



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في تحقيق  
السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك من وجهة نظر  
أعضاء هيئة التدريس**

إعداد:

د/ أشرف عبد التواب عبد المجيد

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية والآداب جامعة تبوك

والأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية جامعة الأزهر، القاهرة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة  
العدد 127 – يوليو 2024م

## درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في تحقيق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د/ أشرف عبد التواب عبد المجيد<sup>1</sup>

المستخلص:

يهدف البحث إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، الشراكة) ومستوى السيادة الاستراتيجية بأبعاده: (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ومستوى السيادة الاستراتيجية للجامعة، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، التخصص، الخبرة)، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة قوامها 311 من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاء المتوسط العام لدرجة توافر جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بدرجة (كبيرة)؛ كما جاء المتوسط العام لمستوى جميع أبعاد السيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمستوى (عال)؛ ووجود علاقة ارتباطية طردية (قوية) دالة إحصائياً بين درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل، ومستوى تحقق السيادة الاستراتيجية ككل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حول درجة توافر (إجمالي أبعاد السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك) تعزى لمتغير (الجنس) لصالح (الذكور)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر (إجمالي أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ومستوى السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك) تعزى لمتغير (التخصص) لصالح (العلوم الإنسانية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر (إجمالي أبعاد الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح (10 سنوات فأكثر)، ولا توجد فروق على باقي المتغيرات الأخرى، وأوصت الدراسة بضرورة تواصل القادة مع المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها والاستماع لمقترحاتهم حول ما يجب القيام به لتلبية احتياجاتهم، وزيادة رضاهم عن الأداء داخل الجامعة، ووضع الاستراتيجية المناسبة لذلك، والوصول لمستوى من الاقتناع للمستفيدين من الجامعة حول هذه الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، السيادة الاستراتيجية، جامعة تبوك.

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك بكلية التربية والآداب جامعة تبوك  
والأستاذ المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية جامعة الأزهر، القاهرة  
البريد الإلكتروني: a.abdelmageed@ut.edu.sa

---

---

## **Abstract:**

This research paper aimed to reveal the existence of a statistically significant correlation between the degree of practicing strategic intelligence in its dimensions (future vision, foresight, partnership) and the level of strategic sovereignty in its dimensions: (circle of influence, competitive pressure, competitive construction), from the viewpoint of faculty members at the University of Tabuk. The paper also seeks to investigate the existence of statistically significant differences in the degree of availability of the dimensions of strategic intelligence and the level of strategic sovereignty of the university, due to the following variables: (gender, specialization, experience). To achieve the objectives of the research, the descriptive approach was used in both its survey and correlational styles, and the questionnaire as a tool that was applied to a sample of 311 members. Teaching staff. The study reached a set of results, the most important of which are: The general average degree of availability of all dimensions of strategic intelligence at the University of Tabuk from the point of view of the university's faculty members was (large); The general average level of all dimensions of strategic sovereignty at the University of Tabuk from the viewpoint of the university's faculty members was (high); There is a positive (strong) statistically significant correlation between the degree of availability of the dimensions of strategic intelligence as a whole, and the level of achieving strategic sovereignty as a whole, and the presence of statistically significant differences at the level ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the averages of the responses of the study sample of faculty members at the University of Tabuk, regarding the degree of availability of (the total dimensions of strategic sovereignty of the University of Tabuk) due to the variable (gender) in favor of (males), and the presence of significant differences Statistics on the degree of availability of (total dimensions of strategic intelligence and the level of strategic sovereignty of the University of Tabuk) attributed to the variable (specialization) in favor of (humanities), and the presence of statistically significant differences on the degree of availability of (total dimensions of strategic intelligence and strategic sovereignty of the University of Tabuk) attributed to the variable (years of experience) In favor of (10 years and more), and there were no differences on the rest of the other variables. Finally, the study recommended the need for leaders to communicate with beneficiaries from inside and outside the university and listen to their suggestions about what should be done to meet their needs and increase their satisfaction with the performance within the university and develop the appropriate strategy for that and reach a level of conviction for the beneficiaries from the university about this strategy.

**Keywords:** strategic intelligence, strategic sovereignty, University of Tabuk.

## مقدمة:

تعيش مؤسساتنا التعليمية اليوم في بيئة استثنائية متغيرة ، وفي ظل تلك التغيرات المتسارعة التي يفرضها العصر الحالي تزايد الاحتياج إلى وجود مؤسسات تربوية مدعومة بقرارات قادرة على مواكبة متطلبات العصر ومواجهة تحدياته والتكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات الاستثنائية، فإذا أراد شعب من الشعوب أو دولة من الدول أن ترتقي وتصبح في مصاف الدول المتقدمة فلا بد من الاهتمام بالمؤسسة التعليمية، من خلال قادة ذوي خبرة وكفاءة وذكاء استراتيجي، قادرين على وضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية القائمة على دراسة الماضي، وفهم الحاضر واستشراف للمستقبل.

وتحظى مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص منذ نشأتها بدور قيادي في تحقيق التنمية الشاملة، والتقدم الاجتماعي، وسد احتياجات سوق العمل؛ مما يزيد من أهميتها باعتبارها قمة النظام التعليمي، كما تزداد أهمية الجامعات من خلال توليها قيادة المجتمع فكرياً وثقافياً، ودورها في تحقيق النمو المعرفي والأخلاقي، واعتبارها مصدراً للحوار والنقاش الموضوعي والهادف. (العجلوني، 2016: 479).

ومن هنا يأتي دور الذكاء الاستراتيجي بوصفه أحد أدوات الإدارة الاستراتيجية التي تؤثر على نجاح المنظمات، وكيفية تنفيذ أعمالها بكفاءة وفاعلية، حيث يساعد الذكاء الاستراتيجي في إنجاح الخطط والاستراتيجيات للمؤسسات، كما يمثل عامل دعم للإدارة العليا والقيادات، من خلال الاستشراف بالأحداث المستقبلية، ووضع أفضل الخطط والاستراتيجيات واستثمار أبعاده بصورة صحيحة، بحيث تكون خلية مترابطة تحصل المنظمات من خلاله على تحقيق أفضل النتائج بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية. (هادي ومزهر، 2020: 24)، ومن هنا أصبح الذكاء الاستراتيجي أسلوباً جديداً لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها الاستراتيجية.

وتزايد اهتمام المنظمات في الفترة الأخيرة بالسيادة الاستراتيجية، كونها تبحث في تحقيق السيادة للمنظمة في محيطها من منظور استراتيجي على المدى البعيد، كما أنها تعطي للمنظمة القدرة على تحديد استراتيجية فريدة من نوعها وموقع تنافسي لها، وذلك عبر تأسيسها لقواعد وآليات التنافس خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي سيطرتها على معطيات البيئة التسويقية والتنافسية (AL-Zu"bi:2017)، وذلك عن طريق وضع القواعد والاستراتيجيات والعمل على تغييرها باستمرار للتأثير على سلوك المنافسين وتحسين قدراتها التنافسية.

وعليه فإن بقاء الجامعة ونجاحها يتوقف على مدى قدرتها على تطوير استراتيجيات ملائمة من خلال ما تمتلكه قياداتها من ذكاء استراتيجي، يلبي احتياجات المستفيدين، وقوة أصحاب المصالح وضغوطهم، ويحقق السيادة الاستراتيجية للجامعة، من خلال التعامل مع المستفيدين، وأصحاب المصالح، وتفعيل دور التحالفات الاستراتيجية، وما يمكن أن تحققه من نقل للتقنية، وتطوير العمليات الإدارية وتحسينها.

## مشكلة البحث:

حرصت حكومة المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التعليم على تذليل جميع الصعوبات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، إلا أن التغيرات السريعة والمتابعة في الوقت الحالي قد أثرت في البيئة الداخلية والخارجية للجامعات مما يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في إدارتها، وتحويل الفكر الإداري التقليدي الذي تتبناه إلى فكر استراتيجي، يستغل الامكانيات الداخلية، ويهتم باكتشاف الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.

وهو ما أظهرته بعض نتائج الدراسات من ضعف استجابة التعليم العالي السعودي للتغيرات العالمية التي تفرضها العولمة، نتيجة ضعف استفادة الجامعات السعودية من الاتصال بمراكز الأبحاث والجامعات العالمية، والأبحاث الدولية المشتركة، وضعف استغلال الانفتاح الأكاديمي الخارجي، سواء من خلال العلاقات الأكاديمية مع المؤسسات أو الهيئات الدولية، أو إقامة الجامعة العلاقات مع نظائرها، وضعف بناء الشراكات الأكاديمية للتنمية المهنية الدولية لأعضاء هيئة التدريس، وتفعيل اتفاقيات التبادل الطلابي، وبناء البرامج الأكاديمية المشتركة (العامري، 2017).

وتهدف رؤية المملكة 2030 أن يكون التعليم من أجل التعليم، وتنمية المجتمع، فلم يعد التعليم من أجل التعليم فقط، ومع ذلك فإن الجهود التي بذلت لتطوير وتحسين التعليم العالي لا تزال إلى الآن تعاني من ضعف مخرجات التعليم، وضعف وجود موائمة بين مخرجات التعلم في الجامعات السعودية ومتطلبات سوق العمل، وفق رؤية المملكة الطموحة 2030 (عارف 2018).

الأمر الذي يستوجب إدراكاً لمتطلبات البيئة المحيطة وبحث عن أفضل الإمكانيات والفرص؛ لتحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للجامعة بما يمنحها ميزة تنافسية، من خلال قدرتها على تدعيم نشاطات البحث والتطوير، وتوفير الإمكانيات اللازمة، (قطيشات، 2020)، وهو ما يحققه الذكاء الاستراتيجي من خلال توفير المعلومات المهمة والمناسبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب لتنفيذها، وبالتالي يمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة والعملية للمستقبل.

كما تواجه الجامعات تحديات تتبع من مسؤوليتها تجاه المجتمع الأمر الذي يحتم عليها استخدام بدائل مناسبة، سواء كانت هذه البدائل لسد فجوة محددة أو علاج جوانب ضعف معينة، وذلك مع تزايد حدة المنافسة في الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، لذا أصبحت في أمس الحاجة إلى بناء تحالفات تمكنها من زيادة مواردها وتطويرها وتحقيق مكانتها بما يكفل لها المنافسة مع الآخرين، وتبني آليات محددة تضمن لها القدرة على القيام بذلك على المدى الطويل.

وعليه يمكن القول: بأن دور القادة أصبح محورياً في اكتشاف القدرات الحالية واستثمارها، ومحاولة البحث عن قدرات جديدة تمكنها من استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات البيئية، وبناء شراكات وتحالفات لحماية مناطق نفوذ مؤسساتها التنافسية، ومما سبق جاءت مشكلة البحث الحالي لتجيب على السؤال الرئيس التالي:

- ما درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمستوى تحقيق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- ما درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، الشراكة) لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  - 2- ما مستوى تحقق السيادة الاستراتيجية بأبعاده: (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي)، لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
  - 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي السائد بجامعة تبوك، ومستوى السيادة الاستراتيجية؟
  - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ومستوى السيادة الاستراتيجية للجامعة، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، التخصص، الخبرة)؟

#### أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي:
- الكشف عن درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، الشراكة) لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  - تحديد مستوى تحقق السيادة الاستراتيجية بأبعاده: (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي)، لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  - الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي السائد بجامعة تبوك، ومستوى السيادة الاستراتيجية.
  - الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ومستوى تحقق السيادة الاستراتيجية للجامعة، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، التخصص، الخبرة).

#### أهمية البحث:

- يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي:
- أهمية الموضوع، حيث إن الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية من التوجهات الحديثة نسبياً، والتي تسعى المؤسسات التعليمية والتربوية نحو تطبيقهما، والأخذ بهما، حيث أصبحت السيادة الاستراتيجية ضرورة ملحة في ظل التحديات المتسارعة والمتزايدة للبيئة، كما أنها تمثل إضافة جديدة للتراث المعرفي، بمزيد من الدراسات حول موضوعهما.
  - تزويد قيادات الجامعة بالتغذية الراجعة من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها، والتي من شأنها أن تعيد في بناء الخطط الاستراتيجية، ورسم السياسات التعليمية الرشيدة، وتجويد العمل، وتحقيق الطموحات والتطلعات، بما يتواءم مع حركة التطور والتقدم في مجال العمل الإداري.

- يعد هذا البحث مساهمة في إثراء المكتبة العربية بهذا الموضوع، وبالتالي يعتبر إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل العلمي الأكاديمي، من خلال الاستفادة من نتائجه، وتوصياته؛ لتقديم دراسات مماثلة في هذا المجال.

#### **حدود البحث:**

1- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على تناول درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، الشراكة) لجامعة تبوك، وتحديد مستوى تحقق السيادة الاستراتيجية بأبعاده: (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي)، لجامعة تبوك، والكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي السائد بجامعة تبوك، ومستوى السيادة الاستراتيجية.

2- **الحد البشري:** طبقت هذه الدراسة على عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

3- **الحد المكاني:** المقر الرئيس لجامعة تبوك بمدينة تبوك.

4- **الحد الزمني:** طبقت أداة البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1444هـ/2023م.

#### **مصطلحات البحث وتمثل في:**

أ- **الذكاء الاستراتيجي:** يعرف الذكاء بأنه "مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو هو القدرة على فهم الحقيقة وإدراكها، أو هو السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات، والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم". (الشيخ وعلي، 2017).

بينما يعرفه (هادي ومزهر، 2020) بأنه "جميع القدرات التي يمتلكها المورد البشري، ويستطيع من خلالها بناء مستقبل ملائم للمنظمة، والاستغلال الأمثل بكفاءة وفاعلية لجميع الإمكانيات والموارد، واغتنام الفرص، وتجنب التهديدات قدر المستطاع، أو تحويلها إلى فرص مناسبة".

وبناءً على ذلك؛ يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي إجرائياً: بأنه القدرات التي يتصف به القائد الأكاديمي، والتي تتمثل في الاستشراف، والتفكير بطريقة النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على التحفيز، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛ لاستغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المتوقعة في البيئتين الداخلية والخارجية.

ب- **السيادة الاستراتيجية:** ويعرف (الموسوي، 2014) السيادة الاستراتيجية بأنها "السيادة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن ترسم نطاق نفوذها داخل الأسواق، وامتلاك القدرة على الإدراك، وكذلك الاستيلاء على الزبائن في هذه الأسواق، والسيطرة على المنافسة"

كما تعرف السيادة الاستراتيجية على أنها: عملية منظمة تقوم بها المنظمة لرسم نفوذها داخل الأسواق، وامتلاك القدرة على الإدراك، والاستحواذ على الزبائن في الأسواق التي تعمل بها، وقدرتها على مراقبة الوضع التنافسي. (AL-Zu"bi.H(2017)

ويعرفها البحث إجرائياً بأنها: قدرة جامعة تيوك على تحقيق نفوذها، وسيطرتها على مساحة تنافسية، من خلال إدراك متطلبات سوق العمل، وبناء شراكات وتحالفات استراتيجية، وتغيير قواعد المنافسة دون الإضرار بالمنافسين.

### أولاً: الإطار النظري للدراسة:

#### أ- الذكاء الاستراتيجي:

مفهوم الذكاء الاستراتيجي، تعددت تعريفات الذكاء الاستراتيجي ومن هذه التعريفات:

الذكاء هو القابلية على التخطيط، وحل المشكلات، والتفكير التجريدي، وفهم الأفكار واللغة والتعلم، ويوصف أيضاً على أنه القدرة على الاكتساب، وتطبيق المعلومات من البيئة لتعديل السلوك.

أما استخدام الذكاء الاستراتيجي فقد بدأ لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع عشر (ق.م) ويعد المفهوم احدى المفاهيم الأساسية في مجالات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي وفقاً لقول ابرز الكتاب الاستراتيجيين أمثال ( صن تزو Sun Tzu) بقوله " إن ما يمكن القائد الحكيم ذو الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة بأنه عملية توفير المعلومات الضرورية والصحيحة إلى الأشخاص المعنيين في وقت ملائم لتنفيذها وتمكينهم لاتخاذ قرارات صحيحة وعملية للمستقبل (هادي؛ مزهر، 2020).

ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه القدرة التي يوصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة لها في الميدان، وتحديد البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معهما، ومدى وضوح وواقعية الاستراتيجية التي تعتمدها فهو حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات (ابوإصبع، 2019).

ويمكن الإشارة إليه انه ذكاء يتمتع به قادة المنظمة ممن يتصفون بصفات الرؤية المستقبلية والشراكة والإبداع وتحفيز العاملين، يساندهم نظام فعال يمكنهم من جمع البيانات ومن ثم معالجتها، وبما يمكنهم من توظيفها في رسم الخطط وبناء الإستراتيجيات، وبما يسهم في بناء القرارات ذات الفاعلية والكفاءة (آل شافعي، ابوقاعد، 2020).

ومما سبق يمكن القول بأن الذكاء الإستراتيجي يقوم على مجموعة من الآليات والإجراءات، بهدف الحصول على المعلومات المناسبة، وجعلها في متناول أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في

---

الوقت المناسب، بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة المنظمة، واتخاذ القرارات المناسبة لهذه التغيرات، بما يصب في خدمة أهداف المنظمة.

### أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في أنه يوفر الفرص للمنظمة لتعزيز نجاحها، ويزيد من قدرتها على التعامل مع التحديات المستقبلية، ويحلل الأهداف المستقبلية للمنافسين؛ بغية معرفة استراتيجياتهم الحالية، كما أنه يعمل على: (صارة، 2021):

- ترسيخ السمات القيادية، ودعم صناعة القرارات، وإجراء عمليات التغيير التنظيمي.
  - توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، وإيجاد أساس معرفي لأنشطة المنظمة المستقبلية، وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.
  - تمكين قادة المنظمات من تحليل مسوغات التغيير الاستراتيجي كقوى جوهرية لتعزز بمرور الوقت؛ وذلك بتوفير المعلومات التي تساعد في تفسير الأشياء، وكيف تنشأ، وتشكيل القنوات لدى صناع القرار، وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى.
  - كما يعد الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة بيد القادة بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية؛ للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، هذه البيئة التي تشهد منافسة شديدة من أجل البقاء، وتحقيق الربحية؛ وتتجلى أهمية الذكاء الإستراتيجي في: (الشيخ؛ على، 2017)
  - 1- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.
  - 2- تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين، من خلال إسناد الأفراد والجماعات الفاعلة داخل المنظمة.
  - 3- يقود إلى التميز، من خلال توفر المقدرّة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.
  - 4- عملية منهجية ومستمرة، تساعد في إدراك المعلومات وفهما من قبل المديرين لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.
  - 5- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية، لمنظمات الأعمال العالمية والمحلية.
  - 6- كما تبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في الرفع من قدرات المديرين والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
  - 7- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتها الحالية.
  - 8- استشراف التغيرات البيئية، أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال.
- وتظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه أداة مهمة بيد القادة تسهم في توفير المعلومات الصحيحة والمناسبة للأشخاص؛ لمساعدتهم على توقع التغيرات المحتملة في البيئة شديدة المنافسة، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة للمستقبل، والمحافظة على مركز المنظمة التنافسي على المدى البعيد، كما أنه

أداة يستخدمها القادة في تحويل المنظمات التقليدية الى منظمات تسعى لتطوير استراتيجياتها باستمرار، للتكيف مع البيئة الخارجية المحتدة بالتنافس.

## أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

### 1- الاستشراف (Foresight):

يعد الاستشراف في مجال العمل هو استشعار المؤسسة وقادتها في رؤية الاتجاهات المستقبلية، عبر رصد العوامل الديناميكية الحالية لإمكانية إسقاط الحالة الراهنة على المستقبل، وتحديد ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه، وإدراك الأهمية الأحداث للمؤسسة الحكومية قبل حدوثها على أساس الخبرة والتجربة وإجراء مسح لتلك العوامل الديناميكية.

وتظهر أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لقادة المؤسسات الحكومية في المجالات المختلفة من خلال: (النعيمي؛ البشاشه، 2019)

-الاستشراف (Foresight): ينسق القدرات العقلية للقادة، ويمنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً بقضايا المؤسسة الحكومية، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعة القرارات تجاه تلك القضايا، كما يوسع آفاق التحليل لديهم، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة.

- توفير معلومات استراتيجية للقادة يصعب الحصول عليها تتعلق بالمستقبل، لصناعة القرارات المناسبة، ويزيد هذا العنصر من الوعي لاقتناص الفرص.

2- التفكير المنظم (System Thinking): هو لغة علمية خاصة، ذات جودة متميزة تساعد المنظمة على التواصل مع الآخرين؛ لفهم أنواع النظم المختلفة المحيطة بها، وبهذا الصدد يعتبر التفكير المنظم أنه القدرة على التوليف، أو دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء، أي دراستها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها بعضها مع بعض، ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام، ويعد التنظيم عملاً جماعياً مشتركاً يتم عن وعي، وذلك بترتيب الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة، ومعرفة عمل كل وحدة إدارية من وحداتها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا البعد يعزز دور الذكاء الاستراتيجي باعتباره مدخلاً متقدماً للتفكير الاستراتيجي، وكونه أسلوباً معاصراً للتوافق مع الحياة أولاً، وتكيف المؤسسات مع بيئتها والتطورات المتلاحقة (راضي وآخرون، 2020).

3- الرؤية المستقبلية (Future Visioning): هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول، بدون تحديد الوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات، وتعني ما الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة وهي تنفذ استراتيجياتها بنجاح، ونقي بمهمتها، وتلبي طموحاتها، وتخلق قيمة عامة كبيرة ودائمة، أو هي القدرة على توظيف بعد النظر، وتفكير النظم في تصميم أنموذج مثالي للمنظمة، ولا تعني ركوب موجة ما نحو المستقبل فحسب، بل أيضاً التوجيه أو التحكم بمسارها، وهي القدرة على بناء المنظمة أو تصميمها في صورة أو شكل من اشكال النظم الاجتماعية التي تكون قادرة على صياغة استراتيجية الاعمال الحقيقية، بأن الرؤية تمثل صورة لما تريد أن يكون مستقبلاً، أو بعبارة أخرى ما تريد المنظمة ان تصل إليه في نهاية المطاف بأن العديد من المنظمات تملك رؤية ثابتة ؛ لأن

الرؤية تجيب على السؤال "ماذا تريد أن تصبح؟" أي رؤية المنظمات وتوجهها المستقبلي (هادي؛ مزهر، 2020).

**4- الشراكة Partnership:** الشراكة الاستراتيجية هي نوع من التعاون الجديد في مجال العلاقات الدولية، بحيث تنظر في إمكانية التعاون بدلاً من التنافس والصراع، فالشراكة هنا وبهذا المفهوم هي نوع من التحالف الاستراتيجي، والذي في العادة يؤدي إلى جهود مشتركة في السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتكامل الأسواق العالمية من خلال استخدام آليات الشراكات والتحالف للربط والتنسيق والتعاون، مثال ذلك التحالف بين دول الاتحاد الأوروبي، وتحالف دول شمال أمريكا، وهذا يعني أن تحالف المنظمات والمؤسسات وليس اندماجها مع بعضها البعض هو الأقرب الي الشراكة لأن التحالف يحفظ لكل منظمه كيانها وشخصيتها في حين أن الاندماج يؤدي إلي فقدان المنظمة لهويتها وهذا ما يجعل عنصر الشراكة يتمثل في بناء التحالفات وبناء الشراكات الخارجية كونه أداة لتعزيز قدرات القادة ومن المقومات الأساسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي، من خلال عنصر الشراكة الثقة، والالتزام، وقدرة اطراف الشراكة على حل النزاعات، ويتحدد دورها في الارتقاء بقدرات القادة، من خلال إشباعها لحاجات المستفيدين، وتسيغ نطاق خدمتهم، مع الإبداع في حل المشكلات، التفوق في الأداء، تحقيق بروتوكول للعمل التعاوني المشترك في الموارد النادرة، كونها إحدى آليات التأقلم مع تغيرات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناجحة عن التغيرات التكنولوجية، وضمان انسيابية الأفكار الي أطراف الشراكة.

**5- الدافعية ( Motivation ):** هي مصطلح يدل على سلوك الأشخاص في المواقف المختلفة، والعلاقة الديناميكية بين الكائن الحي ومحيطه، فهي تتناول العادات الفطرية والمكتسبة الخارجية والداخلية الشعورية واللاشعورية وكل ما يتعلق بالنشاط الذهني والحركي، فهي أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تأثيرها في سلوك الافراد العاملين وتعكس رغبتهم في اظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية حيث يمكن هذا الجهد من اشباع حاجات الفرد (النعمي؛البشاشه،2019).

**6- الحدس (Intuition):** هو صوت داخلي يعمل علي توليد المشاعر مع القرارات التي يتخذها الفرد أو ضدها، ويمكن زيادة الحدس من خلال التدريب على التنبؤ بالمستقبل، التدريب على التأمل، توثيق المعلومات وترتيبها، ملاحظة الأفكار والمشاعر التي يتجاهلها الفرد(فرح؛لمصري،2020).

## ب: السيادة الاستراتيجية:

### المفهوم:

السيادة Supremacy هي كلمة إنكليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة اللاتينية (Supremus) والتي تعني (أعلى مراتب السلطة والنفوذ) وجاءت كلمة السيادة (Supremacy) في قاموس أكسفورد لتعبر عن "الحالة أو ظرف يتفوق على الآخرين في النفوذ والسلطة" (Oxford, 2006). والسيادة في اللغة العربية من ساد، سيادة وسوددا وسيدودة وسودا: شرف ومجد وقومه: صار سيدهم ومتسلطاً عليهم.

ويعد (Richard D'Aveni) أول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال الأعمال، ويرى أن الفوز باللعب في مجال الأعمال يتطلب أنماطا خاصة من القوة التي لا تعكس فقط

إبراز المساحة الخاصة به، وإنما للتأثير في المواقع والمنافسة، وهذه القوة تعطي القدرة على تحديد مجال المنافسة، كوسيلة للتغلب على الفوضى والنماذج العالمية الملائمة، فهذه القوة تسمى بالسيادة الاستراتيجية، ويوفر مفهوم السيادة الاستراتيجية نظرة موحدة عن الاستراتيجية، وكذلك القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في أي نقطة معطاة من الزمن، ونشوء السيطرة هي جزء من السيادة الاستراتيجية، وتحدد المنظمة ذات السيادة الاستراتيجية القواعد باستعمال نماذج مختلفة من الفجوات (سلطان؛ محمود، 2019).

يعتمد المفهوم الأساسي للسيادة الاستراتيجية على مجموعة من القوى المحركة لاتخاذ القرارات العالمية، والتي تعد من أساسيات نجاح المدير التنفيذي لخلق التفاهم والاعتراف من قبل جميع فرق الإدارة، ومستويات القوى من أهم العناصر التي تسمح بصياغة استراتيجية للمنظمة، وبناء ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق السيادة على منافسيها، فهي ليست مهمة سهلة فهي القوة الاقتصادية والتكنولوجية القادرة على مواجهة المنافسين من خلال التكامل الاستراتيجي، وفرض نفسها كلاعب وحيد في المجال، فهي قوة المنظمة، وقدرتها على الهيمنة على مساحات تنافسية واسعة، وقدرتها على التأثير في تلك المناطق التي تخضع لتأثيرات القوى المتنافسة الأخرى (شلاكة؛ جودة، 2021).

وعليه فإن السيادة الاستراتيجية تقوم على مجموعة من العمليات المعقدة لتحقيق الامتداد الجغرافي، والتكنولوجي، والمعلوماتي، مما يسهم في تحقيق مستوى هيمنة المنظمة في السوق، من خلال تحقيقها لأعلى حصص سوقية، فضلاً عن مستوى تحكمها في البيئة التنافسية وقواعد اللعبة، كما تمتاز السيادة الاستراتيجية بطابع فريد يميزها عن باقي القضايا الاستراتيجية الحديثة، والتي تعمل بدورها على دفع المنظمات نحو تبني نمط جديد من المنافسة بعيداً عن تدمير المنافسين، ومحاولة إقصائهم من السوق بل تدفع المنظمات إلى وضع نفسها في دائرة نفوذ متماسكة، والابتعاد عن المنافسة بأساليب تشبه حرب العصابات، والمقاومة السلبية التي تهدف إلى إقصاء المنافس من اللعبة. كما أنها ثلاث مبادئ هي (قوة الإدراك - القدرة على أسر عقول العملاء، والحفاظ عليها، القدرة على الدخول في مجال تنافسي لصالح المنظمة باستخدام أنماط مختلفة من التنافس والتعاون) (الصباح؛ الشوابكة، 2022).

أ- قوة الإدراك The power of Perception تمثل قوة الإدراك القدرة على إيجاد واقع فعلي يمثل المعتقدات التي تم تطويرها من خلال الخبرات المتراكمة لمديري المنظمة، يتم فيها تحديد من هم المنافسون، وحجم قدراتهم، وتأثيرهم في البيئة التنافسية والعوائق التي تم بناؤها معهم ومناطق النفوذ بحسب الأولوية والأهمية للمنظمة (الثليبي؛ ابوقاود، 2019).

ب- أسر عقول العملاء Capturing The Minds Customers من خلال رصد متطلبات العملاء والمعايير التي يتوقعها العميل من المنظمة، مما يمكنها من تطوير المنتجات والخدمات بشكل يحقق قيمة للعملاء على مستوى الجودة والأسعار (الصباح؛ الشوابكة، 2022).

ج- القدرة على الدخول في مجال تنافسي لصالح المنظمة، باستخدام أنماط مختلفة من التنافس والتعاون. واحدة من النتائج المثيرة للاهتمام في الصراع على السلطة هو إعادة تقييم مناطق نفوذها عن طريق إعادة التنافس فيها، ومن ثم فإن المنافسة بين المنظمات شجعت على شكل من أشكال التعاون الضمني، وهو إعادة التعريف بحدود نفوذها، فالمنافسين قد وضعوا أنفسهم في أجزاء مختلفة من

مناطق الإنتاج الجغرافية بشكل طبيعي، دون اتفاقيات غير قانونية صريحة وتقسيم الأسواق إلى احتكارات للسيطرة عليها (الياسري؛ وآخرون 2017).

### **أهمية السيادة الاستراتيجية: - تكمن أهمية السيادة الاستراتيجية في:**

- تمكين المؤسسة من القدرة على تشكيل نطاق المنافسة وقواعدها في أي وقت، والتحكم بها، وتحقيق الاستقرار في البيئة من خلال وضع حواجز تمنع دخول المنافسين للسوق، وتساعد في صياغة استراتيجيات فاعلة، قادرة على اكتساب مصادر جديدة من خلال إيجاد خدمات جديدة، أو تطوير خدمات قائمة، فضلاً عن كونها أداة قوية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ليس فقط على مستوى زبائنها، بل على مستوى كل ما يتعلق بمنافسيها (العيساوي؛ والعبيدي 2022).

وتوفر إطاراً لتصور كيفية تفاعل المؤسسة متعددة الخدمات والمواقع بنجاح وبشكل استباقي مع المؤسسات الرائدة الأخرى في المساحة التنافسية، من أجل تحقيق النفوذ والسيطرة القديمة، وخلق رؤية واسعة تؤسس لمحفظة قوية للمؤسسة، وفق منطق استراتيجي عميق، عبر تصميم القدرات، وإقامة التوازن بين قوى الخدمات؛ لتوسيع نفوذها في الاتجاهات التي لا تتعارض مع طموحات الآخرين؛ ليتمكنوا من تحويل مواردهم ضد المنافسين، ويفرض ذلك على إدارة المعهد إدراك أهمية السيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح، وتوظيف مؤشراتهما للتغلب على المؤسسات المنافسة (العفيري، 2023).

كما أنها تعمل على (الشلبي؛ ابوقاود، 2019):

1. تقدير العلاقة بين اضطراب البيئة والنماذج الاستراتيجية المناسبة، وفهماها بما يمكن من صياغة الاستراتيجيات بشكل أفضل.
2. فهم الأنموذج الاستراتيجي المناسب للصناعة، ونطاق المنافسة فيها.
3. القدرة على تشكيل نطاق المنافسة وقواعدها في أي وقت والتحكم به.
4. تحقيق الاستقرار في البيئة، من خلال وضع حواجز تمنع دخول المنافسين للصناعة.
5. بناء سيادة واقعية يتم تقاسمها بين المنافسين في إطار مساحة تنافسية، ويمكن استخدام المناورة الاستراتيجية للتركز على الساحة التنافسية.
6. التأثير على تصورات المنافسين، وتوجيه انتباههم نحو سوق محددة، أو تغيير نيتهم بعيداً تجاه الأسواق الأخرى.
7. القدرة على خلق علاقات تنافسية وتعاونية بين نطاق النفوذ، ويمكن القول بأن أهمية السيادة الاستراتيجية تكمن في توفيرها إطاراً لتصور كيفية تفاعل المنظمة متعددة المنتجات والمواقع بنجاح، وبشكل استباقي مع الرائدة الأخرى في المساحة التنافسية، من أجل تحقيق النفوذ والسيطرة.

## أبعاد السيادة الاستراتيجية:

تميزت السيادة الاستراتيجية عن غيرها من المفاهيم التابعة لحقل الإدارة الاستراتيجية بجوهرها القائم على رسم قواعد اللعب التي تساعد المنظمة على بناء قوة تحقق لها مجموعة من المتطلبات الرئيسية قبل الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة ومن هذه الأبعاد (منطقة النفوذ، البناء التنافسي، الضغط التنافسي) (الصباح؛ الشوابكه، 2022، 75).

أ- **منطقة النفوذ: (The sphere of Influence):** يمثل المحفظة المتكاملة من منتجات المنظمة التي تقع ضمن نطاق عملها الجغرافي، وتطوير رؤية مستقبلية بهدف توجيه موارد المنظمة حول محفظة منتجاتها وبما يحقق السيادة الاستراتيجية، واستمرارية التعامل مع تهديدات المنافسين، والتفوق عليهم (شلاكة؛ جودة، 2021).

كما أنها المنطقة التي يجب على الشركة امتلاكها للبقاء على قيد الحياة؛ لأنها تشكل مصدراً مهماً لإيرادات الشركة وأرباحها، حيث إنه يعد أهم سوق جغرافي للمنتجات والذي تضع فيه الشركة قواعد اللعبة، ويعتمد ذلك على معرفة تطلعات العملاء، وتوقعات المنافسين مع كل ما يحيط بالسوق الخاص بها من وفورات الإنتاج، والمقدرات المشتركة، ونطاق المجال التنافسي (جعفر وآخرون، 2023).

وتظهر أهمية منطقة النفوذ بالنسبة للمنظمة إذ تمكن المنظمة من العمل على (الشليبي؛ ابوعابد، 2019):

- إدراك الحاجة الاستراتيجية لتطوير مجال نفوذ شامل ومتماسك، يدعم قدرة المنظمة على مجابهة المنافسين ويعززها، ويعطيها القدرة على التمرکز بهدف تحقيق النمو المستقبلي.
- إدراك أن الخسائر المحتملة في بعض مناطق الاستراتيجية الهجومية أو الدفاعية هي نتيجة عدم الاستفادة من الاستخدام التنافسي لكل جزء في مجال عمل المنظمة.
- تقليل المخاطر من خلال بناء مجال نفوذ موحد ومتربط، وابتكار قيمة أكبر للمنظمة من خلال استعراض قوتها المتماسكة في مواجهة المنافسين المحتملين. كما أنه يستخدم استراتيجية التنوع للدفاع عن مناطق نفوذها.
- التغلب على الضغوط التنافسية من قبل المنافسين.
- تطوير رؤية مستقبلية لتوجيه الموارد حول محفظة منتجات المنظمة.

ب- **الضغط التنافسي: (Competitive Compression)** الضغط التنافسي: يمثل قدرة المنظمات الفاعلة على تأسيس قواعد خاصة بها للمنافسة والسيطرة عليها، من خلال تقديم خدمات جديدة باستمرار، تمكّنها من تأسيس قواعد اللعبة، وتوفير لها حافزاً للإبداع والابتكار، وبما يضمن لها الحصول على حصة سوقية أكبر (الهاجري؛ أبو قاعود، 2021).

وتشعر المؤسسات بالضغط التنافسي في المناطق شديدة المنافسة، وقد يكون الضغط أحياناً من منافس واحد أو يكون من عدد من المنافسين بقصد أو بغير قصد، وقد يتوافقاً للعمل معاً، أو قد يكون هذا الضغط بقدر المجال الاستراتيجي، والنمو الطبيعي لتطوير منطقة النفوذ؛ ويزداد الضغط التنافسي كلما زاد تداخل الخدمات أو الأسواق الجغرافية بين المؤسسات المتنافسة، يتناسب مع طبيعة وأهمية الأسواق لكل مؤسسة، ودرجة اختراقها من قبل المؤسسات الأخرى.

ويعتمد الضغط التنافسي على القوى الخمس لبورتر المتمثلة بقوة المشتري، وقوة المورد، وعوائق الدخول، والتهديدات التي تطرحها الخدمات البديلة، والتنافس في الخدمات (هل وجوز، ما يفرض على إدارة المعهد فهم خصائص المؤسسات المنافسة، وجوانب التميز التي تتمتع بها، ومواصفات جودة الخدمات التي تقدمها في منطقة التنافس، والوسائل والأدوات والتقنيات التي تستخدمها في تقديم خدمات منافسة، وانتهاج المرونة في تقبل دخول منافسين جدد، والتمتع بالمهارة والكفاءة في تقديم خدمات أفضل من المنافسين، لتقليل حدة المنافسة(العفيري،2023).

**ج- البناء التنافسي:** التكوين التنافسي (Competitive Configuration)، هو تخطيط للضغط التنافسي بين منطمتين بهدف الضغط التنافسي بين جميع المتنافسين الرئيسيين لمعرفة من هم المتنافسون الذين يشغلون مناصب أكثر قوة، و يمكن أن يقوم بتشخيص أقوى المتنافسين من خلال التكوينات التنافسية للمنظمات، والتي تتم من خلال تحليل المنافسين حيث إن بيئة المنافسة الجزء الأخير من البيئة الخارجية التي تتطلب البحث والإبراز، وتركز على تحليل المنافسين لكل مؤسسة تتنافس مع منظمة أخرى بشكل مباشر، وأن التكوين التنافسي التركيز على البناء التنافسي. ويعبر عنها بأنها نتيجة عمليات مدروسة ومركزة للتدريب التنافسي، من خلال توجيه استراتيجية المنظمة نحو التحالفات والشراكات في هذا السياق، من الضروري أن تتأكد المنظمة من قدراتها الداخلية، وتضمنها إذ قد تتحول الشراكات إلى ميزة تنافسية، وليس مجرد شراكات مقارنة بالمنافسين الآخرين (مدلول،2023).

فالتكوين التنافسي هو أكثر من صراع للفوز في السيطرة على أسواق المنتجات الجغرافية، وهو أداة تستخدم في إنشاء مجال قوي وموثر في هيكل الصناعة ، ويجب أن يجسد التكوين التنافسي رسالة المنظمة ورؤيتها ضمن المجال الذي تتواجد فيه لكسب السيادة الاستراتيجية، ومما سبق نجد أن التكوين التنافسي هو أداة تعكس فن تغيير هيكل الصناعة بشكل مستمر لتشكيل مواقع قوى مع القوى الكبرى للاستثمار موارد المنظمة و تحليل البيئة التنافسية ومراقبتها، وتوظيف جميع البدائل المتاحة ضمن المجال التنافسي للاستفادة من نقاط القوة، وتحديد نقاط الضعف وإعادة تشكيل الصناعة وفق النظام الجديد، فهو بمثابة إطار أساسي لصياغة وتشكيل استراتيجية ناجحة للمنظمة(الياسري؛ وآخرون، 2017).

### الدراسات السابقة:

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بحصر عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، وترتيبها حسب الترتيب الزمني من الأقدم للأحدث، وفي حال تماثل السنة تم الترتيب حسب الأقرب للبحث الحالي فيما يلي:

-دراسة محمد وآخرون (2018)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي للقيادات الأكاديمية في جامعة الموصل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيادات الأكاديمية في الجامعة لديها تصور واضح عن متغيري الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي، كما أنه يساهم في تعزيز السلوك الريادي في الميدان المبحوث فيه.

-دراسة (الشمري، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة في شركة (زين) للاتصالات بالعراق. حيث اعتمدت المنهج (الوصفي الارتباطي)، كما استخدمت الدراسة (الاستبانة، والمقابلة الشخصية) كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الوسط الحسابي لمتغير الذكاء الاستراتيجي قد بلغ (3.93) وهو وسط حسابي (متوسط) مقارنة بالوسط الحسابي المعياري، وهذا يدل على الاهتمام المتوسط لمتغير الذكاء الاستراتيجي، إن كل مكونات الذكاء الاستراتيجي لها تأثير واضح في تحقيق التحالفات الاستراتيجية.

-دراسة (Ahmadi et al, 2020)، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة الذكاء الاستراتيجي للمديرين بالتطوير التنظيمي والسلوك الريادي في الوكالات الحكومية في البلدان المتخلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج (الوصفي الارتباطي)، و(الاستبانة) كأداة لجمع المعلومات، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين الذكاء الاستراتيجي للمديرين والتطوير التنظيمي، إضافة الى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الذكاء الاستراتيجي للمديرين والسلوك الريادي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى المتغيرات (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في علاقة الذكاء الاستراتيجي بالتطوير التنظيمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة الذكاء الاستراتيجي بالسلوك الريادي تعزى الى متغير (الجنس).

-دراسة شمال، (2020) يهدف البحث إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاستراتيجي، والسلوك القيادي، والعلاقة الارتباطية بينهما لدى أساتذة الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج (الوصفي)، وقد أظهرت النتائج ما يلي: أن أفراد عينة الدراسة يمتازون بذكاء استراتيجي (عال)، وجود علاقة سالبة غير دالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والسلوك القيادي، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالاهتمام بالأنشطة والبرامج التدريبية التي تحفز وتطور أساتذة الجامعة، من خلال استخدام برامج المحاكاة والحاسوب لتدريبهم، كما توصي باطلاع أساتذة الجامعة على آخر المستجدات التربوية، وخصوصا في مجال القيادة.

-دراسة آل شافي وأبو قعود، (2020)، هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي)، وقد استخدمت (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية القطرية جاء بدرجة (مرتفعة)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) مجتمعة في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية.

-دراسة (صارة، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، وقد تم الاعتماد على المنهج (الوصفي التحليلي) واستخدمت (الاستبانة) كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الذكاء الاستراتيجي وكل من الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي في

تحقيق الريادة الاستراتيجية، من خلال الرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم)، أن الرشاقة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين المتغيرين (مؤشرات الذكاء الاستراتيجي والريادة) الاستراتيجية بشكل جزئي.

-دراسة (Al-majali & Al-zu'bi, 2021) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جامعة مؤتة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج (الوصفي التحليلي)، و(الاستبانة) كأداة لجمع المعلومات، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى عال من الإدراك بأهمية الذكاء الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة، وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

-دراسة كزار محمد مدلول (2023)، هدفت الدراسة الي معرفة دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية على عينة من القيادات الجامعية بجامعة الكوفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الي ان التغيير في أبعاد الجودة الشاملة سيؤدي إلي تغيير في السيادة الاستراتيجية.

-دراسة نبيل احمد العفيري (2023)، هدفت الدراسة الي معرفة دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولب بمحافظة آب اليمين استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية قوية موجهه بين التجديد الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

اتفق البحث الحالي جزئياً مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها لدرجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي، ومستوى السيادة الاستراتيجية، والمنهج والأدوات المستخدمة، واختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة، من حيث تركيزه على إبراز العلاقة بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي، ومستوى السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك، وهو ما لم يتم تناوله - على حد علم الباحث- على جامعة تبوك، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري وأداة الدراسة.

### **الإطار الميداني للدراسة:**

#### **تمهيد:**

يتضمن الإطار الميداني للدراسة وصفاً تفصيلياً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعيناتها، ومتغيرات الدراسة، وعرض الإجراءات التي اتبعها الباحث في إعداد أداة الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وفيما يلي تفصيل لذلك:

#### **أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها:**

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي في وصف درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي السائدة في جامعة تبوك، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد وهي: (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، الشراكة)، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأيضاً في وصف درجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة ابعاد وهي: (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء

التنافسي) وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك؛ ويعد المنهج الوصفي من أشهر مناهج الدراسة، وأكثرها استخداماً في الدراسات الوصفية، وبخاصة أنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن الظاهرة المراد قياسها أو موضوع الدراسة.

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي، ودرجة تحقيق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث يستهدف المنهج الوصفي الارتباطي الكشف عن العلاقة بين المتغيرات التي تتعلق بظاهرة أو سلوك أو متغير، باستخدام إجراء إحصائي رياضي يسمى معامل الارتباط.

وقد اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ- المتغير المستقل: درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي.

ب- المتغيرات المستقلة الثانوية:

1- الجنس: (ذكر-أنثى).

2- التخصص: (علوم إنسانية-علوم تطبيقية).

3- الخبرة: (أقل من 5 سنوات-من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات- 10 سنوات فأكثر).

ج-المتغيرات التابعة:

1. درجة تحقق السيادة الاستراتيجية بجامعة تبوك.

2. الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي، وتحقيق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، والذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي 1445هـ، والبالغ عددهم (1359) عضواً (جامعة تبوك، الإدارة العامة للموارد البشرية، 1445هـ)، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول (2) توزيع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حسب متغير (الجنس)

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	763	56.14
إناث	596	43.86
الاجمالي	1359	100

يتضح من الجدول السابق أن عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والذين هم من (الذكور) أكبر من عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والذين هم من (الإناث)، حيث بلغ عددهم (763) بنسبة (56.14%) من اجمالي مجتمع الدراسة.

### ثالثاً: عينة الدراسة:

للحصول على الحد الأدنى من حجم العينة الملائم من مجتمع الدراسة، فقد تم تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون التالية (10: Thompson, 2002):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

**N** هي: حجم مجتمع الدراسة، **Z** هي: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96

**d** هي: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)، **P** هي: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.5)

$$1359 \times 0.5 (1-0.5)$$

$$n = \frac{1359 \times 0.5 (1-0.5)}{[1359-1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1-0.5)}$$

$$339.75$$

$$n = \frac{339.75}{1.1325}$$

$$n = 300$$

وبالتالي بلغ الحد الأدنى من حجم العينة المطلوب (300)، وهو العدد الذي يقل عن العدد الفعلي الذي استمر الباحث في التطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حتى تمكن من الوصول إليها والذي يبلغ (311)، وبما نسبته (22.88%) من حجم مجتمع الدراسة.

وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية لسحب العينة من مجتمع الدراسة، وهي من العينات الاحتمالية المقبولة علمياً، ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيرات الدراسة في الجداول التالية:

جدول (2) حجم العينة لكل فئة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حسب متغير (الجنس)

النسبة المئوية	العدد	الجنس
52.4	163	ذكر
47.6	148	انثى
100	311	الاجمالي

فيما يتعلق بمتغير جنس أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جاءت أعلى نسبة (52.4%) لصالح فئة (الذكور)، وجاءت أقل نسبة لصالح (الإناث) حيث بلغت (47.6%)؛ وقد يكون السبب في ذلك ارتفاع عدد الذكور في مجتمع الدراسة مقارنة بعدد الإناث.

جدول (3) حجم العينة لكل فئة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حسب متغير (التخصص)

التخصص	العدد	النسبة المئوية
علوم انسانية	165	53.1
علوم تطبيقية	146	46.9
الاجمالي	311	100

يتبين من الجدول السابق أن متغير التخصص لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، جاءت أعلى نسبة فيه (53.1%) لصالح فئة (علوم إنسانية)، وجاءت أقل نسبة لصالح (علوم تطبيقية) حيث بلغت نسبتهم (46.9%).

جدول (4) حجم العينة لكل فئة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حسب متغير (الخبرة)

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	39	12.5
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	99	31.9
10 سنوات فأكثر	173	55.6
الاجمالي	311	100

من خلال توزيع العينة في الجدول السابق يُلاحظ أن النسبة الأكبر بالنسبة لمتغير (الخبرة) لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك لصالح (10 سنوات فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (55.6%)، بينما جاءت أقل نسبة لصالح (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (12.5%)؛ مما يشير إلى الخبرة العالية التي يتمتع بها غالبية أفراد العينة، وهو الأمر الذي يزيد من سلامة النتائج التي ستصل إليها الدراسة.

#### رابعاً: أداة الدراسة:

في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة كأداة للبحث، وقد تكونت هذه الاستبانة بعد تقنينها من (38) عبارة موزعة على محورين:

**المحور الأول:** درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (البعد الأول: الرؤية المستقبلية، وعدد عباراته (6) عبارات، والبعد الثاني: الاستشراف، وعدد عباراته (6) عبارات، والبعد الثالث: الشراكة وعدد عباراته (7) عبارات) وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**المحور الثاني:** درجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (البعد الأول دائرة النفوذ، وعدد عباراته (6) عبارات، والبعد الثاني: الضغط التنافسي، وعدد عباراته (6) عبارات، والبعد الثالث: البناء التنافسي، وعدد عباراته (7) عبارات) وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## خامساً: صدق أداة الدراسة:

ويمكن توضيحه فيما يلي:

### أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات، وطلب منهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة، وإبداء رأيهم فيها، من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه الأستاذ المحكم لازماً، وتمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات هيئة التحكيم وآرائهم، وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر أنّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له، بعد إجراء التعديلات التي تم الإشارة إليها.

### ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة:

بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على الصورة المبدئية أصبحت الاستبانة تتكون من (38) عبارة، وللتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طبقت على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بلغت (30) (من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك)، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة من العبارات مع البعد الواردة فيه باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق العبارات مع البعد الواردة فيه، وفيما يلي عرض لمحاوير أداة الدراسة وأبعادها:

الجدول (5) معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الواردة فيه، وفقاً للمحور الأول

المحور الأول: درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي					
الرؤية المستقبلية		الاستشراف		الشراكة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.92	1	**0.78	1	**0.68
2	**0.82	2	**0.79	2	**0.82
3	**0.93	3	**0.87	3	**0.70
4	**0.86	4	**0.88	4	**0.72
5	**0.89	5	**0.92	5	**0.86
6	**0.90	6	**0.88	6	**0.87
				7	**0.67

(\*\*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

تُشير النتائج الموجودة في الجدول السابق إلى أن قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول: (درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي) مع الدرجة الكلية (للبعد الذي تنتمي له العبارة) تراوحت ما بين (\*\*0.93-\*\*0.67) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس درجة تحقق الذكاء الاستراتيجي السائدة في جامعة تبوك.

الجدول (6) معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الواردة فيه وفقاً للمحور الثاني

المحور الثاني: درجة تحقق السيادة الاستراتيجية					
دائرة النفوذ		الضغط التنافسي		البناء التنافسي	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.80	1	**0.89	1	**0.92
2	**0.93	2	**0.86	2	**0.91
وتقديم المعمول يؤذن بنقدم العامل	**0.90	3	**0.94	3	**0.91
4	**0.91	4	**0.93	4	**0.91
5	**0.92	5	**0.90	5	**0.92
6	**0.91	6	**0.93	6	**0.80
				7	**0.85

(\*\*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتضح من الجدول السابق أيضاً أن قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني: (درجة تحقق أبعاد السيادة الاستراتيجية بجامعة تبوك) مع الدرجة الكلية (للبعد الذي تنتمي له العبارة) تراوحت ما بين (\*\*0.94-\*\*0.80) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مما يُشير إلى مناسبة هذه العبارات لقياس درجة تحقق أبعاد السيادة الاستراتيجية بجامعة تبوك، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لم تُحذف أي عبارة من عبارات أداة الدراسة.

### ج. الصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة:

للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة ثم حساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل محور من محاور الأداة، والأبعاد الخاصة به، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض لمعاملات الارتباط بين كل محور من المحاور مع أبعاده، على النحو التالي:

الجدول (7) معامل ارتباط كل بعد من أبعاد المحور الأول (درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في جامعة تبوك) مع الدرجة الكلية للمحور

المحاور	أولاً: الرؤية المستقبلية	ثانياً: الاستشراف	ثالثاً: الشراكة	اجمالي المحور الأول	
				معامل الارتباط	الدلالة
أولاً: الرؤية المستقبلية	1	0.91	0.81	0.96	0.01
ثانياً: الاستشراف		1	0.83	0.96	0.01
ثالثاً: الشراكة			1	0.93	0.01
اجمالي المحور الأول				1	

(0.01) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يُشير الجدول السابق إلى أن معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت بين (0.96) و(0.81) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يدل على قوة التماسك الداخلي بين أبعاد المحور الأول من محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية للمحور.

الجدول (8) معامل ارتباط كل بعد من أبعاد المحور الثاني: (المسؤولية الاجتماعية) مع الدرجة الكلية للمحور

المحاور	أولاً: دائرة النفوذ	ثانياً: الضغط التنافسي	ثالثاً: البناء التنافسي	اجمالي المحور الثاني	
				معامل الارتباط	الدلالة
أولاً: دائرة النفوذ	1	0.92	0.92	0.97	0.01
ثانياً: الضغط التنافسي		1	0.91	0.97	0.01
ثالثاً: البناء التنافسي			1	0.97	0.01
اجمالي المحور الثاني				1	

(0.01) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت بين (0.97) و(0.91) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يدل على قوة التماسك الداخلي بين أبعاد المحور الثاني من محاور أداة الدراسة، والدرجة الكلية للمحور.

#### د. مؤشر الصدق (الصدق الذاتي):

تم حساب مؤشر الصدق الذاتي، وذلك من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات الوارد في الجدول الخاص بحساب درجة الثبات، وقد بلغت قيم مؤشر الصدق الذاتي لأبعاد الاستبانة ومحاورها والاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (9) مؤشر الصدق (الثقة) لمحاور وابعاد الاستبانة

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	قيم معامل جذر الثبات
المحور الأول: درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي	البعد الأول: الرؤية المستقبلية	6	0.97
	البعد الثاني: الاستشراف	6	0.96
	البعد الثالث: الشراكة	7	0.88
	اجمالي المحور الأول	19	0.98
المحور الثاني: درجة تحقق السيادة الاستراتيجية	البعد الأول: دائرة النفوذ	6	0.97
	البعد الثاني: الضغط التنافسي	6	0.98
	البعد الثالث: البناء التنافسي	7	0.96
	اجمالي المحور الثاني	19	0.94
	اجمالي الاستبانة	38	0.95

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات الصدق تمتلك جميعها معدلات ثبات عالية تراوحت بين (0.88-0.98)، وفيما يتعلق بإجمالي الاستبانة فقد جاءت بقيمة مقدارها (0.95)، وهذه النتيجة تُعد مقبولة لاعتبار أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة في صدقها. ومن هنا يمكن وصف أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) بالثبات العالي في الصدق، والتعبير عن المطلوب من الدراسة، وأن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها.

#### سادساً: ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الأداة بطريقة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، فبعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية وتفرغ الاستجابات حسب الثبات باستخدام معادلة الفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"؛ للتعرف على ثبات محاور الاستبانة والأبعاد الفرعية المتضمنة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (10) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والابعاد الفرعية في كل محور بطريقة الفا كرونباخ"

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
المحور الأول: درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي	البعد الأول: الرؤية المستقبلية	6	0.95
	البعد الثاني: الاستشراف	6	0.92
	البعد الثالث: الشراكة	7	0.77
	اجمالي المحور الأول	19	0.96
المحور الثاني: درجة تحقق السيادة الاستراتيجية	البعد الأول: دائرة النفوذ	6	0.95
	البعد الثاني: الضغط التنافسي	6	0.96
	البعد الثالث: البناء التنافسي	7	0.92
	اجمالي المحور الثاني	19	0.88
	اجمالي الاستبانة	38	0.91

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول: درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في جامعة تبوك والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد جاءت (0.77-0.95)، وبلغ معامل ثبات المحور الأول ككل (0.96)، وجاءت قيم معاملات ثبات أبعاد المحور الثاني والخاص بدرجة تحقق السيادة الاستراتيجية بجامعة تبوك، والذي تم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد ما بين (0.92-0.96)، وبلغت درجة المحور ككل (0.88). كما يتبين أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل (المحورين مجتمعين) بلغ (0.91)، مما يشير إلى أن استبانة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مقبول، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي ستسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها.

#### سابعاً: الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الانتهاء من حساب الصدق والثبات للاستبانة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تتكون من (38) عبارة توزعت على محورين. وقد صممت الاستجابة على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والجدول التالي يبين الأوزان التقديرية المقابلة لكل استجابة:

الجدول (11) يوضح الأوزان التقديرية لبدائل الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

بدائل الاستجابة	كبيره جداً أو (عالية جداً)	كبيره أو (عالية)	متوسطة	ضعيفة أو (منخفضة)	ضعيفة جداً أو (منخفضة جداً)
نوع العبارة	5	4	3	2	1
موجبة					

وتعتبر الدرجة الكلية على المقياس عن مجموع الأوزان التقديرية التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك عند إجابتهم على جميع عبارات الأداة، وبهذا تكون أدنى درجة للإجابة على الأداة (38) وأعلى درجة (190).

### ثامناً: تحديد معيار تفسير النتائج المتجمعة من تطبيق الاستبانة:

لتحديد معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة: ويقصد بها النقطة أو المدى الذي إذا وصلت إليه استجابات المفحوصين فإنه يجتاز فئة التقدير لهذا المدى، حيث تعتبر عملية تحديد هذه الدرجة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، واستناداً إلى ذلك فإنه يمكن تقييم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، كما سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

جدول (12) مقياس تفسير البيانات للتعليق على النتائج

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من (1) إلى (1.80)	ضعيفة جداً
من (1.81) إلى (2.60)	ضعيفة
من (2.61) إلى (3.40)	متوسطة
من (3.41) إلى (4.20)	كبيرة
من (4.21) إلى (5)	كبيرة جداً

وتم حساب هذه القيم وفق الخطوات التالية:

تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المقابلة لكل تقدير، (0.8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، لتشكيل الفئة الأولى، ثم إضافة طول الفئة في كل مرة لتشكيل الفئة الثانية، ثم الفئة التي تليها، حسب عدد فئات المقياس.

وقد تم عرض هذا المعيار على السادة لجنة التحكيم، وأبدوا جميعاً موافقتهم عليه، ومناسبته لأغراض وأهداف الدراسة الحالية.

### تاسعاً: اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة:

تم التأكد من اعتدالية التوزيع لكل متغير من متغيرات الدراسة باستخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول (13) نتائج اختبار Kolmogorov –Smirnov لفحص اعتدالية التوزيع للبيانات، تبعاً لمتغير (الجنس)

المحاور	المتغير	فئات المتغير	قيمة الإحصائي Statistic	درجات الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
أولاً: الرؤية المستقبلية	الجنس	ذكر	0.15	163	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		انثى	0.28	148	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
ثانياً: الاستشراف		ذكر	0.17	163	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		انثى	0.18	148	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
ثالثاً: الشراكة		ذكر	0.11	163	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		انثى	0.20	148	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
اجمالي المحور الاول		ذكر	0.09	163	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		انثى	0.19	148	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
أولاً: دائرة النفوذ		ذكر	0.18	163	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		انثى	0.21	148	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
ثانياً: الضغط التنافسي		ذكر	0.13	163	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		انثى	0.18	148	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
ثالثاً: البناء التنافسي		ذكر	0.14	163	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		انثى	0.22	148	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
اجمالي المحور الثاني	ذكر	0.11	163	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي	
	انثى	0.19	148	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي	

(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

تُشير نتائج استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) في الجدول السابق بالنسبة لمتغير (الجنس) حول درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إلى أن توزيع درجات أفراد العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم الإحصائي قيم دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وهذا لا يجيز استخدام اختبار التاء، وإنما يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية المكافئة لاختبار التاء، مما تطلب استخدام اختبار مان ويتني (mann-whitney) باعتباره من الاختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) التي تناسب العينات التي لا تتطلب التوزيع الطبيعي للمجتمع.

الجدول (14) نتائج اختبار Kolmogorov –Smirnov لفحص اعتدالية التوزيع للبيانات، تبعاً لمتغير (التخصص)

المتغير	فئات المتغير	قيمة الإحصائي Statistic	درجات الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
التخصص	أولاً: الرؤية المستقبلية	0.12	165	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	ثانياً: الاستشراف	0.39	146	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	ثالثاً: الشراكة	0.16	165	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	إجمالي المحور الأول	0.31	146	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	أولاً: دائرة النفوذ	0.12	165	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	ثانياً: الضغط التنافسي	0.19	146	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	ثالثاً: البناء التنافسي	0.08	165	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	إجمالي المحور الثاني	0.27	146	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	أولاً: دائرة النفوذ	0.21	165	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	ثانياً: الضغط التنافسي	0.31	146	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	ثالثاً: البناء التنافسي	0.12	165	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	إجمالي المحور الثاني	0.37	146	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	أولاً: دائرة النفوذ	0.14	165	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	ثانياً: الضغط التنافسي	0.32	146	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	ثالثاً: البناء التنافسي	0.13	165	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	إجمالي المحور الثاني	0.34	146	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي

(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

تُشير نتائج استخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) في الجدول السابق بالنسبة لمتغير (التخصص) حول درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إلى أن توزيع درجات أفراد العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم الاحصائي دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وهذا لا يجيز استخدام اختبار التاء، وإنما يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية المكافئة لاختبار التاء.

الجدول (15) نتائج اختبار Kolmogorov –Smirnov لفحص اعتدالية التوزيع للبيانات، تبعاً لمتغير (الخبرة)

المحاور	المتغير	فئات المتغير	قيمة الإحصائي Statistic	درجات الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
الخبرة	أولاً: الرؤية المستقبلية	أقل من 5 سنوات	0.36	39	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.30	99	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		10 سنوات فأكثر	0.20	173	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		أقل من 5 سنوات	0.27	39	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	ثانياً: الاستشراف	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.18	99	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		10 سنوات فأكثر	0.13	173	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		أقل من 5 سنوات	0.26	39	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.23	99	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	ثالثاً: الشراكة	10 سنوات فأكثر	0.11	173	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		أقل من 5 سنوات	0.23	39	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.22	99	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		10 سنوات فأكثر	0.09	173	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	إجمالي المحور الأول	أقل من 5 سنوات	0.22	39	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.22	99	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		10 سنوات فأكثر	0.25	173	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		أقل من 5 سنوات	0.18	39	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
	أولاً: دائرة النفوذ	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.25	99	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		10 سنوات فأكثر	0.18	173	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		أقل من 5 سنوات	0.29	39	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.19	99	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي
ثانياً: الضغط التنافسي	10 سنوات فأكثر	0.18	173	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي	
	أقل من 5 سنوات	0.18	39	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.29	99	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي	
	10 سنوات فأكثر	0.14	173	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي	
ثالثاً: البناء التنافسي	أقل من 5 سنوات	0.20	39	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	0.29	99	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي	
	10 سنوات فأكثر	0.15	173	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي	
	إجمالي المحور الثاني	10 سنوات فأكثر	0.29	99	**0.01	لا يتبع التوزيع الطبيعي

(\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ))

تُشير نتائج استخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) في الجدول السابق بالنسبة لمتغير (الخبرة) حول درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي ، ودرجة تحقق السيادة

الاستراتيجية لجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إلى أن توزيع درجات أفراد العينة لا يتبع التوزيع الطبيعي مع متغير (الخبرة)، حيث كانت قيم الإحصائي فيما دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وهذا لا يجيز استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وإنما يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية المكافئة لاختبار تحليل التباين الأحادي، مما تطلب استخدام اختبار كروسكال ويليس (Kruskal Wallis) باعتباره من الاختبارات اللامعلمية (اللابارامترية) التي تناسب العينات التي لا تتطلب التوزيع الطبيعي للمجتمع.

### عاشراً: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS 19)، وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

1. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون للتعرف على صدق الاتساق الداخلي لفقرات وأبعاد أداة الدراسة.
3. معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ للتعرف على ثبات أداة الدراسة.
4. الجذر التربيعي لمعامل الثبات (الفا كرونباخ) للتعرف على مؤشرات الصدق الذاتي لأداة الدراسة.
5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
6. اختبار كولموجروف-سمرونوف (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتدالية التوزيع لكل متغير من متغيرات الدراسة.
7. نموذج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لدراسة العلاقة بين درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
8. استخدام اختبار مان ويتني (mann-whitney) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول محوري الدراسة التي تقيس (درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير (الجنس والتخصص).
9. اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة التي تقيس (درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغير (الخبرة).

## حادي عشر: عرض النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت اليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ونصه:

ما درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، الشراكة) لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إجمالي المحور الأول وأبعاده بالاستبانة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

**الجدول (16)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب وبيان درجة التحقق، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إجمالي المحور الأول وأبعاده بالاستبانة.

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب المحاور
1	أولاً: الرؤية المستقبلية	3.76	0.76	كبيرة	2
2	ثانياً: الاستشراف	3.68	0.73	كبيرة	3
3	ثالثاً: الشراكة	3.86	0.64	كبيرة	1
4	اجمالي المحور الأول	3.77	0.67	كبيرة	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لدرجة توافر أبعاد المحور الأول: درجة ممارسة الذكاء الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، جاء بدرجة توافر (كبيرة)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وانحراف معياري (0.67)، وجاء البعد "الثالث: الشراكة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة توافر كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية البعد "الأول: الرؤية المستقبلية" إذ بلغ المتوسط الحسابي على هذا البعد ككل (3.76)، وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة توافر كبيرة، وجاء البعد " الثاني: الاستشراف" في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.73)، وبدرجة توافر كبيرة؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تطبيق جامعة تبوك لبعض الممارسات التي تجعلها قادرة على جمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة الاستراتيجية التي تدعمهم في صناعتهم للقرارات، وتمكنهم من الاستجابة للبيئة التي تعمل فيها الجامعة، خاصة من خلال الدراسات العلمية التي يتم القيام بها في الجامعة في التخصصات المختلفة، إضافة لقيامها بتحليل المعلومات لزيادة قدرة القيادات في التنبؤ والتخطيط المستقبلي، والتكيف مع التغييرات البيئية، خاصة من خلال وضع خطط استراتيجية للجامعة وكلياتها، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب، يهدف إلى تحقيق مسار فكري إزاء ما يحدث الآن، وما سيحدث مستقبلاً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شمال، 2020)، والتي بينت أن أفراد عينة الدراسة يمتازون بذكاء استراتيجي (عال).

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (راضي وآخرون، 2020)، والتي بينت أن مستوى تطبيق شركة (فيوجن) لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات في مدينة غزة بفلسطين لمفهوم الذكاء الاستراتيجي كان بمستوى (متوسط).

أما فيما يتعلق باستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك للعبارة المنتمية لكل بعد من أبعاد درجة توافر محور الذكاء الاستراتيجي، فكانت على النحو الآتي:

#### أولاً. الرؤية المستقبلية:

يُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لتقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على كل عبارة من عبارات (البعد الأول)، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، على كل عبارة من عبارات (البعد الأول: الرؤية المستقبلية)

م	العبارات	كثيرة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة	
1	يمتلك القادة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	العدد	40	166	86	10	9	3.70	0.84	كبيرة	4
		النسبة	13%	53%	28%	3%	3%				
2	تستخدم الرؤية في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف الجامعة.	العدد	59	153	88	2	9	3.81	0.85	كبيرة	2
		النسبة	19%	49%	28%	1%	3%				
3	تتخذ القرارات الصائبة في ضوء الرؤية المستقبلية للجامعة.	العدد	40	196	47	19	9	3.77	0.86	كبيرة	3
		النسبة	13%	63%	15%	6%	3%				
4	لدى القادة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.	العدد	30	176	86	10	9	3.67	0.81	كبيرة	5
		النسبة	10%	57%	27%	3%	3%				
5	يمتلك القادة القدرة على تحويل الرؤية الى واقع قابل للتطبيق ضمن رسالة الجامعة وأهدافها.	العدد	78	167	48	9	9	3.95	0.88	كبيرة	1
		النسبة	25%	54%	15%	3%	3%				
6	يمتلك القادة القدرة على إقناع منسوبي الجامعة برؤيتهم الاستراتيجية.	العدد	40	166	67	29	9	3.64	0.92	كبيرة	6
		النسبة	13%	53%	22%	9%	3%				

تُشير النتائج في الجدول السابق إلى درجة توافر أبعاد (المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي) المقدر من خلال فقرات (البعد الأول: الرؤية المستقبلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس جامعة تبوك، والتي جاءت بشكل عام بدرجة توافر (كبيرة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) وانحراف معياري (0.76)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.64-3.95)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (0.92)، (0.81)، وجاءت العبارات الدالة على ممارسة هذا البعد بدرجة توافر (كبيرة)، وحلت العبارة رقم (5) " يمتلك القادة القدرة على تحويل الرؤية الى واقع قابل للتطبيق ضمن رسالة الجامعة وأهدافها." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) " تستخدم الرؤية في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف الجامعة." بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة توافر (كبيرة)؛ وقد يرجع ذلك إلى حرص القادة بجامعة تبوك على وضع خطوات تنفيذية تساعد في تطبيق رؤية الجامعة، حيث إن عدم التطبيق على أرض الواقع يجعل الرؤية والخطط الاستراتيجية التي يتم وضعها غير مفعلة، مما يترتب عليه تشتت جهود العاملين نظرًا لتشتت اتجاههم نحو أهداف الجامعة.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (4) " لدى القادة القدرة على رؤية الاشياء غير المنظورة، والتعامل مع المجهول." بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.81)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة توافر (كبيرة).

وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (6) " يمتلك القادة القدرة على إقناع منسوبي الجامعة برؤيتهم الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (3.64)، وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة تقدير توافر (كبيرة)، وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية القرارات التي يتخذها القادة هي ردة فعل للأحداث التي تتم في الواقع وليست قرارات استباقية.

#### ثانياً. الاستشراف:

يُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على كل عبارة من عبارات (البعد الثاني)، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، على كل عبارة من عبارات (البعد الثاني: الاستشراف)

م	العبارات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة	
1	لدى القدرة على التنبؤ بالمستقبل لتطوير استراتيجيات الجامعة على المدى البعيد.	العدد	35	122	94	40	20	3.36	1.05	متوسطة	6
		النسبة	%12	%39	%30	%13	%6				
2	يتابع القادة التغييرات المستجدة في البيئة الخارجية للاستفادة من انعكاساتها على تحقيق الأهداف.	العدد	30	197	66	9	9	3.74	0.79	كبيرة	2
		النسبة	%10	%63	%21	%3	%3				
3	لدى القادة القدرة على استشعار التهديدات المحيطة بالجامعة.	العدد	39	187	57	19	9	3.73	0.86	كبيرة	3
		النسبة	%13	%60	%18	%6	%3				
4	يشخص القادة الفرص بشكل يمكنهم من استثمارها لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية.	العدد	20	174	105	3	9	3.62	0.75	كبيرة	5
		النسبة	%6	%56	%34	%1	%3				
5	يمتلك القادة الخبرة العلمية والمهارات الذاتية التي تمكنهم من التعامل مع المتغيرات المستقبلية.	العدد	58	186	56	2	9	3.91	0.80	كبيرة	1
		النسبة	%19	%59	%18	%1	%3				
6	يمتلك القادة القدرة على جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	العدد	49	157	76	20	9	3.70	0.91	كبيرة	4
		النسبة	%16	%50	%25	%6	%3				

تُبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن درجة توافر أبعاد (المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي) المقدر من خلال فقرات (البعد الثاني: الاستشراف) من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس جامعة تبوك، والتي جاءت بشكل عام بدرجة توافر (كبيرة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.73)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.91-3.36)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (1.05)، (0.75)، وتراوحت درجة توافر العبارات الدالة على ممارسة هذا البعد ما بين (كبيرة) و(متوسطة)، وحلت العبارة رقم (5) " يمتلك القادة الخبرة العلمية والمهارات الذاتية التي تمكنهم من التعامل مع المتغيرات المستقبلية." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة توافر (كبيرة)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) " يتابع القادة التغييرات المستجدة في البيئة الخارجية للاستفادة من انعكاساتها على تحقيق الأهداف." بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة توافر (كبيرة)؛ وقد يرجع ذلك إلى امتلاك القادة العديد من الخبرات أثناء مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية، خاصة المتعلقة بالدراسات المستقبلية، وإعداد الجيل الجديد للمستقبل، هذا إضافة إلى وجود بعض التغييرات التي تفرض عليهم بسبب التوجهات العالمية نحوها مثل استخدام التكنولوجيا في التعليم.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (4) " يشخص القادة الفرص بشكل يمكنهم من استثمارها لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.75)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة توافر (كبيرة). وفي الترتيب السادس والآخر جاءت العبارة (1) " لدي القدرة على التنبؤ بالمستقبل لتطوير استراتيجيات الجامعة على المدى البعيد." بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة تقدير توافر (متوسطة)، وقد يكون السبب في ذلك هو قلة قدرة القادة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية، نظرًا لقلة قدرتهم على تحديد التهديدات الناشئة، وهو الأمر الذي يرتبط بضعف إعطاء آليات الإنذار المبكر المستوى المطلوب من الاهتمام.

### ثالثًا. الشراكة:

يُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على كل عبارة من عبارات (البعد الثالث)، وقد تم قياسه بالاعتماد على (7) عبارات.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، على كل عبارة من عبارات (البعد الثالث: الشراكة)

م	العبارات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة	
1	يتخذ القادة الشراكة أسلوباً لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها.	العدد	48	184	67	9	3	3.85	0.74	كبيرة	6
		النسبة	15%	59%	22%	3%	1%				
2	تسعى القادة لإقامة شراكات مع جامعات مناظرة محلياً وإقليمياً ودولياً.	العدد	68	166	59	9	9	3.88	0.88	كبيرة	4
		النسبة	22%	53%	19%	3%	3%				
3	إقامة الشراكة تمنح الجامعة القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة	العدد	57	192	57	2	3	3.96	0.69	كبيرة	2
		النسبة	18%	62%	18%	1%	1%				
4	تتخذ الجامعة من الشراكة أسلوباً في تنفيذ رؤيتها وتحقيق رسالتها وأهدافها.	العدد	114	165	22	8	2	4.23	0.74	كبيرة جداً	1
		النسبة	36%	53%	7%	3%	1%				
5	يشجع القادة إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي للاستفادة من إمكاناتهم.	العدد	49	191	58	4	9	3.86	0.80	كبيرة	5
		النسبة	16%	61%	19%	1%	3%				
6	تحقق الشراكة تبادلاً في الخبرات والموارد ذات القيمة العالية للجامعة.	العدد	58	187	48	9	9	3.89	0.84	كبيرة	3
		النسبة	19%	60%	15%	3%	3%				
7	تعمل الجامعة على توسيع نطاق المستفيدين من الخدمات المقدمة بالجامعة.	العدد	52	110	77	43	29	3.36	1.19	متوسطة	7
		النسبة	17%	35%	25%	14%	9%				

تُظهر النتائج الواردة في الجدول السابق أن درجة توافر أبعاد (المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي) المقدر من خلال فقرات (البعد الثالث: الشراكة) من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس جامعة تبوك، والتي جاءت بشكل عام بدرجة توافر (كبيرة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وانحراف معياري (0.64)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (4.23-3.36)، وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (1.19)، (0.69)، وتراوح درجة توافر العبارة الدالة على ممارسة هذا البعد ما بين (كبيرة جدًا) و(متوسطة)، وحلت العبارة رقم (4) " تتخذ الجامعة من الشراكة أسلوباً في تنفيذ رؤيتها وتحقيق رسالتها أهدافها." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.74)، وبدرجة توافر (كبيرة جدًا)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (3) " إقامة الشراكة تمنح الجامعة القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة." بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.69)، وبدرجة توافر (كبيرة)؛ وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام جامعة تبوك بإقامة العديد من الشراكات والتحالفات الاستراتيجية، وإبرام اتفاقيات تعاونية، واندمجيات مع مؤسسات أخرى لتحقيق شبكات استراتيجية، بغرض الارتقاء بقدرات القادة خاصة، وأعضاء الجامعة عامة، وتمييزهم مهنيًا بشكل مستمر.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (1) " يتخذ القادة الشراكة أسلوباً لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها." بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.74)، في الترتيب السادس وقبل الأخير، وبدرجة توافر (كبيرة). وفي الترتيب السابع والآخر جاءت العبارة (7) " تعمل الجامعة على توسيع نطاق المستفيدين من الخدمات المقدمة بالجامعة." بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.19)، وبدرجة تقدير توافر (متوسطة)، وقد يكون السبب في ذلك هو ندرة قيام القادة بالتركيز على إشباع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، وبالتالي ندرة إبداعهم في حل المشكلات أو التفوق في الأداء، أو دعم الاستثمار الطويل الأمد لتحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة مما يقلل من نطاق المستفيدين من الخدمات المقدمة بالجامعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ونصه:

ما مستوى تحقق السيادة الاستراتيجية بأبعادها: (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي)، لجامعة تبوك، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إجمالي المحور الثاني وأبعاده بالاستبانة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، وبيان درجة التحقق، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إجمالي المحور الثاني وأبعاده بالاستبانة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	ترتيب المحاور
5	أولاً: دائرة النفوذ	3.67	0.91	عالية	2
6	ثانياً: الضغط التنافسي	3.70	0.82	عالية	1
7	ثالثاً: البناء التنافسي	3.54	0.95	عالية	3
8	إجمالي المحور الثاني	3.63	0.87	عالية	

يُظهر الجدول السابق أن المتوسط العام لدرجة توافر أبعاد المحور الثاني: درجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك في أبعاد (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، البناء التنافسي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاء بدرجة توافر (عالية)؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.87)، وجاء البعد "الثاني: الضغط التنافسي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة توافر عالية، تلاه في المرتبة الثانية البعد "الأول: دائرة النفوذ" إذ بلغ المتوسط الحسابي على هذا البعد ككل (3.67)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة توافر عالية، وجاء البعد "الثالث: البناء التنافسي" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.95)، وبدرجة توافر عالية؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود منافسة حادة بين جامعة تبوك والجامعات الأخرى الموجودة ضمن المجال التنافسي، مما يجعل جامعة تبوك تقوم بمجموعة من الممارسات في محاولة منها للتخلص من الضغط التنافسي، من خلال تقديم مجموعة من المميزات التي تجعل الجامعة قادرة على المنافسة، وذلك كردة فعل عكسية، في محاولة منها للتخلص من هذا الضغط، أو تقليل تأثيره إلى أدنى حد ممكن، من أجل امتلاكها الحظوظ الممكنة للحفاظ على مركزها التنافسي.

أما فيما يتعلق باستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك للعبارة المنتمة لكل بعد من أبعاد درجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك، فكانت على النحو الآتي:

#### أولاً. دائرة النفوذ:

يُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لتقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على كل عبارة من عبارات (البعد الأول)، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، على كل عبارة من عبارات (البعد الأول: دائرة النفوذ)

م	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	متوسط الحسابي	انحراف المعيار	الدرجة	الرتبة
1	تعمل الجامعة على دراسة سوق العمل لتحسين نطاق نفوذها.	العدد	36	162	36	42	3.37	1.23	متوسطة	6
		النسبة	%12	%51	%12	%11	%14			
2	تستطيع إدارة الجامعة توجيه خدماتها إلى مناطق أخرى في المملكة لجذب زبائن جدد.	العدد	58	157	48	30	3.67	1.07	عالية	5
		النسبة	%19	%50	%15	%10	%6			
3	تقدم إدارة الجامعة حزمة من الخدمات تجعلها رائدة في سوق العمل.	العدد	59	146	78	19	3.73	0.94	عالية	3
		النسبة	%19	%47	%25	%6	%3			
4	تستطيع إدارة الجامعة الاستفادة من الرؤى الاستراتيجية وتحويلها إلى طرق لخلق المزيد من القيمة.	العدد	49	186	29	38	3.73	0.97	عالية	4
		النسبة	%16	%60	%9	%12	%3			
5	يعمل في الجامعة أساتذة ذوي رتب علمية عالية مما يجعلها متميزة عن باقي الجامعات المنافسة.	العدد	59	167	47	20	3.74	1.03	عالية	2
		النسبة	%19	%54	%15	%6	%6			
6	تؤكد إدارة الجامعة على الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العلمية بما يميزها عن الجامعات المتنافسة.	العدد	48	187	48	19	3.79	0.88	عالية	1
		النسبة	%15	%61	%15	%6	%3			

تُوضح النتائج الواردة في الجدول السابق أن درجة توافر أبعاد (المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية) المقدر من خلال فقرات (البعد الأول: دائرة النفوذ) من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس جامعة تبوك، والتي جاءت بشكل عام بدرجة توافر (عالية)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وانحراف معياري (0.91)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (3.37-3.79)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (1.23)، (0.88)، وتراوحت درجة توافر العبارة الدالة على ممارسة هذا البعد ما بين (عالية) و(متوسطة)، وحلت العبارة رقم (6) " تؤكد إدارة الجامعة على الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العلمية بما يميزها عن الجامعات المتنافسة." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة توافر (عالية)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (5) " يعمل في الجامعة أساتذة ذوي ألقاب علمية عالية، مما يجعلها متميزة عن باقي الجامعات المنافسة." بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (1.03)، وبدرجة توافر (عالية)؛ وقد يكون السبب في ذلك هو شدة المنافسة بين جامعة تبوك والجامعات الأخرى، بفعل تداخل الخدمات المقدمة، والتواجد في منطقة جغرافية واحدة، مما يجعل جامعة تبوك تحتاج للنمو الطبيعي بغرض زيادة نفوذها، فتعمل على سبيل المثال في مجال جذب أساتذة ذوي ألقاب علمية عالية، وهو الأمر الذي يزيد من احتفاظها بسمعتها ومكانتها العلمية.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (2) " تستطيع إدارة الجامعة توجيه خدماتها إلى مناطق أخرى في المملكة لجذب زبائن جدد." بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.07)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة توافر (عالية). وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (1) " تعمل الجامعة على دراسة سوق العمل لتحسين نطاق نفوذها." بمتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.23)، وبدرجة تقدير توافر (متوسطة)؛ وقد يكون السبب في ذلك هو تركيز جامعة تبوك في تقديم خدماتها وفي الهدف الاستراتيجي الذي تعمل في سياقه على المنطقة المحيطة بها، وقلة تفكيرها في استقطاب عدد كبير للطلبة من المناطق الأخرى ومن الوافدين، وهو الأمر الذي قد يرتبط بوجود قصور في دراستها لسوق العمل واحتياجاته المتجددة لتحسين نطاق نفوذها.

### ثانيًا. الضغط التنافسي:

يُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لتقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على كل عبارة من عبارات (البعد الثاني)، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، على كل عبارة من عبارات (البعد الثاني: الضغط التنافسي)

م	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تقدم إدارة الجامعة خدمات تعليمية جديدة باستمرار.	العدد	39	183	68	3	18	3.71	عالية	2
		النسبة	%13	%58	%22	%1	%6			
2	تحاول إدارة الجامعة تقديم خدماتها التعليمية بتكلفة مناسبة.	العدد	58	136	104	5	8	3.74	عالية	1
		النسبة	%19	%43	%33	%2	%3			
3	تتابع إدارة الجامعة وبيدرية تامة تحركات الجامعات المنافسة.	العدد	30	187	66	19	9	3.68	عالية	4
		النسبة	%10	%60	%21	%6	%3			
4	تستجيب إدارة الجامعة لمتطلبات السوق بأسرع وقت ممكن.	العدد	39	168	76	19	9	3.67	عالية	5
		النسبة	%13	%54	%24	%6	%3			
5	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على الرد على تحركات المنافسين في مجال التعليم	العدد	39	186	48	29	9	3.70	عالية	3
		النسبة	%13	%60	%15	%9	%3			
6	تسعى الجامعة على الحصول على حصة سوقية أكبر من السوق.	العدد	58	138	87	10	18	3.67	عالية	6
		النسبة	%19	%44	%28	%3	%6			

تُوضح النتائج الواردة في الجدول السابق أن درجة توافر أبعاد (المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية) المقدر من خلال فقرات (البعد الثاني: الضغط التنافسي) من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس جامعة تبوك، والتي جاءت بشكل عام بدرجة توافر (عالية)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.82)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.74) - (3.67)، وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (1)، (0.84)، وجاء توافر العبارات الدالة

على ممارسة هذا البعد بدرجة (عالية)، وحلت العبارة رقم (2) " تحاول إدارة الجامعة تقديم خدماتها التعليمية بتكلفة مناسبة." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة توافر (عالية)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (1) " تقدم إدارة الجامعة خدمات تعليمية جديدة باستمرار." بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة توافر (عالية)؛ وقد يكون السبب في ذلك هو وجود محاولات مستمرة من جامعة تبوك لفهم خصائص الجامعات المنافسة، وجوانب التميز التي تتمتع بها، ومواصفات جودة الخدمات التي تقدمها هذه الجامعات، بما يجعلها قادرة على مواجهة الضغط التنافسي الذي تتعرض له؛ فتقوم على سبيل المثال بتخفيض التكاليف المطلوبة من الدارسين وغيرها من الممارسات التي يمكن أن تزيد من نسب الإقبال عليها.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (4) " تستجيب إدارة الجامعة لمتطلبات السوق بأسرع وقت ممكن." بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.88)، في الترتيب الخامس وقبل الأخير، وبدرجة توافر (عالية). وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة (6) " تسعى الجامعة على الحصول على حصة سوقية أكبر من السوق." بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1)، وبدرجة تقدير توافر (متوسطة)؛ وقد يكون السبب في ذلك هو ندرة انتهاج جامعة تبوك المرونة في تقبل التغييرات المحيطة، وندرة تمتعها بالمهارة والكفاءة في تقديم خدمات أفضل من الجامعات المنافسة لتقليل حدة المنافسة.

### ثالثاً. البناء التنافسي:

يُبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك على كل عبارة من عبارات (البعد الثالث)، وقد تم قياسه بالاعتماد على (7) عبارات.

الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، على كل عبارة من عبارات (البعد الثالث: البناء التنافسي)

م	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تسعى إدارة الجامعة إلى التعرف على أهداف الجامعات المنافسة سعياً لمعرفة توجهاتها الاستراتيجية.	العدد	49	137	87	20	18	3.58	عالية	3
		النسبة	%16	%44	%28	%6	%6			
2	تعمل الجامعة وبشكل مستمر على تحليل قدرات منافسيها.	العدد	49	156	78	10	18	3.67	عالية	1
		النسبة	%16	%50	%25	%3	%6			

م	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة	
3	تسعى الجامعة إلى توليد مزايا تنافسية تعزز مكانتها وتحافظ عليها.	العدد	49	147	78	19	18	3.61	1.01	عالية	2
		النسبة	%16	%47	%25	%6	%6				
4	تسعى إدارة الجامعة إلى إنشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات تقاديا للتنافس المدمر.	العدد	49	157	57	20	28	3.58	1.11	عالية	5
		النسبة	%16	%51	%18	%6	%9				
5	تعمل إدارة الجامعة على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة؛ لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية.	العدد	49	147	77	10	28	3.58	1.08	عالية	4
		النسبة	%16	%47	%25	%3	%9				
6	تخدم إدارة الجامعة زبائنها وتسعى إلى دراسة متطلباتهم.	العدد	44	124	79	28	36	3.36	1.18	متوسطة	7
		النسبة	%14	%40	%25	%9	%12				
7	تستثمر الجامعة قدراتها لبناء استراتيجيتها التنافسية	العدد	49	107	87	50	18	3.38	1.11	متوسطة	6
		النسبة	%16	%34	%28	%16	%6				

تُبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن درجة توافر أبعاد (المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية) المقدر من خلال فقرات (البعد الثالث: البناء التنافسي) من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس جامعة تبوك، جاءت بشكل عام بدرجة توافر (عالية)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري (0.95)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.36-3.67)، وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (1.18)، (0.98)، وتراوح درجة توافر العبارات الدالة على ممارسة هذا البعد ما بين (عالية) و(متوسطة)، وحلت العبارة رقم (2) "تعمل الجامعة وبشكل مستمر على تحليل قدرات منافسيها." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة توافر (عالية)، وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (3) "تسعى الجامعة إلى توليد مزايا تنافسية، تعزز مكانتها، وتحافظ عليها." بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة توافر (عالية)؛ وقد يُعزى ذلك إلى سعي جامعة تبوك للدمج الفعال بين مواردها وقدراتها، بغرض إنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة، والتي يصعب بشكل كبير تكرارها من قبل الجامعات المنافسة الأخرى.

أما العبارات التي حازت على أقل الرتب، فقد حلت عبارة رقم (7) "تستثمر الجامعة قدراتها لبناء استراتيجيتها التنافسية." بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.11)، في الترتيب السادس

وقبل الأخير، وبدرجة توافر (متوسطة). وفي الترتيب السابع والآخر جاءت العبارة (6) " تخدم إدارة الجامعة زبائنها وتسعى إلى دراسة متطلباتهم." بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.18)، وبدرجة تقدير توافر (متوسطة)؛ وقد يكون السبب في ذلك هو ضعف اهتمام جامعة تبوك بتطوير فريق ملتزم ومتممس من أعضائها المتميزين، بحيث يكون شغله الشاغل هو التعاون مع المستفيدين، والمحافظة عليهم وتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من اسئلة الدراسة: ونصه "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء الاستراتيجي السائد بجامعة تبوك، ومستوى السيادة الاستراتيجية؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك ككل، وبين درجة تحقق السيادة الاستراتيجية بشكل عام، كما حُسبت قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وكل بُعد من أبعاد السيادة الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح لهذه النتائج.

أولاً/ العلاقة بين الدرجة الكلية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية الكلي:

الجدول (24) معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية الكلية

0.89	معامل ارتباط بيرسون	اجمالي المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية	اجمالي المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي
0.01	الدلالة الإحصائية		

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك ككل، وبين درجة تحقق السيادة الاستراتيجية ككل، بلغت (0.89) وبمستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (قوية) دالة إحصائياً بين درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية ككل، الأمر الذي يشير إلى أنه كلما زادت درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ارتفع معها درجة تحقق السيادة الاستراتيجية بالجامعة.

ثانياً/ العلاقة بين كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وكل بعد من أبعاد السيادة الاستراتيجية:

الجدول (25) معاملات ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ودرجة تحقق أبعاد السيادة الاستراتيجية بالجامعة

إجمالي المحور الأول	إجمالي المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قوة العلاقة
أولاً: الرؤية المستقبلية	أولاً: دائرة النفوذ	0.84	0.01	قوية جداً
	ثانياً: الضغط التنافسي	0.93	0.01	قوية جداً
	ثالثاً: البناء التنافسي	0.84	0.01	قوية جداً
	إجمالي المحور الثاني	0.89	0.01	قوية جداً
ثانياً: الاستشراف	أولاً: دائرة النفوذ	0.86	0.01	قوية جداً
	ثانياً: الضغط التنافسي	0.90	0.01	قوية جداً
	ثالثاً: البناء التنافسي	0.80	0.01	قوية
	إجمالي المحور الثاني	0.87	0.01	قوية جداً
ثالثاً: الشراكة	أولاً: دائرة النفوذ	0.74	0.01	قوية
	ثانياً: الضغط التنافسي	0.81	0.01	قوية جداً
	ثالثاً: البناء التنافسي	0.72	0.01	قوية
	إجمالي المحور الثاني	0.78	0.01	قوية

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين البعد الأول: الرؤية المستقبلية من أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائد في جامعة تبوك وبين أبعاد (أولاً: دائرة النفوذ، ثانياً: الضغط التنافسي، ثالثاً: البناء التنافسي، وإجمالي المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية بجامعة تبوك)، وبدرجة (طردية قوية جداً) حيث جاءت قيم معامل ارتباط بيرسون (0.84-0.93-0.84-0.89) وبمستوى دلالة (0.01).
- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين البعد الثاني: الاستشراف من أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائد في جامعة تبوك وبين أبعاد (أولاً: دائرة النفوذ، ثانياً: الضغط التنافسي، ثالثاً: البناء التنافسي، وإجمالي المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية بجامعة تبوك)، وبدرجة طردية تراوحت ما بين (قوية جداً) و(قوية)، حيث جاءت قيم معامل ارتباط بيرسون (0.86-0.90-0.80-0.87) وبمستوى دلالة (0.01).

• وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) بين البعد الثالث: الشراكة من أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائد في جامعة تبوك، وبين أبعاد (أولاً: دائرة النفوذ، ثانياً: الضغط التنافسي، ثالثاً: البناء التنافسي، وإجمالي المحور الثاني: السيادة الاستراتيجية بجامعة تبوك)، وبدرجة طردية تراوحت ما بين (قوية جداً) و(قوية)، حيث جاءت قيم معامل ارتباط بيرسون (0.74-0.72-0.81-0.78) وبمستوى دلالة (0.01).

وقد يرجع ذلك إلى حرص قيادات جامعة تبوك على توفير الكفاءات، وأصحاب المهارات العالية من أعضاء هيئة التدريس ذوي العقول الذكية، إضافة إلى تركيزهم على استخدام المرونة بما يجعل نظام قيادتهم للجامعة يتلاءم مع التغيرات المفاجئة التي تحدث داخل أو خارج جامعة تبوك، كما قد يعود السبب إلى اهتمامهم بالتحليل والاستشارة، والذي يقوم على تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، واستشارة غيرهم من المستفيدين، سواءً من داخل الجامعة أو من خارجها.

وللكشف عن تأثير توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك على تحقيق السيادة الاستراتيجية بجامعة تبوك، تم إجراء نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Linear Regression ) وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (26) معامل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، وتحقق السيادة الاستراتيجية.

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد R2	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة
المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي	0.89	0.79	1211.8	**0.01	ثابت الانحدار	5.74	0.01
المتغير التابع السيادة الاستراتيجية					المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي	34.81	1.16

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.79) مما يشير إلى أن توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك يفسر (79%) من التباين الكلي في درجة تحقق السيادة الاستراتيجية بالجامعة، و(21%) ترجع إلى عوامل أخرى، أو بمعنى آخر (79%) من درجة تحقق السيادة الاستراتيجية للجامعة ترجع إلى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، كما يشير الجدول إلى دلالة معامل الانحدار، والحد الثابت، حيث كانت قيمة دالة الاختبار (T) لثابت الانحدار تساوي (5.74) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار للعلاقة بين درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، وتحقق السيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

$$Y = B_0 + B_1X$$

حيث  $Y$  تمثل قيم المتغير، التابع وهو درجة تحقق السيادة الاستراتيجية للجامعة، و  $X$  تمثل قيم المتغير المستقل، وهو درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، و  $B0$  هي الحد الثابت وتساوي (13.86) و  $B1$  هي ميل خط الانحدار لواقع السيادة الاستراتيجية للجامعة وتساوي (1.16) وعلى هذا فإن نموذج معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بدرجة تحقق السيادة الاستراتيجية بجامعة تبوك، بمعرفة درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي هي:

$$Y = 13.86 + 1.16X$$

أي أن درجة تحقق السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك = 13.86 + 1.16 (درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك).

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (صاره، 2021)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل، والمتغير التابع الذي تتناوله الدراسة، وهو كل من الريادة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية في مجمع (سيم).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية للجامعة، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، التخصص، الخبرة)؟

أولاً: بالسنة لمتغير الجنس:

لمعرفة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الجنس، تم إجراء اختبار (مان ويتي) لعينتين مستقلتين، والجدول التالي، يبين ذلك:

الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (مان ويتي)، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار (مان ويتي)	الدلالة الإحصائية
أولاً: الرؤية المستقبلية	ذكر	163	147.74	24081.0	1.73	0.08
	انثى	148	165.10	24435.0		
ثانياً: الاستشراف	ذكر	163	149.59	24383.5	1.33	0.18
	انثى	148	163.06	24132.5		
ثالثاً: الشراكة	ذكر	163	164.55	26821.5	1.77	0.08
	انثى	148	146.58	21694.5		
إجمالي المحور	ذكر	163	154.99	25263.0	0.21	0.83

المحاور	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار (مان ويتني)	الدلالة الإحصائية
الأول	انثى	148	157.11	23253.0		
أولاً: دائرة النفوذ	ذكر	163	150.63	24553.0	1.12	0.26
	انثى	148	161.91	23963.0		
ثانياً: الضغط التنافسي	ذكر	163	152.22	24812.5	0.79	0.43
	انثى	148	160.16	23703.5		
ثالثاً: البناء التنافسي	ذكر	163	139.53	22744.0	3.41	0.01
	انثى	148	174.14	25772.0		
إجمالي المحور الثاني	ذكر	163	168.53	24943.0	2.35	0.02
	انثى	148	144.62	23573.0		

يتضح من الجدول السابق عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حول درجة توافر (إجمالي أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك) تعزى لمتغير (الجنس)، حيث بلغت قيمة اختبار (مان ويتني) الإحصائية (0.21)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً مما يعني اتفاق عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول مستوى تحقق (إجمالي أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك) على اختلاف الجنس؛ وقد يكون السبب في ذلك عمل كل من الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في ظل قوانين ولوائح تنظيمية واحدة، مما جعل تقييم واقع الممارسات التي تتم في ظل هذه السياسات متقاربة لا يصل لوجود فروق دالة إحصائياً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ahmadi et al, 2020)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في واقع توافر ممارسات الذكاء الاستراتيجي للمديرين في الوكالات الحكومية في البلدان المتخلفة.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حول درجة توافر (إجمالي أبعاد السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك) تعزى لمتغير (الجنس) لصالح (الذكور)، حيث بلغت قيمة اختبار (مان ويتني) الإحصائية (2.35)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وبلغت قيمة متوسط الرتب للذكور (168.53) وهي قيمة أعلى من الإناث؛ وقد يكون السبب في ذلك قدرة الذكور بشكل أكبر من الإناث على ربط إمكانيات الجامعة الذكية بالإمكانيات الجوهرية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس، كاستخدام التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، وبناء المركز الاستراتيجي للجامعة بحيث تصبح جامعة تمتلك القدرة على التمويل الذاتي، إضافة إلى قدرتهم على تعزيز الإمكانيات الاستراتيجية، وكيفية بناء علاقات مع المستفيدين، والتفكير الاستراتيجي، وتكوين المعرفة الاستراتيجية بشكل مبدع.

## ثانياً: بالسنة لمتغير التخصص:

لمعرفة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير التخصص، تم إجراء اختبار (مان ويتني) لعينتين مستقلتين، والجدول التالي، يبين ذلك:

**الجدول (28)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (مان ويتني)، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حول درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير التخصص

المحاور	التخصص	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار (مان ويتني)	الدلالة الإحصائية
أولاً: الرؤية المستقبلية	علوم إنسانية	165	160.57	26493.5	0.97	0.33
	علوم تطبيقية	146	150.84	22022.5		
ثانياً: الاستشراف	علوم إنسانية	165	169.19	27917.0	2.78	0.01
	علوم تطبيقية	146	141.09	20599.0		
ثالثاً: الشراكة	علوم إنسانية	165	180.37	29761.0	5.11	0.01
	علوم تطبيقية	146	128.46	18755.0		
إجمالي المحور الأول	علوم إنسانية	165	172.00	28380.0	3.34	0.01
	علوم تطبيقية	146	137.92	20136.0		
أولاً: دائرة النفوذ	علوم إنسانية	165	174.52	28795.0	3.91	0.01
	علوم تطبيقية	146	135.08	19721.0		
ثانياً: الضغط التنافسي	علوم إنسانية	165	166.54	27478.5	2.22	0.03
	علوم تطبيقية	146	144.09	21037.5		
ثالثاً: البناء التنافسي	علوم إنسانية	165	158.67	26181.0	0.56	0.57
	علوم تطبيقية	146	152.98	22335.0		
إجمالي المحور الثاني	علوم إنسانية	165	165.32	27277.0	1.95	0.05
	علوم تطبيقية	146	145.47	21239.0		

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حول درجة توافر (إجمالي أبعاد الذكاء الاستراتيجي لجامعة تبوك) تعزى لمتغير (التخصص) لصالح (العلوم الإنسانية)، حيث بلغت قيمة اختبار (مان ويتني) الإحصائية (3.34)، وهي قيمة داله إحصائياً، وبلغت قيمة متوسط الرتب لتخصص العلوم الإنسانية (172) وهي قيمة أعلى من تخصص العلوم التطبيقية؛ وقد يكون السبب في ذلك حاجة العلوم الإنسانية لمقدار أقل من الإنفاق والميزانيات

المخصصة لدعم القدرات التفاوضية والإبداعية لأقسام الجامعة الإنسانية، بما يجعلها تحقق مكانة مرموقة على المستوى العالمي أو المحلي.

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حول درجة توافر (إجمالي أبعاد السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك) تعزى لمتغير (التخصص) لصالح (العلوم الإنسانية)، حيث بلغت قيمة اختبار (مان ويتني) الإحصائية (1.95)، وهي قيمة داله إحصائياً، وبلغت قيمة متوسط الرتب لتخصص العلوم الإنسانية (165.32) وهي قيمة أعلى من العلوم التطبيقية؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى قدرة التخصصات الإنسانية بشكل أكبر من التخصصات التطبيقية على القيام بعملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة للعمليات التي يتعين القيام بها من أجل إيصال الجامعة إلى الموقع المطلوب بما يشير إلى وجود إمكانية أكبر لوضع خريطة طريق للمستقبل.

#### ثالثاً: بالسنة لمتغير سنوات الخبرة في التعليم:

لمعرفة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، تم إجراء اختبار (كروسكال واليس) لأكثر من عينتين مستقلتين، والجدول التالي، يبين ذلك:

**الجدول (29)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (كروسكال واليس)، وذلك تبعاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك حول درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي السائدة بجامعة تبوك، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التعليم.

المحاور	سنوات الخبرة في التعليم	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال واليس	الدلالة الإحصائية
أولاً: الرؤية المستقبلية	أقل من 5 سنوات	39	113.81	14.40	0.01
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	99	153.64		
	10 سنوات فأكثر	173	176.75		
ثانياً: الاستشراف	أقل من 5 سنوات	39	144.96	1.81	0.40
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	99	153.25		
	10 سنوات فأكثر	173	165.15		
ثالثاً: الشراكة	أقل من 5 سنوات	39	91.10	23.52	0.01
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	99	163.73		

المحاور	سنوات الخبرة في التعليم	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال واليس	الدلالة الإحصائية
	10 سنوات فأكثر	173	166.21		
إجمالي المحور الاول	أقل من 5 سنوات	39	105.96	14.51	0.01
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	99	159.81		
	10 سنوات فأكثر	173	169.06		
أولاً: دائرة النفوذ	أقل من 5 سنوات	39	113.71	15.04	0.01
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	99	177.89		
	10 سنوات فأكثر	173	153.01		
ثانياً: الضغط التنافسي	أقل من 5 سنوات	39	113.68	10.18	0.01
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	99	160.10		
	10 سنوات فأكثر	173	163.19		
ثالثاً: البناء التنافسي	أقل من 5 سنوات	39	121.08	17.28	0.01
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	99	147.76		
	10 سنوات فأكثر	173	184.16		
إجمالي المحور الثاني	أقل من 5 سنوات	39	120.47	11.46	0.01
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	99	152.41		
	10 سنوات فأكثر	173	176.27		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حول درجة توافر (إجمالي أبعاد الذكاء الاستراتيجي لجامعة تبوك) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في التعليم) لصالح (10 سنوات فأكثر)، حيث بلغت قيمة اختبار (كروسكال واليس) الإحصائية (14.51)، وهي قيمة داله إحصائية، وبلغت قيمة متوسط الرتب لخبرة 10 سنوات فأكثر (169.06) وهي قيمة أعلى من الخبرة الأخرى؛ وقد يكون السبب في ذلك ارتفاع مستوى الخبرة لهذه الفئة والتي في الغالب يكون أكثرهم من الأساتذة مما جعلهم أكثر قدرة في الاتفاق على تقييم الواقع مقارنة بغيرهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ahmadi et al, 2020)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في واقع توافر ممارسات الذكاء الاستراتيجي للمديرين في الوكالات الحكومية في البلدان المتخلفة.

---

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، حول درجة توافر (إجمالي أبعاد السيادة الاستراتيجية لجامعة تبوك) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في التعليم) لصالح (10 سنوات فأكثر)، حيث بلغت قيمة اختبار (كروسكال واليس) الإحصائية (11.46)، وهي قيمة داله إحصائياً، وبلغت قيمة متوسط الرتب لخبرة 10 سنوات فأكثر (176.27) وهي قيمة أعلى من سنوات الخبرة الأخرى.

### التوصيات

توصلت الدراسة الحالية لمجموعة من التوصيات من أهمها العمل على الحفاظ على العلاقة الارتباطية الطردية (القوية) الدالة إحصائياً بين درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل، ودرجة تحقق السيادة الاستراتيجية ككل، من خلال الاستمرار في زيادة درجة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ليرتفع معها درجة تحقق السيادة الاستراتيجية بالجامعة، بالإضافة إلى:

- ❖ ضرورة توفير برامج التنمية المهنية للقادة مما يجعلهم يكتسبون قدرات جديدة، ويمتلكون صلاحيات مختلفة تتعلق بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل لتطوير استراتيجيات الجامعة على المدى البعيد.
- ❖ تركيز القادة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول، من خلال تحليل البيئة الخارجية وتحديد ما بها من فرص وتهديدات، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تمكنهم من التعامل مع ذلك.
- ❖ تواصل القادة مع المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها والاستماع لمقترحاتهم حول ما يجب القيام به لتلبية احتياجاتهم وزيادة رضاهم عن الأداء داخل الجامعة ووضع الاستراتيجية المناسبة لذلك والوصول لمستوى من الاقتناع للمستفيدين من الجامعة حول هذه الاستراتيجية.
- ❖ عمل الجامعة على دراسة سوق العمل، وتحديد احتياجاته وتوفيرها بما يحسن من نطاق نفوذها.
- ❖ توجيه إدارة الجامعة لخدماتها إلى مناطق متنوعة داخل المملكة وخارجها لجذب طلاب جدد سواء في مرحلة البكالوريوس، أو في مرحلة الدراسات العليا.

## المراجع

- أبو إصبع. على فيصل احمد (2019). الدور المتوقع للذكاء لاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات الحكومية دراسة تحليلية. *مجلة الجامعة الوطنية*. ع (9)، 119-151.
- آل شافي، شافي بن محمد؛ وأبو قاعود، غازي (2020). دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*. م(20). ع(2). ص ص 246-258.
- جعفر، ايناس صادق؛ ممدوح عبدالعزيز محمد، الخماسي، عبدالرضا فرج بدرابي، وهب، سوسن عبدالفتاح (2023). أثر إدارة المعرفة على السيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية علي الشركة العاملة لموانئ العراق. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*(3)1098-1114.
- راضي، ميرفت محمد؛ الدهون أحمد ناصر، شاهين محمد طلال (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل الي المنظمة الرقمية شركة فيوجين لخدمات الانترنت وأنظمة الاتصالات أنموذجا، *المجلة العربية للإدارة*، مج40، ع(1)، 35-52.
- سلطان، حكمت رشيد؛ الباشقالي، محمود محمد امين (2019). دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية، عينه من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، *المجلة العلمية لجامعة جيهان السلمانية*، مج43، ع(1)، 329-393.
- شلاكة، طارق كاظم؛ جوده، رمضان جبالي (2021). تأثير قدرات الاشراف الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية عبر الدور الوسيط للأليات التعلم الاستراتيجي دراسة تحليله لآراء عينه من قيادات مصرفي الرافدين، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج13، (3)، 341-360.
- الشليبي، حسين محمد عبدالفتاح؛ أبو قاعود، فارس رسمي عابد (2019). أثر عمليات الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الاستراتيجية الدور الوسيط للقدرات الديناميكية دراسة تطبيقه على الشركات الأردنية لصناعة الادوية البشرية (رسالة دكتوراه غير منشوره). جامعة مؤته.
- الشمري، طارق طعمة عطية (2019). دور الذكاء كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة (زين) للاتصالات بالعراق. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. م(11). ع(24). ص ص 315-343.
- الشيخ، بابكر مبارك عثمان؛ علي التاج محمد (2017). أثر الذكاء التنظيمي في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعيه لآراء عينه من هيئة التدريس في كلية العلوم الأردنية بجامعة نجران، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج9، ع(19)، 272-294.

- صارة، بوريع (2021). الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع سين sim، مج7، ع(3)، 436-456.
- الصباح، حنين أحمد فريد؛ الشوابكة، خالد محمود سليمان (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية: الدور الوسيط الإدارة الجدارات في المصارف التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العيساوي، هادي مروان محمد؛ العبيدي فائق مستقل قدوري (2022) ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية مج8، ع(58)، 12-31.
- العفيري، نبيل أحمد (2023). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة أب اليمن، مجلة الآداب للدراسات النفسية التربوية، مج5، ع(3)، 194-241.
- العلاجوني، محمود حسن (2016). الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية الجامعية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية في محافظات شمال الأردن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. م(12). ع(4). ص ص 479-494.
- فرح، على فرح على أحمد؛ المصري طارق توفيق (2020). دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج28، ع(3)، 260-289.
- قطيشات، غدير مازن (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الحكومية الأردنية. مجلة العربي للدراسات والأبحاث. ع(2). ص ص 28-37.
- محمد، سعيد عبد الله؛ محمد، 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. م(8). ع(2). ص ص 170-198.
- مدلول، كزار محمد (2023). دور تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في فاعلية السيادة الاستراتيجية دراسة تحليله لآراء عينه من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مركز دراسات الكوفة، (69)، 215-285.
- عارف، أسامة حسن (2018)، جودة مخرجات التعليم في الجامعات السعودية ودورها في تلبية متطلبات سوق العمل السعودي وفق رؤية 2030، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات، م4، ع19، ص ص 683-741.
- العامري، عبد الله محمد (2017)، متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل الريادة العالمية للجامعات السعودية تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة النعيمي، عبد الله بن سالم بن نثر الصولي؛ البشاشة سامر عبد المجيد (2019). أثر

- 
- الذكاء الاستراتيجي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات من خلال سياسة الإجراءات الإدارية في وزارة الخارجية القطرية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مؤته.
- الهاجري، محمد راضي راشد الفهيد؛ أبو قاعد، غازي رسمي عابد (2021). أثر القيادة التحويلية في تحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال الرشاقة الاستراتيجية متغيرا وسيطا دراسة ميدانية على قطاع المواصلات القطري خلال حصار دولة قطر 2017-2019 (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤته.
- هادي، دعاء عبد الرضا؛ ومزهر، أسيل علي (2020). الذكاء واليقظة الاستراتيجيين وأثرهما في تحقيق النجاح التنظيمية: استطلاع لآراء القيادات الإدارية في جامعة المثنى حول تطبيق البرنامج الحكومي لسنة 2018-2022. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية. م(10). ع(1). ص ص 23-46.
- الياسري، أكرم محسن. الطائي. فيصل علواني. الشريف. علي كاظم (2017). الدعم المنظمي وأثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية، المجلة العراقية للعلوم الأردنية، مج14، ع(56)، 1-37.
- AL-Zu"bi.H(2017).Diagnosis of Perception Strategic Planning to Ensure Strategic Spremac. International.11(6).1240-1245.
- Ahmadi, Masoud; & Baei, Fahimeh; & Hosseini-Amiri, Seyyed-Mahmoud; (2020) Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. Journal of Management Development. Vol. 39. No. 4. pp. 559-579.