



الدور الوسيط للرشاقة الريادية في العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في عدد من الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية)

وريا نجم رشيد^١ - عثمان كريم محمود^٢ - لاسك ارسلان بايز^٣

Lask.bayiz@univsul.edu.iq - Othman.mahmood@univsul.edu.iq - wrya.rashid@univsul.edu.iq

^{١,٢,٣}قسم إدارة التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، إقليم كردستان، عراق.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى دراسة الدور الوسيط للرشاقة الريادية في العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي، في ظل سعي المنظمات للوصول إلى التفوق في استراتيجياتها في البيئة التنافسية الحالية ضماناً لتمييزها عن المنافسين. وبسبب ندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات في الجامعات الخاصة، ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة استبيان تم تطويرها من قبل الباحثين استناداً إلى الأدبيات السابقة، وبعد إجراء مجموعة من اختبارات الصدق والثبات بما يتلاءم مع أهداف البحث الحالي.

تم جمع البيانات من (٩٨) قائداً في (٥) من الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية، والمتمثلة بجامعات: (كومار، جيهان، التنمية البشرية، تيشك، وكويزة). وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معاملات التشتت ونمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات بواسطة البرامج الإحصائية: (SPSS V.26, Amos V.26).

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات البحث (الفراسة الاستراتيجية، والرشاقة الريادية، والتفوق الاستراتيجي)، وكذلك وجود تأثير معنوي للفراسة الاستراتيجية وأبعادها في التفوق الاستراتيجي، إضافة إلى ازدياد تأثير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي عند وجود الرشاقة الريادية كمتغير وسيط. وفي الختام، تمت الإشارة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي من شأنها أن تساعد في تقديم عدد من المقترحات، وأهمها: ضرورة اهتمام الجامعات الخاصة بتحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال ممارسة أبعاد الفراسة الاستراتيجية من قبل قيادات تلك الجامعات، وكذلك الاهتمام بتوفير الرشاقة الريادية لديهم.

الكلمات المفتاحية: الفراسة الاستراتيجية، الرشاقة الريادية، التفوق الاستراتيجي، الجامعات الخاصة، محافظة

السليمانية، إقليم كردستان – العراق.

The Mediating Role of Entrepreneurial Agility in the Relationship Between Strategic physiognomy and Strategic Excellence: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders in a Number of Private Universities in Sulaymaniyah Governorate

Wrya Najm Rashid¹ - Othman Kareem Mahmood² - Lask Arsalan Bayiz³

¹⁺²⁺³Department of Marketing Management, College of Administration and Economics, University of Sulaimani, Kurdistan Region, Iraq.

Abstract

This research aims to study the mediating role of entrepreneurial agility in the relationship between strategic physiognomy and strategic excellence, in light of the organizations' efforts to achieve excellence in their strategies in the current competitive environment to ensure their distinction from competitors, and due to the scarcity of studies that addressed these variables in private universities, therefore, to achieve the research objectives and test its hypotheses, the descriptive analytical approach was used by designing a questionnaire form that was developed by the researchers based on previous literature and after conducting a set of validity and reliability tests in line with the objectives of the current study, and data were collected from (98) leaders in (5) private universities in Sulaymaniyah Governorate, represented by the universities of (Komar, Cihan, Human Development, Tishk, and Goizha). A set of statistical methods, such as dispersion coefficients and structural equation modeling, were used to analyze the data using statistical software (Amos v. 26, SPSS v. 26). The research reached a set of results, the most important of which is the existence of a positive correlation between the study variables (strategic physiognomy, entrepreneurial agility, and strategic excellence), as well as the existence of a significant impact of strategic physiognomy and its dimensions on strategic excellence. In addition, the impact of strategic physiognomy on strategic excellence increases when entrepreneurial agility is present as a mediating variable. Hence, a set of conclusions were indicated that would help in proposing a number of recommendation, the most important of which is the need for private universities to focus on achieving strategic excellence through practicing the dimensions of strategic physiognomy by their leaders, as well as ensuring entrepreneurial agility within them.

Keywords: Strategic Physiognomy, Entrepreneurial Agility, Strategic Superiority, Private Universities, Sulaymaniyah Governorate, Kurdistan Region , Iraq.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال عموماً والجامعات الخاصة تحدياً كبيراً بسبب التغييرات والتطورات التكنولوجية السريعة، إضافة إلى المنافسة الحادة بينها بسبب ازدياد إعدادها في السنوات الأخيرة، مما أصبح حاجزاً أمام الجامعات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بحيث يصعب عليها الوصول إلى التفوق الاستراتيجي. ويعبر التفوق الاستراتيجي عن المكانة التنافسية للجامعة والتي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات قوية وغير تقليدية، بحيث تمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية.

ولأجل الوصول إلى التفوق الاستراتيجي، تحتاج المنظمات إلى تبني أفكار وسلوكيات جديدة للقادة، بحيث تكون قادرة على تحفيز العاملين وتمكينهم؛ ومن هذه الأساليب ممارسة سلوكيات الفراسة الاستراتيجية، حيث إن الفراسة تقود إلى تحقيق نتائج إيجابية وقرارات استراتيجية مبنية على العقلانية، وهو عنصر ضروري في مواجهة المنظمات المنافسة.

وتبذل المنظمات، من جانب آخر، جهوداً حثيثة في تبني الرشاقة الريادية من خلال اتباع النهج الاستباقي واتخاذ إجراءات وقائية إضافة إلى الابتكار للوصول إلى التفوق والمحافظة عليه، وتبني ممارسات إدارية فعالة تدعم التفوق في استراتيجياتها. ويُعد الفراسة الاستراتيجية والرشاقة الريادية ركيزتين أساسيتين لاستمرار المنظمة وتفوقها استراتيجياً؛ ومن هنا تبلورت فكرة البحث التي تركز على (الدور الوسيط للرشاقة الريادية في العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي).

ونظراً لأهمية قطاع التعليم العالي ومساهمته في تخريج الطلاب إلى سوق العمل، والدور البارز في تزويدهم بالمعرفة العلمية والعملية، حيث تدعم هذا القطاع وتزيد من مساهمته في التنمية الاقتصادية، فقد تم اختيار الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية كميدان مبحوث. ومن هنا جاء هذا البحث لاختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث من خلال أربعة مباحث؛ الأول يتضمن الإطار العام للبحث، والثاني تم التطرق فيه إلى الإطار النظري، والمبحث الثالث مخصص للجانب العملي، وأما المبحث الرابع فجاء لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

الإطار العام ومنهجية البحث

يستعرض الباحثون في هذا المبحث الإطار العام ومنهجية البحث، والتي تشمل: (المشكلة، الأهمية، الأهداف، المخطط الفرضي، وفرضيات البحث)، إضافة إلى المنهجية المتبعة ومجتمع البحث وعينته، وكذلك أساليب جمع البيانات.

أولاً: مشكلة البحث:

شهد قطاع التعليم العالي في الإقليم تطورات ملحوظة خلال العقد الأخير، وازدادت إعدادها، وأصبحت الخدمات المقدمة من قبل تلك الجامعات متشابهة بشكل كبير؛ لذلك تشتد المنافسة فيما بينها، وخصوصاً في ظل المنافسة الشديدة على تحقيق المراتب العليا في تصنيف الجامعات (Ranking). مما يتحتم التغلب على هذه العقبات، فعلى

الجامعات الخاصة صياغة استراتيجيات عدة لكي تحقق التفوق في ظل هذه التحديات، ويرتكز هذا النجاح على صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة.

ولقد أصبح تحقيق التفوق الاستراتيجي لا يمكن احتضانه بسهولة، وإنما أصبح من الضروري على الجامعات تبني ممارسات وأساليب الفراسة الاستراتيجية، وهي أسلوب لتبني استراتيجية مرنة قابلة للتكيف تستند إلى التغييرات الخارجية والداخلية (Ronyaz et al., 2025: 392)؛ الأمر الذي يتطلب من هذه الجامعات القدرة العالية على إدارة استقراء المستقبل، وامتلاك قياداتها قدرات فكرية ومهارات غير تقليدية، والالتزام بالذكاء والحدس والإلهام، وإمكانية تكوين تصورات ورؤى في مواجهة الحاضر واستكشاف المستقبل، من خلال توظيف الكفاءات المناسبة والمؤهلة، ونشر ثقافة التمكين، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وزيادة فرصة تفوقهم في ظل هذه الظروف البيئية المتغيرة، وأن تتبنى الرشاقة الريادية لاستشراف الفرص وتجنب التهديدات.

ولتحقيق ذلك، تعمل الجامعات وتبذل جهوداً حثيثة لإيجاد سبل التكيف مع هذه التحديات، والعمل على إعادة التوازن في أدائها، من خلال تبني ممارسات إدارية فعالة تدعم التفوق في استراتيجيتها. وتُعد الفراسة الاستراتيجية والرشاقة الريادية ركيزة أساسية لاستمرار وتفوق المنظمة واستراتيجياتها. ترى الرؤى الحديثة للاستراتيجية أن الفراسة الاستراتيجية تساعد على منح المديرين مزيداً من الدقة والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة وعالية الجودة في البيئات المضطربة والمواقف التي يصعب فيها التنبؤ أو التوقع، ومن جهة أخرى باتت ممارسات الرشاقة الريادية ضرورية للمنظمات للمحافظة على التميز وتفوق استراتيجياتها من خلال الاستباقية والابتكار (الداؤد وديري، ٢٠٢٣: ٢٥٤). وبالنظر إلى ندرة الدراسات التي تبين طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات (الفراسة الاستراتيجية والرشاقة الريادية مع التفوق الاستراتيجي)، لذا جاء البحث الحالي لسد تلك الفجوة العلمية من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي: (هل تلعب الرشاقة الريادية الدور الوسيط في العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي؟).

ثانياً: أهمية البحث:

يمكن بيان أهمية البحث الحالي من جانبين:

١. الأهمية النظرية: تكمن الأهمية الأكاديمية للبحث الحالي في النقاط الآتية:

سد الفجوة المعرفية بين متغيرات البحث (الفراسة الاستراتيجية، الرشاقة الريادية، والتفوق الاستراتيجي)، من خلال وضع الأسس النظرية والفكرية لبناء النموذج الذي يظهر طبيعة العلاقة والأثر بينها.

على الرغم من ندرة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات، إلا أن البحث الحالي ساهم في تقديم إطار نظري يمثل خلاصة لدراسات وبحوث مختلف المفكرين والباحثين في هذا المجال المعرفي، فضلاً عن وضع أهم الأسس الفكرية والنظرية لتحديد أهم الأبعاد لمتغيرات البحث.

٢. الأهمية العملية: يكتسب البحث الحالي أهميته الميدانية من:

إجراء البحث الحالي في الجامعات الخاصة، والذي يُعد من أهم القطاعات الحيوية في البلد، وتقديم خدمات علمية وتقنية مما يزيد تأثيرها في زيادة القدرة المعرفية للطلاب وتهيئتهم لسوق العمل.

يسهم البحث الحالي في تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد الجامعات الخاصة وصانعي القرار فيها في الاستفادة من نتائجها لغرض العمل لتفوقهم استراتيجياً، من خلال ممارسة قياداتهم لمهارات الفراسة الاستراتيجية وتبني رشاقة ريادية.

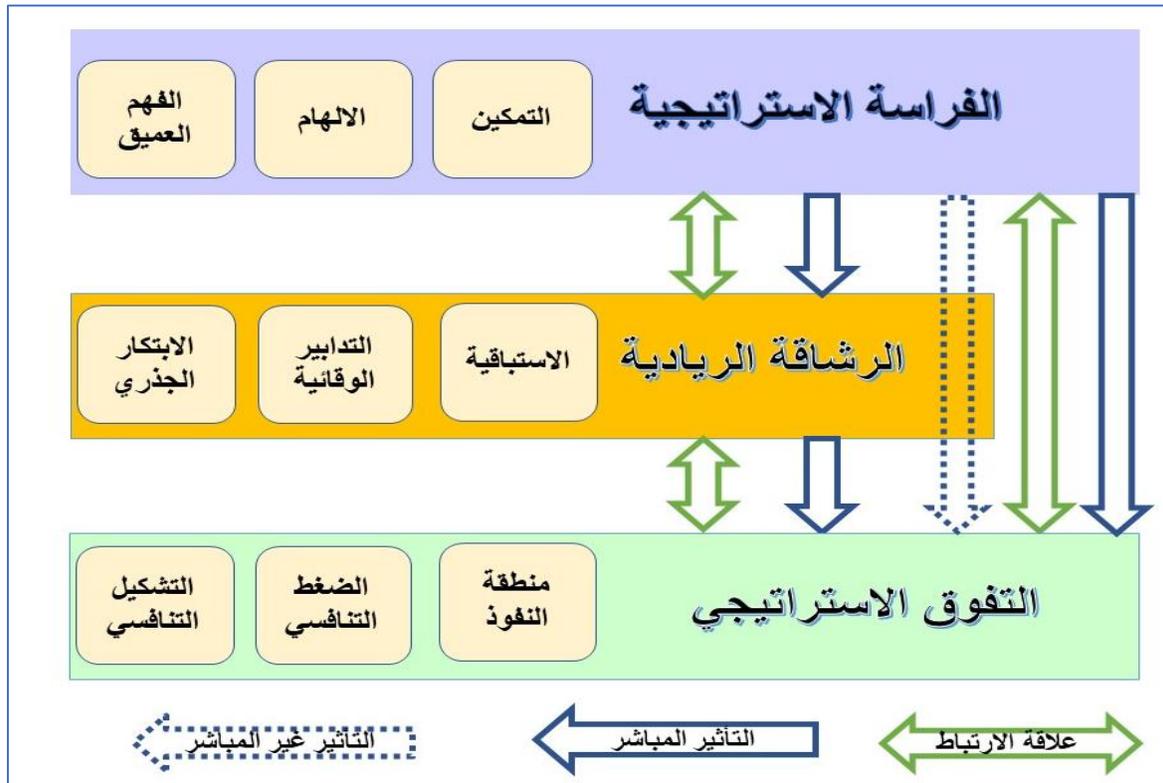
ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى التحقق من الدور الوسيط للرشاقة الريادية في العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي، ويمكن ذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. معرفة مدى إدراك عينة البحث لمتغيرات البحث.
٢. تحليل العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والرشاقة الريادية والتفوق الاستراتيجي على المستويين الكلي والجزئي.
٣. تحديد أثر الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي على المستويين الكلي والجزئي.
٤. معرفة مدى تأثير الرشاقة الريادية كمتغير وسيط في زيادة تأثير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

لتحقيق أهداف البحث وحل إشكاليته، تم تصميم مخطط فرضي كما في الشكل (١)، والذي يشير إلى علاقة الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بين الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي بوجود الرشاقة الريادية كمتغير وسيط.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث:

- اتساقاً مع أهداف البحث وانسجاماً مع أنموذجه، قام الباحثون بصياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسة الأولى: تختلف مستويات أهمية متغيرات البحث من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات المبحوثة.
 - الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث (الفراسة الاستراتيجية، الرشاقة الريادية، التفوق الاستراتيجي) عند مستوى معنوية (0,05) على المستويين الكلي والجزئي.
 - الفرضية الرئيسة الثالثة: تؤثر الفراسة الاستراتيجية وأبعادها بشكل معنوي في التفوق الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0,05).
 - الفرضية الرئيسة الرابعة: يزداد تأثير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي بوجود الرشاقة الريادية كمتغير وسيط عند مستوى معنوية (0,05).

سادساً: منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ومناسباً لظاهرة البحث الحالي؛ حيث يمكن من خلاله الحصول على بيانات واقعية ودقيقة حول مشكلة البحث، إضافة إلى وضع حلول منطقية لها.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث بالقيادات الإدارية والأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية، والبالغ عددها (5) جامعات، والمتمثلة بجامعات: (تيشك، التنمية البشرية، جيهان، كويزه، كومار). أما عينة البحث فهم جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في تلك الجامعات والبالغ عددهم (112) قائداً.

تم توزيع الاستبانة عليهم واسترجع (102) استمارة، واستُبعدت (4) استمارات بسبب عدم صلاحيتها، وكانت الاستثمارات الصالحة للتحليل قد بلغت (98) استمارة. وإن أسباب اختيار الجامعات الخاصة لإجراء هذا البحث ترجع إلى التطورات التي يشهدها هذا القطاع في الإقليم، وازدياد إعداده، وأصبحت الخدمات المقدمة من قبل تلك الجامعات متشابهة بشكل كبير، ويتبعون استراتيجيات متعددة رغبةً في الحفاظ على مركزهم في السوق، ومحاولة كل منهم اكتساب الحصة السوقية الأكبر من خلال تقديم ما هو جديد أو تطوير الخدمات المقدمة حالياً بحيث تلبى احتياجات الطلاب. ويظهر الجدول رقم (1) لمحة عن عينة البحث والاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

جدول (1) عينة البحث و الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

العدد	اسم الجامعة	عدد القادة	الاستثمارات الموزعة	المسترجع	النسبة
1	كومار	27	27	23	85,18%
2	جيهان	28	28	25	85,71%
3	كويزه	18	18	16	88,88%
4	التنمية البشرية	22	22	19	86,36%
5	تيشك	17	17	15	88,23%

المجموع	١١٢	١١٢	٩٨	٨٧.٥%
---------	-----	-----	----	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26

ثامنا: أساليب جمع البيانات :

اعتمد الباحثون على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في الجانب الميداني، والمتكونة من أربعة محاور؛ الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية، والثاني يتعلق بالفراسة الاستراتيجية وتمت الاستفادة من مقياس (Radhi & Ghabash, 2023: 490)، والثالث متعلق بالرشاقة الريادية وتمت الاستفادة من مقياس (الداؤد وديري، ٢٠٢٣: ٢٥٣)، والرابع يتعلق بالتفوق الاستراتيجي وتمت الاستفادة من مقياس (Shlaka & Kadhim, 2022: 694-695).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لدراسة فقرات ومحاور البحث، والذي تراوح بين: (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً). وتم تقسيم درجة الموافقة في الاستبانة إلى ثلاثة مستويات كآلاتي: الوسط الحسابي بين (١ - ٢,٤٠) يُعد منخفضاً، وبين (٢,٤١ - ٣,٥٠) يُعد متوسطاً، في حين بين (٣,٥١ - ٥,٠٠) يُعد مرتفعاً. وبهدف قياس الصدق والثبات للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (٨) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص؛ وبعد الأخذ بأرائهم تم تصميم الاستبانة النهائية.

وبعد جمع البيانات، تم التأكد من الثبات الداخلي للاستبيان من خلال قياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفقراته، وتبين بأن جميع فقراته حصلت على أكثر من (٠,٧) كما في الجدول (٢)، وبحسب (Sekaran & Bougie, 2016) فإن هذه القيم تُعد مقبولة للدراسات الإنسانية.

جدول (٢) معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث

المتغير المستقل وابعاده	معامل كرونباخ ألفا	المتغير الوسيط وابعاده	معامل كرونباخ ألفا	المتغير التابع وابعاده	معامل كرونباخ ألفا
الفراسة الاستراتيجية	0.807	الرشاقة الريادية	0.823	التفوق الاستراتيجي	0.852
التمكين	0.837	الاستباقية	0.804	منطقة النفوذ	0.852
الالهام	0.817	التدابير الوقائية	0.834	الضغط التنافسي	0.876
الفهم العميق	0.768	الابتكار الجزري	0.763	التشكيل التنافسي	0.828

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26

المبحث الثاني

الإطار النظري

يستعرض هذا المبحث الجانب النظري لمتغيرات البحث والمتمثلة ب(الفراسة الاستراتيجية والرشاقة الريادية والتفوق الاستراتيجي) من حيث المفهوم والاهمية وكذلك الابعاد الفرعية لكل متغير من متغيرات البحث.

اولا: الفراسة الاستراتيجية Strategic physiognomy

مفهوم الفراسة الاستراتيجية Concept of Strategic physiognomy

علم الفراسة هو دراسة منهجية لملامح الوجه والبنية الجسدية للإنسان، وهذا العلم هو محور الانفعالات التي تترجم على شكل تعابير تظهر على وجوه الناس (Mohammed & Saaed, 2021: 2627). ويرجع أصل الفراسة الاستراتيجية إلى المصطلح اليوناني، ويتكون من جزأين وهما (Physis) والذي يعني الطبيعة، و(Gnomon) ويعني الحكم على مظهر الجسم؛ باعتبارها أسلوباً لتحليل سمات شخصية الفرد بناءً على ملامح الوجه لأغراض اتخاذ القرارات (Hassin & Tope, 2000).

وتُعرف الفراسة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الأنشطة الذهنية والانفعالات التي تؤثر في حركة الوجه، وترجمة التعبيرات التي تظهر على ملامح العاملين، مما يعكس طبيعتهم النفسية بطريقة تمكن القائد من قراءة العقل وتحليل شخصية العاملين (Hussain, 2018: 48). ومن جهة أخرى، تُعرف بأنها منظور القائد للمخاطر والفرص التي قد تنشأ في البيئة الخارجية للمنظمة، وتقييم أعضائها بناءً على مظهرهم الخارجي، والتفاعل الأولي معهم (Xiaolin & Zhang, 2016: 586). وبالتالي، يمتلك القائد القدرة على تدقيق شخصياتهم، وفك رموز أفكارهم، وتكييفها لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية (Hussain, 2018: 48). فهي طريقة لرؤية ملامح الشخصية من خلال مراقبة الأحداث الخارجية وربطها بالمعلومات الخفية من أجل التنبؤ بمتطلبات المنظمات وتلبيتها فيما يتعلق بالجوانب الاستراتيجية الأساسية، مما يضمن نجاحها الاستراتيجي واستدامتها (Dabbas & Muhemmed, 2018: 99).

وأشار (Kashkool, 2020: 49) إلى أن الفراسة الاستراتيجية تعني أن المنظمة تتجه نحو أهدافها من خلال قراءة جيدة للبيئة التنافسية التي تعمل فيها، ويتم ذلك من خلال تمكين الأفراد وإلهامهم إلى درجة الوصول إلى فهم عميق. حيث توفر الفراسة الاستراتيجية معلومات مناسبة للقادة ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة حول مستقبل المنظمة، وتزودها بالمعلومات التي تحتاجها حول البيئة المحيطة بالعمل، مما يساعد القادة على توقع التغييرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة (Duckworth, 2011: 9).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحثون أن الفراسة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يمارسها القائد في الجامعة لمراقبة الصفات الشخصية للعاملين من خلال التنبؤ وملاحظة تصرفاتهم التي تميزهم عن غيرهم، مما يساعد على اتخاذ استراتيجيات مناسبة بهدف تحقيق التفوق على الجامعات المنافسة.

أهمية الفراسة الاستراتيجية Important of Strategic physiognomy

تتمثل أهمية الفراسة الاستراتيجية فيما يلي:

١. تحسين قدرة القيادة العليا في تنفيذ المهام الإدارية وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Hughes et al., 2014: 50).

٢. المساهمة في تعزيز الحوافز الداخلية لمشاركة الموظفين في تطوير المهارات ونموها؛ لتحسين توظيفها والاحتفاظ بالقدرات الفعالة (Horwitch & Whipple, 2014: 2).

٣. مساعدة المنظمة في التكيف مع الظروف المضطربة (Weber & Tarba, 2014: 3).

٤. التأهيل للاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة من خلال تخصيص الموارد، والحفاظ على القدرة على التكيف والمرونة اللازمتين للاستفادة من الإمكانيات والمخاطر الخارجية.

٥. المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق رسالتها بوضوح، إضافة إلى التنسيق والترابط بين الاستراتيجيات في جميع المستويات، مما يؤدي إلى الاستدامة والتفوق (Dabbas & Muhemmed, 2018: 99). ويرى كل من (Radhi & Ghabash, 2023: 490) أهمية الفراسة الاستراتيجية فيما يلي:

١. تعزز قدرة القيادات العليا على إنجاز المهام الإدارية والعمل على تحسين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
٢. تمكن الإدارة العليا من خلال الرؤية الاستراتيجية من تحقيق الأداء المتفوق والاستدامة اللازمة لبقاء المنظمة وزيادة ازدهارها ونموها على المدى الطويل.

أبعاد الفراسة الاستراتيجية (Dimensions of Strategic Physiognomy):

لقياس الفراسة الاستراتيجية في البحث الحالي، تم الاعتماد على الأبعاد الثلاثة: (التمكين، والإلهام، والفهم العميق)؛ والتي تم اعتمادها من قبل كثير من الباحثين أمثال: (Mohammed & Saaed, 2021; Radhi & Ghabash, 2023)، وسوف نوضحها أدناه:

١. التمكين (Empowerment): هذا النهج أسلوب إداري معاصر يُمكن العاملين من ممارسة سيطرة كاملة والوفاء بالتزاماتهم المهنية (Radhi & Ghabash, 2023: 490). ومن الضروري للمنظمة دمج هذا العنصر في استراتيجيتها لمواجهة مجموعة متنوعة من التحديات والتطورات بفعالية (Chuang et al., 2016). إن منح المرؤوسين حق المشاركة في صنع القرار يُعد عاملاً أساسياً لزيادة مشاركتهم في العمل في بيئة أعمال شديدة التنافسية، كما يُعد أحد عوامل نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض، كونه المحرك لسلوكيات مختلفة (Tsang et al., 2022: 2-3)؛ مما يوفر لهم الطاقة التي تزيد من حماسهم للعمل في اتجاه محدد بما يحقق هدف المنظمة.

ويرى الباحثون بأن التمكين عملية جماعية وليست فردية، ويُقصد به منح العاملين السلطة ومزيداً من الثقة إضافة إلى حق المشاركة في القرارات الاستراتيجية، مما يزيد من مسؤولية العاملين ويخلق لديهم شعوراً إيجابياً نحو الجامعة، مما يؤدي إلى إنجاز مهامهم بشكل متفوق.

٢. الإلهام (Inspiration): إنها حالة تحفيزية تدفع الأفراد إلى توليد الأفكار، والإلهام أمر بالغ الأهمية للتخطيط الاستراتيجي، وفهم الإلهام بمثابة الأساس لتوليد المفاهيم الإبداعية، وخاصة عندما يحول الأفراد هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات (Spinou, 2020: 96). يرتبط الإلهام والإبداع ارتباطاً وثيقاً، لا سيما من حيث آثارهما الإيجابية؛ إذ يُلهم الإلهام الأفراد للتغلب على الصعوبات بإبداع وفعالية. ويرى (Kashkool, 2020: 50) الإلهام على أنه توفير المنظمة بيئة عمل مناسبة للعاملين مما يساعدهم لإنجاز أعمالهم بشكل متفوق. والإلهام هو سمة من سمات الرفاهية طويلة الأمد، ينطوي على مكونات عاطفية ومعرفية (Fadhil et al., 2024: 587).

ويعتقد الباحثون بأن الإلهام هو سلوك تحفيزي يمارسه القائد بهدف تعزيز تفكير وقدرات الأفراد، ويساعدهم على توجيه أفكارهم نحو تحقيق التفوق للجامعة.

٣. الفهم العميق (Deep Understanding): أصبحت المنظمات اليوم تدرك أهمية ودور الفهم الاستراتيجي العميق وتتعامل معه كنوع أساسي من الذكاء الذي يتمتع به الأفراد؛ لذلك تقوم بتلبية احتياجات هذا النوع من الذكاء وتدريب قياداتها على تطوير عناصره وإدارته (Mohammed & Saaed, 2021: 100). ويساهم الفهم الاستراتيجي العميق في توفير المعلومات اللازمة لصانعي القرار، وصياغة الخطط والاستراتيجيات في المنظمة، ويعتمد على عدة

متغيرات منها: رأس المال الاجتماعي، وأنظمة الثقافة، وأنظمة إدارة المعرفة. ويعتمد تحديد الخطط والاستراتيجيات على قدرات المنظمة وفرصها وبدائلها (Hussain, 2018: 48). ويؤكد (Abdel-Hassan, 2016: 179) أن الفهم العميق لا يتعلق بمجال المعرفة المحدد فقط، بل يتعلق بعمليات حل المشكلة نفسها، وفهم الأفراد لعمليات التفكير التي يتمتعون بها وما يمتلكونه من قدرات، ويعتمد هذا الفهم على فهم عميق وجيد لما يمكنهم فعله وتنفيذه.

استناداً إلى ما سبق، يرى الباحثون أن الفهم العميق هو عملية ذهنية يمارسها القائد لمساعدة الأفراد للحصول على فهم عميق حول مختلف المفاهيم والأنشطة والعمليات، مما يساهم في توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار في وضع خطط واستراتيجيات متفوقة.

ثانياً: الرشاقة الريادية Entrepreneurial Agility

مفهوم الرشاقة الريادية Concept of Entrepreneurial Agility

برز مفهوم "الرشاقة" في أوائل التسعينيات كحلٍ أساسي لإدارة بيئة أعمال ديناميكية ومضطربة باستمرار. لا يقتصر مفهوم الرشاقة على قطاع معين، بل هو حاجة ماسة لكل منظمة من أجل البقاء في عصر أعمال شديد التنافسية والديناميكية (Zulganef et al., 2023: 56). وتُعرف الرشاقة بأنها "القدرة التنظيمية على استشعار ودراسة تحديات فرص العمل غير المتوقعة، ووضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهةها" (Fawzy & Saad, 2023: 108).

وفي العقد الماضي لاقى مفهوم الرشاقة الريادية اهتماماً كبيراً من قبل الكتاب والباحثين في مجال الريادة والإدارة الاستراتيجية؛ نتيجة ازدياد المنافسة والظروف الاستراتيجية والتشغيلية المضطربة، ورغبة الوصول إلى السوق، والتغيرات التنظيمية (Tan et al., 2009: 2). وتشير الرشاقة الريادية إلى القدرات الديناميكية للمنظمات والتي تمكنها من تحقيق المزايا التنافسية وتحسين أدائها؛ وإن استخدام هذه القدرة يُمكن المنظمات من الشعور بمتطلبات العملاء وأنشطة المنافسين وفرص التعاون، ومن ثم الاستجابة لها بسرعة (Sorkhabi & Yakhchali, 2017: 130).

وأشار (Grand & Bartl, 2019: 130) إلى أن الرشاقة الريادية تهدف إلى تقديم طرق جديدة بشكل استباقي لتأطير الموقف الاستراتيجي، ورؤية المستقبل في أبعاد أخرى، وتوليد السرعة في اتخاذ القرارات، والمشاركة بشكل استباقي في السياقات المتغيرة. وفي السياق نفسه يعرّف (Klimenko, 2022: 11) الرشاقة الريادية بأنها القدرة على اكتشاف فرص إبداعية واستغلالها من خلال الحصول على الأصول والمعرفة والعلاقات المطلوبة.

ويعرف كل من (الداؤد وديري، ٢٠٢٣: ٢٥٣) الرشاقة الريادية مشيرين إلى قدرة المنظمة على التنبؤ واكتشاف التغيرات المفاجئة التي تحدث في بيئة العمل، والاستجابة لها بشكل استباقي من خلال دمج الكفاءات الداخلية والخارجية بسرعة بالشكل الذي يحقق مزايا تنافسية مستدامة ويحسن من أداء المنظمة.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف الرشاقة الريادية على أنها القدرة المعرفية للقادة والقدرة الاستراتيجية للمنظمة على التنبؤ والتصور بالتهديدات واستغلال الفرص الريادية غير المتوقعة في السوق من خلال قائد يتمتع بمهارات الفراسة الاستراتيجية للوصول إلى التفوق الاستراتيجي.

أهمية الرشاقة الريادية Important of Entrepreneurial Agility

للرشاقة الريادية أهمية كبيرة للمنظمات يمكن الإشارة إليها أدناه:

تجلى أهمية الرشاقة الريادية من خلال التمكّن من إضافة قيمة جديدة إلى المنظمة، وكذلك للعملاء (Chege et al., 2020: 8)؛ حيث تتمكن المنظمة من خلالها من اتخاذ إجراءات استباقية تهدف إلى القيادة التنافسية، وهذا يتم من خلال القدرة على اتخاذ إجراءات تنافسية ينصب تركيزها على إنشاء قواعد جديدة للميزة التنافسية، أو تعطيل المزايا الحالية للمنافسين، أو تحويل المشهد التنافسي لصالح المنظمة (Lee et al., 2008: 6). وبالتالي، تستطيع المنظمات من خلال الرشاقة الريادية أن تصبح أكثر إدراكاً بتقلبات السوق والصناعة والفرص والإمكانيات التي تم التغاضي عنها من قبل المنافسين (الداؤد وديري، ٢٠٢٣: ٢٥٣).

تعدّ الرشاقة الريادية أحد العوامل الرئيسية لنجاح ونمو المؤسسات، مما قد يؤدي في النهاية إلى أداء مستدام (Pan et al., 2023). وإن المنظمات التي تفتقر إلى الرشاقة تواجه صعوبة في تقبل التغييرات، وستتخلف في النهاية عن منافسيها، ولن تتمكن من تلبية احتياجات السوق، وستفتقر إلى المعلومات حول اتجاهات الأعمال الناشئة (Hindrawati et al., 2022: 137). والرشاقة الريادية تجعل المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات السوق، فضلاً عن تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل مقارنة مع المنظمات غير الرشيقة من حيث خفض التكاليف وإزالة الهدر (العابدي، ٢٠١٢: ١٥٩).

أبعاد الرشاقة الريادية (Dimensions of Entrepreneurial Agility):

لقياس الرشاقة الريادية تم الاعتماد على الأبعاد الثلاثة لكل من: (الخرجي، ٢٠٢٤: ١٣١-١٤٦؛ الداؤد وديري، ٢٠٢٣: ٢٥٤) وهي: (الاستباقية، والتدابير الوقائية، والابتكار الجذري)، وسوف يتم شرحها أدناه:

١. **الاستباقية (Proactiveness):** تشير الاستباقية إلى البحث عن فرص جديدة قد تكون مكملة أو لا تكون مكملة لخط العمليات الحالي (الداؤد وديري، ٢٠٢٣: ٢٥٤). ويُقصد بالاستباقية اتخاذ الإجراءات قبل حدوث المشكلة أو الأزمة، والتنبؤ بالمخاطر والتحديات المحتملة والمشاكل المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من أجل التغيير، وتعزيز ووضع نهج استباقي. وإن بُعد الاستباقية يرتبط بالريادة؛ فهو يؤكد على سعي المنظمة للمبادرة في الاستحواذ لاغتنام الفرص الجديدة، أو الدخول في الأسواق الجديدة واستثمارها بصورة استباقية قبل دخول المنافسين لها (الخرجي، ٢٠٢٤: ١٣٩). ويرى الباحثون أن الاستباقية كأحد أبعاد الريادة ضرورية لكل من القيادة والمنظمات على حد سواء؛ لتجنب التهديدات والاستعداد المسبق لاقتناص الفرص الناشئة بصورة مفاجئة، مما يُمكن المنظمة من امتلاك موقع تنافسي متفوق.

٢. **التدابير الوقائية (Preventive measures):** تشير إلى الإجراءات والاحتياطات التي تتخذها المنظمة لمواجهة التحديات والتهديدات المحتملة في السوق، وذلك قبل أن تتسبب في إضعاف وضعها التنافسي. هذه التدابير تهدف إلى حماية المنظمة والحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال الاستباقية والتحضير للمستقبل (Williams & Olajide, 2020: 2). بمعنى آخر، التدابير الوقائية هي إجراءات استباقية تتخذها المنظمة لتقليل المخاطر المحتملة وتحسين فرصها في المنافسة. تشمل هذه التدابير: الابتكار والتطوير، بناء علاقات قوية مع العملاء، تطوير الموارد البشرية، التكيف مع التغييرات، وبناء شراكات استراتيجية (Sorkhabi & Yakhchali, 2017: 130). من خلال اتخاذ التدابير الوقائية، تستطيع المنظمة تعزيز موقعها التنافسي، وتقليل نقاط الضعف، والاستفادة من الفرص المتاحة، وبالتالي تحقيق مركز متفوق ومستدام في السوق.

٣. **الابتكار الجذري (Radical innovation):** الابتكار هو الوصول إلى فكرة جديدة؛ يشير (الخرجي، ٢٠٢٤: ١٣١-١٤٦) إلى أن الابتكار يعبر عن قدرة القائد على التفكير بشكل خلاق، وتطوير أفكار جديدة وعملية تتعلق بتميز الفرص، واستعمال الموارد وحل المشاكل. ويشير إلى تطورات جديدة وفريدة من نوعها أو على أحدث طراز في المنتجات أو

الخدمات، والتي تغير من أنماط استهلاك السوق بشكل جذري وتختلف بشكل كبير عن المنتجات الحالية (الداؤد وديري، ٢٠٢٣: ٢٥٤). لذلك يتطلب من المنظمات التي ترغب في أن تكون متفوقة استراتيجياً ورائدة في السوق، أن تقوم بتشجيع الأفراد لتقديم أفكار ابتكارية ومنتطورة، والقيام بإجراء تحسينات وتطويرات في منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر.

ثالثاً: التفوق الاستراتيجي Strategic superiority

مفهوم التفوق الاستراتيجي Concept of Strategic superiority

يشير مفهوم التفوق إلى التميز والتفرد، وهو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء القدرات وتحقيق الكفاءة في العمل والتوافق مع التغيرات البيئية (Mohammed et al., 2021: 47). ويرى (Ahmed et al., 2021: 126) أن التفوق الاستراتيجي هو قدرة المنظمات على إنتاج وتسويق منتجات وخدمات ذات جودة أعلى وبأسعار أقل مقارنة بالمنظمات المنافسة. ويُعد التفوق الاستراتيجي نظاماً متكاملًا يشمل جميع أنشطة وتقنيات الإدارة لرفع مستوى الأداء؛ بحيث تجعل المنظمة تتفوق على المنافسين، ويتحقق ذلك من خلال الجهود الشاملة للعاملين في كافة المستويات (Khader et al., 2013: 6). وهو الطريقة أو الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها واكتساب الميزة التنافسية بين المنافسين.

ويرى (رشيد ومطر، ٢٠٢٠: ٣٤) أن التفوق الاستراتيجي يعبر عن مكانة المنظمة في السوق، والتي تتحقق من خلال صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية. فالتفوق الاستراتيجي يعني توفير إطار لوضوح كيفية تفاعل منظمة متعددة الأعمال مع المنظمات الرائدة في الصناعة التي تعمل فيها بطريقة فعالة واستباقية؛ لضمان مناطق نفوذها ووضع حدود لمجالات نفوذ المنظمات المنافسة (Shlaka & Kadhim, 2022: 694).

ويقصد بالتفوق الاستراتيجي قدرة المنظمة على خلق مركز تنافسي ريادي مبتكر بين المنافسين والمحافظة عليه، من خلال عملية تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها بهدف الحصول على مكانة متميزة في أذهان المستهلكين على الأمد البعيد (Chan et al., 2019: 1).

واستناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف التفوق الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة على الاستفادة بشكل فعال وذكي من كافة مواردها بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد موقع تنافسي ريادي متميز بين المنافسين، من خلال إجراء تحليل شامل لموارد المنظمة، وتطوير استراتيجيات مبتكرة وفعالة، ووجود رشاقة ريادية لاستغلال هذه الموارد بأقصى قدر ممكن.

أهمية التفوق الاستراتيجي (Importance of Strategic Superiority):

تظهر أهمية التفوق الاستراتيجي من خلال النقاط التالية (Al-Abadi et al., 2018: 147; Braies, 2020: 162):

١. التقليل من الضغط التنافسي وتحقيق التوازن.
٢. الحفاظ على قدرات العاملين وتطويرها من أجل تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

۳. بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.
۴. تعزيز عمل المنظمة وفعاليتها، وجعلها مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة.
۵. المساهمة في قياس مدى تقدم المنظمة.
۶. تسهيل إجراء المقارنة المعيارية مع المنظمات المنافسة.
۷. التركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير وتطور المنظمة.
۸. تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال التركيز على فهم توقعات أصحاب المصالح.

أبعاد التفوق الاستراتيجي (Dimensions of Strategic Superiority):

يختلف الباحثون حول تحديد واختيار أبعاد التفوق الاستراتيجي، وهذا الاختلاف يرجع إلى اختلاف الأساليب المستخدمة من قبل المنظمات في تحقيق استراتيجيتها الهادفة للتفوق؛ وقد أجمع عدد من الباحثين أمثال (Braies, 2020: 147; Shlaka & Kadhim, 2022: 694-695) على ثلاثة أبعاد كآلاتي:

۱. **منطقة النفوذ (Influence area):** النفوذ يعني القدرة على إحداث التغيير في المعتقدات، مما يعزز من ازدياد الحصة السوقية وهذا ما يؤدي إلى تفوق أداء المنظمة. أما منطقة النفوذ فتشمل كافة الأنشطة والأفراد وكذلك المجتمع الذي تخدمه المنظمة (علوان وعبدالله، ۲۰۲۳: ۹۸). وتمثل المحفظة المتكاملة لمنتجات المنظمة التي تقع ضمن نطاق عملها الجغرافي، وتطوير رؤية مستقبلية بهدف توجيه موارد المنظمة حول محفظة منتجاتها بما يحقق السيادة الاستراتيجية واستمرارية التعامل مع تهديدات المنافسين والتفوق عليهم (Shlaka & Kadhim, 2022: 694-695). ويرى (Mahdi, 2019: 45) أن توسيع منطقة النفوذ يؤدي إلى تحقيق التفوق الاستراتيجي، وهذا التفوق يختلف باختلاف نوعية وحجم القوة التي تمتلكها المنظمات. ويرى الباحثون بأن منطقة النفوذ هي المساحة الجغرافية التي تسيطر عليها المنظمة ولديها أكبر حصة سوقية فيها مقارنة بالمنافسين.

۲. **الضغط التنافسي (Competitive pressure):** يقصد به تعرض المنظمات إلى ضغوط تنافسية شديدة من قبل المنافسين، مما يضعها أمام خيارات حاسمة لخلق قيمتها وتقديمها لربائتها. لدى المنظمات رغبة كبيرة في النمو والتفوق على المنافسين، وهذا يقابله رد فعل معاكس للضغط الذي تتعرض له المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الضغط المستمر الذي يسمى الضغط الخارجي التنافسي (علوان وعبدالله، ۲۰۲۳: ۹۸). ويتمثل الضغط التنافسي في قدرة المنظمة على تضيق الخناق على مصادر التدفقات النقدية التي تتدفق إلى المنظمة في سوق المنتجات أو الخدمات الجغرافي، من خلال المنافسة السعرية أو من خلال منع قدرات المنظمة على التوسع في أسواق جديدة (Shlaka & Kadhim, 2022: 694-695).

واستناداً لما سبق، يستنتج الباحثون بأن الضغط التنافسي يعني قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين، ويزداد هذا الضغط بزيادة شدة المنافسة (عدد المنافسين)، وخاصة إذا كان هناك تداخل في الخدمات المقدمة، وعلى الجامعات القيام بإجراءات تطويرية لتحمل هذا الضغط.

۳. **التشكيل التنافسي (Competitive formation):** يعني القدرة على تنسيق الأنشطة والمبادرات الاستراتيجية من خلال توجيه موارد المنظمة نحو أنشطة البحث والتطوير، ودمج الخبرات والإمكانيات والموارد، إضافة إلى اتباع

طرق مبتكرة تعجل عمليات تحسين المنتجات والخدمات وتطويرها (علوان وعبدالله، ٢٠٢٣: ٩٨). ويتطلب ذلك تطوير الرؤية المستقبلية للقادة وترجمتها وتحويلها إلى حقيقة، مما يعزز مكانة المنظمة وتفوقها استراتيجياً (Mohammed et al., 2021: 4746).

ومن وجهة نظر الباحثين، فإن التكوين التنافسي هو تصور المنظمة للمساحة التنافسية وعدد المنافسين، وطبيعة العلاقة والتوازن معهم، وأهداف المنافسين، إضافة إلى قوة كل منافس.

رابعاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

بالرغم من عدم وجود أية دراسة تربط بصورة مباشرة بين متغيرات البحث الحالي، إلا أنه بالاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي تشير إلى هذه العلاقة بشكل غير مباشر، أو من خلال الأبعاد الفرعية لها، يحاول الباحثون بيان هذه العلاقة.

تسعى المنظمات إلى النمو والتفوق باعتبارهما هدفاً أساسياً لكل منظمة، وإن هذا يعتمد بشكل كبير على قيادة المنظمة. وتشير نتائج دراسة (Seyedi et al., 2015: 1305) إلى أن التفوق يعتمد بشكل أساسي على العلاقة المترابطة والتوافق بين المنظمة والعاملين والموردين. أما التفوق الاستراتيجي فيعني أن المنظمة تمتلك موقعاً تنافسياً ريادياً ومبتكراً بين المنافسين، وإمكانية المحافظة عليه من خلال عملية تطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛ من أجل إيجاد مكانة مرموقة من وجهة نظر المستهلكين (Mohammed et al., 2021: 4746).

وترتبط فراسة القائد وذكائه بنوع القدرات العقلية المميزة التي تتيح له إمكانية التفكير الشامل بمستقبل المنظمة ومواجهة الظروف غير المتوقعة وحالات عدم التأكد، مما يتطلب من القائد فهماً عميقاً لمتطلبات البيئة، والبحث عن أفضل الوسائل والإمكانات بهدف الحصول على موقع متميز للمنظمة من خلال التفوق على المنظمات المتنافسة، وكذلك تحقيق فرص مستقبلية يصعب على الآخرين استثمارها والوصول إليها (محمود وعبدالله، ٢٠٢٣: ٢٣٦). ويعتمد التفوق الاستراتيجي على قائد يقوم بتمكين العاملين وتحفيزهم ويطور من قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين أدائهم (الحدراوي وشاكر، ٢٠٢٣: ٣٠٩).

وعليه؛ يمكن القول إنه عندما يمتلك القائد الفراسة الاستراتيجية فهذا يعني أنه يستشرف التغيرات البيئية، ويتنبأ بالتهديدات والفرص قبل حدوثها، وكذلك تحولات السوق والمنافسين. هذا الوعي المسبق يمنحه القدرة على المرونة والاستجابة بشكل سريع، مما يعني التصرف بشكل رشيق، والمساعدة على تعديل خطط المنظمة بسرعة بحيث تستفيد من الفرص وتتفادى التهديدات، والتحرك بالاتجاه الصحيح بأقل التكاليف، وهذه الميزة تجعلها تتفوق على المنافسين.

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

نتناول في الفقرة الحالية وصف كل من البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث وكذلك وصف أبعاد متغيرات البحث، وفق الفقرات التالية:

١. وصف البيانات الشخصية لعينة البحث:

يظهر الجدول (٣) بأن أغلبية أفراد عينة البحث هم من الذكور، والبالغ عددهم (٥٦) فرداً؛ أي بنسبة (٥٧٪)، أما الإناث فكان عددهن (٤٢) وبنسبة (٤٣٪). ويمكن أن يرجع ذلك إلى توجه الإناث بشكل أكبر نحو العمل في هذا القطاع، وطول فترة الدوام في القطاع الخاص.

وإن أكثرية أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين (٣١ - ٤٠) سنة، أي بنسبة (٤٤٪)؛ ويدل ذلك على أن الجامعات الخاصة تمتلك طاقات شبابية. وإن أغلبية أفراد العينة لديهم خدمة في العمل الحالي بين (٦ - ١٠) سنوات، أي بنسبة (٤٣٪)؛ ويرجع ذلك إلى عدم إتاحة فرص العمل في القطاع العام في السنوات الأخيرة.

أما بالنسبة للتحصيل الدراسي، فإن أغلب أفراد عينة البحث لديهم الشهادة الدراسية (ماجستير)، أي بنسبة (٤٩٪)، ومن ثم الحاصلون على شهادة (دكتوراه) وبنسبة (٣٣٪)؛ مما يعني قدرة العينة المبحوثة على الإجابة عن فقرات الاستبانة بفهم وموضوعية. وفيما يخص العنوان الوظيفي، فإن أغلبية عينة البحث هم رؤساء الأقسام وبنسبة (٤٩٪).

الجدول (٣) البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

المتغير	الفئات	العدد	النسبة	المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	56	0.57	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	١٤	0.14
	انثى	42	0.43		دبلوم عالي	٤	0.04
العمر	٢١ - ٣٠ سنة	36	0.37		ماجستير	٤٨	0.49
	٣١ - ٤٠ سنة	41	0.42	دكتورا	٣٢	0.33	
	41 - 51 سنة	13	0.13	عنوان الوظيفي	رئيس الجامعة ومساعدتهم	٨	0.08
	٥١ سنة فأكثر	8	0.08		العمداء	٢٨	0.29
سنوات الخدمة	٥ سنوات فما دون	٣٠	0.31		رئيس قسم	٤٨	0.49
	٦ الى ١٠ سنة	٤٢	0.43		مسؤل وحدة	١٤	0.14
	١١ الى ١٥ سنة.	16	0.16				

	0.07	7	١٦ الى ٢٠ سنة
	0.03	3	٢١ سنة فاكثر

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.26.

٢. وصف متغيرات البحث:

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث والمتمثلة بالفراسة الاستراتيجية والرشاقة الريادية والتفوق الاستراتيجي وكالتالي

وصف متغير الفراسة الاستراتيجية وأبعادها:

يوضح الجدول رقم (٤) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد (الفراسة الاستراتيجية) من وجهة نظر عينة البحث؛ إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٤,٠٩٤)، وهو وسط حسابي عالٍ، وجاء هذا المتغير في المرتبة الأولى من حيث الأهمية الترتيبية مقارنة بالمتغيرين الآخرين، وانحراف معياري عام (٠,٦٨٧). ويمكن توضيح أبعاد الفراسة الاستراتيجية على النحو التالي:

أ. التمكين: استخدمت العبارات (X1 - X5) لقياس هذا البُعد، والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (٣,٩٧) و(٤,٢٦)، وانحرافاته المعيارية بين (٠,٥٨٢) و(٠,٦٣٠). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة X1 والتي تنص على: "تمتلك إدارة الجامعة القدرة على السيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير"؛ ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٤,٢٦) و(٠,٦٣٠) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة X4 والتي تنص على: "تتمتع إدارة الجامعة بالقدرة على التحدي والمغامرة"؛ ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣,٩٧) و(٠,٥٨٢) على التوالي. أما على مستوى العبارات الخمس للتمكين، فإن استجابة أفراد العينة كانت عالية؛ حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات هذا البُعد (٤,١٠٨)، وهو أكبر من الوسط الفرضي (المعياري) البالغ (٣) درجات، وهذا يدل على قوة بُعد التمكين كُبعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية، وقد جاء بالمرتبة الأولى من حيث أهميته الترتيبية.

ب. الالهام: استخدمت العبارات (X6 - X10) لقياس هذا البُعد، والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (٣,٨٩) و(٤,١٦)، وانحرافاته المعيارية بين (٠,٦٣٤) و(٠,٧٤٠). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة X6 والتي تنص على: "تشجع إدارة الجامعة المنتسبين وتجعلهم متحمسين للقيام بأعمالهم على أتم وجه"؛ ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٤,١٦) و(٠,٦٣٤) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة X9 والتي تنص على: "تفسح إدارة الجامعة المجال للمنتسبين بتقديم الأفكار الجديدة لمواجهة مشاكل العمل"؛ ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣,٨٩) و(٠,٧٤٠) على التوالي. أما على مستوى العبارات الخمس للإلهام، فإن استجابة أفراد العينة كانت عالية؛ حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات هذا البُعد (٤,١٠٣)، وهو أكبر من الوسط المعياري البالغ (٣) درجات، وهذا يدل على قوة بُعد كُبعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية، وقد جاء بالمرتبة الثانية من حيث أهميته الترتيبية.

ج.الفهم العميق: استخدمت العبارات (X11 - X15) لقياس هذا البُعد، والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3,93) و(4,43)، وانحرافاته المعيارية بين (0,546) و(0,785). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة X12 والتي تنص على: "تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة"; ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4,43) و(0,785) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة X11 والتي تنص على: "تمتلك إدارة الجامعة البصيرة النافذة في تقدير الأمور وعواقبها"; ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3,93) و(0,546) على التوالي. أما على مستوى العبارات الخمس للفهم العميق، فإن استجابة أفراد العينة كانت عالية؛ حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارة هذا البُعد (4,087)، وهو أكبر من الوسط المعياري البالغ (3) درجات، وهذا يدل على قوة بُعد الفهم العميق كَبُعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية، وقد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث أهميته الترتيبية.

جدول (4) وصف متغير الفراسة الاستراتيجية وأبعادها

العبارة	أُتفق تماماً		محايد		أُتفق		لا أُتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
X1	29	28	64	63	4.1	4	3	3	4.26	0.63	14.789	85.200	1
X2	52	51	44	43	1.1	1	3	3	4.18	0.726	17.368	83.600	2
X3	34	33	53	52	9.2	9	4	4	4.08	0.723	17.721	81.600	4
X4	32	31	55	54	8.2	8	5	5	3.97	0.582	14.660	79.400	5
X5	37	36	54	53	5.1	5	4	4	4.12	0.712	17.282	82.400	3
الأول	المؤشر الكلي لعبارة بُعد التمكين				4.108	0.644	15.677	82.160					
X6	31	30	59	58	7.1	7	3	3	4.16	0.74	17.788	83.200	1
X7	40	39	46	45	9.2	9	5	5	4.13	0.75	18.160	82.600	2
X8	36	35	55	54	8.2	8	1	1	4.09	0.722	17.653	81.800	4
X9	38	37	54	53	6.1	6	2	2	3.89	0.634	16.298	77.800	5
X10	39	38	53	52	7.1	7	1	1	4.1	0.656	16.000	82.000	3
الثاني	المؤشر الكلي لعبارة بُعد الإلهام				4.103	0.673	16.403	82.060					
X11	26	25	66	65	6.1	6	2	2	3.93	0.546	13.893	78.600	5
X12	44	43	46	45	7.1	7	3	3	4.43	0.785	17.720	88.600	1
X13	36	35	53	52	9.2	9	2	2	4.11	0.719	17.494	82.200	4
X14	33	32	58	57	6.1	6	3	3	4.14	0.753	18.188	82.800	2
X15	43	42	45	44	11	11	1	1	4.12	0.785	19.053	82.400	3
الثالث	المؤشر الكلي لعبارة بُعد الفهم العميق				4.087	0.667	16.320	81.740					
الأولى	المؤشر الكلي لعبارة متغير الفراسة الاستراتيجية				4.094	0.687	16.781	81.880					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.26.

وصف متغير الرشاقة الريادية وأبعادها:

يوضح الجدول رقم (5) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد (الرشاقة الريادية) من وجهة نظر عينة البحث؛ إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4,076)، وهو وسط حسابي عالٍ، وجاء هذا المتغير بالمرتبة الثانية

من حيث الأهمية الترتيبية وبنحرف معياري عام (٠,٧٢٩). ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة للرشاقة الريادية على النحو التالي:

أ. الاستباقية: استخدمت العبارات (M5 – M1) لقياس هذا البعد، والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (٣,٩٦) و(٤,٢٦)، وانحرافاته المعيارية بين (٠,٦٣٧) و(٠,٦٨٣). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة M5 والتي تنص على: "تعتمد إدارة الجامعة على التفكير الدقيق والعمل الاستباقي لتحقيق الريادة"؛ ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٤,٢٦) و(٠,٦٨٣) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة M4 والتي تنص على: "تسعى إدارة الجامعة لتكون سبّاقة في اتخاذ الإجراءات تجاه عدم اليقين البيئي"؛ ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣,٩٦) و(٠,٦٣٧) على التوالي. أما على مستوى العبارات الخمس للاستباقية، فإن استجابة أفراد العينة كانت عالية؛ حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد الاستباقية (٤,١٥٢)، وهو أكبر من الوسط المعياري البالغ (٣) درجات، وهذا يدل على قوة البعد كُبعد من أبعاد الرشاقة الريادية، وقد جاء بالمرتبة الأولى من حيث أهميته الترتيبية.

ب. التدابير الوقائية: استخدمت العبارات (M10 – M6) لقياس هذا البعد، والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (٣,٩٥) و(٤,٢٤)، وانحرافاته المعيارية بين (٠,٦٦١) و(٠,٨٢٩). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة M6 والتي تنص على: "تسعى إدارة الجامعة لتصبح أول من يتبنى مناهج/نماذج الأعمال الجديدة"؛ ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٤,٢٤) و(٠,٦٦١) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة M7 والتي تنص على: "تسعى إدارة الجامعة لتطوير معايير وممارسات وقائية جديدة في القطاع الذي تعمل ضمنه"؛ ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣,٩٥) و(٠,٨٢٩) على التوالي. أما على مستوى العبارات الخمس لهذا البعد، فإن استجابة أفراد العينة كانت عالية؛ حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات بُعد التدابير الوقائية (٤,٠٨٤)، وهو أكبر من الوسط المعياري البالغ (٣) درجات، وهذا يدل على قوة البعد كأحد أبعاد الرشاقة الريادية، وقد جاء بالمرتبة الثانية من حيث أهميته الترتيبية.

ج. الابتكار الجذري: استخدمت العبارات (M15 – M11) لقياس هذا البعد، والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (٣,٧٩) و(٤,١٩)، وانحرافاته المعيارية بين (٠,٧٠٦) و(٠,٨٠١). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة M11 والتي تنص على: "تقدم إدارة الجامعة باستمرار خدمات توصف بأنها فريدة من نوعها"؛ ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٤,١٩) و(٠,٨٠١) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة M14 والتي تنص على: "تسعى إدارة الجامعة إلى القيام بالأنشطة الابتكارية ذات المخاطر العالية التي تحقق عوائد مرتفعة"؛ ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣,٧٩) و(٠,٧٠٦) على التوالي. أما على مستوى العبارات الخمس للابتكار الجذري، فإن استجابة أفراد العينة كانت عالية؛ حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات هذا البعد (٤,٠٨٤)، وهو أكبر من الوسط المعياري البالغ (٣) درجات، وهذا يدل على قوة بُعد الابتكار الجذري كُبعد من أبعاد الرشاقة الريادية، وقد جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة من حيث أهميته الترتيبية.

جدول (٥) وصف متغير الرشاقة الريادية وابعادها

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3	83.800	18.783	0.787	4.19	0	0	4	4	6.1	6	52	51	38	37	M1
4	82.600	18.620	0.769	4.13	0	0	5	5	9.2	9	53	52	33	32	M2
2	84.400	17.844	0.753	4.22	0	0	3	3	10	10	47	46	40	39	M3
5	79.200	16.086	0.637	3.96	0	0	4	4	9.2	9	60	59	27	26	M4
1	85.200	16.033	0.683	4.26	0	0	2	2	8.2	8	53	52	37	36	M5
الاول	83.040	17.558	0.729	4.152	المؤشر الكلي لعبارات بُعد الاستباقية										
1	84.800	15.590	0.661	4.24	0	0	3	3	6.1	6	55	54	36	35	M6
5	79.000	20.987	0.829	3.95	0	0	6	6	9.2	9	57	56	28	27	M7
2	83.400	15.348	0.64	4.17	0	0	3	3	6.1	6	59	58	32	31	M8
4	81.800	20.440	0.836	4.09	0	0	6	6	7.1	7	52	51	35	34	M9
3	83.400	18.249	0.761	4.17	0	0	4	4	11	11	51	50	34	33	M10
الثاني	82.480	17.968	0.741	4.124	المؤشر الكلي لعبارات بُعد التدابير الوقائية										
1	83.800	19.117	0.801	4.19	0	0	4	4	9.2	9	48	47	39	38	M11
2	82.200	20.243	0.832	4.11	0	0	5	5	8.2	8	51	50	36	35	M12
4	79.600	19.749	0.786	3.98	0	0	7	7	9.2	9	58	57	26	25	M13
5	75.800	18.628	0.706	3.79	0	0	5	5	12	12	64	63	18	18	M14
3	80.000	14.525	0.581	4	0	0	3	3	9.2	9	64	63	24	23	M15
الثالث	81.680	18.291	0.747	4.084	المؤشر الكلي لعبارات بُعد الابتكار الجذري										
الثانية	81.520	17.885	٠,٧٢٩	٤,٠٧٦	المؤشر الكلي لمتغير الرشاقة الريادية										

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.26.

وصف متغير التفوق الاستراتيجي وابعادها:

يوضح الجدول رقم (٦) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد (التفوق الاستراتيجي) من وجهة نظر الأفراد عينة البحث؛ إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣,٩٨٥)، وهو وسط حسابي عالٍ، وجاء متغير التفوق الاستراتيجي بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية مقارنة بالمتغيرين الآخرين، وبانحراف معياري عام (٠,٨٦٥). ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة للتفوق الاستراتيجي على النحو التالي:

ا. منطقة النفوذ: استخدمت العبارات (Y1 - Y5) لقياس هذا البُعد، والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3,87) و(4,19)، وانحرافاته المعيارية بين (0,669) و(0,679). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة Y5 والتي تنص على: "تمتلك الجامعة منطقة نفوذ متماسكة في المجال الذي تعمل فيه"; ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4,19) و(0,679) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة Y1 والتي تنص على: "تعمل الجامعة على فهم سلوك المنافسين المؤثرين في منطقة النفوذ"; ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3,87) و(0,679) على التوالي. أما على مستوى العبارات الخمس لمنطقة النفوذ، فإن استجابة أفراد العينة كانت عالية؛ حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات هذا البُعد (4,028)، وهو أكبر من الوسط المعياري البالغ (3) درجات، وهذا يدل على قوة البُعد كأحد أبعاد التفوق الاستراتيجي، وقد جاء بالمرتبة الثانية من حيث أهميته الترتيبية.

ب. الضغط التنافسي: استخدمت العبارات (Y6 - Y10) لقياس هذا البُعد، والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3,82) و(4,11)، وانحرافاته المعيارية بين (0,654) و(0,972). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة Y10 والتي تنص على: "تتفوق الجامعة في اعتماد القيمة المستدامة للتغلب على الضغط التنافسي"; ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4,11) و(0,654) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة Y8 والتي تنص على: "تطور الجامعة استراتيجيات ابتكارية للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية"; ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3,82) و(0,972) على التوالي. أما على مستوى العبارات الخمس لهذا البُعد، فإن استجابة أفراد العينة كانت عالية؛ حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات هذا البُعد (4,031)، وهو أكبر من الوسط المعياري البالغ (3) درجات، وهذا يدل على قوة البُعد كأحد أبعاد التفوق الاستراتيجي، وقد جاء بالمرتبة الأولى من حيث أهميته الترتيبية على مستوى أبعاد التفوق الاستراتيجي.

ج. التشكيل التنافسي: استخدمت العبارات (Y11 - Y15) لقياس هذا البُعد، والذي تراوحت أوساطه الحسابية بين (3,67) و(4,04)، وانحرافاته المعيارية بين (0,704) و(0,902). وكانت أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة Y15 والتي تنص على: "تمتيز الجامعة في قدرتها على تغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار"; ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4,04) و(0,902) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة Y11 والتي تنص على: "تحاول الجامعة تحقيق التوازن بين منطقة النفوذ والبناء التنافسي للبقاء كقوة مهيمنة في قطاع التعليم العالي"; ويدعم ذلك قيمتا الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3,67) و(0,704) على التوالي. أما على مستوى العبارات الخمس لهذا البُعد، فإن استجابة أفراد العينة كانت عالية؛ حيث بلغ المؤشر الكلي لعبارات هذا البُعد (3,808)، وهو أكبر من الوسط المعياري البالغ (3) درجات، وهذا يدل على قوة البُعد كأحد أبعاد التفوق الاستراتيجي، وقد جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة من حيث أهميته الترتيبية.

جدول (٦) وصف متغير التفوق الاستراتيجي وابعادها

العبارة	أنفق تماما		محايد		لا أنفق		لا أنفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
Y1	19	19	62	63	9	9.2	8	8	3.87	0.679	17.545	77.400	5

2	81.400	22.776	0.927	4.07	0	0	9	9	13	13	36	35	42	41	Y2
3	79.600	21.884	0.871	3.98	0	0	3	3	8.2	8	52	51	37	36	Y3
4	77.800	21.825	0.849	3.89	0	0	6	6	15	15	50	49	29	28	Y4
1	83.800	15.967	0.669	4.19	0	0	3	3	11	11	60	59	26	25	Y5
الثاني	80.560	20.035	0.807	4.028	المؤشر الكلي لعبارات بُعد منطقة النفوذ										
3	80.400	20.746	0.834	4.02	1	1	5	5	12	12	55	54	27	26	Y6
4	79.600	25.503	1.015	3.98	0	0	9	9	15	15	42	41	34	33	Y7
5	76.400	25.445	0.972	3.82	1	1	7	7	11	11	46	45	35	34	Y8
2	81.400	21.106	0.859	4.07	0	0	8	8	9.2	9	50	49	33	32	Y9
1	82.200	15.912	0.654	4.11	0	0	3	3	9.2	9	57	56	31	30	Y10
الاول	80.620	21.037	0.848	4.031	المؤشر الكلي لعبارات بُعد الضغط التنافسي										
5	73.400	19.183	0.704	3.67	0	0	7	7	11	11	64	63	17	17	Y11
2	78.800	25.685	1.012	3.94	0	0	9	9	14	14	48	47	29	28	Y12
3	77.200	21.813	0.842	3.86	0	0	6	6	13	13	56	55	25	24	Y13
4	76.800	23.151	0.889	3.84	0	0	5	5	10	10	53	52	32	31	Y14
1	80.800	22.327	0.902	4.04	0	0	8	8	12	12	44	43	36	35	Y15
الثالث	76.160	22.610	0.861	3.808	المؤشر الكلي لعبارات بُعد التشكيل التنافسي										
الثالثة	79.700	21.706	0.865	3.985	المؤشر الكلي لمتغير التفوق الاستراتيجي										

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.26.

تأسيساً على نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث تبين صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه (تختلف مستويات أهمية متغيرات البحث من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات المبحوثة).

ثانياً: اختبار فرضية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

نستعرض في هذه الفقرة اختبار الفرضية الثانية من خلال الاعتماد على نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات البحث الثلاثة: (الفراسة الاستراتيجية، والرشاقة الريادية، والتفوق الاستراتيجي)، والتي عُرِضت نتائجها في الجداول (7 - 9)، وكالاتي:

الارتباط الكلي:

تبين وجود علاقات ارتباط معنوية طردية وموجبة بين متغيرات البحث (الفراسة الاستراتيجية، والرشاقة الريادية، والتفوق الاستراتيجي) عند مستوى معنوية (0,000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المقبول في دراسات العلوم الإدارية

(0,05). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الفراسة الاستراتيجية والرشاقة الريادية (**0,72)، وتُشير هذه النتائج إلى أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة في مدينة السليمانية على الفراسة الاستراتيجية، أدى ذلك إلى زيادة في الرشاقة الريادية.

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي (**0,70)، وتُشير هذه النتائج إلى أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على الفراسة الاستراتيجية، أدى ذلك إلى زيادة في التفوق الاستراتيجي؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (علوان وعبدالله، 2023) التي تؤكد وجود علاقة بين القدرات الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرشاقة الريادية والتفوق الاستراتيجي (**0,74)، وتُشير هذه النتائج إلى أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على الرشاقة الريادية، أدى ذلك إلى زيادة في التفوق الاستراتيجي؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (رشيد ومطر، 2020) التي تؤكد أن التفوق الاستراتيجي يتحقق عندما تضمن تلك الكليات المستوى المطلوب من الرشاقة التنظيمية.

أ. علاقات الارتباط بين الفراسة الاستراتيجية والرشاقة الريادية على المستوى الجزئي:

تبين وجود علاقات ارتباط معنوية طردية وموجبة بين الفراسة الاستراتيجية وأبعادها، والرشاقة الريادية وأبعادها على المستوى الجزئي عند مستوى معنوية (0,05). وقد كانت علاقة الارتباط بين بُعد الإلهام وُبعد التدابير الوقائية من أقوى العلاقات الارتباطية (0,07). في حين كانت علاقة الارتباط بين بُعد التمكين وُبعد الابتكار الجذري من أضعف العلاقات الارتباطية، حيث بلغت (0,48).

الجدول (7) علاقات الارتباط بين الفراسة الاستراتيجية والرشاقة الريادية

علاقات الارتباط	الرشاقة الريادية	الاستباقية	التدابير الوقائية	الابتكار الجذري
الفراسة الاستراتيجية	0.72**	0.64**	0.66**	0.65**
التمكين	0.55*	0.51*	0.50*	0.48*
الإلهام	0.62**	0.53*	0.57**	0.56**
الفهم العميق	0.59**	0.49*	0.54**	0.55**

** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوي عند مستوى (0.05) (N=98)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26

ب. علاقات الارتباط بين الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي على المستوى الجزئي: تبين وجود علاقات ارتباط معنوية طردية وموجبة بين الفراسة الاستراتيجية وأبعادها، والتفوق الاستراتيجي وأبعادها على المستوى الجزئي عند مستوى معنوية (0,05). وقد كانت علاقة الارتباط بين بُعد الإلهام وُبعد التشكيل التنافسي من أقوى العلاقات الارتباطية؛ إذ بلغت (0,08)، في حين كانت علاقة الارتباط بين بُعد الفهم العميق وُبعد منطقة النفوذ من أضعف العلاقات الارتباطية بواقع (0,47).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحدراوي وشاكر، 2023: 309) التي تؤكد وجود علاقة بين أبعاد الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي؛ إذ إن التفوق الاستراتيجي يعتمد على قائد يقوم بتمكين العاملين وتحفيزهم، ويطور من قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين أدائهم.

الجدول (٨) علاقات الارتباط بين الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي

التشكيل التنافسي	الضغط التنافسي	منطقة النفوذ	التفوق الاستراتيجي	علاقات الارتباط
0.63**	0.60**	0.61**	0.70**	الفراسة الاستراتيجية
0.5	0.52*	0.48**	0.56*	التمكين
0.58*	0.53*	0.55*	0.61**	الإلهام
0.54*	0.49**	0.47*	0.59**	الفهم العميق

** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوي عند مستوى (0.05) (N=98)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26

ت. علاقات الارتباط بين الرشاقة الريادية والتفوق الاستراتيجي على المستوى الجزئي: تبين وجود علاقات ارتباط معنوية طردية وموجبة بين الرشاقة الريادية وأبعادها، والتفوق الاستراتيجي وأبعاده على المستوى الجزئي عند مستوى معنوية (0,05). وقد كانت علاقة الارتباط بين بُعد الابتكار الجذري وبُعد التشكيل التنافسي من أقوى العلاقات الارتباطية؛ إذ بلغت (0,60)، في حين كانت علاقة الارتباط بين بُعد التدابير الوقائية وبُعد منطقة النفوذ من أضعف العلاقات الارتباطية بواقع (0,49).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الداؤد وديري، ٢٠٢٣) التي تؤكد وجود علاقة بين أبعاد الرشاقة الريادية والتميز الاستراتيجي.

الجدول (٩) علاقات الارتباط بين الرشاقة الريادية والتفوق الاستراتيجي

التشكيل التنافسي	الضغط التنافسي	منطقة النفوذ	التفوق الاستراتيجي	علاقات الارتباط
0.70**	0.68**	0.66**	0.74**	الرشاقة الريادية
0.56*	0.54*	0.52*	0.60**	الاستباقية
0.55*	0.53*	0.49**	0.58**	التدابير الوقائية
0.60**	0.56*	0.54*	0.63**	الابتكار الجذري

** معنوي عند مستوى (0.01)، * معنوي عند مستوى (0.05) (N=98)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26

تأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات البحث على المستويين الكلي والجزئي، يتبين قبول الفرضية الرئيسية الثانية (إثبات صحتها)، والتي تنص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث: "الفراسة الاستراتيجية، الرشاقة الريادية، التفوق الاستراتيجي" عند مستوى معنوية (0,05) على المستويين الكلي والجزئي).

٢. اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث

تأثير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي

يتبين وجود تأثير معنوي وإيجابي لمتغير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي؛ إذ إن قيمة معامل التأثير المعياري (Standardized Regression Weight) قد بلغت (٠,٦٩)، وهذا يعني بأن التفوق الاستراتيجي سيزداد بمقدار (٦٩٪) في حال زيادة الاهتمام بسلوكيات الفراسة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة لدى عينة البحث. وبمعنى آخر، فإن تغير الفراسة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة التفوق الاستراتيجي بنسبة (٦٩٪).

ويتضح من الجدول (١٠) أن قيمة معامل التحديد (معامل التفسير الكلي) (R2) قد بلغت (٠,٤٩)، وهذا يعني بأن متغير الفراسة الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (٤٩٪) من التغيرات التي تطرأ على التفوق الاستراتيجي، أما النسبة المتبقية والبالغة (٥١٪) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث الحالي. وتُعد هذه القيمة معنوية؛ نظراً لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (١٠) والبالغة (٩,٢٩) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) الظاهر في الجدول ذاته.

الجدول (١٠) مسارات ومعلمات تأثير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي على المستوى الجزئي والكلية

التفوق الاستراتيجي						المتغير التابع
P-Value	C.R	S.E.	Estimate	Standardized Estimate	R2	المتغير المستقل
***	٧,٢٥	٠,١٢	٠,٨٧	٠,٦٩	٠,٤٩	الفراسة الاستراتيجية
***	6.25	0.58	3.625	0.58	٠,٣١	التمكين
***	8	0.6	4.8	0.63	٠,٣٧	الإلهام
***	7.57	0.6	4.542	0.6	٠,٣٥	الفهم العميق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

ولاستيعاب حالة التأثير لأبعاد الفراسة الاستراتيجية في متغير التفوق الاستراتيجي على المستوى الجزئي؛ لا بد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل بُعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (التمكين، والإلهام، والفهم العميق) في متغير التفوق الاستراتيجي. ولذلك، تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (AMOS)؛ إذ تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (١٠) إلى وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية في متغير التفوق الاستراتيجي، وذلك استناداً إلى قيم مستوى المعنوية (P-Value) والبالغة (****)، وهي قيمة تقل كثيراً عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والمقبول في الدراسات الإنسانية والاجتماعية والبالغ (٠,٠٥).

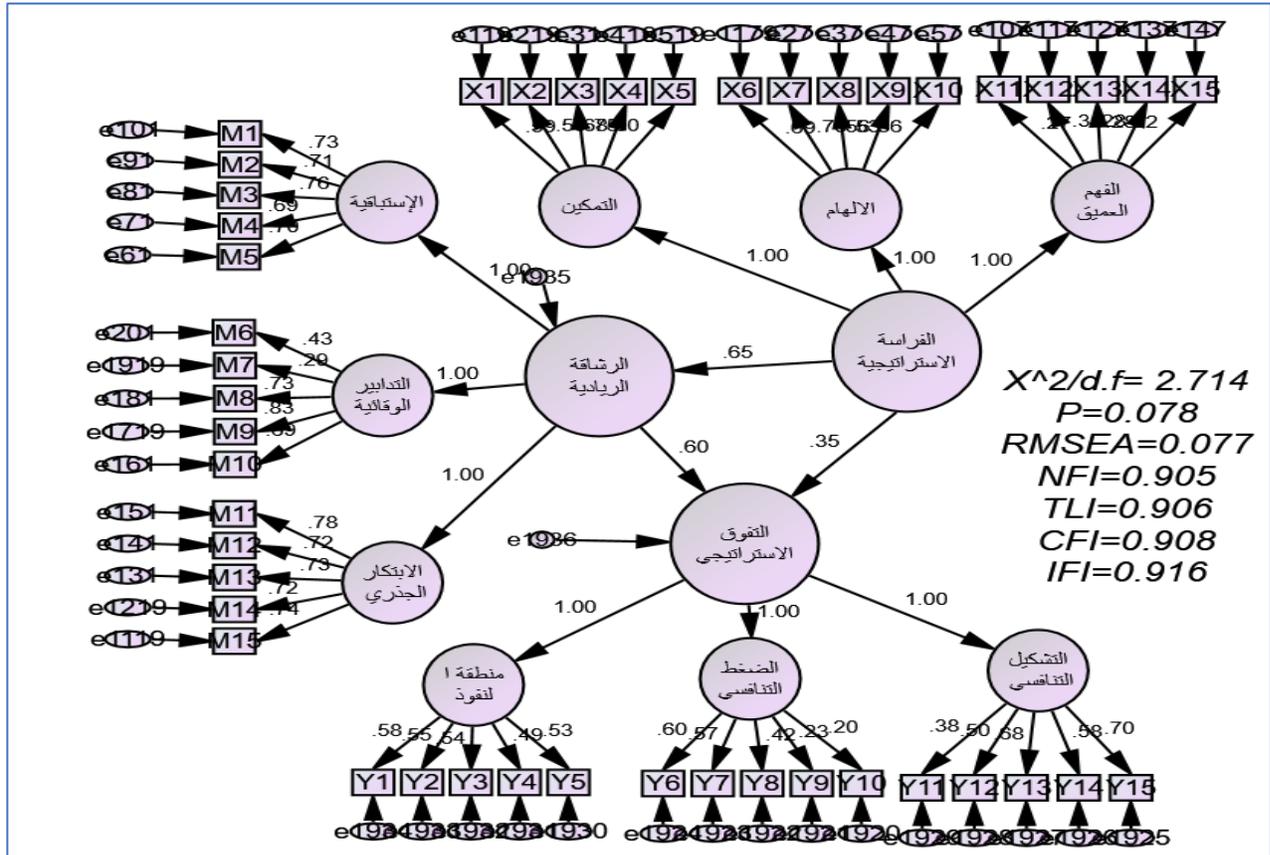
كما تبين من نتائج التحليل أن قيم معامل التحديد (R^2) لكل من (التمكين، والإلهام، والفهم العميق) في متغير التفوق الاستراتيجي على المستوى الجزئي قد بلغت (٠,٣١، ٠,٣٧، ٠,٣٥) على التوالي. وتُشير هذه النتائج إلى أن بُعد الإلهام هو أكثر أبعاد الفراسة الاستراتيجية تأثيراً من حيث القيمة التفسيرية في متغير التفوق الاستراتيجي؛ بنسبة بلغت (٣٧٪)، وجاء بعده بُعد الفهم العميق والتمكين بنسب تفسيرية أقل، وعلى الترتيب.

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار لتأثير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي على المستويين الكلي والجزئي؛ يُمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه: (تؤثر الفراسة الاستراتيجية وأبعادها بشكل معنوي في التفوق الاستراتيجي عند مستوى معنوية ٠,٠٥). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Fadhil et al., 2024: 585) التي تؤكد أن الفراسة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير في الأداء الأمثل، مما يدل على أن الفراسة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي وجوهري وذو دلالة إحصائية في تحقيق أداء استثنائي.

اختبار تأثير المتغير الوسيط:

تنص الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه: (يزداد تأثير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي بوجود الرشاقة الريادية كمتغير وسيط). ولغرض اختبار فرضية تأثير المتغير الوسيط، استخدم الباحثون تحليل المسار (Path Analysis) وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بتطبيق برنامج (Amos V.26).

ويوضح الشكل (٢) أنموذج المعادلة الهيكلية للمتغيرات الثلاثة: (المستقل، والوسيط، والتابع). وكما يظهر من الشكل، فإن جميع قيم مؤشرات جودة المطابقة للأنموذج تقع ضمن الحدود المقبولة.



الشكل (٢) نموذج المعادلة الهيكلية لتأثير المتغير الوسيط في العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.26

يوضح الشكل (٢) مسارات التأثيرات المباشرة المعيارية على وفق أسلوب تحليل المسار بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الفراسة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التفوق الاستراتيجي) وغير المباشر من خلال المتغير الوسيط (الرشاقة الريادية)، كما يوضح الجدول (١١) مسارات الفرضية الرابعة وأوزان الانحدار المعياري وغير المعياري والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية. في حين يوضح الجدول (١١) مسارات العلاقة السببية بين الفراسة الاستراتيجية و التفوق الاستراتيجي من خلال المتغير الوسيط الرشاقة الريادية ، والتأكد من التغيير الذي يسببه المتغير الوسيط في تأثير المتغير المستقل على التابع.

الجدول (١١) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الفراسة الاستراتيجية	الفراسة الاستراتيجية	الفراسة الاستراتيجية	الرشاقة الريادية	الفراسة الاستراتيجية	المتغيرات المؤثرة
كلي	غير مباشر	مباشر	مباشر	مباشر	مسارات التأثير
التفوق الاستراتيجي	التفوق الاستراتيجي	التفوق الاستراتيجي	التفوق الاستراتيجي	الرشاقة الريادية	المتغيرات المتأثرة
0.86	0.47	0.39	0.72	0.78	Unstandardized (B)
0.74	0.39	0.35	٠,٦٠	0.65	Standardized (β)
—	—	0.14	0.11	0.12	الخطأ المعياري
—	—	2.79	6.55	6.5	القيمة الحرجة (CR)
0.001	0.001	0.01	***	***	p-value

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26).

يتضح وجود تأثير مباشر لمتغير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي، وهذا ما ظهر في الجدول (١١)؛ حيث بلغت قيمته (٠,٣٥). كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي من خلال المتغير الوسيط (الرشاقة الريادية)؛ حيث بلغت قيمته (٠,٣٩). وبذلك، فإن تغييراً مقداره (١) انحراف معياري في الفراسة الاستراتيجية يؤثر بشكل مباشر بمقدار (٠,٣٥) في التفوق الاستراتيجي، وبشكل غير مباشر من خلال المتغير الوسيط (الرشاقة الريادية) بمقدار (٠,٣٩).

وبالتالي، فقد بلغ التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) للفراسة الاستراتيجية (٠,٧٤). وتؤكد هذه النتائج حدوث زيادة في تأثير متغير الفراسة الاستراتيجية في متغير التفوق الاستراتيجي عند وجود الرشاقة الريادية كمتغير وسيط على مستوى الجامعات المبحوثة.

ومن خلال مقارنة نتائج التأثير المباشر للفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي (بدون وجود المتغير الوسيط)، نلاحظ أن إدخال المتغير الوسيط (الرشاقة الريادية) في النموذج قد أدى إلى ازدياد التأثير الكلي من (٠,٦٩) في حال عدم وجوده، إلى (٠,٧٤) بوجوده. وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسة الرابعة (إثبات صحتها) والتي تنص على أنه: (يزداد تأثير الفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي بوجود الرشاقة الريادية كمتغير وسيط عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

٥. الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي، فضلاً عن تقديم جملة من التوصيات التي تلائم هذه الاستنتاجات وتدعم الجانب التطبيقي في المنظمات المبحوثة.

١,٥. الاستنتاجات

تستعرض هذه الفقرة أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون في الجانب الميداني، والمستنبطة من نتائج التحليل الإحصائي، كما موضح أدناه:

أ. إدراك أهمية الفراسة الاستراتيجية: يدرك القادة في الجامعات المبحوثة أهمية الفراسة الاستراتيجية؛ حيث حققت مستوى أهمية مرتفعاً، وجاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة مقارنة بمتغيري البحث الآخرين. وهذا يؤكد أن غالبية أفراد العينة يرون في الفراسة الاستراتيجية مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يمارسها القائد لمراقبة الصفات الشخصية للعاملين والتنبؤ بتصرفاتهم، مما يساعد على اتخاذ استراتيجيات مناسبة لتحقيق التفوق.

ب. امتلاك الرشاقة الريادية: تمتلك الجامعات المبحوثة مستوى مرتفعاً نسبياً من الرشاقة الريادية، مما يساعدها على تفوق أدائها بشكل جيد؛ إذ جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية. وهذا يعزز رؤية العينة بأن الرشاقة الريادية هي القدرة المعرفية للقادة والاستراتيجية للمنظمة على التنبؤ بالتهديدات واستغلال الفرص غير المتوقعة للوصول إلى التفوق الاستراتيجي.

ت. تحقيق مستوى جيد من التفوق الاستراتيجي: حقق متغير التفوق الاستراتيجي مستوى أهمية جيداً، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة. ويشير ذلك إلى أن المنظمة تستفيد بشكل ذكي من مواردها لتحقيق أهدافها، وتحديد موقع تنافسي ريادي من خلال التحليل الشامل للموارد وتطوير استراتيجيات مبتكرة.

ث. وجود علاقات ارتباط طردية: توصل البحث إلى وجود علاقات ارتباط معنوية طردية وموجبة بين متغيرات البحث الثلاثة (الفراسة الاستراتيجية، الرشاقة الريادية، التفوق الاستراتيجي)؛ فكلما زادت ممارسة الفراسة الاستراتيجية، رافق ذلك زيادة في الرشاقة الريادية والتفوق الاستراتيجي، وكذلك الحال بالنسبة للعلاقة بين الرشاقة والتفوق.

ج. الترابط الوثيق بين الفراسة والتفوق: أظهرت النتائج ترابطاً قوياً بين الفراسة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي، مما يعني أن الجامعات تحتاج إلى ممارسة الفراسة بعناية أكبر من قبل قادتها لتعزيز مكانتها التنافسية.

ح. دور الرشاقة في دعم التفوق: بينت النتائج أن وجود الرشاقة الريادية بأبعادها الثلاثة يوفر الدعم اللازم والضروري لتحقيق التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

خ. الفراسة كمحرك للرشاقة: توصلت النتائج إلى ارتباط قوي بين الفراسة الاستراتيجية والرشاقة الريادية؛ إذ إن توفر الفراسة يمنح القادة القابلية اللازمة للاستجابة الرشيقة للأحداث.

د. تأثير أبعاد الفراسة في التفوق: أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن تبني أبعاد الفراسة الاستراتيجية (التمكين، الإلهام، الفهم العميق) منفردة ومجمعة يؤثر معنوياً وإيجابياً في تحقيق التفوق الاستراتيجي.

ذ. الدور الوسيط للرشاقة الريادية: أثبتت النتائج وجود تأثير مباشر وغير مباشر للفراسة الاستراتيجية في التفوق الاستراتيجي عبر المتغير الوسيط (الرشاقة الريادية)؛ حيث تعاضم التأثير الكلي عند دخول الرشاقة كمتغير وسيط، مما يساعد الجامعات على الاستباقية والاستجابة السريعة للتغيرات.

٢,٥. التوصيات

بناءً على الاستنتاجات السابقة، يقدم البحث مجموعة من التوصيات لجامعات السليمانية والقطاع الأكاديمي، وهي كالآتي:

أ. اختيار القيادات الاستراتيجية: على إدارة الجامعات تعيين قيادات إدارية وأكاديمية تتسم بسلوكيات الفراسة الاستراتيجية وتمتلك رؤية واسعة تقود المنظمة نحو الابتكار، من خلال التمكين الفعال للمنتسبين.

ب. تعزيز ثقافة الباب المفتوح: من الضروري تشجيع المنتسبين على تقديم الأفكار الابتكارية لمواجهة مشاكل العمل، وذلك من خلال فتح قنوات الحوار المباشر والاعتماد على سياسة الباب المفتوح لجذب المقترحات الريادية.

ت. تنمية البصيرة والفهم العميق: يوصى بزيادة وعي القيادات بأساليب "الفهم العميق" وتدريبهم على توظيف المعرفة العلمية والخبرات السابقة لإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل التي تواجه الجامعات.

ث. تبني النهج الاستباقي: ضرورة اتصاف الإدارات بالقدرة على اتخاذ إجراءات وقائية في ظل عدم التأكد البيئي، والتهيؤ المسبق للأحداث قبل وقوعها لتقليل المخاطر.

ج. تطوير ممارسات ريادية: على الجامعات ممارسة أنشطة ابتكارية -حتى وإن كانت ذات مخاطر مدروسة- لتحقيق عوائد مرتفعة، والعمل على تطوير معايير وقائية تتناسب مع شدة المنافسة الحالية.

ح. تفعيل أنظمة المعلومات التنافسية: يوصى بمتابعة المنافسين المؤثرين وفهم استراتيجياتهم بشكل مستمر عبر أنظمة معلومات متطورة، مما يساعد في صياغة استراتيجيات تفوق دقيقة.

خ. الاستثمار في رأس المال البشري: ينبغي تعزيز مكانة الجامعة التنافسية من خلال الدعم الشامل للمنتسبين، واعتماد أنظمة مكافآت شفافة تحفز المبتكرين وتدفعهم للمساهمة في التفوق الاستراتيجي.

د. توسيع مناطق النفوذ: لضمان التنافس القوي، يجب الاستثمار في توسيع مناطق النفوذ الجغرافي والأكاديمي عبر فتح أقسام وتخصصات جديدة تتواءم مع احتياجات سوق العمل المتغيرة.

ذ. مواجهة الضغوط التنافسية: ينبغي اعتماد أفضل الطرق لتجنب آثار الضغوط التنافسية، مثل تقديم ميزات تنافسية في الأجور الدراسية، وتوسيع الشراكات العلمية مع الجامعات العالمية الرصينة.

المصادر

- العابدي، علي رزاق جواد، ٢٠١٢. الرشاقة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٣(2)، ص.١٤٧-١٧٤.
- الحدراوي، حامد كريم، وشاكر، مي حفطي، ٢٠٢٣. دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الأهلية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٩(4)، ص.٣٠٩-٣٣٣.
- الخرجي، مازن رشيد يوسف، ٢٠٢٤. القائد الريادي ودوره في تعزيز الإبداع في العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التربية - المديرية العامة للتعليم المهني. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٥(12)، ص.١٣١-١٤٦.
- الداؤد، الفن ناظر، وديرو، أرشد أسعد، ٢٠٢٣. دور الرشاقة الريادية في تحقيق التموضع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركات التجارة العامة في محافظة دهوك - العراق. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ١٩(3)، ص.٢٤٩-٢٧٦.
- النعمي، صباح عبد القادر، ٢٠٠٨. *المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين*. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- علوان، فراس حسين، وعبدالله، سماح صباح، ٢٠٢٤. البحث عن المعرفة وأثرها في تحقيق التوافق الاستراتيجي: دراسة مقارنة في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك. *مجلة وراث العلمية*، ٦(19).
- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي، ٢٠٢٠. دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز التفوق الاستراتيجي للمنظمات في البيئات الدينامية: دراسة تحليلية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط في العراق. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٠(2).
- محمود، عثمان كريم، وعبدالله، دانا حامد، ٢٠٢٣. الإنتاج الأنظف ودوره في تحقيق البراعة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من مصانع إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية. *المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية*، ٧(2)، ص.٢٢٦-٢٥١. <https://doi.org/10.25098/7.2.12226>
- Ahmed, A.K., Shair, H.S. & Mahimed, K.A., 2021. The role of strategic agility in achieving competitive superiority: A field study of the opinions of managers in a number of Iraqi telecommunications companies. *Journal of Economics and Business Administration*, 5(1), pp.119-137.
- Al-Abadi, H.F. & Hamdallah, O.A., 2018. The impact of the roles of the human resources manager in achieving organizational excellence. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 24(102), pp.150-168.
- Braies, A.K., 2020. Resonant leadership and its impact on strategic supremacy. [Publication details needed].
- Chege, S., Wanyembi, G. & Nyamboga, C., 2020. Enterprise agility and IT skills practices in Kenya. *International Journal of Scientific and Technical Research in Engineering*, 5(1), pp.1-7.
- Chuang, C.H., Jackson, S.E. & Jiang, Y., 2016. Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), pp.524-554. <https://doi.org/10.1177/0149206313478189>
- Dabbas, H.F. & Muhemmed, S.T., 2018. Effect of strategic physiognomy on the success of organizational sustainability. *International Journal for Advance Research and Development*, 3(5), pp.98-105.
- Duckworth, B.L., 2011. Measuring perceptions of emotionally intelligent leadership behaviors of nurse administrators. Master's thesis, Western Carolina University.
- Fadhil, A.H., Abdulrasool, A.M., Al-Hakeem, L.M., Amanah, A.A. & Hussain, A.N., 2024. The role of strategic physiognomy in excellent marketing performance. *Business: Theory and Practice*, 25(2), pp.585-592. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.20239>

- Fawzy, R. & Saad, D.M., 2023. The relationship between agility drivers, agility capabilities, and organizational sustainability. *Journal of Business and Management Sciences*, 11(2), pp.101–114. <https://doi.org/10.12691/jbms-11-2-5>
- Grand, S. & Bartl, D., 2019. Making new strategic moves possible: How executive management enacts strategizing routines to strengthen entrepreneurial agility. In *Routine dynamics in action: Replication and transformation*, pp.131–148.
- Hassin, R. & Trope, Y., 2000. Facing faces: Studies on the cognitive aspects of physiognomy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), pp.837–852. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.5.837>
- Hindrawati, G., Dhewanto, W. & Dellyana, D., 2022. Does innovative millennial entrepreneurship have a role in fostering cyber learning on business performance? A perspective of entrepreneurial agility. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 10(1), pp.44–74.
- Horwitch, M. & Whipple, M., 2014. *Leaders who inspire: A 21st-century approach to developing your talent*. Bain & Company, Inc.
- Hughes, R.L., Beatty, K.C. & Dinwoodie, D.L., 2014. *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Hussain, K.A., 2018. The impact of strategic physiognomy elements on organizational success. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, 2(11), pp.1–18.
- Kashkool, H.M.A., 2020. The role of strategic physiognomy in achieving cyber marketing through the mediating role of sweeping innovation. Master's thesis, University of Kufa.
- Lee, O.K.D., Sambamurthy, V., Lim, K. & Wei, K.K., 2008. IT-enabled organizational agility and sustainable competitive advantage. *International Conference on Information Systems (ICIS) 2008 Proceedings*, 188. Available at: <https://aisel.aisnet.org/icis2008/188>
- Mahdi, E.Z. & Muhammad, M.A.Q., 2019. Strategic superiority: A comparative political study between strategically superior countries and the dimensions of their superiority. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2), pp.42–48. <https://doi.org/10.24086/cuejhss.v3n2y2019.pp42-48>
- Mohammed, R.K. & Saaed, H.K., 2021. Strategic physiognomy and its impact on organizational prosperity: An analytical research in the state company for electrical and electronic industries. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), pp.2627–2638. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.327>
- Radhi, M.H. & Ghabash, F.R., 2023. The synergistic relationship between strategic physiognomy and organizational improvisation and their role in achieving entrepreneurial performance: Karbala Refinery Project Authority. *Russian Law Journal*, 11(12S), pp.486–501. <https://doi.org/10.17589/2309-8678-2023-11-12S-486-501>
- Ronyaz, H.M., Sohail, I.K., Hazhar, O.M. & Zana, M.S., 2025. Exploring the role of strategic physiognomy in driving strategic renewal: A case study of KAR Group in Erbil. *Revista de Management Comparat International*, 26(2), pp.388–401.
- Sekaran, U. & Bougie, R., 2016. *Research methods for business: A skill-building approach*. 7th ed. John Wiley & Sons.
- Seyedi, S.A., Ashtari, G.R. & Zahiri, M., 2015. Investigating the relationship between the establishment of organizational excellence system based on the EFQM model and employee performance (Case study: Company of Karun Oil and Gas Operations). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, ISSN 2356-5926.

- Shlaka, L. & Kadhim, T., 2022. The effect of entrepreneurial alertness in achieving strategic superiority. *Al-Kut University College Journal*, 2022(2022), pp.690–700.
- Sorkhabi, Z.B. & Yakhchali, S.H., 2017. The status of enterprise agility in comparison with competitors. In *Proceedings of the 6th International Conference on Mechanical, Aeronautical and Industrial Engineering*, Paris, France.
- Spinou, A., 2020. A review on cough augmentation techniques: Assisted inspiration, assisted expiration and their combination. *Physiological Research*, 69(Suppl. 1), pp.S17–S28.
- Tan, B., Pan, S.L., Lu, X. & Huang, L., 2009. Leveraging digital business ecosystems for enterprise agility: The tri-logic development strategy of Alibaba.com. In *ICIS 2009 Proceedings* (Paper 171). Association for Information Systems. Available at: <https://aisel.aisnet.org/icis2009/171>
- Tsang, K.K., Wang, G. & Bai, H., 2022. Enabling school bureaucracy, psychological empowerment, and teacher burnout: A mediation analysis. *Sustainability*, 14(4), p.2047.
- Wang, X. & Zhang, X., 2016. Automated inference on criminality using face images. McMaster University & Shanghai Jiao Tong University. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1611.04135>
- Weber, Y. & Tarba, S.Y., 2014. Strategic agility: A state-of-the-art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), pp.5–12.
- Williams, C.O. & Olajide, F., 2020. A technological approach towards the measurement of enterprise agility. In *Proceedings of the 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, pp.1–4. IEEE. <https://doi.org/10.23919/CISTI49556.2020.9140931>
- Zulganef, Z., Pratminingsih, S.A. & Rianawati, A., 2023. Leveraging strategic intuition to reach firm performance: The role of entrepreneurial agility and environmental dynamism. *Jurnal Siasat Bisnis*, 27(1), pp.49–60. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol27.iss1.art4>