



واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية

أ / محمد سعيد خالد محمد

باحث ماجستير - جامعة الجزيرة - اليمن

Tel: 00967771715757

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية من خلال أبعاده الآتية: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، التحفيز، الشراكة، ولتحقيق هدف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعات الأهلية محل البحث البالغ عددهم (530) فردًا أخذ الباحث منهم عينة عشوائية تطبيقية بلغ حجمها (266) مفردة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

1. أن واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية جاء بدرجة كبيرة.
2. تباينت أبعاد الذكاء الاستراتيجي من حيث درجة التطبيق فجاء بُعد الرؤية المستقبلية بالمرتبة الأولى، ثم بُعد الاستشراف، ثم بُعد تفكير النظم، وبعده بُعد التحفيز، وجاء بُعد الشراكة في المرتبة الأخيرة.

وفي ضوء النتائج أوصت البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى الموظفين في الجامعات الأهلية اليمنية، والانتقال به من مهارة لدى القيادات إلى مهارة لدى الموظفين بشكل عام، من خلال تبني برامج تدريبية متنوعة ومستدامة لجميع الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الجامعات الأهلية.



Abstract:

The study aimed to identify the reality of applying strategic intelligence in private universities in the Republic of Yemen from the following dimensions: foresight, future vision, systems thinking, motivation, partnership, and to achieve the goal of the study, the researcher followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool for collecting data, and the study community consisted of academic and administrative staff in the private universities under study, numbering (530) individuals, from whom the researcher took a stratified random sample of (266) individuals, and the data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and the study reached a set of results, the most prominent of which are:

1 .The reality of applying strategic intelligence in private universities came to a large degree.

2 .The dimensions of strategic intelligence varied in terms of the degree of application, so it came after the future vision in first place, then after foresight, then after systems thinking, after motivation, and after partnership in last place.

In light of the results, the study recommended a set of recommendations, the most prominent of which are:

Enhancing strategic intelligence skills among employees in Yemeni private universities and moving it from a skill among leaders to a skill among employees in general. By adopting diverse and sustainable training programs for all employees.

Keywords: Strategic Intelligence, Private Universities.

أولاً- الإطار العام للبحث:

المقدمة:

يشهد العام تغيرًا متسارعًا في جميع مناحي الحياة؛ وهو ما يفرض على المؤسسات التغير في الممارسات الإدارية، بما يتناسب مع تلك التغيرات، كما أدى ذلك إلى إبراز حاجة المؤسسات إلى الدراسات الاستشرافية للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وإدراك المؤشرات البيئية الداخلية والخارجية التي قد توحى بإنذار مبكر لما قد يعترضها ويعيق تطورها، وهذا يتطلب وجود قادة أذكياء يعملون بكفاءة على استشرف المستقبل، ووضع الاستراتيجيات، والخطط المستقبلية لتطوير مؤسساتهم، والمضي قدمًا في تحقيق أهدافهم وتميزهم عن منافسيهم.

ومؤسسات التعليم العالي - لا سيما الأهلية منها - تتأثر كغيرها من المؤسسات الأخرى بمختلف التغيرات الناجمة عن العولمة والانفجار المعرفي والتطور التقني، الذي يحتم عليها التطوير الذاتي لمواجهة التحديات التي تفرضها تلك التغيرات، من خلال تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواكبة أحدث التطورات لإدارة حاضرها بكفاءة واستشرف مستقبلها بما يحقق لها التميز والمنافسة والاستدامة.

وفي سياق ذلك برز مفهوم الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها؛ كونه يركز على القدرات التي تتيح لهم التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة، ومواجهة حالات عدم التأكد؛ مما يثمر فهمًا عميقًا لمعطيات البيئة المحيطة (87 , 2011 , Seitovirta).

مشكلة البحث:

شهد قطاع التعليم العالي في الجمهورية اليمنية خلال العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين توسعًا كمياً كبيراً في عدد الجامعات الأهلية، وتزايدت تبعاً لذلك أعداد منتسبيها: من الأكاديميين، والإداريين، والطلبة بصورة مطردة، إلا أن هذا التوسع صاحبه الكثير من التحديات الداخلية والتهديدات خارجياً، فعلى صعيد بيئتها الخارجية فهي تعمل في بيئة شديدة المنافسة في ظل تغيرات مستمرة في القوانين المنظمة لعملها، وفرض معايير وشروط التزامات متعددة، أما على صعيد بيئتها الداخلية، فإن العديد من



الدراسات قد أشارت إلى أنها تعاني من ضعف في بناها التنظيمية وإمكاناتها البنوية، كما تعاني من بيروقراطية متجذرة في إدارتها، والاعتماد على أساليب الإدارة التقليدية مع غياب الرؤية الاستراتيجية الشاملة للمستقبل ومتطلباته (اليافعي، 2018، 7).

لقد أشارت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006، 4) إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من ضعف القدرة المؤسسية، وأن الأنظمة الإدارية الحالية لها يعترها العديد من أوجه القصور والضعف، كما توصلت دراسة الضبيبي (2022) إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من غياب في التصورات الاستراتيجية لأداء وحداتها الإدارية والأكاديمية. وفي سياق ذلك أكدت دراسة كل من اليافعي (2018)، ودراسة الأزرق (2023) على أن الجامعات اليمنية، ومنها الأهلية تفتقر إلى رؤية استراتيجية شاملة بعيدة المدى، وأنها تعتمد على أسلوب إدارة الأزمات في أغلب أجهزتها الإدارية.

إن الجامعات الأهلية لا يمكنها تجاوز تلك الصعوبات والتحديات إلا بوجود قيادات جامعية تمتلك فكرًا استراتيجيًا ورؤى استشرافية لمستقبل بيئة العمل، وما تتطلبه من احتياجات واستعدادات تمكن الجامعات من تحقيق أهدافها، واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الحضور الفاعل والمتميز في سوق العمل، وهذا الفكر الاستراتيجي يتجلى بصورة واضحة في مستوى امتلاكها لمهارات الذكاء الاستراتيجي، وتطبيق ذلك في صياغة الاستراتيجيات، ورسم الخطط، والاستجابة الفاعلة للتغيرات في بيئة العمل.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال تفاعل الباحث مع الجامعات، كصاحب مصلحة من خلال دراسته فيها، ومن خلال تعامله مع مخرجاتها؛ كونه مستثمرًا في قطاع التعليم الأساسي والثانوي تولدت لديه الرغبة في التعرف على واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي بالجامعات الأهلية اليمنية، من خلال إجراء هذا البحث، وبذلك فإن مشكلة البحث تتلخص بالسؤال الآتي:

- ما واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية؟

أهمية البحث:

أ-الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للبحث في النقاط الآتية:



- يعدُّ البحث إضافة جديدة إلى رصيد المعرفة؛ كونه من البحوث الأولى - بحسب علم الباحث- الذي تناول واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية.
- أنه تناول الذكاء الاستراتيجي الذي يمثل المدخل والأداة الداعمة لكثير من العمليات الرئيسية في الجامعات، كالتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار الاستراتيجي، كما يعد من أهم المهارات في استشراف المستقبل.
- يسهم البحث في إثراء المعرفة العلمية بتناول موضوع حديث في الفكر الإداري، وهو الذكاء الاستراتيجي.

ب- الأهمية التطبيقية:

- تبرز الأهمية التطبيقية للبحث في النقاط الآتية:
- قد تساعد نتائج البحث قيادات الجامعات الأهلية في اتخاذ القرارات الصحيحة ذات الصلة بتطوير استراتيجيتها ورؤاها المستقبلية.
- يسلط البحث الضوء على مستوى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية؛ مما يساعد في وضع خطط وبرامج التطوير المختلفة.
- يمكن أن يساعد هذا البحث قيادات الجامعات الأهلية على تجاوز أساليب الإدارة التقليدية والتحول إلى أساليب إدارية حديثة.
- قد تساعد نتائج البحث القيادات الجامعية في وضع السياسات والخطط التي تكفل تطوير مستوى الأداء المؤسسي للجامعات الأهلية.

أهداف البحث:

- 1) التعرف على واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، التحفيز، الشراكة) في الجامعات الأهلية اليمنية بصورة إجمالية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي والإداري.
- 2) التعرف على واقع تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، التحفيز، الشراكة) في الجامعات الأهلية اليمنية على مستوى كل بعد من وجهة نظر الكادر الأكاديمي والإداري.



حدود البحث:

تتمثل حدود البحث على النحو الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على معرفة واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، التحفيز، الشراكة) في الجامعات الأهلية اليمنية.

- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث في جانبه الميداني على المراكز الرئيسة للجامعات الأهلية اليمنية.

- **الحدود البشرية:** طبق البحث على الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعات الأهلية اليمنية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

- **الذكاء الاستراتيجي.**

يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه: نظام يوفر المعلومات التي تحتاجها المنظمة حول بيئتها لتكون قادرة على توقع التغيير، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للعملاء، وزيادة النمو والأرباح (Mc Gonagle, 1999, Vella).

ويعرف الباحث الذكاء الاستراتيجي إجرائياً بأنه: مجموعة من القدرات التي يتصف بها قيادة الجامعات الأهلية اليمنية، التي تمكنهم من استشراف المستقبل من أجل وضع وتطوير سياسات واستراتيجيات قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ. الدراسات المحلية:

- دراسة اليافعي (2022) بعنوان: نمذجة بنائية لأثر الذكاء الاستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية.

هدفت الدراسة إلى تقديم نمذجة بنائية لأثر الذكاء الاستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية،

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الدراسية، ومساعدتهم في الجامعات اليمنية الحكومية، والبالغ عددهم (7696) فردًا، اختار الباحث منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (264) فردًا، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: صدق وصحة نماذج القياس على مستوى كل متغير، وتوفر شروط بناء نموذج علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة، وأما على المستوى الكلي فقد تم رفض النموذج البنائي الافتراضي لأثر الذكاء الاستراتيجي بوصفه متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية، وقبول النموذج البنائي المعدل هيكلًا وإحصائيًا.

- دراسة المنزوع (2020) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية. دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الدافعية، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم)، في تحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعات اليمنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (38) من قيادات الجامعة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه في تحسين جودة الخدمات التعليمية، في حين أنه لا يوجد أثر لبعدي الاستشراف، وتفكير النظم بشكل منفرد في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

- دراسة الضيبي (2022) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية في ضوء حوكمة إدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية في ضوء حوكمة إدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات العليا للجامعات الأهلية، والبالغ عددهم (209) فردًا، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: حصل الذكاء الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة على متوسط حسابي بلغ (3.51) بدلالة لفظية عالية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء



الاستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة في الجامعات محل الدراسة؛ حيث تبين أن الذكاء الاستراتيجي يفسر بنسبة (73%) من مستوى حوكمة إدارة المعرفة المتحقق في الجامعات محل الدراسة.

- دراسة أبو إصبع (2019) بعنوان: الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية، دراسة تحليلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الحدس) في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى: أن للذكاء الاستراتيجي دوراً في تطوير قدرة الجامعات، والعمل على دمج المهارات الجوهرية بطريقة فريدة تمكنها من تطبيق استراتيجية تضمن تطوير الأداء فيها لخلق القيمة والمنفعة، وتنمية مواردها.

ب. الدراسات العربية:

- دراسة الرويلي (2023) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى الأقسام الأكاديمية، وعلاقتها بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في جامعة حائل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (390) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جاء التميز التنظيمي بدرجة كبيرة، وجاء أعلاها بعد تميز الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة، تلاه بعد تميز القادة بدرجة كبيرة، وجاء بعد تميز المرؤوسين بدرجة متوسطة، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المشاركين بالدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل.

- دراسة عوض (2022) بعنوان: واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي، كلية التربية بجامعة



الفيوم.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (400) مفردة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم يتسمون بالقدرة على تحديد خارطة الطريق لكافة منتسبي الجامعة، وتعينهم على تصور ما يحدث، وفهم التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على الجامعة، وهذا يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- دراسة هاشم والشيخلي (2021) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي في كليات جامعة الفلوجة.

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي في كليات جامعة الفلوجة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (125) مستجيباً تمثلت بعينة قصدية (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة)، وقد استخدموا الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن استخدام الإدارة العليا في كليات جامعة الفلوجة للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، المشاركة) مجتمعة يعزز النجاح التنظيمي أكثر مما لو تستخدم هذه الأبعاد بشكل منفرد، وهذا يدل على وجود تكامل وترابط بين هذه الأبعاد، وكذلك وجود ارتباط وتأثير إيجابي بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح التنظيمي.

- دراسة صديق (2021) بعنوان: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات العراقية في محافظة ديالى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي في الجامعات العراقية في محافظة ديالى، وتحديد مدى أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المؤسسي فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (359) مفردة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة كان بنسبة متوسطة، وأن هناك



ارتباطاً طردياً ذا دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والإبداع المؤسسي، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المؤسسي في الجامعات العراقية في محافظة ديالى.

- دراسة يوسف (2021) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: ضرورة السعي إلى زيادة القدرة التنافسية للجامعة، من خلال الاستخدام الكفء والفعال للطاقات المتاحة بالجامعات، وانتهاجاً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وكذلك ضرورة تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين كافة أرجاء الجامعات، وضرورة صياغة رؤية مستقبلية تعتمد على ممارسة الذكاء الاستراتيجي.

- دراسة السعود (2021) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية، والوقوف على مستوى تبني الذكاء الاستراتيجي، وبيان مستوى أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (239) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى اهتمام إدارات الجامعات الأردنية بأبعاد الذكاء الاستراتيجي بشكل عام كان مرتفعاً، وأن مستوى التوجه الريادي جاء مرتفعاً، 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.

-دراسة يوسف (2020) دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الحمدانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي في جامعة الحمدانية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت



عينة الدراسة من جميع القيادات العليا، والبالغ عددهم (56) من معاوني العميد، ورؤساء الأقسام، ومقرري الأقسام، ومديري الشعب، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن توافر الذكاء الاستراتيجي يسهم في التفوق التنظيمي في جامعة الحمداية.

- دراسة المجالي (2020) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيرًا وسيطًا.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيرًا وسيطًا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (572) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الذكاء الاستراتيجي كانت مرتفعة على المستوى الكلي، وكذلك على مستوى الأبعاد كما أظهرت النتائج إدراك القادة الأكاديميين والإداريين بشكل متزايد أهمية الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية، والتعلم في تحسين الأداء المؤسسي، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده: (الكفاءة والفاعلية، والاستمرارية) من خلال التعلم على المستوى الفردي والجماعي.

ج. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (2022) Casarteelli et al. بعنوان: الذكاء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في البرتغال. *Inteligencia estategica em instituicoes de nsino superior em Portugal.*

هدفت الدراسة إلى التعرف على تبني ممارسات لتنمية الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بالبرتغال، من خلال تحليل وتحديد الموارد ذات الصلة التي تعمل على تنمية الذكاء الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (90) قياديًا من رؤساء الجامعات الحكومية والأهلية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن رؤساء الجامعات يستخدمون استراتيجيات وممارسات للذكاء الاستراتيجي بالفعل في اتخاذ القرار، واستخدام نظم المعلومات وتنظيم البيانات والمعلومات حول سوق العمل.

- دراسة (2020) Guimarães بعنوان: تدريس الذكاء الاستراتيجي للاستفادة منه بالنجاح المهني في البرازيل. **Strategic Intelligence Teaching to Leverage Professional Success**

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى اعتقاد طلاب الجامعة أن الذكاء الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة فرص النجاح المهني، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (96) طالبًا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن معظم الطلاب يعتقدون أن هناك تعلمًا جيدًا جدًا، وممتازًا؛ حيث كان هناك العديد من السمات التي اعتبروها مهمة جدًا، وضرورية لنجاحهم المهني، بحيث كانت تمثل هذه السمات أفضل مزيج من كفاءة الدور (تعليم عالٍ للطلاب) والفاعلية (توقعات استفاضة الطالب المثلى في المستقبل)، من خلال تأسيس رؤيتهم المهنية الخاصة، وتمثيلها كاستراتيجية مهنية فردية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث منهج البحث ومجتمعه:

اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ما عدا دراسة أبي إصبع (2019)، ودراسة (2022) Casarteelli et al. التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، أما بالنسبة لمجتمع البحث الحالي الذي يتمثل بالجامعات فقد تشابه فيه مع جميع الدراسات السابقة.

من حيث أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

اتفق البحث الحالي مع دراسة اليافعي (2022)، ودراسة المنزوع (2022)، ودراسة عوض (2022)، ودراسة هاشم والشيخلي (2021)، ودراسة يوسف (2020)، ودراسة المجالي (2020) في تناول أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، التحفيز، الشراكة) بينما اختلف مع بقية الدراسات السابقة التي تناولت بعدين أو ثلاثة فقط.

ما تميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة:



يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في كثير من المزايا أبرزها:

- 1- يتميز هذا البحث في مجال تطبيقه بالمراكز الرئيسية في (الجامعات الأهلية اليمنية) لقلة مثل هذه البحوث في هذا المجال وخاصة في بيئة الجامعات.
- 2- يعدُّ هذا البحث بناءً معرفيًا تراكميًا للدراسات السابقة، ويأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع البحث، فهو يبني على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات.

ثالثاً- الإطار النظري للبحث:

مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

مع تزايد الاهتمام بموضوع الذكاء الاستراتيجي تزايدت وتعددت التعاريف المقدمة له من قبل الباحثين والأكاديميين، فهي وإن كانت لا تتناقض مع بعضها البعض، إلا أنَّها تختلف نسبياً، ويرجع هذا الاختلاف غالباً إلى الحداثة النسبية لهذا المفهوم، ولأجل تقديم تعريف واضح للذكاء الاستراتيجي، نورد فيما يلي بعضاً من التعاريف لمجموعة من الكتاب والعلماء والباحثين المختصين في هذا المجال:

- 1- عرف تريجو وزيمرمان (1998، 156) الذكاء الاستراتيجي بأنه: عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يؤدي بشكل ناجح إلى نتائج مهمة أو قرارات حاسمة.
- 2- وعرف (6، 2001) Maccoby الذكاء الاستراتيجي بأنه: الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات الاستراتيجية، ويتكون من خمسة عناصر أساسية وهي: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة) تمكن القائد من فهم وتصور مستقبل المنظمة.
- 3- عرف أبو الغنم (2016، 149) الذكاء الاستراتيجي بأنه: قدرة المديرين على توظيف معارفهم، ومهاراتهم، وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة، وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظماتهم، ويتمثل بالاستشراف، الرؤية، التفكير النظمي، الشراكة والحدس.

من خلال العرض السابق لتعريفات الذكاء الاستراتيجي يستنتج الباحث ما يأتي:



1- أن الذكاء الاستراتيجي مجموعة من القدرات التي يتمتع بها قادة المنظمات، التي تمكنهم من فهم وتصور مستقبل المنظمة، وصياغة سياساتها وخططها الاستراتيجية المستقبلية.

2- أن الذكاء الاستراتيجي عملية، أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم للقرارات الاستراتيجية.

3- أن الذكاء الاستراتيجي يرتبط بكل القضايا التي تؤثر في المنظمة.

4- أن الذكاء الاستراتيجي له دور كبير في مساعدة المنظمات على التنبؤ بالتغيرات البيئية، ووضع الآليات لمواجهتها.

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

أصبحت المنظمات تدرك بشكل لا يقبل الشك مدى أهمية الذكاء كسمة أساسية يجب أن يتصف بها قادتها، وأنه يلعب دوراً بارزاً في فك طلاسم التعقيد البيئي التي تواجهها، من خلال توفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب، إضافة إلى تنوع مصادر الحصول على المعلومات فتكون أكثر دقة؛ مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة تمكن المنظمة من معرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها (العزاوي، 2008، 16-17).

ومن خلال رجوع الباحث إلى العديد من الدراسات التي تناولت أهمية الذكاء الاستراتيجي كدراسة فاضل (2018، 178)، ودراسة الشمري (2019، 322)، ودراسة يوسف (2020، 206) يلخص الباحث أهمية الذكاء الاستراتيجي بالآتي:

1- أن الذكاء يعد بمثابة الدرع للمنظمات؛ حيث تبرز أهميته من خلال الاهتمامات البحثية التي ظهرت مع تزايد المنافسة بين المنظمات.

2- يلعب دوراً حاسماً في مرحلة صياغة الاستراتيجيات للمنظمات، فهو يكون بمثابة حجر الأساس الذي تقوم عليه كافة عمليات المنظمات المستقبلية.

3- يساهم الذكاء الاستراتيجي في امتلاك القائد قدرات عقلية تستند على الشعور بفهم حاجات الآخرين، واحتياجات المنظمة، وتحقيق التناسق فيما بينها.

4- يمثل نظام إنذار مبكر يعمل على تنبيه القيادات العليا في المنظمات، من الاستعداد والتهيؤ لأي طارئ يمكن وقوعه في المنظمة.



- 5- يسهم في معرفة استراتيجيات المنافسين، وإجراء تحليل للأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، ومعرفة إمكانياتهم وافتراساتهم.
- 6- أنه جزء من ثقافة المنظمة، يعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة.
- 7- يقدم الذكاء الاستراتيجي بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات، ويوفر الكفاية والفاعلية التي تتطلبها المنظمات التنافسية.

أهداف الذكاء الاستراتيجي:

نظرًا لأهمية الذكاء الاستراتيجي وما يحققه من عوائد كبيرة على المنظمة، فإن المنظمات تعمل على تطوير الذكاء الاستراتيجي لدى قياداتها وموظفيها، من خلال العديد من البرامج والوسائل، وتهدف المنظمات من تطوير الذكاء الاستراتيجي وترسيخه لدى القيادات والموظفين إلى تحقيق عدد من الأهداف تتلخص في الآتي: (عطا، 2015، 143) و (مقراش، 2016، 213)

- 1- منح القيادات عملية تفكيرية نادرة، أي: بمعنى آخر تساعدهم على التفكير بشيء لا يفكر به الآخرون، ويمنحهم القدرة على الاختراع، والتخيل، والبرمجة، والتصميم، وكذلك يساعدهم في تكوين حلقة وصل ما بين الحاضر والماضي والمستقبل.
- 2- تمكين المنظمات من الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج عن سمعتها وموقعها بالشكل الذي ينعكس إيجابًا.
- 3- توفير معلومات تساعد في تفسير الأحداث، وكيفية نشوئها مع مرور الوقت، عن طريق تعزيز التغيير باستمرار، وتشكيل قنوات تامة لدى أصحاب القرار.
- 4- استباق استراتيجيات المنظمة المنافسة، وذلك عن طريق إقامة التحالفات في مجالات عديدة، أهمها مجال البحث والتطوير.
- 5- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية نحوها.
- 6- استغلال المعرفة المسبقة، وجعلها جزءًا مهمًا من الأعمال الذكية في جميع جوانب المنظمة.



أدوار الذكاء الاستراتيجي:

يلعب الذكاء الاستراتيجي أدوارًا مهمة ومتعددة في المنظمات لتعامله بدقة مع البيانات والمعلومات المهمة في المنظمة، ويمكن تحديد أبرز الأدوار للذكاء الاستراتيجي فيما يأتي:

1- دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية:

للذكاء الاستراتيجي أهمية في إعداد القائد لفهم الظروف التي يعمل فيها حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة جيدة من خلال مجموعة قدرات منها: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة، وهذه العناصر تعمل كنظام متماسك جنبًا إلى جنب، منسجمة مع فلسفة القائد وذكائه الشخصي.

2- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها، والناجمة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل، وتوقع التغييرات التي قد تحدث، وتوثر على بقاء المنظمة (Xu,2007,122-123).

كما يوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدها في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات، والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث في البيئة الحالية والمستقبلية (Tham & kim ,2002,1).

3- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:

في مناقشته أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار (Alden R Taylor) المدير التنفيذي لشركة الرؤية الاستراتيجية (Strategic insights)، وهي شركة متخصصة باستشارات الذكاء الاستراتيجي، أن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر؛ لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث، فهم بحاجة إلى رؤية في دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات؛ حتى يتمكنوا من حساب للتأثيرات التي

تره



إليها تلك الشركات المنافسة، وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم؛ ليتخذوا القرارات الاستراتيجية قبل الحدث التنافسي، وهذا هو ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات (العبدلي، 2010، 55 - 56).

ويركز الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين، وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم، ورسم تحركات المنافسين والعملاء الافتراضية، من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية، والاستفادة من الشراكة الاستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية (الطائي والخفاجي، 2009، 234).

4- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرارات:

يعد هذا الدور للذكاء الاستراتيجي من أهم الأدوار؛ حيث يعمل على توافر المعلومات والمعرفة لصانعي القرارات إلى الحد الذي يعد فيه أداة للمنظمات "والحكومات" في صناعة القرارات، ويمثل الذكاء الاستراتيجي مكوناً أساسياً لنشاط كل عملية اتخاذ قرارات منطقية، ويساند متطلبات صناعة القرار لدى كبار المديرين في المنظمة بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم، ومددهم برؤى جديدة في صناعاتها (جيثر وآخرون، 2013، 373).

وأشار (McDowell) إلى أن الذكاء الاستراتيجي مصمم خصيصاً للتمكين من اتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات على المدى الطويل، كما ويساعد في وضع البرامج والسياسات والاستراتيجيات، واتخاذ القرارات (McDowell, 2009, 24-25).
ويساعد الذكاء الاستراتيجي أيضاً في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية، ويوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين؛ ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة حول مستقبل المنظمة (يوسف، 2010، 26).

مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي، وتشخص أبعاده ومقوماته، فقد حدد كل من (Tubke et al, 2001, 26) و (Kuhlmann , 2005 , 7) مبادئ الذكاء الاستراتيجي بالآتي:



1- مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التفاوض بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

2- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة، والتحليل، وآليات معالجة البيانات.

3- مبدأ دعم القرار: تسهل عملية الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات، والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

ساهم عدد من الباحثين في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، مع وجود تباين في تحديد تسمية المصطلح ما بين (عناصر وأبعاد ومكونات) الذكاء الاستراتيجي، إلا أنه ورغم ذلك يوجد نوع من الاتفاق في بعض هذه الأبعاد، فالذكاء الاستراتيجي يتكون من مجموعته من الأبعاد تشجع القائد لفهم المستقبل وتشكيله، والمتمثلة بـ (الاستشراف- الرؤية المستقبلية- تفكير النظم- التحفيز- الشراكة) (الربابعة، 2015، 59) ونفصلها على النحو الآتي:

1. الاستشراف Foresight:

هو: إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا ومعرفة ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه (الكواز، وآخرون، 2012، 180).

كما أن الاستشراف يعني: القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر (3، 2004، Maccoby).

ويعكس الاستشراف قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية والاستشراف في مجال العمل هو: "استشعار المنظمة وقادتها بوجود موجة قادمة ثم ركوبها" (2، 2004، Maccoby).

ويستند نهج الاستشراف في العصر الحالي على أعمال التغيير المطلوبة في التخطيط الاستراتيجي، وذلك نتيجة الظهور غير المتوقع لمزيد من الفرص والتحديات.

ويقوم الاستشراف على أربع عمليات هي: ((Kuosa, 2014,33)

أ. التقييم المستمر: تقييم نتائج الآثار المترتبة على الإجراءات والقرارات الحالية.



- ب. التوجيه والإنذار المبكر: اكتشاف المشكلات وتجنبها قبل حدوثها.
ج. صياغة استراتيجية استباقية: أخذ النتائج الحالية عن الأحداث المستقبلية المحتملة.
د. إعداد السيناريوهات: تصور سمات المستقبل المرغوب.

2. الرؤية المستقبلية: Future Visioning

تعد الرؤية (Visioning) وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة، وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، 2009، 39).

وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لرسم صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث؛ لتشتمل على الفهم والإدراك (الغالبى وإدريس، 2008، 208).

وقد وصف الباحثون الرؤية بطرق متعددة على أنها: فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة)؛ حيث اعتبرت شكل من أشكال القيادة وإحدى المهمات العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذي علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أهداف المنظمة العليا (النعيمي، 2008، 49).

3. تفكير النظم: Systems Thinking

يعبر تفكير النظم عن القدرة على توليف (دمج) العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها، ويمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المنظمة (3، Maccoby et al.، 2004).

وهو تفكير يتجاوز الأحداث، التي تبدو مستقلة ومنفصلة إلى نماذج وأنماط من التفكير أكثر عمقاً وشمولاً بإدراك الروابط بين الأحداث، ومن ثم تحسين فهم الأحداث، والتأثير فيها (أوكونوروماكدرموت، 2005، 12).

فتفكير النظم منحى فيه رؤية الظواهر والأحداث بحيث تؤخذ الأجزاء في علاقاتها الأعمق بالكل الذي يتألف منها، ويتم تحليل العلاقات من منظور وظيفي تفاعلي هادف دون الاكتفاء باستيعاب خصائص الأجزاء كل على حدة (علي، 2012، 289).

ويبرز دور الذكاء الاستراتيجي بالتركيز على تفكير النظم كعنصر تحليلي في ترسيخ سمات القادة الناجحين؛ كونه يهيئ إطاراً للتفكير الاستراتيجي، وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر، واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيته، كما يهيئ رؤية أوضح وتقييماً أدق لمجريات الأحداث في المنظمة، والعلاقات بين أنظمتها والنتائج المنبثقة عنها، (قاسم، 2011، 44).

4. التحفيز : Stimulus

يعرف التحفيز بأنه: القوة التي تعمل على دفع الأفراد للعمل، وتحقيق الأهداف، وهو أمر حاسم في الحفاظ على التغيير والالتزام به (Eve, 2017, 23).

لذا فإن التحفيز عملية مزدوجة تشمل مجموعة العوامل التي تضمن تحقيق الهدف لكل من الفرد والمؤسسة؛ لإشباع الحاجات المادية والمعنوية، ورفع درجة الرضا ومستوى الأداء، وذلك من خلال العناصر الأساسية للتحفيز: من قدرة، وجهد، ورغبة، نظراً للأهمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أسبقية تنافسية (بالقايد، 2017، 256).

وتتركز المقدره على " التحفيز" كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي على دفع الأفراد وتحفيزهم للاعتقاد بهدف عام يجمعهم، انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد، ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف (النعمي، 2008، 173).

5. الشراكة : Partnership

تتمثل الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم وتشجيعهم يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات كثيرة للوصول إلى الأهداف المشتركة (النعمي، 2008، 173).



وتكون الشراكة أداة لتعزيز قدرات الأفراد الذين يتمتعون بالقوة في بعض عناصر الذكاء الاستراتيجي (3، 2004، Maccoby). ويمكن القول: إن الهدف من اللجوء إلى الشراكة هو منع النزاعات، والحد من الصراعات، وتحسين الأداء؛ حيث إن كافة الأطراف ملتزمة بالأهداف من خلال تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة مع مختلف المصالح، وتحسن الاتصالات بين الطرفين (العبيدي والسالم، 2012، 10).

حاجة الجامعات لتطبيق الذكاء الاستراتيجي:

يواجه التعليم الجامعي عددًا من التحديات في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، التي تفرض على الجامعات ضرورة تعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة، ومواجهة هذه التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء (عبدالعال، 2019، 316).

وللتكيف مع هذه المتغيرات والتحديات تبرز أهمية استخدام الجامعة للذكاء الاستراتيجي لتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة، ومواجهه هذه التحديات، ومساعدة القادة على إدراك وفهم المعلومات، وصنع القرارات الرشيدة في الوقت المناسب (كنوش، 2015، 116).

لذا لجأت المؤسسات التعليمية إلى الذكاء الاستراتيجي كوسيلة لبناء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحسين الخدمات المقدمة في واقع يشهد تغيرات وتحديات متعددة ومتنوعة فرضت تنوعًا كبيرًا في أنماط المؤسسات التعليمية وإمكاناتها وسياساتها وقوانينها عليها (السيد، 2020، 100).

ويساعد الذكاء الاستراتيجي الجامعات في مواجهه ندرة المعلومات ومحدوديتها، ويشجع على التفكير الشمولي المستقبلي الذي يستوجب منه فهمًا عميقًا لمتطلبات بيئة العمل، والبحث عن أفضل الأساليب والإمكانات التي تستهدف تحقيق المكانة المميزة والمرموقة (النعيمي، 2008).

كما تتبع أهميه الذكاء الاستراتيجي للجامعات من اعتباره عنصرًا أساسيًا في نجاحها، وله القدرة على إدارة المخاطر التي تواجهها من تهديدات خارجية، من خلال طرق فعالة للقادة لبناء برامج للحد منها، أو التقليل من الخسائر (الحبيب والسلطان، 2021، 30)، كما أن الذكاء الاستراتيجي يهتم باستشعار المؤثرات والتغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى



الجامعة، وجمع البيانات وتنظيمها، ومن ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات، وبعد ذلك استخدامها في صنع القرارات، ووضع الخطط وتنفيذها (Tham & kim, 2002).

رابعاً - منهجية البحث وإجراءاتها:

1. منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

2. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي الكادر الأكاديمي والإداري في المراكز الرئيسية للجامعات الأهلية اليمنية، خلال العام الجامعي 2024 / 2025م، والتي بلغ عددها (44) جامعة أهلية معتمدة. (<https://oasyemen.net>) (2024/9/18).

وحرصاً من الباحث على تحقيق أهداف البحث بدقة فقد اعتمد معيارين في اختيار الجامعات محل البحث على النحو الآتي:

أ. اختيار المراكز الرئيسية؛ كون المركز الرئيس هو الموجه لسياسات الجامعة، ومصمم لرؤيتها المستقبلية.

ب. اختيار الجامعات الأكثر عمراً والأكثر شهرة¹.

وفي ضوء ذلك تم اختيار سبع جامعات وهي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا- الجامعة الوطنية- جامعة الجزيرة- جامعة سبأ- جامعة الملكة أروى- الجامعة اليمنية- جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا)، الذي بلغ حجم مجتمعها (530) فرداً والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1) توزيع مجتمع البحث

م	الجامعة	عمداء ونوابهم	رؤساء الأقسام	مديرو إدارات	إداريون	الإجمالي	% من إجمالي المجتمع
1	العلوم والتكنولوجيا	14	24	10	177	225	42.5
2	الوطنية	7	12	2	20	41	7.7
3	الجزيرة	5	10	5	64	84	15.8

¹ ملاحظة: تم استثناء جامعة الجند؛ كونها الجامعة الوحيدة في محافظة تعز كجامعة رئيسة فيها.



م	الجامعة	عمداء ونوابهم	رؤساء الأقسام	مديرو إدارات	إداريون	الإجمالي	% من إجمالي المجتمع
4	سبأ	6	10	6	10	32	6.0
5	الملكة أروى	6	11	5	25	47	8.9
6	اليمنية	5	10	5	10	30	5.7
7	الجند	12	18	9	32	71	13.4
	الإجمالي	55	95	42	351	530	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات إدارة الموارد البشرية في الجامعات محل البحث

3. عينة البحث:

نظرًا لتكون مجتمع البحث من فئات مختلفة فقد اعتمد الباحث في اختيار عينة البحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وحتى تضمن تمثيل العينة لجميع فئات مجتمع البحث تمثيلاً متوازناً، تم تحديد حجم عينة البحث بنسبة 60 % من إجمالي المجتمع، وبذلك بلغ حجم العينة (266) مفردة، موزعين وفق تلك النسبة ويوضح الجدول ذلك:

جدول (2) توزيع عينة البحث

الجامعة	فئات المجتمع	أستبانة موزعة	المسترد	الصالحة للتحليل
العلوم	225	135	114	104
الوطنية	41	25	25	23
الجزيرة	84	50	45	42
سبأ	32	19	18	15
الملكة أروى	47	28	28	24
الجامعة اليمنية	30	18	18	17
الجند للعلوم والتكنولوجيا	71	43	42	41
الإجمالي	530	318	290	266

4. أداة البحث:

استخدام الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ بوصفها أنسب الأدوات لموضوع البحث، وقد تم إعدادها وبنائها بالرجوع إلى عدد من الدراسات والبحوث والأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمنت الاستبانة بصورتها الأولية (30) فقرة موزعة على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف- الرؤية المستقبلية- تفكير النظم- التحفيز- الشراكة) كما تضمنت مقياساً خماسياً وفقاً للعبارات: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً)

5. صدق أداة البحث وثباتها:

أ. الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات اليمنية من ذوي الخبرة، والاختصاص في إدارة الأعمال بلغ عددهم (17) محكماً للحكم على صلاحيتها، وكانت نتيجة التحكيم هي موافقة الخبراء على صلاحية الاستبانة، مع تقديم ملاحظات في صياغة عدد من الفقرات، وفي ضوء ذلك تمت إعادة صياغة الفقرات التي أوصى المحكمون بإعادة صياغتها، وبذلك تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية متضمنة (30) فقرة موزعة على أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

ب. ثبات الأداة: لمعرفة ثبات أداة البحث تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي:

جدول (3) نتائج اختبار ثبات أداة البحث على مستوى الأداة إجمالاً وعلى مستوى كل بُعد

الأبعاد	عدد المؤشرات	معامل ارتباط سييرمان	Alpha
الاستشراف	6	0.74	0.75
الرؤية المستقبلية	6	0.77	0.77
تفكير النظم	6	0.77	0.80
التحفيز	6	0.86	0.86
الشراكة	6	0.82	0.83
الإجمالي	30	0.80	0.90

إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط مرتفعة على مستوى الأداة إجمالاً، وعلى مستوى كل بُعد، وهذا يدل على ثبات أداة البحث وصلاحياتها من الناحية الإحصائية.

6. تطبيق أداة البحث:

بعد إعداد أداة البحث (الاستبانة) بصورتها النهائية، قام الباحث بتطبيقها؛ حيث تم توزيعها على أفراد (المجتمع) بواقع (318) استبانة، استرجع منها (290) استبانة، وعند فحص الاستبانات المسترجعة تبين وجود (24) استبانة غير مكتملة فتم استبعادها من عملية التحليل الإحصائي؛ وبذلك كان إجمالي الاستبانات التي تم تحليلها (266) استبانة.

7. الحدود الحقيقية لبدائل مقياس الأداة:

لضبط الدلالة الإحصائية واللفظية لبدائل مقياس الأداة، قام الباحث بضبط الحدود الحقيقية لبدائل المقياس على النحو التالي:

جدول (4) الحدود الحقيقية لبدائل المقياس

1	2	3	4	5	درجة البديل	
1	1.80	2.60	3.40	4.20	من	حدود البديل
1.79	2.59	3.39	4.19	5	إلى	
صغيرة جدًا	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا	الدلالة اللفظية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

خامساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات البحث الميدانية:

بعد الانتهاء من تطبيق أداة البحث قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، واختبار فرضياتها ضمن الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ (SPSS) وهي كالآتي:

- هـ. التكرارات والنسب المئوية لعرض مجتمع وعينة البحث.
- و. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات وصدق أداة البحث.
- ز. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman-Brown) لاختبار الثبات بالتجزئة النصفية.
- ح. المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة.

ط. الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت واتفاق آراء عينة البحث تجاه فقرات الاستبانة.

سادسًا - مناقشة نتائج البحث الميدانية:

1. النتائج المتعلقة بالهدف الأول:

لتحقيق الهدف الأول من أهداف البحث والذي ينص على:

- التعرف على واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية،

تفكير النظم، التحفيز، الشراكة) في الجامعات الأهلية اليمنية. بصورة إجمالية.

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حساب إجابات

أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول

التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي إجمالاً

م	البعد	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	الاستشراف	2	3.74	.5990	كبيرة
2	الرؤية المستقبلية	1	3.75	.5600	كبيرة
3	تفكير النظم	3	3.69	.6590	كبيرة
4	التحفيز	4	3.57	.8050	كبيرة
5	الشراكة	5	3.54	.7440	كبيرة
	المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل		3.66	0.570	كبيرة

إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من النتائج في الجدول (5) أن واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في

الجامعات الأهلية اليمنية بصورة إجمالية حصل على متوسط حسابي قيمته (3.66)

بدلالة لفظية (كبيرة)، وبانحراف معياري بلغت درجته (0.570) وهذه الدرجة تدل على

اتفاق نسبي بين أفراد عينة البحث على درجة واقع تطبيق الذكاء الاستراتيجي في

الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث)، وعدم تشتت إجاباتهم، وهذه النتيجة تعزى إلى

إدراك عينة البحث لمستوى التحديات التي تواجه الجامعات الأهلية اليمنية حاضرا

ومستقبلا، فضلا عن شدة التنافس في سوق العمل؛ الأمر الذي دفع بقياداتها إلى

توظيف مهارات الذكاء الاستراتيجي في إدارتها ورسم خططها المستقبلية؛ سيما وهي تعمل في بيئة غير مستقرة وسريعة التغيرات، وشديدة التعقيد.

وبالرجوع إلى الجدول (5) يتضح أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي حصلت على مستوى واحد من حيث التطبيق؛ حيث حصلت جميعها على درجة تطبيق (كبيرة)، لكنها تباينت في قيم المتوسطات الحسابية، فنجد أن بُعد الرؤية المستقبلية حصل على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.76)، بانحراف معياري بلغت درجته (0.560)؛ وهي أقل درجة انحراف بين جميع المجالات؛ وهذا يشير إلى اتفاق نسبي بين عينة البحث على أهمية هذا البُعد، وأنه أكثر الأبعاد تطبيقاً في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث)، وحصول هذا البُعد على المرتبة الأولى يعزى إلى ما يلمسه أفراد العينة من اهتمام قيادات الجامعات بقضية مستقبل جامعاتهم، وسعيهم للتطوير ورسم الخطط المستقبلية لنقل الجامعة إلى موقع أفضل، فضلا عن الاستعداد المبكر لمواجهة أي تحديات قد تطرأ مستقبلا.

أما أقل متوسط فكان لبُعد الشراكة؛ حيث كانت قيمته (3.55)، بانحراف معياري (0.744)، وحصول هذا البُعد على أقل متوسط يمثل نتيجة واقعية وصادقة؛ وذلك لأن الجامعات الأهلية اليمنية تنظر إلى بعضها نظرة المنافس، وليست نظرة الشريك؛ لهذا فكل جامعة تحفظ تجاه أي دعوة لتبادل الخبرات والتجارب، أو تبني برامج مشتركة؛ لأنها ترى أن الآخر يريد الاستفادة منها بهدف التفوق عليها. هذا من جانب الشراكة مع البيئة الخارجية؛ أما الشراكة داخل الجامعة، فإن ثقافة التعامل مع الموظفين كشركاء ما زالت غائبة عن جميع مؤسساتنا المحلية على مختلف توجهاتها، وهذا يعزى إلى أسباب متداخلة يأتي على رأسها غياب المؤسسية، وسيطرة ثقافة الإدارة التقليدية السائدة في هذه المؤسسات.

2- النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:

لتحقيق الهدف الثاني من أهداف البحث والذي ينص على:

- التعرف على واقع تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، التحفيز، الشراكة) في الجامعات الأهلية اليمنية. على مستوى كل بُعد.

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حساب إجابات أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة، لكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على حدة، وكانت النتائج النحو الآتي:

أ-بُعد الاستشراف:

لمعرفة واقع تطبيق بُعد الاستشراف في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الدلالة اللفظية لمؤشرات بُعد الاستشراف

م	المؤشر	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تضع قيادة الجامعة خططا واضحة لاستشراف المستقبل.	1	3.99	0.881	كبيرة
2	تتخذ قيادة الجامعة الاستشراف أسلوبا للتنبؤ بالأحداث المستقبلية.	5	3.64	0.857	كبيرة
3	تطور قيادة الجامعة استراتيجيتها بما يتوافق مع مؤشرات المتغيرات المستقبلية.	2	3.80	0.853	كبيرة
4	تستخدم قيادة الجامعة أساليب متعددة لاستشراف مستقبل الاستثمار في التعليم الجامعي.	4	3.67	0.869	كبيرة
5	توظف قيادة الجامعة الإمكانيات المختلفة لاستثمار الفرص المستقبلية.	3	3.71	0.927	كبيرة
6	تعتمد قيادة الجامعة على الأساليب العلمية في صناعة القرارات المستقبلية للجامعة.	6	3.61	1.025	كبيرة
	المتوسط العام للبعد		3.74	0.599	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- أن واقع تطبيق بُعد الاستشراف في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) بصورة إجمالية حصل على متوسط حسابي (3.74)، وبدلالة لفظية (كبيرة)، وانحراف معياري بلغت درجته (0.599)؛ وهذه الدرجة تدل على اتفاق نسبي بين أفراد عينة

البحث على درجة واقع تطبيق الاستشراف في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث)، وعدم تشتتها.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك قيادات الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) إلى أن بعد الاستشراف يلعب دورًا حيويًا في نجاح الجامعات على المدى البعيد، من خلال وضع خطط استشرافية تساعد الجامعات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في التعليم العالي وسوق العمل، ووضع وتطوير خطط استراتيجية لتطوير الأداء ومواجهة التحديات المستقبلية والاستعداد المبكر لها.

أما واقع بعد الاستشراف على مستوى الفقرات فكانت على النحو الآتي:

- حصلت الفقرة رقم (1) الذي نصه: (تضع قيادات الجامعة خططًا واضحة لاستشراف المستقبل) على المرتبة الأولى بدلالة لفظية (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99)، وبانحراف معياري بلغ (0.881)؛ وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى تقارب إجابات أفراد عينة البحث وعدم تشتتها.

- ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادات الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) يدركون أهمية وضع خطط واضحة لاستشراف المستقبل لما له من أهمية على استشعار ورصد التغييرات البيئية المتسارعة في سوق العمل، من خلال ربط الماضي بالحاضر، وتحديد معالم المستقبل للجامعات من أجل بقاءها وديمومتها في بيئة شديدة التنافس.

- بينما حصلت الفقرة رقم (6) الذي نصه: (تعتمد قيادة الجامعة على الأساليب العلمية في صناعة القرارات المستقبلية للجامعة) على المرتبة الأخيرة بدلالة لفظية (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، وبانحراف معياري بلغ درجته (1.025)؛ وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى وجود تشتت بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة المؤشر؛ وهذا يشير إلى اختلاف درجة تطبيق المؤشر من جامعة إلى أخرى.

- حصلت بقية الفقرات (2، 3، 4، 5) على متوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين (3.64 - 3.80)؛ وهو ما يعني تطبيق هذه المؤشرات بدرجة (كبيرة)، وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح؛ وهذا دليل على وجود تقارب بين إجابات أفراد عينة البحث وعدم تشتتها.

ب- بُعد الرؤية المستقبلية:

لمعرفة واقع تطبيق بعد الرؤية المستقبلية في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدلالة اللفظية لبُعد الرؤية المستقبلية

م	المؤشر	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تمتلك قيادة الجامعة رؤية شاملة تحدد اتجاه العمل المستقبلي للجامعة.	1	3.98	0.862	كبيرة
2	تبني قيادة الجامعة رؤيتها المستقبلية في ضوء تجارب الماضي واستشراف المستقبل.	3	3.77	0.806	كبيرة
3	توجه قيادة الجامعة رؤيتها المستقبلية لاتخاذ قرارات شاملة لتطوير الجامعة.	2	3.82	0.830	كبيرة
4	تمتلك قيادة الجامعة القدرة على توحيد جهود العاملين في ضوء رؤيتها المستقبلية.	5	3.64	0.857	كبيرة
5	تتبنى قيادة الجامعة برامج متنوعة لتحويل رؤيتها المستقبلية إلى أنشطة وإجراءات عملية.	4	3.72	0.899	كبيرة
6	توازن قيادة الجامعة بين رؤيتها المستقبلية وإمكانات الجامعة وبيئة العمل.	6	3.58	0.852	كبيرة
	المتوسط العام للبعد		3.75	0.560	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- أن واقع تطبيق بعد الرؤية المستقبلية في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) بصورة إجمالية حصل على متوسط حسابي (3.75)، وبدلالة لفظية (كبيرة)، وبانحراف معياري بلغت درجته (0.560)؛ وهذه الدرجة تدل على اتفاق نسبي بين أفراد عينة البحث على درجة واقع تطبيق الرؤية المستقبلية في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) وعدم تشتتها.

- ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام قيادات الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) بالنظرة المستقبلية للجامعات، وتحديد التطلعات المستقبلية التي ترغب الجامعات في الوصول إليها من أجل تطوير أدائها وإكسابها ميزات تنافسية تضمن لها المنافسة الفاعلة.
- أما واقع بُعد الرؤية المستقبلية على مستوى الفقرات فكانت على النحو الآتي:
- حصلت الفقرة رقم (1)، التي نصها: (تمتلك قيادة الجامعة رؤية شاملة تحدد اتجاه العمل المستقبلي للجامعة) على المرتبة الأولى بدلالة لفظية (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، وبانحراف معياري بلغ (0.862)؛ وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى تقارب إجابات أفراد عينة البحث وعدم تشتتها.
- ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك قيادات الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) بأهمية دور الرؤية الشاملة في تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح، وفهم احتياجات السوق ومتطلبات التعليم وتحسين جودة الخدمات المقدمة؛ مما يعزز قدرة الجامعات على النجاح والنمو المستدام.
- بينما حصلت الفقرة رقم (6)، التي نصها: (توازن قيادة الجامعة بين رؤيتها المستقبلية وإمكانات الجامعة وبيئة العمل) على المرتبة الأخيرة بدلالة لفظية (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، وبانحراف معياري بلغ (0.852)؛ وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى تقارب إجابات أفراد عينة البحث وعدم تشتتها.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة عمل الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) غير مستقرة، وتواجه عددًا من التحديات؛ مما يؤثر على قدرتها على تحقيق التوازن الشامل، فبعض الجامعات تكون طموحاتها المستقبلية أكبر من إمكانياتها وقدراتها، في حين نجد جامعات بطيئة في الاستجابة لتطوير بيئة العمل لتناسب رؤيتها المستقبلية.
- وحصلت بقية الفقرات (2، 3، 4، 5) على متوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين (3.64 - 3.82)؛ وهو ما يعني تطبيق هذه المؤشرات بدرجة (كبيرة)، وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح؛ وهذا دليل على وجود تقارب بين إجابات أفراد عينة البحث وعدم تشتتها.

ج- بُعد تفكير النظم:

لمعرفة واقع تطبيق بُعد تفكير النظم في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدلالة اللفظية لبعد تفكير النظم

م	المؤشر	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تتعامل قيادة الجامعة مع مكونات الجامعة؛ باعتبارها منظومة عمل واحدة.	1	3.88	0.970	كبيرة
2	تعتمد قيادة الجامعة في صناعة قراراتها منهجية التفكير الشامل لجميع أبعاد اتخاذ القرار.	6	3.57	0.929	كبيرة
3	تنظر قيادة الجامعة إلى المشكلات من زوايا متعددة.	5	3.61	0.941	كبيرة
4	تستخدم قيادة الجامعة أسلوب التحليل من زوايا متعددة في تعاملها مع المشكلات.	4	3.63	0.946	كبيرة
5	تنظر قيادة الجامعة إلى عملية التطوير في الجامعة باعتبارها منظومة عمل متكاملة.	2	3.78	0.897	كبيرة
6	تتعامل قيادة الجامعة مع البيئة الخارجية؛ باعتبارها نظاماً مترابطاً ومتكاملاً مع البيئة الداخلية.	3	3.68	0.894	كبيرة
	المتوسط العام للبعد		3.69	0.659	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- أن واقع تطبيق بُعد تفكير النظم في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) بصورة إجمالية حصل على متوسط حسابي (3.69)، وبدلالة لفظية (كبيرة)، وانحراف معياري بلغت درجته (0.659)؛ وهذه الدرجة تدل على اتفاق نسبي بين أفراد عينة البحث على درجة واقع تطبيق تفكير النظم في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث)، وعدم تشتتها.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادات الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) تستخدم في الأغلب أسلوب تفكير النظم؛ كونه يساعدها في فهم العلاقات المعقدة بين مختلف مكونات النظام التعليمي، واتخاذ قرارات صائبة تنطلق من فهم شامل للنظام ككل؛ مما

يعزز التعاون والتنسيق بين مختلف وحدات الجامعة، ويحسن من كفاءة وفاعلية العمليات الجامعية الإدارية والأكاديمية.

أما واقع بُعد تفكير النظم على مستوى الفقرات فكانت على النحو الآتي:

- حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها: (تتعامل قيادة الجامعة مع مكونات الجامعة باعتبارها منظومة عمل واحدة) على المرتبة الأولى بدلالة لفظية (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، وبانحراف معياري بلغ (0.970)؛ وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى تقارب نسبي بين إجابات أفراد عينة البحث وعدم تشتتها.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص قيادات الجامعات الأهلية اليمينية (محل البحث) إلى توفير بيئة عمل تتسم بالتعاون والتنسيق والتكامل بين مكونات الجامعة، وفهم العلاقات المتبادلة بين مختلف مكونات النظام الجامعي، ومعاملتها ككل متكامل من أجل تطوير أداء الجامعات، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز مكانها في سوق العمل.

- بينما حصلت الفقرة رقم (2)، التي نصها: (تعتمد قيادة الجامعة في صناعة قراراتها منهجية التفكير الشامل لجميع أبعاد اتخاذ القرار) على المرتبة الأخيرة بدلالة لفظية (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57)، وبانحراف معياري بلغ (0.929)؛ وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى تقارب نسبي بين إجابات أفراد عينة البحث وعدم تشتتها.

- حصول هذا المؤشر على أقل تقدير لا يعني ضعفًا في تطبيقه، وإنما يعزى ذلك لكثرة القرارات التي يتخذها قادة الجامعات، التي لا تخضع لدراسة معمقة بسبب ظروف إصدارها.

- وجاءت بقية الفقرات (3، 4، 5، 6) بمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين (3.61 - 3.78)؛ وهو ما يعني تطبيق هذه المؤشرات بدرجة (كبيرة)، وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح؛ وهذا دليل على وجود تقارب نسبي بين إجابات أفراد عينة البحث وعدم تشتتها.

د- بُعد التحفيز:

لمعرفة واقع تطبيق بعد التحفيز في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدلالة اللفظية لبعد التحفيز

م	المؤشر	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تمتلك قيادة الجامعة القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين لتحقيق أهداف الجامعة.	1	3.76	1.105	كبيرة
2	تشجع قيادة الجامعة الموظفين على المشاركة الفاعلة في صناعة القرار.	4	3.57	1.040	كبيرة
3	تتبنى قيادة الجامعة أساليب متنوعة لتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار.	5	3.50	1.032	كبيرة
4	تكافئ قيادة الجامعة نجاحات الموظفين وإنجازاتهم.	2	3.58	1.032	كبيرة
5	تطور قيادة الجامعة نظام الحوافز والمكافآت بما يعزز قدرات الموظفين وتطلعاتهم.	3	3.57	1.018	كبيرة
6	توفر قيادة الجامعة بيئة عمل محفزة للإنجاز والتنافس بين الموظفين.	6	3.42	1.040	كبيرة
	المتوسط العام للبعد		3.57	0.805	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- أن واقع تطبيق بعد التحفيز في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) بصورة إجمالية حصل على متوسط حسابي (3.57)، وبدلالة لفظية (كبيرة)، وانحراف معياري بلغت درجته (0.805)؛ وهذه الدرجة تدل على اتفاق نسبي بين أفراد عينة البحث على درجة واقع تطبيق التحفيز في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) وعدم تشتتها.

ويعزو الباحث ذلك إلى وعي قيادة الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) بأهمية التحفيز؛ كونه يلعب دوراً حيوياً في تطوير أداء الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم؛ مما يعزز الولاء والانتماء للجامعات، خصوصاً أن التحفيز يخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة؛ مما يكسب الجامعات ميزة تنافسية في سوق العمل.

أما واقع بعد التحفيز على مستوى الفقرة فكانت على النحو الآتي:

- حصلت الفقرة رقم (1)، التي نصها: (تمتلك قيادة الجامعة القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين لتحقيق أهداف الجامعة) على المرتبة الأولى، وبدلالة لفظية (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76)، وبانحراف معياري بلغ (1.105)؛ وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى تباعد إجابات أفراد عينة البحث وتشتتها، وبالرغم من تشتت آراء عينة البحث حول تطبيق المؤشر فإنها جاءت بدرجة (كبيرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى ما لمسهُ أفراد عينة البحث من قدرة قيادة الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) على تحفيز وتشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع والتجديد، فضلاً عن فهم احتياجات الموظفين، وتوفير الحوافز المناسبة التي تلبى حاجاتهم وتطلعاتهم؛ مما يساعد الجامعات على تحقيق أهدافها.

- بينما حصلت الفقرة رقم (6)، التي نصها: (توفر قيادة الجامعة بيئة عمل محفزة للإنجاز والتنافس بين الموظفين) على المرتبة الأخيرة، وبدلالة لفظية (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42)، وبانحراف معياري بلغ (1.040)؛ وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى وجود تشتت وتباعد بين إجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق هذا المؤشر.

ويعزو الباحث إلى عدة أسباب منها:

1- التحديات الخارجية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الصعبة التي تؤثر على قدرة الجامعات على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة للتنافس.

2- تطلع الموظفين إلى توفير بيئة عمل أكثر تحفيزاً للإنجاز وتشجيعاً على التنافس بينهم.

- وجاءت بقية الفقرات (2، 3، 4، 5) بمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين (3.50-3.58)؛ وهو ما يعني تطبيق هذه المؤشرات بدرجة (كبيرة)، وبانحراف معياري أكبر من الواحد الصحيح؛ وهذا دليل على وجود تباعد بين إجابات أفراد عينة البحث وتشتتها.

هـ- بُعد المشاركة:



لمعرفة واقع تطبيق بُعد الشراكة في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدلالة اللفظية لبعد الشراكة

م	المؤشر	الترتيب حسب المتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تتعامل قيادة الجامعة مع موظفي الجامعة باعتبارهم شركاء .	1	3.64	1.198	كبيرة
2	تتبنى قيادة الجامعة فلسفة التعامل مع الجامعات المنافسة باعتبارها شريكة.	6	3.48	1.024	كبيرة
3	تقيم قيادة الجامعة تحالفات استراتيجية مع جامعات محلية وإقليمية.	5	3.49	0.979	كبيرة
4	تشجع قيادة الجامعة تبادل التجارب والخبرات مع الجامعات الأخرى.	4	3.50	0.932	كبيرة
5	تشجع قيادة الجامعة تنفيذ برامج وأنشطة مشتركة مع الجامعات الأخرى.	2	3.61	0.961	كبيرة
6	تنظر قيادة الجامعة إلى الشراكة باعتبارها مصدرًا مهمًا لتطوير القدرات ومواجهة التحديات.	3	3.53	0.967	كبيرة
	المتوسط العام للبعد		3.54	0.744	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- أن واقع تطبيق بُعد الشراكة في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) بصورة إجمالية حصل متوسط حسابي (3.54)، وبدلالة لفظية (كبيرة)، وانحراف معياري بلغت درجته (0.744)؛ وهذه الدرجة تدل على اتفاق نسبي بين أفراد عينة البحث على درجة واقع تطبيق بُعد الشراكة في الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) وعدم تشتتها.

ويعزو الباحث ذلك إلى حرص قيادات الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) إلى إقامة شراكات استراتيجية مع جامعات محلية وإقليمية؛ وذلك بهدف تعزيز تبادل المعرفة والخبرة والموارد وتوفير فرص للبحث والابتكار المشترك، كما تساعد الجامعات على تلبية احتياجات المجتمع، وتزويد من فرص التمويل والدعم الخارجي؛ مما يعزز مكانة الجامعات في سوق العمل، وإكسابها سمعة طيبة.

أما واقع بُعد الشراكة على مستوى الفقرات فكانت على النحو الآتي:

- حصل المؤشر رقم (1)، الذي نصه: (تتعامل قيادة الجامعة مع موظفي الجامعة باعتبارهم شركاء) على المرتبة الأولى، وبدلالة لفظية (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.64)، وبانحراف معياري بلغ (1.198)؛ وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى تباعد إجابات أفراد عينة البحث وتشتتها، وبالرغم من تشتت آراء عينة البحث حول تطبيق المؤشر فإنها جاءت بدرجة (كبيرة).

ويعزو الباحث ذلك إلى تبني قيادات الجامعات الأهلية اليمنية (محل البحث) الثقافة المؤسسية التي تركز على الشراكة والتعاون بين الجامعات وموظفيها؛ مما يساهم في تعزيز التزام الموظفين وولائهم للجامعات، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين؛ مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهذا ينعكس إيجاباً على تطوير أداء الجامعات وإكسابها ميزة تنافسية.

- بينما حصلت الفقرة رقم (2)، التي نصها: (تتبنى قيادة الجامعة فلسفة التعامل مع الجامعات المنافسة باعتبارها شريكة) على المرتبة الأخيرة، وبدلالة لفظية (كبيرة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.48)، وبانحراف معياري بلغ (1.024)؛ وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى وجود تشتت وتباعد بين إجابات أفراد عينة البحث حول تطبيق هذا المؤشر.

ويعزو الباحث ذلك إلى سيطرة مفهوم التنافسية لدى قيادات الجامعات الأهلية اليمنية، والنظر إلى الجامعات الأخرى باعتبارها منافساً وتمثل تهديداً.

- وحصلت بقية الفقرات (3، 4، 5، 6) على متوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين (3.49 - 3.61)؛ وهو ما يعني تطبيق هذه المؤشرات بدرجة (كبيرة)، وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تقارب نسبي بين إجابات أفراد عينة البحث وعدم تشتتها.

الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها البحث يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- أ. إن مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي إجمالاً في الجامعات الأهلية محل البحث جاء بدرجة (كبيرة)، ومتوسط حسابي بلغ (3.66)، أما على مستوى الأبعاد فقد جاءت جميعها بدرجة (كبيرة) إلا أنها تباينت في قيم المتوسطات الحسابية.
- ب. إن أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تطبيقاً في الجامعات الأهلية محل البحث هو بُعد الرؤية المستقبلية؛ حيث حصل على المرتبة الأولى وعلى أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.75).
- ج. إن أقل أبعاد الذكاء الاستراتيجي تطبيقاً في الجامعات الأهلية محل البحث، هو بُعد الشراكة؛ حيث حصل على المرتبة الخامسة، وبأقل متوسط حسابي بقيمة (3.54).

2- التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تعزيز تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، وهي كالآتي:
- أ. التوسع في تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى الموظفين في الجامعات الأهلية اليمنية، والانتقال به من مهارة لدى القيادات إلى مهارة شائعة لدى الموظفين بشكل عام؛ وذلك لمواجهة مختلف التحديات المستقبلية ومواجهتها بصورة فاعلة.
- ب. تبني برامج تدريبية متنوعة ومستدامة داخلية وخارجية لجميع الموظفين لتحقيق التوصية (أ)، ووضع مؤشرات واضحة لتقييم تأثير تلك البرامج في الأداء الفردي للعاملين والمؤسسي للجامعة.
- ج. تبني فلسفة إدارية تقوم على تعميق قيم الشراكة الداخلية بين قيادات الجامعات وموظفيها، من خلال إشراكهم في بناء الاستراتيجيات، وتطوير الرؤى المستقبلية، وصناعة القرارات بمختلف مستوياتها.
- د. تطوير نظم معلومات داخلية تحقق التكامل والتنسيق بين جميع الوحدات الإدارية والأكاديمية ومدخلات العمل، بما يحقق تكامل نظمي يسهم في تحقيق أداء مؤسسي متوازن.



المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

- 1- أبو إصبع، علي فيصل. (2019). "الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية- دراسة تحليلية". كلية التربية، جامعة إب، اليمن، بحث منشور في مجلة الجامعة الوطنية. (9)، 119- 151.
- 2- أبو الغنم، خالد عبد العزيز. (2016). 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)، 139-172.
- 3- الأزرق، عتيقة حسين علي. (2023). تكامل الذكاء الاستراتيجي ورأس المال الفكري وعلاقته بالأداء المستدام في الجامعات اليمنية [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- 4- أوكونور، جوزيف، ماكرموت، أيان. (2005) فن تفكير الأنظمة مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات. ترجمة: مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- 5- بلقايد، إبراهيم. (2017) علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة وهران، الجزائر، 2 (17)، 256.
- 6- البوابة الإلكترونية للجامعات اليمنية (2024/7/18). <https://oasyemen.net>
- 7- تريجو، بنجامين وزيمرمان، جون. (1998) استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها. ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، مراجعة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- 8- جيثر، سعدون حمود، العبادي، هاشم فوزي، القيسي، بلال جاسم (2013) صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العالقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. (10)، 376-391.
- 9- الحبيب، ربا عبد العزيز، السلطان، مي عبد الرحمن. (2021) أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي. (35)، 1-30.



- 10-الربابعة، فاطمة علي. (2015) *الذكاء الاستراتيجي وأثره على فاعلية القيادة في منظمات الأعمال الدور الوسيط للإبداع: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في الأردن* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- 11-الرويلي، هبة بنت فرحان. (2023) *الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة (14)، 74-126.*
- 12-السعود، محمد عمر. (2021) *أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- 13-السيد، نادية علي حسن. (2020) *الريادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية دراسة حالة. مجلة مستقبل التربية العربية المركز العربي للتعليم، القاهرة، مصر (125).*
- 14-الشمري، طارق، وطعمة، عطية. (2019) *دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11 (24).*
- 15-صديق، سهير. (2021) *الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع المؤسسي دراسة تطبيقية في الجامعات العراقية في محافظة ديالى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 71 (54)، 280-299.*
- 16-الضبيبي، عادل أحمد. (2022) *الذكاء الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية في ضوء حوكمة إدارة المعرفة* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة صنعاء، اليمن.
- 17-الطائي، محمد عبد حسين، الخفاجي، نعمة عباس. (2009) *نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية. (ط1) دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
- 18-عبد العال، عنتر محمد. (2019) *متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية جامعة سوهاج أنموذجاً. المجلة التربوية (59)، 256-316.*
- 19-العبدلي، ضرغام. (2010) *صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف- العراق* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الكوفة، العراق.



- 20- عبيد، عصام. (2009) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. *مجلة دراسات المعلومات* (4)، 31-74.
- 21- العبيدي، محمد عبد العزيز، السالم، قصي سالم. (2012) *الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية* [بحث مقدم]. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- 22- العزاوي، بشرى، هاشم، محمد. (2008) *أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عملية الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- 23- العزاوي، فراس رحيم يونس. (2016) *تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استسقاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية، بحث تطبيقي لشركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد*، 22(90).
- 24- عطا، خالدية مصطفى. (2015) *الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (43).
- 25- علي، سهام. (2012) *درجة تبني مفاهيم التفكير النظمي في الجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام*. *مجلة جامعة دمشق*، 28(3)، 289-352.
- 26- عوض، مريم نادي صبحي. (2022) *واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم: دراسة ميدانية*. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 16(9)، 898-966.
- 27- الغالبي، ظاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (2008) *الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل* (ط1). دار وائل للنشر، عمان.
- 28- فاضل، شهد عادل وآخرون. (2018) *دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(2).
- 29- قاسم، سعاد حرب. (2011) *أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار* [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



- 30- كنوش، محمد. (2015) دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بوعلي، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا* (13)، 91-116.
- 31- الكواز، سعد محمود، عبد السلام علاء، إبراهيم طارق. (2012) *إسهامات المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق* [بحث مقدم]. وقائع المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان: ذكاء المال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- 32- المجالي، راتب عارف. (2020) *أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيرًا وسيطًا* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 33- مقراش، فوزية. (2016) *أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. كلية إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 34- المنزوع، زايد علي. (2020) دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء. *مجلة جامعة البيضاء*، 2(2)، 130-146.
- 35- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008) *المدير: القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين* (ط1). دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 36- هاشم، ياسين رشيد، والشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم (2021) دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي في كليات جامعة الفلوجة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 27(125)، 18-43.
- 37- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006) *الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية: 2006-2010*، صنعاء اليمن.
- 38- اليافعي، وليد قاسم. (2018) *استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة إب باستخدام بطاقة الأداء المتوازن* [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.



39-اليافعي، وليد قاسم. (2022) نمذجة بنائية لأثر الذكاء الاستراتيجي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية باستخدام أسلوب (SEM)، *مجلة جامعة الجزيرة*، إب، اليمن. 5 (9)، 205 – 235.

40-يوسف، بومدين. (2010) *آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية* [بحث مقدم]. وقائع الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر.

41-يوسف، سناء خضير. (2020) دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16 (50).

42-يوسف، شريف محمد. (2021) دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. (21)، 1-24.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

43-Bernhardt, D. (2003). *Competitive intelligence how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. Great Britain: Person Education.

44-Casartelli, C. R., Fagundes, A. B., Oliveira, I. L., Kovalski, J. L., & Selig, P. M. (2022). *Inteligencia estrategica em instituicoes de Ensino superior em Portugal*. *Revista Gestao da Producao Operacoes E Sistemas* 3(45).

45-Eve M. (2017). *The effect of organizational restricting and acceptance of change on employees motivation* (doctoral dissertation). Waldern University.

46-Guimarães, L. G. (2020). Strategic intelligence teaching to leverage professional success. *Форсаўм*, 14(3), 101-112.



- 47-Kuhlmann, S. (2005). *Strategic intelligence for research policy*. First prime network of excellence annual conference, Manchester Businesses school.
- 48-Kuosa, T. (2014). *Towards strategic intelligence: Foresight, intelligence, and policy-making*. Dynamic Futures. .
- 49-Maccoby, M. (2004). *Only the brainiest succeed*. *RTM Journal*,44(5).
- 50-Maccoby, M. (2001). Successful leader employ strategic intelligence. *Research Technology Management*,.44(3), 58- 60.
- 51-Maccoby, M. (2011). Strategic intelligence a conceptual system of leadership for change. *International Society for performance Improvement*,150(3).
- 52-Mc Dowell, D. (2009). *Strategic intelligence: A handbook for practitioners, managers, and users*. United States of America: Scarecrow Press, Inc.
- 53-McGonagle, J. J., & Vella, C. M. (1999). *The Internet age of competitive intelligence*. Bloomsbury Publishing USA.
- 54-Seitovirta, P. (2011). *The role of strategic intelligence services in corporate decision making* (M.A.thesis). Aaito University of Economic: Organization and Management.
- 55-Tham, K. & Kim, M. (2002). *Towards strategic intelligence with anthology based enterprise modeling & ABS*. Proceedings of the international business & economics research conference, Las Vegas, NV, October 7-11, Available from: <http://www.yorku.ca/hmkim/webpages/cv/cv.Htm>
- 56-Tubke, A, Ducatel, K, Gavigan, J., & Moncada, P. (2001). *Strategic policy intelligence: Current trends, the state of play & perspectives/s &*



intelligence for policy-making processes. Joint Research Center: European Commission, European Science & Technology Observatory, Institution for Prospective Technological Studies, <http://www.jrc.es/>, (1-83).

57-Xu, M. (2007). *Managing strategic intelligence: Techniques and technologies*. United States of America & United Kingdom: IGI Global.