

## The Modifying Effect of Strategic Intelligence in The Relationship Between Strategic Leadership and Organizational Agility: An Applied Study on Palestinian Universities

Tawfeeq Zayed Mohammad Alregeb

Department of Self Development || King Saud University || KSA

**Abstract:** This study aimed at analyzing the impact of Strategic Leadership on Organizational Agility through Strategic Intelligence at the Palestinian universities. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the descriptive analytical method was used. The questionnaire was used as a main tool for data collection. The study sample consisted (analysis unit) of 182 leaders of academic leaders in Palestinian universities. The results of the study found that there was a significant impact of Strategic Leadership on Organizational Agility, there was a statistically significant impact of Strategic Leadership on Strategic Intelligence, there was a Significant impact of Strategic Intelligence on Organizational Agility, and there was an indirect impact of Strategic Intelligence as a moderating variable in the relationship between Leadership on Strategic and Organizational Agility. The study recommended the need to develop the skills and resources of Strategic Leadership among leaders in accordance with the main objectives of Palestinian Universities.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Strategic Leadership, Organizational Agility, Academic Leaders, Palestinian universities.

## التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرَّشَاقَة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية

توفيق زايد محمد الرقب

قسم تطوير الذات || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية في الرَّشَاقَة التنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (وحدة التحليل) من (182) قائداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الرَّشَاقَة التنظيمية، وكشفت الدراسة أن هناك تأثيراً للقيادة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي، علاوة على وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في الرَّشَاقَة التنظيمية، مع وجود أثر غير مباشر للذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرَّشَاقَة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات بما يتوافق والأهداف الرئيسية للجامعات الفلسطينية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، الرَّشَاقَة التنظيمية، القيادات الأكاديمية، الجامعات الفلسطينية.

## المقدمة.

في عصر يتسم بالتعقيد والديناميكية، وشح الموارد، وما تحمله من مخاطر، وفي ظل تنافسية محمومة للبقاء والاستمرار وتحسين الأداء، وفي عالم يموج بالتحولات والتغيرات المتسارعة، والذي أصبحت فيه المعرفة تمثل حجر الأساس للازدهار والتطوير، يكمن التحدي الأكبر أمام النظم التربوية في الاستجابة لتلك التحولات؛ وبما أن مؤسسات التعليم العالي تقع على عاتقها مسؤولية الاستجابة السريعة لتلك التحولات؛ لتحقيق التنمية المستدامة، فإنها تواجه اليوم تحديات جمة، تتعلق بقضايا التطور التكنولوجي والسياسي والاجتماعي، والعملة وتشابكاتها، والتنافسية ومتطلباتها، والاقتصاد المعرفي وتأثيراته، وتراكم المعلومات وإفرازاتها، والثورة الاتصالية وتعقيداتها، كل ذلك يتطلب من تلك المؤسسات اليوم أن تتمتع بالذكاء الاستراتيجي، الذي يمنحها القدرة على التبصر لقراءة الواقع، وتحديد الفرص والتهديدات، واستشراف المستقبل، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، التي تمكنها من رسم رؤية واضحة لما تريد أن تحققه في المستقبل. كما أن الذكاء الاستراتيجي يوفر لتلك المؤسسات وكوادرها، طرق التفكير المنظم، والعمل بروح الشراكة، ويخلق الدافعية، ويمكن العاملين من العمل بطريقة خلاقة ومبدعة، ويوفر لها المرونة الكافية والتكيف وسرعة الاستجابة للمتغيرات، وتجنب المخاطر، بل ويمنحها الرّشاقة التي تساعد على المبادأة في اقتناص الفرص.

ومن هنا أخذت مؤسسات التعليم العالي تبحث عن أنماط قيادية جديدة وحديثة تحقق لها المنشود، وعن الوسائل المناسبة التي تتسم بالمرونة والحدثة من أجل؛ الاستجابة لتلك التحولات والتطورات والتغيرات المستمرة، مما دفع بالمؤسسات إلى التفكير بشكل جدي إلى إيجاد قادة أكثر كفاءة ومرونة وملاءمة لظروف ومتطلبات هذا العصر (Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020). إذ تعتبر القيادة بشكل عام هي المحرك الرئيس لنجاح المنظمات وتطورها وتحقيق أهدافها، حيث تقوم بعمل أساسي وجوهري، وهو شحذ الهمم ومن ثم توجيهها حتى تحقيق أهدافها.

وتعد القيادة الاستراتيجية من أهم المفاهيم القيادية المعاصرة التي تمنح المنظمات القوة التي تضمن لها البقاء والاستمرار والتطور والتكيف مع التغيرات والتطورات المعاصرة والمتسارعة، وذلك بفضل قدرتها الكبيرة على التأثير في الآخرين، ومرونتها الهائلة في التعامل مع الأحداث وقدرتها على ترسيخ مبادئ المبادرة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية الأداء، وجلب القوة الاجتماعية، وتزويد العاملين بالطاقات الفاعلة واللازمة للتعبيئة العملية (Al-Mughrabi, 2015).

كما أن القيادة الاستراتيجية تمارس دوراً مهماً في تحقيق الرّشاقة التنظيمية، وهذا ما أكدته علاقة الارتباط فيما بينها، إذ ان الرّشاقة التنظيمية تتحقق كلما تبنت المؤسسات ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل فاعل. كما أن القيادة الاستراتيجية تركز على بناء مستقبل المؤسسات عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة، كما وتساهم في الاستثمار الأمثل والأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة. وتساهم في دراسة واقع المؤسسات والتنبؤ بمستقبلها تمهيداً لتحقيق رؤيتها ورسالتها (Al-Abadi & Al-Ameedy, 2020).

وفي ضوء ذلك برز الاهتمام بتطبيق الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) في مؤسسات التعليم العالي؛ 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 (Qasem, 2011). كما برز الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية، باعتبارها الضامن في تحقيق الجودة والنمو والتطوير، وتساهم في تحقيق التنافسية والتميز للجامعات، ولديها المقدرة على ترسيخ مبادئ المبادرة والابتكار والإبداع، كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية الأداء (Al-Jaludi & Al-Sharman, 2021) إضافة إلى ذلك، تعتبر جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية في الجامعات، لا يمكن الاستغناء عنها؛ باعتبار أن القادة الاستراتيجيون مصدر المعرفة والإبداع فيها، ومنطلق نجاحها

وتطورها. الأمر الذي يدفع الجامعات إلى إيلاء هذا الجانب عناية فائقة، من خلال: وضع الآليات، وبناء الاستراتيجيات الموجهة؛ كوسيلة، لزيادة انتماء ورضا هذه القيادات، وخلق بيئة عمل محفزة وداعمة، لها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي (Al-Naseri, 2016). وهذا يتطلب من تلك المؤسسات سرعة الاستجابة والمرونة في التكيف والمواءمة مع بيئة العمل، وعليه فإن الأمر يحتاج إلى دور مهم تقوم به الرِّشاقَة التنظيمية في تحويل محتمل لسلوك العاملين عند أداء العمل ليكونوا أكثر استغراقاً فيه؛ لتحقيق النجاح والميزة التنافسية وبناء الاقتصاد المتين مجتمعياً (Al-Zamel & Al-Dosari, 2021). ولهذا سعت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على الرِّشاقَة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية وتقديم رؤية حديثة للأنماط والأساليب القيادية الفعالة، التي تعتبر ذات أهمية للرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة أثر التفاعل بين القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وهذا من شأنه أن يكشف عن علاقات ارتباطية لم يتم تناولها من قبل، توفر إطاراً مرجعياً قابلاً للتنفيذ لكل الممارسين والقادة الأكاديميين.

ويعتبر مفهوم الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) أحد أهم المفاهيم الحديثة في القيادة الاستراتيجية التي نالت اهتمام الباحثين، باعتباره أحد أدوات النجاح الاستراتيجي، التي تمكن من رصد التغييرات البيئية المحيطة للجامعات، والعمل على استثمارها كفرص يمكن الاستفادة منها في تعزيز قيمتها ومكانتها، أو كتهديدات ومعوقات يتطلب التعامل معها، واجتنابها أو التكيف معها (Atrees, 2017). ويعمل الذكاء الاستراتيجي على إعداد القادة ومساعدتهم على قيادة مؤسساتهم بكفاءة وفعالية، إذ يعتبر مدخلاً من المداخل الحيوية والأكثر إلحاحاً في القيادة الاستراتيجية، من خلال تركيزه على جمع وتحليل ونشر البيانات ذات الصلة باتخاذ القرارات الاستراتيجية (Seitovirta, 2011: 10).

ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه "القدرة على التصور والتشخيص وتصميم الاستراتيجيات بأسلوب متطور وقادر على استيعاب جميع العوامل المؤثرة على المؤسسة وتحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل لمواجهة التغيرات البيئية" (Atta, 2017:23). وذهب آل شافي وأبو قاعود (Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020: 248) إلى أنه "ذكاء يتمتع به قادة المؤسسة ممن يتصفون بصفات الرؤية المستقبلية والشراكة والإبداع وتحفيز العاملين، يساندتهم نظام فعال يمكنهم من جمع البيانات، ومن ثم معالجتها، وتوظيفها في رسم الخطط وبناء الاستراتيجيات، وبما يسهم في بناء القرارات ذات الفاعلية والكفاءة". ويعرفه رحمون وآخرون (Rahmon et al., 2019: 153) بأنه "ذكاء يتصف به القادة الذين يتمتعون بالرؤية المستقبلية، والقدرة على التحفيز، والإبداع، والحدس، ويمكنهم من توظيف ما ينتج من أفكار في اتخاذ القرارات"، في حين يشير الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر جوسي ميغل (José-Miguel, 2018: 186) إلى "ما يتمتع به قادة المؤسسات من مهارات ذهنية تتضمن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والتي تمكن صناعات القرار في المؤسسات من صياغة استراتيجيات مؤسساتهم. وذهب الياسري والشمري (Al-Yaseri & Al-Shammari, 2015: 253) إلى أنه "حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال، والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة، لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المؤسسات"، فيما أشار أبو الغنم (Abu Al-Ghganam, 2016: 149) إلى أنه "قدرة القادة على توظيف معارفهم، ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي؛ لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمؤسساتهم؛ ويتمثل في الاستشراف والرؤية، والتفكير النظري، والشراكة، والحدس". ويشير عبيد (Al-Sheikhly & Obaid, 2015: 19) إلى أنه "القدرة التي تمكن القائد من تكوين صورة شاملة عن مستقبل مؤسسته، والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، وتحفيز العاملين، وإقامة الشراكات، التي تساعد على تطير هذه الصورة، واتخاذ قرارات فاعلة بصددها". ويشير ماكوبي (Maccoby, 2011: 36) إلى أن الذكاء

الاستراتيجي هو "نظام يتكون من عدة أبعاد ضرورية لبناء صورة أوضح عن مستقبل المنظمة، كالاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والدافعية، والشراكة".

ومن خلال استعراض التعريفات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي، يستنتج الباحث بأن جل هذه التعريفات قد اتفقت على أن الذكاء الاستراتيجي تكتنفه ثلاثة اتجاهات رئيسية، الأول: اتجاه المعالجة، باعتباره أداة لجمع وتحليل المعلومات وتنظيمها للإفادة منها في التنبؤ والتخطيط للمستقبل، والثاني: اتجاه وظيفي، يتعامل مع المشكلات الحالية والمستقبلية، ويُعنى بتوفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات، واتخاذ التفكير النظمي الوقائي إزاءها، وخلق أسس معرفية للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة، وتأثيراتها الإيجابية والسلبية، والثالث: اتجاه شخصي، باعتباره أن الذكاء الاستراتيجي مكون من مكونات الشخصية للقادة، والتي تمكّنهم من المنافسة والتطوير والإبداع. وعليه يرى الباحث بأن الذكاء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ما هو إلا عملية منهجية منظمة ومستمرة، لإنتاج المعلومات الضرورية التي تمكن القادة الأكاديميين من صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، على المدى البعيد من خلال، المسح البيئي للجامعات وتحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل، والتكيف مع المتغيرات البيئية.

وتكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه يلعب دوراً مهماً في جميع مراحل العمل في المؤسسة، ويبرز دوره بشكل كبير في إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة، فهو قادر على وصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد القادة في تحديد برامج وسياسات المؤسسة، كما أن له دوراً رئيساً في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المؤسسة بخصوص الخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية (Lehane, 2011)، كما أنه يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة المعوقات المستقبلية، من خلال فهم التهديدات الناتجة، وتطوير الاستراتيجيات لتعزيز نجاح المؤسسة، كما أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على إعداد القادة وتأهيلهم ومساعدتهم في قيادة المؤسسة (Maccoby & Scudder, 2011)، كما تبرز أهميته في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة، إضافة إلى ذلك، يسهم بشكل فاعل في بناء المؤسسة ونموها (Reigle, 2008)، ويرى صالح وآخرون (Saleh et al, 2010) أن للذكاء الاستراتيجي دوراً في ترسيخ السمات القيادية، وعمليات التغيير، ودعم صناعة القرار، إلى جانب دوره الفاعل في تحقيق الميزة التنافسية، مما يسهم في الحفاظ على المؤسسة وبقائها واستمرارها (Waghmare, 2019). بالإضافة إلى دوره الفاعل في تأهيل المؤسسات لتكون قادرة على الابتكار وصياغة استراتيجيات التغيير، اتخاذ القرارات بطريقة فعالة (Abu Zaid, 2017).

ويهدف الذكاء الاستراتيجي إلى توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، وكذلك تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها وموقعها (Saleh et al, 2010)، هذا بالإضافة إلى، تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات وصناعة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى، هذا إلى جانب النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المؤسسات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير (Faeq & Abid, 2018).

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي إلى تعدد وتباين وتنوع أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ورغم وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد، إلا أن ذلك لا يعني وحدة المفهوم (Al-Najjar & Al-Harayzeh, 2020; Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020; Kuosa, 2014; Maccoby, et al, 2013)، وفي ضوء

الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للذكاء الاستراتيجي، فقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد في هذه الدراسة؛ لكونها أكثر شمولاً واتفاقاً بين الباحثين وذلك على النحو الآتي:

1- الاستشراف (Foresight): يعكس الاستشراف القابلية لدى القيادة على التفكير بصورة تعكس رؤية مستقبلية حقيقية من خلال، استشعار وجود فرصة قادمة واستثمارها، أو قدرة القائد على إسقاط الحالة الراهنة لعالم الأعمال على المستقبل الخاص بالمؤسسة؛ عن طريق التبصر بالتطور المستقبلي، أو إدراك الأحداث التي يمكن للمؤسسة تجنبها والتأثير فيها، حيث يركز الاستشراف على ثلاثة أمور أساسية هي: الفهم الشامل للعمليات السابقة ومعوقات التغيير، والفهم الشامل للطبيعة الحقيقية للحاضر، وفهم التبعيات المحتملة للاتجاهات الحالية (Nuñez, 2017; Kuosa, 2014).

2- الرؤية المستقبلية (Visioning): وهي الصورة الذهنية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، وتحدد المسار المستقبلي لها، ويقصد بها قدرة القيادة وصانع القرار على توظيف الاستشراف والتفكير النظري في صياغة نموذج مثالي يضع المؤسسة في صورة نظام اجتماعي قادر على صناعة قرارات فاعلة في خدمة العاملين (Maccoby, 2017; Horwath, 2006).

3- التحالف الاستراتيجي (Strategic Alliance): يشير مفهوم التحالف إلى قدرة قادة المؤسسات على إقامة التحالفات الاستراتيجية والارتقاء بالقدرة المتوفرة لديها من أجل منع النزاعات، والحد من الصراعات، وتحسين الأداء، والوصول إلى الأهداف المشتركة (Al-Obaidi & Al-Salem, 2012; Qasem, 2011).

وتلعب القيادة في مؤسسات التعليم العالي دوراً محورياً في نجاحها وتحقيق الريادة والتميز لها؛ وذلك من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي وما له من دور في تعزيز وترسيخ السمات القيادية، وخلق قيادات استثنائية قادرة على استشرف المستقبل والنهوض والارتقاء بها وتحقيق القيمة المضافة لها (Maccoby et al, 2013). ومن هنا تتمتع القيادة الذكية استراتيجياً بجملة من الخصائص والسمات، كالمقدرة على التخيل والتصور، وخلق جو من المشاركة والتفاعل. والمقدرة على التأثير في العاملين، وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة. بالإضافة إلى، مقدرتها على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية في ظل بيئة ديناميكية متغيرة. وأشار قاسم (Qasem, 2011) إلى ضرورة أن تتمتع القيادة الذكية استراتيجياً بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي لأن هذا يؤسس للنجاح الاستراتيجي. ومن جانبه يؤكد صالح وآخرون (Saleh et al, 2010) أن القادة الذين يملكون ذكاءً استراتيجياً يوصفون بأنهم ذا بصيرة وحسد بمستوى عالي بالإضافة إلى مهارة فكرية وتحليلية. ويعتقد الباحث، أن هذا يتطلب من القيادات الأكاديمية في تلك المؤسسات الاستعانة بمخزونها الاستراتيجي من المواهب والقدرات والمهارات التي يمتلكها موردها البشري، وتحديد الكفاءات التي تحتاجها مع الوعي بقيمة الذكاء الاستراتيجي في صنع المستقبل وتحقيق الإبداع والابتكار والريادة والتميز.

وتؤكد الدراسات أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر مقدمة لتحويل القادة إلى قادة استراتيجيين، لما في ذلك من فائدة للمؤسسة ومستقبلها، كما ويوجد أهمية كبيرة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية، والارتقاء بأداء العاملين والمؤسسة، والحصول على أداء قيادي فعال (Mohammad et al., 2012; Al-Obaidi & Al-Salem, 2012).

وتعد القيادة الاستراتيجية أساس ازدهار أي مؤسسة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات، واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، لذا؛ فإن القيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي، في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة (Jad Al-Rub, 2012).

وقد برز مفهوم القيادة الاستراتيجية نتيجة للتحوّل الكبير من المدخل التقليدي إلى المدخل الاستراتيجي، وللتسارع الكبير في العولمة، وتنامي الاهتمام بإدارة المعرفة وصناعتها، والاهتمام البالغ برأس المال الفكري للمؤسسات (Jumaa, 2019). ويشير مفهوم القيادة الاستراتيجية إلى أنها "القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار، ودعم الآخرين من أجل؛ تطوير رؤية مستقبلية مشتركة، تلبّي احتياجات جميع الأطراف وأصحاب المصالح، في بيئة تتسم بالغموض والتعقيد وعدم التأكد (Al-Mughrabi, 2015: 12). ويرى أبو سمرة (Abu Samra, 2019: 17) أن القيادة الاستراتيجية تتمثل في "قدرة القائد على تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، والتفكير الاستراتيجي العميق، وتحديد التغيرات البيئية التي من شأنها التأثير على التحسين المستمر، والعمل مع الآخرين على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق مستقبل أفضل والحفاظ على مرونة التنفيذ مع مراجعة وتقويم المهام والإجراءات". بينما أشار الأيوبي وآخرون (Al-Ayoubi et al., 2020: 16) على أنها "قدرة القائد على تطوير رؤية مستقبلية للمؤسسة وتوضيحها للعاملين لتحقيق تغيير استراتيجي، والعمل على تهيئة كافة الموارد المتاحة لتحقيق تلك الرؤية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة"، وذهبت مخدوم (Makhdum, 2021: 162) إلى أنها "قدرة القائد على تحديد رؤية المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة والإبداع والابتكار، وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي يؤدي إلى تحقيق رؤية المؤسسة"، ويعتقد عوض (Awadh, 2014: 37) بأنها "القدرة على وضع المؤسسة في المستقبل من خلال توجيه المؤسسة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتبني ممارسات استراتيجية حقيقية عبر الاستجابة السريعة لكافة المتغيرات، والتطورات البيئية المتسارعة، ورغبات الأطراف ذات العلاقة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة". وكذلك عرفت بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين للتنفيذ الطوعي للقرارات اليومية الروتينية، من أجل؛ المساهمة في تعزيز النمو والتطور في الأمد الطويل، مع الاهتمام بالمحافظة على الاستقرار المالي في الأجل القصير" (Serfontein & Hough, 2011: 394).

ومن خلال استعراض التعريفات التي تناولت القيادة الاستراتيجية يجد الباحث أنها جميعها تشترك في أن القيادة الاستراتيجية تشكل مصدراً هاماً لخلق القيمة والميزة التنافسية للجامعات، وتشترك في رسم وتحديد التوجهات والأهداف المستقبلية للجامعات، والعمل على تحقيقها من خلال، الاستخدام الفعال للإمكانات البشرية والمادية المتاحة، والعمل على تطويرها في إطار ثقافة تنظيمية تشجع وتحفز العاملين على تحقيق أهدافها المنشودة. وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، في كونها تسهم في بناء ثقافة تنظيمية فعالة قادرة على مواجهة التغيير وإدارته وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف، وتساهم في التسامي بالموارد البشرية من خلال التنمية والتطوير والتحفيز، كما وتعتبر مصدراً ملهمًا للإبداع، الذي بدوره يحقق لها الميزة التنافسية، من خلال القدرات المعرفية والإبداعية التي يمتلكها القادة الاستراتيجيون، وكذلك مقدرتها على التأثير على السلوك الإنساني بكفاءة في ظل بيئة تتسم بالغموض وعدم التأكد (Al-Qadi & Abu Bakir, 2021; Jad Al-Rub, 2012). ويتسم القادة الاستراتيجيون في التعليم العالي بجملة من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون رؤية مستقبلية، وتفكيراً ذكياً استراتيجياً، ولديهم المقدرة على تحطيم الجمود المؤسسي وذلك بالاعتماد على قدراتهم المعرفية، والإبداعية (Muwafaq, 2013). ومن هذا المنطلق تحرص القيادة الاستراتيجية على تنمية قدرات العاملين واستقطاب الكفاءات الإدارية لمواجهة التحديات المستقبلية والمشكلات برؤية مستقبلية وتفكير ابداعي لتحقيق التوازن الاستراتيجي (Mahdi & Al- Msafir, 2014). هذا بالإضافة، قدرتها على التأثير في الآخرين، والمبادرة والمرونة، ومواكبة التغيير والتي تعتبر مفتاحاً للتحسين والتطوير، وكذلك المقدرة على الابتكار الإداري، واتخاذ القرارات في بيئات تتصف بالغموض والتغيير الاستراتيجي، وتعزيز التعلم التنظيمي (Khaleel et al, 2017; Younes, 2012).

ولدى مراجعة الأدب والدراسات السابقة تبين أن هناك إجماعاً على أهمية دور القادة الاستراتيجيين في بناء بيئات التعلم المستدامة، وإرساء دعائم الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتعلم المستمر على المستوى المؤسسي، والارتقاء بالقدرة التنظيمية بهدف ضمان الفاعلية (Aydin et al., 2015).

وعلى الرغم من أن مؤشرات القيادة الاستراتيجية تعطي إحساساً بفاعليتها ونجاحها، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، تحد من قدرة قادتها الاستراتيجيين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالجامعات إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية، ومن ذلك: ضعف الموارد البشرية العاملة، وقلة دافعيها للعمل والالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتطوير المؤسسي، وغياب الفهم المشترك للاستراتيجية، مما يتيح للعاملين اتباع أجنداتهم ورؤاهم الشخصية، وكذلك فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية، والبحث عن حلول نهائية في الموقف الآتي دون الاكتراث للمستقبل، إضافة إلى قلة أو ندرة الموارد وضعف التمويل (Hughes & Beatty, 2011).

ويعتقد الباحث، أنه وبالرغم من هذه التحديات إلا أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري، الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المميزة، وهذا يناط بالقيادة الاستراتيجية التي تعمل على إحداث التغيير الاستراتيجي في بيئة تتسم بالغموض وعدم التأكيد.

ومن هنا يعتبر نجم (Najm, 2011) القيادة الاستراتيجية رؤية وليس برنامج وهي تفكير استراتيجي وليس تخطيطاً أو تكتيكاً، وهي حدس قيادي وليست معلومات استراتيجية، وهي ذكاء أعمال وليس ذكاء وظيفة، وهي حس البقاء والنمو، ومن هنا فإنها تعتبر رأس المال الحقيقي، ومورداً مهماً من موارد المؤسسة الأساسية، التي تعمل على تفوقها وتميزها، وهي من الأصول غير الملموسة وأن الاستثمار فيها يعتبر ميزة تنافسية لها. ومن جانبه أشار يونس (Youes, 2012) إلى أن من يصنع التفوق الاستراتيجي هي القيادة الاستراتيجية، فهي تجسد التعقل والحكمة والإبداع وتعتمد على التفكير النظري في تقدير مستقبل المؤسسة، فهي رأس مال إنساني واجتماعي ومعرفي لمؤسسات الأعمال.

وتعددت آراء الباحثين والمهتمين بمدخل القيادة الاستراتيجية حول تحديد أبعاد هذا المدخل، وكانت هناك نماذج متعددة منها نموذج (Hitt et al, 2007) وقد حدد هذا النموذج خمسة ممارسات للقيادة الاستراتيجية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، وإدارة الموارد الأساسية، الحفاظ على الثقافة التنظيمية، والتأكيد على الممارسة الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة). فيما حدد نموذج ديس وآخرون (Dess et al, 2007) ثلاثة ممارسات للقيادة الاستراتيجية وهي (تحديد الاتجاه، وبناء وتصميم المؤسسة، وتوفير ثقافة قائمة على التميز والسلوك الأخلاقي)، ومن جانبه حدد نموذج سيرفونتتين (Serfontein, 2010) ثلاثة ممارسات للقيادة الاستراتيجية، وتعتبر هذه الممارسات بمثابة اختصار لنموذج (Hitt et al, 2007) وهي أولاً: العمل ويشمل تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات التنافسية. وثانياً: التماسك: ويشمل تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الممارسات الأخلاقية. وثالثاً: الانضباط: ويشمل تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة، ومساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية. وقد اعتمدت هذه الدراسة وبعد الرجوع إلى الأدب والدراسات السابقة نموذج (Hitt et al, 2007) والذي يتكون من خمسة أبعاد وممارسات للقيادة الاستراتيجية وهو بمثابة إجماع واتفق بين الباحثين وكونه الأكثر شمولية لممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وذلك على النحو الآتي:

1- تحديد التوجه الاستراتيجي (Determining Strategic Direction): ويشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للقصد الاستراتيجي الذي وجدت المؤسسة من أجله، والذي يعكس بدوره وجهة النظر الشخصية للقائد الاستراتيجي، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المؤسسة إلى بنائها مستقبلاً، ويتكون التوجه الاستراتيجي بعيد المدى من جزأين هما: الفكرة الجوهرية، والتصور

- المستقبلي، فالفكرة الجوهرية تحفز العاملين لإعطاء أفضل ما عندهم، والتصور المستقبلي يدفع العاملين لتحقيق توقعاتهم في إحداث التغيير المطلوب (Badis, 2013: 45; Muwafaq, 2013: 201; Hitt et al, 2009: 350).
- 2- استثمار القدرات والمواهب (**Investing in Talents and Capabilities**): ويُعنى هذا البعد بالقدرات والمواهب والمعارف والخبرات والمهارات والكفاءات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة، وتقود الى تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة، وهي ترتبط بالمهارات الوظيفية، ويتعين على القائد الاستراتيجي استقطاب الكفاءات، التي تصنع الفارق، والحفاظ عليها من خلال، المكافآت، والحوافز، وتطويرها لتحقيق الأهداف التنظيمية (Jad Al-Rub, 2012: 72).
- 3- تطوير رأس المال البشري (**Developing Human Capital**): ويتمثل رأس المال البشري في مجموعة المعارف والخبرات والمؤهلات والقدرات المكتسبة التي يمتلكها العاملون، والتي تنعكس على الثقافة التنظيمية، ويعتبر من أهم عناصر القوة التنافسية للمؤسسة؛ ويتطلب بناء رأس المال البشري الاستثمار في التدريب والتطوير والتحفيز وإدارة الأداء، وتهيئة أفضل الظروف والإمكانات لتحقيق الانجازات على المستوى الشخصي والمهني والوظيفي. (Redmond, 2015: 5; Hitt et al, 2009: 352)
- 4- تعزيز الثقافة التنظيمية (**Enhance Organizational Culture**): ويُطلق هذا البعد على كل ما يتشارك به العاملون داخل المؤسسة من عادات، وتقاليد، وعقائد، وأيديولوجيات، ورموز، وقيم، والتي تؤثر في طريقة انجازهم للعمل، وبالتالي انجاز المؤسسة ككل. بالإضافة إلى، كونها مصدراً للميزة التنافسية، وعليه فإن اعتماد تشكيل ثقافة تنظيمية مركزية سليمة يقع على عاتق القيادة الاستراتيجية (Albatsh, 2019: 17; Jad Al-Rub, 2010, 38).
- 5- تعزيز الممارسات الأخلاقية (**Enhance Ethical Practices**): ويُعنى هذا البعد بالمبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، والمؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة من جهة أخرى، وتزداد كفاءة تنفيذ العمليات الاستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية، فالمؤسسات تشجع العاملين في كل المستويات التنظيمية أن يلتزموا بقواعد الممارسات الأخلاقية، والتي تشكل إطاراً لعمليات اتخاذ القرارات، وبالرغم من كونها مكمل للثقافة التنظيمية، إلا أنها تعمل على تنقية الأفعال وتقييمها (Muwafaq, 2013: 298; Jadallrub, 2012, 72; Lupuleac et al, 2012: 922).
- 6- تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة (**Implementing Balanced organizational Control**): ويشير هذا البعد إلى مجموعة الإجراءات التي تعمل بها الإدارة لإنجاز وتقييم الأهداف، وهي الآلية الملائمة لتنفيذ القرارات وسيرها حسب المرسوم لتحقيق الأهداف، والتأكد من توافق سلوك العاملين نحو تحقيق تلك الأهداف المخطط لها، هذا بالإضافة إلى، كونها نظام لدية المقدرة على الوصول للمطلوب ضمن المستويات والحالة المرغوب بها، وتركز الرقابة التنظيمية على نوعين أساسيين هما الرقابة الاستراتيجية، والرقابة المالية، والقائد الاستراتيجي البارح هو القائد الذي يوازن بين نوعي الرقابة المذكورين سعياً لتنفيذ وتحقيق استراتيجية المؤسسة. (Acquaah & Muller, 2015: 2).
- إلى جانب الذكاء الاستراتيجي، نجد أن لممارسة القيادة الاستراتيجية، تأثير كبير على الرِّشَاقَة التنظيمية، وبما أن مؤسسات التعليم العالي مؤسسات قائمة على التعلم والابتكار، تصبح الرِّشَاقَة التنظيمية ممارسة ضرورية: لتحقيق رسالة وأهداف الجامعات، حيث يشير مفهوم الرِّشَاقَة التنظيمية (Organizational Agility) إلى "التحيز للاستجابة السريعة والفورية لدى المؤسسة في تعديل استراتيجية الاختيار بسرعة لرعاية القضايا التي تؤثر في سمعة المؤسسة" (Nkuda, 2017: 4)، وتُعرّف الحنيطي (Al-Hunuti, 2019: 58) الرِّشَاقَة التنظيمية بأنها "القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعة ومرونة، واستثمار هذه التغيرات الاستثمار الأمثل، والنظر إلى التغيير على أنه



فرصة للتقدم والازدهار" وذهب بودللي وآخرون (Boudlaie, et al., 2014: 104) إلى أن الرِّشَاقَةَ التنظيمية هي "ردة فعل ضد التحدّيات الراهنة في مكان العمل، التي يصنعها التغيير وعدم وجود الشيء المؤكد في المؤسسات". وعرفها ترينه وآخرون (Trinh, et al., 2012: 172) بأنها "قدرة المنظمة على استشعار التغييرات البيئية والاستجابة لها بفعالية". بينما عرفها مورنجي (Murungi, 2015: 3) بأنها "قدرة ديناميكية مستمدة من استراتيجيات توليد المعرفة التي تساعد المؤسسات على التعامل بشكل أفضل مع إدارة التغيير"، وعرفها كوتر (kotter, 2014: 4) بأنها "القدرة على الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر مع السرعة والضمّان"، كما عُرفت بأنها "قدرة الإدارة على الإحساس بسرعة وباستمرار والاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة عن طريق اتخاذ خطوات استراتيجية عن قصد، وتكييف الهيكل التنظيمي للتنفيذ الفعال" (Tarba & Weber, 2014: 7)، ومن وجهة نظر شروست وسوشيل (Sushil & Chroust, 2015: 239) "تبحث الرِّشَاقَةَ التنظيمية في القدرة على التفكير والتصرف بشكل مختلف". ومن جانب آخر يُنظر للرِّشَاقَةَ التنظيمية على أنها "القدرة على التكيف بشكل مستمر وكاف وفي الوقت المناسب مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال الجوهرية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة. ويشمل ذلك إنشاء منتجات وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرائق مبتكرة لخلق قيمة للمؤسسة" (Murungi, 2015: 2).

وفي ضوء ما ورد من تعريفات يرى الباحث، أن الرِّشَاقَةَ التنظيمية تتمثل في قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحديد توجهها الاستراتيجي، الذي يضمن تفوقها وتميزها، بالاعتماد على ثلاث قدرات (الحساسية الاستراتيجية، واتخاذ القرار والتطبيق والممارسة)، والتي تضمن تكييفها المستمر مع التغيرات المتسارعة، واستدامة تفوقها في بيئة تتسم بالغموض واللاتأكيد.

وتكمن أهمية الرِّشَاقَةَ التنظيمية في كونها إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق مؤسسات التعليم العالي وضمّان بقاءها وديمومتها. إذ تعتبر مدخلاً لزيادة القدرة الإدراكية لتلك المؤسسات، وتساعد على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها عليها، وإيجاد سبل كفيلة لتقديم استجابة مناسبة لهذه التغيرات (Almasry, 2016)، وتعد الرِّشَاقَةَ التنظيمية سبباً لزيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها، وتحقيق مستويات أداءٍ مرتفعةٍ ومتميزة، كما وتعزز الميزة التنافسية لتلك المؤسسات وتمنحها القدرة على البقاء والنمو والاستمرارية (Mansuor, 2020; Al-Zamil & Al-Dosari, 2021). وقد كشفت دراسة الفقيه (Alfaqih, 2018) أن الرِّشَاقَةَ الاستراتيجية لها دور في إشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يُحسّن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، وبما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية. إضافة إلى ذلك، فإن الرِّشَاقَةَ التنظيمية تقدم لتلك المؤسسات حلولاً ابتكارية لمشاكلها الحالية والمستقبلية معتمدة على قدرة حساسيتها الاستراتيجية.

ويرى الباحث أن الكثير من الجامعات الفلسطينية قد أدركت حقيقة مهمة، وهي أن القيمة الحقيقية لها تستند على قدرتها على إثبات وجودها وبقائها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر من خلال الاستجابة الفورية والتكيف مع الواقع المتغير وتقديم خدمات جديدة غير متوقعة، وهذا ما تحتاجه تلك الجامعات، والتي تعيش ظروفاً صعبة تتسم بالغموض واللاتأكيد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال: قيادة استراتيجية تتمتع بالذكاء الاستراتيجي لديها المقدر على أن تكون ناجحة في بيئة متواصلة وغير متوقعة.

واتساقاً مع ما تقدم، ومن خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تناولت الرِّشَاقَةَ التنظيمية، فقد تعددت كتابات وآراء الباحثين في تأصيل وتأطير ممارسات الرِّشَاقَةَ التنظيمية: كونها الأقدر على التعامل مع التغيرات المتسارعة، وإدارة المخاطر المحتملة، وهي مفتاح النجاح في بيئة سريعة التغيير، وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للرِّشَاقَةَ التنظيمية، فقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد في هذه الدراسة: لكونها الأكثر

شيوياً واتفاقاً بين الباحثين (Al-Zamil & Al-Dosari, 2021; Algarni, 2020; Alfaqih, 2018; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; Panda & Rath, 2016; Park, 2011; Doz & Kosonen, 2010) وذلك على النحو الآتي:

- 1- رشاقة الاستشعار (Sensing Agility): ويشير هذا البعد إلى المقدرة التنظيمية على المراقبة والرصد الاستراتيجي للأحداث والتغيرات البيئية، التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير في الاستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي، وإدراك وتحديد الفرص البيئية واستثمارها من خلال الاتصال المستمر والاستشعار ووضع السياسات والقواعد واتخاذ القرارات المناسبة (Saha et al., 2017: 331; Park, 2011: 24).
- 2- رشاقة اتخاذ القرار (Decision-making Agility): وهي القدرة التنظيمية على جمع وتحليل ومعالجة المعلومات من المصادر المتعددة؛ من أجل تفسير الآثار المترتبة على الأهداف الخاصة بالعمل، دون تأخير وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، والتي يمكن أن تواجهها المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل ضمن حدودها، وبالشكل الذي ينعكس على تعزيز مركزها التنافسي، ومن ثم ضمان استمراريتها في العمل (Houghton et al., 2004:25).
- 3- رشاقة التطبيق والممارسة (Acting Agility): ويقصد بها القدرة على تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وتعديل العمليات على أساس مبادئ العمل؛ وفق خطط عمل فعلية ومدروسة؛ لتقديم خدمات جديدة تتناسب مع سوق العمل وفي الوقت المناسب ومواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية (Langley, 2017: 5).

ويعتقد الباحث، بأن القيادة الاستراتيجية التي تتمتع بالرشاقة، هي التي تعرف متى تستجيب للتغيير ومتى تتخذ قراراتها، وهي عادة تتخذ قراراتها في ضوء ثلاثة معايير أساسية هي: سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة القيادة للعاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار (Harraf et al, 2015)

وقد اهتم كثير من الباحثين بمدخل الذكاء الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية، ودورهما في التمكين وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام، جهدٌ بحثي موازٍ فقد كشفت دراسة مخدوم (Makhdom, 2021) أن تصورات العاملين لمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير باختلاف متغير النوع، العمر، والمؤهل الدراسي. بينما توصلت دراسة الزامل والدوسري (Al-Zamil & Al-Dosari, 2021) إلى أن واقع الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن جاء مرتفعاً، وتبين بأنها لا تواجه معوقات في تطبيق الرشاقة التنظيمية، حيث جاء مستوى هذه المعوقات متوسطاً. بينما توصلت دراسة الجالودي والشрман (Al-Jaloodi & Al-Sharman, 2021) إلى أن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعة. وكشفت دراسة أبو جبارة (Abu Jubara, 2020) أن مستوى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كان بدرجة موافقة كبيرة، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية قوية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز التوجه الريادي في الجامعات الفلسطينية في محافظات مدينة غزة، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات) في تعزيز التوجه الريادي. بينما كشف الزهراني (Al-Zahrani, 2021) عن أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم جاء بدرجة متوسطة، وأن عمليات إدارة المعرفة تؤثر

في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، حيث جاءت عملية تشارك المعرفة الأكثر تأثيراً في الذكاء الاستراتيجي وعملية تخزين المعرفة الأقل تأثيراً فيه. بينما كشف آل شافي وأبو قاعد (Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020) في دراسته عن وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده) الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) مجتمعةً في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية. في حين توصل المصري وفرح (Al-Masri & Farah, 2020) إلى أن الذكاء الاستراتيجي كان مرتفعاً لدى طلبة جامعة الملك فيصل، ووجود علاقة طردية مرتفعة بين دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي. وعدم وجود أثر لمتغيري النوع الاجتماعي والمستوى الدراسي في الذكاء الاستراتيجي. أما دراسة القرني (Al-Garni, 2020) فقد توصلت إلى أن أبعاد الرِّشَاقَة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية تمارسان في جامعة تبوك بدرجة عالية، وبينت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الرِّشَاقَة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية فيها. وكذلك وجود تأثير غير مباشر للرِّشَاقَة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، حيث تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين الرِّشَاقَة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك. ووفقاً لدراسة الفقيه (Alfaqih, 2018) فإن للرِّشَاقَة الاستراتيجية دور في إشعال التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي؛ مما يُحسِّن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مُستجَدَّات العصر لتحقيق ميزتها التنافسية، وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الرِّشَاقَة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية لبيئة الجامعات اليمينية.

وفي بعد آخر كشفت دراسة التميمي (Al-Tamimi, 2020) عن وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على الرِّشَاقَة التنظيمية. بينما استطاعت دراسة منصور (Mansour, 2020) أن تقدم تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الرِّشَاقَة التنظيمية. وفي بيئة مختلفة كشف جمعة (Jumaa, 2019) أن مستوى القيادة الاستراتيجية في جامعة ديالى كان متوسطاً، وأن هناك دوراً مهماً للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي عن طريق ما تحققه هذه القيادة من فوائد تنعكس إيجاباً على تعزيز الأداء الاستراتيجي. بينما استنتج كلاً من كوبان وبيسببا (Coban, 2019) وجود علاقة إيجابية بين إدارة التغيير التنظيمي ومستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المدراء. وأن أبعاد القيادة الاستراتيجية كانت مؤشرات تنبئ بأبعاد إدارة التغيير. في حين أن الحرازين (Al-Harazen, 2019) كشف عن وجود موافقة بدرجة كبيرة على أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة التميز المؤسسي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق إدارة التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية) الجنس، العمر، سنوات الخدمة في مجال العمل، المؤهل العلمي، مكان العمل). وذهب عبد القاسم (Abd Al-Qasem, 2019) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة.

ووفقاً لدراسة عبد الستار وأمين (Abd Al-Satar & Ameen, 2019) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة الأقسام العلمية في الجامعات المصرية لمدخل الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة منخفضة. في حين أن دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2018) قد توصلت إلى أن جامعة أم القرى تمارس القيادة الاستراتيجية بدرجة عالية. وأن هناك علاقة موجبة طردية ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. بينما دراسة عبد المولى (Abd Al-Mawlla, 2019) قد خلصت إلى أن الرِّشَاقَة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين تعد مطلباً ضرورياً ومهماً للنهوض بالمؤسسات التعليمية بعامة وجامعة الملك خالد بخاصة، حيث اتفق حوالي (76%) من أفراد عينة

الدراسة على ضرورة تطبيق الرِّشَاقَة التنظيمية بالجامعة لمواجهة التحديات العالمية والمحلية. وأظهرت نتائج دراسة عقيلات (Okailat, 2019) بأن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة للرشاقة الاستراتيجية كانت بدرجة متوسطة، كما توصلت النتائج إلى أن للرشاقة الاستراتيجية تأثير إيجابي على السمعة الجامعية، وأن العلاقة بينهما طردية فكلما زادت ممارسة الرِّشَاقَة الاستراتيجية كلما تحسنت سمعة الجامعة. وبينت دراسة روتش وأوكيلو (Rotich & Okello, 2019) أن الرِّشَاقَة الاستراتيجية في جامعات كينيا كانت متوافرة بمستوى كبير، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد والرِّشَاقَة التنظيمية. وكشفت دراسة محمد وآخرون (Mohammad et al, 2018) إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل لديها تصوراً واضحاً عن متغيري الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي، وأن الذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز السلوك الريادي فيها. ومن جانبها كشفت دراسة أبو بكر (Abu Bakir, 2017) أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على بناء التوجه الريادي لدى العاملين. وتوصلت دراسة خليل (Khaleel, 2017)، إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية. في حين أن دراسة باي وآخرون (Baei et al., 2017) أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المعرفة الحكيمة، الذكاء العملي) والتطوير التنظيمي، بينما لا توجد علاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الذكاء العاطفي، الإبداع والابتكار) والتطوير التنظيمي. وأظهرت دراسة خفاري وآخرون (Khavari et al., 2016) وجود فجوة كبيرة بين الواقع الحالي للرشاقة التنظيمية في فروع جامعة أزداد الإسلامية والدرجة المطلوب الوصول إليها لتحقيق الرِّشَاقَة التنظيمية. وتوصلت نتائج دراسة مسلم (Musalam, 2015) إلى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقيادة لدى الجامعات الفلسطينية بمدينة غزة بدرجة كبيرة، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا فيها. في حين كشفت دراسة المغربي (Al-Mughrabi, 2015) إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، وتبين كذلك وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية، والإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات العليا في الجامعات الفلسطينية بمدينة غزة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة، أن هناك اهتماماً عالمياً وعربياً بمدخل القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي، والرِّشَاقَة التنظيمية، وبالرغم من محدودية الدراسات العربية في ذلك، وعلى الرغم من اختلاف أهدافها وبيئاتها، إلا أنها أظهرت ضعفاً في مدخل القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والرِّشَاقَة التنظيمية، في مؤسسات التعليم العالي. وعلى الرغم من إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء في بيئة التطبيق، أو في المنهجية، والأدوات المستخدمة في قياس ممارسات القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والرِّشَاقَة التنظيمية، وتباين نتائج تلك الدراسات (Makhdom, 2021; Al-Zamil & Al-Dosari, 2021; Al-Jaloodi & Al-Sharman, 2021; Al-Faqih, 2018; Al-Garni, 2020; Almasri & Farah, 2020; Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020; Al-Tamimi, 2020; Abd Al-Satar & Ameen, 2019; Abd Al-Qasem, 2019; Abd Al-Mawlla, 2019; Jumaa, 2019; Mohammad et al, 2018; Baei et al., 2017; Abu Bakir, 2017)، إلا أن الباحث قد استفاد من جميع الدراسات السابقة: في الإطار النظري، والمنهجية، واختيار عينة الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وتحليل وتفسير النتائج. كما ركزت بعض الدراسات على تناول أثر بعض المتغيرات على القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والرِّشَاقَة التنظيمية: كالإبداع الإداري، والتطوير التنظيمي، والميزة التنافسية، والتوجه الريادي، والسلوك الريادي، والتعلم التنظيمي،

والتميز المؤسسي، والتغيير التنظيمي، والأداء الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، ودافعية الإنجاز، ورأس المال الفكري (Al-Jaloodi & Al-Sharman, 2021; Al-Faqih, 2018; Al-Garni, 2020; Al-Masri & Farah, 2020; Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020; Al-Harazen, 2019; Coban & Pisapia, 2019; Jumaa, 2019; Mohammad et al, 2018; Al-Zahrani, 2018; Baei et al., 2017; Khaleel, 2017; Abu Bakir, 2017; Al-Mughrabi, 2015)، وانطلاقاً مما سبق، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، فقد وجد الباحث إمكانية لربط متغيرات الدراسة الثلاثة معاً (القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والرّشاقة التنظيمية)، وصولاً إلى تطوير نموذج مفاهيمي يمكن من خلاله دراسة الأثر بين المتغيرات الثلاثة في هذا النموذج. ونظراً لأن الباحث لم يجد من خلال، اطلاعه على الأدب الإداري والقيادي والدراسات السابقة المتعلقة بهذه المتغيرات، دراسات تربط بين هذه المتغيرات مجتمعة في نموذج واحد، باستثناء دراسة (Al-Tamimi, 2020)، والتي دمجت بين متغيري الذكاء الاستراتيجي والرّشاقة التنظيمية، إلا أنها كانت خارج بيئة التعليم العالي، فقد وجد الباحث في تكوين هذا النموذج أرضية خصبة، تميز هذه الدراسة عما سبقها من دراسات، تناولت المتغيرات على شكل ثنائي، وليس ضمن تكوين مساري هيكلي للتأثير بين متغيرات النموذج المفاهيمي المفترض، حيث جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية في الرّشاقة التنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية.

#### مشكلة الدراسة:

تعيش الجامعات الفلسطينية اليوم ظروفًا سياسية واقتصادية واجتماعية صعبة ومعقدة وغير مستقرة، وتأثرها الشديد بحالة عدم الاستقرار السياسي والصراعات والحروب وظروف الاحتلال، مما يتطلب من تلك الجامعات أن يتمتع قادتها بالذكاء الاستراتيجي الذي يمكنهم من فهم بيئة العمل الصعبة التي تعيشها جامعاتهم، وتحديد صحيح للتهديدات التي تواجهها، مما يستدعي ابتكار طرق جديدة تقوم على مبدأ اقتناص الفرص، وعليها التمتع بالرّشاقة التنظيمية التي تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة وتساعدتها على الصمود والاستمرار.

وتعتبر كلاً من القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والرّشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، من أجل البقاء والنمو، ويتم ذلك من خلال إدراك وتحديد الفرص البيئية واستثمارها؛ لتعزيز قيمتها ومكانتها، والتركيز على رأس المال البشري، كمصدر للتنافس في ظل التحديات التي تواجهها تلك الجامعات اليوم، حيث تعتمد تنافسية الجامعات على مجموعة القدرات والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون بها، فهم المورد الحرج الذي يخلق القيمة المضافة للعمليات والابتكار والابداع، إذا توافرت البيئة الداعمة لتلك المواهب، وإدارتها بشكل فعال من خلال السياسات والاجراءات.

ورغم ذلك فإن بعض الدراسات قد أظهرت ضعفاً في مدخل القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والرّشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وشخصت بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام للجامعات، حيث أظهرت دراستي ثابت والسرحان (Thabet, 2013; Al-Sarhan, 2013) مدى الحاجة الملحة إلى القيادة الاستراتيجية في الجامعات، وأن هناك قصوراً وضعفاً في اهتمام القيادات الأكاديمية في تحديد الرؤية المستقبلية للجامعات، وضعف المهارات الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية، وأن ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية دون المستوى المأمول. وأظهرت دراستي مخدوم والجالودي والشerman (Al-Jaloodi & Makhdom, 2021; Al-Sharman, 2021) أن تصورات العاملين في مؤسسات التعليم العالي للقيادة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت بعض الدراسات وجود مشكلات في تطبيق الذكاء الاستراتيجي، وأوصت بضرورة اعتماد الذكاء الاستراتيجي

كمنهج للقيادة (Abu Ayada, 2016; Musalam, 2015; Qasem, 2011). وأوصت دراسة أبو جبارة ( Abu Jubara, 2020)، إلى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية في الجامعات الفلسطينية، تسهم في نمو مفهوم الرِّشَاقَة الاستراتيجية لتأثيرها على سمعة الجامعات.

ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت مدخل القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والرِّشَاقَة التنظيمية، في مؤسسات التعليم العالي، حسب اعتقاد الباحث، وعدم وجود دراسات تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة في أنموذج واحد، مما يدل على وجود فجوة معرفية، تتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وعدم وجود سبيل لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية في الرِّشَاقَة التنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، بالإضافة إلى جوانب الضعف والقصور في الجامعات الفلسطينية في مدخلي القيادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، كما أشارت إليه الدراسات السابقة (Abu Samra, 2019; Musalam, 2015)، وبناءً عليه، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات وأوجه الضعف والقصور في الجامعات الفلسطينية، تستوجب الدراسة والبحث في معرفة أثر القيادة الاستراتيجية في الرِّشَاقَة التنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، على اعتبار أن القيادة الاستراتيجية المعززة للرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي مدخل جديد يؤثر بشكل كبير على أداء وقدرات العاملين، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات، كما يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد فيها، وتنمية مهارات العاملين وتوطيد العلاقات بينهم، والقدرة على الإبداع والابتكار وصولاً إلى إحداث التغيير الاستراتيجي في مستوى الأداء في التعليم العالي.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الاستراتيجية في الرِّشَاقَة التنظيمية معدلاً بالذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية؟ وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الجامعات الفلسطينية؟
- 2- ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في الجامعات الفلسطينية؟
- 3- ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة الرِّشَاقَة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) في الجامعات الفلسطينية؟

#### فرضيات الدراسة

ولمعالجة مشكلة الدراسة والإجابة على أسئلتها قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية الآتية على النحو الآتي:

- الفرضية الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الرِّشَاقَة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.
- الفرضية الثانية (HO2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الثالثة (HO3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الرِّشَاقَة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الرابعة (HO4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الرِّشَاقَة التنظيمية بوجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- التحقق من التأثير المباشر وغير المباشر المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرِّشَاقَة التنظيمية.
- 2- تحديد درجة تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي والرِّشَاقَة التنظيمية بأبعادهما المختلفة؛ من أجل تقديم التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية والرِّشَاقَة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي، بما ينعكس على تعزيز أداء الجامعات الفلسطينية.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من محدودية الدراسات العربية التي تناولت الأثر بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية. كما تحاول الدراسة تعميق الفهم على الصعيدين النظري والتطبيقي لمتغيرات الدراسة. فعلى الصعيد النظري توفر دراسة القيادة الاستراتيجية والرِّشَاقَة التنظيمية منظوراً أعمق جديداً للمتغيرات المتعلقة بها. أما على الصعيد التطبيقي، فإن دراسة القيادة الاستراتيجية والرِّشَاقَة التنظيمية من خلال الذكاء الاستراتيجي قد تعزز من تحسين مستوى الرِّشَاقَة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، مما يساعد في تحسين الواقع التنظيمي في تلك الجامعات وأنظمة التعليم العالي. ويحقق الميزة التنافسية لها ويسهم في بناء الاقتصاد القوي مجتمعياً.

#### حدود الدراسة.

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي، وهي: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة)، وأبعاد القيادة الاستراتيجية، وهي: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)، وأبعاد الرِّشَاقَة التنظيمية، وهي: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة).
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الرسمية في مدينة غزة.
- الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية في مدينة غزة (الإسلامية، الأقصى، الأزهر).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2022 م

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات، ولأغراض هذه الدراسة، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

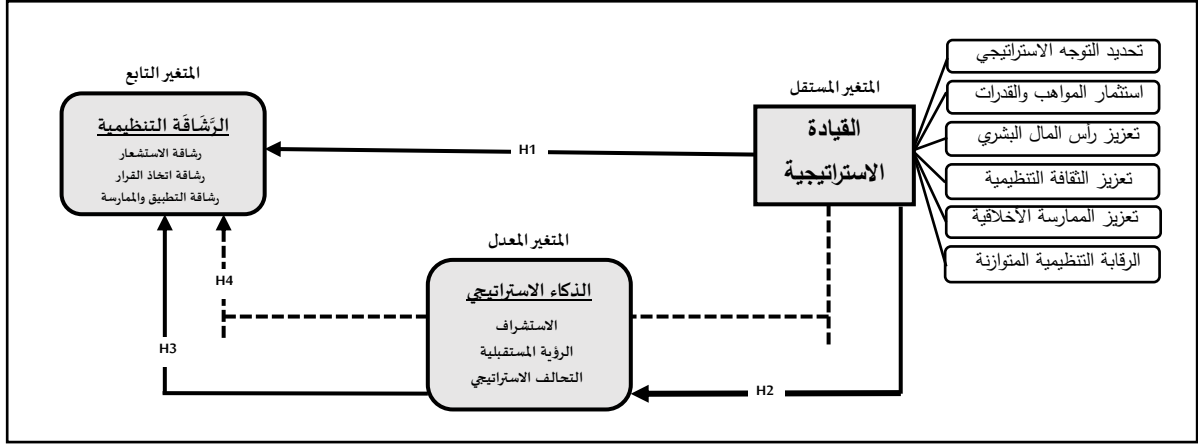
- الذكاء الاستراتيجي: قدرة القادة على توظيف معارفهم، ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي؛ لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها؛ لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمؤسساتهم؛ ويتمثل في الاستشراف والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس (Abu Al-Ganam, 2016: 149).
- الذكاء الاستراتيجي إجرائياً: قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية على جمع المعلومات اللازمة لفهم البيئة ورصد متغيراتها؛ لاتخاذ القرارات والتخطيط السليم للمستقبل، ويقاس بالدرجة التي تحصل عليها القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية على مقياس الذكاء الاستراتيجي الذي صممه الباحث في هذه الدراسة والذي أُعد لهذا الغرض. وتتمثل أبعاد الذكاء الاستراتيجي في (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي).
- القيادة الاستراتيجية: قدرة القائد على تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، والتفكير الاستراتيجي العميق، وتحديد التغيرات البيئية التي من شأنها التأثير على التحسين المستمر، والعمل مع الآخرين على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق مستقبل أفضل والحفاظ على مرونة التنفيذ مع تقييم المهام والإجراءات (Abu Samra, 2019: 17).
- القيادة الاستراتيجية إجرائياً: قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتوجيه جهود العاملين وفرق العمل، نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، والعمل على إحداث تغيير استراتيجي، يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات الفلسطينية. وتتمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية في (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)، وتم قياسها من خلال الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض.
- الرِّشَاقَةُ التنظيمية: قدرة المؤسسة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة، الحادثة في بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد، على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المؤسسة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، بما يعزز من قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، وبما يحقق لها الميزة التنافسية. (Al-Ojairi, 2017: 25).
- الرِّشَاقَةُ التنظيمية إجرائياً: مجموعة الإجراءات والمبادرات النوعية، التي تتخذها الجامعات الفلسطينية؛ للتكيف مع التغييرات البيئية المتسارعة التي تحيط بها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن؛ وبلورة رؤيتها الاستراتيجية للاستجابة السريعة والفعالة لهذه التغييرات؛ لضمان بقائها وزيادة قدرتها على النجاح، وتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات محلياً ودولياً. وتتمثل أبعاد الرِّشَاقَةُ التنظيمية في (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة)، وتم قياسها من خلال الاستبانة التي أُعدت لهذا الغرض.

#### أنموذج الدراسة

تم تصنيف المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة على أنها أولاً: المتغير المستقل: وتسمى متغيرات التوقع، لأنها تنبأ بكمية التباين الذي يحدث في متغير آخر: ويتمثل في (القيادة الاستراتيجية). ثانياً: المتغيرات التابعة: وتسمى متغيرات المعيار، وهو متغير يتأثر، أو يتغير بواسطة متغير آخر، وهو المتغير الذي يرغب الباحث في شرحه، ويتمثل في (الرِّشَاقَةُ التنظيمية). وثالثاً: المتغير المعدل: وهو متغير يغير قوة العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع،



ويتمثل في (الذكاء الاستراتيجي). ويوضّح الشكل (1) أنموذج الدراسة ومتغيراتها، والتي تعطي تصوراً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بينها، والتي ستكون في صورة كمية.



الشكل (1): أنموذج الدراسة الافتراضي والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات

يبين الشكل (1) أنموذج الدراسة الافتراضي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وقد تم بناء الأنموذج بمكوناته من مجموعة من المتغيرات بعد الرجوع إلى عدد من المصادر العربية والأجنبية، حيث تبين أن هناك عدداً من الدراسات السابقة والتي ذكرت سابقاً، والتي تناولت القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي، والرّشاقة التنظيمية، إذ وجد الباحث إمكانية لربط المتغيرات الثلاثة معاً، وصولاً إلى تطوير أنموذج مفاهيمي يمكن من خلاله دراسة الأثر بين المتغيرات الثلاثة في هذا الأنموذج. ونظراً لأن الباحث لم يجد من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذه المتغيرات دراسات تربط بين هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة في أنموذج واحد، فقد وجد في تكوين هذا الأنموذج أرضية خصبة، تميز هذه الدراسة عما سبقها من دراسات، تناولت المتغيرات على شكل ثنائي، وليس ضمن تكوين مساري هيكلي للتأثير بين متغيرات الأنموذج المفاهيمي المفترض.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي؛ لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات من المبحوثين

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الرسمية الثلاث في مدينة غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر) والبالغ عددهم (191) عضواً؛ وفقاً لإحصائيات تلك الجامعات للعام الجامعي 2022/2021م. وتكونت عينة الدراسة من (191) عضواً من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث تم اختيار عينة قصدية لصغر المجتمع الأصلي، ومثلت ما نسبته (100%) من المجتمع الأصلي، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة لعملية التحليل (182) استبانة. بنسبة (95%) من عينة الدراسة. والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة من العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية

الرقم	اسم الجامعة	العمداء	نواب العمداء	رؤساء الأقسام	المجموع الكلي
1	الجامعة الإسلامية	16	17	45	78
2	جامعة الأزهر	16	2	33	51
3	جامعة الأقصى	12	8	34	53
	المجموع الكلي	44	27	111	182

أداة الدراسة (الاستبانة)

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس متغيراتها وتكونت من ثلاثة أجزاء، حيث تناول الجزء الأول: القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)، وتكون من (30) عبارة، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة (Makhdom, 2021; Al-Jaloodi & Al-Sharman, 2021; Jumaa, 2019; Coban, Ozdemir, & Pisapia, 2019; Al-Harazen, 2019; Al-Zahrani, 2018; Abu Bakir, 2007; Dess et al, 2007; Hitt et al, 2007; Serfontein, 2010; Al Mughrabi, 2015; 2017). وأما الجزء الثاني فتناول: الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي)، وتكون من (15) عبارة، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة (Al-Najjar & Al-Harayzeh, 2020; Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020; Kuosa, 2014; Maccoby, et al, 2013). وأما الجزء الثالث فتناول: الرِّشَاقَة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة)، وتكون من (15) عبارة، واعتمد في تطوير هذه الأبعاد على الدراسات ذات العلاقة (Al-Zamil & Al-Dosari, 2021; Al-Garni, 2020; Al-Faqih, 2020; Doz & Kosonen, 2010; Park, 2011; Panda & Rath, 2016; Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

صدق الأداة وثباتها.

ومن أجل قياس العوامل والتثبت من صدقها تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة في القيادة وعددهم (11) محكماً؛ للتأكد من الصدق الظاهري للأداة. وتجاوزت درجة القطع بين المحكمين على الملاحظات (85%)، وهي درجة مقبولة حسب طريقة (Nedlesky's Method). وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء ما يلزم من تعديل أو حذف أو إضافة لتطوير الاستبانة التي خرجت بصورتها النهائية. وقام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة. وتم اختبار مدى الاتساق الداخلي لعبارات المقياس حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب (Cronbach Alpha)، حيث يعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha \geq 0.70$ ) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran & Bougie, 2016). وقد كانت نتيجة ثبات أبعاد الاستبانة أن متغير القيادة الاستراتيجية حصل على معامل ثبات بلغ (0.82) فيما بلغ معامل ثبات الذكاء الاستراتيجي (0.86)، وأخيراً للرشاقة التنظيمية (0.84) وهي معاملات ثبات عالية ومقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول (2) يبين معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة.

الجدول (2): معاملات الصدق والثبات لمجالات أداة الدراسة

م	المجال	عدد العبارات	الصدق البنائي		الثبات (Cronbach Alpha)
			معامل الارتباط (R)	Sig* (مستوى الدلالة)	
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	5	0.88	0.000	0.89
2	استثمار المواهب والقدرات	5	0.89	0.000	0.87
3	تطوير رأس المال البشري	5	0.87	0.000	0.83
4	تعزيز الثقافة التنظيمية	5	0.81	0.000	0.88
5	تعزيز الممارسة الأخلاقية	5	0.79	0.000	0.79
6	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	0.86	0.000	0.78
	إجمالي القيادة الاستراتيجية	25	0.86	0.000	0.82
1	الاستشراف	5	0.86	0.000	0.84
2	الرؤية المستقبلية	5	0.82	0.000	0.80
3	التحالف الاستراتيجي	5	0.87	0.000	0.89
	إجمالي الذكاء الاستراتيجي	15	0.83	0.000	0.86
1	رشاقة الاستشعار	5	0.87	0.000	0.78
2	رشاقة اتخاذ القرار	5	0.85	0.000	0.87
3	رشاقة التطبيق والممارسة	5	0.84	0.000	0.85
	إجمالي الرشاقة التنظيمية	15	0.85	0.000	0.84

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط لمجال القيادة الاستراتيجية جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.79 - 0.89)؛ ولمجال الذكاء الاستراتيجي جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.82 - 0.87)؛ ولمجال الرشاقة التنظيمية جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.84 - 0.87)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة. كذلك لوحظ أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة في مجال القيادة الاستراتيجية بين (0.78 - 0.89)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور القيادة الاستراتيجية (0.82)؛ وفي مجال الذكاء الاستراتيجي تراوحت بين (0.80 - 0.89)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الذكاء الاستراتيجي (0.86)؛ وفي مجال الرشاقة التنظيمية تراوحت بين (0.78 - 0.87)؛ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الرشاقة التنظيمية (0.84)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### المعالجات الإحصائية

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تناسب مع طبيعة الاستبانة. وتصلح لتحقيق أهدافها، حيث استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23) للتوصل إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء، واختبار تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، ومعامل ارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل كرونباخ ألفا. وللحكم على

متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والعبارات، تم الاعتماد على المقياس النسبي الآتي: من الدرجة (1) إلى أقل من الدرجة (2.33) تكون الأهمية ضعيفة، ومن الدرجة (2.33) إلى الدرجة (3.66) تكون الأهمية متوسطة، ومن الدرجة (3.67) فأكثر تكون الأهمية مرتفعة، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة على العبارات من المبحوثين.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الجامعات الفلسطينية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية، والجدول (3) يبين ذلك.
- الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتبة ودرجة الممارسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	أشارك الجامعة في بناء استراتيجيتها من خلال التحليل البيئي	4.22	0.91	%84	2	مرتفع
2	اعتقد بأن رسالة الجامعة تتسم بالمرونة والوضوح وتمثل السياسات العامة لها	4.20	0.86	%84	3	مرتفع
3	أضع بدائل استراتيجية للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة	4.26	0.88	%85	1	مرتفع
4	أسعى إلى وضع خطة تشغيلية تتناسب مع استراتيجية الجامعة	4.16	0.82	%83	4	مرتفع
5	أسعى إلى إقناع العاملين بالتوجهات الاستراتيجية للجامعة	4.06	0.76	%81	5	مرتفع
	إجمالي البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	4.18	0.83	%84	1	مرتفع
6	أولي التنمية المهنية للعاملين أهمية بالغة	4.16	0.86	%83	3	مرتفع
7	استفيد من المعرفة المتراكمة لدى العاملين في الأعمال الموكلة إليهم	4.22	0.88	%84	1	مرتفع
8	أهتم بالأفكار والحلول الإبداعية لدى العاملين في الأقسام الأكاديمية	4.18	0.91	%84	2	مرتفع
9	استخدم الحوافز لحث العاملين على زيادة انجازاتهم	4.12	0.82	%82	4	مرتفع
10	أحرص على اختيار العاملين من ذوي الكفاءات المتميزة	4.04	0.76	%81	5	مرتفع
	إجمالي البعد الثاني: استثمار المواهب والقدرات	3.91	0.78	%78	6	مرتفع
11	أمنح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين)	4.16	0.86	%83	3	مرتفع
12	اهتم بتطوير الكوادر البشرية من خلال البرامج التدريبية المتخصصة	4.22	0.88	%84	1	مرتفع
13	أوفر وسائل الدعم والمساندة اللازمة لتدريب وتنمية قدرات العاملين	4.18	0.91	%84	2	مرتفع
14	أكافئ المتميزين من ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي	4.12	0.82	%82	4	مرتفع
15	أسعى إلى استقطاب الكفاءات القادرة على التميز والإبداع والابتكار في العمل	4.04	0.76	%81	5	مرتفع
	إجمالي البعد الثالث: تطوير رأس المال البشري	4.14	0.77	%83	2	مرتفع

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
16	أوفر بيئة عمل تشجع على التصرف بحرية واستقلالية	4.22	0.86	%84	1	مرتفع
17	أنمي قيم المصارحة والثقة المتبادلة بين العاملين	3.96	0.88	%79	4	مرتفع
18	أقبل أفكار الآخرين ومقترحاتهم البناءة لزيادة الإنتاجية في العمل	4.18	0.82	%82	2	مرتفع
19	'أسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين	4.09	0.76	%84	3	مرتفع
20	أوظف المنافسة البناءة بين الأقسام الأكاديمية لزيادة الإنتاجية	3.64	0.91	%73	5	متوسط
	إجمالي البعد الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية	4.02	0.91	%80	5	مرتفع
21	أحرص على إيجاد بيئة عمل تمكن العاملين من التعامل مع الآخرين باحترام	4.16	0.91	%83	2	مرتفع
22	أراعي العدالة في التعامل مع العاملين في الأقسام الأكاديمية	4.10	0.82	%82	4	مرتفع
23	أكرس الاخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى العاملين	4.02	0.76	%80	5	مرتفع
24	أحرص على أن أكون قدوة للعاملين من خلال الممارسة الأخلاقية	4.20	0.88	%84	1	مرتفع
25	اعتمد نظاماً للحوافز لتشجيع السلوك الأخلاقي لدى العاملين	4.14	0.86	%83	3	مرتفع
	إجمالي البعد الخامس: تعزيز الممارسة الأخلاقية	4.12	0.89	%82	3	مرتفع
26	أسعى إلى تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين	4.16	0.91	%83	2	مرتفع
27	أحرص على الاهتمام بالتغذية الراجعة في العملية الرقابية	4.10	0.82	%82	4	مرتفع
28	أعطي أهمية متكافئة للرقابة المالية والاستراتيجية عند تطوير أنظمة الرقابة	4.02	0.76	%80	5	مرتفع
29	أراقب الأحداث والمواقف الطارئة التي من شأنها التأثير على سير العمل	4.20	0.88	%84	1	مرتفع
30	يوجد نظام رقابي إداري للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي	4.14	0.86	%83	3	مرتفع
	إجمالي البعد السادس: تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	4.06	0.76	%81	4	مرتفع
	إجمالي استبيان القيادة الاستراتيجية ككل	4.07	0.77	%81		مرتفع

يتضح من الجدول (3) أن درجة تصورات الباحثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط (4.07)، وانحراف معياري (0.77)، وتراوحت المتوسطات للمجالات ما بين (3.91 - 4.18)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.76 - 0.91)، حيث جاء مجال تحديد التوجه الاستراتيجي في الرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.18)، وانحراف (0.83)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال تطوير رأس المال البشري وبمتوسط (4.14)، وانحراف (0.77)، وبدرجة مرتفعة، ثم تلاه في الرتبة الثالثة مجال تعزيز الممارسة الأخلاقية بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف (0.89)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في الرتبة الرابعة وبمتوسط (4.06)، وانحراف (0.76)، وبدرجة مرتفعة. بينما جاء مجال تعزيز الثقافة التنظيمية في الرتبة الخامسة وبمتوسط (4.02)، وانحراف (0.91)، وبدرجة مرتفعة. وأخيراً جاء مجال استثمار المواهب والقدرات في الرتبة السادسة والأخيرة وبمتوسط (3.91)، وانحراف (0.78)، وبدرجة مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية مدخل القيادة الاستراتيجية في التعليم الجامعي، إذ أنه من المفاهيم الإدارية الحديثة؛ وأن القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعي تماماً بأنها تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير، الأمر الذي يتطلب زيادة الاهتمام بامتلاك توجهات وتصورات واضحة، تحدد مسار تلك الجامعات، نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يتطلب ذلك ضرورة توفير مناخ تنظيمي يُعزز مفاهيم الإبداع والابتكار، ويُشجع على امتلاك قدرات ومؤهلات

متميزة بما يُحقق الميزة التنافسية لها على الآخرين في ظل ثقافة تنظيمية تُشجع على الريادة والتميز، وتحكمها المعايير والقواعد الأخلاقية، مع ضرورة التوازن في تنفيذ الرقابة التنظيمية في جميع المجالات؛ سعياً لتحسين الكفاءة في الجامعات وتحقيق رشاقته التنظيمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍ من (Coban, Ozdemir, & Pisapia, 2019; Al-Harazen, 2019; Al-Zahrani, 2018; Al-Mughrabi, 2015; Aydin et al, 2015; Abu Hujer, 2010; Thabet, 2013; Serfontein, 2010). والتي جاءت نتائجها بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Al-Jaloodi & Al-Sharman, 2021; Jumaa, 2019; Kitonga et al, 2016; Al-Masri, 2015)، والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى اختلاف البيئة، فالظروف التي تعيشها الجامعات الفلسطينية تختلف كثيراً عن الجامعات الأخرى مما يفرض على قادتها مواجهة التحديات المستقبلية والمشكلات برؤية مستقبلية وتفكير ابداعي لتحقيق التوازن الاستراتيجي.

● **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي) في الجامعات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للذكاء الاستراتيجي، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتبة ودرجة الممارسة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	امتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه العمل	4.04	0.79	81%	3	مرتفع
2	لدي المقدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	3.65	0.86	71%	5	متوسط
3	استفيد من تجارب الجامعات المحلية والعالمية في تحديد التوجه المستقبلي للجامعة	3.92	0.91	78%	4	مرتفع
4	أشارك جميع العاملين في تطوير الرؤية الاستراتيجية للجامعة	4.12	0.77	82%	1	مرتفع
5	أسعى إلى تحويل الرؤية إلى واقع ملموس ضمن رسالة الجامعة وأهدافها	4.07	0.92	81%	2	مرتفع
إجمالي البعد الأول: الاستشراف						
6	استقري المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الجامعة في المدى الطويل	4.09	0.76	84%	3	مرتفع
7	استفيد من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	4.18	0.82	82%	2	مرتفع
8	أمتلك الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة	3.96	0.88	79%	4	مرتفع
9	أتابع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية عند اتخاذ القرارات	4.22	0.86	84%	1	مرتفع
10	أعمل على استثمار الفرص السوقية بشكل جيد لتحقيق أهداف الجامعة	3.64	0.91	73%	5	متوسط
إجمالي البعد الثاني: الرؤية المستقبلية						
11	تقييم الجامعة تحالفات استراتيجية مع الجامعات المنافسة للاستفادة من تجاربها	3.86	0.89	77%	3	مرتفع
12	توفر الشراكة للجامعة إطاراً تعاونياً للتشارك في الموارد النادرة	3.53	0.86	71%	5	متوسط
13	أرى بأنه أسلوب الشراكة يفيد الجامعة في تحقيق رؤيتها وأهدافها	3.91	0.77	78%	2	مرتفع



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
	الاستراتيجية					
14	يسهم أسلوب الشراكة في تطوير قدرات وخبرات العاملين	3.98	0.79	80%	1	مرتفع
15	يمنح أسلوب الشراكة الجامعة قدرةً على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة	3.57	0.87	71%	4	متوسط
	إجمالي البعد الثالث: التحالف الاستراتيجي	3.77	0.86	75%	3	مرتفع
	إجمالي استبيان الذكاء الاستراتيجي ككل	3.92	0.86	78%		مرتفع

يتضح من الجدول (4) أن درجة مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات الذكاء الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط (3.92)، وانحراف (0.86)، وتراوح المتوسطات للمجالات ما بين (3.77 - 4.02)، وتراوح انحرافاتهما ما بين (0.79 - 0.89)، حيث جاء مجال الرؤية المستقبلية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف (0.79)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال الاستشراف وبمتوسط (3.96)، وانحراف (0.89)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال التحالف الاستراتيجي في الرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط (3.77)، وانحراف (0.86)، وبدرجة مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية مدخل الذكاء الاستراتيجي في التعليم الجامعي، إذ أنه من أدوات النجاح الاستراتيجي؛ وأن القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعي تماماً بأن الذكاء الاستراتيجي له دور كبير في تعزيز وترسيخ السمات القيادية، وخلق قادة استثنائيين قادرين على اتخاذ قرارات صائبة في أصعب الظروف. كما ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي في ممارسة العمل الإداري والقيادي في ظل التغييرات المتسارعة، من خلال فهم وتحليل البيئة التنظيمية والتكيف مع المستجدات ورسم الخطط المستقبلية، وأن البيئة الجامعية محفزة للعمل والتطوير؛ مما ولّد لديها رغبة في تحقيق التوجهات التطويرية والمستقبلية وإقامة شراكات استراتيجية مع بعض المؤسسات والجامعات بما يسهم في تبادل الخبرات وتطوير الاستراتيجيات، إلا أن هناك حاجة إلى إيلاء بعد التحالف الاستراتيجي والشراكة مع المؤسسات والجامعات جانباً من الأهمية؛ لما له من دور في توفير إطار تعاوني للتشارك في الموارد النادرة، وهذا بدوره يمنح الجامعة قدرة أكبر على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Al-Shafi & Abu Gaowd, 2020; Al-Masri & Farah, 2020; Abd Al-Qasem, 2019; Musalam, 2015; Al-Zahrani, 2021; Al-Sheikh & Ali, 2017; Al- Tamimi, 2020; Kitonga et al, 2016; Baei et al., 2017; Al-Masry, 2015) والتي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. ودراسة (Abd Al-Satar & Ameen, 2019)، والتي جاءت نتائجها بدرجة منخفضة، وربما يعزى ذلك إلى اختلاف البيئة، فالظروف التي تعيشها الجامعات الفلسطينية تختلف كثيراً عن الجامعات الأخرى مما يفرض على قادتها التنبؤ بالتحديات المستقبلية لمواجهة المعوقات المستقبلية، من خلال فهم التهديدات الناتجة، وتطوير الاستراتيجيات؛ لتعزيز نجاحها؛ وتحقيق ميزتها التنافسية.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما تصورات القيادات الأكاديمية لدرجة ممارسة الرِّشَاقَة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) في الجامعات الفلسطينية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للرشاقة التنظيمية. والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والرتبة ودرجة الممارسة لأبعاد الرِّشَاقَة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	اعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتمكين العاملين من الاستجابة لمتطلبات العمل	3.60	0.87	%72	5	متوسط
2	أوازن بين احتياجات الجامعة ومتطلبات المجتمع المحلي الداخلية والخارجية	3.89	0.79	%78	4	مرتفع
3	اعمل على تطوير خطة بديلة لمواجهة كافة الظروف والاحتمالات المستقبلية	3.99	0.77	%80	3	مرتفع
4	أمتلك رؤية مستقبلية واضحة لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية	4.02	0.86	%80	2	مرتفع
5	أبادل الأفكار الخاصة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة مع العاملين	4.08	0.89	%82	1	مرتفع
إجمالي البعد الأول: رشاقة الاستشعار						
6	اتخذ قرارات استباقية تحسباً لتغيرات خارجية أو ظروف مفاجئة	3.91	0.91	%78	5	مرتفع
7	أشارك العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية	4.23	0.86	%85	1	مرتفع
8	أدعم القرارات المتعلقة بالفرص والتحديات التي تواجه الجامعة في الوقت المناسب	4.12	0.88	%83	4	مرتفع
9	استخدم أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات	4.18	0.82	%84	2	مرتفع
10	اتخذ القرارات بعد دراسة وتحليل آثار وعواقب التغيرات في البيئة المحيطة	3.96	0.76	%79	3	مرتفع
إجمالي البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار						
11	أعزز الثقة في قدرات العاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم	4.18	0.92	%84	2	مرتفع
12	أتعامل مع العاملين باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية	4.10	0.77	%82	3	مرتفع
13	أطبق برامج تحفيزية متعددة لدعم جهود العاملين في الجامعة	3.63	0.91	%73	5	متوسط
14	أضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة للتكيف الأداء وفقاً للتغيرات البيئة المختلفة	3.97	0.86	%79	4	مرتفع
15	أفوض الصلاحيات الكاملة للعاملين لتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم	4.22	0.79	%84	1	مرتفع
إجمالي البعد الثالث: التطبيق والممارسة						
مرتفع		4.02	0.90	%80	2	مرتفع
إجمالي استبيان الرِّشَاقَة التنظيمية ككل						
مرتفع		4.01	0.88	%80		مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن درجة مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات الرِّشَاقَة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط (4.01)، وانحراف (0.88)، وتراوح المتوسطات للمجالات ما بين (3.89 – 4.08)، وتراوح انحرافاتهما ما بين (0.78 – 0.91)، حيث جاء مجال رشاقة اتخاذ القرار في الرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.08)، وانحراف (0.91)، وبدرجة مرتفعة، وتلاه في الرتبة الثانية مجال رشاقة التطبيق والممارسة وبمتوسط (3.96)، وانحراف (0.89)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاء مجال رشاقة الاستشعار في الرتبة الثالثة والأخيرة وبمتوسط (3.92)، وانحراف (0.89)، وبدرجة مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، تواكب التطور في العمل الأكاديمي وتتضمن خططها وأنشطتها التوجه نحو التقنيات الحديثة،



واستخدامها لبرامج أكاديمية تلي حاجات المجتمع، وهي تتعامل مع عالم دينامي متغير ومتسارع، وتواجه منافسين أذكيا؛ مما فرض عليها أن تكون رشيقة استراتيجياً، واستباقية ومبادرة ومرنة، تمتلك كفاءات ومواهب عالية المستوى، وتملك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة؛ لتعزز من قيمتها التنافسية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كلٍ من ( Al-Zamil & Al-Dosari, 2021; Al-Garni, 2020; Okailat, 2019; Rotich & Amro, 2016; Okello, 2019; Khoshnood & Nematizadeh, 2017; )، والتي جاءت نتائجهما بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Alfaqeh, 2020;; Mansour, 2020; Al-Tamimi, 2020)، والتي جاءت نتائجهما بدرجة متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى أن الاختلاف في النتائج أمر طبيعي، حين تختلف بيئات العمل، وتختلف الجامعات في قدرتها، فمنها ما يتمتع بالمبادرة والاستباقية في التعامل مع الظروف، ومنها من يتصرف كرد فعل، وهذا ما يميز بعض الجامعات عن الأخرى.

#### اختبار فرضيات العلاقة والتأثير ومناقشة نتائجها:

تم إجراء الاختبارات القبلية قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، وذلك بهدف ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF)، للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.02) (Garson, 2012; Hair et al., 2006)، وتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness)، وتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذ كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين (±2). وأشارت النتائج إلى عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية. وتؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وأبعاد الذكاء الاستراتيجي التي كانت جميعها أقل من القيمة (10). كما أظهرت قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) التي تراوحت بين (0.506 - 0.964)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يُعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط مرتفع بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير المعدل. وتم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness)، إذ كانت القيم جميعها تقل عن (1)، وهي قيم مقبولة ضمن المدى (±1). مما سبق، وبعد التأكد من عدم وجود التداخل الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): نتائج اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) ومعامل الالتواء (Skewness)

الرقم	المتغيرات المستقلة والمعدلة	VIF	Tolerance	Skewness
القيادة الاستراتيجية				
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	1.935	0.516	0.454
2	استثمار المواهب والقدرات	1.598	0.626	0.477
3	تطوير رأس المال البشري	1.227	0.815	0.658
4	تعزيز الثقافة التنظيمية	1.744	0.573	0.869
5	تعزيز الممارسة الأخلاقية	1.037	0.964	0.869
6	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	1.982	0.506	0.521

الرقم	المتغيرات المستقلة والمعدلة	VIF	Tolerance	Skewness
الذكاء الاستراتيجي				
1	الاستشراف	2.045	0.489	0.502
2	الرؤية المستقبلية	1.995	0.501	0.499
3	التحالف الاستراتيجي	2.166	0.462	0.367

• **فحص الفرضية الأولى (HO1):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الرِّشَاقَة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

ولاختبار هذه الفرضية تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الرِّشَاقَة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، والجدول (7) يوضح ذلك

الجدول (7): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرِّشَاقَة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين (ANOVA)		معاملات الانحدار (Coefficients)		
	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	Sig.F	DF	β درجة التأثير للقيادة الاستراتيجية	T	
الرِّشَاقَة التنظيمية	0.447	0.201	25.337	0.000	الانحدار	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.125	11.061
					البوابي	استثمار المواهب والقدرات	0.322	17.610
						تطوير رأس المال البشري	0.108	9.076
						تعزيز الثقافة التنظيمية	0.156	13.462
					المجموع	تعزيز الممارسة الأخلاقية	0.165	14.692
						تنفيذ الرقابة المتوازنة	0.102	8.748

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير الجدول (7) إلى أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق الرِّشَاقَة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق

والممارسة) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الرِّشَاقَة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.447)، عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.201)، أي أن ما نسبته (20.1%) من التغير في الرِّشَاقَة التنظيمية ناتج عن التأثير الواقع من ممارسة القيادة الاستراتيجية، ويؤكد ذلك معنوية تأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (25.337)، وهي دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقيم  $\beta$  حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول (7). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الرِّشَاقَة التنظيمية بأبعادها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تمتلك رؤية ثاقبة وتصوراً مستقبلياً؛ مما يدفع العاملين لتحقيق توقعاتهم في إحداث التغيير، وهي تولي اهتماماً بالقدرات والمواهب والخبرات والمهارات والكفاءات المتميزة التي تمتلكها؛ لتحقيق الميزة التنافسية، وهي بذلك تسعى جاهدة إلى تطوير رأس مالها البشري والذي ينعكس على تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تهيئة أفضل الظروف والإمكانات لتحقيق الانجازات على المستوى الشخصي والمهني والوظيفي، وهذه الممارسات لها بالغ الأثر في تحقيق الرِّشَاقَة التنظيمية لتلك الجامعات، من خلال قدرتها على الرصد الاستراتيجي للأحداث والتغيرات البيئية، وتحديد الفرص والتحديات القائمة على تغيير الأحداث واتخاذ القرارات الرشيدة حيالها. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Al-Abadi & Al-Ameedy, 2019; Coban & Pisapia, 2019; Jumaa, 2020) والتي توصلت إلى أن هناك دوراً مهماً للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي والمقدرة على إحداث التغيير عن طريق ما تحققه من فوائد تنعكس إيجاباً على رشاقته وتعزز قدرتها على إحداث التغيير.

- **فحص الفرضية الثانية (HO2):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. ولاختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، والجدول (8) يوضح ذلك. الجدول (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

المتغير التابع	ملخص النموذج			تحليل التباين (ANOVA)		معاملات الانحدار (Coefficients)	
	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig. F	$\beta$ درجة التأثير للقيادة الاستراتيجية	T
الذكاء الاستراتيجي	0.394	0.155	17.884	الانحدار	0.000	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.122
				البوافي		استثمار المواهب والقدرات	0.246
						تطوير رأس المال البشري	0.127
							0.000

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين (ANOVA)			معاملات الانحدار (Coefficients)	
	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig. F	β درجة التأثير للقيادة الاستراتيجية	T
				المجموع	181		
						تعزيز الثقافة التنظيمية	0.142
						تعزيز الممارسة الأخلاقية	0.164
						تنفيذ الرقابة المتوازنة	0.105
							9.121
							10.132
							5.227
							0.000
							0.000
							0.000

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير الجدول (8) إلى تأثير أبعاد ممارسة القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.394)، عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.155)، أي أن ما نسبته (15.5%) من التغير في الذكاء الاستراتيجي ناتج عن التغير في أبعاد ممارسة القيادة الاستراتيجية، ويؤكد ذلك معنوية تأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (17.884)، وهي دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقيم β حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول (8). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. وتفسر هذه النتيجة بأن القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسة الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) تلعب دوراً بارزاً في تعزيز الذكاء الاستراتيجي للقيادة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من خلال، صياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، على المدى البعيد، والمسح البيئي وتحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل، والتكيف مع المتغيرات البيئية. وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة (Maccoby et al, 2013) والتي توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية لا تنفك عن الذكاء الاستراتيجي وتعززه وتلعب دوراً محورياً في خلق قيادات استثنائية قادرة على استشراف المستقبل والنهوض والارتقاء بها وتحقيق القيمة المضافة لها. وانسجمت كذلك مع دراسة (Musalam, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بمدينة غزة.

● فحص الفرضية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي) في الرقابة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة)، لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي) في تحقيق الرقابة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار،

رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الرّشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

ملخص الأنموذج		معاملات الانحدار (Coefficients)		تحليل التباين (ANOVA)			المتغير التابع	
(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig.F	β درجة التأثير للذكاء الاستراتيجي	T		Sig.*
0.387	0.143	19.684	الانحدار	3	0.001	الاستشراف	18.224	0.002
			البواق	178		الرؤية المستقبلية	15.429	0.000
			المجموع	181		التحالف الاستراتيجي	16.887	0.000

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يشير الجدول (9) إلى تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي) في تحقيق الرّشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، إذ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الرّشاقة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.387)، عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.143)، أي أن ما نسبته (14.3%) من التغير في الرّشاقة التنظيمية ناتج عن التغير في أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (19.684)، وهي دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقيم β حسب ما أشارت إليه القيم في الجدول (9). وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحالف الاستراتيجي) في تحقيق الرّشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. وتدل هذه النتيجة على أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تتمتع بالذكاء الاستراتيجي والمبادرة والمرونة، وتمتلك كفاءة متميزة ولديها المقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة، وهذا يمنحها القدرة على التبصر؛ لقراءة البيئة وتحديد الفرص والتهديدات، واستشراف المستقبل، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، التي تمكنها من رسم رؤية واضحة لما تريد تحقيقه في المستقبل. وهذا يوفر للجامعات المرونة الكافية، والتكيف وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية، وتجنب المخاطر، ويمنحها الرّشاقة، التي تساعد على المبادرة في اقتناص الفرص، وهذا يبدو منطقياً لأن تلك القيادات في الجامعات تواجه تحديات جمة ومنافسة ذكية، وعلمها أن تتمتع بالرّشاقة التنظيمية لمواجهة ذلك؛ وهذا يفسر التأثير الإيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الرّشاقة التنظيمية، وعلى تلك الجامعات استثمار الذكاء الاستراتيجي في تحقيق رشاقتهما التنظيمية. وتندرج هذه النتيجة مع دراسة كل من (Al-Faqih, 2018; Al-Tamimi, 2020; Baei et al., 2017)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والرّشاقة الاستراتيجية.

- فحص الفرضية الرابعة (HO4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الرِّشَاقَة التنظيمية بوجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية، تمت الاستعانة بالمعادلة الهيكلية (تحليل المسار) Path Analysis باستخدام برنامج AMOS V.23 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وكما هو موضح في الجدول (10)، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في تحقيق الرِّشَاقَة التنظيمية بوجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل؛ إذ بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (56.910)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) Goodness of Fit Index (0.997)، وهي مقارنة لقيمة الواحد الصحيح (الملاءمة التامة). وفي السياق نفسه، بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (0.994(CFI))، وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.001) وهي تقترب من الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر لممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرِّشَاقَة التنظيمية (0.201)، وهو يشير إلى أن ممارسة القيادة الاستراتيجية تؤثر في الرِّشَاقَة التنظيمية. وعليه، فإن زيادة الاهتمام بممارسة القيادة الاستراتيجية من شأنها خلق تأثير في الرِّشَاقَة التنظيمية. وفي السياق نفسه، بلغ التأثير المباشر للذكاء الاستراتيجي في الرِّشَاقَة التنظيمية (0.331)، وهو يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر في الرِّشَاقَة التنظيمية. وعليه، فإن زيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي من شأنه خلق تأثير في الرِّشَاقَة التنظيمية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسة القيادة الاستراتيجية في الرِّشَاقَة التنظيمية في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل (0.066)، وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه الذكاء الاستراتيجي في تعزيز تأثير ممارسة القيادة الاستراتيجية في الرِّشَاقَة التنظيمية. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (ممارسة القيادة الاستراتيجية - الرِّشَاقَة التنظيمية) (22.714)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (الذكاء الاستراتيجي - الرِّشَاقَة التنظيمية) (19.678)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه، تُرفض الفرضية العدمية الرابعة، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة في تحقيق الرِّشَاقَة التنظيمية بوجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتدل هذه النتيجة على أن ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية مجتمعة تؤثر في الرِّشَاقَة التنظيمية، من حيث قدرة تلك الممارسات على استثمار الفرص واستكشافها لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من أجل الاستفادة منها، ويزداد هذا التأثير بوجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل؛ إذ أن استشراف المستقبل والرؤية المستقبلية والتحالف الاستراتيجي، له أثره الواضح في الرِّشَاقَة التنظيمية، وكذلك في الذكاء الاستراتيجي.

الجدول (10): تحليل المسار لممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرِّشَاقَة التنظيمية بوجود الذكاء

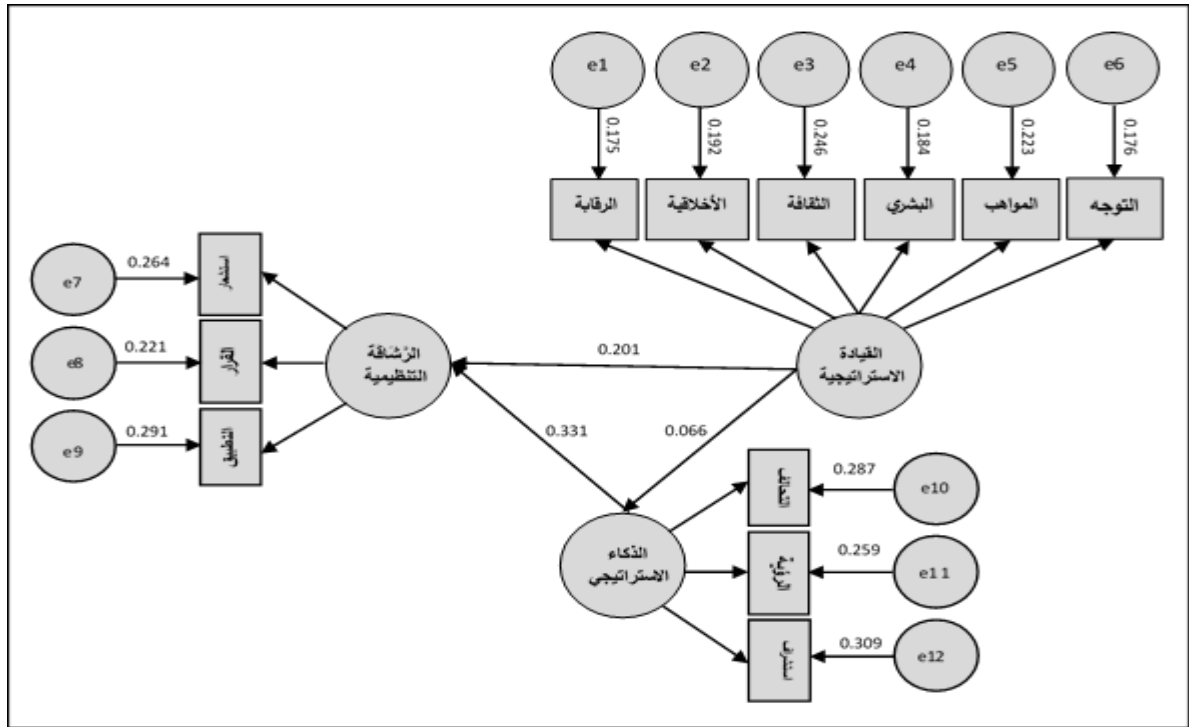
الاستراتيجي كمتغير معدل لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

Sig.*	T	المسار	التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	Sig.*	RMSEA A	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup>	البيان
0.002	22.71 4	SL→ OA	0.066*	0.20 1	0.00 0	0.001	0.99 4	0.99 7	56.91 0	القيادة الاستراتيجية في الرِّشَاقَة التنظيمية



Sig.*	T	المسار	التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	Sig.*	RMSE A	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup>	البيان
										وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل
0.000	19.678	SI→O A		0.331						الذكاء الاستراتيجي في الرّشاقة التنظيمية
GFI	:	Goodness of Fit Index must be proximate to one			مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح					
CFI	:	Comparative Fit Index must be proximate to one			مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد الصحيح					
RMSE A	:	Root Mean Square Error of Approximation			مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.08-0.05					
SL	:	Strategic Leadership			القيادة الاستراتيجية					
SI	:	Strategic Intelligence			الذكاء الاستراتيجي					
OA	:	Organizational Agility			الرّشاقة التنظيمية					

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات



الشكل (2): تحليل المسار لممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرّشاقة التنظيمية بوجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير معدل

## التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث ويقترح الآتي:
- 1- الاهتمام بمفاهيم الذكاء الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية لدى الجامعات الفلسطينية من خلال برامج خاصة تعزز ثقافة تلك المفاهيم، وتمكنها من استباق المؤشرات الخاصة بالبيئتين الداخلية والخارجية؛ بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين.
  - 2- تعزيز دور القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في تقديم الخدمات المتطورة، والتي تضمن تحقيق الميزة التنافسية من خلال استثمار الامكانيات والميزات المتوافرة فيهما.
  - 3- الاستمرار بتأهيل القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة لوضع تصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة بالاستناد إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ حتى تتلائم الأهداف الاستراتيجية مع الامكانيات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف.
  - 4- ضرورة المحافظة على امتلاك الجامعات الفلسطينية لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتعتبر عما تطمح القيادات الأكاديمية في الوصول إليه مستقبلاً، وبما يعزز من الرِّشَاقَة التنظيمية لدى الجامعات.
  - 5- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال الرِّشَاقَة التنظيمية لصالح الجامعات الفلسطينية لإقامة علاقات مع الجامعات والمؤسسات الأخرى على مستوى المجتمع الفلسطيني والمجتمعات الأخرى.
  - 6- ضرورة قيام الجامعات الفلسطينية بتطوير استراتيجيات تمكنها من تحقيق رشاقتهما التنظيمية من خلال الاطلاع على تجارب الجامعات الأخرى في هذا المجال، والعمل على استقطاب الكفاءات البشرية اللازمة.
  - 7- العمل على ربط المتغيرات ذات العلاقة ببيئة عمل الجامعة الفلسطينية والمرتبطة بالبيئة الخارجية والمنافسين وذلك من خلال موائمة إمكانيات وقدرات الجامعات الفلسطينية مع متطلبات البيئة الخارجية والتنافسية.

## المحددات والدراسات المستقبلية:

اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في مدينة غزة، وهو ما يتطلب من الدراسات المستقبلية الأخذ بالحسبان الجامعات الأخرى في فلسطين؛ للتأكد من إمكانية الوصول إلى النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميمها.

## المصادر والمراجع.

- Abd Al-Mawlla, E. M. (2019). Requirements of Application of Organizational Agility as seen by Faculty Members at King Khalid University (in Arabic). *Bisha University Journal of Humanities and Education*, 1 (15), 15-46.
- Abd Al-Qasem, A. M. (2019). *Effect of Strategic Intelligence on the Quality of Strategic Decisions: Field Study in Private Jordanian Universities (in Arabic)*. Unpublished Master's Thesis, Department of Management, College of Finance and Business, The World Islamic Sciences and Education University, Amman, Jordan.



- Abd Al-Satar, F. A., & Ameen, R.O. (2019). Developing the Administrative Performance of the Scientific Departments' Heads in the Egyptian Public Universities in the Light of the Organizational Intelligence Approach (in Arabic). *Educational Journal - Sohaj University*, 1 (62), 185-242.
- Abu Al-Ghanam, K. M. (2016). The effect of strategic intelligence on the effectiveness of decision-making in Saudi insurance companies operating in Jeddah: a field study (in Arabic). *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research and Studies*, 2 (5), 139-172.
- Abu Bakir, S. M. A. (2017). The influence of strategic leadership on building employees' entrepreneurial orientation: A field study at the Jordanian Public Sector (in Arabic). *International Business Research*, 10 (6), 62-74.
- Abu Hajeer, T. M. (2014). *Strategic Leadership and Its Role in Managing Risks and Crises: An Applied Study On Palestinian Governmental Institutions (in Arabic)*. Unpolished master Thesis, Business Administration Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Suez Canal University. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/19870>.
- Abu Jbara, A. (2020). *Strategic Agility and Its Impact on Promoting the Entrepreneurial Orientation from The Perspective of Supervisory Positions in The Universities of the Gaza Strip (in Arabic)*. Unpublished Master thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Abu Samra, H. K. (2019). *The role of strategic leadership in the development of administrative skills among employees of the Palestinian Ministry of Labor (in Arabic)*. Unpublished Master's thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Abu Zaid, A. (2017). Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies. *International Management Review*, 13 (1), 72-84.
- Acquaaah, M., & Muller, C. Ca. (2015). *Management Control Systems Strategic and Performance: An Exploratory Analysis of Family and Non-Family Firms in Chile*. Retrieved on (28/01/2022). on the link at: [https://dcs.uchile.cl/images/stories/pdf\\_mcs.pdf](https://dcs.uchile.cl/images/stories/pdf_mcs.pdf).
- agement, 9 (2), 100-109.
- agement, 9 (2), 100-109.
- Al- Batsh, A. M. (2019). *The Strategic Leadership Practices and Its Relationship to Soft Skills Development among NGO Employees in the Gaza Strip (in Arabic)*. Unpublished Master's thesis, Faculty of Management and Finance, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Alabadi, H., & Al-Ameedy, D. (2020). Strategic leadership competencies and their role in organizational agility Analytical Study in Asiacelel telecom Company (in Arabic). *Journal Anbar University of Economic and Administrative Sciences*, 12 (28), 379-398.

- Al-Ayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities (in Arabic). *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5 (3), 11-26.
- Al-Faqih, M. A. (2018). The role of strategic agility in achieving the competitive advantage of right wing universities (in Arabic). *Journal of the College of Education, University of Ibb, Yemen*. Accessed online at: <https://www.ibbuniv.edu.ye/uploads/files/35/2018100308312916.pdf>
- Al-Garni, A. H. (2020). The mediating role of organizational prowess in Enhancing the Relationship between strategic agility and achieving competitive advantage at Tabuk University: A Predictive Correlational Study (in Arabic). *Journal of Education, Faculty of Education, Cairo, Al-Azhar University*, 1 (188), 360-406.
- Al-Harazen, M. (2019). *Strategic Leadership Practices and its Impact on Management Excellence "Applied Study on the Palestinian Universities in the Southern Governorates"* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Business Administration Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Alazhar University, Gaza, Palestine.
- Al-Huniti, R. (2019). *The effect of emotional intelligence on organizational agility in business organizations* (in Arabic). (ED1). Amman - Jordan: Amjad House for Publishing and Distribution.
- Al-Jaludi, A., & Al-Sharman, W. (2021). The degree of practice of university management for strategic leadership principles and a relationship with organizational excellence in Jordanian universities (in Arabic). *Journal Scientific of Education - Assiut University*, 37 (9), 307-328.
- Al-Masri, T. T., & Farah, A.F. (2020). Achievement Motivation and its Relationship with th Strategic Intelligence among the Students at King Faisal University in Saudi Arabia (in Arabic). *Journal Islamic University of Educational and Psychology Sciences*, 28 (3), 260-289.
- Al-Masry, M. W. (2016). A proposed strategy for improving the level of organizational agility in secondary schools in Gaza governorates (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education for Educational Sciences*, 40 (2), 257-341.
- Al-Mughrabi, R. (2015). *Strategic Leadership Practices and Its Relation with Administrative Innovation from The Top Managerial Leaders Perspective in The Palestinian Universities in Gaza Strip* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Business Administration Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Alazhar University, Gaza.
- Al-Najjar, F., & Al-Harayzeh, A. (2020). Strategic intelligence and its impact on business continuity management - a case study in the Greater Amman Municipality (in Arabic). *International Journal of Economics and Business*, 8 (3), 337-354. <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.1>.
- Al-Naseri, S. K. (2016). The leadership of organizations within the framework of strategic leadership practicesfield research in the Ministry of Oil - Oil Projects Company (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 22 (87), 191-212.

- Al-Obaidi, M. A., & Al-Salem, Q. S. (2012). *Strategic intelligence to strengthen The quality of auditing is an exploratory study of the opinions of a sample of financial regulators in the Board of Supreme Audit*, the eleventh annual scientific conference on business intelligence and the knowledge economy, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University of Jordan, Amman.
- Al-Ojairi, D. F. (2017). *Organizational agility and its role in strengthening the relationship between business intelligence and organizational performance by application to the pharmaceutical sector (in Arabic)*. Unpublished PhD thesis, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Al-Azhar University, Cairo.
- Al-Qadi, S. Kh., & Abu Bakir, S.M. (2021). The impact of strategic management in building the intelligent organization: the moderating role of strategic leadership in the Jordanian industrial pharmaceutical companies (in Arabic). *Global Journal of Economics and Business (GJEB)*, 10 (2), 259-284. <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.2.3>.
- Al-Sarhan, H. Z. (2013). *The degree of academic leaders' practice of strategic leadership and its relationship to job performance among faculty members at Al al-Bayt University in Jordan (in Arabic)*. unpublished Master thesis. Al Al-Bayt University, Jordan.
- Al-Shafi, Sh., & Abu Gaowd, Gh. (2020). The Role of Strategic Intelligence Practices in Developing Intellectual Capital Competencies in Qatari Public Universities (in Arabic). *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities*, 20 (2), 245-258.
- Al-Sheikh, B. M., & Ali, A. M. (2017). The impact of strategic intelligence on organizational creativity, an exploratory study of the opinions of a sample of the teaching staff at the College of Administrative Sciences at Najran University (in Arabic). *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 9 (19), 272-294.
- Al-Sheikhly, A. I. A., & Obaid, M. A. (2015). The impact of strategic intelligence in decision making styles an analytical research in the construction and housing ministry (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 21 (85), 1-28.
- Al-Tamimi, E. F. (2020). The impact of strategic intelligence on organizational agility: An applied study on Jordanian telecommunications companies (in Arabic). *Journal Al-Turath University College*, 1 (29), 182-201.
- Al-Yaseri, A., & Shammari, A. (2015). *Contemporary concerts in the strategy and the theory of the Organization (Environmental Monitoring, Competitive Intelligence, Core Customs) (in Arabic)*. (ED1). Amman: Dar Safaa Publishing and distribution.
- Al-Zahrani, I. (2021). Knowledge Management Processes and their Impact on Enhancing Strategic Intelligence - An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Academic Leaders at Qassim University (in Arabic). *Educational Sciences Journal*, 3 (27), 340-410.

- Al-Zahrani, I. H. (2018). Strategic leadership and Their impact in the development of organizational learning capabilities: study practice in the Umm Al-Qura University (in Arabic). *International Journal for Research in Educational, UAE University*. 42 (2), 189-238.
- Al-Zamel, M., & Al-Dosari, H. (2021). Organizational agility at Princess Nora bint AbdulRahman University and ways to Improve it (in Arabic). *Journal Islamic University of Educational and Psychology Sciences*, 29 (4), 761-778.
- Amro, H. (2016). *Organizational agility and its relationship to the competitive advantage of telecommunications and information companies operating in Palestine (in Arabic)*. (Unpolished master Thesis). Department of Business Administration, College of Graduate Studies, Al-Kalel University, Palestine.
- Atris, M. E. (2017). The development of strategic intelligence skills among university leaders in Egypt in light of the strategic intelligence model and applications of al-Tabbi, may God bless him and grant him peace (in Arabic). *Journal of the College of Education at Nabha University*, 28 (111), 1-113.
- Atta, Khalidiya. (2017). Strategic intelligence and its effect on determining the strategic choice. An exploratory study of opinions, a sample of workers in the General Company for Grain Processing of the Ministry of Trade (in Arabic). *Journal of Baghdad College of Economic Sciences overall*, (43), 135-162.
- Awad, R. M. (2014). *The requirements for building strategic leadership and its impact on the degree of organizational trust: a field study by application to the general industrial business sector in Libya (in Arabic)*. Unpublished Ph.D. thesis, Business Administration, Faculty of Commerce, Suez Canal University, Egypt.
- Aydin, M.K., Guclu, N., & Pisapia, J. (2015). The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning. *American Journal of Educational Studies*, 7 (1), 5-25.
- Badis, A. (2013). *The role of strategic leadership practice in improving competitive advantage - Meda Al-Milia-Gebehal (in Arabic)*. Unpublished Master's Thesis, University of Mohamed Kheder, Biskra, Algeria.
- Baei. F., Ahmadi. M., Malafeh. N., Shrifi, A., & Bae, A. (2017). The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (case study: office of cooperatives labor and social welfare). *International Review of Management and Marketing*, 7 (2), 244- 249.
- Boudlaie, H., Golabdoust, A., & Golabdoust, T. (2014). An Analysis of Organizational Intelligence and Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences. *International Business and Management*, 9 (2), 100-109.
- Boudlaie, H., Golabdoust, A., & Golabdoust, T. (2014). An Analysis of Organizational Intelligence and
- Boudlaie, H., Golabdoust, A., & Golabdoust, T. (2014). An Analysis of Organizational Intelligence and

- Coban, O., Ozdemir, S., & Pisapia, J. (2019). Top Managers' Organizational Change Management Capacity and Their Strategic Leadership Levels at Ministry of National Education (MoNE). *Eurasian Journal of Educational Research*, 1 (81), 129-146.
- Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, G. T., & McNamara, G. (2011). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill Higher Education.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Elsevier Ltd., Long Range Planning*, 43 (2-3), 370- 382.
- Faeq, T., & Abed, A. (2018). The role of strategic intelligence in enhancing organizational performance (Exploratory research of the opinions of the administrative leadership of the University of Fallujah) (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 24 (107), 108-127.
- Garson, G. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. Asheboro, NC, Statistical Associates Publishing, New York, USA.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis. (6th ed.)*. Uppersaddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31 (2), 675-686.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concept and Cases*. Mason, USA.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, RE. (2009), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization- Concepts and cases*. (8th ed). Thomson, South Western, Ohio, USA.
- Houghton, R., El Sawy, O., Gray, P., Donegan, C., & Joshi, A. (2004). Vigilant Information Systems for Managing Enterprises in Dynamic Supply Chains: Real-Time Dashboards at Western Digital. *MIS Quarterly Executive*, 3 (1), 19-35.
- Hughes, R. L., & Beatty, K. M. (2011). *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*. John Wiley & Sons, Jossey-Bass, San Francisco.
- Jad Al-Rub, S. (2012). *Strategic Command (in Arabic)*. Cairo: Al-Nahada Al-Arabia Publishing and Distribution House, Egypt.
- Jad Al-Rub, S. M. (2010). *International Business Administration: Basics - Strategies – Applications (in Arabic)*. Al Ashri Press, Second Edition, Cairo, Egypt.
- José-Miguel, P. (2018). The Role of Strategic Intelligence in the Post-Everything Age. *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, 20 (3), 181-203, <https://doi.org/10.1080/23800992.2018.1532181>
- Jumaa, M. H. (2019). The role of strategic leadership in improving strategic performance: An exploratory study of the views of administrative leaders at the University of Diyala (in Arabic). *Journal*

of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, 11 (4), 502-522.

- Khaleel, Y., Al-Mahdi, S., Ahmed, A., & Atta, R. (2017). Strategic leadership and its role in improving the competitive advantage of Egyptian universities (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 1 (18), 124-144.
- Khavari, S. A., Arasteh, H., & Jafari, P. (2016). Assessing the Level Organizational Universities Agility; Case Study of Islamic Azad University in Mazandaran. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7 (3 S2), 112-117. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s2p112>.
- Khoshnood, N., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12 (2), 220-229. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n2p220>.
- Kitonga, D., Bichanga, W., & Muema, B. (2016). Strategic Leadership and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County in Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5 (5), 17-27.
- Kotter, J. P. (2014). "accelerate Building Strategic Agility for a Faster-Moving World", Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Kuosa, Tuomo. (2014). *Towards strategic intelligence: Foresight, intelligence, and policy making*. Dynamic Futures, Helsinki, Finland. <https://www.researchgate.net/publication/309384843>.
- Langley, M. (2017). *Achieving greater agility: The people and process drivers that accelerate results*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.
- Lehane, J. (April 19, 2011). *Integrating Strategic Intelligence with Organisational Risk Management*. Proceedings of the 9th International Conference on Environmental Compliance and Enforcement, Canberra: Australia. Available at: <https://ssrn.com/abstract=1999156>.
- Lupuleac, Z. L., Lupuleac, S., & Rusu, C. (2012). Changing Ethical Behavior in Times of Economic Crisis in Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 1 (3), 921-927.
- Maccoby, M. (2011). Strategic Intelligence a Conceptual System of Leadership for change. *International Society for Performance Improvement*, 50 (3), 1-12.
- Maccoby, M. (2017). *Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading Change*. Oxford University Press: England.
- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011) Strategic Intelligence Definition: A conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 50 (3), 32-40. <https://doi.org/10.1002/pfi.20205>
- Maccoby, M., Norman, C., Norman, C.J., & Margolies, R. (2013). *Transforming Health Care Leadership: A System Guide to Improve Patient Care, Decrease Costs, and Improve Population Hleath*. Jossey-Bass, San Francisco.

- Mahdi, O., & Al-Msafir. M. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment (in Arabic). *Procedia-social and behavioral sciences*, 1 (129), 289-296.
- Makhdum, H.K., Guclu, N., & Pisapia, J. (2021). The Role of Strategic Leadership in Change Management: A Case Study of the College of Business Administration at Taibah University (in Arabic). *Journal Islamic University of economic and administrative studies*, 29 (2), 153-184. <https://doi.org/10.33976/IUGJEB.29.2/2021/7>.
- Mansour, M. (2020). Developing the administrative performance of leaders at the College of Education, Mansoura University, in light of the organizational agility approach (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*. (21), 1-45.
- Mohammad, S. A., Al-Tayyib, A., & Abdali, S. (2012). *The role of information and communication technology in promoting strategic intelligence: An exploratory study of the views of a sample of managers of administrative departments and units in Al-Salam Hospital in Mosul* (in Arabic). The Eleventh Annual Scientific Conference, Business Intelligence and Knowledge Economy, 506-526.
- Mohammad, S. A., Mohammad, I. B., & Fadel, Sh. A. (2018). The role of strategic intelligence and its contributions in promoting entrepreneurial behavior among academic leaders, an exploratory study of the views of college councils at the University of Mosul (in Arabic). *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 9 (2), 170-19.
- Murungi, A. M. (2015). *"Influence of Strategic Agility on Competitive Capability of Private Universities in Kenya"*, Master of Business Administration (Mba), School of Business, University of Nairobi.
- Musalam, T. (2015). *The Impact of Strategic Intelligence on Leadership from the Perspective of the Top Management Leaders at the Palestinian Universities in Gaza Strip* (in Arabic). Unpublished Master Thesis, Business Administration Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Alazhar University, Gaza.
- Muwafaq, S. (2013). The contribution of strategic leadership to achieving competitive advantage (in Arabic). *Journal of Economic and Administrative Research*, 1 (14), 294-315.
- Najm, A. N. (2011). *Administrative leadership in the twenty-first century* (in Arabic). (ED1). Amman: Dar Safa for printing and publishing.
- Nkuda, M. O. (2017). Strategic agility and competitive advantage: exploration of the ontological, epistemological and theoretical underpinnings. *Br J Econ Manage Trade*, 16 (1), 1-13.
- Nuñez, M., & Nunez, J., & Banegas R., & Bañuelos, M. (2017). Structural Relationship among Intellectual Capital Dimensions. *International Journal of Advanced Corporate Learning (ijAC)*. 10 (1), 33-40 <https://doi.org/10.33.10.3991/ijac.v10i1.6436>.
- Okailat, H. (2019). The impact of strategic agility on university reputation in private Jordanian universities (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education at Assiut University*, 9 (35), 642-667.

- Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences. International Business and Man-
- Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences. International Business and Man-
- Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 29 (5), 751-773.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. Doctor Dissertation, University of Southern California.
- Qasem, S. (2011). *The impact of strategic intelligence on decision-making practical study on managers at the Anorua Regional Gaza Office (in Arabic)*. Unpublished Master Thesis, Business Administration Department, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Rahmon, R., Mansour A. & Qashut, E. (2019). The impact of strategic intelligence on the effectiveness of strategic leadership: A field study on insurance companies in Constantine (in Arabic). *Al-Aseel Journal of Economic and Administrative Research*, 3 (1), 147-165.
- Redmond, J. (2015). *Strategy and the importance of strategic leadership*. Dublin, Ireland: Certified Public Accountants Ireland.
- Reigle, J., (2008). *Strategic intelligence for better design firm management*. United State of America, Bascom Hill Publishing Group.
- Rotich, J., & Okello, B. (2019). The effect of resource fluidity on strategic agility among universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technolog. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (2), 2176 – 2190.
- Saleh A., Ibrahim I., & Al-Azzawi, B. (2010). *Management with Intelligence: A Strategic and Social Excellence Approach for Organizations (in Arabic)*. Amman: Wael Publishing House, Jordan.
- Seitovirta, L.C. (2011). *The role of strategic intelligence services in corporate decision making. published Master Thesis*, Department of Management and International Business, Aalto University School of Economics, Finland.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (7thed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Serfontein, J. J. (2010). *The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa*. Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- Serfontein, K., & Hough, J. (2011). Nature of the relationship between strategic leadership, operational strategy and organisational performance. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 14 (4), 393-406.
- Sushil, A., & Chroust, G. (2015). *Systemic Flexibility and Business Agility*. Springer India New Delhi.



- Thabet, R. (2013) *The degree of strategic leadership practice by college deans in Palestinian universities and its relationship to developing the performance of faculty members (in Arabic)*. unpublished Master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Trinh, T. P., Molla, A., & Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31 (8), 167-193. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03108>.
- Waghmare, S. (2019). Strategic intelligence and its importance in management of organization. *Neville Wadia Institute of Management Studies & Research*. 182-188.
- Weber, Y., & Tarba, Sh. (2014). Strategic Agility: A State of the art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California management review*. 1 (56), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.56.3.5>.
- Younes, T. S. (2012). *Strategic Thinking of Leaders: Lessons Inspired by World and Arab Trade (in Arabic)*. (ED2). Cairo: Arab Organization for administrative development.