

## التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الريادة الاستراتيجية بتوسط القيادة الاستشرافية: دراسة تحليلية استطلاعية لعدد من القيادات الأكاديمية في الجامعة المستنصرية

محمود أسامة عبد الوهاب

أ.م. د، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق

Mahmooda73@uomustansiriyah.edu.iq

### المستخلص

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفاهيم (التفكير الاستراتيجي) بأبعاده (التفكير الرؤيوي، التفكير التركيبي، التفكير الإبداعي، المهارات الانعكاسية، التفكير النظامي) والقيادة الاستشرافية بأبعادها (التفكير الاستشرافي، الرؤية الاستشرافية، بناء الثقافة الاستشرافية) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الابتكار، الرؤية الاستراتيجية أن المرنة الاستراتيجية) بأبعاده، لما تمثله هذه المفاهيم مجتمعة من أهمية في الوقت الحاضر في المنظمات وخاصة المنظمات التعليمية، بسبب التغيرات الكبيرة والمتسارعة في طرق وأساليب التعليم، وسعي أغلب المنظمات التعليمية إلى أن تكون لها الريادة في حقل التعليم، وقد انطلق البحث من تساؤل مفاده هل يوجد أثر للتفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية؟ وهل يتعاطم هذا التأثير بتوسط القيادة الاستشرافية وقد اختار الباحث عدد من كليات الجامعة المستنصرية ليكون ميداناً تطبيقياً للبحث، وقد اختار الباحث عينة قصدية (74) قيادياً أكاديمياً في هذه الكليات بمستوى عميد كلية ومعاونون ورؤساء أقسام وقد تم استرداد (70) استمارة، وفحصت الفرضيات بواسطة البرامج الإحصائية (spssv28) باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية منها (معامل ثبات الفا كرونباخ، صدق البناء، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الانحدار الخطي)، وكانت أبرز النتائج التي تمخض عنها البحث، أن تأثير التفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية لا يتحقق بأقصى فاعلية بصورة مباشرة، وإنما يتعاطم بصورة أكبر عند توافر القيادة الاستشرافية، إذ كان التأثير غير المباشر عبر القيادة الاستشرافية أقوى من التأثير المباشر، مما يؤكد أن القيادة الاستشرافية تمثل الآلية التنظيمية التي تحول مخرجات التفكير الاستراتيجي إلى ممارسات ريادية فعلية داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية، القيادة الاستشرافية.

## Strategic thinking and its impact on strategic leadership through the mediation of forward-looking leadership: An exploratory analytical study of a number of academic leaders at Al-Mustansiriya University

Mahmoud Osama Abdulwahab

Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University, Iraq

Mahmooda73@uomustansiriyah.edu.iq

### Abstract

Through this research, the researcher aims to highlight the concepts of (strategic thinking) with its dimensions (visionary thinking, synthetic thinking, creative thinking, reflective skills, systems thinking), and forward-looking leadership with its dimensions (forward-looking thinking, forward-looking vision, building a forward-looking culture), and strategic leadership with its dimensions (proactivity, innovation, strategic vision, and strategic flexibility), given the importance of these concepts collectively in organizations today, especially educational

organizations, due to the significant and rapid changes in teaching methods and approaches, and the pursuit by most educational organizations of leadership in the field of education. The research began with the question: Does strategic thinking have an impact on strategic leadership? Does this effect increase through the mediation of forward-looking leadership? The researcher chose a number of colleges at Al-Mustansiriya University to be the applied field of the research. The researcher chose a purposive sample of (74) academic leaders in these colleges at the level of college dean, assistants, and heads of departments. (70) questionnaires were retrieved, and the hypotheses were examined using the statistical programs (SPSS v28) using a set of statistical methods, including (Cronbach's alpha reliability coefficient, construct validity, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, linear regression coefficient). The most prominent result of the research was that the effect of strategic thinking on strategic leadership is not achieved with maximum effectiveness directly, but rather increases more when forward-looking leadership is available, as the indirect effect through forward-looking leadership was stronger than the direct effect, which confirms that forward-looking leadership represents the organizational mechanism that transforms the outputs of strategic thinking into actual entrepreneurial practices within the university.

**Keywords:** Strategic Thinking, Strategic Leadership, Forward-Looking Leadership.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### المقدمة:

تشهد منظمات الأعمال والأكاديمية منها على وجه الخصوص في الوقت الحاضر تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والمعرفية والتغيرات البيئية المتلاحقة، الأمر الذي جعل استشراف المستقبل والتعامل مع متغيراته عاملاً به نوع من الصعوبة في تحقيق النجاح والاستدامة، وفي ظل هذه التحديات برز التفكير الاستراتيجي بوصفه أحد المداخل الإدارية المعاصرة القادرة على تمكين القيادات من بناء رؤى مستقبلية واستثمار الفرص ومواجهة التهديدات بكفاءة عالية، كما أصبحت الريادة الاستراتيجية تمثل توجهاً مهماً للمؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز من خلال الجمع بين التفكير الاستراتيجي والابتكار واستثمار الموارد بصورة فاعلة، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية القيادة الاستشرافية باعتبارها آلية قيادية تسهم في توجيه الطاقات التنظيمية نحو المستقبل وتعزز قدرة المؤسسات على تحويل مقاصدها الاستراتيجية إلى ممارسات ريادية ملموسة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على طبيعة تأثير التفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية، سعياً إلى تقديم إطار علمي يسهم في فهم هذه العلاقة ودعم توجهات التطوير والتميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي.

### أولاً: مشكلة البحث

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة التعليم العالي، أصبحت الجامعة في حاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تعزز قدرتها على تحقيق الريادة الاستراتيجية، والاستجابة للتحديات المستقبلية، ويعد التفكير الاستراتيجي من المرتكزات الأساسية التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي، إلا أن تحقيق أثره في الريادة الاستراتيجية قد يتأثر بقدرات القيادات الجامعية، على استشراف المستقبل، والتعامل مع الفرص والتحديات المتوقعة، وقد انطلق البحث من تساؤل رئيس مفاده (هل يوجد تأثير للتفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية؟ وهل يتعاضد هذا التأثير بتوسط القيادة الاستشرافية؟ وقد انطلقت من هذا التساؤلات عدة تساؤلات فرعية يمكن إيجازها بـ:

أ. ما مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة المستنصرية؟

ب. ما مستوى توافر أبعاد القيادة الاستشرافية في قيادات الجامعة المستنصرية.

ت. ما مستوى تحقق الريادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية؟

### ثانياً: أهمية البحث

تكون أهمية البحث في:

1. الأهمية بالنسبة للجامعة: يحاول الباحث اظهار القيمة العلمية لمفاهيم الأساسية للبحث وهي (التفكير الاستراتيجي، القيادة الاستشرافية، الريادة الاستراتيجية).
2. الأهمية بالنسبة للمستفيدين (القيادات الأكاديمية): وهي التعرف وممارسة التفكير الاستراتيجي لغرض الاستعداد المسبق لأي متغيرات تحدث في البيئة واقتناص الفرص التي تؤدي الى تحقيق الريادة الاستراتيجية.

### ثالثاً: أهداف البحث

1. تحديد أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعة.
2. بيان أثر المتغير الوسيط (القيادة الاستشرافية) في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية.
3. تشخيص مستويات كل من التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستشرافية، والريادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية.

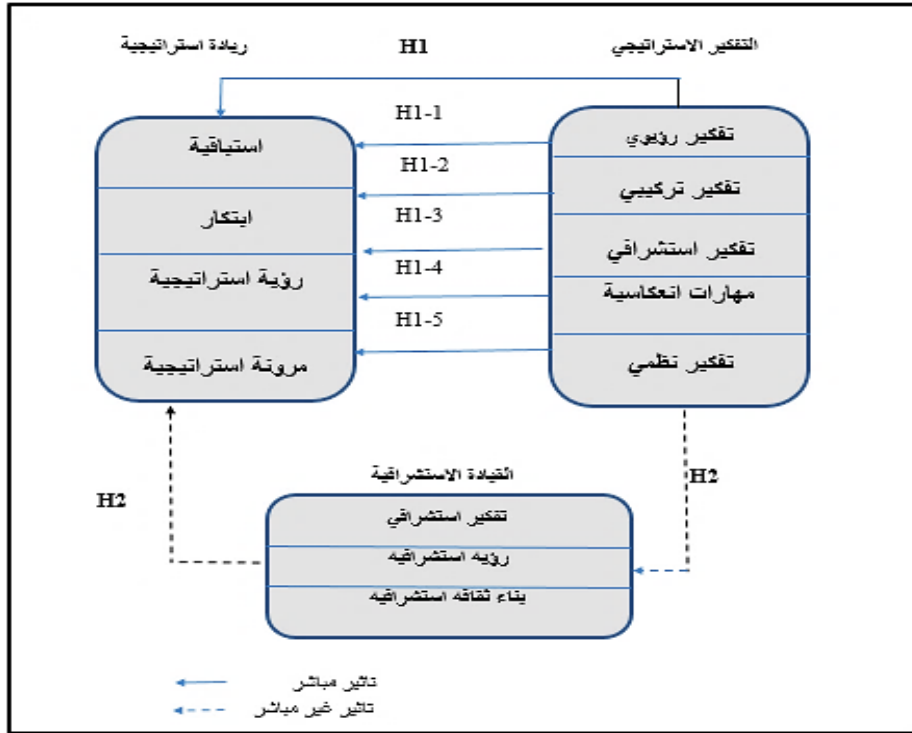
### رابعاً: الفرضيات الخاصة بالدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى H1:** يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- H1-1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الرؤيوي في الريادة الاستراتيجية.
- H1-2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير التركيبي في الريادة الاستراتيجية.
- H1-3 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في الريادة الاستراتيجية.
- H1-4 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات الانعكاسية في الريادة الاستراتيجية.
- H1-5 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي في الريادة الاستراتيجية.

**الفرضية الرئيسية الثانية H2:** يتعاظم تأثير التفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية بوساطة القيادة الاستشرافية:

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث



### سادساً منهج البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم مراجعة النظرية الفكرية المبحوثة عن المفاهيم التي تم تناولها، اعتماداً على الكتب والأبحاث، إضافة إلى تجميع البيانات لمعرفة آراء المستجوبين تجاه الأسئلة التي تناولتها الاستبانة، وقد تم تحليلها عن طريق برنامج (SPSS & AMOS).

### سابعاً: مجتمع الدراسة

استهدف الباحث في بحثه عينة قصدية مكونة من أكثر من 80 قيادياً في كليات الجامعة بمستوى عميد كلية ومعون عميد ورؤساء أقسام وفروع علمية، وقد وزع الباحث (74) استمارة، للعينة المذكورة وقد تم استرداد (70) استمارة منها وهي التي تم تحليلها.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### أولاً: التفكير الاستراتيجي:

#### 1. مفهوم التفكير الاستراتيجي:

تواجه المنظمات بيئات متغيرة، ومتداخلة جنب مع التحولات المستمرة والتغيرات المتتالية والمنافسة بلا حدود، وإلى جانب تشابك المعلومات والعولمة السريعة جعلت المنافسة بين المنظمات صعبة للغاية، تحتاج هذه المنظمات إلى التنبؤ بالتغيرات البيئية وصياغة استراتيجيات فعالة من أجل الاستخدام المثالي للموارد والفرص وتنمية التفكير في الخيارات المحتملة والمناخ الأكاديمية وحدد مجموعة وأبعاده ليحدد حدوده مع المصطلحات الأخرى، وأشار إلى أنه نموذج تفكير خاص يهتم بمعالجة الرؤى مما يؤدي إلى منظور متكامل للمنظمة من خلال عملية تركيبية ناتجة عن توظيف الحدس الجيد والإبداع في صياغة

التوجهات الاستراتيجية (Alomari,2020:567)، كما أشار (Jelenc et al., 2026:5) بأن التفكير الاستراتيجي يسمح بإيجاد رؤى بعيدة وتوقع الظروف البيئية غير المؤكدة والتغيرات والتكيف معها ويتطلب القدرة على التعامل مع كميات هائلة من المعلومات ومحاولة التعرف على الأنماط والصور التي تبدو مرئية ومحاولة تجميع العناصر في صورة شاملة، ويستنتج عن ذلك أن مهارات التفكير الاستراتيجي هي عملية تكون قابلة للتعلم للتعلم وتستجيب للتعليم والتدريب، وأوضح (AlQershi,2021:1004) بأن التفكير الاستراتيجي هو تفسير المعلومات وتحليلها وتطبيقها وترتيب المعلومات بأكثر من طريقة، مما يعني تطوير المزيد من مسارات العمل البديلة في عملية تحقيق الأهداف.

### 2. أهمية التفكير الاستراتيجي:

تتمحور أهمية التفكير الاستراتيجي في التركيز على القضايا الأساسية للمنظمات كالتغيير الجذري أو التدريجي، وتحديد الاستراتيجية الملائمة في توجه دفة المنظمة، إدراك الأهداف الاستراتيجية وربط المهام اليومية بالاستراتيجيات طويلة الأمد، فضلاً عن تخصيص الموارد التي يكون تأثيرها إيجابياً في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة (Robinson,2005:2)، ويضيف (Dixit et al., 2021:3) عن طريق المناهج المعرفية يمكن التفكير الاستراتيجي للمنظمات اكتشاف المشاكل غير التقليدية وحلها استناداً إلى الظروف البيئية المتوقعة ويساعد على تحسين الأداء إذ يستخدم أساليب إبداعية أكثر ومبتكرة لوضع استراتيجيات بارعة بالنسبة للمنظمات التي لديها مجموعة متنوعة من المهام والأنشطة، وتحول في رؤية الموظف للتوقف عن النظر بأن المنظمة عبارة عن مجموعة هياكل منفصلة، ويبدؤون في مراقبة المنظمة من وجهة نظر شاملة، مما يزيد أهمية التفكير الاستراتيجي بأنه بديل ناجح للنماذج التقليدية المستعرضة، والتي توفر صورة جزئية للعالم، لاسيما وأن المنظمات تحتاج إلى تطوير المداخل التي تحقق لها النجاح في أي وقت من الأوقات وفهم العمليات المتغيرة التي تنظر من خلالها الأسواق المتوقعة (Langley, 2015:272).

### 3. أبعاد التفكير الاستراتيجي:

اعتمد الباحث على خمسة أبعاد أساسية للتفكير الاستراتيجي، بالاستناد إلى دراسات حديثة في المجال، لتشكيل إطاراً يساعد على قياس مستوى تبني المنظمات لهذا النمط: (Alagha et al., 2023:55).

#### أ. التفكير الرؤيوي:

يركز هذا البعد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة تعكس طموحات المنظمة، بحيث تكون قادرة على إرشاد الموظفين نحو أهداف شاملة مع إيجاد حافز جماعي للوصول إلى تلك الأهداف.

#### ب. التفكير التركيبي:

ويعني النظر إلى المنظمة ككيان واحد، والقدرة على فهم العلاقات بما يضمن توائم القرارات مع الصورة الكلية للمنظمة وتحقيق التناغم التنظيمي. (Srivastava & D'Souza, 2021:95)

#### ت. التفكير الإبداعي:

يتصل هذا البعد بإيجاد حلول غير مألوفة وغير مكررة للمشكلات، وتوليد أفكار جديدة تساعد على تعزيز الابتكار والتميز، بما يمكن المنظمة من مواجهة التحديات والاستمرار في التطور.

#### ث. المهارات الانعكاسية:

تُمكن هذه المهارة من مراجعة التجارب السابقة واستخلاص الدروس والعبر منها، بما ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء واتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية مستقبلاً.

#### ج. التفكير المنظومي:

ويُقصد بالتفكير المنظومي (Systemic Thinking) الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل عند اتخاذ القرار، مع مراعاة التفاعلات بين أجزاء المنظمة المختلفة، بما يضمن التوازن والفاعلية (Janatyan et al., 2021:103).

## ثانياً: القيادة الاستشرافية:

### 1. المفهوم:

تهدف جميع المنظمات في عصرنا الحالي إلى أن تكون رقماً مهماً في السوق الذي تعمل وتوسع إلى أن تكون لها الريادة في السوق ولا يأتي ذلك إلا من خلال وجود قيادة قادرة على توقع المستقبل ومحاولة قراءته وهو ما يسمى بالقيادة الاستشرافية والتي تعرف بأنها إطار جديد سمح بدمج مؤشرات استراتيجية بالإضافة إلى المؤشرات المالية والذي يحدد بوضوح للأداء المستقبلي التي لها علاقة بالأداء الداخلي والزبائن (Kaplan, 1998) أما (Kahan, 2010) فقد عرفها بأنها القدرة على تشمل الميول الحدسية والعقلية المحاطة بإحساس الثقة ورأس المال المعرفي في الآخرين، والذي يمكن من خلاله إحداث تأثير إيجابي بين القائد والأتباع عبر الكلمات التي تحمل الثقة والأمل، كما يمكن أن تعرف بأنها المهمة القيادة القادرة على تصور وصياغة المستقبل للمنظمة التي يقودها من خلال كسب ود واحترام الموظفين مما يؤدي إلى الالتزام من قبلهم تجاه الرؤية التي يتبناها، وترجمة تلك الرؤية إلى واقع ملموس من خلال إحداث التغييرات التنظيمية اللازمة فضلاً عن التزامه تجاه نحو الرؤى والأهداف بعيدة المدى (Golafshani & Siamian, 2023, 34)، ويمكن تعريفها أيضاً بأنه سلوك يتجاوز البصيرة وصولاً إلى تطوير الرؤية والتواصل بما يؤدي إلى ثقة المرؤوسين (صعيليك جرادات، 2022)، ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن خصائص القيادة الاستشرافية هي:

- أ. تركز على الأهداف المستقبلية فضلاً عن الأهداف الحالية.
- ب. يركز على توليد الثقة لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
- ت. تتعامل مع المستقبل بحس يقرب من الثقة بالتعامل مع المتغيرات البيئية.
- ث. يكون الهدف الأساسي للقائد الاستشرافي هو تحقيق الأهداف المستقبلية المتصورة وصولاً إلى الريادة.

### 2. أهمية القيادة الاستشرافية:

يمكن إيجاز أهمية القيادة الاستشرافية بالنقاط التالية:

- أ. صياغة رؤية مشتركة ذات طابع مادي ملموس تعبر بدقة عن حالة مثالية مرغوبة تشكل أساساً لما يستند إليه في صياغة الاستراتيجيات وأهداف التنظيمية المشهودة (Kadhun and khait, 2023, 17).
- ب. تعتبر أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي والأهداف الموضوعية (حسين وبونقب، 2008).
- ت. تهيئة الظروف التنظيمية التي تسمح للاتباع بمتابعة تحقيق الرؤى دون أن تعيقهم الهيكلية عن ذلك، بحيث يكون العمل بعيداً عن البيروقراطية (القحطاني، 2016، 26).

### 3. أبعاد القيادة الاستشرافية: (العامري، 2020، 48) و(الشريف ن الزهراني، 2022، 596)

#### أ. التفكير الاستشرافي:

إن التفكير الاستشرافي يتمثل في قدرة القائد على التفكير بعيد المدى، والذي يعتمد على الأفكار الناجحة وتنفيذها، وامتلاك قدرة خيالية مواجهة التحديات المستقبلية صياغة فرضيات جديدة من أجل خلق صورة مستقبلية لقضية معينة بناء على الوعي بالمشكلات التي أن التفكير الاستشرافي تتألف من مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد على التفكير بصورة إبداعية، تمكنهم من توقع الظواهر والأحداث المستقبلية والتنبؤ بآثارها ونتائجها، ووضع تصور مستقبلي لحلها.

#### ب. الرؤية الاستشرافية:

هو تصور واضح للمستقبل الذي تسعى إلى تحقيقه، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، وتوجيه الأداء نحو الهدف العام وتحديد اتجاهات العمل والرؤية الواضحة للتوقعات المستقبلية بناء على التحليل العميق للواقع الحالي، فتبني الرؤية الاستشرافية يعتبر ضرورة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بشكل شامل وفع الاستمرارية نجاح التنمية المستدامة

والتقدم المستمر في المنظمات.

### ت. بناء الثقافة الاستراتيجية:

تعتمد المنظمات في تعاملاتها على القيم والعادات والمعايير التي تميزها عن غيرها من المنظمات والتي تسمى الثقافة التنظيمية، وطريقتها بالتعاوي مع اتخاذ القرارات والتعامل مع التغيرات البيئية، فضلاً عن كيفية التعامل مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية، وأن التفاعل المتزايد بين الثقافات وانخراط المنظمات في نظام العولمة، فرض على المنظمة التفكير بكيفية التعامل مع التنوع الثقافي، وصهر الفروق الفردية للموارد البشرية العاملة في المنظمة في بودة الثقافة الخاصة بالمنظمة.

### ثالثاً: الريادة الاستراتيجية:

#### 1. مفهوم الريادة الاستراتيجية:

برزت الريادة الاستراتيجية كأحد أهم الخطط والاستراتيجيات التي تهتم بتطوير الأفراد العاملين في المنظمات، وصقل خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصعبة التي من شأنها تطوير المنظمة ( Ferreira et al., 2017:162)، كما استعمل مفهوم الريادة لأول مرة في اللغة الفرنسية وفي العمليات العسكرية في بداية القرن السادس عشر، والريادة تعني الابتكار والتطوير والتجديد من خلال استخدام وتنظيم المصادر والموارد بتبني خطط استراتيجية تهدف إلى التميز وتحقيق أفضل المخرجات (أحمد، 2019: 594) كما عرفت الريادة الاستراتيجية بأنها عملية ديناميكية لصنع الثروة بشكل تدريجي من قبل أفراد لهم القابلية على تحمل المخاطر من حيث الدخول باستثمارات طويلة الأجل يترتب عليها التزام وظيفي لتحقيق القيمة المضافة للمنتجات والمنظمة (Kuratko & Audretsch, 2009:3)، ويرى (Tülüce & Yurtkur, 2015:723) بأنها النهج الحديث لاقتصادات اليوم والقائمة على تطوير العمليات التصنيعية ورقمنتها فضلاً عن تطوير العمليات الداخلية واستغلال الفرص الخارجية للتوسع - في النشاط الاقتصادي وتوليد القيمة للمنظمة والزبائن والمجتمع.

#### 2. أهمية الريادة الاستراتيجية:

حيث تبرز أهمية الريادة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية: (عبد وأحمد 2025: 2014)

1. تعتبر الريادة الاستراتيجية عنصراً مهماً للمنظمات الناجحة لتعزيز الإبداع في بيئات العمل ومنح العاملين الفرصة للتعبير عن أفكارهم والاستفادة من مواهبهم.
2. تمكن المنظمة من التخصص عن طريق استغلال الفرص، والتي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.
3. تدار الأعمال عن طريق الريادة الاستراتيجية من خلال معالجة التحديات المتمثلة باستغلال الميزة التنافسية.
4. تسلط الريادة الاستراتيجية الضوء على الفجوة المعرفية عن طريق الربط بين المنافسة والريادة من أجل تحقيق الإبداع للمنظمات.

#### 3. أبعاد الريادة الاستراتيجية:

##### أ. الاستباقية:

تشير إلى قدرة المنظمة على توقع التغيرات في البيئة واتخاذ خطوات جديدة قبل المنافسين وهو عامل مهم لتعزيز القدرات التنافسية، كما تتمثل الاستباقية بالقدرة على طرق تفكير متقدمة تحفز المنظمة على المبادرة وتجنبها الاستجابة المتأخرة الذي قد يعرضها إلى ضياع الفرص التنافسية (Theresa & Hidayah, 2021:43-59).

##### ب. الابتكار:

يُعد الابتكار أحد الأركان الأساسية للريادة الاستراتيجية، إذ يشير إلى تبني المؤسسة لأفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات جديدة تسهم في تحسين الأداء التنظيمي (Sukendy & Hartono, 2021:120-133).

### ت. المرونة الاستراتيجية:

هي قدرة المنظمة على تحويل استراتيجياتها بسرعة وفاعلية لمواجهة التغيرات البيئية المفاجئة، وهناك أبعاد مختلفة للمرونة الاستراتيجية تختلف باختلاف الدراسة التي تناولتها ومرونة التنسيق التي تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة ومن حيث الاستعداد الاستراتيجي نحو الأسواق المستهدفة (Hensellek et al.,2023:1-18).

### ث. الرؤية الاستراتيجية:

هي القدرة على وضع صورة واضحة للمستقبل والتخطيط لتحقيق أهداف بعيدة المدى، وأكدت دراسة (Rohrbeck et al.,2021:154) أن الشركات التي تمتلك ممارسات تنبؤ استراتيجي قوية تحقق أداء مالي أفضل ونموً أعلى في رأس المال السوقي.

## المبحث الثالث: الجانب العملي

### تحليل الجانب العملي للبحث:

#### 1. اختبارات الثبات والصدق للاستبانة:

##### 1-1 اختبارات الثبات لأداة القياس الاستبانة:

يبين الجدول (1) قيم معاملي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وأوميغا لماكدونالد (McDonald's Omega) للمتغيرات قيد الدراسة، واللذين يستخدمان لقياس ثبات وجودة أداة القياس. وقد أظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات الرئيسية في البحث، والمتمثلة بالمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير الوسيط (القيادة الاستشرافية) والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول للثبات والبالغ (0.70). كما أن قيم أوميغا لماكدونالد للمتغيرات نفسها جاءت أعلى من هذا الحد، مما يعد مؤشراً ممتازاً على تمتع أداة القياس بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): قيم اختبارات الثبات والصدق لأداة القياس بمتغيرتها الرئيسية (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي. smart pls4)

قيمة معامل ثبات ماكدونالد أوميغا McDonald's Omega	قيمة معامل ثبات الاستبانة Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	قيمة المعاملات	
			المتغيرات	
0.933	0.2709	20	X	التفكير الاستراتيجي
0.892	0.892	12	M	القيادة الاستشرافية
0.928	0.927	61	Y	الريادة الاستراتيجية
0.969	0.969	48		إجمالي المقياس

##### 1-2 اختبار صدق البناء لأداة القياس:

ويشير صدق البناء (Construct validity) إلى "مدى جودة النتائج التي يتم الحصول عليها من استخدام مقياس ما. ولعل من أشهر الطرق استخداماً لقياس صدق البناء هي مصفوفة الارتباطات" (Sekaran & Bougre, 2016: 221). وبالتالي فإن الهدف من هذا الاختبار هو بيان مدى قوة الارتباط للفقرات مع البعد الذي وضعت من أجله قياسه ولكل متغير، وذلك من خلال استخراج قيمة معامل الارتباط ومستوى المعنوية (Sig. (2-tailed) لكل فقرات الاستبانة. فإن كان مستوى المعنوية لفقرة ما يساوي (0.01)، أي بمستوى ثقة (99%)، أو أصغر أو تساوي (0.05)، بمعنى مستوى الثقة (95%)، فإن هذه الفقرة تعد ملائمة لقياس البعد الذي تمثله، ويبين الجدول ( )، قيم معاملات الارتباط بين الأسئلة (الفقرات) والأبعاد التي تمثلها حيث أشارت النتائج أن جميع فقرات متغيرات البحث، والتي تتكون من (33) فقرة لمتغيرات البحث الثلاثة ترتبط بعلاقات ارتباط قوية معنوية مع الأبعاد التي تمثلها، مما يوثق صدق الفقرات (33) الثلاثة والثلاثون التي تمثل متغيرات الدراسة خير تمثيل، وتوفر إشارة مواتية لإجراء جميع التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (2): قيم معاملات الارتباط (لفقرات المقياس مع أبعادها) (المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي. smart pls4 -)

قيم معاملات الارتباط (لفقرات المقياس مع أبعادها)								قيمة المعاملات	
								المتغيرات والأبعاد	
0.717**	X14	0.723**	X13	0.853**	X12	0.857**	X11	التفكير الرؤيوي	X1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.863**	X24	0.860**	X23	0.726**	X22	0.725**	X21	التفكير التركيبي	X2
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.786**	X34	0.764**	X33	0.845**	X32	0.830**	X31	التفكير الإبداعي	X3
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.695**	X44	0.705**	X43	0.809**	X42	0.801**	X41	المهارات الانعكاسية	X4
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.684**	X54	0.807**	X53	0.801**	X52	0.796**	X51	التفكير النظامي	X5
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
التفكير الاستراتيجي									
0.825**	M14	0.832**	M13	0.895**	M12	0.614**	M11	التفكير الاستشرافي	M1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.527**	M24	0.765**	M23	0.807**	M22	0.820**	12M	الرؤية الاستشرافية	M1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.847**	M34	0.864**	M33	0.882**	M32	0.826**	M31	بناء الثقافة الاستشرافية	M1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
القيادة الاستشرافية									
0.882**	4Y1	0.820**	3Y1	0.806**	Y12	0.778**	Y11	الاستباقية	Y1
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.833**	4Y2	0.871**	3Y2	0.896**	Y22	0.697**	Y21	الابتكار	Y2
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.874**	4Y3	0.873**	3Y3	0.720**	Y32	0.745**	Y31	المرونة الاستراتيجية	Y3
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
0.779**	4Y4	0.733**	3Y4	0.752**	Y42	0.811**	Y41	الرؤية الاستراتيجية	Y4
(0.001)		(0.001)		(0.001)		(0.001)			
الريادة الاستراتيجية									

## 2. وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل إجابات العينة وتفسير النتائج:

اعتمد الباحث في التحليل الوصفي للبيانات على مقاييس الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وذلك لتوصيف استجابات العينة المتعلقة بكل من القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل وأبعاده)، ورأس المال الفكري (المتغير الوسيط وأبعاده)، والبراعة التسويقية (المتغير التابع وأبعاده). ويتم توضيح مستويات استجابة أفراد العينة من خلال مصفوفة قوة استجابة المستجيبين، التي تمثل ميزانا تقديريا مبنيا على مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، كما هو موضح بالتفصيل في الجدول (2).

جدول (3): مصفوفة قوة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1 - 1.80	منخفض جدا
2	1.81 - 2.60	منخفض
3	2.61 - 3.40	معتدل
4	3.41 - 4.20	مرتفع
5	4.21 - 5.00	مرتفع جدا

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan*" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

وكانت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول (4) الآتي:

جدول (4): المقاييس الإحصائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة. n=70 (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.28)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	أبعاد متغيرات البحث	
Relative importance	Standard Deviation	Arithmetic Mean	Dimensions of the Variables of Research	
78.3%	0.674	3.914	التفكير الرؤيوي	X1
78.1%	0.672	3.907	التفكير التركيبي	X2
75.4%	0.679	3.771	التفكير الإبداعي	X3
76.4%	0.63	3.821	المهارات الانعكاسية	X4
74.9%	0.693	3.743	التفكير النظمي	X5
76.6%	0.569	3.831	التفكير الاستراتيجي	X
75%	0.681	3.75	التفكير الاستثنائي	M1
80.4%	0.632	4.018	الرؤية الاستشرافية	M2
74.1%	0.86	3.704	بناء الثقافة الاستشرافية	M3
76.5%	0.614	3.824	القيادة الاستشرافية	M
72.9%	0.68	3.643	الاستباقية	Y1
78%	0.693	3.9	الابتكار	Y2
75.9%	0.699	3.793	المرونة الاستراتيجية	Y3
77.2%	0.625	3.861	الرؤية الاستراتيجية	Y4
76%	0.59	3.799	الريادة الاستراتيجية	Y

## 2-1 وصف وتشخيص فقرات (التفكير الاستراتيجي):

"يوضح الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير التفكير الاستراتيجي وأبعاده الفرعية، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.831) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (من 3.41 إلى 4.20) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة لتوضح أن مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للتفكير الاستراتيجي) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبلغ الانحراف المعياري (0.569)، وقد بلغت الأهمية النسبية (76.6%)، وهذا يشير إلى وجود اهتمام مرتفع في إجابات أفراد العينة حول متغير التفكير الاستراتيجي، إما أبعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (التفكير الرؤيوي) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (3.914)، وانحراف معياري مقداره (0.674)، مما يعني وجود تشنت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (78.3%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد التفكير الرؤيوي وبمستوى مرتفع، يليه بعد (التفكير التركيبي) بمتوسط حسابي مقداره (3.907)، وانحراف معياري مقداره (0.672)، مما يعني وجود تشنت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (78.1%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد التفكير التركيبي وبمستوى

مرتفع، يليه بعد (المهارات الانعكاسية) بمتوسط حسابي بمقداره (3.821)، وبانحراف معياري مقداره (0.63)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (76.4%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد المهارات الانعكاسية وبمستوى مرتفع، يليه بعد (التفكير الإبداعي) بمتوسط حسابي بمقداره (3.771)، وبانحراف معياري مقداره (0.679)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (75.4%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد التفكير الإبداعي وبمستوى مرتفع، يليه بعد (التفكير النظامي) بمتوسط حسابي بمقداره (3.743)، وبانحراف معياري مقداره (0.693)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (74.9%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد التفكير النظامي وبمستوى مرتفع.

## 2-2 وصف وتشخيص فقرات (القيادة الاستشرافية):

"يوضح الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير القيادة الاستشرافية وأبعادها الفرعية، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.824) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (3.41 إلى 4.20) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة لتوضح أن مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (للقيادة الاستشرافية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبلغ الانحراف المعياري (0.614)، وقد بلغت الأهمية النسبية (76.5%)، وهذا يشير إلى وجود اهتمام مرتفع في إجابات أفراد العينة حول المتغير الوسيط القيادة الاستشرافية، إما أبعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (الرؤية الاستشرافية) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.018)، وبانحراف معياري مقداره (0.632)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (80.4%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الرؤية الاستشرافية وبمستوى مرتفع، يليه بعد (التفكير الاستشرافي) بمتوسط حسابي بمقداره (3.75)، وبانحراف معياري مقداره (0.681)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (75%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد التفكير الاستشرافي وبمستوى مرتفع، يليه بعد (بناء الثقافة الاستشرافية) بمتوسط حسابي بمقداره (3.704)، وبانحراف معياري مقداره (0.86)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (74.1%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد بناء الثقافة الاستشرافية وبمستوى مرتفع."

## 3-2 وصف وتشخيص فقرات (الريادة الاستراتيجية):

"يوضح الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الريادة الاستراتيجية وأبعاده الفرعية، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.799) وتقع هذه القيمة ضمن الفئة من (3.41 إلى 4.20) في مصفوفة قوة استجابة أفراد العينة لتوضح أن مستوى أهمية إجابات العينة على مجمل الفقرات (الريادة الاستراتيجية) اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبلغ الانحراف المعياري (0.59)، وقد بلغت الأهمية النسبية (76%)، وهذا يشير إلى وجود اهتمام نسبي مرتفع في إجابات أفراد العينة حول المتغير المستجيب الريادة الاستراتيجية، إما أبعاد هذا المتغير فقد حقق بعد (الابتكار) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (3.9)، وبانحراف معياري مقداره (0.693)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (78%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الابتكار وبمستوى مرتفع، يليه بعد (الرؤية الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بمقداره (3.861)، وبانحراف معياري مقداره (0.625)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (77.2%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الرؤية الاستراتيجية وبمستوى مرتفع، يليه بعد (المرونة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بمقداره (3.793)، وبانحراف معياري مقداره (0.699)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (75.9%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد المرونة الاستراتيجية وبمستوى مرتفع، يليه بعد (الاستباقية) بمتوسط حسابي بمقداره (3.643)، وبانحراف معياري مقداره (0.680)، مما يعني وجود تشتت قليل في إجابات أفراد العينة وبأهمية نسبية بلغت (72.9%) مما يعكس وجود اتفاق في إجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الاستباقية وبمستوى مرتفع."

### 3. اختبار التأثير بين متغيرات البحث:

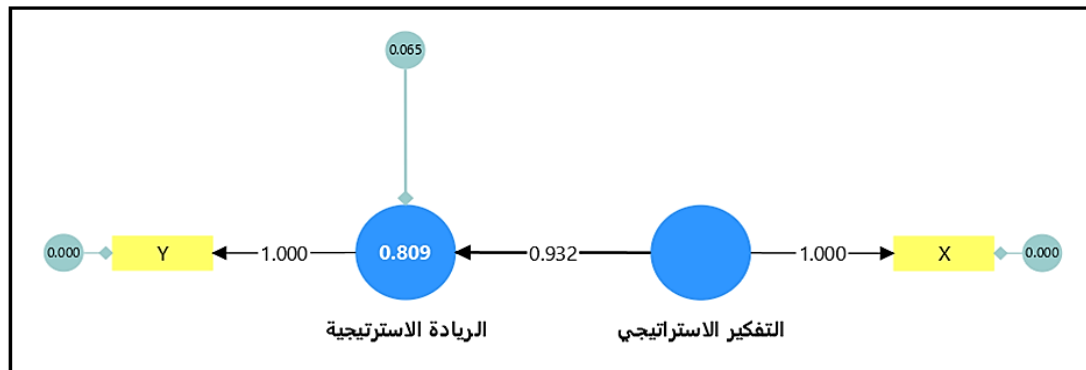
#### 3-1 اختبار التأثير بين التفكير الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية:

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى والمتعلقة باختبار التأثير بين متغيرات البحث: التفكير الاستراتيجي (المتغير المستقل) والريادة الاستراتيجية (المتغير المستجيب) والفرضيات المتفرعة عنها باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression.

جدول (5): جدول تحليل التباين لمعادلة التفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية  $n=70$   
(المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.28)

معامل التحديد معامل $R^2$ نسبة التفسير	معامل الانحدار بيتا $\beta$	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	F- test	المتغيرات		الفرضية
				المستجيب	المستقل	
67.8%	0.720	$P < (0.001)$	143.261	التفكير الاستراتيجي الريادة	التفكير الرؤيوي	2-1
49.5%	0.618	$P < (0.001)$	66.729		التفكير التركيبي	2-2
55.2%	0.645	$P < (0.001)$	83.731		التفكير الإبداعي	2-3
63.8%	0.747	$P < (0.001)$	119.631		المهارات الانعكاسية	2-4
57.6%	0.646	$P < (0.001)$	92.418		التفكير النظمي	2-5
80.9%	0.932	$P < (0.001)$	288.764	الريادة الاستراتيجية	التفكير الاستراتيجي	الرئيسة الأولى
سنة فرضيات معنوية من بين ستة فرضيات			العدد	الفرضيات الارتباط المقبولة		

يبين الجدول (5) قيمة اختبار F المحتسب لكل الأنموذج، وقد بلغت قيمة اختبار F –test (288.764)، وبمستوى دلالة Sig. (2-tailed)  $P < (0.001)$ ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار التفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (99%)، وبلغ مقدار قيمة معامل  $\beta$  (0.932)، أي أن زيادة قيمة متغير التفكير الاستراتيجي وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (0.932) في الريادة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.809) والتي تعني أن ما مقداره (80.9%) من التباين الذي يحدث في الحوكمة المؤسسية هو تباين يتم تفسيره من قبل التغيير الاستراتيجي الذي دخل الأنموذج، وأن (19.1%) هو تباين مفسر لعوامل غير داخلية في الأنموذج الانحداري لهذه الدراسة، وكما موضح في الشكل (2)، والنتيجة هذه تدعم فرضية البحث الرئيسية الأولى، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية".



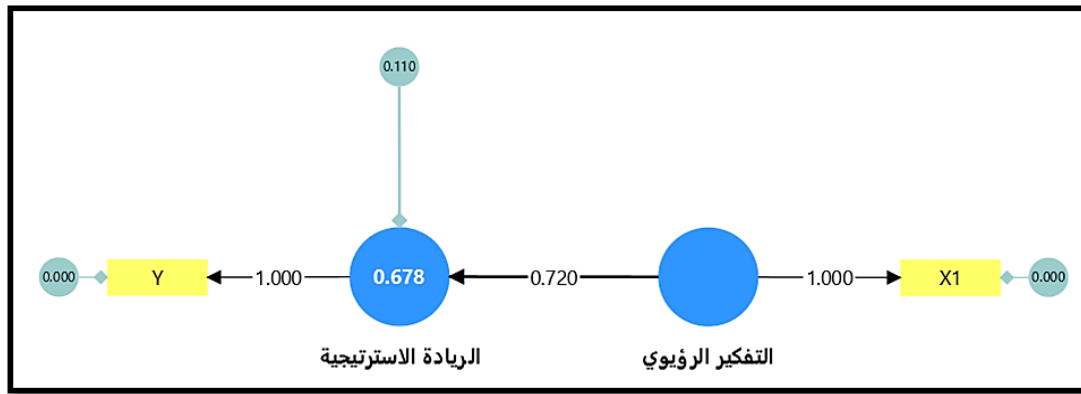
شكل (2): أنموذج انحدار التفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية (المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4)

وفيما يلي اختبار التأثيرات لأبعاد التفكير الاستراتيجي كلاً على حدا في الريادة الاستراتيجية على مستوى الفرضيات الفرعية.

#### 2-1 تحليل تأثير بعد التفكير الرؤيوي في الريادة الاستراتيجية:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى، يبين الجدول (5) قيمة اختبار F المحتسب لكل الأنموذج، وقد بلغت قيمة اختبار F –test (143.261)، وبمستوى دلالة Sig. (2-tailed)  $P < (0.001)$ ، وهذا يؤكد وجود

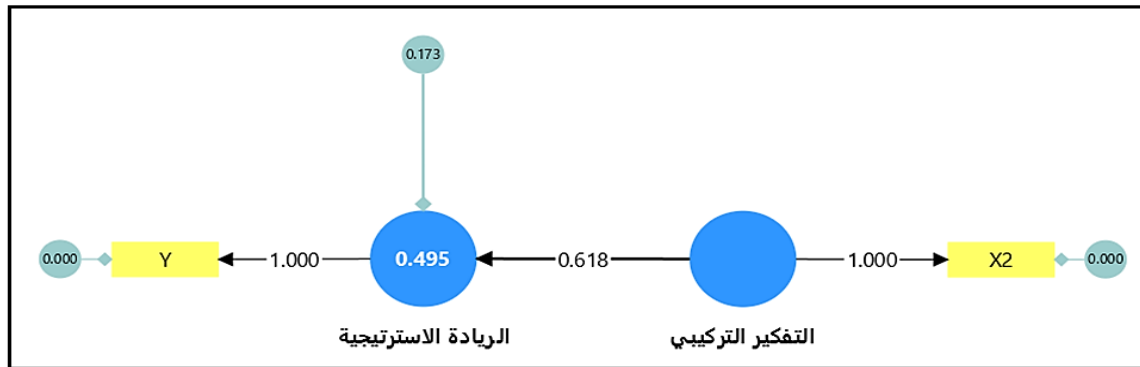
تأثير معنوي لأنموذج انحدار التفكير الرؤيوي في الريادة الاستراتيجية عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (99%)، وبلغ مقدار قيمة معامل  $\beta$  (0.720)، أي أن زيادة قيمة متغير التفكير الرؤيوي وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (0.720) في الريادة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.678) والتي تعني أن ما مقداره (67.8%) من التباين الذي يحدث في الريادة الاستراتيجية هو تباين يتم تفسيره من قبل التفكير الرؤيوي التي دخل الأنموذج، وأن (32.2%) هو تباين مُفسر لعوامل غير داخلة في الأنموذج الانحداري لهذه الدراسة، وكما موضح في الشكل (3)، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الأولى، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتفكير الرؤيوي في الريادة الاستراتيجية".



شكل (3): أنموذج انحدار التفكير الرؤيوي في الريادة الاستراتيجية (المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4)

## 2-2 تحليل تأثير بعد التفكير التركيبي في الريادة الاستراتيجية:

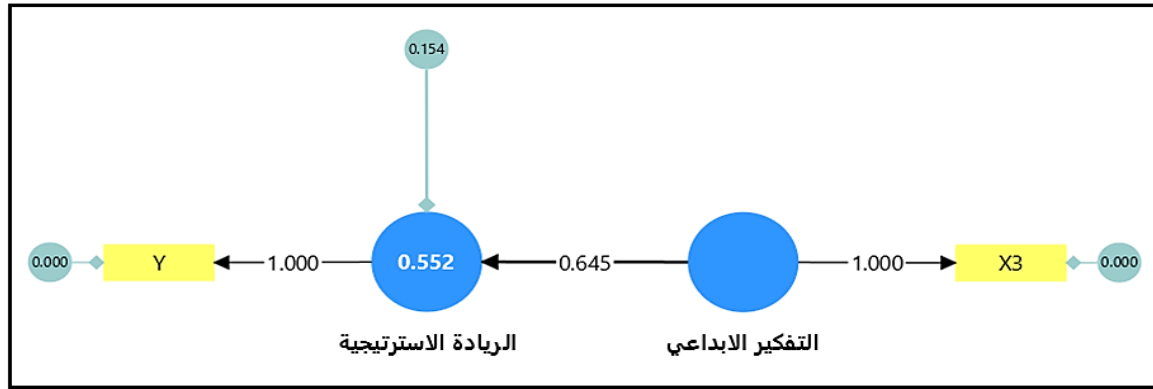
لاختبار الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى، يبين الجدول (5) قيمة اختبار F المحتسب لكل الأنموذج، وقد بلغت قيمة اختبار F-test (66.729)، وبمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001)  $P <$ ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار التفكير التركيبي في الريادة الاستراتيجية عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (99%)، وبلغ مقدار قيمة معامل  $\beta$  (0.618)، أي أن زيادة قيمة متغير التفكير التركيبي وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (0.618) في الريادة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.495) والتي تعني أن ما مقداره (49.5%) من التباين الذي يحدث في الريادة الاستراتيجية هو تباين يتم تفسيره من قبل التفكير التركيبي التي دخل الأنموذج، وأن (50.5%) هو تباين مُفسر لعوامل غير داخلة في الأنموذج الانحداري لهذه الدراسة، وكما موضح في الشكل (4)، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الثانية، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتفكير التركيبي في الريادة الاستراتيجية".



شكل (4) أنموذج انحدار التفكير التركيبي في الريادة الاستراتيجية (المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4)

### 2-3 تحليل تأثير بعد التفكير الإبداعي في الريادة الاستراتيجية:

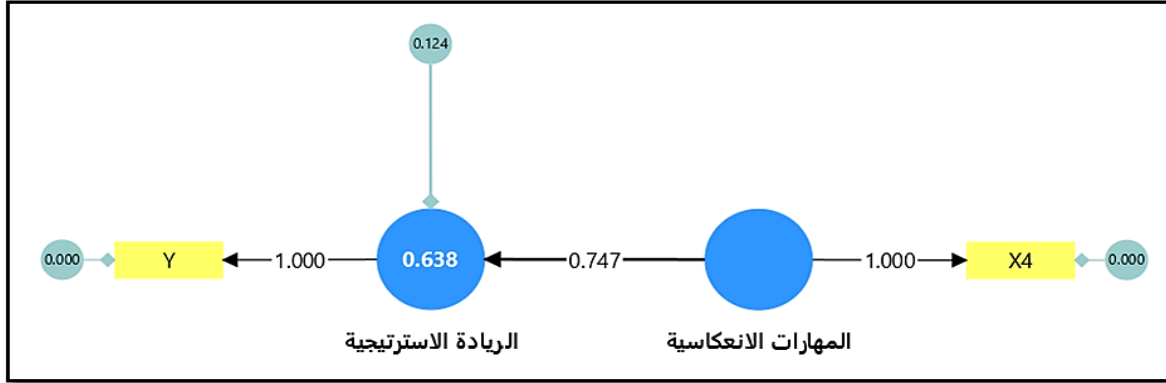
لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى، يبين الجدول (5) قيمة اختبار F المحتسب لكل الأنموذج، وقد بلغت قيمة اختبار F-test (83.731)، وبمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001)  $P <$ ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار التفكير الإبداعي في الريادة الاستراتيجية عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (99%)، وبلغ مقدار قيمة معامل  $\beta$  (0.645)، أي أن زيادة قيمة متغير التفكير الإبداعي وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (0.645) في الريادة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.552) والتي تعني أن ما مقداره (55.2%) من التباين الذي يحدث في الريادة الاستراتيجية هو تباين يتم تفسيره من قبل التفكير الإبداعي التي دخل الأنموذج، وأن (44.8%) هو تباين مُفسر لعوامل غير داخلة في الأنموذج الانحداري لهذه الدراسة، وكما موضح في الشكل (5)، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في الريادة الاستراتيجية".



شكل (5): أنموذج انحدار التفكير الإبداعي في الريادة الاستراتيجية (المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4)

### 2-4 تحليل تأثير بعد المهارات الانعكاسية في الريادة الاستراتيجية:

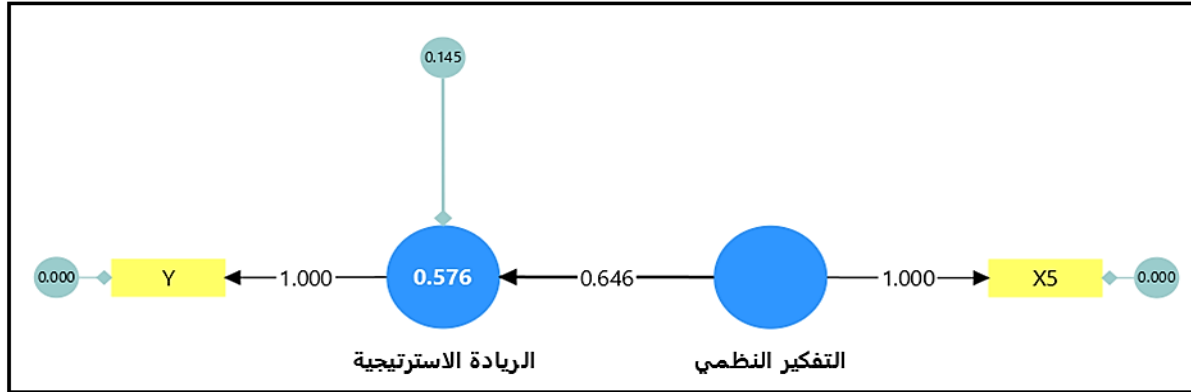
لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى، يبين الجدول (5) قيمة اختبار F المحتسب لكل الأنموذج، وقد بلغت قيمة اختبار F-test (119.631)، وبمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001)  $P <$ ، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار المهارات الانعكاسية في الريادة الاستراتيجية عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (99%)، وبلغ مقدار قيمة معامل  $\beta$  (0.747)، أي أن زيادة قيمة متغير المهارات الانعكاسية وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (0.747) في الريادة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.638) والتي تعني أن ما مقداره (63.8%) من التباين الذي يحدث في الريادة الاستراتيجية هو تباين يتم تفسيره من قبل المهارات الانعكاسية التي دخلت الأنموذج، وأن (36.2%) هو تباين مُفسر لعوامل غير داخلة في الأنموذج الانحداري لهذه الدراسة، وكما موضح في الشكل (6)، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الرابعة، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الانعكاسية في الريادة الاستراتيجية".



شكل (6): أنموذج انحدار للمهارات الانعكاسية في الريادة الاستراتيجية (المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4)

### 2-5 تحليل تأثير بعد التفكير النظمي في الريادة الاستراتيجية:

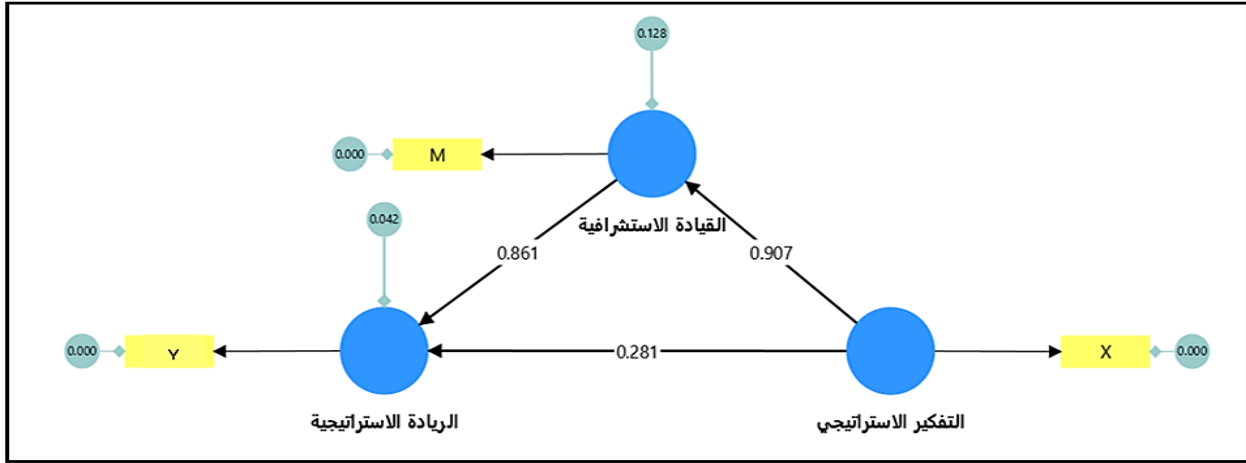
لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى، يبين الجدول (5) قيمة اختبار F المحتسب لكل الأنموذج، وقد بلغت قيمة اختبار F-test (92.418)، وبمستوى دلالة (2-tailed) Sig. (0.001) <math>P</math>، وهذا يؤكد وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار التفكير النظمي في الريادة الاستراتيجية عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (99%)، وبلغ مقدار قيمة معامل  $\beta$  (0.646)، أي أن زيادة قيمة متغير التفكير النظمي وحدة واحدة ستؤدي الى تغير بمقدار (0.646) في الريادة الاستراتيجية، وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) البالغة (0.576) والتي تعني أن ما مقداره (57.6%) من التباين الذي يحدث في الريادة الاستراتيجية هو تباين يتم تفسيره من قبل التفكير النظمي التي دخلت الأنموذج، وأن (42.4%) هو تباين مُفسر لعوامل غير داخلة في الأنموذج الانحداري لهذه الدراسة، وكما موضح في الشكل (7)، والنتيجة هذه تدعم الفرضية الفرعية الخامسة، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي في الريادة الاستراتيجية".



شكل (7): أنموذج انحدار التفكير النظمي في الريادة الاستراتيجية (المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4)

### 3-2 اختبار التأثير غير المباشر للتفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية بواسطة القيادة الاستشرافية:

لاختبار الفرضية الثانية (H2) الخاصة بقياس التأثير غير المباشر للتفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية بواسطة القيادة الاستشرافية، تم اعتماد أسلوب تحليل المسار (Path Analysis). وتنص هذه الفرضية على يتعاطم تأثير التفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية بواسطة القيادة الاستشرافية. وقد تم بناء النموذج الهيكلي للمسار كما هو موضح في الشكل (8)، بينما تُعرض نتائج التحليل في الجدول (6).



شكل (8): النموذج الهيكلي لاختبار فرضية البحث الثانية (التأثير غير المباشر) (المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS)

جدول (6): نتائج تقييم نموذج المسار الخاص بفرضية البحث الثانية (المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS)

النتيجة	P Value	معامل المسار	المسار	الفرضية
قبول	0.000	0.907	X → M	المسار الأول
	0.000	0.861	M → Y	المسار الثاني
	0.000	0.281	X → Y	المسار الثالث
	0.000	0.780	التأثير غير المباشر	

يستعرض الجدول (6) نتائج تقييم نموذج المسار الهيكلي المتعلق بفرضية البحث الثانية والذي يتكون من ثلاث مسارات يمثل المسار الأول تأثير المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) في المتغير الوسيط (القيادة الاستراتيجية)، والذي بلغت قيمته (907.0) وبمستوى دلالة (0.000)، بينما يمثل المسار الثاني تأثير المتغير الوسيط (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، والذي بلغت قيمته (0.861) وبمستوى دلالة (0.000)، أما المسار الثالث فيمثل التأثير المباشر لتأثير المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) في المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)، والذي بلغت قيمته (0.281) في نموذج المسار وبمستوى دلالة (0.000)، وبدلالة قيم تأثير المسارات الثلاثة تم استخراج قيمة التأثير غير المباشر للتفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية بوساطة القيادة الاستراتيجية والذي بلغت قيمته (0.780) وبمستوى دلالة (0.000). والاتي طريقة احتساب التأثير غير المباشر والكلية.

- التأثير الكلي = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر
- التأثير غير المباشر = مقادير تأثير المتغير المستقل X في المتغير الوسيط M (المسار 1) × مقدار تأثير المتغير الوسيط M في المتغير المستجيب Y (المسار 2).
- التأثير غير المباشر =  $0.861 \times 0.907$
- التأثير غير المباشر = 0.780

تشير النتائج المستخرجة إلى أن تأثير التفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية يتعاضد عند توسط القيادة الاستراتيجية في تحليل المسار، أي أن التأثير غير المباشر يفوق التأثير المباشر، وتعد نوع الوساطة هنا وساطة جزئية لأن التأثير المباشر بقي معنوياً بعد دخول الوسيط وتعد هذه النتيجة دعماً واضحاً للفرضية الثانية في البحث، التي نصت على أن يتعاضد تأثير التفكير الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية بوساطة القيادة الاستراتيجية، مما يعني قبول الفرضية.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

1. تكشف نتائج الدراسة أن الريادة الاستراتيجية في البيئة الجامعية لا تتشكل بوصفها نتاجاً مباشراً للممارسات الإدارية التقليدية، بل تنبع من قدرة القيادات الأكاديمية على توظيف التفكير الاستراتيجي بوصفه آلية ذهنية لإعادة تفسير الواقع واستشراف الفرص المستقبلية، وعليه فإن امتلاك الرؤية المستقبلية لم يعد خياراً تنظيمياً، بل أصبح متطلباً أساسياً لاستدامة التميز المؤسسي داخل الجامعات.
2. تشير قوة التأثير التي أظهرها التفكير الاستراتيجي إلى أن القيمة الحقيقية للقيادات الأكاديمية لا تقاس بحجم الصلاحيات الممنوحة لها، وإنما بقدرتها على تحويل المعرفة المتاحة إلى تصورات مستقبلية تساعد الجامعة على التعامل مع البيئات المتغيرة، وهذا يؤكد أن التفوق المؤسسي يبدأ من جودة التفكير قبل أن يبدأ من حجم الموارد.
3. يعكس تقدم بعد التفكير الرؤيوي على بقية الأبعاد وجود توجه إدراكي لدى القيادات الأكاديمية نحو استيعاب المستقبل بوصفه مجالاً للتأثير وليس مجرد حالة متوقع، ويعني ذلك أن الجامعة تمتلك رصيماً مهماً من الوعي الاستراتيجي يمكن استثماره لبناء مبادرات ريادية أكثر جرأة وتأثيراً.
4. إن بروز المهارات الانعكاسية كأحد أكثر الأبعاد تأثيراً يدل على أن التعلم المؤسسي لا يتحقق من خلال تراكم الخبرات فقط، بل من خلال القدرة على مراجعتها ونقدها وإعادة توظيفها، ولذلك فإن المؤسسات الأكثر قدرة على التأمل التنظيمي تكون أكثر استعداداً لإنتاج حلول ريادية تتجاوز الأنماط الإدارية المألوفة.
5. أظهرت القيادة الاستشرافية دوراً يتجاوز الوظيفة القيادية التقليدية، إذ برهنت النتائج أنها تمثل حلقة التحويل التي تنتقل عبرها الأفكار الاستراتيجية من مستوى التصور إلى مستوى التطبيق، وهذا يعني أن التفكير الاستراتيجي يفقد جزءاً من قيمته عندما لا يجد قيادة تمتلك القدرة على استثمار مخرجاته.
6. إن ارتفاع مستوى الرؤية الاستشرافية لدى القيادات الأكاديمية يعكس وجود ميل نحو التعامل مع المستقبل باعتباره مورداً استراتيجياً يمكن إدارته والتأثير فيه، ومن ثم فإن الجامعات التي تستثمر هذا التوجه ستكون أكثر قدرة على بناء مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.
7. تشير النتائج المتعلقة بالابتكار إلى أن الريادة الاستراتيجية داخل الجامعة المستنصرية ترتبط بصورة أكبر بالقدرة على إنتاج أفكار وأساليب عمل جديدة مقارنة بالاعتماد على الممارسات الإدارية المستقر، ويكشف ذلك عن وجود استعداد تنظيمي لتبني التغيير عندما تتوفر القيادة القادرة على توجيهه.
8. إن تفوق التأثير غير المباشر على التأثير المباشر يوضح أن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة مركبة تتأثر بقدرة القيادة الاستشرافية على توجيه الموارد والطاقات نحو الأهداف المستقبلية، ولذلك فإن نجاح الجامعات في تحقيق الريادة يتطلب إدارة متكاملة للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية وليس التركيز على كل متغير بمعزل عن الآخر.
9. تكشف نتائج الوساطة الجزئية أن القيادة الاستشرافية لا تلغي أثر التفكير الاستراتيجي وإنما تعظمه وتعيد تشكيله، وهذا يشير إلى أن بناء الريادة الاستراتيجية يتطلب الجمع بين العقل الاستراتيجي القادر على توليد الأفكار، والقيادة الاستشرافية القادرة على تحويل تلك الأفكار إلى واقع تنظيمي ملموس ومستدام.

### ثانياً: التوصيات:

1. الانتقال من برامج التدريب القيادي التقليدية إلى برامج تطوير تستهدف بناء "العقلية الاستراتيجية المستقبلية"، بحيث تركز على تنمية مهارات استشراف التحولات طويلة الأمد وتحليل السيناريوهات المحتملة في قطاع التعليم العالي.
2. إدراج مؤشرات الاستشراف المستقبلي ضمن معايير تقييم القيادات الأكاديمية، بحيث يصبح الحكم على كفاءة القيادة مرتبطاً بقدرتها على اكتشاف الفرص المستقبلية وليس فقط بقدرتها على إدارة الواقع الحالي.

3. إنشاء منصات معرفية داخل الجامعة تتولى تحويل الخبرات المتراكمة والدروس المستفادة إلى معرفة تنظيمية قابلة للتداول، بما يعزز المهارات الانعكاسية ويمنع فقدان الخبرة المؤسسية مع تغير القيادات.
4. تبني نظام إداري يعتمد على السيناريوهات المستقبلية عند إعداد الخطط الاستراتيجية للكليات، بما يضمن مرونة أكبر في مواجهة المتغيرات المفاجئة ويعزز فرص تحقيق الريادة المؤسسية.
5. استحداث مختبرات تنظيمية للابتكار الاستراتيجي داخل الكليات تتولى اختبار الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مشاريع تطبيقية، بما يخلق بيئة تشجع المبادرة والتجريب المسؤول.
6. تعزيز التكامل بين الوحدات الأكاديمية والإدارية من خلال فرق عمل استشرافية مشتركة، تتولى رصد التحولات البيئية وصياغة استجابات استراتيجية موحدة على مستوى الجامعة.
7. توجيه الاستثمار المؤسسي نحو بناء القدرات غير الملموسة، ولاسيما المعرفة الاستراتيجية والمهارات القيادية الاستشرافية، باعتبارها مصادر أكثر استدامة للتميز من الموارد المادية التقليدية.
8. اعتماد آليات رسمية لمراجعة القرارات الاستراتيجية السابقة وتحليل نتائجها بصورة دورية، بما يحول عملية التقييم من إجراء رقابي إلى أداة للتعلم التنظيمي المستمر وإنتاج المعرفة.
9. بناء نموذج حوكمة جامعية يربط بين التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستشرافية والريادة الاستراتيجية ضمن إطار متكامل، بحيث تُدار هذه المتغيرات بوصفها منظومة واحدة قادرة على تحقيق التحول المؤسسي المستدام وتعزيز المكانة التنافسية للجامعة على المدى البعيد.

#### المصادر

1. أحمد، رقية الطيب علي (2019)، دور المحاسبة الرشيقية في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المحاسبة بجامعة الملك خالد، مجلة اقتصاد المال والأعمال/المجلد 3 العدد 2.
2. الشريف، مها بنت عبد الله، الزهراني، انتصار، 2022، القيادة الاستشرافية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية من وجهة الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى، بحث منشور في مجلة كلية التربية -جامعة طنطا، المجلد 88، العدد 5.
3. القحطاني، سالم، 2016، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مكتبة المنتبي.
4. حسين، رحيم، بونقب احمد، 2008، دور لوحة القيادة في دعم ومراقبة لوحة التفسير، أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الرابع.
5. صعيلىك، ريم، الجرادات، محمود، 2022، درجة ممارسة القيادة الاستشرافية وعلاقتها بمستوى تطبيق استراتيجية كايزن لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية ن رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية.
6. عبد، حوراء صاحب وأحمد، أفراح خليل (2025)، توظيف الريادة الاستراتيجية في تعزيز التآلق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 1، عدد الصفحات 205-238.
7. كربالي، بغداد نهار & خالد بن الوليد (2018) دور التسويق الاستراتيجي في استغلال الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دفاتر اقتصادية المجلد(2) العدد 9، عدد الصفحات 160-176.
8. Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management. Management Science Letters, 10(3), 565-574.

9. Alagha, M., Taha, A. Z., & Ismail, M. N. (2023). Comparative analysis of strategic thinking dimensions among banking executives of a Southeast Asian stable emerging economy and an Arab developing country. *JATI – Journal of Southeast Asian Studies*, 28(12), 50–75.
10. AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
11. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>.
12. Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*, 13(4), 437- 458.
13. Ferreira, J. Ratten, V. & Dana, L. (2017). Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 161- 167.
14. Hall. Golafshani, A., & Siamian, H. (2023). Exploring the elements of visionary leadership: a case study of faculty members in macro universities of medical sciences in region 1 in Iran. *nformology*, 2(1).
15. Hensellek, S., Kraus, S., & Jones, P. (2023). The impact of entrepreneurial leadership on innovation speed and quality: The mediating role of strategic flexibility. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(14), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s13731-023- 00287-x>.
16. Janatyan, N., Karavand, A., & Rajabi, M. (2021). Studying the effect of strategic thinking dimensions on the implementation of the EFQM excellence model. *Journal of Production and Operations Management*, 11(4), 95–114.
17. Jelenc, L., Pisapia, J., & Ivančić, V. (2016). Strategic thinking capability and entrepreneurial attitude orientation: Links and relations. Available at SSRN 2794656.
18. Kahan, S. (2010). *Getting change right: How leaders transform organizations from the inside out*. John Wiley & Sons.
19. Kaplan, R. et Nortan. D. *le tableau de bord prospectif*. éd .organisation, paris 1998.
20. Kadhum, A. H., Muttar, L. A., & Khait, A. A. (2023). The role of visionary leadership in achieving strategic change through strategic improvisation. *South Asian Journal Of Social Science & Humanities*, 4(4).
21. Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B., (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 1-17.
22. Langley, A. (2015) "Process thinking in strategic organization"*Strategic organization*, Vol(5) No(3),pp. 271-282.
23. Mirfallah, S. M., Hosseini, S. M., & Jafari, M. (2019). *The Correlation of Strategic*.

- 
24. Robinson, Ron, (2005), Overcoming Barriers to Strategic Thinking, ABARIS Consulting Inc., Strategic Management Process Consultants.
  25. Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2021). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119916>.
  26. Srivastava, S., & D'Souza, D. (2021). Measuring strategic thinking in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 33(1), 90–111.
  27. Sukendy, S., & Hartono, H. (2021). Entrepreneurial orientation and economic performance of social enterprises in Surabaya. *Journal of Accounting, Economics and Finance*, 5(2), 120–133.
  28. Thinking with Management Levels in East Gilan Public Hospitals. *Journal of Health Promotion Management*, 8(5), 18-23.
  29. Theresa, I., & Hidayah, N. (2021). The effect of innovation, risk-taking, and proactiveness on business performance among MSMEs in Jakarta. In *Proceedings of the Tenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2021)*, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 216, 43–59.
  30. Tülüce, N. S., & Yurtkur, A. K., (2015). Term of strategic entrepreneurship and Schumpeter's creative destruction theory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 720-728.