الاختصاصات.
2. الدور الذي تلعبه هذه الجامعات في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل الجامعات المبحوثة.
3. إمكانية اختبار فرضيات الدراسة في الجامعات الخاصة بشكل جيد.
4. الحصول على المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية.
5. الدور الذي تؤديه الجامعة في بناء الأفراد ذو قدرة ومعرفة.
6. زيادة شدة المنافسة بين الجامعات في نفس القطاع نتيجة لزيادتها من الجانب الكمي والنوعي مما يتطلب تحديد توجهاتها الإستراتيجية كمرشد لها لتجديد نشاطاتها وتحركاتها.
7. ملائمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأهلية من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة.
8. تنامي أهمية قطاع التعليم العالي في إقليم كردستان نتيجة لكثرة جيل الشباب وزيادة طلب الجامعات على ذوي الشهادات الجامعية.

#### ثانياً: وصف عينة البحث

تمثلت عينة الدراسة بجميع أعضاء مجالس الكليات في (7) جامعات خاصة من أصل (9) جامعات والذي تمثل بمجتمع الدراسة، وتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، حيث قامت الباحثتان بتوزيع (91) استمارة استبيان على جميع أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. وتمت إعادة (85) استمارة وكانت صالحة للتحليل، أي أن نسبة الإستجابة بلغت (92.30%).

#### ثالثاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتحصيل الدراسي، وعدد السنوات الخدمة الإجمالية، وعدد سنوات الخدمة كعضو في مجلس الكلية، وعلى النحو الآتي:

#### توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

يشير الجدول (2) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (81.2%)، أما نسبة الإناث فهي (18.8%)، مما يشير إلى أن معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الإناث في شغل المناصب الإدارية بسبب التزاماتهم العائلية وطول فترة الدوام الرسمي في هذه الجامعات.

الجدول (2) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة %
ذكور	69	81.2
إناث	16	18.8
المجموع	85	100

المصدر: إعداد الباحثتين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

### توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

يوضح الجدول (3) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 – 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (39.3%)، وتلتها نسبة (35.7%) للفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، ثم جاءت الفئة العمرية (41 – 50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (21.4%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، ونسبة بلغت (3.6%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

الجدول (3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة %
30 سنة فأقل	4	3.6
31 – 40 سنة	33	39.3
41 – 50 سنة	18	21.4
51 سنة – فأكثر	30	35.7
المجموع	85	100

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

يتبين من المعلومات في الجدول (4) أن توزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة الدكتوراه، والتي بلغت (59.5%)، في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (40.5%). مما يدل على التطبيقات الصحيحة للتعليمات الجامعية على أن يحمل أعضاء مجالس الكليات الشهادات العالية من الدكتوراه والماجستير.

الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة %
ماجستير	35	40.5
دكتوراه	50	59.5
المجموع	85	100

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

يتبين من المعلومات في الجدول (5) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة اللقب العلمي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون لقب (مدرس)، والتي بلغت (31%)، تلتها بالنسبة (29.8%) من الذين يمتلكون لقب (مدرس مساعد)، في حين كانت نسبة الحاصلين على لقب (أستاذ مساعد) قد بلغت (25%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة حاملوا لقب (أستاذ)، إذ بلغت (12%). مما يشير إلى أن أكثرية أعضاء مجالس الكليات هم من الألقاب العلمية وملائمة ذلك مع فئاتهم العمرية الناضجة لتحملهم المسؤوليات الإدارية.

**الجدول (5) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي**

الفئة	العدد	النسبة %
مدرس مساعد	25	29.7
مدرس	27	31
أستاذ مساعد	21	25
أستاذ	12	14.3
المجموع	85	100

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

**توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية**

يوضح الجدول (6) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (10 سنة فأقل)، والتي شكلت نسبتهم (40.5%)، ثم تلتها فئة (11 – 20 سنة)، حيث بلغت نسبة (29.8%)، ثم جاء الأفراد الذين لهم خدمة (31 سنة فأكثر)، إذ بلغت (23.8%)، ومن ثمّ الأفراد الذين لهم خدمة (21 – 30 سنة)، فجاءوا بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت نسبتهم (6%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية أعضاء مجالس الكليات.

**الجدول (6) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية**

الفئة	العدد	النسبة %
10 سنوات فما دون	34	40.4
11 – 20 سنة	25	29.8
21 – 30 سنة	5	6
31 سنة فأكثر	21	23.8
المجموع	85	100

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

#### رابعاً: وصف متغيرات البحث

##### أولاً: وصف متغير الوعي الاستراتيجي

##### 1- وصف بعد الوعي الاستراتيجي الداخلي

تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X10-X1)، والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بعد الوعي الاستراتيجي الداخلي، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (55.10%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات، مقابل نسبة (10.20%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (70%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.847). مما يعطي دلالة أولية على توافر الوعي الاستراتيجي الداخلي لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

الجدول (7) وصف بعد الوعي الاستراتيجي الداخلي

أبعاد الم تغير	العبارة	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		أُتفق		أُتفق بشدة		الوسط الحسبي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		5		4		3		2		1				
		%	Freq.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.			
	X1	15.48	13	50.00	42	22.62	19	11.90	10	0.00	0	3.69	0.878	73.81
	X2	7.14	6	58.33	49	25.00	21	8.33	7	1.19	1	3.62	0.790	72.38
	X3	9.52	8	46.43	39	32.14	27	10.71	9	1.19	1	3.52	0.857	70.48
	X4	3.57	3	46.43	39	39.29	33	10.71	9	0.00	0	3.43	0.733	68.57
	X5	14.29	12	33.33	28	40.48	34	11.90	10	0.00	0	3.50	0.885	70.00
	X6	11.90	10	35.71	30	34.52	29	4.76	4	1.19	1	3.17	0.946	63.33
	X7	14.29	12	50.00	42	20.24	17	13.10	11	2.38	2	3.61	0.970	72.14
	X8	3.57	3	42.86	36	35.71	30	14.29	12	3.57	3	3.29	0.886	65.71
	X8	10.71	9	46.43	39	36.90	31	2.38	2	3.57	3	3.58	0.853	71.67
	X10	13.10	11	40.48	34	36.90	31	9.52	8	0.00	0	3.57	0.840	71.43
المعدل		10.71		44.39		32.99		9.69		0.51		3.50	0.847	70.00
		55.10						10.20						

N=85

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X1)، والتي بلغت (73.81%)، وبوسط حسابي بلغ (3.69). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الوعي الاستراتيجي الداخلي كانت للعبارة (X6) والتي بلغت (63.33%)، وبوسط حسابي بلغ (3.17).

## 2- وصف بعد الوعي الاستراتيجي الخارجي

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X20) (X11) –، والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الوعي الاستراتيجي الخارجي، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (68.37%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.50%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (75.44%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.902). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد الوعي الاستراتيجي الخارجي لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.



الجدول (8) وصف بعد الوعي الإستراتيجي الخارجي

أبعاد المت غير	العبارة ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوس ط الحس ابي	الانحرا ف المعيار ي	نسبة الأثفا ق (%)
		5		4		3		2		1				
		Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%			
	X11	9	71	45	53.	22	19	7	3	1	9	3.64	0.831	72. 86
	X12	19	62	39	46.	19	62	3	7	4	6	3.79	0.995	75. 71
	X13	24	57	40	47.	16	05	3	7	1	9	3.99	0.857	79. 76
	X14	29	52	44	52.	7	3	2	8	2	8	4.14	0.852	82. 86
	X15	7	3	36	42.	32	10	5	5	4	6	3.44	0.910	68. 81
	X16	16	05	31	36.	19	62	16	05	2	8	3.51	1.081	70. 24
	X17	7	3	29	34.	29	52	14	67	5	5	3.23	1.022	64. 52
	X18	8	2	36	42.	21	00	12	29	7	3	3.31	1.097	66. 19
	X19	17	24	43	51.	18	43	4	6	2	8	3.82	0.894	76. 43
	X20	13	48	37	44.	22	19	10	90	2	8	3.58	0.972	71. 67
المعدل		20.07		48.30		23.13		5.78		2.72		3.77	0.902	75. 44
		68.37						8.50						

N=85

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X14)، والتي بلغت (82.86%)، وبوسط حسابي بلغ (4.14). في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات تقييم الأداء الأخضر فهي للعبارة (X17)، والتي بلغت (64.52%)، وبوسط حسابي بلغ (3.23).

ثانياً: وصف متغير الريادة الاستراتيجية

وصف بعد الإبداع

تشير إجابات المستجيبين في الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y8)، والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الإبداع، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (54.59%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (15.82%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (69.73%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.950). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد الإبداع لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

الجدول (9) وصف بعد الإبداع

أبعاد المتغير	العبارة ت	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		أُتفق		أُتفق بشدة		الوس ط الحس ابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق (%)
		5		4		3		2		1				
		Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%			
	Y1	7	3	8.3	39.	25	29.	17	24.	2	8	3.31	0.969	66.19
	Y2	8	2	9.5	34.	23	27.	19	22.	5	5	3.19	1.081	63.81
	Y3	7	3	8.3	39.	25	29.	14	16.	5	5	3.27	1.034	65.48
	Y4	8	2	9.5	42.	36	42.	3	3.5	1	9	3.56	0.766	71.19
	Y5	15	86	17.	46.	27	32.	2	2.3	1	9	3.77	0.812	75.48
	Y6	16	05	19.	46.	18	21.	8	9.5	3	7	3.68	1.008	73.57
	Y7	15	86	17.	42.	20	23.	12	14.	1	9	3.62	0.981	72.38
	Y8	15	86	17.	35.	21	25.	13	15.	5	5	3.44	1.134	68.81
المعدل		12.93		41.67		29.59		12.76		3.06		3.49	0.950	69.73
		54.59						15.82						

N=85

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y5)، بالنسبة (75.48%)، وبوسط حسابي بلغ (3.77)، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y2)، والتي بلغت (63.81%)، وبوسط حسابي بلغ (3.19).

#### وصف بعد الميزة التنافسية

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y9 – Y16)، والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الميزة التنافسية، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (71.26%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.03%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (77.52%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.965). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد الميزة التنافسية وبمستويات جيدة.

الجدول (10) وصف بعد الميزة التنافسية

أبعاد المت غير	العبارة ت	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		الوس ط الحس ابي	الانحراف المعيار ي	نسبة الاتفا ق (%)
		5		4		3		2		1				
		Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%			
	Y9	25	29.76	42	50.00	11	13.10	6	7.14	0	0.00	4.02	0.850	80.48
	Y10	27	32.14	36	42.86	13	15.48	7	8.33	1	1.19	3.96	0.963	79.29
	Y11	26	30.95	35	41.67	13	15.48	9	10.71	1	1.19	3.90	1.001	78.10
	Y12	20	23.81	32	38.10	24	28.57	4	4.76	4	4.76	3.71	1.036	74.29
	Y13	21	25.00	44	52.38	13	15.48	5	5.95	1	1.19	3.94	0.869	78.81
	Y14	26	30.95	31	36.90	17	20.24	10	11.90	0	0.00	3.87	0.991	77.38
	Y15	20	23.81	34	40.48	19	22.62	8	9.52	3	3.57	3.71	1.048	74.29
	Y16	11	13.10	32	38.10	26	30.95	12	14.29	3	3.57	3.43	1.009	68.57
المعدل	28.06		43.20		18.71		8.33		1.70		3.88	0.965	77.52	
	71.26						10.03							

N=85

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y9) والتي بلغت (80.48%)، وبوسط حسابي (4.02).  
في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارة (Y16)، والتي بلغت (68.57%)، وبوسط حسابي بلغت (3.43)، وبانحراف معياري (0.091).

#### وصف بعد تحمل المخاطرة

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y17-Y24)، والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد تحمل المخاطرة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (75%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.80%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (78.30%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.848). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى تحمل المخاطرة وبمستويات جيدة.

الجدول (11) وصف بعد تحمل المخاطرة

أبعاد المتغير	العبارة ت	أُتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		الوس ط الحس ابي	الانحرا ف المعيار ي	نسبة الاتفا ق (%)
		5		4		3		2		1				
		Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%			
	Y17	24	57	40	62	13	48	6	4	1	9	3.95	0.917	79.05
	Y18	22	19	42	50	16	05	4	6	0	0	3.98	0.806	79.52
	Y19	19	62	43	51	14	67	6	4	2	8	3.85	0.938	76.90
	Y20	16	05	44	52	21	00	3	7	0	0	3.87	0.757	77.38
	Y21	19	62	49	58	11	10	5	5	0	0	3.98	0.776	79.52
	Y22	20	81	44	52	17	24	3	7	0	0	3.96	0.768	79.29
	Y23	21	00	38	45	15	86	9	71	1	9	3.82	0.971	76.43
	Y24	19	62	41	48	19	62	5	5	0	0	3.88	0.827	77.62
المعدل		23.98		51.02		18.20		6.12		0.68		3.91	0.848	78.30
		75.00						6.80						

N=85

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y21–Y18)، والتي بلغت (79.52%)، وبوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري (0.806)، (0.776) على التوالي، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y23)، والتي بلغت (76.43%)، وبوسط حسابي بلغ (3.82).

بناءً على المعطيات الإحصائية الواردة في جدول (7،8،9،10،11)، تم التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على أنه: (( تختلف آراء الأفراد المستجيبين في الجامعات الخاصة تجاه وصف متغيرات الدراسة)).

#### خامساً: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

##### 1: اختبار فرضية العلاقات

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه: ((توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الوعي الاستراتيجي منفردة ومجموعة وبين أبعاد الريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة)). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Pearson) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

##### العلاقة حسب المؤشر الكلي

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (12) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الوعي الاستراتيجي ومتغير الريادة الاستراتيجية قيمة (\*0.605)، وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الجامعات المبحوثة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء يؤدي إلى تحسين تطبيق عملية الريادة الاستراتيجية لديها.

وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثين الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى الجامعات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الجامعات المبحوثة للوعي الاستراتيجي أدى ذلك إلى تحسين أسلوبها في تطبيق عملية الريادة الاستراتيجية.

### العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (12) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد الوعي الاستراتيجي وأبعاد متغير الريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد الوعي الاستراتيجي الداخلي وبعد الإبداع والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة  $(0.686^{**})$ ، وبمستوى معنوي  $(0.01)$ ، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة كانت بين بعد الوعي الاستراتيجي الخارجي وبقيمة بلغت  $(0.428^{**})$ ، وبمستوى معنوي  $(0.01)$ . وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وإنه كلما زاد توجه الجامعات المبحوثة على استخدام أبعاد الوعي الاستراتيجي أدى ذلك إلى تحسين تطبيق تلك الجامعات في عمليات الريادة الاستراتيجية.

الجدول (12) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة منفردة ومجموعة

المؤشر الكلي	الريادة الاستراتيجية (Y)			المتغير المعتمد	
	تحمل المخاطرة	الميزة التنافسية	الإبداع	المتغير المستقل	
0.859 **	0.432**	0.555 **	0.686 **	الوعي الاستراتيجي الداخلي	الوعي الاستراتيجي (X)
0.918 **	0.428**	0.482 **	0.598 **	الوعي الاستراتيجي الخارجي	
0.605 **	0.873**	0.889 **	0.915 **	المؤشر الكلي	

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية  $(Sig. \leq 0.01)$

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية  $(Sig. \leq 0.05)$  N= 85

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم بقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: ((توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الوعي الاستراتيجي منفردة ومجموعة وبين الريادة الاستراتيجية منفردة ومجموعة)).

### 2: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

#### تحليل الإنحدار البسيط

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (13) كالاتي:

أ. وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) في المتغير المستجيب أو المعتمد (الريادة الاستراتيجية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة  $(0.000)$ ، وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة  $(46.587)$  كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة  $(3.957)$ ، وبدرجات حرية  $(1, 82)$ ، مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى  $(0.05)$ . واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير الوعي الاستراتيجي في متغير الريادة الاستراتيجية، والذي يشير إلى أن اعتماد الجامعات المبحوثة على



الوعي الاستراتيجي يؤثر في تطبيق مستويات عالية من الريادة الاستراتيجية لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي كالآتي:

في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (1.523) أن هناك ظهوراً للريادة الاستراتيجية من خلال أبعادها وبمقدارها (1.523)، وذلك عندما تكون قيمة الوعي الاستراتيجي ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الريادة الاستراتيجية تستمد خصائصها ومستويات عالية من أبعاد الوعي الاستراتيجي التي تستخدمها الجامعات المبحوثة.

أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.639)، وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير الوعي الاستراتيجي يؤدي إلى تغير مقداره (0.639) في الريادة الاستراتيجية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية).

أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.362) والتي تشير إلى أن ما نسبته (36.2%) من التغير الذي يحدث في الريادة الاستراتيجية يعود إلى أبعاد الوعي الاستراتيجي، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (36.2%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (63.8%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي اعتمد في الدراسة الحالية.

**الجدول (13) تأثير الوعي الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي**

R2	الريادة الاستراتيجية			المتغير المعتمد
	F	B1	الثابت - B0	المتغير المستقل
36.2%	46.587 Sig.(0.000)**	0.639 t(6.825) Sig.(0.000)**	1.523 t(4.459) Sig.(0.000)**	الوعي الاستراتيجي

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) F(1, 83) = 3.957 N = 85

المصدر: إعداد الباحثين على وفق نتائج التحليل الإحصائي

### تحليل الإنحدار على المستوى الجزئي

يهدف التعرف على مستويات التأثير لأبعاد الوعي الاستراتيجي في المتغير المعتمد والمتمثل بالريادة الاستراتيجية فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (14) وكالآتي:

#### 1- الوعي الاستراتيجي الداخلي

تشير معطيات الجدول (14) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للوعي الاستراتيجي الداخلي في الريادة الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (47.946)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (36.9%) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (63.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.685)، وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الوعي الاستراتيجي الداخلي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الريادة الاستراتيجية بمقدار (0.685)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.374) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الريادة الاستراتيجية بمقدار (1.262) حتى لو كانت قيمة الوعي الاستراتيجي الداخلي صفراً.

#### 2- الوعي الاستراتيجي الخارجي

تشير معطيات الجدول (14) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للوعي الاستراتيجي الخارجي في الريادة الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (41.118)، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (33.4%) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (66.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (β1) قد بلغت (0.435)، وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في الوعي الاستراتيجي الخارجي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الريادة

الاستراتيجية بمقدار (0.435)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (10.074) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (C) إلى وجود الريادة الاستراتيجية بمقدار (2.364) حتى لو كانت قيمة الوعي الاستراتيجي الخارجي صفراً.

**الجدول (14) تأثير أبعاد الوعي الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية**

الريادة الاستراتيجية (Y)				المتغير المعتمد	
F	R2	$\beta_1$	الثابت -C	المتغير المستقل	
47.946 Sig.=0.000	36.9%	0.685 T(1.262) Sig.=0.000	1.262 T(3.374) Sig.=0.000	الوعي الاستراتيجي الداخلي	(X) الوعي الاستراتيجي
41.118 Sig.=0.000	33.4%	0.435 T(6.412) Sig.=0.000	2.364 T(10.074) Sig.=0.000	الوعي الاستراتيجي الخارجي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS N=85

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار فإنه يمكن القول بقبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: ((يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لأبعاد الوعي الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية)).

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً : الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن أغلبية أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور ومن الفئة العمرية الشبابية، وأغليتهم من حملة شهادة الدكتوراه وبلقب مدرس ولا تزيد مدة خدمتهم الاجمالية عن عشر سنوات، وهذه المؤشرات جاءت متوافقة مع أعمار الجامعات الخاصة في أربيل إذ أنها جامعات فتية ولا زالت في مراحل النمو والتطور.
- 2- أشارت نتائج الوصف لمتغيرات الدراسة وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب جيدة، حيث كان المستوى عالياً للوعي الاستراتيجي الداخلي من خلال تركيز الكليات على تحليل بيئتها الداخلية المتكونة من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والأنشطة والموارد المنظمة.
- 3- بينت معطيات الوصف توافر مؤشرات الوعي الاستراتيجي الخارجي في الجامعات المبحوثة، ويدعم ذلك إتاحة الكليات المجال لأعضاء الهيئة التدريسية بتحليل البيئة الخارجية ومتغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية.
- 4- أكدت النتائج بأن الجامعات المبحوثة تركز على الإبداع من خلال إيجاد بيئة ومناخ تنظيمي داعم للإبداع والابتكار.
- 5- أظهرت نتائج الوصف لمتغير الميزة التنافسية المستوى الجيد لاعتماد الجامعات المبحوثة على المعلومات التي يوفرها نظام التحليل للبيئة التنافسية، لغرض التعرف على مجالات التميز، سواء في الجودة أو الإبداع أو السرعة في تسليم الخدمة.
- 6- أكدت نتائج الوصف لبعد تحمل المخاطرة توافرها وبمستويات جيدة، إذ بينت النتائج قدرة الجامعات المبحوثة على تحمل المخاطرة من خلال استثمار الفرص بعد دراسة مستفيضة للمنافع والتحديات المقترنة بها، وهذه دلالة على حرص الجامعات لقياس المخاطرة واحتساب الكلفة والمنافع للفرص البديلة.
- 7- أكدت نتائج الارتباط على وجود علاقات قوية بين المتغيرين وأبعادهما وعلى المستوى الكلي والجزئي، إذ كانت معاملات الارتباط عالية، وهذه النتائج تؤكد التلازم القوي بين المتغيرين، وكان الارتباط بين الوعي الاستراتيجي الداخلي وتحمل المخاطرة عالياً مما يؤكد على أن زيادة الاعتماد على مخرجات تحليل البيئة الداخلية يؤدي حتماً إلى زيادة مستويات تحمل المخاطرة في الجامعات المبحوثة.
- 8- أكدت نتائج الانحدار البسيط والمتعدد وجود تأثير قوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية وعلى المستوى العام، فيما كان أقوى تأثير بين الوعي الاستراتيجي الداخلي والريادة الاستراتيجية، ونستكشف من هذه المعطيات بأن التغيرات التي تحدث في أنشطة الريادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة تعزى وبالدرجة الأساسية إلى نتائج تحليل البيئة الداخلية.

## ثانياً: المقترحات

- 1- ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على تكليف الإناث بالمهام الإدارية كأعضاء في مجالس الكليات والإستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد، وكذلك التوجه نحو تكليف الفئة العمرية الناضجة جنباً إلى جنب مع الشباب لاستثمار خبراتهم ومعارفهم من خلال تغيير أنظمة الاستقطاب في الجامعات المبحوثة.
- 2- ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة، والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات، وكذلك التوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على تطوير خصائص الخدمات الحالية وتقديم خدمات ملائمة لمتطلبات سوق العمل.
- 3- تؤكد الدراسة على ضرورة الاهتمام بالوعي الاستراتيجي الخارجي في الجامعات المبحوثة من خلال زيادة التركيز على معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.
- 4- ضرورة تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على طرح أفكارهم الإبداعية من خلال مكافئة الأفكار المتميزة والسعي لترجمتها في أرض الواقع.
- 5- على الكليات المبحوثة تبني سياسات المغامرة بهدف التفوق على الكليات المتناظرة، وذلك من خلال تشكيل لجان أو وحدات لإدارة المخاطرة ودراساتها.
- 6- توصي الدراسة بضرورة تخصيص موارد مالية ومادية للبحث والتطوير، واعتماد مبدأ المكافآت لدعم الأفكار المبتكرة، وذلك من خلال تغيير فقرات الميزانية السنوية، وإضافة تخصيصات مالية للبحث والتطوير.
- 7- ضرورة توجيه أعضاء مجالس الكليات على تحديد المشاكل ومعالجتها من خلال تمكينهم وتوفير المعلومات اللازمة لتشخيص المشاكل وسبل إدارتها.
- 8- ضرورة استثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها إلى خدمة الجامعات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين الوعي الاستراتيجي الخارجي وتحمل المخاطرة.

## المصادر

1. أبو رذن، إيمان بشير محمد، ( 2005 )، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل العراق.
2. أميرة، محاط ( 2014 )، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميله، رسالة ماجستير مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، فرع تسير المنظمات.
3. بلصير، خميدة، ( 2009 )، اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسويق، كلية العلوم- الاقتصادية والتجارة وعلوم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
4. بن يحيى، سهام، ( 2005 )، الصحافة المكتوبة وتنمية الوعي البيئي في الجزائر: دراسة تحليلية، المضمون صحيفتين وطنيتين. رسالة ماجستير علم الاجتماع والتنمية، جامعة منوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية.
5. جبار، دلشاد حبيب، ( 2013 )، دور عوامل البيئة والتخطيط المالي في تعزيز الأداء المالي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من المصارف الأهلية في إقليم كردستان العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زاخو.
6. الحدراوي، رافع حميد، الذبحاوي، عامر عبدالكريم، الزبيدي، حيدر حمودي، (2020)، دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل إسمنت النجف الأشرف، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة.
7. شاكور، ريناس أبوبكر، ( 2016 )، الاستشعار البيئي ودوره في تحقيق أبعاد المنظمة الذكية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. رسالة ماجستير، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة زاخو.
8. الشريف، علي كاظم حسين محل، ( 2017 )، التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الإسمنت، أطروحة دكتوراه في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
9. عفيف، سهام، ( ٢٠١٨ )، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة في جامعة العربي بن مهيدي، رسالة ماجستير- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق.

10. كوللي، ميهفان شريف يوسف وسندي، مهابات محسن طاهر (2021)، الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (9)، العدد 3، العراق.

- 1- Albert , D. , ( 2013 ) , Strategic Renewal of Activity Systems , Dissertation for Ph.D. Degree in Management , University of St. Gallen , Switzerland .
- 2- Amo , Willy Bjorn , ( 2005 ) , Employee innovation behavior : unpublished PH.D. Dissertation , Bodo Graduate School of Business , Bodo Regional University Norway .
- 3- Aplio , Tiina , ( 2010 ) , A Model for corporate renewal : Requirements for innovation management , Thesis for the degree of Doctor of Science Technology , University of Technology , Lappeenranta , Finland on the 15th of December
- 4- Ar - Raimondo , Alessia Di , ( 2013 ) , Linking Exploration & Exploitation to the Venture Capital Industry An investigation on the rationales adopted : decision making , & performance , unpublished , PH.D. Dissertation , University of Catania.
- 5- Bowman, S, (2017). The Magic of Strategic Awareness, [available online],
- 6- Dahir., S and Dahir., S, (2020), Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach, The Society for Reliability Engineering, Quality and Operations Management (SREQOM), India and The Division of Operation and Maintenance, Lulea University of Technology, Sweden.
- 7- Ensley, M.D. and Pearce, C.L. (2001), "Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance", Journal of Organizational Behavior, Vol. 22 No. 2, pp. 145-60
- 8- Fehr, Dietmar & Huck, Steffen, 2014. "Who knows it is a game? On strategic awareness and cognitive ability," Discussion Papers, Research Unit: Economics of Change SP II 2013-306r, WZB Berlin Social Science Center.
- 9- Hitt , A. , Michael Ireland , R. , Duane and Hoskisson , Robert , ( 2011 ) , Strategic Management Competitiveness and Globalization , 9th Edition , south Western Gang And Learning , Canada .  
<https://www.linkedin.com/pulse/magic-strategic-awareness-part-ii-what-sets-awareleaders-bowman>
- 10- Jal - Khatib , Muna , Mahmoud , ( 2018 ) , Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks : The Moderating role of Open Book Management Practices , Afield on Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan , Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Master Degree in Business Management Department of Management , Faculty of Business , Middle East University
- 11- Jansen , J. , J. , Peter , ( 2005 ) , Ambidextrous Organizations : A Multiple – Level Study of Absorptive Capacity- Exploratory & Exploitative Innovation and Performance , unpublished , Ph.D , Dissertation , ( ERIM ) , Erasmus University - Rotterdam .
- 12- Jearey , A. , d . , ( 2012 ) , investigating the relationship between interpersonal trust & innovation within a petrochemical organization : unpublished Master thesis , North - West University ,
- 13- Mei , Maggie , Qiuzhu , ( 2014 ) , learningto Innovate , The role of ambidexterity Standard & decision process : PH.D. School in Economics & Management , Copenhagen Business School , 1st edition , Copenhagen .
- 14- Mihalache . , O. , Radu , ( 2012 ) , Stimulating Firm Innovativeness : Probing the interrelations between managerial & organizational determinants , unpublished
- 15- Mishina . , O. , ( 2016 ) , The Linkage between Organizational Learning & Strategic renewal : A Case Study Within the Fishing Industry , Thesis for Master Degree in Management ,

University College of Southeast Norway- Notodden , Norway PH . D , Dissertation , the Erasmus School of Economics at the Erasmus University Rotterdam - Netherlands .

- 16- Rajes , Marttin , ( 2013 ) , A Behavioral Theory of Strategic Renewal , The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on Strategic Renewal Actions : Dissertation for Ph.D. Degree in Management . University of St , Gallen- Switzerland .
- 17- Yigit , Mert , ( 2013 ) , Organizational Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration in Organizations , Master in Innovation , Entrepreneurship and Business Development - Blekinge Institute of Technology , School of Management
- 18- Young, J. H. (2017). Mindfulness-based strategic awareness training: A complete program for leaders and individuals. Wiley Blackwell.