

دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الإستجابة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق

جگرخين عبدالله علي، قسم العلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، مدينة زاخو، إقليم كردستان، العراق
أ. د. ميثان شريف يوسف، قسم العلوم الادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، مدينة زاخو، إقليم كردستان، العراق
أ.م. د. ثاقب عمر فتاح، قسم التسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، مدينة السليمانية، إقليم كردستان، العراق

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى اختبار دور الفراسة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية كمتغير تابع في القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق. ومحاولة الخروج بمجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تعزيز ممارسة واعتماد المتغيرات المبحوثة في المنظمات التي شملتها الدراسة. انطلاقاً من أهمية موضوع البحث للمجتمع وأهميته للمنظمات البحثية وأفرادها، تم اعتماد المنهج التحليلي الاستطلاعي في إنجاز هذا البحث. ضمت مجتمع البحث القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق، وتكونت عينة الدراسة من (العمداء ومعاونيه ومدراء الأقسام في المديرية في رئاسة الجامعة ورؤساء الأقسام)، ومن أجل إجابة على تساؤلات البحث التي طرحت في مشكلة البحث، فقد تم الاعتماد على مخطط فرضي و ذلك لقياس طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين كل من متغيرها: المستقل (الفراسة الاستراتيجية) والتابع (الاستجابة الاستراتيجية). وجمعت البيانات من (189) مبحوثاً من المجتمع المبحوث من خلال اعتماد الاستبانة التي تضمنت (50) فقرة. اعتمد البحث على برامج (SPSS V.26) مع طرق التحليل الوصفي والاستنتاجي الإحصائي. كانت النتائج الرئيسية للبحث هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين متغير الفراسة الاستراتيجية وبين متغير الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المبحوثة، مما يدل على أنه كلما امتلكت القيادات الإدارية والعلمية مقومات الفراسة الاستراتيجية سيقود ذلك إلى تحسن مستويات الاستجابة الاستراتيجية لديها.

الكلمات المفتاحية: الفراسة الاستراتيجية، الاستجابة الاستراتيجية

1. المقدمة

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات من أبرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التوقع والتكهن بالتهديدات وشدة خطورتها ومدى قدرة المنظمة على التكيف والبقاء، إذ يجد الباحثون أن الجامعات الخاصة بحاجة إلى أن تهتم بالاستجابة الاستراتيجية، التي ظهر الاهتمام بها بوصفها من الموجّهات الأساسية لتفوقها، إذ شكلت سمة مميزة للمنظمات المعاصرة. ومن أجل تحقيق ذلك بشكل فعال يجب أن تكون هناك مجموعة من الخطط والإجراءات مناسبة استراتيجياً لتعقيدات وديناميكية في بيئة سريعة التغير، وان الجامعات الخاصة هي إلى حد كبير أنظمة مفتوحة حيث يوجد تفاعل مستمر ومواجهات مع البيئة الخارجية. فالاستجابة الاستراتيجية هي الاستراتيجيات التي تتخذها الجامعات والتي يتم إطلاقها إلى حد كبير من خلال التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. وتشمل الفراسة الاستراتيجية مجموعة من المهارات والقدرات التي تتمتع بها المدراء في الإدارة العليا والتي تمكنها من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال تحليل الشخصيات وفهم الذات وتطويرها ومعرفة منابع الصفات ومحركات السلوك عند الأفراد وضبط السلوكيات وردود الأفعال والعاطفة، وطرق توجيهها والتخلص من جميع الاضطرابات النفسية المختلفة.

إذ أعطت بيئة الأعمال اهتماماً كبيراً لفهم أبعاد الفراسة الاستراتيجية التي تحافظ على استمرار عمل المنظمة خلال هذه الفترة، لذلك يحتاج القادة والمدراء سمات وخصائص إدارية اللازمة لتقييم كفاءتهم الفنية لبدء الأعمال الصغيرة والنمو والاستدامة. ويمكن القول بأن نتيجة الاستجابة الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على البيئة المحيطة بالعمل، ويؤثر السياق الاجتماعي والسياسي والبيئي والسياسي الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة على معدل نجاح أو انعكاسات استجابتها الاستراتيجية. انطلاقاً من ذلك فإن الأهمية النسبية التي تتمتع بها كل من مدخلي الفراسة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية لنا سعت الدراسة الحالية إلى بناء إطار نظري وميداني لدور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية، فضلاً عن تحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات. كما تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية كمتغير مستقل (مفهومه وأهميته ومكوناته) والاستجابة الاستراتيجية كمتغير تابع (مفهومه وأهدافه وأنواعه وإبعاده)، فقد نشتمل على الجانب

العملي للبحث وهي ذات صلة بالاستنتاجات والمقترحات، التي يتم التوصل إليها، وبعض المقترحات الحالية والبحوث المقترحة المستقبلية. وبموجب ما سبق ولأهمية موضوع دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الإستجابة الاستراتيجية سيتناول البحث المباحث الآتية:

2. منهجية البحث

1.2 مشكلة البحث

تتلور مشكلة البحث في غياب فهم وإدراك منظمات التعليم العالي لأهمية عناصر الفراسة الاستراتيجية التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق الاستجابة الاستراتيجية في ظل بيئة ثابت فيها هو التغير السريع. إن التحولات والتطورات البيئية التي تشمل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها مما أدت الى ظهور مجموعة من العوائق والتحديات امام الجامعات الخاصة المبحوثة، ومن ابرز المشاكل التي ظهرت بسبب التعقيد والديناميكية البيئية ضعف او فقدان الاستجابة الاستراتيجية للبيئة.

لذلك تتطلب من الجامعات الخاصة المواجهة والتكيف مع العوامل البيئية والإستشراف على المستقبل والإستعداد له، وذلك من خلال وجود قادة يمتلكون مجموعة من المهارات الادارية والاستراتيجية وبالأخص مهارة الفراسة الاستراتيجية للتنبؤ والتوقع بالأحداث المستقبلية من خلال تمكين والهام العاملين للوصول الى الفهم العميق مما يؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة. الامر الذي يحتم على الجامعات الخاصة المبحوثة تنمية وتطوير مهارة الفراسة الاستراتيجية لتحقيق الاستجابة الاستراتيجية. وتم تركيز الاهتمام بشكل كبير في الفترة الأخيرة على موضوع الاستجابة التنظيمية، وذلك بسبب التحديات والاضطرابات التي تواجهها المنظمات (الطائي ومحمد، 2017: 161)

ويشمل مشكلة البحث الحالية بإشارة مجموعة من التساؤلات الرئيسية التالية :

- ما هو مستوى الفراسة الاستراتيجية وابعادها (التمكين، الإلهام، الفهم العميق) في المنظمات المبحوثة؟
- ما هو مستوى الاستجابة الاستراتيجية وابعادها (الاهداف الاستراتيجية، التكنولوجيا، العمليات، الاجراءات) في المنظمات المبحوثة؟
- هل هناك علاقة بين الفراسة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية؟
- هل تؤثر الفراسة الاستراتيجية (التمكين، الإلهام، الفهم العميق) في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية؟

2.2 أهمية البحث

يكتسب الدراسة أهميته من طبيعة وأهمية متغيرات البحث وهما الفراسة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية ودورهم الحاسم في نجاح المنظمات الخاصة وتتلخص أهمية الدراسة في:

- تبرز أهمية البحث الحالي من خلال أهمية فحص وتشخيص الفراسة الاستراتيجية لدى القادة في الجامعات الخاصة (عينة البحث) وأهمية تحديد سبل توظيفها بما يعكس ايجابا على عمليات الاستجابة الاستراتيجية.
- مساهمة البحث في عملية تعميق الرؤية لبور المتغير المستقل (الفراسة الاستراتيجية) في تحقيق (الاستجابة الاستراتيجية) المتغير التابع.
- يستمد البحث أهميته من سرعة التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الاعمال على مستوى المحلي والعالمي وضرورة ان يتم تنمية الفراسة الاستراتيجية لدى قادة الجامعات الخاصة بشكل يمكنها من مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستجابة لها.
- اعتبار البحث الحالي امتدادا للدراسات التي تهتم بالفراسة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية.

3.2 أهداف البحث

يهدف البحث بشكل اساسي الى دراسة دور للفراسة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية في المنظمات وذلك من خلال دراسة وتحقيق الاهداف التالية :

- التعرف الى مدى ادراك الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق للفراسة الاستراتيجية وابعادها والاستجابة الاستراتيجية وابعادها.
- تحديد علاقات الارتباط بين كل من (الفراسة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية).
- التعرف الى التأثير المباشر للفراسة الاستراتيجية وابعادها في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية.
- بيان دور الفراسة الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية إذ ان لذلك تأثيرا بارزا في صنع استراتيجيات مناسبة لمنظمات التعليم العالي. وكذلك صياغة وتطوير رسالة المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة على أكمل الوجه.

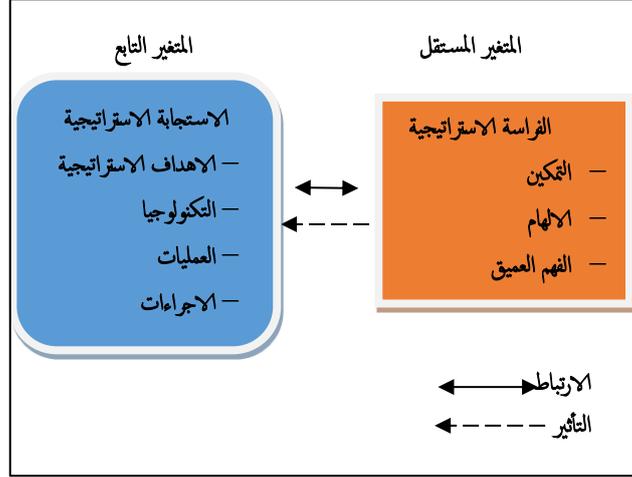
4.2 فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفراسة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي.

— الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لأبعاد الفراسة الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي.

5.2 مخطط البحث

تم الاستعانة بالمخطط الافتراضي التالي:



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

6.2 مجتمع البحث وعيته

تمثل مجتمع البحث القيادات الادارية والعلمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق، والبالغ عددها (13) جامعة اخاصة، وتتضمن عينة من الأفراد المبحوثة ذوي الشهادات العليا (ماجستير، دكتوراه) من (العمداء ومساعديهم ومدراء الأقسام في المديرية في رئاسة الجامعة ورؤساء الاقسام)، وبواقع (189) افراداً من القادة الادارية والعلمية الذين يشكلون الملاكات البشرية الرئيسية في جميع المستويات الادارية في الجامعات الخاصة.

3. الجانب النظري

1.3 الفراسة الاستراتيجية Strategic Physiognomy

1.1.3 مفهوم الفراسة الاستراتيجية The Concept Of Strategic Physiognomy

يشمل علم الفراسة الاستراتيجي فعل مراقبة السمات الشخصية للفرد (الأفراد) من مظاهر أو سمات الوجه، والتي يعود تاريخها إلى اليونان القديمة ولا تزال تحظى بشعبية في اتخاذ القرارات والأحكام. وأكدت معظم الدراسات حول علم الفراسة العلاقة بين الخصائص الشخصية أو السمات مع الاختلافات الجسدية، وخاصة ملامح وجه الأفراد. وان الفراسة هي علم قديم ينسب الرسالة الاولى الى ارسطو، كما ان موضوع الفراسة يدرس تعليقات بعض الباحثين المثليين في هذه الفترة، ولقد اورد العديد من المفاهيم التي اوردتها الكتاب والباحثين والمحققين بهذا المجال والتي تناولت علم الفراسة، اذ اعتمدها الباحثون في صياغته لمفهوم الفراسة الاستراتيجية كونها نابعة من جوهرها ومحتواها وفلسفتها (Dabbas and Muhemmed, 2018: 99).

وانسجماً مع ما ورد ذكره انفا، يظهر الجدول (1) مجموعة من المفاهيم بحسب اراء بعض من الباحثين والمحققين بهذا المجال وكالاتي :-

الجدول (1) مفاهيم الفراسة الاستراتيجية بحسب اراء ابرز الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث والسنة
القدرة على التفسير والتحليل الموضوعي للتعقيدات والعوامل الخارجية، والتي تؤثر في استدامة الأعمال التنظيمية، واتخاذ القرار الاستراتيجي بموثوقية، فضلاً عن الدينامية الريادية.	Tustin, 2015:78
دراسة منهجية لسمات الوجه والبنية المادية لوجه الإنسان وهو محور العواطف التي تترجم على شكل تعبيرات تظهر على وجه الانسان أو الافراد، لأن الانشطة والعواطف العقلية تؤثر على حركة عضلات الوجه وبالتالي تعكس بشكل مباشر على الطبيعة النفسية للإنسان، ويمكن للشخص قراءة العقل وتحليل الشخصية.	Zhang et al, 2017:1

التقنيات الفاعلة للقيادة في تحديد اقوى المرشحين لتسبم مناصب قيادية في المستقبل ومدى نجاح القادة المحتملين في سياق بيئة عمل معقدة وعالمية ودينامية، اذ لابد للمنظمات من اعتماد هذه التقنيات وتفهم كيفية استعمالها.	SHRM Foundation, 2017:23
المقدرة الاستباقية للقيادة في فهم الظواهر البيئية غير واضحة المعالم ، فضلاً عن لغة التواصل غير اللفظي مع افرادها من خلال الوجه والجسد والتي لا يمكن فك شفرتها الا بواسطة عين مدربة .	Donnelly,2018:57
انها صفات تمتلكها القيادة العليا للمنظمة كالذهن سريع الاستدلال دون الحد الوسط من الخبرات والمعرفة والمكرسة لرؤية وتوقع الفرص من خلال القدرة على التنبؤ والالهام والتقدير ، فضلاً عن وجود الذكاء والفضيلة والفهم العميق لتفسير الظواهر البيئية التي تحيط بها، ورسم صورة لمستقبلها والحفاظ على صحتها التنظيمية ومعرفة الحالات الشعورية لمزاج واطباع افرادها ، اذ تمثل الحاسة السادسة لهم.	كامل، 2019 :114
هي عبارة عن القدرات التي يتمتع بها الادارة العليا التي تمكنها من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب عبر قراءة العقل وتحليل الشخصية وهذا يتطلب الفهم العميق لتمكين والهام العاملين وتوجيههم نحو اهداف المنظمة.	كشكول، 2020 :49

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا على المصادر الواردة فيه.

من خلال ما ورد عرف الباحثين ان الفراسة الاستراتيجية هي الممارسات التي يتقدم المنظمة بواسطتها نحو الامام وذلك من خلال فهم العميق لسلوك العاملين واذواق المستهلكين والتغيرات البيئية والهام قادتها ومرؤسها وتمكينهم للمواجهة الظروف البيئية والعمل وفق حاجات ورغبات الاجتماعية (المجتمع) لتوجه نحو المراحل النمو والنضوج من دورة حياة المنظمة والاستمرار بها والحفاظ عليها.

2.1.3 أهمية الفراسة الاستراتيجية The Importance Of Strategic Physiognomy

ويتطلب تطبيق الفراسة الاستراتيجية العثور على القادة وقادة المستقبل الذين يتمتعون بإمكانية العظمة ومساعدتهم على تطوير هداياهم ومواهبهم القيادية الفريدة اثناء فهم نقاط ضعفهم حتى يتمكنوا من معالجتها (كشكول، 2020: 50). ويحدد (Duckworth,2011:9) أهمية الفراسة الاستراتيجية بالنقاط التالية :

بملاك قادة الفراسة الاستراتيجية مهارات التواصل الاجتماعي (مهارات الفراسة الشخصية) لاقامة علاقات قوية مع الموظفين مما يساهم في بناء فرق ومنظمات مرنة وقادرة على التكيف والاستجابة مع التعقيد البيئي .

- ان اقامة علاقات قوية مع الموظفين ضمن نطاق الفراسة تساعد على ابراز افضل ما في هؤلاء الموظفين
- ان الفراسة الاستراتيجية هي عامل رئيسي في المنظمات الناجحة عبر تخصصات مهنية متعددة.
- تساهم الفراسة الاستراتيجية عبر تخصصات مهنية متعددة في تطوير و تقدم وانجاح المنظمات وهي عامل رئيسي في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الناجحة .
- للفراسة الاستراتيجية دور في الشؤون الانسانية والتنظيمية يكون محوريا في عملية التطبيق.
- ان الفراسة الاستراتيجية لها دور محوري (مركزي) اثناء عملية التطبيق للشؤون الانسانية والتنظيمية وغيرها من الشؤون .
- ان الافراد الذين يتمتعون بالفراسة الاستراتيجية هم الماهرين بالمصادقية والكفاءة، ولديهم القدرة على الالهام والرؤية الريادية وامتلاك مهارات البديهية والذكاء واتقانها بكفاءة في تنفيذ المهام.
- يمكن للافراد او العاملين الذين يتمتعون بالفراسة الاستراتيجية ان يكون لديهم مهارات ذكاء قوية وان يشكلوا علاقات أكثر ارتباطا بالآخرين، وان يقرؤا بدقة مشاعر واستجابات الآخرين، ويقودون وينظمون الناس والعمل، ويعالجون الخلافات بدقة.
- لدى الافراد والعاملين الذين يتمتعون بالفراسة الاستراتيجية القابلية في قيادة وتنظيم الناس والعمل، ومعالجة الخلافات بدقة من خلال مهارات ذكاء قوية وتشكيل او القيام بالعلاقات أكثر ارتباطا مع الآخرين، ومن خلال دقة القراءة والاستجابات لمشاعرهم.
- وعلى هذا الأساس ينطلق الباحثين من حقيقة مفادها بأن الفراسة الاستراتيجية هي محور النجاح في جميع المجالات سواء كان في المجالات الادارية أو الاقتصادية أو المالية او السياسية وغيرها من المجالات الأخرى التي تكون للفراسة الاستراتيجية دور مهم وأساسي في الحفاظ من الوقوع في المشكلات غير المتوقعة من التي تخلق من خلال التغيرات والدينامية البيئية وعدم التأكد والتعقيد البيئي سواء كان على صعيد الفرد أو المنظمة.

3.1.3 مميزات الفراسة الاستراتيجية features of strategic Physiognomy

هناك مجموعة من مميزات الفراسة الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات من خلال ما يأتي و(Pusenius,2019:20) و(كشكول، 2020 : 54):

- ابتكار الأهداف :جميع المرؤوسين في المنظمة يسعون الى توليد القيمة والابتكار لأرباب العمل. ان قيم المنظمة وأهدافها تتبنى عن طريق أصحاب العمل.
- تحطى الازمات: إذ لا توجد نهج اداري واحد يستخدم لجميع المشكلات لذلك يجب الاعتراف والفهم بأن المشكلات في عالم الاعمال اليوم معقدة وأن الحلول النهائية لا يمكن توقعها دائما فالمنظمات تتعامل وتتفاعل مع اللاتأكد والتغير البيئي السريع وتتأثر بالعديد من عواملها.
- الإدارة الميدانية: ومن مميزات الفراسة الاستراتيجية انها عامل مساعد لفرق التنظيم الذاتي وتعزيز الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين من خلال توفير بيئة من الأمان والثقة والسلام.
- التجديد: من خلال غياب البيروقراطية والتحسين المستمر وممارسات الشفافة للمنظمة يتم العمل من قبل فرق عمل مستقلة بشكل مريح ومبدع يمكن القول بأن قيود البيروقراطية تكاد بأن تكون معدومة كتوتر والقلق والخوف من العقاب أثناء العمل مما يؤدي الى البعد عن الروتين القاتل والقيام بالابتكار والتجديد والتقدم في العمل.
- الايمان بالعاملين: إن بيئة العمل الممتعة مبنية على الثقة يؤدي الى نتائج مذهلة كتفانم طيبة ورغبة في المساهمة نحو مستقبل ناجح للمنظمة وذلك من خلال التفكير والتخطيط لاهداف المنظمة والافراد العاملين معا اي تحقيق اهداف المنظمة واهداف الموظفين معا.
- القيم الجديدة: يتم تشجيع الموظفين على الابتكار والتعلم من خلال العمل كفريق و نشر ومشاركة الخبرات والمعارف ودمج الافكار والاراء، ويمتلك كل شخص نظرة مستقبلية مختلفة فمن خلال الاختلاف والتنوع في القيادات البشرية الموجودة في المنظمة يتم خلق قيم جديدة يدفع التنظيم نحو التقدم والاستمرارية والاستدامة في الريادة.
- الرفاهية في العمل: عندما يكون الناس قادرين على التأثير في عملهم، والأثير على كيفية إنجاز العمل والتقدم ورؤية الغرض في عملهم، فإنهم يشعرون بالإتفاء. تتماشى سياسات المكافأة مع عقلية خفيفة الحركة، هناك فرح في العمل.
- الإتصال الأفقي: ان الاتصال الافقي تعني الشفافية في العمل وغياب الغموض عند اعطاء المعلومات و تعزيز المبادرة وروح التعاون بين الوحدات والأقسام في المنظمة وانها من سات وصفات القيادة الناجحة والمتقدمة مما يؤثر ايجابا على اداء المنظمة و خططها الاستراتيجية وثقافتها التنظيمية.
- الثقة التنظيمية الجديدة: تشمل على سبيل المثال، القيم المشتركة والمعتقدات والمواقف والأعراف والمعايير والأهداف والأدوار والتفاعل بين الجميع.
- ويؤكد الباحثين بأن من مميزات الفراسة الاستراتيجية أن لها دور مهم في المواكبة والاستجابة مع الثقافة التنظيمية الجديدة وفقا للتغيرات البيئية، سواء كان من خلال تغيرات تكنولوجيا او اجتماعية او ديموغرافية وغيرها من التغيرات البيئية.

4.1.3 ابعاد الفراسة الاستراتيجية Dimensions Of Strategic Physiognomy

حيث اتفق الباحثون (Dabbas & Muhemmed, 2018 : 99-100، Hussain, 2018: 47 وكشكول، 2020: 63) وكذلك تتفق الدراسة الحالية مع الباحثين المذكورين في استخدام الأبعاد الثلاثة، وذلك لانها أكثر قبولاً وأكثر ملاءمة لميدان الدراسة حيث ان هذا الموضوع تنسم بالحداثة ولا يزال هناك الجدل في تحديد الأبعاد:

● التمكين Empowerment :

بعد التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، فقد جاء مفهوم التمكين نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث وزيادة الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتحول من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلي ما يسمى بالمنظمة الممكنة ليتغير بهذا النمط القيادي وإدارة العمل (فتحي، 2010: 693).

في حين يشير (Al Omari, et al, 2020 :820) و(كشكول، 2020: 64) الى أن التمكين هي الحوكمة العالمية في شركات العالم الغربي والشرقي ويتم التعامل معها بجدر وتشكك احياناً مع رعاية الادارين والغرض منها هي مساهمة في تحسين عمل المنظمات المعاصرة وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

وينظر (Amor, et al, 2020 :171) الى التمكين على أنه مكون رئيسي لفعالية المنظمة التي قد تزيد عند توزيع السيطرة والسلطة. في حين ذكر (Delker, et al, 2020 :243) ان التمكين هو مفتاح لزيادة مشاركة العمل في بيئة الأعمال اليوم شديدة التنافسية.

● الالهام Inspiration :

إن الظروف المتغيرة لمنظمتنا اليوم، سواء كانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، هي نتيجة للعديد من التغيرات والتطورات الناتجة عن انفجار المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات، ومع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية، تواجه المنظمات العديد من التحديات والصعوبات في كيفية التعامل معها والتحويلات وطرق التكيف معها

كل هذه الأحداث أجبرت المنظمات على التجاوب مع المتغيرات بطريقة إبداعية وأساليب حديثة (Escobar, 2018: 24). ومن ثم يضطرون إلى إجراء تغييرات جذرية في أساليبهم الإدارية ورفض الأساليب والإجراءات التقليدية، من خلال خلق الأفراد المبدعين وتوفير الوسائل الضرورية والمناسبة التي تساعد على ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة وحلول إدارية سريعة لمواجهة هذه التحديات (Burke, 2017: 54).

وفي السياق ذاته يرى (Lin, 2017: 18) أن الإلهام يدفع الأفراد للإبداع وهذا يدل على أهمية الإلهام، ويعتبر الفرد المبدع ثروة تفوق أي ثروة، الاستثمار في تنمية العصر البشري هو أنجح مصادر الاستثمار، والموارد البشرية من أهم العوامل التي تساهم في بقاء المنظمات واستمراريتها وذلك من خلال تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية بسبب القدرات الإبداعية والمهارات والمعرفة الضمنية أو الظاهرية.

ومن جانب آخر يرى كل من (Wartiovaara & Wincent, 2018: 78) بأن مفهوم الإلهام هي أن لا أحد يستطيع أن يكتشف نظرية النسبية في المنام، إن لم يكن فيزيائياً أجرى أبحاثاً وحل الكثير حول نفس الموضوع مسبقاً، إنها أداة للتغلب على الضغوط الداخلية أو الخارجية واستجابة للضغوط الخارجية مثل المنافسة، وإلغاء القيود، وندرة الموارد، والمطالب العامة، أو استخدام العمليات التنظيمية الداخلية مثل اكتساب مهارات مميزة، والوصول إلى مستوى عالٍ من الطموح، وزيادة نطاق وجودة الخدمات.

• الفهم العميق Deep Understanding :

في عصر يتسم بالتغير السريع، يتطلب من الجميع اتخاذ أساليب ذكية وإبداعية في تنظيم الأحداث الذي يواجههم وعادة ما تكون هناك مهام ضرورية ومشكلات تتطلب حلاً ولا يمكن تجاهلها وتجاوزها (Burke, 2017: 43).

ومن جانب آخر يرى (Cascio, 2018: 34) الفهم الاستراتيجي للقادة التنظيميين، وكذلك التحضير لتوفير المعلومات لصانعي القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية بشكل خاص، بالإضافة إلى الفهم بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والثقافة، ويعتمد تحديد الاستراتيجية كلياً على مهمة المنظمة وقدراتها وتحدياتها وفرصها الخارجية، يجب أن تستند القرارات المستنيرة إلى فهم متعمق لقدرات المنظمة ويجب أن تعكس الوعي المناسب لتناسب المنظمة وبيئتها.

بينما يرى (Cascio, 2018: 35) بأن المنظمات بدأت تدرك أهمية الفهم الاستراتيجي وبدأت في تلبية احتياجاتها لهذا النوع من الذكاء حيث سعت إلى مواءمته مع أنماط الذكاء (العاطفي والتنافسي والتجاري) وتدريب قيادتها على تطوير عناصرها وإدارتها بشكل فعال. الفهم الاستراتيجي للقادة التنظيميين، وكذلك التحضير لتوفير المعلومات لصانعي القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية بشكل خاص، وكذلك الفهم، يتم بين العديد من الموضوعات المتعلقة برأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والثقافة.

وفي السياق نفسه يرى كل من (Dabbas & Muhemmed, 2018: 100) أن الحاجة لتوليد الأحداث بطرائق أكثر ذكاءً وابتكاراً لاغنى عنها في ظل عالم سريع التغير يتصف بالعمولة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي، إذ تجد المنظمات المختلفة نفسها محكومة بالمزاي التنافسية والصراع من أجل البقاء، فيولد ذلك التزامات كبيرة في عملية صنع القرار، إذ يجب أن تستند إلى منهجية علمية، وعدداً من الأدوات والتقنيات الفنية التي تعمل على ترشيد القرارات وصولاً لأفضل النتائج التي تضمن التميز التنظيمي، وهذا يعتمد على الفهم العميق الذي تستند عليه القرارات الصحيحة.

2.3 الاستجابة الاستراتيجية Strategic Responsiveness

1.2.3 مفهوم الاستجابة الاستراتيجية The Concept of Strategic Responsiveness

قبل تطرق إلى مفهوم الاستجابة الاستراتيجية لابد من فهم الاستجابة وهي رد الجواب ويقال استجاب له وأطاعه فيما دعاه إليه كما في قوله تعالى (فليستجيبوا لي) ويقال استجاب له فلاناً ومنه وله قبل دعاه وقضى حاجته (معجم اللغة العربية المعاصرة). كما تعتبر الاستجابة مصطلحاً نفسي يقصد به الاستجابة الكلية التي تصدر عن الفرد في المواقف المختلفة رداً على منبهات قد تكون داخلية أو خارجية ومن خصائص الاستجابة الانسانية 1 - ليست ميكانيكية (الآلية) 2 - ليست فيزيائية 3 - مرنة (الساعدي، 2013: 1).

وانسجاماً مع ما ورد ذكره انفاً، يظهر الجدول (2) مجموعة من المفاهيم بحسب آراء بعض من الباحثين والمهتمين بهذا المجال وكالاتي :-

الجدول (2) مفاهيم الاستجابة الاستراتيجية

المفهوم	الباحث والسنة
الشكوك والمخاطر المرتبطة بها المنظمات على اتخاذ استجابة استراتيجية كرد فعل على هذه التحديات والتي تمكها من وضع الاستراتيجيات اللازمة لكسب ميزة تنافسية على أقرانها.	Nthigah, 2016 : 19

تعني منهج إداري تعتمده المنظمة من خلاله تحقيق أهدافها الإستراتيجية عبر الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية ومواجهتها بالقدرات والموارد المتاحة في المنظمة.	الطائي ومحمد، 2017: 166
هي وسيلة لإنشاء الهدف التنظيمي من حيث الأهداف طويلة الأجل وبرامج العمل وتخصيص الموارد	الحسنائي، والموسوي، 2020: 12
العلاقة بين توجه السوق وأداء الشركة تحتاج إلى مزيد من الدراسة حيث أن الظروف التنافسية والتكنولوجية سريعة التحول قد أنتجت بنات تميز بنطاقات كبيرة من التكنولوجيا واضطراب السوق، في ضوء هذه الظروف البيئية، سيكون لتحالف التوجه نحو السوق والاستجابة الإستراتيجية جنباً إلى جنب مع التوجه الريادي مبادئ توجيهية مهمة لقدرة الشركة على البقاء على قيد الحياة.	Rashid, et al, 2020 : 215
التعرف على الاتجاهات الناشئة والتقنيات الجديدة، والتعرف على تحركات المنافسين وكفاءة وسرعة رد فعل المنظمة على هذه التقلبات البيئية.	Linder and Sax, 2020 : 37

المصدر: من اعداد الباحثين استناداً على المصادر الواردة فيه.

ومن هذا المنطلق يرى الباحثين بان الاستجابة الاستراتيجية هي مصدر للميزة التنافسية وأداء المنظمة، لذلك يجب على المنظمات أن تبحث داخل الشركة للعثور على مصادر الميزة التنافسية من خلال إعطاء الموارد الدور الرئيسي في مساعدة المنظمة على تحقيق أداء تنظيمي أعلى. ويمكن تعريف الاستجابة التنظيمية بأنها طريقة العمل التي يتبعها الموظفون والقادة في المنظمة للتعامل مع التغيرات البيئية الدائمة وتحديات السوق، وتتضمن هذه الإستراتيجية القدرة على التكيف والتعلم المستمر وتحسين الأداء وتطوير المهارات والقدرات.

2.2.3 مراحل الاستجابة الاستراتيجية Stages of a Strategic Responsiveness

يبين كل من (الطائي، ومحمد، 2017: 165) و (Cheng, & Wellman, 2017: 195) مراحل الاستجابة الاستراتيجية على النحو التالي :

المرحلة الاولى : فهم الحاجة الى التغيير Understand The Need For Change

تحتاج المنظمة في هذه المرحلة الى قراءة دقيقة للبيئة (الداخلية والخارجية) وفهمها فيها معمقا، وهنا لابد من وجود فريق خاص لفحص البيئة بصورة عامة لمعرفة أهم الأحداث أو المشاكل المعوقة وأثر هذه المشكلة على جميع المنظمات. ويجب ان تعرف موقف المنظمة الحالي أي المكان التي تتواجد فيه في مرحلة الأخطاء أو الاضطراب. وفي هذه المرحلة يتم إجراء حالة من التغيير وأن تنتهج القيادة في المنظمة نهجاً استراتيجياً واضحاً ومفهوماً ووضع استراتيجية التحول التي يمكن ان تسهم في حل هذه المشكلة.

المرحلة الثانية : الاستكشاف الاستراتيجي ووضع التصورات Strategic Exploration and Envisioning

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بإجراء العديد من التحليلات الاستراتيجية لأجل زيادة المعرفة الاستراتيجية والإلمام بأهم المشاكل الناشئة، وذلك لغرض فهم الوضع وصياغة فهم أفضل. وكيف يتم تحقيق الرؤية وكيفية الانتقال من النظام الحالي الى النظام المرغوب فيه. وفي هذه المرحلة يتم وضع التخطيط الاستراتيجي الأولي للتحول واستكشاف البيئة الجديدة، وهنا يقع على عاتق المنظمة ان تطور اعمالها المستقبلية وفقاً لوضع نماذج اعمال بديلة واستراتيجيات بديلة والمضي قدماً فيها. وتصبح هذه الخطة الاستراتيجية اساس للخطة الاستراتيجية الاساسية التي تعدل بشكل مستمر وفقاً للتغيرات البيئية وأن تكون مرنة.

المرحلة الثالثة : تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

في هذه المرحلة يتم وضع نظم وآليات تحويل الرؤية الى واقع جديد ووضع اهم الاجراءات التي تتلائم مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، ولأجل تنفيذ هذه الخطة تأخذ المنظمة جميع المبادرات الاستراتيجية على المستوى التنظيمي والعمل التشاركي بين اعضاء المنظمة والعمل على وحدة الاعمال داخل التنظيم، وعند وضع الاستراتيجية الجديدة تقسم الخطة على جميع اعضاء المنظمة، وذلك لأجل تنفيذ نماذج الأعمال الجديدة التي وضعت استناداً للخطة الاستراتيجية الجديدة.

المرحلة الرابعة : التعديل الاستراتيجي Strategic Modification

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بالرصد البيئي لمعرفة نتائج التنفيذ الخاصة بالاستراتيجية الجديدة، وذلك لأجل معرفة الأداء الداخلي للمنظمة، وهذا الأداء يعتمد على الاستراتيجية الجديدة ولا بد من اتخاذ إجراءات محددة بناءً على ردة الفعل الداخلي والخارجي والعمل على تحديد الأنشطة التي قد يحدث فيها مشاكل آنية.

3.2.3 نموذج الاستجابة الاستراتيجية The Strategic Responsiveness Model

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد الاستجابة الاستراتيجية وذلك لاختلاف وجهات نظرهم وطبيعة الدراسة والرؤى التي توجهوا إليها، حيث اعتمد (الطائي ومحمد، 2017: 159) على النموذج أو الأبعاد التي حددها وهي (الأهداف الاستراتيجية، التكنولوجيا، العمليات، الإجراءات) وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الأبعاد كونها أكثر شمولية ومنطقية مع ميدان الدراسة ويمكن توضيحها من خلال الاتي:

• الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

ان الاهتمام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تختلف النتائج التنظيمية المرغوبة حسب نوع المنظمة. ففي المؤسسات الربحية، غالبًا ما يتم قياس تحقيق الهدف من خلال الإنتاج ومراقبة المخزون والمبيعات وجودة الخدمة وحصة السوق وولاء العملاء وبالطبع الأرباح. وغالبًا ما يكون للمنظمات غير الهادفة للربح، بما في ذلك المنظمات الحكومية والصحية والتعليمية، احتواء التكلفة والاستدامة ورضا العملاء والأهداف المتعلقة بالقيمة (مثل حماية البيئة ومحو الأمية ورعاية الحيوان وتعزيز الصحة) (Gagne, 2018) S85).

يبين (Nowak, 2020: 2) بأن تستخدم المنظمات عمليات تطوير الأهداف الخاصة بها كآلية تكاملية، والتي يمكن أن تساعد في إنشاء إتفاق جماعي بشأن التوجهات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة. ويرى أيضا بأن من خلال التحقيق في تأثير عامل حاسم واحد - فهم الموظف للأهداف الاستراتيجية، وعندما يفهم الموظفون بوضوح الأهداف الإستراتيجية لمنظمتهم، فإن هذا الفهم للأهداف يمكن أن يمكن المنظمات من تطوير النوع المرغوب من الثقافة التنظيمية - ثقافة ستدعم تنفيذ مثل هذه الأهداف.

• التكنولوجيا Technology

تتميز البعد التكنولوجي تنفيذ الصناعة بالتحول من الإنتاج التقليدي إلى استخدام التطبيقات الصناعية المتقدمة، كما حدث في الثورات الصناعية السابقة. السمة الفريدة للثورة الصناعية الرابعة هي أن تكامل وتقارب التقنيات المتقدمة الحالية يخلق اختراقات ابتكارية غير مسبوقة. يستكشف هذا القسم مفهوم وأدوار تقنيات الإنتاج المتقدمة والتي تشمل عوامل نضج تكنولوجيا المعلومات والحوافز الداخلية والفوائد المتصورة وحجم الشركة وطبيعتها والضغط الخارجي والسياسات الحكومية التي تشكل فرضيات إطار العمل (Danping, et al., 2018: 5). ويشير (Hasan & Ibrahim, 2015: 39) بأنها القدرة على تعبئة الموارد العلمية والتكنولوجية المختلفة التي تمكن المنظمة من تطوير منتجاتها المبتكرة أو عملياتها الإنتاجية بنجاح.

وفي ذات التوجه اشار (Kilubi & Rogers, 2018: 7) إلى ضرورة امتلاك المنظمات الكفاءات التقنية والعلمية المطلوبة لتصميم تقنيات وحلول وعمليات ومنتجات جديدة لتعزيز استمراريته على المدى الطويل، وأن المنظمات مستعدة للرد السريع والتكيف على نحو ملائم ومبتكر لأية أحداث غير متوقعة تواجهها.

• العمليات Process

تدرك العديد من المنظمات أهمية العمليات في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، ومع ذلك، لا يزال من الصعب إدارة العمليات التجارية باعتبارها عوامل التمكين الأساسية في الحفاظ على وجود المنظمة (Indulska, et al., 2009: 506).

ومن ناحية أخرى (زينب، 2019: 8) عرف العمليات الإدارية بأنها مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من محام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف مشترك، وهي كل الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة لمستهلك أو مستخدم ما. وأضاف الى ذلك، بأن العمليات الادارية هي أعمال ونشاطات محددة، يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والازدهار والنمو، وهذه الأنشطة هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، الإشراف، اتخاذ القرارات، القياس، الرقابة، التقييم والتغذية العكسية. أو هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها والتي تقوم بتحويل لعمليات المدخلات إلى المخرجات.

أما (المعاضدي، والبدراني، 2021: 76) فأكد بأنها عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل أو بالأبوابول مختلف الأنشطة المنظمة والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز والجذب والاستقطاب ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

• الاجراءات Procedures

يعرف (البيالي، 2015: 42) الاجراءات: بأنها مدخل تقليدي يقصده اختصار بعض اجراءات أو روتين العمل من أجل تخفيض زمن الالبياز وذلك عن طريق تحليل الخطوات من خلال متخصصين تم لإراء بعض الخطوات أو الاجراءات غير الضرورية، إختصارا للوقت ولزيادة انتاجية العامل.

انصرف (المعاضدي، والبدراني، 2021) إلى أنها الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المستخدمة لإدارة المنظمة بما في ذلك أنظمة التحكم في الإدارة وقياس الأداء وأنظمة المكافآت والتخطيط ووضع الميزانية وتخصيص الموارد وأنظمة المعلومات الإدارية.

4. المبحث الثالث: الجانب العملي

1.4 وصف عينة البحث

• المحور الأول: وصف مجتمع البحث:

تتمثل مجتمع البحث القيادات الادارية والعلمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق، والبالغ عددها (13) جامعة اخاصة، وتتضمن عينة من الأفراد المبحوثة ذوي الشهادات العليا (ماجستير، دكتوراه) من (العمداء ومساعدتهم ومدراء الأقسام في المديريات في رئاسة الجامعة ورؤساء الأقسام)، وبواقع (189) افراداً من القادة الادارية والعلمية الذين يشكلون الملاكات البشرية الرئيسية في جميع المستويات الادارية في الجامعات الخاصة.

● **المحور الثاني: وصف عينة الدراسة:**

لوصف سيات عينة الدراسة تم الاستناد على مؤشرات كل من التكرارات والنسب المئوية لأعراض وصف السيات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة في الجامعات الخاصة المستجيبة وذلك بحسب الفقرات الآتية:

العمر: جاءت الفئة العمرية (31 – 40 سنة) بأعلى نسبة بين أفراد العينة والتي بلغت (36.5%) من الحجم الكلي للعينة، وتليها الفئة العمرية (41 – 50 سنة) بنسبة بلغت (34.4%). أما الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) فقد جاءت بنسبة (18.5%) من إجمالي العينة، واحتلت الفئة العمرية (21 – 30 سنة) المرتبة الأخيرة والتي بلغت نسبتها (10.6%). وكما موضح نتائج ذلك في الجدول (3). مما يشير إلى أن غالبية المديرين في العينة هم افراد ناضجون والذين يمتلكون القدرات والطاقات اللازمة لإنجاز أعمالهم اليومية.

الجدول (3) توزيع العينة حسب العمر

الفئات	العدد	النسبة
21 – 30 سنة	20	10.6
31 – 40 سنة	69	36.5
41 – 50 سنة	65	34.4
51 سنة فما فوق	35	18.5
المجموع	189	100.0

المصدر: إعداد الباحثون

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

الجنس: يظهر من نتائج توزيع أفراد العينة حسب سمة الجنس والمذكورة في الجدول (4) بأن أغلبية الأفراد هم من الذكور والذين بلغت نسبتهم (73%) ويتكرر (138) فرداً من حجم العينة، بينما كانت نسبة الإناث قد بلغت (27%) من أفراد العينة. مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة والذين يشغلون مناصب إدارية وعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة هم من الذكور.

الجدول (4) توزيع العينة حسب الجنس

الفئات	العدد	النسبة
ذكور	138	73.0
إناث	51	27.0
المجموع	189	100.0

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

التحصيل الدراسي: يتبين من النتائج في الجدول (5) لوصف العينة حسب المؤهل العلمي أن توزيع الأفراد المستجيبين جاءت بنسب متقاربة حيث أن حملة شهادة الدكتوراه وصلت نسبتها إلى (51.9%) ويتكرر (98) فرداً من حجم العينة، وتلتها حملة شهادة الماجستير بنسبة وصلت إلى (48.1%)، ويتكرر (90) فرداً من حجم العينة. مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة والذين يشغلون مناصب إدارية وعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة هم ذات شهادة الدكتوراه.

الجدول (5) توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي

الفئات	العدد	النسبة
ماجستير	91	48.1
دكتوراه	98	51.9
المجموع	189	100.0

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

مدة الخدمة الجامعية: يتبين من الجدول (6) أن أعلى فئة لسنوات الخدمة الجامعية كانت ضمن فئة الخدمة (6 – 10 سنة) والتي جاءت بأعلى نسبة والبالغة (31.2%) ويتكرر (59) فرداً من حجم العينة، بينما جاءت فئة الخدمة الجامعية (11 – 15 سنة) بالمرتبة الثانية وبنسبة بلغت (26.5%) ويتكرر (50) فرداً من حجم العينة، ثم تلتها

فترة الخدمة الجامعية (5 سنوات فأقل) بنسبة (22.8%) وبتكرار (43) فرداً من حجم العينة، وأخيراً جاءت فترة الخدمة الجامعية (16 سنة فأكثر) بنسبة (19.6%) وبتكرار (37) فرداً من حجم العينة. مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة والذين يشغلون مناصب إدارية وعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة هم الأفراد الذين لديهم الخدمة الجامعية ضمن فترة (6 - 10 سنة) وذلك يعود الى حداثة الجامعات الخاصة في إقليم كردستان.

الجدول (6) توزيع العينة مدة الخدمة الجامعية

الفئات	العدد	النسبة
5 سنوات فأقل	43	22.8
6 - 10 سنوات	59	31.2
11 - 15 سنة	50	26.5
16 سنة فأكثر	37	19.6
المجموع	189	100.0

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

مدة الخدمة في المنصب الحالي: يتبين من الجدول (7) أن أعلى فترة مدة الخدمة في المنصب الحالي كانت ضمن فترة الخدمة (4 سنوات فأقل) والتي جاءت بأعلى نسبة والبالغة (68.3%) وبتكرار (129) فرداً من حجم العينة، بينما جاءت فترة مدة الخدمة في المنصب الحالي (5 - 8 سنة) بالمرتبة الثانية وبنسبة بلغت (24.9%) وبتكرار (47) فرداً من حجم العينة، ثم تلتها فترة الخدمة الجامعية (9 سنوات فأكثر) بنسبة (6.9%) وبتكرار (13) فرداً من حجم العينة. مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة والذين يشغلون مناصب إدارية وعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة هم الأفراد الذين لديهم مدة الخدمة في المنصب الحالي ضمن فترة (4 سنوات فأقل).

الجدول (7) توزيع العينة حسب مدة الخدمة في المنصب الحالي

الفئات	العدد	النسبة
4 سنوات فأقل	129	68.3
5 - 8 سنة	47	24.9
9 سنوات فأكثر	13	6.9
المجموع	189	100.0

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

المشاركة في الدورات التخصصية: يلاحظ من نتائج وصف العينة بحسب المشاركة في الدورات التخصصية والمذكورة في الجدول (8) بأن أغلبية أفراد العينة لديهم مشاركات في الدورات التخصصية والذين بلغت نسبتهم (72%) وبتكرار (136) فرداً من حجم العينة، في حين أن الأفراد الذين لم تكن لديهم مشاركات في الدورات التخصصية بلغت نسبتهم (28%) وبتكرار (53) فرداً من حجم العينة. مما يشير إلى أن أغلبية أفراد العينة والذين يشغلون مناصب إدارية وعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة هم الأفراد الذين لديهم المشاركة في الدورات التخصصية

الجدول (8) توزيع العينة حسب المشاركة في الدورات التخصصية

الفئات	العدد	النسبة
مشارك	136	72.0
غير مشارك	53	28.0
المجموع	189	100.0

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

● المحور الثالث: وصف المتغيرات وأبعادها: نستعرض في المحور الحالي نتائج الوصف والتشخيص على مستوى عبارات متغيرات الدراسة وأبعادها والتي استندت على عدد من المقاييس الوصفية والمتمثلة بكل من النسبة المتوية، التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونسبة الاستجابة، وكما يأتي:

أوصف متغير الفراسة الاستراتيجية: تم وصف وتشخيص هذا المتغير من خلال أبعاده وذلك بالاستناد على نسب الاتفاق الأعلى (اتفق بشدة واتفق) للعبارات المستخدمة في قياس كل بُعد من أبعاده وكما يلي:

– **بُعد التمكين:** تشير نتائج الوصف في الجدول (9) أن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) على مضمون عبارات هذا البُعد (X1 – X5) بلغت (75.1%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) بلغت (6.3%) وبوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.844)، أي أنه يوجد اتفاق بين آراء القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على مضامين عبارات هذا البُعد والتي نستدل منها على أن القيادات الإدارية والعلمية المستجيبة متفقة على أن التمكين يعني تطوير العمليات التشاركية فيما يتعلق ببناء وخلق المعرفة بين الأفراد للقيام بأعمال ابتكارية وابداعية مما يؤدي الى خلق تلك الظروف التي تساعد على اتخاذ القرارات والتي تخلق وتطور الهياكل التي تتيح الفرص. ويؤكد تلك النتائج نسبة الاستجابة والتي بلغت (78%) إذ أنه كلما اقتربت هذه النسبة من النسبة الكاملة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق بين آراء العينة على مضمون ذلك البُعد والعكس صحيح.

أما على المستوى الجزئي لعبارات هذا البُعد فبين أن العبارة (X1) سجلت أعلى نسب اتفاق على مستوى عبارات هذا البُعد ونسبة بلغت (82.6%)، وبوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.861)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أن ادارة الجامعة تمارس عملية تفويض السلطة لتسهيل تنفيذ المهام. إذ بلغت قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة (81%) والتي تؤكد شدة الاتفاق بين أفراد العينة حول ما ورد في مضمون تلك العبارة.

أما أقل مستوى اتفاق على عبارات هذا البُعد فكانت في العبارة (X3) ونسبة بلغت (63.6%) وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.900)، مما يدل على أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أن ادارة الجامعة تمنح الأفراد فرصة في اتخاذ القرارات باستقلالية. ويؤكد ذلك قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة والتي بلغت نسبة (75%) مما يدل على وجود مستويات الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه مضمون تلك العبارة.

الجدول (9) وصف بُعد التمكين

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	30.7	58	51.9	20	10.6	20	5.8	11	1.1	2	0.861	4.05	0.81
X2	29.1	55	51.9	28	14.8	28	2.6	5	1.6	3	0.830	4.04	0.81
X3	18.5	35	48.1	91	23.3	44	9.0	17	1.1	2	0.900	3.74	0.75
X4	23.8	45	51.9	98	19.6	37	3.2	6	1.6	3	0.838	3.93	0.79
X5	16.9	32	52.9	100	24.9	47	4.8	9	0.5	1	0.789	3.81	0.76
المعدل	23.8		51.3		18.6		5.1		1.2				
المؤشر الكلي	75.1		18.6		6.3						0.844	3.91	0.78

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي.

– **بُعد الإلهام:** تشير نتائج الوصف في الجدول (10) أن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) على مضمون عبارات هذا البُعد (X6 – X10) بلغت (70%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) بلغت (7.1%) وبوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.834)، أي أنه يوجد اتفاق بين آراء القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على مضامين عبارات هذا البُعد والتي نستدل منها على أن القيادات الإدارية والعلمية المستجيبة متفقة على أن الإلهام ينشأ من خلال الدافع الملهم وذلك من خلال استخدام أساليب التأثير الفعالة والتواصلية، ويوضح هذا السلوك أهمية قيام القادة بتوصيل التوقعات العالية للموظفين والهامهم وتحفيزهم من خلال توفير المعنى والتحدى للموظفين حتى يتمكنوا من تطوير رؤية مشتركة في المنظمة. ويؤكد تلك النتائج نسبة الاستجابة والتي بلغت (76%) والتي تؤكد شدة الاتفاق بين آراء العينة على مضمون ذلك البُعد.

أما على المستوى الجزئي لعبارات هذا البُعد فبين أن العبارة (X7) سجلت أعلى نسب اتفاق على مستوى عبارات هذا البُعد ونسبة بلغت (78.8%)، وبوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.768)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أن ادارة الجامعة تحاول توجيه الأفراد لتحقيق أهدافها وغاياتها المستقبلية تماشياً مع رؤية الجامعة. إذ بلغت قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة (80%) والتي تؤكد شدة الاتفاق بين أفراد العينة حول ما ورد في مضمون تلك العبارة.

أما أقل مستوى اتفاق على عبارات هذا البُعد فكانت في العبارة (X10) ونسبة بلغت (63.5%) وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.866)، مما يدل على أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أنه لدى إدارة الجامعة القدرة على إعطاء أفكار جديدة للأفراد من خلال الإلهام لتوليد الشعور بالاندفاع نحو تحقيق الاهداف. ويؤكد ذلك قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة والتي بلغت نسبة (75%) مما يدل على وجود مستويات الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه مضمون تلك العبارة.

الجدول (10) وصف بُعد الالهام

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.77	0.794	3.85	5.0	1	5.3	10	21.2	40	55.0	104	18.0	34	X6
0.80	0.768	3.98	0.5	1	3.2	6	17.5	33	55.0	104	23.8	45	X7
0.75	0.875	3.75	1.1	2	8.5	16	22.2	42	51.3	97	16.9	32	X8
0.74	0.866	3.71	1.6	3	7.4	14	24.3	46	51.9	98	14.8	28	X9
0.74	0.866	3.71	1.6	3	5.8	11	29.1	55	47.1	89	16.4	31	X10
0.76	0.834	3.80	1.1		6.0		22.9		52.2		17.9		المعدل
			7.1		22.9		70.0		المؤشر الكلي				

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي

— **بُعد الفهم العميق:** تشير نتائج الوصف في الجدول (11) أن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة وأتفق) على مضمون عبارات هذا البُعد (X11 – X15) بلغت (71.3%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بلغت (5.6%) وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.803)، أي أنه يوجد اتفاق بين آراء القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على مضامين عبارات هذا البُعد والتي نستدل منها على أن القيادات الإدارية والعلمية المستجيبة متفقة على أن الفهم العميق يتضمن فهمًا مرئيًا ومفيدًا في حل المشكلات الحقيقية في أي منظمة ما وغالبًا لا يتم التعامل مع الفهم العميق على أنه نقطة نهاية، ولكنه يشجع في كثير من الأحيان على النمو المستمر والرغبة في معرفة المزيد، ونادرًا ما يتم التعلم أو يتهيأ أو يكتمل، ولكنه يقودنا إلى مسار جديد. ويؤكد تلك النتائج نسبة الاستجابة والتي بلغت (77%) والتي تؤكد شدة الاتفاق بين آراء العينة على مضمون ذلك البُعد.

أما على المستوى الجزئي لعبارات هذا البُعد فيتبين أن العبارة (X12) سجلت أعلى نسب اتفاق على مستوى عبارات هذا البُعد ونسبة بلغت (76.2%)، وبوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.760)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أنه لدى إدارة الجامعة الفهم العميق لأهمية اكتساب معلومات مهمة وتقديمها للقيادة العليا لحل المشكلات وصنع القرارات الاستراتيجية. إذ بلغت قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة (78%) والتي تؤكد شدة الاتفاق بين أفراد العينة حول ما ورد في مضمون تلك العبارة.

أما أقل مستوى اتفاق على عبارات هذا البُعد فكانت في العبارة (X14) ونسبة بلغت (66.6%) وبوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.828)، مما يدل على أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أنه تتواءم إدارة الجامعة مع المتغيرات البيئية قبل منافسيها وتحقق الأسبقية من خلال فهمها العميق. ويؤكد ذلك قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة والتي بلغت نسبة (76%) مما يدل على وجود مستويات الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه مضمون تلك العبارة.

الجدول (11) وصف بُعد الفهم العميق

نسبة الاستجابة %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			

0.76	0.881	3.82	0.5	1	7.9	15	22.2	42	47.6	90	21.7	41	X11
0.78	0.760	3.89	0.5	1	4.2	8	19.0	36	58.2	110	18.0	34	X12
0.76	0.729	3.82	0.0	0	3.2	6	27.5	52	53.4	101	15.9	30	X13
0.76	0.828	3.79	0.5	1	5.3	10	27.5	52	47.6	90	19.0	36	X14
0.78	0.817	3.88	1.1	2	4.8	9	19.0	36	55.0	104	20.1	38	X15
			0.5		5.1		23.1		52.4		18.9		المعدل
0.77	0.803	3.84	5.6			23.1			71.3			المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي

ب- وصف متغير الاستجابة الاستراتيجية: تم وصف وتشخيص هذا المتغير من خلال أبعاده وذلك بالاستناد على نسب الاتفاق الأعلى (اتفق بشدة وأتفق) للعبارة المستخدمة في قياس كل بُعد من أبعاده وكما يلي:

– بُعد الأهداف الاستراتيجية: تشير نتائج الوصف في الجدول (12) أن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة وأتفق) على مضمون عبارات هذا البعد (Y1 – Y5) بلغت (70.6%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) بلغت (6%) وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.835)، أي أنه يوجد اتفاق بين آراء القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على مضامين عبارات هذا البعد والتي نستدل منها على أن القيادات الإدارية والعلمية المستجيبة متفقة على أن الأهداف الاستراتيجية هي الأهداف المخططة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أي إنها خطوة رئيسية في تحقيق رؤية المنظمة. ويؤكد تلك النتائج نسبة الاستجابة والتي بلغت (77%).

أما على المستوى الجزئي لعبارات هذا البعد فيتبين أن العبارة (Y1) سجلت أعلى نسب اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد وبنسبة بلغت (72.4%)، وبوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.820)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أن إدارة الجامعة تحرص على الأخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات البيئية عند صياغة الخطة الاستراتيجية. إذ بلغت قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة (77%) والتي تؤكد شدة الاتفاق بين أفراد العينة حول ما ورد في مضمون تلك العبارة.

أما أقل مستوى اتفاق على عبارات هذا البعد فكانت في العبارة (Y4) وبنسبة بلغت (69.3%) وبوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.825)، مما يدل على أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أنه لدى إدارة الجامعة عمليات منظمة لجمع البيانات والمعلومات عن الجامعات المنافسة وأهدافها. ويؤكد ذلك قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة والتي بلغت نسبة (76%) مما يدل على وجود مستويات الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه مضمون تلك العبارة.

الجدول (12) وصف بُعد الأهداف الاستراتيجية

العبارة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y1	19.0	36	53.4	101	21.7	41	4.8	9	1.1	2	0.77
Y2	15.3	29	55.0	104	24.9	47	4.2	8	0.5	1	0.76
Y3	23.8	45	46.6	88	21.2	40	7.9	15	0.5	1	0.77
Y4	19.0	36	50.3	95	25.4	48	4.2	8	1.1	2	0.76
Y5	24.9	47	45.5	86	23.8	45	4.8	9	1.1	2	0.78
المعدل	20.4		50.2		23.4		5.1		0.9		0.77
المؤشر الكلي	70.6		23.4		6.0						

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي

– بُعد التكنولوجيا: تشير نتائج الوصف في الجدول (13) أن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة وأتفق) على مضمون عبارات هذا البعد (Y6 – Y10) بلغت (77.6%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) بلغت (5.8%) وبوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.846)، أي أنه يوجد اتفاق بين آراء القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على مضامين عبارات هذا البعد والتي نستدل منها على أن القيادات الإدارية والعلمية المستجيبة متفقة على أن التكنولوجيا تمثل توافر وعي المنظمة بالنضج التكنولوجي من خلال تنظيم التدريب، وبالتالي سيكون الموظفون على دراية بالمعرفة والمهارات المتطورة، وربط التكنولوجيا المحتملة برفاهية الموظف يحفز الموظف على تكيف التكنولوجيا المتقدمة، يمكن القيام بذلك من خلال دمج الأحمرة والبرامج والشبكات. ويؤكد تلك النتائج نسبة الاستجابة والتي بلغت (80%).

أما على المستوى الجزئي لعبارات هذا البعد فيتبين أن العبارة (Y6) سجلت أعلى نسب اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد وبنسبة بلغت (82%)، وبوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (0.853)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أنه يتم تبادل البيانات والمعلومات بسهولة بين الأقسام والوحدات في الجامعة من خلال تقنيات اتصال حديثة. إذ بلغت قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة (81%) والتي تؤكد شدة الاتفاق بين أفراد العينة حول ما ورد في مضمون تلك العبارة.

أما أقل مستوى اتفاق على عبارات هذا البعد فكانت في العبارة (Y10) وبنسبة بلغت (72.5%) وبوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.888)، مما يدل على أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أن إدارة الجامعة تمتلك أجهزة ومعدات تمكنها من أن تكون رائدة في السوق وتحقق الأسبقية في عملها. ويؤكد ذلك قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة والتي بلغت نسبة (78%) مما يدل على وجود مستويات الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه مضمون تلك العبارة.

الجدول (13) وصف بُعد التكنولوجيا

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y6	28.0	53	54.0	102	12.7	24	3.2	6	4.03	0.853	0.81
Y7	28.6	54	51.9	98	14.3	27	5.3	10	4.04	0.801	0.81
Y8	28.0	53	45.0	85	19.6	37	6.9	13	3.93	0.894	0.79
Y9	30.2	57	49.7	94	15.9	30	4.2	8	4.06	0.793	0.81
Y10	25.9	49	46.6	88	20.6	39	5.8	11	3.90	0.888	0.78
المعدل	28.2		49.4		16.6		5.1		0.7		
المؤشر الكلي	77.6				16.6		5.8		3.99	0.846	0.80

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي

بُعد العمليات: تشير نتائج الوصف في الجدول (14) أن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) على مضمون عبارات هذا البعد (Y11 - Y15) بلغت (73.3%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (لا أتفق ولا أتفق بشدة) بلغت (6.2%) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.813)، أي أنه يوجد اتفاق بين آراء القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على مضامين عبارات هذا البعد والتي نستدل منها على أن القيادات الإدارية والعلمية المستجيبة متفقة على أن العمليات تمثل طريقة منظمة للتفكير ومجموعة من الخطوات أو المراحل المترابطة لأداء العمل في المنظمة، وهي خطط وأنماط من السلوك يمارسها المختصون لإدارة المؤسسة بغض النظر عن نوعها، فهي تعبير عن عملية التفاعل بين مكونات النظام الإداري باختلاف أنشطتها أو حجمها، وتتضمن بذلك عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الاتصال، الإشراف، والرقابة، بهدف الوصول إلى غايات الإدارة. ويؤكد ذلك النتائج نسبة الاستجابة والتي بلغت (77%).

أما على المستوى الجزئي لعبارات هذا البعد فيتبين أن العبارة (Y11) سجلت أعلى نسب اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد وبنسبة بلغت (75.7%)، وبوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.799)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أن هناك توافق بين عمليات إدارة الجامعة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. إذ بلغت قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة (79%) والتي تؤكد شدة الاتفاق بين أفراد العينة حول ما ورد في مضمون تلك العبارة.

الجدول (14) وصف بُعد العمليات

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y11	22.8	43	52.9	100	19.6	37	4.2	8	3.93	0.799	0.79
Y12	18.0	34	57.7	109	18.5	35	4.2	8	3.86	0.814	0.77
Y13	16.4	31	49.2	93	27.0	51	7.4	14	3.75	0.818	0.75
Y14	19.0	36	54.5	103	19.6	37	5.8	11	3.85	0.833	0.77

0.7 8	0.800	3.90	0. 0	0	6. 3	1 2	18. 0	3 4	54. 5	10 3	21. 2	4 0	Y15
0.7 7	0.813	3.86	0. 6		5. 6		20. 5		53. 8		19. 5		المعدل
			6.2			20.5			73.3				المؤشر الكلي

أما أقل مستوى اتفاق على عبارات هذا البعد فكانت في العبارة (Y13) ونسبة بلغت (65.6%) وبوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.818)، مما يدل على أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أن هناك توافق بين عمليات ادارة الجامعة مع مؤهلات الأفراد العاملين فيها. ويؤكد ذلك قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة والتي بلغت نسبة (78%) مما يدل على وجود مستويات الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه مضمون تلك العبارة.

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي

بُعد الإجراءات: تشير نتائج الوصف في الجدول (15) أن نسبة الاتفاق (اتفق بشدة وأتفق) على مضمون عبارات هذا البعد (Y20 – Y16) بلغت (71.7%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) بلغت (5.8%) وبوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.813)، أي أنه يوجد اتفاق بين آراء القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على مضمين عبارات هذا البعد والتي نستدل منها على أن القيادات الإدارية والعلمية المستجيبة متفقة على أن الإجراءات تمثل سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ الأعمال داخل المنظمة، أو هو المسار الذي يجب اتباعه لأداء المهام. وهي التي تحدد كيفية تطبيق السياسات، وهناك مؤشرات مهمة تنبه الادارة بإعادة مراجعة وتحليل إجراءات العمل ومنها (بطء العملية الادارية، هبوط الكفاءة الادارية، عدم استغلال الموارد المتاحة بشكل جيد). ويؤكد تلك النتائج نسبة الاستجابة والتي بلغت (77%).

أما على المستوى الجزئي لعبارات هذا البعد فيتبين أن العبارة (Y16) سجلت أعلى نسب اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد ونسبة بلغت (79.3%)، وبوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.714)، والتي تشير إلى أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أن إجراءات ادارة الجامعة تنسجم مع خططها الموضوعة لمختلف الأقسام والوحدات. إذ بلغت قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة (78%) والتي تؤكد شدة الاتفاق بين أفراد العينة حول ما ورد في مضمون تلك العبارة.

أما أقل مستوى اتفاق على عبارات هذا البعد فكانت في العبارة (Y19) ونسبة بلغت (66.7%) وبوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.874)، مما يدل على أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على إجراءات العمل لإدارة الجامعة تتسم المرونة. ويؤكد ذلك قيمة نسبة الاستجابة لهذه العبارة والتي بلغت نسبة (76%) مما يدل على وجود مستويات الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه مضمون تلك العبارة.

الجدول (15) وصف بُعد الإجراءات

العبارات	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		أُتفق		أُتفق بشدة		نسبة الاستجابة %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y16	16.9	32	3.2	6	16.9	32	62.4	118	16.9	32	0.78
Y17	14.3	27	5.3	10	21.2	40	57.7	109	14.3	27	0.76
Y18	19.6	37	5.3	10	24.3	46	50.8	96	19.6	37	0.77
Y19	21.2	40	4.2	8	27.5	52	45.5	86	21.2	40	0.76
Y20	20.1	38	5.3	10	22.8	43	50.3	95	20.1	38	0.76
المعدل	18.4		4.7		22.5		53.3		18.4		0.77
المؤشر الكلي	71.7		5.8		22.5		71.7				

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي

المحور الرابع: اختبار مخطط البحث وفرضياته

1. تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

أ-علاقة الارتباط بين الفراسة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية على المستوى الكلي.

توضح نتائج الارتباط المعروضة في الجدول (16) وعلى المستوى الكلي بين متغيرات الدراسة الرئيسة أن هناك ارتباط معنوي وطردى بين متغير الفراسة الاستراتيجية وبين متغير الاستجابة الاستراتيجية، حيث كانت قيمة الارتباط بينهما مساوية إلى (0.771) وعند مستوى معنوية (0.01)، وبذلك نستدل على أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين متغير الفراسة الاستراتيجية وبين متغير الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المبحوثة. مما يشير إلى أن تحسن مستويات الفراسة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة يساهم في الارتقاء بمستويات الاستجابة الاستراتيجية لتلك الجامعات. وبالاعتماد على هذه النتيجة نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة الحالية والتي تشير إلى أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفراسة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئية).

ب-علاقة الارتباط بين الفراسة الاستراتيجية والاستجابة الاستراتيجية على المستوى الجزئي: للتحقق من الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى فإن النتائج المذكورة في الجدول (15) تشير إلى الآتي:

● توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التمكين والاستجابة الاستراتيجية وذلك بالاستناد على قيمة معامل الارتباط بينهما والبالغة (0.631) وعند مستوى معنوية (0.01)، أي أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين بُعد التمكين وبين متغير الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المبحوثة، مما يشير إلى أن تحسن مستويات التمكين لدى القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة يساهم في الارتقاء بمستويات الاستجابة الاستراتيجية لتلك الجامعات. ومن نتائج الارتباط الجزئي نستدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التمكين والاستجابة الاستراتيجية).

● توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الإلهام والاستجابة الاستراتيجية وذلك بالاستناد على قيمة معامل الارتباط بينهما والبالغة (0.660) وعند مستوى معنوية (0.01)، أي أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين بُعد الإلهام وبين متغير الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المبحوثة، مما يشير إلى أن تحسن مستويات الإلهام لدى القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة يساهم في الارتقاء بمستويات الاستجابة الاستراتيجية لتلك الجامعات. ومن نتائج الارتباط الجزئي نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الإلهام والاستجابة الاستراتيجية).

● توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الفهم العميق والاستجابة الاستراتيجية وذلك بالاستناد على قيمة معامل الارتباط بينهما والبالغة (0.706) وعند مستوى معنوية (0.01)، أي أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين بُعد الفهم العميق وبين متغير الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المبحوثة، مما يشير إلى أن تحسن مستويات الفهم العميق لدى القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة يساهم في الارتقاء بمستويات الاستجابة الاستراتيجية لتلك الجامعات. ومن نتائج الارتباط الجزئي نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمتفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الفهم العميق والاستجابة الاستراتيجية).

الجدول (16) نتائج الارتباط للفرضية الرئيسة الأولى

المؤشر الكلي للارتباط	الفهم العميق	الإلهام	التمكين	الفراسة الاستراتيجية الاستجابة الاستراتيجية
.685**	.651**	.617**	.507**	الأهداف الاستراتيجية
.626**	.585**	.514**	.524**	التكنولوجيا
.678**	.587**	.577**	.590**	العمليات
.633**	.577**	.536**	.525**	الإجراءات
.771**	.706**	.660**	.631**	المؤشر الكلي للارتباط

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.26

2. تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث

أ- التأثير المباشر: تشير الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للفراسة الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية) وباستخدام برنامج (SPSS V. 26) وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يلي:

- ب- **التأثير على مستوى المتغيرات الرئيسة:** تم اعتماد اختبار الإنحدار البسيط وبطريقة الادخال (Enter) من أجل التعرف على تأثير متغير الفراسة الاستراتيجية في متغير الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المبحوثة، حيث كانت نتائج هذا الاختبار والمذكورة في الجدول (17) تشير الآتي:
- تبين أن هناك تأثير للمتغير المستقل الفراسة الاستراتيجية في المتغير التابع الاستجابة الاستراتيجية وبموجب قيمة المعنوية المحسوبة وبالباغة (0.000) كونها أقل من المستوى الافتراضي لمعنوية الدراسة وبالباغة (0.05)، وجاءت نتيجة التأثير مؤكدة من قيمة (F) المحسوبة والتي كانت تساوي (274.442) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية وبالباغة (3.892) وبدرجات حرية (1، 187).
 - تُشير قيمة (B₀) وفي ضوء معادلة الإنحدار بوجود ظهور للاستجابة الاستراتيجية ومن خلال أبعاده بقيمة (0.940) وذلك عندما تكون قيمة الفراسة الاستراتيجية ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن الاستجابة الاستراتيجية تستمد خصائصها وبشكل كبير من الفراسة الاستراتيجية وأبعاده المعتمدة في الدراسة الحالية، وعليه نستدل على أنه كلما تمكنت القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة الارتقاء بمستويات الفراسة الاستراتيجية لديها فإن ذلك يؤثر في تحسين مستويات الاستجابة الاستراتيجية لتلك الجامعات.
 - نستدل من قيمة الميل الحدي (B₁) وبالباغة (0.771) على أن التغير في الفراسة الاستراتيجية بمقدار واحد صحيح يرافقه تغير في الاستجابة الاستراتيجية بمقدار (0.771)، وهي قيمة جيدة لتفسير العلاقة التأثيرية للفراسة الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية.
 - نستدل من قيمة معامل التحديد (R²) وبالباغة (0.595) على أن المتغير المستقل والمتمثل بالفراسة الاستراتيجية يساهم في تفسير ما نسبته (59.5%) من التغير الحادث في المتغير التابع والمتمثل بالاستجابة الاستراتيجية، وأن النسبة المتبقية وبالباغة (40.5%) من التغير في الاستجابة الاستراتيجية يرجع لعوامل أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة الحالية.
- وبالاستناد على تلك النتائج نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للفراسة الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية).

الجدول (17) تأثير الفراسة الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية

الاستجابة الاستراتيجية				المعلات
مستوى المعنوية	F المحسوبة	R ²	Beta	
-	-	-	0.940	B ₀ الثابت
0.000	274.442	0.595	0.771	B ₁ الفراسة الاستراتيجية
N = 189	P ≤ 0.05	قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 187) = 3.882		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS V.26

- ت. **التأثير على مستوى الأبعاد:** تشير نتائج تحليل التأثير على المستوى الجزئي للفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسة الرابعة وبعتماد اختبار الإنحدار البسيط وبطريقة الادخال (Enter) وباستخدام برنامج (SPSS V. 26) المذكورة في الجدول (18) الآتي:
- أ. وجود أثر لبعد التمكين في المتغير التابع الاستجابة الاستراتيجية وذلك في ضوء قيمة المعنوية المحسوبة وبالباغة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة وبالباغة (0.05)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (11.128) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.653) وبدرجة حرية (187). ويتضح من قيمة المعامل التفسيري (R²) وبالباغة (0.398) أن هذا البعد يفسر ما نسبته (39.8%) من التغير الذي يحدث في الاستجابة الاستراتيجية وأن النسبة المتبقية وبالباغة (60.2%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة الحالية. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه (يوجد أثر لبعد التمكين في الاستجابة الاستراتيجية).
- ب. وجود أثر لبعد الإلهام في المتغير التابع الاستجابة الاستراتيجية وذلك في ضوء قيمة المعنوية المحسوبة وبالباغة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة وبالباغة (0.05)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (12.004) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.653) وبدرجة حرية (187). ويتضح من قيمة المعامل التفسيري (R²) وبالباغة (0.435) أن هذا البعد يفسر ما نسبته (43.5%) من التغير الذي يحدث في الاستجابة الاستراتيجية وأن النسبة المتبقية وبالباغة (56.5%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة الحالية. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه (يوجد أثر لبعد الإلهام في الاستجابة الاستراتيجية).

ت. وجود أثر لبعد الفهم العميق في المتغير التابع الاستجابة الاستراتيجية وذلك في ضوء قيمة المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، وجاءت هذه النتيجة بتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والتي كانت مساوية إلى (13.643) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.653) وبدرجة حرية (187). ويتضح من قيمة المعامل التفسيري (R^2) والبالغة (0.499) أن هذا البعد يفسر ما نسبته (49.9%) من التغير الذي يحدث في الاستجابة الاستراتيجية وأن النسبة المتبقية والبالغة (50.1%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة الحالية. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمتفرعة من الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه (يوجد أثر لبعد الفهم العميق في الاستجابة الاستراتيجية).

الجدول (18) تأثير أبعاد الفراسة الاستراتيجية في الاستجابة الاستراتيجية

الاستجابة الاستراتيجية					أبعاد الفراسة الاستراتيجية
مستوى المعنوية	t المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	11.128	0.398	0.631	1.801	التحكين
0.000	12.004	0.435	0.660	1.758	الإلهام
0.000	13.643	0.499	0.706	1.509	الفهم العميق
N = 189	P ≤ 0.05		قيمة t الجدولية بدرجة حرية (187) = 1.653		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.26

5. الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. اتفقت القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على أن التحكين، الإلهام، والفهم العميق تعد من أبعاد الفراسة الاستراتيجية والتي تملكها تلك القيادات ولكن بمستويات مختلفة من الاتفاق.
2. ترى القيادات المستجيبة في الجامعات الخاصة المبحوثة بأن ادارة الجامعة تحاول توجيه الأفراد لتحقيق أهدافها وغاياتها المستقبلية تماشياً مع رؤية الجامعة وذلك عن طريق القدرة على إعطاء أفكار جديدة للأفراد من خلال الإلهام لتوليد الشعور بالاندفاع نحو تحقيق الاهداف.
3. ظهر أنه لدى ادارة الجامعة الفهم العميق لأهمية اكتساب معلومات مھمة وتقديمها للقيادة العليا لحل المشكلات وصنع القرارات الاستراتيجية.
4. يستدل على أن القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة متفقة على أن ادارة الجامعة تتواءم مع المتغيرات البيئية قبل منافسها وتتحقق الأسبقية من خلال فهمها العميق.
5. اتفقت القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على أن الأهداف الاستراتيجية، التكنولوجيا، العمليات، والإجراءات تعد من أبعاد الاستجابة الاستراتيجية والتي تسعى لتحقيقها تلك القيادات ولكن بمستويات مختلفة من الاتفاق.
6. تبين أن ادارة الجامعة تحرص على الأخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات البيئية عند صياغة الخطة الاستراتيجية، وأنها تعتمد عمليات منظمة لجمع البيانات والمعلومات عن الجامعات المنافسة وأهدافها.
7. اتفقت القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على أنه يتم تبادل البيانات والمعلومات بسهولة بين الأقسام والوحدات في الجامعة من خلال تقنيات اتصال حديثة.
8. اتفقت القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على أن هناك توافق بين كل من عمليات ادارة الجامعة مع الأهداف التي تسعى الى تحقيقها ومع مؤهلات الأفراد العاملين فيها.
9. تشير القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة المبحوثة إلى أن إجراءات ادارة الجامعة تنسجم مع خططها الموضوعة لمختلف الأقسام والوحدات وأن إجراءات العمل تلك تنسجم بالمرونة.
10. هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين متغير الفراسة الاستراتيجية وبين متغير الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة المبحوثة، مما يدل على أنه كلما امتلكت القيادات الإدارية والعلمية مقومات الفراسة الاستراتيجية سيقود ذلك إلى تحسن مستويات الاستجابة الاستراتيجية لديها.
11. أن الفراسة الاستراتيجية لها تأثير مباشر في الاستجابة الاستراتيجية على مستوى المتغير المستقل وابعاده في الجامعات الخاصة المبحوثة.

ثانياً: المقترحات

1. يتطلب تحسين مستويات الفراسة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية والعلمية في السعي من قبل إدارات الجامعات الخاصة المبحوثة على توفير متطلبات امتلاك تلك القيادات لمهارات مواكبة التغيرات البيئية من أجل استنباط تأثيراتها على ما تقدمه من خدمات.
2. أن يتم تمكين الأفراد في الجامعات الخاصة ضمن مستويات متعددة وذلك بتفويض الصلاحيات لهم لجدولة أنشطتهم اليومية بجانب استخدام متطلبات العمل بشكل مباشر لتنفيذ تلك الأنشطة لغرض اتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع لقياداتهم وبشكل مستمر.
3. العمل على تحفيز سلوك الأفراد العاملين في الجامعات الخاصة المبحوثة من خلال مهارات الإلهام التي تمتلكها القيادات الإدارية والعلمية وذلك لغرض الارتقاء بقم الإبداع التي تنشدها تلك الجامعات للتميز والتفوق على المنافسين.
4. يتطلب الارتقاء بقدرة الفهم العميق لدى القيادات الإدارية والعلمية أن يتم تنمية المعرفة لديهم وذلك بمنحهم الفرص الميدانية لمواجهة المشكلات الحقيقية التي تواجه جامعاتهم والعمل على حلها باعتبار وسائل الذكاء الاستراتيجي.
5. أن تعمل القيادات الإدارية والعلمية على التواصل فيما بينها لتحقيق التشارك المعرفي والذي يساهم بشكل كبير في تنمية قدرات الفراسة الاستراتيجية لديهم وذلك لغرض استشراف المستقبل واكتشاف فرص التغيير والتطور ومجالاتها.
6. أن تعمل القيادات الإدارية والعلمية على استكشاف مصادر القدرات الداخلية التي يمكن اعتمادها لتحقيق الميزة التنافسية باعتبارها من وسائل الاستجابة الاستراتيجية التي ينبغي البحث عنها ضمن مواردها الداخلية.
7. أن تحرص إدارة الجامعات الخاصة المبحوثة على الإحاطة بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية عند صياغة الخطط الاستراتيجية وأن تعتمد على وضع عدد من لبدائل الاستراتيجية لكي تمتلك المرونة في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية.
8. أن تسعى القيادات الإدارية والعلمية على التكيف مع استخدامات وتطبيقات التكنولوجيا الحديثة والتي تعتمد في كافة مجالات أنشطة الجامعات الخاصة المبحوثة كونها من الضروريات التي تتي الوعي بالنضج التكنولوجي لديها.
9. التحالف مع الجامعات الأخرى وخصوصاً تلك الجامعات التي تتواجد في المجال الإقليمي والعالمي وذلك لغرض التعاون في الارتقاء بمستويات الاستجابة الاستراتيجية لها تجاه التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية مما يساهم في توفير الدعم المناسب لها من قبل تلك الجامعات.
10. من الضروري أن تتصف العمليات التي تقوم بها الجامعات الخاصة بالشفافية والوضوح وذلك لتحقيق الاستجابة الاستراتيجية بأفضل صورها وبالاعتماد على مؤهلات القيادات الإدارية والعلمية التي لديها.
11. العمل على تبسيط الإجراءات التي تعتمدها الجامعات الخاصة المبحوثة وذلك بهدف تحقيق المرونة في الاستجابة الاستراتيجية للفرص المتاحة في السوق.

5. قائمة المصادر

5.1 المصادر العربية

1. البيالي، لينا مأمون، (2015)، أثر تبسيط الإجراءات في القطاع الحكومي على تكلفة الفرصة العامة، اطروحة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا.
2. زينب، فرح الله، (2019)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، الجزائر.
3. الساعدي، سنان، (2013)، علم النفس لغة واصطلاحاً، رسالة ماجستير، <https://www.google.com/url>
4. كامل، سيف علي، (2019)، الدور الوسيط للفراسة الاستراتيجية في تعزيز تأثير القيادة الروحية في الصحة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
5. كشكول، حسين محمد علي، (2020)، دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق التسويق السبراني من خلال الدور الوسيط للابتكار الكاسح، دراسة تطبيقية في شركة نور الكفيل الصناعية، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
6. الحسناوي، حسين حريجة و الموسوي، مريم حسين جواد، (2020)، تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية، بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والغريضية في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (9)، العدد (34).
7. الطائي، يوسف حليم سلطان، ومحمد، احمد عبد اللطيف، (2017)، الاستجابة الإستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي: دراسة ميدانية في ديوان المحافظة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (2)، ص (159-181).
8. المعاضيدي، ممن زعدالله، والبدراي، محمود شعبان خضر، (2021)، أثر الاستجابة الاستراتيجية عبر القدرات المنظمة في الخيار التنافسي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (53)، الجزء الثاني.
9. فنجي، درويش عشيبة، (2010)، تنمية المعلم العربي علي ضوء خبرات بعض الدول، المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم التربوية، جامعة جرش (تربية المعلم العربي وتأهليه: رؤي معاصرة)، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش، الأردن.

1. Alayadi, Sharif, Buck, Trevor, and Tang Yee, Kwan, (2021). Strategic response to extreme institutional challenges: An MNE case study in the Palestinian mobile phone sector, *International Business Review*, Elsevier, vol. 30, pp. 1-16.
2. Al-Omari, Z., Alomari, K., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10(4), 841-848.
3. Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational
4. Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.
5. Cascio, W. (2018). *Managing human resources*, McGraw-Hill Education.
6. Cheng, F., & Wellman, M. P. (2017). "Accounting for strategic response in an agent-based model of financial regulation" In *Proceedings of the ACM Conference on Economics and Computation*, pp. 187-203.
7. Dabbas, Hasim Fawzi, Muhemmed, Safa Tayeh, (2018). Effect of strategic physiognomy on the success of organizational sustainability, *International Journal of Advance Research and Development*, Volume 3, Issue 5.
8. Danping, Lin C.K.M., Lee Henry, & Lau, Yang Yang, (2018). Strategic response to Industry 4.0: an empirical investigation on the Chinese automotive industry, *Industrial Management & Data Systems*, Emerald Publishing Limited, Vol. 118, No. 3, pp. 589-605 .
9. Delker, B. C., Salton, R., & McLean, K. C. (2020). Giving voice to silence: empowerment. *European Management Journal*, vol. 38, NO 1, 169-178.
10. Donnelly, Jennifer Erin ,(2018). *The Physiognomy of A Collection: Architectural Legibility And Historical Expression At The Muséedes Monuments Français, 1795-1816*, Submitted to the Graduate Faculty Of The Dietrich School of Arts & Sciences in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh, the dietrich school of arts & sciences.
11. Duckworth, B. L. (2011). *Measuring perceptions of emotionally intelligent*.
12. Escobar, A. (2018). Culture, economics, and politics in Latin American social movement's theory and research. In *The making of social movements in Latin America* (pp. 62-86). Routledge.
13. Gagne, Marylene, (2018). From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, pp. 83-104.
14. Hasan, A. M., & Ibrahim, A., (2015), Key Factors Predicting Firm's Technological Capability of Malaysian Manufacturing Industry from Technology Transfer Perspective, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol(4), Issue (9).
15. Hussain, Karawan Azeez, (2018). The impact of strategic physiognomy elements on organizational success, *International journal of engineering technology research & management*, Vol 2, Issue 11.
16. Iborra, Maria, Safón, Vicente, and Dolz, Consuelo, (2019). Strategic Responsiveness of Mediumsized Enterprises During an Economic and Financial Crisis: Antecedents of Resilience, *Strategic Responsiveness and Adaptive Organizations: New Research Frontiers in International Strategic Management*, 81-95.
17. Indulska, M., Recker, J., Rosemann, M., Green, P., (2009). Process Modeling: Current Issues and Future Challenges, in: *Eur. Conf. Inf. Syst.*, pp. 501-514.
18. Kilubi, L., & Rogers, H. (2018), Bridging the Gap Between Supply Chain Risk Management and Strategic Technology Partnering Capabilities: Insights From Social Capital Theory, *Supply Chain Management: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2017-0091>.
19. Lin, N. (2017). Building a network theory of social capital. In *Social capital* (pp. 3-28). Routledge.
20. Linder, Stefan and Sax, Johanna, (2020). Fostering Strategic Responsiveness: The Role of Middle Manager Involvement and Strategic Planning, *Adapting to Environmental Challenges: New Research in Strategy and International Business*, 35-63.
21. Nowak, Radoslaw, (2020). Does employee understanding of strategic objectives matter, Effects on culture and performance, *Journal of Strategy and Management*, Emerald Publishing Limited 1755-425X, DOI 10.1108/JSMA-02-2020-0027.
22. Nthigah, P. M., (2016). "Role of Competition in Determining Choice of Strategic Response of Multinational Corporations in Kenya", Doctoral dissertation, Business Administration, Jkuat.
23. Pusenius, K. (2019). *Agile mindset in the workplace: moving towards organizational agility*.
24. Rashid, Muhammad Amir, Kalyar, Masood Nawaz, Shafique, Imran (2020). Market orientation and women-owned SMEs performance, The contingent role of entrepreneurial orientation and strategic decision responsiveness: *South Asian Journal of Business Studies* Vol. 9 No. 2, pp. 215-234.
25. SHRM Foundation's, *Effective Practice Guidelines Series*, (2017). *Selecting Leadership Talent for the 21st-Century*.
26. Tustin, (2015). The physiognomy of SMMEs in South Africa and consequential national strategy reinforcement, *The Retail and Marketing Review: Volume 11, Issue 1*.
27. Wartiovaara, M., Lahti, T., & Wincent, J. (2018). The role of inspiration in entrepreneurship: Theory and the future research agenda. *Journal of Business Research*.
28. Zhang, K., Wang, J., Feng, L., & Cheng, Y. (2019). The evolution mechanism of latecomer firms value network in disruptive innovation context: a case study of Haier Group. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(12), 1488-1500.

ملحق (1)

استبيان

البحث الموسوم (دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الإستجابة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان- العراق)، معدة لغرض إجراء بحث علمي، لذا نرجو تعاونكم معنا عن طريق اختيار الإجابة المناسبة خدمة للبحث العلمي مع الشكر والتقدير .

الباحث

د. جكرخين عبدالله علي

أولاً : المعلومات العامة

1. الجنس ذكر () أنثى ()
2. العمر سنة
3. التحصيل العلمي : دكتوراه () ماجستير ()
4. عدد سنوات الخدمة في التعليم: اقل من 5 سنة () 6-10 () 11-15 () 16 سنة فأكثر ()
5. مدة الخدمة في المنصب الحالي اقل من 4 سنة () 5-8 () 9 سنة فأكثر ()
6. المشاركة في الدورات التخصصية: مشارك () غير مشارك ()

تأشير الإجابة بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي تراه مناسباً

لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ثانياً: المتغير المستقل (الفراسة الاستراتيجية)
1	2	3	4	5	
التمكين					
					تأثير الإجابة بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي تراه مناسباً
					تمارس ادارة الجامعة عملية تفويض السلطة لتسهيل تنفيذ المهام
					تتفق ادارة الجامعة في قدرة الأفراد عند أداء المهام الموكلة لهم في الجامعة
					تمنح ادارة الجامعة الأفراد فرصة في اتخاذ القرارات باستقلالي
					تساعد ادارة الجامعة الأفراد في الرقابة الذاتية على أعماله
					لدى ادارة الجامعة المعرفة التي تسهل الأفراد في المشاركة في وضع التوجهات المستقبلية
الإلهام					
					تحفز ادارة الجامعة الأفراد من خلال الإلهام لتحقيق وتطبيق الأفكار المستقبلية
					تحاول ادارة الجامعة توجيه الأفراد لتحقيق أهدافها وغاياتها المستقبلية تماشي مع رؤية الجامعة
					لدى ادارة الجامعة القدرة لإثارة الإلهام المستقبلي من تحديد شكل الابداع التي تحتاج اليه
					تمتلك ادارة الجامعة القدرة على إلهام الأفراد من خلال التأثير على عواطفهم وعقولهم مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق الابداع
					لدى ادارة الجامعة القدرة على إعطاء أفكار جديدة للأفراد من خلال الإلهام لتوليد الشعور بالاندفاع نحو تحقيق الاهداف
الفهم العميق					
					تفهم ادارة الجامعة قدراتها من خلال اعتماد الذكاء الإستراتيجي
					لدى ادارة الجامعة الفهم العميق لأهمية اكتساب معلومات مهمة وتقديمها للقيادة العليا لحل المشكلات وصنع القرارات الاستراتيجية
					تفهم ادارة الجامعة أفكار رأس المال الاجتماعي مما يساعدها في إدارة تلك الأفكار مستقبلاً
					تتوأكب ادارة الجامعة مع المتغيرات البيئية قبل منافسيها وتتحقق الأسبقية من خلال فهمها

					كتسب ادارة الجامعة معارف جديدة من خلال فهمها العميق للمعلومات المتوفرة وتشارك المعارف فيما بينها
--	--	--	--	--	--

لا اتفق بشدة 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق بشدة 5	ثالثاً: المتغير المعتمد (الاستجابة الاستراتيجية)
الأهداف الاستراتيجية					
					تحرص ادارة الجامعة على الأخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات البنئية عند صياغة الخطة الاستراتيجية
					تختار ادارة الجامعة البديل الاستراتيجي الأمثل الذي ينسجم مع أهداف الجامعة وتوجهاتها
					لدى ادارة الجامعة أهدافاً واضحة ومحددة
					لدى ادارة الجامعة عمليات منظمة لجمع البيانات والمعلومات عن الجامعات المنافسة وأهدافها
					تمتلك ادارة الجامعة القدرة على الاستجابة السريعة مع التغيرات البنئية المتسارعة
التكنولوجيا					
					يتم تبادل البيانات والمعلومات بسهولة بين الأقسام والوحدات في الجامعة من خلال تقنيات اتصال حديثة
					تتمتع ادارة الجامعة بالقدرة على تنفيذ برامجها وخططها من خلال ما تمتلكها من تكنولوجيا متقدمة
					لدى ادارة الجامعة قيادة مؤهلة تستطيع التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تحتاج اليها الجامعة
					تمتلك ادارة الجامعة قيادات وأفراد لديهم مهارات استخدام الحاسوب والبرمجيات
					تمتلك ادارة الجامعة أجهزة ومعدات تمكنها من أن تكون رائدة في السوق وتحقق الأسبقية في عملها
العمليات					
					تتفق عمليات ادارة الجامعة مع الأهداف التي تسعى الى تحقيقها
					تتصف عمليات ادارة الجامعة بالشفافية والوضوح عند تنفيذها
					تتفق عمليات ادارة الجامعة مع مؤهلات الأفراد العاملين فيها
					تدار عمليات وأنشطة ادارة الجامعة بشكل منتظم
					تقوم ادارة الجامعة بتحديث عملياتها مع التغيرات الداخلية والخارجية
الإجراءات					
					تنسجم إجراءات ادارة الجامعة مع خططها الموضوعية لمختلف الأقسام والوحدات
					تقوم ادارة الجامعة بتبسيط إجراءات العمل
					تواكب الإجراءات المعمول بها في ادارة الجامعة مع التغيرات الحديثة في الأنظمة والتعليمات
					تنسجم إجراءات العمل في ادارة الجامعة بالمرونة
					الإجراءات المعمول بها في ادارة الجامعة واضحة ومفهومة بشكل يتلائم مع متطلبات العمل