

## الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية:

### دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة

د. مروان وليد المصري

أستاذ الإدارة التربوية غير المتفرغ - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

#### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، من وجهة نظر المحاضرين، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية، وبين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية، وبين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتحديد أثر الريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية، وأثر الريادة الاستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي، وأثر الذكاء الاستراتيجي على المناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكذلك التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي كوسيط في علاقة الريادة الاستراتيجية بالمناعة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/ التحليلي والارتباطي والسببي، وتكونت العينة من (102) محاضراً ومحاضرة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على (3) مجالات، وهي: (الريادة الاستراتيجية، والمناعة التنظيمية، والذكاء الاستراتيجي).

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجات التقدير الكلية لمستوى الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي لدى أفراد العينة كانت عالية، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية، وبين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية، وبين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، كما وجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية، وللريادة الاستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي، وللذكاء الاستراتيجي على المناعة التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة بوجود الذكاء الاستراتيجي متغير وسيط. (الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، المناعة التنظيمية، محافظات غزة، الجامعات الفلسطينية)

#### Abstract

The study aimed to identify the level of strategic entrepreneurship, organizational immunity and strategic intelligence in Palestinian private universities at Gaza governorates, from the point of view of lecturers, Revealing whether there are statistically significant correlation between strategic entrepreneurship and organizational immunity, between strategic intelligence and organizational immunity, and between strategic intelligence and strategic leadership at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ), Determine the impact of strategic entrepreneurship on organizational immunity, the impact of strategic entrepreneurship on strategic intelligence, and the impact of strategic intelligence on organizational immunity at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ), As well as identify the role of strategic intelligence as a mediator in the relationship of strategic entrepreneurship and organizational immunity. The study used the descriptiv/ analytical, correlative and causal approach. The sample consisted of (102) lecturers, who were asked to fill in a questionnaire was designed consisted of (55) items distributed on (3) dimensions: (strategic entrepreneurship, organizational immunity and strategic intelligence).

The study found that the level of strategic entrepreneurship, organizational immunity, and strategic intelligence was "high", there was also a positive correlation relationship with statistical significance between strategic entrepreneurship and organizational immunity, between strategic intelligence and organizational immunity, and between strategic intelligence and strategic entrepreneurship, there was also a statistically significant effect of strategic entrepreneurship on organizational immunity, strategic entrepreneurship on strategic intelligence, and strategic intelligence on organizational immunity, and the presence of a statistically significant effect of strategic entrepreneurship on organizational immunity at Palestinian universities in Gaza governorates, in the presence of strategic intelligence and an intermediate variable.

(**Keywords:** Strategic Intelligence, Strategic Entrepreneurship, Organizational Immunity, Gaza governorates, Palestinian universities)

تعيش المنظمات اليوم في عصر يتسم بالتشابك والتعدد والتطور مُتسارع الخُطى، وتعمل في بيئات فوضوية سريعة التغير شديدة الاضطراب والغموض وعدم التأكد، وذلك نتيجة مجموعة شائكة ومتداخلة من العوامل والتحدّيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والتكنولوجية، يضاف إلى ذلك ضخامة الأعمال وتباين أوجه النشاط، لذا تأكدت الحاجة إلى الاعتماد على الاتجاهات والمداخل الحديثة في إدارة المنظمات المعاصرة.

لاسيما أن التطوّرات الفكرية المعاصرة للإدارة قد أسهمت بشكل واسع في إفراز العديد من المفاهيم الجديدة التي أصبحت ضرورية في ظل المعطيات البيئية الراهنة، وهذه التطوّرات والتغيّرات ساعدت في إرساء القواعد والمرتكزات المعاصرة للفكر الإداري الحديث الذي أصبح قائماً على البحث المستمر (العبيدي، 2015: 297)، ويعد الذكاء الاستراتيجي أحد الاستراتيجيات التي ظهرت حديثاً نتيجة لتطور وتعدد البيئة التي تعمل فيها المنظمات بصورة عامة، ويفرض عليها باستمرار أن تحرص على مواكبة ما يستجد من مفاهيم وممارسات إدارية إذا ما أرادت التفوق والنجاح (الشيخلي وعبيد، 2015: 2).

فقد بات نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على نجاعة قراراتها في التعامل مع الظروف البيئية من فرص وتهديدات، كما أن فاعلية كل من القرارات والوظائف الإدارية الأخرى تعتمد بشكل كبير على مستوى الذكاء الاستراتيجي الذي يوجه قرارات المنظمة؛ للتعامل مع المعطيات البيئية بنجاح، والذكاء الاستراتيجي يعد تفكيراً بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة، ومواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة (أبو الغنم، 2015: 142)، ولذلك يهتم الذكاء الاستراتيجي بتحليل السلوك الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمنظمات (Esmaeili, 2014: 1046).

يضاف إلى ذلك أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي يبرز بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء، وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي، فضلاً عن إدارة المعرفة بوصفها إحدى أهم ركائز المنظمة المعاصرة (أونيس، 2017: 15)، كما يعد الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المهمة بوصفه يمثل الأساس المعياري لعملية الإدارة الاستراتيجية وممارستها العملية، إذ بدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي لنمو وتطور المنظمات، إلا أن هذا المفهوم تعرّض كغيره من المفاهيم إلى الاختلاف في تحديد وتفسير معناه (العزاوي، 2016: 310)، ولذلك يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيّرات التي تحيط بها (قاسم، 2011: 2).

وقد عرّف الذكاء الاستراتيجي بأنه: جمع وتحليل ونشر البيانات المتعلقة بصنع القرار الاستراتيجي (Seitovirta, 2011: 8)، وعرّف بأنه: قدرة المديرين على توظيف معارفهم، ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي؛ لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظماتهم (أبو الغنم، 2015: 149)، كما عرّف بأنه: أساس التفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات وتساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية

(البوجي، 2017: 51)، وبالتالي فالذكاء الاستراتيجي يعني القدرة على الاستشراف المستقبلي ووضع السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

وهذا ما يؤكد البعض في أن الذكاء الاستراتيجي هو ذلك الذكاء الذي يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المنظمة في صناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على الأمد البعيد وبما يضمن السيادة الاستراتيجية للمنظمة (العابدي والموسوي، 2014: 150)، ولذلك يعد الذكاء الاستراتيجي القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها القيادة العليا في المنظمات، ذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها لتكون جاهزة ليتم استخدامها في صناعة القرارات المهمة والتي من شأنها مواجهة وحل المشكلات والأزمات الراهنة وتجنب المشكلات المستقبلية قبل وقوعها وتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التميز والريادة (مسلم، 2015: 20).

وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة ماكوبي Maccoby (2001)، ودراسة قاسم (2011)، ودراسة الكواز وعبد السلام وإبراهيم (2012)، ودراسة العابدي والموسوي (2014)، ودراسة الظالمي (2016)، ودراسة العزاوي (2016)، ودراسة أونيس (2017)، ودراسة البوجي (2017)، ودراسة العبيدي والتميمي (2017) إلى أن هناك خمس أبعاد للذكاء الاستراتيجي، وهي:

#### 1. الاستشراف (Foresight):

الاستشراف هو المعرفة التامة باتجاهات المستقبل، وتحديد البدائل واختيار أفضلها وتوجيهها نحو الأفضل، وهو التطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية (نافع، 2017: 14)، والاستشراف يعني قابلية متخذ القرار على التفكير في صورة قوى غير مرئية، وتجنيد حكمته وبصيرته في رؤية الاتجاهات التي تصنع مستقبل الشركة، من خلال العوامل الديناميكية الحالية (العزاوي، 2016: 294). حيث يُعرّف الاستشراف بأنه: قدرة الفرد على صياغة مجموعة من التنبؤات عبر فترة مقبلة وتنطلق من بعض الافتراضات الخاصة باستلهاام الماضي وتفعيل الحاضر لاستكشاف أثره على مستقبل جديد، واستشراف المستقبل يُعرّف بأنه: النظر إلى الزمن القادم ببصير جديد بهدف تصور الواقع المقبل انطلاقاً من شرفه الواقع الحاضر واستيعاباً لعبر الواقع الراحل، ودراسة المستقبل دراسة خيارات وبدائل (مبروك وسعد، 2014: 285)، ولذلك ترتبط مهارات استشراف المستقبل بمجموعة من المهارات العقلية المختلفة (مبروك وسعد، 2014: 281).

وبالتالي يمكن اعتبار الاستشراف أحد أدوات التخطيط، حيث يعتمد على استخدام أساليب كمية وكيفية لاستكشاف سيناريوهات المستقبل صياغة مجموعة تنبؤات، وهنا يمكن إثارة سؤال مهم، وهو ما الفرق بين التنبؤ والاستشراف والاسقاط؟

وفقاً لرأي نافع (2017) فإن التنبؤ هو تقرير بحدوث بدائل معينة للمستقبل بناء على تتبع مسار متغيرات معينة في الماضي والحاضر ورصد تأثيرها على ظاهرة ما في المستقبل، ويؤدي إلى حدوث بديل معين دون غيره، أما الاستشراف فيختلف عنه في درجة تحديد حدوث أي من تلك البدائل، فلا ينتهي بتقرير حدوث أحد البدائل بل يدرس بدائل متعددة "احتمالية"، ويقارن بينها سعياً للتأثير على شكل المستقبل القادم،

أما الإسقاط فيقوم على افتراض وجود ثمة ارتباط زمني بين حدثين يقع أحدهما قبل الآخر عادة، بحيث يمكن التنبؤ بالحدث اللاحق استناداً إلى الحدث السابق (نافع، 2017: 15).

## 2. التفكير النظامي (System Thinking):

يُعرّف التفكير النظامي بأنه: القدرة على تجميع العناصر أو دمجها بدلاً من تقسيمها إلى أجزاء وذلك لغرض التحليل (Maccoby, 2001: 58)، ويُعرّف أيضاً بأنه: القدرة على توليف العناصر المختلفة لغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل صورة واضحة عن الأشياء التي نتعامل معها (أبو الغنم، 2015: 152)، ومن التعريفات الأخرى للتفكير النظامي: أنه القدرة على توليف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بعضها ببعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم (العزاوي، 2016: 294).

ويؤكد الباحثون على أن تحليل النظام إلى أجزائه ومكوناته الأساسية من أجل حل مشكلة تواجه أحد هذه الأجزاء أو المكونات دون تفهم وإدراك كلي للمشكلة ضمن الإطار العام للنظام، ودون اعتبار لدرجة الاعتمادية المتبادلة والعلاقات بين هذه الأجزاء والمكونات، فإن ذلك يؤدي إلى فقدان الفهم الاستراتيجي للنظام بأكمله (Maccoby, 2001: 59)، فالفكر النظامي فكر تحليلي يتناول القضايا والمشاكل من خلال تفهم إطارها الكلي ثم يحللها ويجزئها لأجزاء لها دلالتها، ولكن ضمن إدراك كلي لدرجة الاعتمادية المتبادلة ولشبكة العلاقات بين هذه الأجزاء، كذلك بين هذه الأجزاء ضمن إطار النظام الذي تعمل فيه وبين بيئة هذا النظام الكلية (الطويل، 2006: 128)، وهذا يعني النظرة الشمولية للمنظمة وعلاقاتها المتداخلة.

## 3. الرؤية المستقبلية (Future Visioning):

الرؤية ليست مجرد النظر إلى المستقبل، وإنما بالإضافة إلى ذلك توجيه مسار المنظمة، والقائد الذي يتمتع بقدرات عالية على الرؤية الاستراتيجية لا يركز فقط على رؤية الأنشطة، بل أيضاً توجيه النظام نحو هدف مشترك (Maccoby, 2001: 59)، فالرؤية هي توجهات أو طموحات أو آمال مستقبلية (المصري، 2015: 285).

وبالتالي فالرؤية المستقبلية تشير إلى التطلعات المستقبلية للمديرين والتي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه وفق معطيات البيئة التي تعمل فيها (العزاوي، 2016: 294)، ولذلك عادة ما يتم صياغة الرؤية المستقبلية بناءً على الهدف أو التوجه العام للمنظمة، وبالاستناد إلى نتائج التحليل الرباعي لمتغيرات البيئة الداخلية وأبعاد البيئة الخارجية المؤثرة على المنظمة.

## 4. الدافعية (Motivation):

تعتبر الدافعية أحد الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي، حيث تساعد في التنبؤ بالسلوك وتفسيره، وقد حظيت باهتمام كبير من جانب الإداريين في المؤسسات المختلفة لارتباطها بالإنتاج وتحسين الأداء والجودة، وتتعدد مفاهيم الدافعية، حيث نجد أنها تعبر عن أحد العوامل النفسية التي تؤثر على السلوك الإنساني، أو هي القوى الدافعة والمحركة والموجهة لها، وتُعرّف أيضاً بأنها القوى التي توجه السلوك وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفاً معيناً، وتمثل الإصرار على السلوك، وتشير أيضاً إلى المدى الذي

يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين (ناصر وهاشم، 2007: 27).

والدافعية هي القدرة على جعل الأفراد يتبنون هدفاً مشتركاً لتنفيذ رؤية معينة، والقادة القادرون على استثارة دافعية الأتباع يضيفون بعداً جمالياً لرؤيتهم الاستراتيجية، كونهم لا يقومون بتوصيل المعلومات فقط، وإنما يستثيرون أتباعهم للتضحية وتحمل الأعباء الشاقة وساعات العمل الطويلة والمكافآت المؤجلة (Maccoby, 2001: 59)، فالدافعية هي قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية (عمران، 2015: 1290)، وهنا يبرز الدور الذي يمارسه الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الدافعية في ترسيخ السمات القيادية من جهة والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة ثانية (الكواز وآخرون، 2012: 182).

## 5. الشراكة (Partnership):

تعد الشراكة أحد العناصر الأساسية للذكاء الاستراتيجي لتوافر المقبولية والرضا بين منطمتين أو أكثر أو بين المجاميع أو بين الأفراد للمشاركة في عمل معين، وهناك أنواع مختلفة من الشراكة بين المنظمات ولها مستويات متعددة وجميعها تحاول الوصول إلى الشراكات الاستراتيجية، وتحدث الشراكة الاستراتيجية عندما يكون هناك تفهم معمق وتحليل سلوكيات التنظيم لكلا المنطمتين والمعرفة الدقيقة من قبل منطمتين إحداهما للأخرى (الطائي، 2009: 5)، والشراكة تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجياً وإجادته على إقامة تحالفات استراتيجية (العزاوي، 2016: 294)، فالقائد الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء الاستراتيجي هو الذي يسعى لزيادة الحلفاء والموالين للمنظمة (Maccoby, 2001: 60).

وتُعرّف الشراكة بأنها: القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية (Maccoby, 2001: 59)، وبالتالي تحقيق فوائد متبادلة وتوحيد الجهود لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات والمخاطر، ولأن مفهوم الشراكة من أكثر المفاهيم تداخلاً مع مفهوم المشاركة في أذهان الكثير، يمكن إثارة التساؤل التالي، وهو ما الفرق بين الشراكة (Partnership) والمشاركة (Participation)؟

وهنا يؤكد البعض على أن المشاركة هي نشاط اختياري لا تحمل صفة الالتزام مثلما في الشراكة التي تشتمل على اتفاقيات ملزمة لها أطر قانونية يحدد فيها حقوق وواجبات الشركاء، وبالتالي فلا يوجد محاسبية في المشاركة بينما المحاسبية أهم مقومات الشراكة، وعليه فإن الشراكة بمثابة تحالف استراتيجي، إلا أن هناك من يميز بين الشراكة والتحالف Alliance على اعتبار أن الشراكة غالباً ما تتعلق بقضايا أنية وتكون محددة بمدى زمني قصير، بينما التحالف يتعلق بقضايا مستقبلية وبمدى زمني طويل (المصري، 2016: 290).

ويرى الباحث أن مفهوم الشراكة يختلف عن مفهومي التشبيك والتوأمة، من حيث أن التوأمة تتم غالباً بين مؤسسة صغيرة وأخرى كبيرة، بينما التشبيك لا يتطلب ذلك، فالحقوق فيه متساوية، حيث أن التشبيك يعني إقامة علاقات ومصالح مشتركة، كما أن مضمون التشبيك يرتبط بصورة أو بأخرى بالتعاون والاتحاد والترابط.

ونتيجة لسرعة التغير في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، فإن البعض من هذه المنظمات لجأ إلى تكوين تحالفات استراتيجية لضمان البقاء والنجاح (التميمي والخشالي، 2015: 646)، ويؤكد البعض على أن الشراكة هي جزء من التحالف الاستراتيجي، وأن الشراكة هي علاقة تبادلية قائمة على أساس المنفعة وتجاوز الأخطار التنظيمية التي تواجهها المنظمات نتيجة المتغيرات البيئية المختلفة، وتجاوز هذه المخاطر عن طريق ما يمتلكه كل شريك من مهارات وخبرات ومعرفة ورأس مال بشري وتكنولوجي لتجنب التهديدات الخارجية والبقاء أطول مدة ممكنة وصولاً إلى الميزة المستدامة (الطائي، 2009: 6)، ونخلص إلى القول بأن الشراكة تعني قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمة أو منظمات أخرى، لتوحيد الجهود وتحقيق فوائد متبادلة لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات والمخاطر.

والريادة الاستراتيجية تعني القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، إذ تركز المنظمة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل خلقها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها، في سبيل الوصول إلى أهدافها (الحكيم وعلي، 2017: 51).

فالريادة ليست مصطلح يمكن أن يطلق على أي نجاح، ولكنه مصطلح يعني ديمومة النجاح، بل النجاح المطلوب في الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنظمة خلال أهم دوراتها الاستثمارية وهي مرحلة الانتقال من طور الاستقرار إلى طور التوسع (الأغا، 2009: 2)، ولذلك فالريادة تشير إلى التفرد والابتكار والإبداع في خلق وتقديم منتج أو خدمة أو طريقة أو ممارسة أو إجراءات من خلال فن تحديد واقتناص الفرص واستغلالها (غنام، 2017: 15).

وتعتبر الريادة الاستراتيجية منهجاً حديثاً في الإدارة (72: 2012: Genç)، حيث تعد الريادة الاستراتيجية بكل مضامينها وخصائصها وأبعادها منهجاً علمياً معاصراً ومدخلاً ريادياً تبنته الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، مستهدفة تحقيق الأهداف وتفعيل الأنشطة والمهام وصولاً إلى تعزيز المزايا التنافسية في عالم الأعمال اليوم نتيجة تعقد المشكلات والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال ومنها قطاع التربية والتعليم بكل مؤسساته (فتحي والمختار، 2014: 103)، والريادة الاستراتيجية الفاعلة تقود إلى تحقيق كل من الكفاءة والفاعلية المتوجهة نحو الحداثة التي تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (الشمري، 2015: 178).

والريادة الاستراتيجية أسلوب إداري لتكامل الريادة "السلوكيات الساعية للفرصة"، والاستراتيجية "السلوكيات الساعية للميزة" من أجل تكوين الثروة (الشمري، 2015: 185)، وبالتالي يمكن اعتبار الريادة الاستراتيجية بمثابة مدخل أو منهج تطويري يجمع الجانب السلوكي بالجانب الاستراتيجي لاستثمار الفرص والحصول على ميزة تنافسية.

وتُعرّف الريادة الاستراتيجية بأنها: حقل جديد للإدارة، يعتمد على دمج ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية معاً لتحقيق التكامل بين الأعمال الريادية المتمثلة في البحث عن الفرص، ووجهات النظر الاستراتيجية المتمثلة في السعي إلى تحقيق الأهداف، وذلك من أجل تصميم وتنفيذ استراتيجيات ريادية تعمل

على إيجاد الثروة (Genç, 2012: 73)، وتُعرّف أيضاً بأنها: الأنشطة الريادية بواسطة تطبيق السياقات الاستراتيجية من أجل استثمار الفرص وتحقيق التفوق والميزة التنافسية من خلال مجموعة من المهارات الإدارية (كوين والكعبي، 2017: 217)، وهناك من يُعرّفها بأنها: عملية خلق وإبداع تقوم بها المنظمة أو الفرد أو الفريق الريادي من خلال الاستغلال الأمثل للفرص والموارد الريادية الاستراتيجية، بهدف إضافة القيمة للمنظمة أو الزبون مع الأخذ بعنصر المخاطرة المحسوبة (الشمري والحسناوي والشمري، 2017: 61).

يستنتج أن الريادة الاستراتيجية تعني الريادة أو الاتيان بجديد من منظور استراتيجي، أو الريادة بطريقة استراتيجية، حيث تربط الفرص بالإجراءات الاستراتيجية المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة، وتعتمد على استراتيجيات ريادية، وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة فتحي والمختار (2014)، ودراسة الشمري (2015)، ودراسة النعيمي وحמיד (2015)، إلى أن هناك أربع أبعاد للريادة الاستراتيجية، وهي:

## 1. الثقافة الريادية (Entrepreneurial Culture):

تعتبر الثقافة الريادية من العوامل التي تشجع السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والانجاز وغيرها، وتساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغيرات وابتكارات جذرية (الحمالي والعربي، 2016: 411)، والثقافة الريادية هي عبارة عن القيم الاجتماعية المشتركة ودرجة الاعتقاد بها، التي تصيغ هيكل إجراءات المنظمة لأعضائها من أجل وضع المعايير السلوكية، أي طريقة إكمال العمل في المنظمة، فالثقافة الريادية هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرائق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات استراتيجية ريادية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها (الحكيم وعلي، 2017: 51).

ويتمثل مضمون الأبعاد المفاهيمية للثقافة الريادية وأدوارها الاستراتيجية في دعم وتفعيل أفكار وسلوكيات العاملين باتجاه اقتناص الفرص واستغلالها من خلال الوعي المطلوب المؤطر بالمعرفة والتقنيات المعاصرة اللازمة لرسم مسارات المنظمة وتحديد توجهاتها المتميزة فضلاً عن مبدأ العمل كفريق واحد ولكل المستويات التنظيمية وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية في قطاع الأعمال (فتحي والمختار، 2014: 107)، والريادة الاستراتيجية تتطلب ثقافة ريادية تتضمن التنظيم وتحمل المخاطر، والعمل في بيئات عدم التأكد، والمرونة والبحث عن الفرص والقابلية للتغيير والقدرة على التنافس، والثقافة تقوي السلوك الريادي في المنظمة (Genç, 2012: 75)، ويستنتج أن الثقافة الريادية سلوك مكتسب أو مُتعلّم، وبالتالي يمكن نشر الثقافة الريادية في المؤسسات التعليمية من خلال إيجاد بيئة داعمة وتبني مفهوم التربية الريادية والتعليم الريادي.

## 2. القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership):

ظهرت القيادة الريادية في ضوء ظهور المنظمات الريادية التي تتطلع إلى تحقيق الميزة التنافسية، وغدت القيادة الريادية ضمن النظريات الأكثر حداثة، وسميت أيضاً بقيادة القرن الحادي والعشرين (الدوسري، 2016: 323)، وبالتالي فالقيادة الريادية ضرورية وحتمية لخلق ميزة تنافسية ونمو المنظمات في المستقبل، فهي نوع مميز من القيادة المطلوبة للتعامل مع التحدّيات والأزمات من الأوضاع التنظيمية الحالية (الشمري، 2017: 320).

حيث تشكل القيادة الريادية منهجاً متقدماً في العملية الإدارية التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، وتسعى القيادة الريادية ضمن مضمونها إلى ممارسة السلوك الريادي لتنظيم مجموعة الأفراد في المنظمة لتحقيق هدف مشترك متفق عليه، من خلال الريادة في إدارة المخاطر والمبادأة والاستفادة من الفرص المتاحة والإبداع والابتكار داخل البيئة الديناميكية لصالح المنظمة (الشمري والبهادلي، 2015: 126)، وتتمثل مقدرات القيادة الريادية في الاستباقية والإبداعية وتحمل المخاطرة (الشمري، 2017: 314)، وقد اكتسبت القيادة الريادية أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية نظراً لدورها في توفير المناخ التنظيمي الداعم للإبداع والابتكار، واكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها، وتحسين عمليات اتخاذ وصناعة القرارات ومواجهة التحديات والتعامل مع التغيرات بطرق استراتيجية وأساليب ريادية بما يساعد على تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية.

وتُعرّف القيادة الريادية بأنها: قيادة وإدارة المؤسسة التعليمية بأسلوب ريادي، من خلال بذل الجهد وتحمل المخاطر واستثمار الفرص والجرأة في اتخاذ القرارات، بما يجعلها متطورة ومتميزة وتحقق مستويات عالية من الجودة (مغاوري، 2017: 538)، وتُعرّف أيضاً بأنها: سلوك منظم واع وهادف تتوفر فيه روح المبادأة والجرأة على المؤلف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة لل صعوبات المتوقعة وغير المتوقعة، يقوم به القائد من أجل تشغيل مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (الدوسري، 2016: 333)، وبالتالي فالقيادة الريادية تعني القدرة على التأثير في الآخرين من أجل إدارة الموارد استراتيجياً بما يساعد على استثمار الفرص وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق التميز.

### 3. العقلية الريادية (Entrepreneurial mindset):

تتمحور مضامين العقلية الريادية حول استشراف المستقبل خلال استشعار الفرص الريادية وتمييزها بهدف استغلالها وتحويلها إلى ميزات تنافسية منفردة من قبل المنافسين، وتفعيل سلوكيات البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة من خلال دمجها وصولاً إلى ميزات واستثمار اللاتأكد في بيئة الأعمال المعاصرة بتقديم خدمات تنافسية للزبائن الحاليين والمرتبين (فتحي والمختار، 2014: 107)، وبالتالي يمكن القول بأن العقلية الريادية تعتمد على الابتكار والتفكير الابتكاري.

فالابتكار عملية عقلية ديناميكية تدور حول التجديد وطرح الأفكار والحلول المبتكرة غير المسبوقة، والابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي (المصري، 2015: 105)، والابتكار هو عملية استثمار للفرص من خلال التجديد أو التغيير أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، والابتكار يعد جانباً أساسياً للنشاط الريادي، ولذلك فإن المنظمات الريادية تعمل كعوامل للتغيير من خلال السعي لتوفير مصدر أساسي للأفكار الجديدة والفريدة (Robbins and Coulter, 2011: 537-538).

ولذلك يعتبر الابتكار أمراً ضرورياً للمنظمات العصرية لمساعدتها على استثمار الفرص والحفاظ على الميزة التنافسية، ولذلك فالمنظمات باتت بحاجة إلى التغيير والفكر والسلوك المبتكر (Genç, 2012: 75)، وكون مسؤولية قيادة التغيير تقع على الإدارة، فإن ذلك يفرض عليهم ضرورة دعم العقلية الريادية، ويمكن

ذلك من خلال دعم الكادر البشري بالمنظمة بعاملين جدد، حيث أن العقلية الريادية غالباً ما تكون سمة العاملين الأصغر سناً، ويمكن أن تكون بالإضافة إلى ذلك بمثابة محفز للتغيير الجذري (Robbins and Coulter, 2011: 164-165).

#### 4. إدارة الموارد استراتيجياً "الموارد المدارة استراتيجياً" (Strategic resource management):

يمكن عدّ الموارد بأنواعها ومصادرها من المسائل الجوهرية لأية منظمة مهما كان نوعها وحجمها، حيث تعد الموارد ركيزة أساسية لانطلاق الأفكار والمشاريع الريادية الطموحة، وبطبيعة الحال فإن المنظمة لا تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى القريب والبعيد دون الارتكاز على قاعدة رصينة من الموارد الملموسة وغير الملموسة (فتحي والمختار، 2014: 108).

ولذلك فالمنظمات الريادية لا تفحص البيئة الخارجية فحسب، لكنها تفحص كذلك البيئة الداخلية وتحدد الموارد الحالية التي تسند عملياتها، ويقوم الرياديون بتطوير القدرة الاستيعابية الخلاقة من أجل تعظيم الموارد لديهم، وتنطوي القدرة على معرفة الموارد غير المستخدمة بشكل أمثل والنظر في كيفية استغلالها، ويمكن تطبيق الشيء نفسه على عملية جعل أعضاء الفريق يعملوا ساعات إضافية وإقناع الأقسام لتنفيذ العمليات التي لا تقوم بتنفيذها عاجلة أو جمع بين الموارد الفردية التي يمكن دمجها معاً لتكون ذات أثر، كما تؤكد الريادة على متابعة الفرص بغض النظر عن الموارد المتاحة، وتستجيب المنظمات للفرص الناشئة من خلال الارتجال بشكل مستمر وإعادة ترتيب مواردها، والريادي هو من يحدد المبادرة بالبحث عن الفرص، فتبدأ عمليات المنظمات الريادية بالقدرة على خدمة الحاجات غير المشبعة واستحواذ الفرص الناشئة قبل المنافسين (العطوي، 2012: 7-8).

وبالتالي فإن تحقيق الريادة الاستراتيجية يتطلب وجود منظمة تتمتع بالصحة التنظيمية قادرة على العمل بفعالية وقدرة على مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية، الأمر الذي يفرض ضرورة المراجعة الدورية لمستوى الصحة التنظيمية، ويتم ذلك من خلال إجراء فحوصات تنظيمية لتشخيص صحة المنظمة وعلاج أي اضطرابات تنظيمية قبل أن تستفحل ويصعب لإدراكها أو علاجها.

إلى جانب ذلك ونظراً لزيادة الاهتمام بالمنظمات والعنصر البشري فيها، في القطاعين العام والخاص، فقد تم تحليل الجوانب التنظيمية والبيئية للمنظمة، والجوانب السلوكية لأفرادها وتأثير كل منهما في الآخر، لإضفاء صفة التفاعل بين المنظمة وبيئتها، وبهدف إحداث التغيير في السلوك، فظهر مفهوم الصحة التنظيمية كمفهوم حديث للحالة في المنظمة، فإما أن تكون المنظمة محفزة وجيدة وصحية ويطلق عليها حينئذ بمنظمة صحية، وإما أن تكون الحالة محبطة وغير جيدة وغير صحية فتكون مدعاة للتوتر والقلق فالمنظمة غير صحية، وكلا المصطلحين لهما علاقة بالالتزام التنظيمي (عطية ومهدي، 2016: 325).

والصحة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على العمل بفعالية من خلال إحداث نوعاً من التجانس بين العاملين في إطار ثقافة تنظيمية قوية لتحقيق الأهداف (ناصر وهاشم، 2007: 9)، فالصحة التنظيمية تشير إلى ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي فعالين، مفادهما: قوة الاتصالات والعلاقات الداخلية، وزيادة مستويات الثقة التنظيمية والاتجاهات الإيجابية للعاملين (عيداروس، 2013: 13)، وكون المنظمات العصرية معرضة بشكل

دائم للفيروسات ومسببات الأمراض التنظيمية نتيجة للاحتكاك المباشر مع البيئة، لذلك باتت المنظمات بحاجة إلى حماية أو مناعة لحماية كيانها وتعزيز قدرتها المناعية وصحتها التنظيمية لمواجهة الأخطار التنظيمية.

فعدت إصابة أي منظمة بكارثة تنظيمية أو فيروس بيئي فإن أول ضرر يلحق بهذه المنظمة هو تآكل النسيج الاجتماعي والثقافي لها، وبالتالي ستكون هناك إصابة خطيرة ستواجهها المنظمة ألا وهي الهجرة التنظيمية لرأسمالها البشري الذي تمتلكه والذي يبحث عن مكان آخر فضلاً عن الخسائر التي تكبدتها المنظمة في إعداد وتدريب وزيادة المعرفة لمواردها البشرية (الطائي، 2009: 11)، ولذلك تحتاج المنظمات المعاصرة إلى تسخير مواردها المتاحة لبناء نظام للمناعة التنظيمية قادر على مواجهة التهديدات الخارجية والداخلية، والتي يمكن أن تنتاب بقاؤها أو تكون عائقاً أمام تحقيقها لأهدافها ورسالتها (إسماعيل، 2017: 288).

وتتشابه النظم البشرية والتنظيمية إلى حد كبير، فكلاهما يتكون من مكونات معقدة ودقيقة من الوظائف المترابطة، وكما يمتلك جسم الإنسان القدرة والمناعة الطبيعية على التصدي للتغيرات والمخاطر والتهديدات بفضل اجتهاد جهازه المناعي ومكوناته الخلوية التي تشكل شبكة معقدة مصممة للحماية من الأجسام الغريبة بطرق متنوعة، فإن العديد من المنظمات قد لا تتمكن من مواجهة التغيرات والتهديدات دون امتلاكها جهاز مناعي أو دفاعي قوي (Guiey, Godek and Gilley, 2009: 6).

ومع بداية كل عصر اقتصادي جديد، تولد مفاهيم إدارية جديدة تواكب تطورات العصر وتتكيف مع متغيراته، ومن هذه النظم "نظم المناعة التنظيمية Organizational Immune Systems" وهي تمثل استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية، حيث تعمل على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقائه أو يمنعه من ممارسة أداءه بصورة صحيحة (عبد المجيد، 2016: 3).

وبالتالي فالمناعة التنظيمية حالها حال المناعة التي يمتلكها أي جسم سواء أكان الإنسان أم الحيوان أم النبات، والمنظمات هي جزء من البيئة العامة التي تحيط بجميع الأنظمة التي تتصوي تحت تأثيرها، ويتألف جهاز المناعة التنظيمية من مجموعة مكونات ووظائف أساسية تتكامل فيما بينها لمحاربة الفيروس البيئي أو الأخطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة وهيكلها، مثل الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والتنافسية وغيرها، وبالتالي قد تتعرض المنظمة ككل لهذا الخطر أو جزء معين من وظائفها، لذا تحاول المكونات مجتمعة أو منفردة بالتعرف وتحديد نوع الفيروس البيئي وكيفية القضاء عليه وتوليد ذاكرة مناعية تنظيمية داخل جسد المنظمة للتعرف إلى هذا الفيروس مستقبلاً وكيفية علاجه وكشف الأخطار الخارجية بصورة مبكرة عن طريق أجهزة الاستشعار التي تمتلكها وتطوير أساليب الدفاع عن نفسها ككل أو جزء وذلك بالتكامل والانسجام بين الأجزاء في المكون الأكبر وهو التنظيم الكلي للاستعانة ببعض الأمصال الموجودة فيها والمتمثلة بالخبرة والمعرفة الدفينة لتحديد أماكن تواجد الأخطار أو الفيروس والقضاء عليه (الطائي، 2009: 11-12).

والمناعة التنظيمية يمكن وصفها بأنها منظومة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية، حيث يعمل الجهاز المناعي هذا من خلال التعرف إلى العوامل المسببة للتهديد وتحديدتها بالشكل الصحيح، ومن ثم العمل على القضاء عليها، وبذلك يتم تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية، أو يمكن الاستعانة بالمصادر الخارجية كالمنظمات العاملة في نفس القطاع أو عبر

إجراء التحالفات الاستراتيجية والشراكات أو عن طريق شراء الاستشارة أو الخبرة أو التعلم والتدريب للقضاء على التهديد، ويسمى هذا النوع من المناعة بالمناعة التنظيمية المكتسبة (الطائي والجنابي والعلي، 2016: 199).

ويمكن التمييز بين مناعة المنظمة والنظام المناعي لها، فمناعة المنظمة موجودة في كل حين وقد تكون ممثلة في المنظمة بأفرادها وأنظمتها وثقافتها وإجراءاتها وسياساتها وبرامجها بشكل عفوي ويظهر تأثيره في الحوادث الطارئة بشكل رد فعل، وقد تكون مناعة المنظمة موجودة فيها من دون قصد الإدارات المختلفة، وهذا يحدث كثيراً في البلدان النامية والتي لا تحتل الإدارة بوصفها علماً له الأهمية التي يستحقها، والعكس صحيح تماماً عندك تدرك الإدارات أهمية نظام المناعة وتسعى إلى بناءه وفق سياقات علمية دون عشوائية، فالفعل العشوائي لوجود مناعة المنظمة يجعل من اشتغال نظامها المناعي نظام الفعل ورد الفعل هو أسوأ منطق في العلم الإداري اليوم، لذا لا بد من التمييز بين خصائص مناعة المنظمة ومن ثم الغور في خصائص نظام المناعة التنظيمية بهدف تكامل الصورة (الساعدي، 2016: 125).

وتمثل نظم المناعة التنظيمية مجموعة الإجراءات والسياسات التي تتبناها المنظمة، حيث تشكل شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات لتكوين جدار منيع ومتماسك يحمي القيم الجوهرية للمنظمة من الاختراق داخلياً بالعمل على حل مشاكل العمل وتصحيح أي انحرافات في الأداء لتقليل حدوث الأزمات، والوقاية من تهديدات الأخطار الخارجية (عبد المجيد، 2016: 20)، ويستطيع نظام المناعة إجراء التغيير والتعديل بالذات ويتخلى عن العوامل الخطرة غير المفيدة مما يرفع قدرة توازن المنظمة، كما أن أداء نظام المناعة يجعل المنظمة تحافظ على وضع التشغيل النسبي وتعزز قدرة تنمية المنظمة أيضاً (الساعدي، 2016: 134)، وبالتالي فإن النظام المناعي للمنظمة يمثل خط الدفاع ضد الأخطار، ويمكن اعتباره بمثابة الدرع الواقي لحماية المنظمة من التهديدات والأخطار البيئية.

أما المناعة التنظيمية فتُعرّف بأنها: منظومة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية، حيث يعمل الجهاز المناعي هذا من خلال التعرف إلى العوامل المسببة للتهديد وتحديدها بالشكل الصحيح، ومن ثم العمل على القضاء عليها، وبذلك يتم تكوين المناعة التنظيمية الطبيعية، أو يمكن الاستعانة بالمصادر الخارجية كالمنظمات العاملة في نفس القطاع أو عبر إجراء التحالفات الاستراتيجية والشراكات أو عن طريق شراء الاستشارة أو الخبرة أو التعلم والتدريب للقضاء على التهديد، وبذلك يسمى هذا النوع من المناعة بالمناعة التنظيمية المكتسبة (الطائي وآخرون، 2016: 199)، وبالتالي فالمناعة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على مقاومة الفيروسات البيئية والتهديدات الداخلية والخارجية والأخطار المستقبلية، نتيجة لامتلاكها دفاعات طبيعية ومكتسبة كافية لتحقيق الحماية اللازمة.

ويعتمد تطور الأنسجة والخلايا للمفاوية للمنظمة والاستجابات المناعية للمنظمة على قدرة الخلايا المناعية على الاستجابة لإشارات التهديد والخطر، وبدون هذه القدرة، لا يكون هناك آلية للتنسيق وتوليد الاستجابة المناعية اللازمة (Thrasher, 2002: 642)، وكما هو معروف أن الجهاز اللمفاوي Lymphatic System يعتبر جزء من جهاز المناعة، وأن الغدد اللمفاوية تعتبر أهم أجزاء الجهاز اللمفاوي.

ولذلك هناك من يصف العاملين بالمنظمة بالغدد اللغوية Macrophage الموجودة في جسم الإنسان، فهم يخافون من التغيير والعواقب المحتملة للتصرف بطرق مختلفة، لذلك فإن المدراء التنفيذيين والموظفين يعتقدون أن السياسات والإجراءات والعمليات والثقافة تساعد في السيطرة التغيير وضمان الاستمرارية، الأمر الذي يعطي وضع أفضل من المخاطرة وعدم القين، حيث أن القليل من الأفراد يمتلكون الرغبة أو القدرة على التعامل مع اللاتيقين، ويفضلون التعامل مع المعلوم حتى لو كان مؤلماً على التعامل مع المجهول (Gilley et al, 2009: 3)، وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة الطائي (2009)، ودراسة الطائي وآخرون (2016)، ودراسة عبودي (2019) إلى أن هناك بعدين للمناعة التنظيمية، وهما:

## 1. المناعة التنظيمية الطبيعية (Natural of the Organizational Immunity):

تسعى جميع المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها وطبيعتها لتحسين نفسها ضد مختلف التحديات والمخاطر المستقبلية التي قد تواجهها، وهذا ما يسمى بالمناعة التنظيمية الطبيعية والتي يمكن تكوينها من خلال ما يأتي (الطائي وآخرون، 2016: 201-202):

أ- الموقع التنافسي: ويتمثل الموقع التنافسي في مدى قدرة المنظمة على اختيار ذلك الموقع أو مكان العمل الذي تستطيع فيه التميز على المنافسين الآخرين.

ب- حقوق اتخاذ القرار: بالنظر لأهمية اتخاذ القرار في المنظمات فإن المناعة التنظيمية الطبيعية تتطلب استخدام مختلف الوسائل سواء الكمية أو الوصفية لترشيد عملية اتخاذ القرار وتكوين حزمة من البدائل التي يتم وضعها بيد متخذ القرار.

ج- المعلومات: وتعتبر عنصراً حاسماً في أغلب العمليات التنظيمية وخصوصاً عملية صنع القرار، وذلك لما توفره المعلومات من دور في تحسين جودة عملية اتخاذ القرار، وهنا لا بد من التركيز على المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، أي التنبؤ بالمعلومات حول ما ستؤول إليه الأمور مستقبلاً.

د- المحفزات: تعتبر الدوافع والمحفزات من الأمور المهمة التي تقود إلى الأداء المتميز، وذلك عبر تحفيز العاملين وحثهم على استخراج ما بداخلهم من معارف وقدرات تؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة.

هـ- الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي للمنظمة يجب أن يتناسب مع وضعها الحالي والمستقبلي وذلك من خلال توفير المعلومات الكافية لتحقيق الميزة التنافسية واستغلال الفرص الخارجية، وعليه لا بد من ضمان تحقيق الموائمة بين الهيكل التنظيمي وعناصر البيئة الخارجية.

يستنتج أن المناعة التنظيمية الطبيعية غير المكتسبة تعني قدرة المنظمة الذاتية على مواجهة الفيروسات البيئية والتهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية بالاعتماد على موقعها التنافسي، ومرونة هيكلها التنظيمي، والقدرة على تحفيز العاملين، وتوافر المعلومات والبدائل اللازمة لاتخاذ القرارات.

## 2. المناعة التنظيمية المكتسبة (Acquired Organizational Immunity):

لا شك أن الجهاز المناعي الطبيعي لا يستطيع حماية المنظمة من جميع الفيروسات البيئية اعتماداً على ذاته أو على استجابته المناعية الطبيعية أو الذاتية، وإنما يحتاج مساعدة أو استشارة أو لقاحات وأمصال تعزز قدرته الدفاعية، وهو ما يعرف بالمناعة التنظيمية المكتسبة أو غير الطبيعية.

وهذا النوع من المناعة التنظيمية يتم اكتسابه بعد تعرض المنظمة لأحد الأخطار أو الفيروسات البيئية في أوقات سابقة (الطائي، 2009: 13)، وكما هو واضح من العنوان الرئيس لهذا النوع من المناعة والذي يدل على عملية الاكتساب للمناعة من الخارج أي من خلال الشراء تارة أو التحالف وطلب الاستشارة تارة أخرى، وأن هذا النوع من المناعة تسعى المنظمة للحصول عليه بعد تعرضها للهجمات والتحديات التي لا قدرة لها على مجابعتها وحدها لذا تستعين بالآخرين، وتقسم المناعة التنظيمية حسب هذا النوع إلى ما يأتي (الطائي وآخرون، 2016: 202):

أ- اللقاح التنظيمي: يشير مفهوم اللقاح التنظيمي إلى الحلول التي يمكن الحصول عليها من المكاتب الاستشارية أو المتخصصين في المنظمات الأخرى مقابل أجور أو أمور أخرى يتم الاتفاق عليها من قبل الجهات المختلفة.

ب- المقارنة المرجعية: وهي إجراء عمليات المراجعة المستمرة والمقارنة مع المنظمات العاملة في نفس المجال، والتي تعرضت فيما مضى لخطر أو تحدي مشابه للخطر الذي تعاني منه المنظمة المصابة في الوقت الحالي.

ج- الذاكرة التنظيمية: تعبر الذاكرة التنظيمية عن مدى توافر قاعدة بيانات نموذجية للمنظمة تحتوي على مختلف الأنواع للمعارف التنظيمية، وكذلك جميع المشاكل والتحديات التي اعترضتها أثناء مسيرتها واستطاعت القضاء عليها، فمتى ما توفرت مثل قاعدة البيانات هذه كلما استطاعت المنظمة من الرجوع إليها بسهولة للتعرف إلى خواص التهديدات واستراتيجيات القضاء عليها.

يستنتج أن المناعة التنظيمية المكتسبة هي حماية أو حصانة أو وقاية ناجمة عن مجموعة الخبرات والمعارف المتعلمة، أو المكتسبة نتيجة التعرض لمواقف مشابهة، والتي تمثل تطعيمات تنشيطية لجهاز المنظمة المناعي من أجل زيادة قدرته على مقاومة الفيروسات البيئية الضارة ومواجهة الأخطار والمشكلات، وبالتالي فالمناعة المكتسبة هي مناعة تكيفية تكتسبها المنظمة عند تعرضها لأخطار أو فيروسات سابقة، ويمكن تحصينها من خلال التطعيم، وأن نقص المناعة يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على مقاومة الأخطار والتهديدات البيئية.

ويؤكد البعض على أن الكليات والجامعات تشبه جسم الإنسان، فهي أنظمة مقاومة للتغيير، ولذلك فإن فهم استجابة الجسم البشري للتغيير على المستوى الجزئي يساعد على فهم وإدارة مقاومة التغيير بشكل أفضل، وبالتالي نجاح التغيير على المستوى الكلي والتنظيمي (Gilley et al, 2009: 5).

وقد اهتم العديد من الباحثين بالريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي ودورهم في التطوير وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز. فقد أجرى الطائي (2009) دراسة هدفت التعرف إلى دور الشراكة في زيادة المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (30) مدير ورئيس قسم بالمنظمات الصناعية العراقية، طُبِّقَت عليهم استبانتان، الأولى لقياس واقع الشراكة التنظيمية، والثانية لقياس مستوى المناعة التنظيمية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية لأبعاد الشراكة مع المناعة التنظيمية الطبيعية ولكنها ضعيفة ما عدا

متغير الموقع التنافسي، ووجود علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الشراكة مجتمعة ومتغير المناعة التنظيمية المكتسبة ولكنها ضعيفة ما عدا متغير الذاكرة التنظيمية.

وأجرى سيتافوريتا Seitovirta (2011) دراسة هدفت التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار المؤسسي، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة لشركة XYZ متعددة الجنسيات ومقرها الفنلندية للصناعات الثقيلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (14) فرد من الإدارة العليا، طُبِّقَتْ عليهم مقابلة، كما اعتمدت الدراسة على تحليل وثائق ومنشورات الشركة، وقد أظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يساعد على تشكيل صورة أكثر اكتمالاً عن البيئة المحيطة وعملياتها، بالإضافة إلى توفير مصدر للمعلومات عن الشركات المنافسة.

وقام اسماعيلي Esmaeili (2014) بدراسة هدفت التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات والشركات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة خرم آباد الإيرانية Khorram-abad city، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (150) مؤسسة، طبقت عليها استبانة، كما اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب النمذجة، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.

وأجرى العابدي والموسوي (2014) دراسة هدفت إلى تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (88) فرداً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، فضلاً عن إجراء المقابلات الشخصية لعينة من المسؤولين وقائمة الفحص، وقد أظهرت النتائج أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في السيادة الاستراتيجية، ووجود تأثير مباشر وغير مباشر بين مؤشرات الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية بتوسط خفة الحركة الاستراتيجية.

وأجرى فتحي والمختار (2014) دراسة هدفت اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير متطلبات الريادة الاستراتيجية ومتغير تعزيز المزايا التنافسية في المدارس الأهلية بمحافظة نينوي العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكونت العينة من (58) عضو هيئة تدريس يعملون بالمدارس الأهلية، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لجميع محاور متطلبات الريادة الاستراتيجية ومتغير تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية.

كما أجرى عمران (2015) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في شركة آسيا سيل العراقية للاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (39) خبيراً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وأظهرت النتائج أن للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثر في زيادة القدرة الإبداعية.

وقام مسلم (2015) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (59) من أعضاء مجالس الجامعات بجامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، طُبِّقَتْ

عليهم استبانة، وأظهرت النتائج أن درجة الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات كانت كبيرة، ووجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقيادة.

وقام أبو الغنم (2016) بدراسة هدفت التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي ومستوى فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، وتحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في تلك الشركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (185) فرد، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي كان مرتفع، وأن مستوى فاعلية صنع القرارات كان مرتفع أيضاً، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على فاعلية صنع القرارات بأبعادهما في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.

وأجرى الغالبي وادريس وكاظم والرواحنه (2016) دراسة هدفت التعرف إلى دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، من خلال التعرف إلى أثر الريادة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي في تلك الشركات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (73) من المديرين ورؤساء الأقسام، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي على التكيف الاستراتيجي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على التكيف الاستراتيجي بوجود اللاتأكد البيئي.

كما أجرى عبد المجيد (2016) دراسة هدفت بيان أثر نظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (172) فرد يشغلون مستويات إدارية مختلفة، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادهما على استراتيجيات إدارة الأزمات، ووجود أثر ذي دلالة لنظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

وقام إسماعيل (2017) بدراسة هدفت تشخيص دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة من وجهة نظر المديرين في عينة من المصارف الأهلية في مدينة داهوك العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (50) مديراً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين تكنوستراتيجية إدارة المعلومات وبين الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة، ووجود أثر معنوي لتكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة المنظمة.

كما قام الحكيم وعلي (2017) بدراسة هدفت الكشف عن أبعاد التطوير التنظيمي التي تتوافر في مكتب انتخابات النجف الأشرف العراقي، والتحقق من مدى استعداد مكتب الانتخابات لتبني أبعاد الريادة الاستراتيجية، واستكشاف طبيعة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في المكتب، وبيان أثر الريادة الاستراتيجية في تطوير عمل المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (76) فرد من العاملين بمكتب انتخابات النجف الأشرف، طُبِّقَتْ عليهم استبانة، وقد أظهرت النتائج

أن مستوى توافر متغيري الريادة الاستراتيجية بأبعاده والتطوير التنظيمي بأبعاده كان ضعيفاً، ووجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الريادة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، ووجود تأثير معنوي موجب للريادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي.

وأجرى كوين والكعبي (2017) دراسة هدفت التعرف إلى الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (44) فرد يعملون بالإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة ببغداد، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لعناصر المهارات الإدارية في أبعاد الريادة الاستراتيجية، ووجود علاقة تأثير غير مباشرة ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة (المهارات الإدارية والريادة الاستراتيجية) عبر متغير المرونة التنظيمية.

كما أجرى محمد ومحمد وفاضل (2018) دراسة هدفت التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لمجالس الكليات في جامعة الموصل العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (62) فرداً من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي كان عالياً، ومستوى السلوك الريادي كان عالياً أيضاً، ووجود علاقة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل.

وأجرت عبودي (2019) دراسة هدفت الكشف عن دور أنشطة التجديد الاستراتيجي في تعزيز المناعة التنظيمية من وجهة نظر عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل العراقيتين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (218) من عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية للتجديد الاستراتيجي الاستثماري والاستكشافي في المناعة التنظيمية الطبيعية والمكتسبة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انفرادها بتقصي دور الذكاء الاستراتيجي كوسيط في علاقة الريادة الاستراتيجية بالمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، حيث لا توجد دراسة تجمع متغيرات الدراسة الحالية بشكل مباشر، أو في أنموذج فرضي واحد، ولذلك تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تهتم بالبحث في علاقة المتغيرات التي يجري اختبارها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، رغم الاختلاف عنها، في بناء فكرة الدراسة، وفي تدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، كما استفادت من تحليلاتها ونتائجها.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تؤكد الدراسات على أن قطاع التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة يعاني من أزمت متعددة، من أبرزها الأزمة المالية المزمّنة من جهة، ومستوى الخريجين الذين يعيشون نسبة عالية من البطالة من جهة أخرى، إضافة إلى وجود أزمة هوية مرتبطة بعملية إنتاج المعرفة في ظل الطرف الاستعماري (بدر وعلي حسين وشبيطة والحجار، 2016: 2).

كما تشير الدراسات إلى أن الجامعات الفلسطينية في غزة تعاني من مشاكل إدارية وتنظيمية؛ فقد أظهرت دراسة الدلو ووقن (2010) أن الجامعات تعاني من مشاكل تشمل كل مناحي الإدارات داخل أروقتها، بدءاً من الإدارة الجامعية وآليات التعيين واتخاذ القرار، وصولاً إلى المناهج الدراسية وآليات وضعها، كما أظهرت دراسة الفراء (2016) أن مستوى العدالة التنظيمية في تلك الجامعات متوسطة، يضاف إلى ذلك وجود مشاكل في ممارسة القيادة؛ فقد أظهرت دراسة عساف وحسنين (2019) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة متوسطة، وأظهرت دراسة غالي (2015) أن درجة ممارسة القيادة الخادمة متوسطة أيضاً، كما أشارت الدراسات إلى وجود مشاكل تتعلق بالريادة والتميز؛ فقد أظهرت دراسة أبو جويل (2018) أن درجة تحقق الأداء الجامعي المتميز في الجامعات الفلسطينية متوسطة، ودرجة ممارسة الريادة الاستراتيجية متوسطة أيضاً، كما أظهرت دراسة العيلة (2017) أن جهود الجامعات في تحسين الأداء المؤسسي متوسط، ومستوى الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص متوسطاً أيضاً.

وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات وأوجه ضعف ونواحي قصور في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تستوجب الدراسة والبحث وصولاً إلى مقترحات وتصورات لتحسين مستوى الأداء في تلك الجامعات، وقد تكون لدى الباحث إحساس قوي بأهمية طرق مداخل جديدة في الإدارة والسلوك التنظيمي، كالذكاء الاستراتيجي، والريادة الاستراتيجية، والمناعة التنظيمية، للمساهمة في الوصول إلى مقترحات وتصورات يمكن أن تسهم في مواجهة تلك المشكلات، وذلك انطلاقاً من أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر أحد مستويات الذكاء التنظيمي الذي يركز على الأنشطة الاستباقية لتحقيق أهداف المنظمات وتطلعاتها المستقبلية، وبالتالي يختلف عن الذكاء التكتيكي الذي يتضمن صياغة وتنفيذ السياسات، كما يختلف عن الذكاء التشغيلي الذي يدعم اتخاذ القرارات اليومية التي تؤثر على المنظمة خلال فترات زمنية قصيرة، والريادة الاستراتيجية هي سمة المنظمات التي تتطلع إلى تحقيق الميزة التنافسية، والمناعة التنظيمية تساعد المنظمات في مقاومة الفيروسات البيئية والتهديدات الداخلية والخارجية والأخطار المستقبلية.

وقد أكدت دراسة عبد المجيد (2016) على وجود أثر لنظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات، كما أكدت دراسة سيتافورتينا Seitovirta (2011) على أن الذكاء الاستراتيجي يساعد على تشكيل صورة أكثر اكتمالاً عن البيئة المحيطة وعملياتها، بالإضافة إلى توفير مصدر للمعلومات عن المنافسين، وتوصلت دراسة عمران (2015) إلى أن للذكاء الاستراتيجي أثر في زيادة القدرة الإبداعية، إلى جانب ذلك توصلت دراسة الحكيم وعلي (2017) إلى وجود أثر للريادة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي.

مما تقدم تبرز الحاجة لدراسة المتغيرات الثلاثة (الذكاء الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، والمناعة التنظيمية) مجتمعة، واختبار المتغيرات التي لم يسلط عليها الضوء في الدراسات السابقة، بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة.

وعليه سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين؟

2. ما مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين؟
3. ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
6. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
7. ما أثر الريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة على مناعتها التنظيمية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
8. ما أثر الريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة على الذكاء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
9. ما أثر الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة على مناعتها التنظيمية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
10. ما دور الذكاء الاستراتيجي كوسيط في علاقة الريادة الاستراتيجية بالمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مستوى الريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين.
2. التعرف إلى مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين.
3. التعرف إلى مستوى الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين.
4. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
5. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
6. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

7. بيان أثر الريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة على مناعتها التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
8. تحديد أثر الريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة على الذكاء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
9. بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة على مناعتها التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
10. التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي كوسيط في علاقة الريادة الاستراتيجية بالمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة.

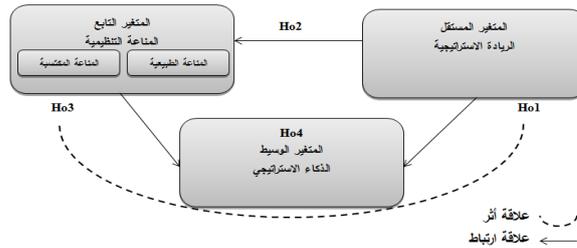
### أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يلي:

1. حداثة موضوعات الدراسة، وطبيعة المتغيرات المبحوثة وأهمية تلمس معطياتها في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة.
2. تجمع بين موضوعات مختلفة، وتشخص التفاعل بين متغيرات متعددة، الأمر الذي قد يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة حول تلك الموضوعات.
3. تربط بين ثلاث متغيرات مهمة في مجال الإدارة وهي الريادة الاستراتيجية، والذكاء الاستراتيجي، والمناعة التنظيمية.
4. تأتي متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطوير منظومة التعليم الجامعي في ضوء التوجهات والمداخل المعاصرة.
5. قد تساعد نتائج هذه الدراسة على استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد في تحسين المناعة التنظيمية للجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة وتزيد قدرتها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، بما يساعد على تحقيق المتطلبات الريادية وتحسين المخرجات التنظيمية.
6. إثراء المكتبة العربية بمزيد من الدراسات في مجال التطوير التنظيمي.

### أنموذج الدراسة (مخطط الدراسة الفرضي)

تم تصميم أنموذج أو مخطط فرضي للدراسة ليعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة، والشكل التالي (1) يوضح أنموذج الدراسة الذي يبين مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة والتي ستكون في صورة كمية.



الشكل (1): أنموذج الدراسة (المخطط الفرضي للدراسة)

## فرضيات الدراسة

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وبالاستناد إلى فلسفة أنموذج الدراسة، تم صياغة عدة فرضيات للدراسة، منها فرضيات تتعلق بالارتباط، وأخرى للتأثير المباشر، وفرضية تتعلق باختبار التأثير غير المباشر (الوسيط)، وذلك على النحو الآتي:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية بوجود الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: الريادة الاستراتيجية بأبعادها: (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً).
2. المتغير التابع: المناعة التنظيمية ببعديها: (المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة).
3. المتغير الوسيط: الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).

## حدود الدراسة

اتساقاً مع أهداف الدراسة تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية بأبعادها: (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً) والمناعة التنظيمية ببعديها: (المناعة الطبيعية والمناعة المكتسبة).
2. الحدود البشرية: عينة عشوائية بسيطة من المحاضرين بجامعتي فلسطين وغزة.
3. الحدود المكانية: محافظات غزة.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني للدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2020/2019م.

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

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

1. **الذكاء الاستراتيجي:** القدرة على الاستشراف المستقبلي، والتفكير النظمي الشمولي للجامعة وعناصرها وعلاقاتها المتداخلة، ووضع رؤية مستقبلية بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، واستثارة دافعية العاملين، بالإضافة إلى إقامة تحالفات استراتيجية لتحقيق أهداف الجامعة وتطلعاتها المستقبلية.

2. **الريادة الاستراتيجية:** مدخل أو منهج تطوري لربط الفرص بالإجراءات الاستراتيجية المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة، من خلال التجديد والابتكار واستحداث البرامج الجديدة، وبالاعتماد على نشر الثقافة الريادية وتوفير القيادة الريادية والتفكير أو العقلية الريادية وإدارة الموارد استراتيجياً.

3. **المناعة التنظيمية:** قدرة الجامعة على مواجهة الفيروسات البيئية والتهديدات والمخاطر الحالية والمستقبلية، وهي نوعان، مناعة طبيعية غير مكتسبة وتتكون من خلال الموقع التنافسي للجامعة، ومرونة هيكلها التنظيمي، والقدرة على تحفيز العاملين، وتوافر المعلومات والبدائل اللازمة لاتخاذ القرارات، ومناعة مكتسبة من الخبرات والمعارف المتعلمة، أو نتيجة التعرض لمواقف مشابهة، وتمثل تطعيمات تنشيطية لجهاز الجامعة المناعي.

4. **الجامعات الخاصة:** مؤسسات تعليم عالي نظاميه، مرخصة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتقديم برامج تعليمية في محافظات غزة، بعد حصولها على الترخيص المبدئي ثم الاعتماد العام فالاعتماد النهائي لكلياتها وبرامجها بشهادة تسجيل مؤسسة تعليم عالي صادرة من الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي، وتتمتع هذه المؤسسات باستقلالية أكاديمية وإدارية ومالية كاملة، ويديرها ثلاث مجالس، وهي: مجلس الإدارة، ومجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، وتضم مجموعة من الكليات العلمية والإنسانية، وتقدم خدمات تعليمية للطلبة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها مقابل رسوم مالية نظير هذه الخدمة.

5. **محافظات غزة:** المحافظات الفلسطينية الجنوبية التي تمتد على هيئة شريط ساحلي، يبلغ طوله حوالي (45) كيلو متراً في المتوسط، ويتراوح عرضه بين (5-8) كيلومترات، وتبلغ مساحته الكلية حوالي (325) كم<sup>2</sup>، ويحدّها من الشمال والشرق خط الهدنة عام 1948م، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب جمهورية مصر العربية، وتضم خمس محافظات هي: شمال غزة، وغزة، والوسطى، وخان يونس، ورفح.

## الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء من الدراسة خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنينها، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو التالي:

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي/ التحليلي والارتباطي والسببي، لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المحاضرين في جامعتي فلسطين وغزة والبالغ عددهم (526) محاضراً ومحاضرة، وذلك وفقاً لإحصائيات الجامعتين للفصل الأول من العام الجامعي 2020/2019م، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة منهم بنسبة (20%)، بلغت (106) محاضراً ومحاضرة، استجاب منهم (102) محاضراً ومحاضرة، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة:

الجدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة

م.	الخصائص	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	53
		أنثى	49
2	المؤهل العلمي	ماجستير	67
		دكتوراه	35
3	الجامعة	فلسطين	53
		غزة	49

## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للتعرف إلى مستوى الريادة الاستراتيجية، والمناعة التنظيمية، والذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية، وبين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية، وبين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتحديد أثر الريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية، وأثر الريادة الاستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي، وأثر الذكاء الاستراتيجي على المناعة التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكذلك التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي كوسيط في علاقة الريادة الاستراتيجية بالمناعة التنظيمية، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (60) فقرة، موزعة على (3) مجالات، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (عالي جداً، وعالي، ومتوسط، ومنخفض، ومنخفض جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق وثبات على النحو الآتي:

**صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، هما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): فقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (12) محكماً، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (55) فقرة موزعة على (3) مجالات، وهي: الريادة الاستراتيجية وتتضمن (20) فقرة، المناعة التنظيمية وتتضمن (12) فقرة، الذكاء الاستراتيجي ويتضمن (23) فقرة.

وبعد ذلك، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين الدرجة على كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (30) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي: (0.86)، (0.66)، (0.97)، على التوالي،

وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.72-0.95)، والمجال الثاني (0.47-0.84)، وفي الثالث (0.72-0.94)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**ثبات الاستبانة:** تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين، هما: طريقة التجزئة النصفية. وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.84)، ولثاني (0.64)، ولثالث (0.94)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.92)، كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمجال الأول (0.84)، ولثاني (0.64)، ولثالث (0.89). وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.91). وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل ارتباط بيرسون، وطريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، كما استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المسار Path Analysis، باستخدام برنامج SPSS Amos Version 22، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة، فقد تم اعتماد المحك الموضح في الجدول (2) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن  $(5 - 1) = 4$  ÷  $5 = 0.8$ .

### الجدول (2) المحك المعتمد لتحليل النتائج

متوسط الاستجابات	الوزن النسبي للاستجابات	التقدير (المستوى)
من 1.00 - 1.80	من 20% - 36%	منخفض جداً
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	منخفض
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسط
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	عالي
أكبر من 4.20 - 5.00	أكبر من 84% - 100%	عالي جداً

### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي ينص على: ما مستوى الريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات

أفراد العينة، كما في الجدول (3):

### الجدول (3): مستوى الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين

م.	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
4	إدارة الموارد استراتيجياً (الموارد المدارة استراتيجياً)	3.74	0.99	74.8	عالي	1

1	الثقافة الريادية	3.64	0.74	72.8	عالي	2
3	العقلية الريادية	3.53	0.85	70.6	عالي	3
2	القيادة الريادية	3.49	0.63	69.8	عالي	4
	الدرجة الكلية	3.60	0.70	72	عالي	

يتضح من الجدول (3) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الريادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة في جميع المجالات بلغت (3.60)، وبوزن نسبي (0.70%)، ويدل ذلك على أن الدرجة كانت عالية، وبالنسبة للمجالات فقد حصل مجال (إدارة الموارد استراتيجياً) على الترتيب الأول، يليه مجال (الثقافة الريادية)، ثم مجال (العقلية الريادية)، ثم مجال (القيادة الريادية)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكاً لدى إدارات الجامعات الخاصة لمضمون الريادة الاستراتيجية وأهميتها في ربط الفرص بالإجراءات الاستراتيجية المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة لاسيما في ظل الأزمة المالية الخانقة التي تعيشها معظم الجامعات في غزة، واشتداد المنافسة بين الجامعات في محاولة لاستمالة الطلبة وجذبهم إلى الالتحاق بها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الغالبي وآخرون (2016)، بينما تختلف مع نتائج دراسة أبو جويفل (2018)، ودراسة الحكيم وعلي (2017)، وفيما يلي عرض ومناقشة مستوى الريادة الاستراتيجية داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (4)، (5)، (6)، (7):

#### 1. المجال الأول: الثقافة الريادية:

يوضح الجدول (4) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول (الثقافة الريادية):

#### الجدول (4): مستوى الثقافة الريادية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
5	تنظم الجامعة ندوات ولقاءات هادفة لنشر الثقافة الريادية	3.82	1.06	76.4	عالي	1
1	تمتلك الجامعة ثقافة ريادية داعمة للإبداع والتميز	3.75	0.77	75	عالي	2
2	تشجع ثقافة الجامعة على استغلال الفرص الريادية	3.66	0.93	73.2	عالي	3
3	تهتم مساقات الجامعة بنشر الثقافة الريادية	3.54	0.92	70.8	عالي	4
4	تحرص الجامعة على نشر الثقافة الريادية بين منسوبيها	3.44	0.98	68.8	عالي	5
	المستوى العام للمجال	3.64	0.74	72.8	عالي	

يتضح من الجدول (4) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى الثقافة الريادية بلغ (3.64)، وبوزن نسبي (72.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت عالية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تنظم الجامعة ندوات ولقاءات هادفة لنشر الثقافة الريادية)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي القائمين على الجامعات الخاصة بأهمية الثقافة الريادية كأحد العوامل التي تشجع السلوكيات الريادية، يضاف إلى ذلك الوعي بأن الثقافة الريادية سلوك يمكن اكتسابه وتعلّمه، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحرص الجامعة على نشر الثقافة الريادية بين منسوبيها)، لكن درجة التقدير بالنسبة

لهذه الفقرة تظل عالية، ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى إدراك الجامعات بأهمية الثقافة الريادية ودورها المحوري في تفعيل أفكار العاملين وسلوكياتهم باتجاه اقتناص الفرص واستغلالها وصولاً لتحقيق الأهداف.

## 2. المجال الثاني: القيادة الريادية:

يوضح الجدول (5) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثاني (القيادة الريادية):

**الجدول (5): مستوى القيادة الريادية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين**

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
1	تملك قيادة الجامعة قدرة التأثير على العاملين	3.74	1.10	74.8	عالي	1
3	تتبع قيادة الجامعة طرق وأساليب جديدة لتعزيز المكانة التنافسية للجامعة	3.64	0.88	72.8	عالي	2
2	تسعي قيادة الجامعة لتطوير القدرات الريادية للعاملين	3.43	1.03	68.6	عالي	3
4	تملك قيادة الجامعة القدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين	3.41	0.69	68.2	عالي	4
5	تتحمل قيادة الجامعة المخاطرة المحسوبة لتحقيق النجاح والتميز	3.22	0.84	64.4	متوسط	5
	<b>المستوى العام للمجال</b>	<b>3.49</b>	<b>0.63</b>	<b>69.8</b>	<b>عالي</b>	

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الريادية بلغ (3.49)، وبوزن نسبي (69.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت عالية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تملك قيادة الجامعة قدرة التأثير على العاملين)، ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى حرص مجالس الإدارات والأمناء على تعيين قيادات أكاديمية وإدارية تملك القدرة على التأثير في سلوك العاملين وتوجيه سلوكهم ونشاطهم التوجيه الذي يحقق الأهداف، وذلك انطلاقاً من الوعي بأن القيادة تشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في الجامعة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تتحمل قيادة الجامعة المخاطرة المحسوبة لتحقيق النجاح والتميز)، ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى الإدراك النسبي لدى قيادة الجامعة بأهمية اتباع المنهج العلمي في علاج جوانب القصور وتعويض جوانب القوة، والاستفادة من الفرص المتاحة في التعامل مع المخاطر والتهديدات المحيطة وتحولها إلى فرص، لاسيما في ظل تفاقم الأزمة المالية، وما ترتب عليها من شح المواد والأدوات، واشتداد المنافسة مع الجامعات الأخرى.

## 3. المجال الثالث: العقلية الريادية:

يوضح الجدول (6) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثالث (العقلية الريادية):

**الجدول (6): مستوى العقلية الريادية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين**

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
4	تبحث الجامعة عن كل ما هو ريادي في ميدان عملها	3.64	1.17	72.8	عالي	1
2	تمتلك الجامعة القدرة على التعامل مع التغيرات وحالات اللاتأكد البيئي	3.54	0.82	70.8	عالي	2

1	تتبنى الجامعة مدخل التفكير الريادي في عملها	3.53	0.99	70.6	عالي	3
3	تعتمد الجامعة على تشكيل فرق عمل لإنجاز الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية	3.48	0.95	69.6	عالي	4
5	تركز الجامعة على كيفية استثمار الفرص بطرق ابداعية	3.47	1.06	69.4	عالي	5
	<b>المستوى العام للمجال</b>	<b>3.53</b>	<b>0.85</b>	<b>70.6</b>	<b>عالي</b>	

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى العقلية الريادية بلغ (3.53)، وبوزن نسبي (70.6%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت عالية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تبحث الجامعة عن كل ما هو ريادي في ميدان عملها)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الضغط التنافسي بين الجامعات وما نتج عنه من محاولة كل جامعة البحث عن ما يميزها عن المنافسين لجذب الطلبة واستمالتهم والاحتفاظ بهم، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تركز الجامعة على كيفية استثمار الفرص بطرق ابداعية)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل عالية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى محدودية الفرص في ظل الواقع المشكل والمأزوم في محافظات غزة، الأمر الذي يدعو الجامعات إلى تبني الطرق الإبداعية في استثمار أي فرصة واستغلالها بما يساعد على تحقيق الأهداف.

#### 4. المجال الرابع: إدارة الموارد استراتيجياً (الموارد المدارة استراتيجياً):

يوضح الجدول (7) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع (إدارة الموارد استراتيجياً):

#### الجدول (7): مستوى إدارة الموارد استراتيجياً في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
2	تمتلك الجامعة القدرة على تحديد الفرص الريادية واستثمارها لإيجاد مزايا تنافسية جديدة	3.81	0.99	76.2	عالي	1
4	تهتم الجامعة بالمعرفة الأكاديمية كأساس للتميز وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة	3.77	1.15	75.4	عالي	2
1	تهتم الجامعة بالجودة كعامل رئيس في تعزيز الريادة الاستراتيجية	3.76	1.39	75.2	عالي	3
3	تسعى الجامعة للتحسين والتطوير المستمر لتلبية الاحتياجات المتجددة للمستفيدين	3.73	1.10	74.6	عالي	4
5	تهتم إدارة الجامعة بالمراجعة المستمرة للعمليات	3.61	1.22	72.2	عالي	5
	<b>المستوى العام للمجال</b>	<b>3.74</b>	<b>0.99</b>	<b>74.8</b>	<b>عالي</b>	

يتضح من الجدول (7) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى إدارة الموارد استراتيجياً (الموارد المدارة استراتيجياً) بلغ (3.74)، وبوزن نسبي (74.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت عالية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تمتلك الجامعة القدرة على تحديد الفرص الريادية واستثمارها لإيجاد مزايا تنافسية جديدة)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى توافر الكفاءات العلمية والإدارية القادرة على اقتناص الفرص واستثمارها لإيجاد مزايا تنافسية جديدة للجامعة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة

تهتم إدارة الجامعة بالمراجعة المستمرة للعمليات)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل عالية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي الإدارة بأن المراجعة المستمرة تساعد في التأكد من سير العمل وفقاً لما خطط له، كما تساعد في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تستفحل ويصعب إدراكها.

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي ينص على: ما مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (8):

**الجدول (8): مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين**

م.	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
2	المناعة المكتسبة	3.65	0.69	73	عالي	1
1	المناعة الطبيعية	3.58	0.58	71.6	عالي	2
	الدرجة الكلية	3.61	0.58	72.2	عالي	

يتضح من الجدول (8) أن درجة التقدير الكلية لمستوى المناعة التنظيمية لدى أفراد العينة في المجالين بلغت (3.61)، وبوزن نسبي (72.2%)، ويدل ذلك على أن الدرجة كانت عالية، وبالنسبة للمجالات فقد حصل مجال (المناعة المكتسبة) على الترتيب الأول، يليه مجال (المناعة الطبيعية)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات اكتسبت مناعتها نتيجة تعرضها لأزمات ومخاطر وتهديدات متلاحقة في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية غير المستقرة في محافظات غزة، يضاف إلى ذلك القدرة الذاتية للجامعات على مواجهة الفيروسات البيئية والتهديدات والمخاطر بالاعتماد على موقعها التنافسي، ومرونة هيكلها التنظيمي، وقدرتها على تحفيز العاملين، وتوافر المعلومات والبدائل اللازمة لاتخاذ القرارات، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد المجيد (2016)، بينما تختلف مع نتائج دراسة إسماعيل (2017)، وفيما يلي عرض ومناقشة مستوى المناعة التنظيمية داخل كل مجال من مجالي الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجدولين (9)، (10):

#### 1. المجال الأول: المناعة الطبيعية:

يوضح الجدول (9) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول (المناعة الطبيعية):

**الجدول (9): مستوى المناعة الطبيعية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين**

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
4	يتوفر في الجامعة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار	3.98	0.71	79.6	عالي	1
6	تستفيد إدارة الجامعة من التجارب التي مرت بها سابقاً	3.65	0.82	73	عالي	2
5	تتخذ الجامعة قرارات استباقية تحسباً لتغيرات خارجية أو ظروف	3.53	0.90	70.6	عالي	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
2	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة الكافية لمواجهة الأزمات والطوارئ	3.48	1.05	69.6	عالي	4
1	يوفر موقع الجامعة فرصة للبقاء وتحصين جهازها المناعي	3.45	1.01	69	عالي	5
3	تتميز الجامعة بمرونة قواعدها وإجراءاتها التنظيمية وقدرتها على التكيف السريع مع مختلف الظروف البيئية	3.39	0.81	67.8	متوسط	6
	<b>المستوى العام للمجال</b>	<b>3.58</b>	<b>0.58</b>	<b>71.6</b>	<b>عالي</b>	

يتضح من الجدول (9) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى المناعة الطبيعية بلغ (3.58)، وبوزن نسبي (71.6%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت عالية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتوفر في الجامعة قواعد بيانات يتم تحديثها باستمرار)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك القائمين على الجامعة بأهمية البيانات في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وإعداد الاستراتيجيات، وكذلك في مواجهة التغيرات البيئية والاستجابة لمتطلباتها، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تتميز الجامعة بمرونة قواعدها وإجراءاتها التنظيمية وقدرتها على التكيف السريع مع مختلف الظروف البيئية)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك إدراك نسبي لدى القائمين على الجامعة بضرورة أن لا تكون القواعد والإجراءات التنظيمية جامدة، بل ينبغي أن تكون قابلة للتعديل بحيث تستجيب للتغيرات البيئية وتتكيف معها، غير أن هذا الإدراك لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب.

## 2. المجال الثاني: المناعة المكتسبة:

يوضح الجدول (10) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثاني (المناعة المكتسبة):

### الجدول (10): مستوى المناعة المكتسبة في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
6	تستفيد الجامعة في علاج مشكلاتها من تجارب المؤسسات الأخرى	4.05	0.86	81	عالي	1
5	تضع الجامعة عدة سيناريوهات لمواجهة الأخطار المحتملة وكيفية معالجتها	3.77	1.25	75.4	عالي	2
4	تستفيد الجامعة من المعرفة المكتسبة في إثراء ذاكرتها التنظيمية	3.71	0.69	74.2	عالي	3
2	تستعين الجامعة بالمستشارين والخبراء الخارجيين لمعالجة المشكلات التي تواجهها	3.60	1.24	72	عالي	4
3	تحفظ الجامعة بمعلوماتها في مستودعات الذاكرة للإفادة منها عند الإصابة بأي فيروس	3.59	0.93	71.8	عالي	5
1	لدى الجامعة مناعة تكونت نتيجة مواجهة عدة فيروسات في الماضي	3.17	0.78	63.4	عالي	6
	<b>المستوى العام للمجال</b>	<b>3.65</b>	<b>0.69</b>	<b>73</b>	<b>عالي</b>	

يتضح من الجدول (10) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى المناعة المكتسبة بلغ (3.65)، وبوزن نسبي (73%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت عالية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تستفيد الجامعة في علاج مشكلاتها من تجارب المؤسسات الأخرى)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي القائمين على الجامعة بأهمية الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في التعامل مع المشكلات بدلاً من عيشها، وما قد يترتب على ذلك من وقت وجهد وتكلفة، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (لدى الجامعة مناعة طبيعية تكونت نتيجة مواجهة عدة فيروسات في الماضي)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل عالية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اتخاذ الجامعة إجراءات عملية مسبقة لتقوية مناعتها الطبيعية، مثل زيادة مرونة هيكلها التنظيمي، وتعزيز موقعها التنافسي، وتوفير المعلومات والبدائل اللازمة لاتخاذ القرارات، والسعي المتواصل لتحفيز العاملين.

### النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي ينص على: ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (11):

#### الجدول (11): مستوى الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين

م.	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
3	الرؤية المستقبلية	3.74	0.84	74.8	عالي	1
1	الاستشراف	3.57	0.71	71.4	عالي	2
5	الشراكة	3.47	1.07	69.4	عالي	3
2	التفكير النظمي	3.44	1.00	68.8	عالي	4
4	الدافعية	3.24	0.98	64.8	متوسط	5
	الدرجة الكلية	3.49	0.81	69.8		

يتضح من الجدول (11) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد العينة في جميع المجالات بلغت (3.49)، وبوزن نسبي (69.8%)، ويدل ذلك على أن الدرجة كانت عالية، وبالنسبة للمجالات فقد حصل مجال (الرؤية المستقبلية) على الترتيب الأول، يليه مجال (الاستشراف)، ثم مجال (الشراكة)، ثم مجال (التفكير النظمي)، ثم مجال (الدافعية)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى الوعي الفكري لدى القائمين على الجامعات الخاصة لمضمون الذكاء الاستراتيجي ودوره المحوري في توجيه القرارات؛ للتعامل مع المعطيات البيئية والتكيف معها، واستشعار الفرص المتاحة، ومواجهة المشكلات، والحفاظ على مكانة الجامعات وقراءة مستقبلها، وتحقيق أهدافها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محمد وآخرون (2018)، ودراسة أبو الغنم (2016)، ودراسة مسلم (2015)، وفيما يلي عرض ومناقشة مستوى الذكاء الاستراتيجي داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (12)، (13)، (14)، (15)، (16):

## 1. المجال الأول: الاستشراف:

يوضح الجدول (12) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول (الاستشراف):

**الجدول (12): مستوى الاستشراف في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين**

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
1	تستشرف الجامعة مستقبلها من خلال دراسة عدة سيناريوهات وبدائل	3.76	0.73	75.2	عالي	1
3	تضع الجامعة استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية واغتنام الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات المصاحبة للتغيرات	3.70	0.99	74	عالي	2
5	تستفيد الجامعة من التجارب والخبرات الشخصية للعاملين عند التعاطي مع الأحداث المستقبلية	3.50	1.00	70	عالي	3
2	تهتم الجامعة بإجراء التحليل البيئي للتعرف إلى الفرص والتهديدات	3.48	1.08	69.6	عالي	4
4	تعتمد قرارات الجامعة على وضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف والاحتمالات المستقبلية	3.40	0.811	68	متوسط	5
	<b>المستوى العام للمجال</b>	<b>3.57</b>	<b>0.71</b>	<b>71.4</b>	<b>عالي</b>	

يتضح من الجدول (12) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى الاستشراف بلغ (3.57)، وبوزن نسبي (71.4%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت عالية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تستشرف الجامعة مستقبلها من خلال دراسة عدة سيناريوهات وبدائل)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي القائمين على الجامعات الخاصة بأن مواجهة المتغيرات البيئية والتوافق معها، يتطلب استخدام أساليب التخطيط واستشراف المستقبل مثل أساليب السيناريوهات والبدائل، بهدف التركيز على بعض الأحداث المهمة والمحتمل حدوثها في المستقبل، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تعتمد قرارات الجامعة على وضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف والاحتمالات المستقبلية)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك إدراك نسبي لدى القائمين على الجامعات بأهمية الاستناد إلى استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف والاحتمالات المستقبلية عند اتخاذ القرارات، غير أن ذلك لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، وربما يرجع ذلك إلى الظروف غير المستقرة في محافظات غزة.

## 2. المجال الثاني: التفكير النظامي:

يوضح الجدول (13) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثاني (التفكير

النظمي):

**الجدول (13): مستوى التفكير النظامي في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين**

م.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
1	لدى العاملين بالجامعة فهم واضح بأن الجامعة عبارة عن نظام	3.71	1.15	74.2	عالي	1

					متكامل الأجزاء يتكون من مجموعة عناصر مرتبطة مع بعضها البعض
2	عالي	71	1.25	3.55	تعتمد عمليات التطوير في الجامعة على النظرة الشمولية لجميع أجزاء النظام الجامعي
3	متوسط	65.2	0.98	3.26	يتم دراسة الأفكار بصورة مجتمعة وضمن إطار عام
4	متوسط	65	1.29	3.25	يتم حل القضايا والمشاكل من خلال تفهم إطارها الكلي وأسبابها مجتمعة
	عالي	68.8	1.00	3.44	المستوى العام للمجال

يتضح من الجدول (13) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى التفكير النظمي بلغ (3.44)، وبوزن نسبي (68.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت عالية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (لدى العاملين بالجامعة فهم واضح بأن الجامعة عبارة عن نظام متكامل الأجزاء يتكون من مجموعة عناصر مرتبطة مع بعضها البعض)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك إدراكاً لمضمون التفكير النظمي الذي يعتمد على مجموعة مفاهيم عامة كالكلية (الشمولية أو الاعتمادية) والتفاعلية والهرمية والهدفية والتوازن، وأن الجامعة وحدة عضوية، أو كيان متكامل يتكون من أجزاء مترابطة بعلاقات تفاعل وتداخل، بحيث أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتم حل القضايا والمشاكل من خلال تفهم إطارها الكلي وأسبابها مجتمعة)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك وعي نسبي لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، بأن التفكير النظمي ينطلق من كون جميع القضايا والمشاكل تتكون من عناصر فرعية مترابطة، وأن حل أو تفهم أي قضية أو مشكلة ومعالجتها ينبغي أن يكون في إطارها الكلي وليس الجزئي، وبالتالي لا بد من النظر للأشياء في إطارها الشمولي المتكامل.

### 3. المجال الثالث: الرؤية المستقبلية:

يوضح الجدول (14) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثالث (الرؤية المستقبلية):

الجدول (14): مستوى الرؤية المستقبلية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
4	تركز رؤية الجامعة المستقبلية بصورة مباشرة على الرغبة في التميز	3.89	1.00	77.8	عالي	1
5	تمثل رؤية الجامعة المستقبلية وثيقة توضح فلسفة الجامعة	3.88	1.04	77.6	عالي	2
2	تتوافق أهداف الجامعة مع رؤيتها المستقبلية	3.81	0.99	76.2	عالي	3
3	توجد معايير أداء واضحة لتحقيق رؤية الجامعة المستقبلية	3.60	1.01	72	عالي	4
1	لدى الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لكيفية تحقيق أهدافها الاستراتيجية	3.51	1.05	70.2	عالي	5

المستوى العام للمجال	3.74	0.84	74.8	عالي
----------------------	------	------	------	------

يتضح من الجدول (14) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى الرؤية المستقبلية بلغ (3.74)، وبوزن نسبي (74.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت عالية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تركز رؤية الجامعة المستقبلية بصورة مباشرة على الرغبة في التميز)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الوعي بأن الرؤية تعبر عن الفلسفة العامة والطموحات أو الآمال المستقبلية، وهي حصيلة تفهم شامل وعميق للإمكانات الداخلية والواقع الخارجي، حيث تبنى على أسس علمية دقيقة وموضوعية، وتصاغ بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ونظراً لحدة المنافسة بين الجامعات في محافظات غزة فإن الرغبة في التميز عن المنافسين ينبغي أن تكون ضمن الفلسفة العامة للجامعة، وضمن رؤيتها المستقبلية، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (لدى الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لكيفية تحقيق أهدافها الاستراتيجية)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل عالية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك إدراكاً لدى القائمين على الجامعات الخاصة بأن الرؤية المستقبلية تساعد في وضع الغايات الاستراتيجية العامة بعيدة المدى، والتي يمكن أن تشتق منها أهداف استراتيجية تكون بمثابة الإطار الذي يساعد على تحديد الأولويات والمسئوليات بدقة وتحويل الطموحات إلى إنجازات ملموسة.

#### 4. المجال الرابع: الدافعية:

يوضح الجدول (15) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع (الدافعية):

الجدول (15): مستوى الدافعية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
3	يُسمح للعاملين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات الجديدة	3.58	1.12	71.6	عالي	1
1	تهتم إدارة الجامعة برفع الروح المعنوية للعاملين	3.42	0.97	68.4	عالي	2
4	تستجيب إدارة الجامعة لآراء العاملين واقتراحاتهم ومبادراتهم التطويرية	3.23	1.06	64.6	متوسط	3
5	يتم تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين لتمكينهم من أداء الأعمال المكلفين بها	3.10	1.25	62	متوسط	4
2	يوجد في الجامعة نظاماً للمكافآت من أجل تحفيز أداء العاملين	2.86	1.23	57.2	متوسط	5
	المستوى العام للمجال	3.24	0.98	64.8	متوسط	

يتضح من الجدول (15) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى الدافعية بلغ (3.24)، وبوزن نسبي (64.8%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يُسمح للعاملين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات الجديدة)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك القائمين على الجامعات الخاصة بأهمية القيادة التشاركية ودورها المحوري في التطوير، وأهمية الابتكار ودوره في تحسين الأداء العام، وأن السماح للعاملين بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات يمكن أن يحفزهم، ويشبع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، ويجعلهم يشعرون بأهميتهم، كما يتضح أن أدنى

مستوى هو المتضمن في الفقرة (يوجد في الجامعة نظاماً للمكافآت من أجل تحفيز أداء العاملين)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى هناك وعي نسبي لدى القائمين على الجامعات بأهمية المكافآت والحوافز باعتبارها أداة حيوية لتحفيز العاملين وتوجيه سلوكهم الوجهة المرغوبة، غير أن الأزمة المالية التي تمر بها الجامعات في محافظات غزة نتيجة للحصار والانقسام وتفشي البطالة، وما ترتب على ذلك من إجراءات تقشفية مثل التوقف شبه الكامل عن منح المكافآت والحوافز للعاملين، الأمر الذي يعيق وضع نظام للمكافآت.

## 5. المجال الخامس: الشراكة:

يوضح الجدول (16) النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الخامس (الشراكة):

### جدول (16): مستوى الشراكة في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المحاضرين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
2	تُتسج الجامعة علاقات تعاون وشراكة وتحالفات استراتيجية مع جامعات ومؤسسات متعددة بهدف تبادل المعارف والخبرات	3.58	1.13	71.6	عالي	1
1	تمتلك الجامعة مقومات التحالف الاستراتيجي مع المؤسسات الأخرى	3.49	1.31	69.8	عالي	2
4	يتم التعامل مع كافة الأطراف المعنية والمستفيدة من الجامعة باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية	3.44	1.21	68.8	عالي	3
3	يتم تبادل الآراء والمعلومات والخبرات بين الجامعة وكافة الأطراف الخارجية ذات العلاقة بسهولة ويسر	3.37	1.00	67.4	متوسط	4
	المستوى العام للمجال	3.47	1.07	69.4	عالي	

يتضح من الجدول (16) أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة لمستوى الشراكة بلغ (3.47)، وبوزن نسبي (69.4%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت عالية، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تُتسج الجامعة علاقات تعاون وشراكة وتحالفات استراتيجية مع جامعات ومؤسسات متعددة بهدف تبادل المعارف والخبرات)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي القائمين على الجامعات بأهمية تبادل المعارف والخبرات مع الجامعات والمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال التعاون كأحد أنماط الشراكة غير الرسمية، ومن خلال الشراكة كعملية مؤقتة تركز على قضايا آنية ومحددة بمدى زمني قصير، ومن خلال التحالف كنوع من الارتباط الذي يركز على قضايا مستقبلية بعيدة المدى، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (يتم تبادل الآراء والمعلومات والخبرات بين الجامعة وكافة الأطراف الخارجية ذات العلاقة بسهولة ويسر)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن هناك وعي نسبي لدى القائمين على الجامعات بأهمية تبادل الآراء والمعلومات والخبرات بين الجامعة وكافة الأطراف الخارجية، غير أن ظروف الانقسام والحصار واغلاق المعابر يمكن أن تحول دون ذلك.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الآتية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة (0.05  $\alpha \leq$ ). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول (17):

**الجدول (17): نتائج اختبار فرضية العلاقة الارتباطية بين الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية**

الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	أبعاد المناعة التنظيمية		قيمة معامل الارتباط بيرسون / مستوى الدلالة	المتغير التابع / المتغير المستقل	
	المناعة المكتسبة	المناعة الطبيعية		الثقافة الريادية	القيادة الريادية
0.55**	0.42**	0.60**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الثقافة الريادية	أبعاد الريادة الاستراتيجية
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.45**	0.44**	0.37**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	القيادة الريادية	
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.74**	0.58**	0.78**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	العقلية الريادية	
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.71**	0.59**	0.69**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	إدارة الموارد استراتيجياً	
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.72**	0.59**	0.72**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		

يتضح من الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.72)، كما تراوحت بين مجالات المتغيرين بين (0.37-0.78)، ووجود إشارة (\*\*\*) يؤكد دلالة هذه العلاقة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية في الجامعات الخاصة، وهذا يعني قبول الفرضية، وعليه فكلما زادت مستوى الريادة الاستراتيجية زاد مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات، وبالتالي يمكن القول بأن الريادة الاستراتيجية عاملاً أساسياً في تحقيق المناعة التنظيمية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الآتية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة (0.05  $\alpha \leq$ ). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول (18):

**الجدول (18): نتائج اختبار فرضية العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية**

الدرجة الكلية للمناعة التنظيمية	أبعاد المناعة التنظيمية		قيمة معامل الارتباط بيرسون / مستوى الدلالة	المتغير التابع	
	المناعة المكتسبة	المناعة الطبيعية		المتغير المستقل	
0.84**	0.82**	0.68**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الاستشراف	أبعاد الذكاء الاستراتيجي
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.74**	0.63**	0.72**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	التفكير النظامي	
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.64**	0.51**	0.67**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الرؤية المستقبلية	
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.61**	0.49**	0.63**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدافعية	
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.49**	0.29**	0.63**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الشراكة	
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.75**	0.61**	0.76**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي	
0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		

يتضح من الجدول (18) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.75)، كما تراوحت بين مجالات المتغيرين بين (0.29-0.82)، ووجود إشارة (\*\*\*) يؤكد دلالة هذه العلاقة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية في الجامعات الخاصة، وهذا يعني قبول الفرضية، وعليه فكلما زادت مستوى الذكاء الاستراتيجي زاد مستوى المناعة التنظيمية في الجامعات، وبالتالي يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي عاملاً أساسياً في تحقيق المناعة التنظيمية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة.

النتائج المتعلقة بالتساؤل السادس الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الآتية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة (0.05  $\leq \alpha$ ). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول (19):

الجدول (19): نتائج اختبار فرضية العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية

الدرجة الكلية للريادة الاستراتيجية	أبعاد الريادة الاستراتيجية					قيمة معامل الارتباط بيرسون / مستوى الدلالة	المتغير التابع	
	الريادة الاستراتيجية	إدارة الموارد استراتيجياً	العقلية الريادية	القيادة الريادية	الثقافة الريادية		المتغير المستقل	
0.78**	0.74**	0.76**	0.68**	0.70**	0.58**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الاستشراف	الذكاء
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		

0.71**	0.92**	0.84**	0.75**	0.42**	0.37**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	التفكير النظامي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.80**	0.88**	0.77**	0.74**	0.49**	0.75**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الرؤية المستقبلية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.72**	0.92**	0.77**	0.67**	0.49**	0.51**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدافعية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.71**	0.86**	0.81**	0.72**	0.28**	0.54**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الشراكة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.84**	0.71**	0.72**	0.80**	0.71**	0.78**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول (19) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.84)، كما تراوحت بين مجالات المتغيرين بين (0.28-0.92)، ووجود إشارة (\*\*\*) يؤكد دلالة هذه العلاقة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة، وهذا يعني قبول الفرضية، وعليه فكلما زادت مستوى الذكاء الاستراتيجي زاد مستوى الريادة الاستراتيجية في الجامعات، وبالتالي يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي عاملاً أساسياً في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة بمحافظة غزة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العبيدي والتميمي (2017).

النتائج المتعلقة بالتساؤل السابع الذي ينص على: ما أثر الريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة على مناعتها التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول (20):

الجدول (20): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية

معاملات الانحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص الأنموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ درجة التأثير للريادة الاستراتيجية	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	
0.00	10.39	0.59	0.00	108.12	17.84 الانحدار	0.52	0.72
					16.50 المتبقي		
					34.35 المجموع		

يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (20) أن نتائج التحليل الاحصائي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، فقد بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.72) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.52)، أي أن ما قيمته (0.52) من التغيرات في المناعة التنظيمية للجامعات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالريادة الاستراتيجية، وأن (0.48) من التغيرات في المناعة التنظيمية تعود إلى متغيرات لا تدخل ضمن التغير في مستوى الاهتمام بالريادة الاستراتيجية وتتطوي تحت متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.59)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالريادة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة مستوى المناعة التنظيمية للجامعات بقيمة (0.59)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (108.12) وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (10.39)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الثامن الذي ينص على: ما أثر الريادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة على الذكاء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول (21):

**الجدول (21): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الريادة الاستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي**

معاملات الانحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ درجة التأثير للريادة الاستراتيجية	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد		(R) الارتباط
0.00	16.07	0.97	0.00	258.38	47.94	0.72	0.84	
					الانحدار			
					18.55			المتبقي
					66.50			
					المجموع			الذكاء الاستراتيجي

يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (21) أن نتائج التحليل الاحصائي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، فقد بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.84) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.72)، أي أن ما قيمته (0.72) من التغيرات في الذكاء الاستراتيجي للجامعات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالريادة

الاستراتيجية، وأن (0.28) من التغيرات في الذكاء الاستراتيجي تعود إلى متغيرات لا تدخل ضمن التغير في مستوى الاهتمام بالريادة الاستراتيجية وتنطوي تحت متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.97)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالريادة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة مستوى الذكاء الاستراتيجي للجامعات بقيمة (0.97)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (258.38) وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة T المحسوبة (16.07)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

النتائج المتعلقة بالتساؤل التاسع الذي ينص على: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة على مناعتها التنظيمية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول (22):

الجدول (22): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الذكاء الاستراتيجي على المناعة التنظيمية

معاملات الانحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ درجة التأثير للذكاء الاستراتيجي	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد		(R) الارتباط
0.00	11.32	0.53	0.00	128.24	19.30 الانحدار	0.56	0.75	المناعة التنظيمية
					15.05 المتبقي			
					34.35 المجموع			

يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول (22) أن نتائج التحليل الاحصائي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.75) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.56)، أي أن ما قيمته (0.56) من التغيرات في المناعة التنظيمية للجامعات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي، وأن (0.44) من التغيرات في المناعة التنظيمية تعود إلى متغيرات لا تدخل ضمن التغير في مستوى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وتنطوي تحت متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.53)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة مستوى المناعة التنظيمية للجامعات بقيمة (0.53)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (128.24)

وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة T المحسوبة (11.32)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على المناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**النتائج المتعلقة بالتساؤل العاشر الذي ينص على: ما دور الذكاء الاستراتيجي كوسيط في علاقة الريادة الاستراتيجية بالمناعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية بوجود الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis، وذلك للتحقق من وجود أثر للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية بوجود الذكاء الاستراتيجي، كما في الجدول (23):

**الجدول (23): نتائج اختبار تحليل المسار لتأثير الريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية في الجامعات**

**الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة بوجود الذكاء الاستراتيجي**

Sig* مستوى الدلالة	قيمة مسار التأثير (المسار الحرج) C.R.	قيمة معاملات التأثير	نوع التأثير	المتغيرات
0.00	9.146	0.73	مباشر	الريادة الاستراتيجية ← الذكاء الاستراتيجي
0.00	10.450	0.59	غير مباشر	الريادة الاستراتيجية ← المناعة التنظيمية
0.00	4.074	0.39	مباشر	المناعة التنظيمية ← الذكاء الاستراتيجي

يتضح من الجدول (23) أن نتائج تحليل المسار أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية في الجامعات بوجود الذكاء الاستراتيجي متغير وسيط، إذ بلغ التأثير المباشر للريادة الاستراتيجية على الذكاء الاستراتيجي (0.73)، وهو يشير إلى أن الريادة الاستراتيجية تؤثر على الذكاء الاستراتيجي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالريادة الاستراتيجية في الجامعات من شأنه توليد أثر للذكاء الاستراتيجي، وبلغت قيمة مسار التأثير "المسار الحرج" Critical Ratio (9.14)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وفي ذات السياق بلغ الأثر المباشر للمناعة التنظيمية على الذكاء الاستراتيجي في الجامعات (0.39)، وهو يشير إلى أن للمناعة التنظيمية أثر على الذكاء الاستراتيجي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمناعة التنظيمية من شأنه توليد أثر للذكاء الاستراتيجي في الجامعات، وقد بلغت قيمة مسار التأثير "المسار الحرج" Critical Ratio (4.07)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغ الأثر غير المباشر للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية في الجامعات بوجود الذكاء الاستراتيجي (0.59)، وهو يؤكد الدور الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر الريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية في الجامعات، وبلغت قيمة مسار التأثير "المسار الحرج" Critical Ratio (10.45)، وهي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك أثر غير مباشر للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية بوجود الذكاء الاستراتيجي متغير وسيط في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، إذ أن زيادة

الاهتمام بالريادة الاستراتيجية من قبل الجامعات في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي من شأنه توليد أثر على المناعة التنظيمية لهذه الجامعات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية على المناعة التنظيمية بوجود الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

1. وضع خطة متكاملة في كل جامعة للاستفادة من آراء العاملين واقتراحاتهم ومبادراتهم التطويرية.
2. تفويض الصلاحيات الكافية للعاملين لتمكينهم من أداء الأعمال المكلفين بها.
3. تنظيم دورات تدريبية لتمكين العاملين من حل القضايا والمشاكل التي تواجههم من خلال تفهم إطارها الكلي وأسبابها مجتمعة.
4. تنظيم ندوات تثقيفية للعاملين في الجامعات حول أهمية دراسة الأفكار بصورة مجتمعة وضمن إطارها العام.
5. تنظيم ورش عمل مركزية لمناقشة آليات مساعدة الجامعات الخاصة في زيادة مرونة قواعدها وإجراءاتها التنظيمية وتحسين قدرتها على التكيف السريع مع مختلف الظروف البيئية.
6. تنظيم ندوات علمية مركزية لمناقشة آليات تعزيز تبادل الآراء والمعلومات والخبرات بسهولة ويسر بين الجامعات الخاصة وكافة الأطراف الخارجية ذات العلاقة.
7. عقد ندوات وورش عمل للعاملين في الجامعات حول الذكاء الاستراتيجي وأثره على تحسين الأداء التنظيمي.
8. تنظيم لقاءات توعوية للعاملين في الجامعات الخاصة لزيادة معرفتهم بمدخلي الريادة الاستراتيجية والمناعة التنظيمية وآليات تطبيقهما.
9. تشكيل وحدة أو إدارة أو مركز مختص بالريادة الاستراتيجية في كل جامعة لوضع الخطط والاستراتيجيات والآليات لتنمية المهارات الريادية لدى العاملين والطلبة.
10. عقد ندوات وورش عمل للقيادات الجامعية لمناقشة سبل زيادة قدرة الجامعات على تحمل المخاطرة المحسوبة لتحقيق النجاح والتميز.
11. تنظيم دورات تدريبية لتمكين القيادات الجامعية من وضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الظروف والاحتمالات المستقبلية.
12. عقد ندوات وورش عمل لمناقشة سبل مواجهة الأزمة المالية التي تمر بها الجامعات، لمساعدتها على الاستمرار في تقديم خدماتها من ناحية، وبما يمكنها من وضع نظاماً للمكافآت من أجل تحفيز أداء العاملين.

\* \* \*

## المراجع

1. أبو جوفيل، ريم جمعة (2018): درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو الغنم، خالد محمد (2016): أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مجلد 2، عدد 5، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص 139-171.
3. أونيس، الخير (2017): دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة طوفاة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
4. الأغا، وفيق حلمي (2009): الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 11، عدد 1، غزة، ص 1-40.
5. إسماعيل، هادي خليل (2017): دور تكنوستراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية لنظام المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من المصارف الأهلية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، مجلد 6، عدد 2، جامعة نورو، دهوك، العراق، ص 288-303.
6. بدر، أشرف وعلي حسين، حمدي وشبيطة، ريما والحجار، عائدة (2016): ورقة تحليل سياسات أزمة التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة، المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية- مسارات، غزة والبيرة، فلسطين، ص 1-17.
7. البوجي، ريهام ممدوح (2017): الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، غزة.
8. التميمي، إياد فاضل والخشالي، شاكر جار الله (2015): أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 11، عدد 3، الجامعة الأردنية، عمان، ص 641-667.
9. الحكيم، ليث علي وعلي، أحمد راضي (2017): الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نموذجاً، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 14، عدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 47-86.
10. الحمالي، راشد بن محمد والعربي، هشام يوسف (2016): واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد 76، رابطة التربويين العرب، السعودية، ص 387-442.

11. الدلو، نادية فايز وقنن، محمود عمر (2010): الجامعات الفلسطينية في غزة: الواقع وآفاق المستقبل، المؤتمر العربي الثالث (الجامعات العربية: التحديات والآفاق)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 9-11 يناير، شرم الشيخ، مصر، ص 635-655.
12. الدوسري، صالح بن محمد (2016): تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، مجلد 63، عدد 3، جامعة طنطا، مصر، ص 321-373.
13. الساعدي، مؤيد يوسف (2016): الأطر البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الانتاج الذاتي الاجتماعي مرتكزات فكرية وبناء مقياس، مجلة الإدارة والاقتصاد، سنة 39، عدد 108، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 124-142.
14. الشمري، انتظار أحمد جاسم، والبهادلي، سلمان صدام (2015): القيادة الريادية وإثراء حياة العاملين، بحث تطبيقي في تشكيلات وزارة النقل العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، سنة 38، عدد 104، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 126-146.
15. الشمري، أحمد عبد الله (2017): دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد 15، عدد 3، العراق، ص 312-331.
16. الشمري، أحمد عبد الله، والحسناوي، صالح مهدي والشمري، سرمد عبد الله (2017): دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة أمنية للاتصالات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 9، عدد 1، جامعة بابل، العراق، ص 52-81.
17. الشمري، صادق راشد (2015): دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز: دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 21، عدد 83، ص 169-196.
18. الشيلخي، عبد الرزاق إبراهيم وعبيد، مهند عواد (2015): أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص 1-28.
19. الطائي، يوسف حجيم والجنابي، سجاد محمد والعلي، علي حميد (2016): الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية/ النجف الأشرف، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، عدد 37، مجلد 1، النجف الأشرف، العراق، ص 121-189.
20. الطائي، يوسف حجيم (2009): الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري القطاع الصناعي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 7، عدد 28، جامعة كربلاء، العراق، ص 89-115.

21. الطويل، هاني عبد الرحمن (2006): **الإدارة التعليميّة**، مفاهيم وآفاق، ط3، دار وائل للنشر، عمّان.
22. الظالمي، محمد جبار (2016): **الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في كربلاء، بابل، النجف، والكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد 18، عدد 1، جامعة القادسية، العراق، ص6-33.
23. العابدي، علي رزاق والموسوي، هاشم مهدي (2014): **تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، سنة 10، مجلد 8، عدد 31، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص143-167.
24. عبد المجيد، عثمان رياض (2016): **نظام المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمّان.**
25. العبيدي، ميسون علي (2015): **استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA Organizational لتشخيص المنظمات الصحية: بحث استطلاعي لآراء عينة من أطباء مستشفى مرجان التعليمي - بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، سنة 11، مجلد 13، عدد 36، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص296-329.
26. العبيدي، أروان حاتم والتميمي، إيلاف مطلق (2017): **تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد**، سنة 40، عدد 111، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص94-115.
27. عبودي، صفاء إدريس (2019): **التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مجلد 9، عدد 2، جامعة المثنى، العراق، ص81-98.
28. العزاوي، فراس رحيم (2016): **تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، عدد 90، مجلد 22، جامعة بغداد، العراق، ص291-329.
29. عساف، محمود عبد المجيد وحسين، عبد الله مصطفى (2019): **مدى ممارسة القيادة التحويلية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، مجلد 12، عدد 41، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ص3-29.
30. العطوي، مهند حميد (2012): **أثر المرونة الاستراتيجية في قيادة منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد**، مجلد 1، عدد 3، جامعة كربلاء، ص1-16.

31. عطية، طارق طعمة ومهدي، أمانة عبد الكريم (2016): تأثير الصحة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة: بحث استطلاعي، *مجلة العلوم الاقتصادية*، عدد 94، مجلد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص 325-344.
32. عمران، نضال عبد الهادي (2015): أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات، *مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية*، عدد 3، مجلد 23، جامعة بابل، العراق، ص 1280-1308.
33. عيداروس، أحمد نجم الدين (2013): التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية، *مجلة التربية*، مجلد 16، عدد 39، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 9-112.
34. العيلة، حسين شعبان (2017): واقع الشراكة بين الجامعات الفلسطينية ومؤسسات القطاع الخاص وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
35. الغالبي، طاهر محسن وادريس، وائل محمد وكاظم، ميثاق طاهر والرواحنه، السيد عاطف (2016): اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، سنة 12، مجلد 14، عدد 38، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 185-206.
36. غالي، محمد أحمد (2015): القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. غنام، محمود رضوان (2017): أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
38. فتحي، سلطان عبد الرحمن والمختار، جمال عبد الله (2014): دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية: دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية في محافظة نينوي، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، سنة 37، عدد 99، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 102-119.
39. الفراء، نسمة عادل (2016): العدالة التنظيمية وعلاقتها بمؤشرات الجودة الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
40. قاسم، سعاد حرب (2011): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
41. الكواز، سعد محمود وعبد السلام، علاء وإبراهيم، طارق نوري (2012): إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، *المؤتمر العلمي السنوي*

- الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة)، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 ابريل، عمان، ص170-188.
42. كوين، عبد الكاظم محسن والكعبي، حميد سالم (2017): الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة/ بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 12، عدد 40، جامعة بغداد، العراق، ص208-234.
43. مبروك، أحلام عبد العظيم وسعد، نهى يوسف (2014): مهارات استشراف المستقبل وعلاقتها بالمنظور المستقبلي لدى معلمات التربية الأسرية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد 56، رابطة التربويين العرب، السعودية، ص277-320.
44. محمد، سعيد عبد الله ومحمد، إيمان بشير وفاضل، شهد عادل (2018): دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، عدد 2، جامعة كركوك، العراق، ص170-198.
45. مسلم، تامر حمدان (2015): أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
46. المصري، مروان وليد (2016): استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرضاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مجلد 40، عدد 2، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص257-341.
47. المصري، مروان وليد (2015): تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء نظرية قيادة النظم المعقدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
48. مغاوري، هالة أمين (2017): تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد 18، جزء 6، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة، ص535-556.
49. ناصف، مرفت صالح وهاشم، نهلة عبد القادر (2007): الصحة التنظيمية والدافعية نحو العمل لدى معلمي مدارس محافظة القاهرة في مصر، مجلة كلية التربية، عدد 31، جزء 4، جامعة عين شمس، القاهرة، ص9-124.
50. نافع، سعيد عبده (2017): الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، عدد 11، المركز العربي للدراسات والبحوث بالتعاون مع معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، جامعة المجمعة، السعودية، ص5-28.

51. النعيمي، شهاب الدين محمد وحמיד، ريم مهند (2015): متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال: بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 21، عدد 84، ص 36-59.*
52. Esmaeili, Mahmoud Reza (2014): A study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning, **International Journal of Asian Social Science**, Vol. 4, No. 10, Asian Economic and Social Society, Asian Economic and Social Society, Pakistan, P.1045-1061.
53. Genç, Kurtuluş Yılmaz (2012): The Response of The Entrepreneurship to The Changing Business Environment: Strategic Entrepreneurship, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Vol. 5, No. 9, Economic and Administrative Review, Turkey, P.71-84.
54. Gilley, Ann; Godek Marisha; Gilley, Jerry (2009): The University Immune System: Overcoming Resistance to Change, **Contemporary Issues In Education Research**, Vol. 2, No. 3, Phillip E. Burian, USA, P.1-6.
55. Guiey, Ann; Godek, Marisha; Gilley, Jerry (2009): Change, Resistance, and the Organizational Immune System, **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 74, No. 4, Society for Advancement of Management, New York, P.4-10.
56. Robbins, Stephen and Coulter, Mary, (2011): **Management**, 11<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, USA.
57. Seitovirta, Laura Camilla (2011): The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, Master's thesis, Aalto University School of Economics, Finland.
58. Maccoby, Michael (2001): Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, **Research Technology Management**, Vol. 44, No. 3, Innovation Research Interchange, Arlington, USA, P.58-60.
59. Thrasher, Adrian (2002): WASP in Immune-System Organization and function, **Nature Reviews Immunology**, Vol. 2, Nature Publishing Group, P.635-646.

