



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد الرابع عشر - الجزء الثاني  
ذو القعدة 1444 هـ - يونيو 2023 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

### الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



### البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

[iujournal4@iu.edu.sa](mailto:iujournal4@iu.edu.sa)

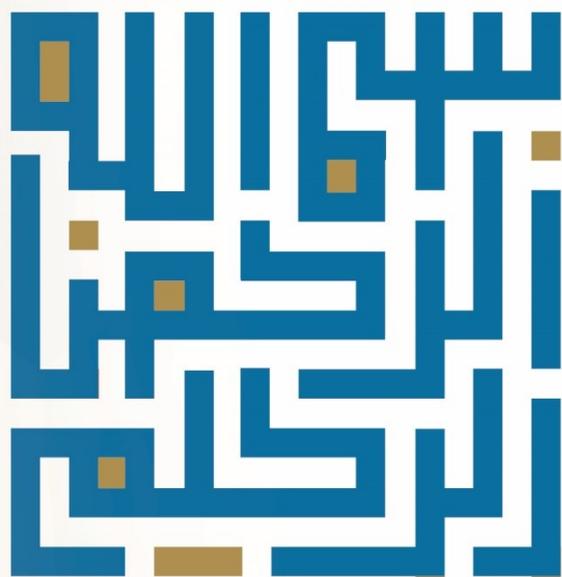




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وصلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي**

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر**

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

**معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

**أ.د. محمد بن يوسف عفيفي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



## هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

**أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

**أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

## أعضاء التحرير :

**معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود**

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

**أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي**

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ.د. : عبدالله بن علي التمام**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري**

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

**أ.د. : علي بن حسن الأحمدي**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي**

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

الإخراج والتنفيذ الفني:

**م. محمد بن حسن الشريف**

المنسق العلمي :

**أ. محمد بن سعد الشال**



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



## فهرس المحتويات :

م	عنوان البحث	الصفحة
11	Teaching Perspective in Inclusive Classrooms for Students with Intellectual Disability in Sakaka Aljouf, Saudi Arabia: Qualitative Approach Dr. Khalid Habib Alshamri	1
23	فاعلية استراتيجية تنال القمر (POSSE) في تنمية كل من المفاهيم والاتجاهات المحية في مقرر المهارات الحياتية والأسرية لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي بمدينة حائل في ضوء تقنية الإنفوجرافيك د. شيماء بنت نصر رحاب	2
73	الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل د. هبه بنت فرحان سلمان الرويلي	3
123	فعالية برنامج قائم على الاستراتيجيات المعرفية لتنظيم الانفعالات في تحسين المناعة النفسية والطمأنينة الانفعالية لدى التلاميذ الموهوبين ذوي صعوبات التعلم أ. د. وليد بن السيد أحمد خليفة / د. أحمد بن غانم أحمد علي	4
189	أثر أنشطة التعلم في تنمية مهارات الفهم القرائي وعدادات العقل لدى طالبات الصف الأول الثانوي د. رسماء بنت عايض الحارثي	5
247	متطلبات تحقيق التربية النفسية للطفل وآليات تفعيلها في الأسرة ومعوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات السعودية د. فوزيه بنت مناحي ماجد اليعمي	6
293	دور تقنيات التعلم الرقمية في تعزيز الثقافة الإسلامية: دراسة نوعية لتصورات معلمي المرحلة الابتدائية د. فهد بن سليم سالم الحافظي	7
331	درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر طلاب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة د. صالح بن سالم العمري	8
387	الذكاء المنظومي كمنبئاً بفاعلية الذات الإبداعية لدى عينة من طالبات جامعة القصيم د. لمياء بنت سليمان إبراهيم الفنيخ	9
431	الروايات التاريخية عن مكة في كتاب الفاموس المحيط للفيروآبادي (817هـ) دراسة تاريخية مقارنة د. شيخة بنت عبيد الحربي	10

\* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية العالمية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



**الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية  
وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي من وجهة  
نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل**

**The strategic intelligence of heads of  
academic departments and its relationship to  
achieving organizational excellence from the  
point of view of faculty members at the  
University of Hail**

إعداد

**د. هبه بنت فرحان سلمان الرويلي**  
أستاذة الإدارة التربوية والتخطيط المساعد  
بجامعة الجوف

**Dr. Hebah Farhan Alruwaili**  
Assistant Professor of Educational Administration and  
Planning  
At Jouf University

**DOI:10.36046/2162-000-014-013**

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنظيمي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن في حكمهم، في جامعة حائل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينتها ٣٩٠ عضوًا من مجتمع الدراسة، أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الجامعة جاءت متوسطة، فقد جاءت الرؤية المستقبلية أعلى بُعدًا بدرجة كبيرة، تلاها بُعد التفكير المنظم، ثم بُعد الدافعية، وأخيرًا جاء بُعد الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية بدرجة متوسطة. أما مستوى التميز التنظيمي في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، فقد جاء بدرجة كبيرة، وجاء أعلاها بُعد تميز الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة، تلاه بُعد تميز القادة بدرجة كبيرة، وجاء بُعد تميز المرؤوسين بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات المشاركين بالدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي في الجامعة. وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل، وتبني أبعاده مبادئ عمل أساسية وإجرائية، وكذلك تبني منظومة تدريبية تخصصية تُعنى بالتطوير المهني التخصصي الاستراتيجي؛ مما يعزز ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل. كما أوصت الدراسة بإنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل، تُسهم في استشراف مستقبل الجامعة، وتعزيز دور قياداتها الأكاديمية في اتخاذ القرارات المناسبة، لتعزيز الذكاء الاستراتيجي فيها، وكذلك السعي إلى عقد الشراكات مع الجامعات الأخرى التي حققت مستوى عاليًا من التنافسية وممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، رؤساء الأقسام الأكاديمية، التميز التنظيمي، أعضاء هيئة

التدريس، جامعة حائل.

### Abstract

The study aimed to identify the practice of strategic intelligence of the heads of academic departments and its relationship to achieving organizational excellence from the point of view of faculty members and their equivalents at the University of Hail. The study utilized the analytical descriptive approach, and the study sample included 390 members of the study population. The results showed that the degree of the practice of the heads of academic departments for the dimensions of strategic intelligence at the university came to a medium degree. Moreover, the future vision was higher after and to a large degree, followed by the dimension of organized thinking and then the dimension of motivation, and finally, the dimension of partnership with local and regional universities came to a medium degree. With regard to the level of organizational excellence at the University of Hail from the point of view of faculty, members and their equivalents came to a large degree. Furthermore, the highest dimensions came to distinguish organizational culture to a large degree, followed by the dimension of excellence of leaders to a large degree, and finally the dimension of subordinates to a medium degree. Furthermore, there is a positive, strong and statistically significant correlation between the average responses of the participants in the study to the practice of the heads of academic departments for the dimensions of strategic intelligence and between the dimensions of organizational excellence at the university.

The most important recommendations of the study came to work on transforming the culture of Hail University into a culture of strategic intelligence and adopting its dimensions as basic work principles, And developing the skills and capabilities of the heads of academic departments at the University of Hail to practice the dimensions of strategic intelligence, And the establishment of a sector or the formation of a strategic intelligence team at the University of Hail helps the university administration to anticipate the future of the university and enhances the role of its academic leaders in making appropriate decisions, And the need for the head of the department to follow up the changes surrounding the activities of the department, and anticipate future events, in a timely manner to achieve the mission and goals of the department.

**Keywords:** strategic intelligence, heads of academic departments, organizational excellence, University faculty members, University of Hail.

## المقدمة

تسعى الجامعات، مواكبة للمعطيات العالمية، إلى البحث عن مصادر متعدّدة لتحقيق التميّز في جميع المجالات، لتعزيز التطوّر والنموّ والمنافسة على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، لاسيما في عصر اقتصاد المعرفة، والاندماج في سياسات الانفتاح على الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، وظهور التصنيفات الدولية للجامعات.

ويواجه التعليم الجامعي كثيراً من التحدّيات في شتّى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، التي تفرض على الجامعات ضرورة تعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيّرات السريعة، ومواجهة هذه التحدّيات في بيئتها الداخلية والخارجية على حدّ سواء (عبدالعال، ٢٠١٩م). وللتكيّف مع هذه المتغيّرات والتحدّيات تبرز أهمية استخدام الجامعة للذكاء الاستراتيجي باعتباره المصدر الرئيس للتوجّه لتوجّهها صحيحاً لتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيّرات السريعة، ومواجهة هذه التحدّيات، ومساعدة القادة على الإدراك وفهم المعلومات، لصنع القرارات الرشيدة واتّخاذها في الوقت المناسب، كما أن نجاح الجامعات واستمرارها في بيئة تنافسية يعتمد على رأسها البشري وما تمتلكه من مهارات إبداعية للوصول إلى جامعات متميّزة ورائدة (كنوش، ٢٠١٥م).

ولذلك بدأت أغلب الجامعات بتكليف حاجاتها مع هذا النمط من الذكاء، وتدريب قادتها وتنمية العاملين فيها بفعالية، ويمكن القول إن ذلك لا يمكن أن يتحقّق إلا من خلال وجود قادة يتمتّعون برؤية مستقبلية وشراكة وقدرة على تعزيز التحفيز والإبداع، ويمكن اعتبار الذكاء الاستراتيجي من أهمّ السمات التي تميّز القائد الناجح، إذ يمتلك عدّة صفات كالمخيلة الواسعة والبصيرة الثاقبة، ويتّسم بالعلم وتغليب استخدام مهارات الفكر والتحليل، واستخدام العقل في إنجاز مهام عمله عوضاً عن القوة، والمعرفة المتاحة عوضاً عن السلطة (صالح وآخرون، ٢٠١٠م)، وكذلك قراءة المستقبل وتحديد الاحتياجات وأولويات النجاح، ودوره في بناء المنظمة ونموها (Reigle, 2008)، وإضافة إلى ذلك دوره في إدارة قرارات خطط المنظمة المستقبلية، من خلال دعم الأهداف التشغيلية والتنبؤ بالتحدّيات القادمة (Lehane, 2011).

ويساعد الذكاء الاستراتيجي في مواجهة ندرة المعلومات ومحدوديتها، ويشجّع على التفكير الشمولي المستقبلي الذي يستوجب منه فهمًا عميقًا لمتطلبات بيئة العمل، والبحث عن أفضل الأساليب والإمكانات التي تستهدف تحقيق المكانة المميّزة والمرموقة (النعيمي، ٢٠٠٨م)، كما تنبع أهمية الذكاء الاستراتيجي من اعتباره عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات وبيئتها، إذ تؤثر مخرجاتها تأثيرًا إيجابيًا وسلبًا في شعور القادة والعاملين بالرضا والالتزام والتعاون (قاسم، ٢٠١١م)، ويمكن الارتكاز على الذكاء الاستراتيجي في كل العمليات المستقبلية التي تخطط لها الجامعة، وله القدرة على إدارة المخاطر التي تواجهها من تهديدات خارجية، من خلال طرق فعّالة للقادة ببناء برامج للحدّ منها، أو التقليل من الخسائر (الحبيب والسلطان، ٢٠٢١م).

وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في محافظة الجامعة على نجاحها وتجاوز التحديات المستقبلية (آل شافي وأبو قاعود، ٢٠٢٠م). كما تشمل أشكال الذكاء الاستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها ومحاولة التقليل من آثار تلك المخاطر وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل (Bray, 2020).

وقد تباينت وجهات نظر الخبراء والباحثين حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، فقد عرّفه بيرقيز وآخرون (Berges & et al, 2022) بأنه: "ابتكار لخارطة طريق تدعم المسؤول في الوصول إلى قرارات دقيقة تلي احتياجات المؤسسة للمعلومة وتوفّرها متى ما احتيج إليها، وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية"، ويرى بعضهم أن الذكاء الاستراتيجي أحد أنماط الشخصية للقائد الناجح، كما يرى السلمي (Alsulami, 2020) أن الذكاء الاستراتيجي يأتي متطلبًا يحتاج إلى بُعد النظر واستشراف المستقبل، والتعاون في العمل، والتحفيز وتعزيز الجهود العاملين معنويًا وماديًا.

كما يتّسم الذكاء الاستراتيجي باستشعار المؤثرات والتغيّرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى الجامعة، وجمع البيانات وتنظيمها، ومن ثمّ معالجتها وتحويلها إلى معلومات، وبعد ذلك استخدامها في صنع القرارات ووضع الخطط وتنفيذها (Tham & kim, 2002).



واستراتيجيًا يمتلك القائد الذكي مهارات إدارية وفنية مهمّة، لتعامله مع المرؤوسين في الحوار، والنقاش، وتنظيمه الوقت، ومتابعته وإدارته للاجتماعات و فرق العمل، وأسلوبه في حلّ المشكلات، وتنفيذه الاستراتيجيات، مع مرونته وتكيفه مع المستجدات في بيئة العمل.

كما أن القائد يستطيع تحديد أبعاد أهدافه وإنجازها، وأحد هذه الأبعاد هو الرؤية المستقبلية (الاستراتيجية)، وهي حالة تنبؤية للظروف والأوضاع المستقبلية التي ترتبط بأطر وعلاقة معينة، وتتجاوز رؤية الأحداث والمجريات إلى الفهم والإدراك لهذه الأحداث (العلامة، ٢٠١٥ م).

وإضافة إلى الرؤية الاستراتيجية الواضحة يحتاج القائد الاستراتيجي إلى التفكير المنظم، وهو القدرة على توليف العناصر ثم تحليلها بعضها مع بعض وتقييمها (Davis, 2002)، كما أن هناك أهمية للتفكير المنظم، وأن هناك حاجة إلى تحليل العلاقة بين جميع مدخلات العملية التعليمية ودراستها في سياق البيئة الخارجية، وإلى وضع تصوّر للناتج المترتبة على هذه العلاقات، لوضع عدد من الاحتمالات للتغيّر في الأحداث المستقبلية، من خلال معرفة تقريبية للناتج (عبدالعزيز، ٢٠١٨ م).

ومن أبعاد الذكاء الاستراتيجي أيضًا الشراكة، التي تعكس قدرة القائد على ما يسمّى بالتحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، وتكوين صداقات وشراكات للوصول إلى أهداف مشتركة، وتعدّ التحالفات الاستراتيجية إحدى الصفات التي ظهرت في إدارة الأعمال الحديثة (الحفاجي، ٢٠٠٨ م).

وضمن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تبرز مقدرة القائد الذكي استراتيجيًا على تحفيز دافعية العاملين للعمل بجد وقوة، وروح الشغف والحماس في كلّ مجالات العمل، من أجل رقي الجامعة وتحقيقها ميزة تنافسية (عمران، ٢٠١٥ م)، كما يعمل القائد الذكي على حثّ العاملين وتحفيزهم لتحقيق هدف عامّ يجمعهم، انطلاقًا من التصوّرات والرؤى التي يجب أن توضع موضع التنفيذ، وهو ما يتطلّب معرفة ما يحرك دافعيتهم لتحقيق هذا الهدف؛ ومن هنا تظهر أهمية تقديم الحوافز للعاملين لدفعهم إلى العمل والالتفاف حول هدف يجمعهم، ويبثّ فيهم الشعور بالمسؤولية (النعيمي، ٢٠٠٨ م).

وفي ظلّ التحديات التي تواجه الجامعات ظهر مصطلح "التميّز التنظيمي"، الذي يعرف بأنه: سعي المنظمات نحو استغلال الفرص من خلال تخطيط استراتيجي ورؤية مشتركة قائمة على وضوح الأهداف وتوافر الموارد (Shelton, Darling & Walker, 2010)، كما عرفه الفتلوي (Alfatlwi, 2022) بأنه: كيفية المحافظة على النجاح المهني بالتكامل مع تحقيق الاحتياج والأداء والكفاءة القيادية.

ويرى زيد (٢٠٠٨ م، ١٢) أن التميّز التنظيمي هو: "تفوق المنظمة وتحقيق الأداء العالي الذي يفوق أداء بقية المنظمات باستمرار بأفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والعاملين معها بعلاقات التفاعل، ولديها معرفة بقدرات أداء منافسيها، ونقاط القوة والضعف الخارجية والمحيطية بها. كما يرى الصبري (٢٠١١ م، ٦) أنه هو: "تحقيق الهدف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، من خلال المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة التي تمتلكها تلك المنظمات، والتي يمكن أن تعكس الأداء الفعّال لتحقيق النجاح. وعرفته الكنج (٢٠٢١ م، ٥٨) بأنه: "القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على الآخرين، وبمحاوّل قدر الإمكان عدم التعرض للخطأ أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية والتخطيط والتنفيذ والتقييم السليم".

فالتميّز التنظيمي هو من يعيد تشكيل المنظمات استراتيجياً، من خلال القيادة الحديثة وثقافة العمل التي تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل، وتحقيق أهداف المنظمة وتمييزها عن غيرها (العمرى، ٢٠١٧ م)، وتكمن أهمية التميّز التنظيمي في حاجة المنظمات إلى طرق ووسائل للتعرف إلى التحديات، وحاجتها إلى وسيلة لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وكذلك حاجتها إلى تطوير منسوبيها باستمرار، وإلى توافر المهارات اللازمة لصنّاع القرار، وإدراكهم دورهم المهم في تحقيق الإبداع والتميّز (زيد، ٢٠٠٨ م).

ولضمان تحقيق التميّز التنظيمي لا بدّ من التعرف إلى أهمّ أبعاده، ومنها تميّز الهيكل التنظيمي، وهو الأداة التي تتجسّب فيها المنظمة مركزية العمل والابتعاد عن الإجراءات الروتينية، والاعتماد على هيكل مرّن يربط بين أجزاء التنظيم، ويحدّد العلاقات بين الأقسام المختلفة (Abdel Wahab, 2016).

وتتميز القيادة بوجود قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير، بتوفيرها مقومات التنفيذ السليم، وتؤكد فرصة الجامعة في تحقيق التميز بتعزيز العلاقات الإنسانية، وتوفير نظام تقويم للأداء المؤسسي، يتكوّن من مجموعة من المقاييس الشاملة والمتكاملة (يونس، ٢٠١٦م)، وحتى تتميز الثقافة التنظيمية لا بدّ من اتباع الأساليب التي تسهم في تمييزها، من خلال غرس مفاهيم التميز بين العاملين فيها، وتوجيههم نحو السلوك المتميز وتعزيزه، والحرص على تمكينهم (آل مزروع، ٢٠١٠م).

ويوصف أعضاء المنظمة بالتميز والحماس حينما يتميّز المرؤوسون في تأدية مهامهم، وامتلاكهم قدرات ومهارات إبداعية متميزة (Burkhart, 2009). فقد أشارت الحروب (٢٠٢١م) إلى أن التميز التنظيمي يشتمل على مجموعة من الأبعاد التي تمكن المنظمة من التميز في حال تنفيذها بكلّ متطلباتها، ولا بدّ للمنظمة من الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين جميع هذه الأبعاد، ومن هذه الأبعاد التميز في إدارة الموارد البشرية، والتميز في الهيكل التنظيمي، والتميز في الثقافة المؤسسية، والتميز في الاستراتيجية.

وقدّ عملية تطوّر التميز التنظيمي بعدّة مراحل، تبدأ بمرحلة التيسير المعروفة بالموجة الأولى للتميز، فمرحلة التغيير التي تركز على تميز المنظمة والأفراد والمجتمع خارج المنظمة، ثم تتبعها مرحلة التعلّم، التي تركز على نظم التفكير واستخدام المعرفة مصدرًا للميزة التنافسية، ومرحلة تطبيق نماذج التميز، ومرحلة التطوير التنظيمي المتكامل (Alrawashdeh, 2021).

### الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الذكاء الاستراتيجي من جوانب عدّة.

فهدفت دراسة **مصطفى وجرجس** (٢٠٢٢م) إلى الكشف عن واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم. وخلصت نتائجها إلى أن القيادات الجامعية تتسم بقدرتها على تحديد خارطة الطريق لمنسوبي الجامعة كافة، تساعد على توقع المتغيرات المؤثرة في الجامعة؛ مما يمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة.

وهدفت دراسة **الخطيب** (٢٠٢٢م) إلى التعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال الفكري لدى الموظفين الإداريين في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، أتتبع

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينتها من ١٥٩ فردًا. وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والدافعية، والشراكة) جاءت جميعها بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري.

وهدف دراسة **النايف (٢٠٢١م)** إلى التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي والقرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي. وقد أظهرت نتائجها أن الذكاء الاستراتيجي يساعد في تدعيم صنع القرارات المهمة والاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي، وفي الاتفاق حول قدرة أبعاده باعتبارها وسيلة بالغة الأهمية في الاتجاه الصحيح نحو اتخاذ القرارات، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات في جامعة حائل.

وأما دراسة **الحبيب والسلطان (٢٠٢١م)** فهدفت إلى التعرف إلى أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأثره في أداء منسوبي فرع وزارة الموارد البشرية والاجتماعية بمنطقة القصيم. ومن أهم نتائجها أن تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة عالية جدًا، وكذلك جاء مستوى أداء العاملين بدرجة عالية جدًا.

كما هدفت دراسة **يوسف (٢٠٢١م)** إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة. وأظهرت النتائج وجود قدرة كبيرة للجامعات على انتهاج الذكاء الاستراتيجي كأسلوب عمل، ولدى الجامعات القدرة على استشراف المستقبل، والتجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخلها أو خارجها، واتخاذها آليات للمبادأة واستباق الأحداث، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (القدرة على استشراف المستقبل، والرؤية الاستراتيجية، والتفكير المنظم، والتحالفات الاستراتيجية)، وبين تدعيم التنافسية القطاعية المتمثلة في: (الكفاءة، والجودة، والتطوير المستمر، والاستجابة لاحتياجات العملاء) بالجامعات المصرية الخاصة.

وهدفت دراسة حسن وآخرين (٢٠٢١م) إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي. وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء.

وسعت دراسة الزهراني (٢٠٢١م) إلى التعرف إلى مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وجاء مستوى الذكاء الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وكان بعد الدافعية أعلى أبعاده.

وهدفت دراسة آل شافي وأبو قاعد (٢٠٢٠م) إلى قياس وتحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي على رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية. وبيّنت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة) جاءت بدرجة كبيرة، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تطوير رأس المال الفكري بالجامعات القطرية.

في حين هدفت دراسة مرزوك وآخرين (٢٠١٩م) إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات في التميز التنظيمي في المصارف التجارية العراقية. وخلصت نتائجها إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وجاءت المتوسطات الحسابية للمتغيرين بدرجة مرتفعة.

بينما هدفت دراسة المقللة (Almakul, 2018) إلى التحقق من تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين على فاعلية العمل الجماعي. ومن نتائجها وجود تأثير فعال للذكاء الاستراتيجي للمديرين في فاعلية العمل الجماعي.

وهدفت دراسة هاشمي (٢٠١٩م) إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية. وكان من نتائجها وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

كما هدفت دراسة مسلم (٢٠١٥م) إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في القيادات، من وجهة نظر قيادات الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة الذكاء

الاستراتيجي لدى أعضاء المجالس في الجامعات الفلسطينية جاءت بدرجة كبيرة، ووجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقيادة.

وهدفت دراسة **إسماعيلي** (2014) (Ismaeili, 2014) إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرار والتخطيط الاستراتيجي في جامعة لورستان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت إلى الدور الفعال الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحديد فعالية القرارات، وإلى أهميته في تفادي المخاطر المحتملة التي تواجه تنفيذ هذه القرارات.

ومن الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي دراسة **خلف وحامد** (Khalaf, Hamed, 2022)، التي هدفت إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة كربلاء، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي. وتوصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية في جامعة كربلاء حققت مستويات مرتفعة، كما حققت الجامعة التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة أيضاً، وكشفت الدراسة كذلك عن وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) مجتمعاً في تحقيق التميز التنظيمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات: (الجنس، والعمر، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وهدفت دراسة **التويجري** (2021م) إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في الجامعات السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي. وأظهرت أن مستوى الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة.

وكذلك هدفت دراسة **عبود** (2020م) إلى الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي. وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في أبعاد التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس جاءت لصالح الذكور، وملتغير العمر لصالح الفئة الأكبر عمراً، وملتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، بينما لم تظهر فروق دالة تبعاً لمتغير الخبرة.

وأما دراسة **الزائدي (٢٠٢٠م)** فهدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز. وكان من نتائجها أن درجة توافر الرشاقة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة **لظفي (٢٠٢٠م)** إلى التعرف إلى درجة توافر أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بجامعة المنوفية، من وجهة نظرهم. وكان من نتائجها توافر أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي لرؤساء الأقسام بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي.

وهدفت دراسة **سمر الدين والقرشي (Samaraddin & Alqurashi, 2020)** إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التجارة بمحافظة جدة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة. وقد بينت النتائج أن تحقيق القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، وأن جميع أبعاد التميز التنظيمي جاءت بمستويات مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في التميز التنظيمي.

وهدفت دراسة **التويجري (٢٠٢٠م)** إلى التعرف إلى دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة القصيم. وتوصلت إلى أن درجة توافر أبعاد التميز التنظيمي والميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة، وأن للتميز التنظيمي تأثيراً في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية بجامعة القصيم.

وأجرى **زكي وكشميري (٢٠١٩م)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر جودة العلاقات التبادلية بين القادة والمرؤوسين على التميز التنظيمي. ومن أهم نتائجها أن أكثر أبعاد التميز التنظيمي توافراً هو تميز المرؤوسين، ويليه تميز القيادة، وأخيراً تميز الثقافة التنظيمية.

وهدفت دراسة **العمارات (Al-Amarat, 2019)** إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة الطفيلة التقنية للتميز التنظيمي، من وجهة نظر أعضائها. وتوصلت إلى أن درجة ممارسته جاءت متوسطة.

وأما دراسة **الضمور (٢٠١٧م)** فقد هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت إلى

أن درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية جاءت متوسطة، وكانت درجة التميّز التنظيمي منخفضة بالأبعاد الثلاثة: (تميّز القادة والمرؤوسين، ورشاقة الهيكل التنظيمي، وتميّز الثقافة التنظيمية)، وأن هناك علاقةً إيجابيةً موجبة وذات دلالة إحصائية بين الرشاقة التنظيمية والتميّز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

وهدف دراسة **دراذكة (٢٠١٧م)** إلى التعرف إلى درجة التمكين الإداري والتميّز التنظيمي بأبعاده: (تميّز الهيكل التنظيمي، وتميّز القيادة، وتميّز المرؤوسين، وتميّز القيادة، وتميّز الاستراتيجية) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات التمكين الإداري والتميّز التنظيمي وجميع أبعاده: (تميّز الهيكل التنظيمي، وتميّز القيادة، وتميّز المرؤوسين، وتميّز القيادة، وتميّز الاستراتيجية) جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري والتميّز التنظيمي.

ومن الدراسات التي تناولت الربط بين مفهومي الذكاء الاستراتيجي والتميّز التنظيمي دراسة **خالدي ومهاوة (٢٠٢١م)** التي هدفت إلى تبين أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميّز التنظيمي، من خلال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة بالجزائر، والكشف عن العلاقة بينهما، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من ٤٩ فرداً. وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي والتميّز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في التميّز المؤسسي، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميّز التنظيمي.

وكشفت دراسة **إسماعيل (٢٠٢٠م)** عن نوع وقوة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتميّز المؤسسي لجامعة مدينة السادات، واستهدفت التعرف إلى الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميّز المؤسسي، ولتحقيق ذلك اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من ٢٥٧ فرداً من أعضاء هيئة التدريس. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الاستراتيجي والتميّز التنظيمي جاء بدرجة منخفضة لجميع أبعاد الدراسة، وأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميّز المؤسسي، كما كشفت عن أن للذكاء الاستراتيجي تأثيراً وسيطاً في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميّز المؤسسي لجامعة مدينة السادات.

### مناقشة الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع أهداف غالبية الدراسات السابقة، واختلفت معها في بيئتها وعيَّاتها، كما أن الدراسات السابقة ركزت في موضوعاتها على جانبين:

**الأول:** الذكاء الاستراتيجي وعلاقته ببعض المتغيرات؛ كدراسة مصطفى وجرجس (٢٠٢٢م)، التي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بالجامعة، ودراسة النايف (٢٠٢١م)، التي هدفت إلى التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي والقرارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة حائل، ودراسة الحبيب والسلطان (٢٠٢١م)، التي هدفت إلى التعرف إلى أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأثره في الأداء، ودراسة يوسف (٢٠٢١م)، التي هدفت إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تدعيم التنافسية بالجامعات، ودراسة حسن وآخرين (٢٠٢١م)، التي هدفت إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، ودراسة الزهراني (٢٠٢١م)، التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم، ودراسة آل شافي وأبو قاعد (٢٠٢٠م) التي هدفت إلى قياس وتحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي على رأس المال الفكري في الجامعات، ودراسة مرزوك وآخرين (٢٠١٩م)، التي هدفت إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي في المصارف التجارية، ودراسة المقلعة (Almakul, 2018)، التي هدفت إلى التحقق من تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين في فاعلية العمل الجماعي، ودراسة هاشمي (٢٠١٨م)، التي هدفت إلى معرفة دورة الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي في المؤسسة الصناعية، ودراسة مسلم (٢٠١٥م)، التي هدفت إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادات، ودراسة إسماعيلي (Ismacili, 2014)، التي هدفت إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرار والتخطيط الاستراتيجي.

**الثاني:** التميز التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات: كدراسة كل من عبود (٢٠٢٠م)، ودراسة خلف وحامد (Khalaf, Hamed, 2022)، اللتين هدفنا إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادهما على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، ودراسة التويجري (٢٠٢١م)، التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي في الجامعات السعودية، ودراسة الزائدي (٢٠٢٠م)، التي هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وبين التميز التنظيمي في

جامعة الملك عبدالعزيز، ودراسة لطفي (٢٠٢٠م)، التي هدفت إلى التعرف على درجة توافر أبعاد التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بالجامعة، ودراسة سمر الدين والقرشي (Samaraddin & Alqurashi, 2020)، التي هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، ودراسة التويجري (٢٠٢٠م)، التي هدفت إلى التعرف إلى دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة القصيم، ودراسة زكي وكشميري (٢٠١٩م)، التي هدفت إلى التعرف إلى أثر جودة العلاقات التبادلية بين القادة والمرؤوسين على التميز التنظيمي، ودراسة العمارات (AI-Amarat, 2019)، التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية التميز التنظيمي، ودراسة الضمور (٢٠١٧م)، التي هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية.

وبذلك يتبين ما يمثله الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام من دور مهم في تطوير أدائهم وتميزه، والإسهام في تعزيز قدرة الجامعات التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### مشكلة الدراسة:

لأهمية القيادة ودورها في تنمية المؤسسات وتطويرها، ولما تحقّقه من ميزة تنافسية لها، ولدورها البارز في تشكيل الاستراتيجيات وإقرارها وتنفيذها وما يقع على عاتقها لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها (العتيبي، ٢٠٠٩م)، وما أكدته دراسة عبد العزيز (٢٠١٨م) من حاجة الجامعات إلى نظام معلومات يساعدها في وضع الاستراتيجيات التي تحقّق أهدافها؛ لا بدّ من امتلاك الذكاء الاستراتيجي الذي يساعدها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها، وتحليل التحديات الراهنة.

ولتحقيق هذه الحاجة إلى تفعيل الذكاء الاستراتيجي فإن بعض الجامعات تواجه كثيراً من المشكلات على مستوى عملياتها ومدخلاتها ومخرجاتها، وهذا ما أكدته دراسة الناييف (٢٠٢١م) من ضرورة الاهتمام بتنمية الذكاء الاستراتيجي كأسلوب للتفكير في الجامعات السعودية، لما له من أثر في فاعلية اتخاذ القرارات، وتطوير القيمة التنافسية لها.

وفي السياق نفسه أشار آل شافي وأبو قاعد (٢٠٢٠م) إلى ضرورة تبني مفهوم الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية رأس المال الفكري للقيادات في الجامعات السعودية، وعلى الرغم من

أهمية الذكاء الاستراتيجي المشار إليه في الدراسات السابقة فإن دراسة الزهراني (٢٠٢١م) أشارت إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، ويجب استغلال كل الاستراتيجيات لدعم القادة من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات التي تواجه الجامعات، وهذا ما أكدته دراسة الجهني (٢٠٢٢م) من أهمية تطوير القيادات وإعدادهم وتزويدهم بأهم القدرات القيادية الحديثة، التي تعينهم على النهوض بالجامعة وتحقيق التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة بها، وإلى أهمية معرفة أهم الممارسات القيادية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات. وتؤكد دراسة التويجري (٢٠٢١م) على أن مستوى التميز التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وهذا ما اتفقت معه دراسة لطفي (٢٠٢٠م) ودراسة درادكة (٢٠١٧م) اللتين بينتا أن درجة ممارسة أبعاد التميز التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.

كما أشارت دراسة لازار جيتلمان (Lazar D. Gitelman 2021) إلى أنه على الرغم من إدراك أهمية الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء رؤساء الأقسام والقيادات الجامعية وإسهامه في نهوض المؤسسات التربوية ورفع كفاءتها، إلا أن غياب التنظيم المؤسسي قد يضعف هذا الدور، كذلك أكدت دراسة مرزوك وآخرين (٢٠١٩م) أن القيادة والذكاء الاستراتيجي هما مفتاح النجاح للتميز التنظيمي وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء في المؤسسات.

وبناء على ذلك تتضح أهمية إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية للذكاء الاستراتيجي وممارستهم له بأبعاده: (الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والدافعية، والشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية)، وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي بأبعاده: (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية)، فقد تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وتحقيق التميز التنظيمي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل؟

وقد تفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والدافعية، والشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية) في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم؟

- ما مستوى التميّز التنظيمي بأبعاده: (تميّز القادة، وتميّز المرؤوسين، وتميّز الثقافة التنظيمية) في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم؟
- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومستوى أبعاد التميّز التنظيمي في جامعة حائل؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والدفاعية، والشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية) في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.
- التعرف إلى مستوى التميّز التنظيمي بأبعاده: (تميّز القادة، وتميّز المرؤوسين، وتميّز الثقافة التنظيمية) في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التميّز التنظيمي في جامعة حائل.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الذكاء الاستراتيجي؛ إذ إنه أداة أساسية للقيام بمجموعة من الخطوات المسبقة للوصول إلى التميّز التنظيمي، وإلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة يوميًا بعد يوم، كما تأتي الدراسة الحالية استجابة لرؤية المملكة 2030، التي أكّدت وجوب العمل على تطوير المؤسسات التعليمية والوصول بها إلى التميّز في جميع المجالات، وبذلك تتمثل أهمية الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي كالاتي:

#### الأهمية النظرية:

- إلقاء الضوء على أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالتميّز التنظيمي.
- إضافة قيمة جديدة للمعرفة من جهة، ودعم نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جهة أخرى.

- فتح المجال أمام المهتمين والباحثين بميدان الدراسات التربوية لإجراء مزيد من الدراسات التي يمكن أن تكون مكتملة وداعمة للدراسة الحالية.

- إثراء المكتبة العربية بدراسة متخصصة في موضوع الذكاء الاستراتيجي.

#### الأهمية التطبيقية:

- تسهم الدراسة الحالية في الكشف عن بعض جوانب القصور في ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي.

- تساعد الدراسة الحالية في وضع آلية لضبط ممارسة الذكاء الاستراتيجي في أبعاده المختلفة لضمان تحقيق التميز التنظيمي وتطوير الجامعة، بما يحقق الميزة التنافسية.

- تشجع الدراسة الحالية الإدارة العليا في جامعة حائل على تبني إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي، لضمان أفضل الممارسات العالمية في تعزيز دور القيادات الأكاديمية في اتخاذ القرارات المناسبة.

#### حدود الدراسة:

أجريت الدراسة ضمن الحدود التالية:

**الحد الموضوعي:** الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والدافعية، والشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية) لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وعلاقته بتحقيق التميز التنظيمي بأبعاده: (تميز القادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية) في جامعة حائل.

**الحد البشري:** أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.

**الحد المكاني:** جامعة حائل.

**الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (١٤٤٤هـ/

٢٠٢٢م).

### مصطلحات الدراسة:

**الذكاء الاستراتيجي:** عرفه النعيمي (٢٠٠٨م، ١٧١) بأنه: "وظيفة رئيسية يمكن أن تساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل بشكل هادف للتكيف مع بيئته المعقدة التي تتصف بالديناميكية والتغيير السريع".

ويعرّف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: ما يتّصف به رؤساء الأقسام الأكاديمية من رؤيتهم المستقبلية وتفكيرهم المنظم والقدرة على عقد شراكات مع جامعات محلية وإقليمية، وتطبيقه بما يمكنهم من تحقيق التميّز التنظيمي في جامعة حائل.

**التمييز التنظيمي:** عرفه العنقري (٢٠١٤م، ٢٤١) بأنه: "قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحلّ مشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميّزها عن باقي المنظمات".

ويعرّف إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: قدرة جامعة حائل على إحداث نقلة نوعية تسهم في تحقيق مستويات أداء متميزة لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس فيها، لإيجاد ثقافة تنظيمية متميزة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات من عدد ممثل من مجتمع الدراسة، ثم تصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً بغية الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد على الفهم العميق للواقع، ومن ثم تطويره، فالتعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لحجم هذه الظاهرة ومقدارها (عبيدات وعدس وعبدالحق، ٢٠١٦م).

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، وعددهم (٢٠٢١) فرداً، ولتحديد حجم العينة الملائم للدراسة الحالية استخدمت معادلة ستيفن ثامبسون، التي بينت أن الحد الأدنى المناسب لحجم العينة هو (٣٢٣) فرداً، وبناء على ذلك اختارت الباحثة عينة

الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث شكّلت كل كلية طبقة، مع المحافظة على نسب خصائص المجتمع، وقد وُزعت (٥٠٠) استبانة، والجدول التالي رقم (١) يوضّح ذلك.

الجدول رقم (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة حسب كل كلية في جامعة حائل

الكليات	مجتمع الدراسة	النسبة %	عينة الدراسة
الكليات الصحية	٤٢٨	%٢١,١٨	١٠٦
الكليات العلمية	٥٧٧	%٢٨,٥٥	١٤٣
الكليات الإنسانية	٦٢٠	%٣٠,٦٨	١٥٣
الكليات التطبيقية	٣٩٦	%١٩,٥٩	٩٨
المجموع الكلي	٢٠٢١	%١٠٠	٥٠٠

أوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لكليات جامعة حائل، وجاء أعلاها في الكليات الإنسانية وبلغ عددهم (٦٢٠) عضو هيئة تدريس، بنسبة (٣٠,٦٨٪)، وبناء على نسب خصائص المجتمع حُدّدت عينة الدراسة حسب كل كلية، ووزعت أداة الدراسة عليهم بطريقة عشوائية. وبعد الانتهاء من عملية جميع الاستبانة بلغت عينة الدراسة الصالحة للتحليل (٣٩٠) استبانة. والجدول رقم (٢) يوضّح خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات: (الجنس، والدرجة العلمية، والخبرة الأكاديمية، والكلية).

الجدول رقم (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والدرجة العلمية، والخبرة الأكاديمية، والكلية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	١٦٣	%٤١,٨
	أنثى	٢٢٧	%٥٨,٢
المجموع		٣٩٠	%١٠٠
الدرجة العلمية	أستاذ	٧٨	%٢٠
	أستاذ مشارك	١٠٠	%٢٥,٦

المتغير	الفترة	العدد	النسبة %
	أستاذ مساعد	١٢٣	٪٣١,٥
	محاضر ومعيد	٨٩	٪٢٢,٨
المجموع		٣٩٠	٪١٠٠
الخبرة الأكاديمية	أقل من ٥ سنوات	١٥٠	٪٣٨,٥
	من (٥ - ١٠) سنوات	١٤٢	٪٣٦,٤
	أكثر من ١٠ سنوات	٩٨	٪٢٥,١
المجموع		٣٩٠	٪١٠٠
الكلية	الكلية الصحية	٨٢	٪٢١,٠٣
	الكلية العلمية	١٢٠	٪٣٠,٧٧
	الكلية الإنسانية	١١٢	٪٢٨,٧٢
	الكلية التطبيقية	٧٦	٪١٩,٤٩
المجموع		٣٩٠	٪١٠٠

أوضح الجدول رقم (٢) أن فئة الإناث جاءت أعلى فئات متغير "الجنس"، وبلغ عددهم (٢٢٧) فردًا، بنسبة (٥٨,٢٪)، وأن فئة "أستاذ مساعد" جاءت أعلى فئات متغير "الدرجة العلمية"، وبلغ عددهم (١٢٣) فردًا، بنسبة (٣١,٥٪)، بينما جاءت "الخبرة الأكاديمية" للفئة من أقل من (٥) سنوات، وبلغ عددهم (١٥٠) فردًا، بنسبة (٣٨,٥٪)، وجاءت الكلية العلمية بالترتيب الأول، وبلغ عددهم (١٢٠) فردًا، بنسبة (٣٠,٧٧٪).

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بنيت أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكوّنت من ثلاثة أقسام، حيث تضمن القسم الأول المتغيرات الأولية لأفراد عيّنة الدراسة التي تمثلت بالجنس، والدرجة العلمية، والخبرة الأكاديمية، والكلية، وتكوّن القسم الثاني من (٢٢) فقرة موزّعة على أربعة

أبعاد تقيس في مجملها الذكاء الاستراتيجي لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، كالاتي:

- البعد الأول: الرؤية المستقبلية، واشتمل على (٧) فقرات.
  - البعد الثاني: التفكير المنظم، واشتمل على (٤) فقرات.
  - البعد الثالث: الدافعية، واشتمل على (٦) فقرات.
  - البعد الرابع: الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية، واشتمل على (٥) فقرات.
- بينما تكون القسم الثالث من (٢١) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد تقيس في مجملها التميز التنظيمي كالاتي:

- البعد الأول: تميّز القيادة، واشتمل على (١٠) فقرات
  - البعد الثاني: تميّز المرؤوسين، واشتمل على (٥) فقرات.
  - البعد الثالث: تميّز الثقافة التنظيمية، واشتمل على (٦) فقرات.
- ويقابل كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي كالاتي: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً). وللتحقّق من موثوقية تطبيق أداة الدراسة ومدى مناسبتها لأفراد الدراسة اتّخذت الإجراءات الآتية:

#### أولاً: صدق أداة الدراسة:

١. **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق الأداة الظاهري عرضت الفقرات - موزعة حسب البعد الذي تنتمي إليه كل فقرة - على محكّمين متخصصين من أصحاب الخبرة والكفاءة، بلغ عددهم سبعة محكّمين، للحكم على صحّة الفقرات وشموليتها وسلامتها لغويّاً، واتّمائتها للبعد الخاص بها، وفي ضوء التغذية الراجعة وبنسبة اتفاق أعلى من (٨٠٪)، أي أن ستة محكّمين من سبعة قد اتفقوا على التعديل، واعتمدت أداة الدراسة في صورتها الأولية.

٢. **صدق البناء:** للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة طُبقت على عيّنة استطلاعية من خارج عيّنة الدراسة، بلغت (٣٠) فرداً، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة وبين البعد الذي صنفت به

الفقرة، والجدول رقم (٣) يبيّن معامل ارتباط بيرسون بين درجة البعد والدرجة الكلية لأداة الدراسة.

الجدول رقم (٣): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لأداة الدراسة

الرقم	البعد	معامل الارتباط
أبعاد الذكاء الاستراتيجي		
١	الرؤية المستقبلية	**٠,٦٢٥
٢	التفكير المنظم	**٠,٦٧٨
٣	الدافعية	**٠,٦١٣
٤	الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية	**٠,٦١١
أبعاد التميز التنظيمي		
١	تميز القيادة	**٠,٧٣٨
٢	تميز المرؤوسين	**٠,٧٦٦
٣	تميز الثقافة التنظيمية	**٠,٧٤٢

**\*\* وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )**

أوضح الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية تراوحت بين (٠,٦١١) و (٠,٧٦٦)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، وهو ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، ويعكس درجة مقبولة من صدق أداة الدراسة، مثلما أكّدت ذلك دراسة أبو صالح (٢٠٠٤م).

ولحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، يبيّن الجدول رقم (٤) معامل الارتباط بين الفقرات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

الجدول رقم (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه الفقرة في الذكاء الاستراتيجي

معامل الارتباط (الشراكة مع الجامعات)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (الدافعية)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (التفكير المنظم)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (الرؤية المستقبلية)	رقم الفقرة
**٠,٥١٥	١	**٠,٥١٤	١	**٠,٥٩٣	١	**٠,٥٥٢	١
**٠,٥٥٣	٢	**٠,٥٠٩	٢	**٠,٥٠١	٢	**٠,٥٢٣	٢
**٠,٥٧٠	٣	**٠,٥٤٠	٣	**٠,٥٥٥	٣	**٠,٥٤٩	٣
**٠,٥٨٥	٤	**٠,٥٢٩	٤	**٠,٥٧٣	٤	**٠,٥٧٧	٤
**٠,٥٣٣	٥	**٠,٥٤١	٥			**٠,٥٧٠	٥
		**٠,٥٣٦	٦			**٠,٥١٤	٦
						**٠,٥٢٢	٧

\*\* وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

أوضح الجدول رقم (٤) أن معامل ارتباط بيرسون للفقرات، مع البعد الذي تنتمي إليه في الذكاء الاستراتيجي، تراوحت بين (٠,٥٠١ - ٠,٥٨٥)، وأنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

ولحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في التميز التنظيمي، يبيّن الجدول رقم (٥) ذلك.

الجدول رقم (٥): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليهم الفقرة في التميز التنظيمي

معامل الارتباط (تميز الثقافة التنظيمية)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (تميز المرؤوسين)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (تميز القيادة)	رقم الفقرة
**٠,٦٠٥	١	**٠,٦٧٧	١	**٠,٦٦٤	١
**٠,٦١٩	٢	**٠,٦٥١	٢	**٠,٦٧١	٢

معامل الارتباط (تميز الثقافة التنظيمية)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (تميز المرؤوسين)	رقم الفقرة	معامل الارتباط (تميز القيادة)	رقم الفقرة
**٠,٧١٦	٣	**٠,٦١٩	٣	**٠,٦٣١	٣
**٠,٧١٩	٤	**٠,٧٠١	٤	**٠,٦٢٩	٤
**٠,٦٧٤	٥	**٠,٧٢٥	٥	**٠,٦١٦	٥
**٠,٦٢٩	٦			**٠,٦٣٢	٦
				**٠,٦٧١	٧
				**٠,٦٦٠	٨
				**٠,٦٦٦	٩
				**٠,٦٨٤	١٠

**\*\* وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )**

أوضح الجدول رقم (٥) أن معامل ارتباط بيرسون لل فقرات، مع البعد الذي تنتمي إليه في التميز التنظيمي، تراوح بين (٠,٦٠٥ - ٠,٧٢٥)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ). وهو ما يعني درجة عالية وموثوقة لصدق بناء الاستبانة، وهو ما أكدته دراسة أبو صالح (٢٠٠٤م).

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة:**

قُدِّر معامل ثبات أداة الدراسة الداخلي بتطبيق معادلة "ألفا كرونباخ" (Cronbachs Alpha)، لجميع أبعاد الدراسة والدرجة الكلية، وأوضح ذلك الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦): معاملات ثبات كرونباخ ألفا " $\alpha$ " لأبعاد الدراسة والدرجة الكلية

الرقم	البعد	معاملات ثبات كرونباخ ألفا " $\alpha$ "
	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	
١	الرؤية المستقبلية	٠,٨٣٧

الرقم	البعد	معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α"
٢	التفكير المنظم	٠,٨٤٩
٣	الدافعية	٠,٨٢٣
٤	الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية	٠,٨١٦
	الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي	٠,٨٨١
	أبعاد التميز التنظيمي	
١	تميز القيادة	٠,٨٧٧
٢	تميز المرؤوسين	٠,٨٦٢
٣	تميز الثقافة التنظيمية	٠,٨٥٥
	الدرجة الكلية للتميز التنظيمي	٠,٨٩٦

أوضح الجدول رقم (٦) أن معاملات الثبات المقدرة بمعادلة كرونباخ ألفا "α" لأبعاد الذكاء الاستراتيجي قد تراوحت بين (٠,٨١٦ - ٠,٨٤٩)، وبلغت درجة الثبات الكلية للذكاء الاستراتيجي (٠,٨٨١)، كما تراوحت معاملات الثبات لأبعاد التميز التنظيمي بين (٠,٨٥٥ - ٠,٨٧٧)، وبلغت درجة الثبات الكلية للتميز التنظيمي (٠,٨٩٦)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

#### تصحيح أداة الدراسة:

أعطيت كل فقرة من فقرات الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعكس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عددًا محددًا كالآتي:

- بدرجة كبيرة جدًا: ٥ درجات.
- بدرجة كبيرة: ٤ درجات.
- بدرجة متوسطة: ٣ درجات.
- بدرجة منخفضة: درجتان.
- بدرجة منخفضة جدًا: درجة واحدة.

ولتحديد مستوى الموافقة وتحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي، حسبت القيم (الأوزان) بواسطة معادلة المدنى، وعليه تصبح فئات الحكم على المتوسطات للفقرات والأبعاد كما يلي:

درجة منخفضة جداً	من ١ - ١,٧٩
بدرجة منخفضة	من ١,٨٠ - ٢,٥٩
بدرجة متوسطة	من ٢,٦٠ - ٣,٣٩
بدرجة كبيرة	من ٣,٤٠ - ٤,١٩
بدرجة كبيرة جداً	من ٤,٢٠ - ٥

#### الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، والكشف عن العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وبين أبعاد التميز التنظيمي.
- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha)، لتقدير معاملات الثبات.
- الإحصاء الوصفي: ويتمثل في التكرارات والنسب المئوية لوصف المعلومات الأولية لعينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحساب القيمة التي يعطيها أفراد العينة لكل فقرة من فقرات البعد، والمتوسط الحسابي العام لكل بُعد، والانحرافات المعيارية للتعرف إلى التباين في استجابات المشاركين في الدراسة عن كل فقرة من الفقرات.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والدافعية، والشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية) في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والدافعية، والشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية) في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في

حكمتهم، ويبيّن الجدول رقم (٧) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لبعدها الرؤية المستقبلية.

الجدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لبعدها "الرؤية المستقبلية" مرتبة ترتيباً تنازلياً، حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٧	تنسجم القرارات التي يتخذها رئيس القسم مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة	٣,٦٨	١,١٧٨	بدرجة كبيرة
١	يمتلك رئيس القسم رؤية واضحة للأبعاد المهمة التي تخصّ بيئة العمل	٣,٦٠	١,١٨٦	بدرجة كبيرة
٢	يتابع رئيس القسم التغيرات المحيطة الخاصة بأنشطة القسم	٣,٥٥	١,٢٠٤	بدرجة كبيرة
٣	لدى رئيس القسم القدرة على استشرف الأحداث المستقبلية	٣,٥٤	١,٢٢٠	بدرجة كبيرة
٦	لدى رئيس القسم القدرة على تحقيق رسالة وأهداف القسم	٣,٥٣	١,٢٩٥	بدرجة كبيرة
٤	يتخذ رئيس القسم القرارات الاستراتيجية بالوقت المناسب	٣,٤٤	١,٣١٨	بدرجة كبيرة
٥	لدى رئيس القسم القدرة على الاستجابة للتغيرات المستمرة	٣,٤٢	١,٣٥٩	بدرجة كبيرة
	الدرجة الكلية	٣,٥٤		بدرجة كبيرة

#### الرؤية المستقبلية:

أوضح الجدول رقم (٧) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لبعدها "الرؤية المستقبلية"، جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٥٤). كما اتّضح من النتائج أن فقرات هذا البعد جاءت جميعها بدرجة كبيرة، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٤٢) - (٣,٦٨).

وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى قدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل على وضع رؤية مستقبلية تتناسب مع التغيرات المستمرة في أقسامهم العلمية بالجوانب الأكاديمية والإدارية، فقد جاءت الفقرة رقم (٧): "تنسجم القرارات التي يتخذها رئيس القسم مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وبدرجة كبيرة، ويمكن عزو

هذه النتيجة إلى أن اللوائح والأنظمة المعمول بها في جامعة حائل تحتم على رئيس القسم الأكاديمي الالتزام بالرؤية الاستراتيجية للجامعة. في حين حصلت الفقرة رقم (٥): "لدئى رئيس القسم القدرة على الاستجابة للتغيرات المستمرة" على الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وبدرجة كبيرة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية يستجيبون باستمرار للمستحدثات والتطورات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة آل شافي وأبو قاعد (2020م)، التي أظهرت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في بُعد "الرؤية المستقبلية" جاء بدرجة كبيرة، كما تتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة الخطيب (2022م)، التي أظهرت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي يُبعد "الرؤية المستقبلية" جاء بدرجة كبيرة.

### التفكير المنظم:

يبين الجدول رقم (٨) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لبعد "التفكير المنظم" كما يلي:

الجدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لبعد "التفكير المنظم" مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	يمتلك رئيس القسم القدرة على تحليل المواقف التي تحدث في العمل.	٣,٣٩	١,١٧٧	بدرجة متوسطة
٤	يستخدم رئيس القسم طرقاً مبتكرة في حل المشكلات.	٣,٣٨	١,٢٩٥	بدرجة متوسطة
٢	يُشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات.	٣,٢٢	١,٢٩٥	بدرجة متوسطة
٣	يتمتع رئيس القسم بمهارة تحليل العلاقة بين المواقف والمشكلات في بيئة العمل وقدرته على إيجاد حلول مبتكرة.	٣,٠٥	١,٣٤٠	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢٦		بدرجة متوسطة

أوضح الجدول رقم (٨) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لبعد "التفكير المنظم"، جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢٦). كما أتضح من النتائج أن

فقرات هذا البعد جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٠٥ - ٣,٣٩)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن التفكير المنظم يحتاج إلى قدرات ومهارات ينبغي توافرها لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، كتركيب العناصر المختلفة وتكاملها لمعرفة كيفية تفاعلها بعضها مع بعض، ودراسة الأجزاء وعلاقتها بالكل، وتقييم مدى نجاحها في خدمة أهداف النظام، وأن هذه العملية تحتاج إلى الوقت والجهد، إضافة إلى القدرات والمهارات، وجاءت الفقرة رقم (١): "يملكك رئيس القسم القدرة على تحليل المواقف التي تحدث في العمل" في المرتبة الأولى، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (٣): "يتمتع رئيس القسم بمهارة تحليل العلاقة بين المواقف والمشكلات في بيئة العمل وقدرته على إيجاد حلول مبتكرة" في المرتبة الأخيرة، بدرجة متوسطة، وتعزى النتيجة إلى اختلاف وجهات النظر لدى أعضاء هيئة التدريس، من حيث اتسام رؤساء الأقسام الأكاديمية بمهارة تحليل المواقف والمشكلات في بيئة العمل. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2022م)، التي أظهرت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي يُعد "التفكير المنظم" جاء بدرجة كبيرة.

#### الدافعية:

يظهر الجدول رقم (٩) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ل"بعد الدافعية"، كما يلي:

الجدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لبعد "الدافعية" مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٦	يثير رئيس القسم التنافس بين أعضاء هيئة التدريس إيجابياً.	٣,٣٤	١,٢٤٢	بدرجة متوسطة
١	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي.	٣,٣٢	١,٢٩٩	بدرجة متوسطة
٤	يطبّق رئيس القسم طرق الحوافز المعنوية بالعمل.	٣,٢٦	١,٢٨٠	بدرجة متوسطة
٥	يوفّر رئيس القسم مناخاً تنظيمياً ملائماً لتنفيذ العمل.	٣,٢٦	١,٣١٧	بدرجة متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٣	يستشير رئيس القسم الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس لتنفيذ رؤية القسم.	٣,٠٩	١,٢٤٣	بدرجة متوسطة
٢	يعتبر رئيس القسم وجود الأخطاء فرصة لتطوير أعضاء هيئة التدريس.	٢,٩٩	١,١٩٣	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢١		بدرجة متوسطة

أوضح الجدول رقم (٩) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لـ "بعد الدافعية" جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢١). كما اتضح من النتائج أن فقرات هذا البعد جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢,٩٩ - ٣,٣٤). وترى الباحثة أن لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية المقدرة على تحريك دافعية الأفراد واستشارتهم باتجاه الأهداف المطلوبة، إلا أن عدم توافر التحفيز المادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية؛ مما قد يؤثر في هذا البعد، لذلك جاءت بدرجة متوسطة. وجاءت أعلى الفقرات الفقرة رقم (٦): "يثير رئيس القسم التنافس بين أعضاء هيئة التدريس إيجابياً" بدرجة متوسطة، بينما جاءت آخر الفقرات الفقرة رقم (٢): "يعتبر رئيس القسم وجود الأخطاء فرصة لتطوير أعضاء هيئة التدريس" بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بقلّة فرص التطوير المهني المبني على أخطائهم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2022م)، التي أظهرت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في بُعد "الدافعية" جاء بدرجة كبيرة.

#### الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية:

يبين الجدول رقم (١٠) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لبعد "الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية"، كما يلي:

الجدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لبعء "الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية" مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٤	طوّرت الشراكات التي قام بها رئيس القسم مجالات البحث العلمي.	٣,٣١	١,٢٧١	بدرجة متوسطة
٥	ساهمت الشراكات التي نقّدها رئيس القسم مع الجامعات الأخرى في تحقيق رؤية القسم.	٣,١١	١,١٦٠	بدرجة متوسطة
١	يسعى رئيس القسم دوماً إلى إقامة شراكة مع جامعات أخرى.	٣,٠٦	١,٢٤٩	بدرجة متوسطة
٢	ساهمت الشراكات التي أقامها رئيس القسم في تحقيق ميزة تنافسية له	٣,٠٥	١,١٦٤	بدرجة متوسطة
٣	تُسهّم الشراكات التي أقامها رئيس القسم في تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم.	٣,٠٣	١,٣٤٤	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,١١		بدرجة متوسطة

أوضح الجدول رقم (١٠) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل لبعء "الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية" جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١١). كما اتّضح من النتائج أن فقرات هذا البعء جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٠٣ - ٣,٣١). وترى الباحثة أنه على الرغم من إدراك رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس أهمية تحقيق الشراكات مع الجامعات المحلية والإقليمية إلا أن غياب دورهم الفاعل في عقد الشراكات مع الجامعات المناظرة أضعف دورهم في هذا البعء. وجاءت أعلى الفقرات الفقرة رقم (٤): "طوّرت الشراكات التي قام بها رئيس القسم مجالات البحث العلمي" بدرجة متوسطة، بينما جاءت أدنى الفقرات الفقرة رقم (٣): "تُسهّم الشراكات التي أقامها رئيس القسم في تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم" بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف تنفيذ ما ينتج عن تلك الشراكات فيما يخصّ البحث العلمي والتطوير المهني. وتختلف هذه

النتيجة مع دراسة الخطيب (2022م) التي أظهرت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في بُعد "الشراكة" جاء بدرجة كبيرة.

وبناءً على ما سبق تتضح درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في الجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
١	الرؤية المستقبلية.	٣,٥٤	بدرجة كبيرة
٢	التفكير المنظم.	٣,٢٦	بدرجة متوسطة
٣	الدافعية.	٣,٢١	بدرجة متوسطة
٤	الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية.	٣,١١	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٢٨	بدرجة متوسطة

أوضح الجدول رقم (١١) أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٨)، وجاء بُعد "الرؤية المستقبلية" أعلى الأبعاد بمتوسط حسابي (٣,٥٤)، بدرجة كبيرة، تلاه بُعد "التفكير المنظم" بمتوسط حسابي (٣,٢٦)، بدرجة متوسطة، ثم تلاه بُعد "الدافعية" بمتوسط حسابي (٣,٢١)، بدرجة متوسطة، وأخيراً جاء بُعد "الشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية" بمتوسط حسابي (٣,١١)، بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في بُعد "الرؤية المستقبلية" جاءت بدرجة كبيرة، ويعزى ذلك إلى قدرة رؤساء الأقسام على استشراف الأحداث المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، التي تتواءم مع تلك التغيرات المستمرة التي تحيط بالقسم العلمي. بينما جاءت الأبعاد: (التفكير المنظم، والدافعية، والشراكة مع الجامعات المحلية والإقليمية) بدرجة متوسطة ومتقاربة، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف تمتع رؤساء الأقسام

الأكاديمية في جامعة حائل بمهارات التفكير المنظم، وقلة الحوافز المادية والمعنوية من قبل رؤساء الأقسام، وعدم إشراك أعضاء هيئة التدريس بعقد الشراكات مع الجامعات المحلية والإقليمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2021م)، التي أظهرت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في الجامعة جاء بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الحبيب والسلطان (2021ن)، التي أظهرت أن تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة عالية جداً. وتختلف أيضاً مع دراسة مرزوك وآخرين (2019م)، التي أظهرت أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي للقيادات جاءت بدرجة مرتفعة. كما تختلف مع دراسة يوسف (2021م)، التي أظهرت وجود قدرة كبيرة للجامعات على انتهاج الذكاء الاستراتيجي أسلوب عمل، ولدى الجامعات القدرة على استشراف المستقبل والتجارب مع التغييرات التي تنشأ داخلها أو خارجها، واتخاذها الآليات للمبادأة واستباق الأحداث. وتختلف أيضاً مع دراسة مسلم (2015م)، التي أظهرت أن درجة الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء المجالس في الجامعات جاءت بدرجة كبيرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى التميز التنظيمي بأبعاده: (تميز القادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية) في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات أبعاد التميز التنظيمي: (تميز القادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية) في جامعة حائل، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم.

#### تميز القادة:

يبين الجدول رقم (١٢) مستوى التميز التنظيمي في جامعة حائل لبعده "تميز القادة".

الجدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التميز التنظيمي في جامعة حائل لبعده "تميز القادة" مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٩	يلتزم رئيس القسم بأخلاقيات العمل داخل القسم.	٣,٩٢	١,١١٩	بدرجة كبيرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١٠	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بإبداء وجهة نظرهم في الأمور التي تخص أعمالهم.	٣,٥٨	١,٢٣٠	بدرجة كبيرة
٧	يمارس رئيس القسم العلاقات الإنسانية لتحقيق أهداف القسم.	٣,٥٥	١,٢٦١	بدرجة كبيرة
٤	يستطيع أعضاء هيئة التدريس التواصل مع رئيس القسم بسهولة.	٣,٤٦	١,٢٨٦	بدرجة كبيرة
١	يدرك رئيس القسم الاحتياجات الاستراتيجية للقسم.	٣,٤٠	١,٢١٦	بدرجة كبيرة
٦	يعتمد رئيس القسم عند إسناد المهام على قدرات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم.	٣,٣٤	١,٢٨٠	بدرجة متوسطة
٨	يدعم رئيس القسم المبادرات المقدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس.	٣,٢٩	١,٢٨٧	بدرجة متوسطة
٥	يسمح رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس بالنقد البناء في جوانب العمل.	٣,٢١	١,٢٦٨	بدرجة متوسطة
٢	يعمل رئيس القسم على تفويض الصلاحيات، بما يسهم في تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس.	٣,١٩	١,٢٠٩	بدرجة متوسطة
٣	يحرص رئيس القسم على نشر قيم مهارات الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس.	٣,١٨	١,٢٠٧	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٤١		بدرجة كبيرة

أوضح الجدول رقم (١٢) أن مستوى التميّز التنظيمي في جامعة حائل لبعدها "تميّز القادة"، جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٤١). كما أتضح من النتائج أن فقرات هذا البعد جاءت بدرجة كبيرة ومتوسطة، وبمتوسّطات حسابية تراوحت بين (٣,١٨ - ٣,٩٢)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى استقطاب الكفاءات ذات المهارات والخبرات العالية لشغل المناصب القيادية، وتتيح الفرص للكفاءات للمشاركة في تطوير خطط الجامعة وتنفيذها؛ وهو ما يسهم في إثراء التجديد والابتكار والإبداع في الجامعة، وتحقيق التميّز التنظيمي. وجاءت أعلى الفقرات الفقرة رقم (٩): "يلتزم رئيس القسم بأخلاقيات العمل داخل القسم" بدرجة كبيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى

وجود الأنظمة واللوائح التي تحدّد أخلاقيات العمل في القسم. بينما جاءت آخر الفقرات الفقرة رقم (٣): "يحرص رئيس القسم على نشر قيم مهارات الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس" بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى ضعف تنمية مهارات الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال برامج تخصصية تُعنى بالتنمية المهنية الإبداعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زكي وكشميري (2019م)، التي كان من أهمّ نتائجها أن تميّز القيادة من أكثر أبعاد التميّز التنظيمي توافراً. كما تتفق مع دراسة دراسة خالد ومهاو (2021م)، التي أظهرت أن مستوى التميّز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة لطفي (2020م)، التي أظهرت توافر أبعاد التميّز التنظيمي لرؤساء الأقسام بدرجة متوسطة. كما تختلف أيضاً مع دراسة التويجري (2020م)، التي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد التميّز التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف كذلك مع دراسة الضمور (2017م)، التي توصلت إلى أن درجة التميّز التنظيمي كانت منخفضة في بُعد "تميّز القادة". وتختلف مع دراسة درادكة (2017م)، التي أظهرت أن درجة التميّز التنظيمي في بُعد "تميّز القادة" جاءت بدرجة متوسطة.

#### تميّز المرؤوسين:

بيّن الجدول رقم (١٣) مستوى التميّز التنظيمي في جامعة حائل في بعد "تميّز المرؤوسين".  
الجدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التميّز التنظيمي في جامعة حائل في بعد "تميّز المرؤوسين" مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٥	يحرص أعضاء هيئة التدريس على تطوير مهاراتهم العلمية.	٣,٦٢	١,١٨٤	بدرجة كبيرة
٢	يمتلك أعضاء هيئة التدريس مرونة عالية في التعامل مع زملائهم في القسم.	٣,٥٣	١,٢٠٥	بدرجة كبيرة
١	يستطيع أعضاء هيئة التدريس تقديم أفكار خلاقة.	٣,٤٧	١,١٣٧	بدرجة كبيرة
٣	يتابع رئيس القسم المهام والواجبات الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بسهولة.	٣,٢٥	١,٢٦٨	بدرجة متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٤	يستفيد رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس في حلّ المشكلات التي تواجه العمل.	٣,٠٨	١,٢٩٢	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٣٩		بدرجة متوسطة

أوضح الجدول رقم (١٣) أن مستوى التميّز التنظيمي في جامعة حائل في بعد "تميّز المرؤوسين" جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٣٩). كما اتّضح من النتائج أن فقرات هذا البعد جاءت بدرجة كبيرة ومتوسطة، وبمتوسّطات حسابية تراوحت بين (٣,٠٨ - ٣,٦٢). وترى الباحثة أن تميّز المرؤوسين من أعضاء هيئة التدريس وما يمتلكونه من معرفة ومهارة وحُلق رفيع وأفكار فريدة انعكست إيجاباً على التميّز التنظيمي في جامعتهم، من خلال تطوير مهاراتهم العلمية، والمرونة في التعامل مع زملائهم، وتقديم الأفكار الخلاقة، إلا أن غياب إشراكهم في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات في القسم قد يشعرهم بعدم أهمية هذا البعد.

وجاءت أعلى الفقرات الفقرة رقم (٥): "يحرص أعضاء هيئة التدريس على تطوير مهاراتهم العلمية" بدرجة كبيرة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن عضو هيئة التدريس يتابع المستجدات والتطورات العلمية باستمرار من أجل التطوير المهني، بينما جاءت أدنى الفقرات الفقرة رقم (٤): "يستفيد رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس في حلّ المشكلات التي تواجه العمل" بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب الآلية في طرح المشكلات التي تواجه القسم وضعف مشاركة أعضائه في تقديم الحلول المناسبة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة درادكة (2017م)، التي أظهرت أن مستوى التميّز التنظيمي في بُعد "تميّز المرؤوسين" جاء بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة إسماعيل (2020م)، التي أظهرت أن مستوى "التميّز التنظيمي" جاء بدرجة منخفضة لجميع أبعاد الدراسة، وكذلك تختلف هذه النتيجة مع دراسة الضمور (2017م)، التي توصلت إلى أن درجة التميّز التنظيمي كانت منخفضة في بُعد "تميّز المرؤوسين".

### تميّز الثقافة التنظيمية:

يوضح الجدول رقم (١٤) مستوى التميّز التنظيمي في جامعة حائل في بعد "تميّز الثقافة التنظيمية".

الجدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التميّز التنظيمي في جامعة حائل في بعد "تميّز الثقافة التنظيمية" مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
٤	تعزّز الثقافة التنظيمية بالقسم ثقافة الاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس.	٣,٧٦	١,٢٧١	بدرجة كبيرة
٥	تتيح الثقافة التنظيمية بالقسم توازن العلاقات الاجتماعية والتنظيمية لأعضاء هيئة التدريس.	٣,٦٢	١,٢١٥	بدرجة كبيرة
٦	تمنح الثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في القسم الاستقلالية لتحقيق الأهداف.	٣,٥٤	١,٢٢٨	بدرجة كبيرة
١	تعزّز الثقافة التنظيمية بالقسم شعور أعضاء هيئة التدريس بالانتماء الوظيفي للجامعة.	٣,٥٢	١,٢٣١	بدرجة كبيرة
٢	يحرص رئيس القسم على نشر ثقافة التميّز التنظيمي.	٣,٣٣	١,٢٣٨	بدرجة متوسطة
٣	تتيح الثقافة التنظيمية بالقسم لأعضاء هيئة التدريس التكيف مع المستجدات في العمل لتقليل النظام الروتيني.	٣,٣٠	١,٣٢٤	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٥١		بدرجة كبيرة

أوضح الجدول رقم (١٤) أن مستوى التميّز التنظيمي في جامعة حائل في بعد "تميّز الثقافة التنظيمية" جاء بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٥١). كما اتّضح من النتائج أن فقرات هذا البعد جاءت بدرجة كبيرة ومتوسطة، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣,٣٠ - ٣,٧٦). وترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تؤدّي دوراً رئيساً على جميع المستويات والأنشطة داخل القسم الأكاديمي، فهي تساعد في إيجاد المناخ التنظيمي الذي يعمل على تحسين الأداء وتطويره تطويراً ملائماً وفعالاً، التي تشكّل إطاراً معرفياً من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي

يتشاركها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتؤدي هذه القيم التنظيمية دورًا مهمًا في الحفاظ على هوية الجامعة ورسالتها وأهدافها، ومن ثم تحقق التميز التنظيمي المنشود.

وجاءت أعلى الفقرات الفقرة رقم (٤): "تعزز الثقافة التنظيمية بالقسم ثقافة الاحترام المتبادل بين أعضاء هيئة التدريس" بدرجة كبيرة، ويعزى ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية هي إطار معرفي من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك التي يشترك بها أعضاء هيئة التدريس؛ مما يؤثر إيجابًا في ثقافة الاحترام المتبادل بينهم.

وجاءت أدنى الفقرات الفقرة رقم (٣): "تتيح الثقافة التنظيمية بالقسم لأعضاء هيئة التدريس التكيف مع المستجدات في العمل لتقليل النظام الروتيني" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية في الوقت الحالي لم تقلل من البيروقراطية في العمل، وما زالت تؤثر في الأداء.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سمر الدين والقرشي (Samaraddin & Alqurashi, 2020)، التي بينت أن أبعاد التميز التنظيمي جاءت بمستويات مرتفعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الضمور (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أن درجة التميز التنظيمي كانت منخفضة في بُعد "تميز الثقافة التنظيمية"، وتختلف أيضًا مع دراسة التويجري (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد التميز التنظيمي جاءت متوسطة.

ويتضح مما سبق أن مستوى التميز التنظيمي بأبعاده: (تميز القادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية) لدى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في جامعة حائل، من وجهة نظرهم، جاء كما بيّنه الجدول رقم (١٥).

الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية لمستوى التميز التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بجامعة حائل من وجهة نظرهم مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب المتوسط الحسابي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
١	تميز الثقافة التنظيمية.	٣,٥١	بدرجة كبيرة
٢	تميز القادة.	٣,٤١	بدرجة كبيرة
٣	تميز المرؤوسين.	٣,٣٩	بدرجة متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٤٤	بدرجة كبيرة

أوضح الجدول رقم (١٥) أن مستوى التميز التنظيمي بأبعاده: (تميز القادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية) لدى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في جامعة حائل، من وجهة نظرهم، جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وكان أعلى الأبعاد "تميز الثقافة التنظيمية" بمتوسط حسابي (٣,٥١) وبدرجة كبيرة، تلاه بُعد "تميز القادة" بمتوسط حسابي (٣,٤١) وبدرجة كبيرة، وأخيراً جاء بُعد "تميز المرؤوسين" بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وبدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة في التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة إلى المرونة في لوائح الجامعة، وإلى التحفيز المستمر من قادة الجامعة، غير أن التميز التنظيمي لا يمكن أن يتحقق دون تميز المرؤوسين وتوجيههم ودعمهم المستمر تحت تأثير الثقافة التنظيمية الداعمة، والسعي المستمر وتكامل الجهود المبذولة للوصول إلى مكانة مرموقة بين المنافسين، وتحقيق الميزة التنافسية.

وينبع تميز الثقافة التنظيمية في جامعة حائل من دعم القيادة في الجامعة لتحقيق أسس التميز في الثقافة التنظيمية إيماناً بدورها الأساسي في تطوير الأداء والمخرجات التعليمية ورفع الإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وتشجيع روح ثقافة العمل الجماعي وأساليب الرقابة الذاتية؛ وهو ما يسهم في تشكيل اتجاهات وقيم وأفكار ومبادئ لدى العاملين فيها، لذلك جاء "تميز الثقافة التنظيمية" من أعلى أبعاد التميز التنظيمي في جامعة حائل بدرجة كبيرة. كما يؤدي "تميز القادة" دوراً محورياً ومؤثراً في صياغة أهداف الجامعات وغاياتها، وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط بها، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة من أهم مقومات التميز التنظيمي وآلياته في الجامعة.

إن اختيار القادة في جامعة حائل يخضع لمعايير موضوعية وعادلة لتوفير قيادة متميزة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على التميز التنظيمي للجامعة الذي جاء بدرجة كبيرة. وعلى الرغم من تمتع المرؤوسين في جامعة حائل بقدر من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وابتكار الأساليب التي يرونها مناسبة لأعمالهم، إلا أن أعضاء هيئة التدريس منهم يواجهون عددًا من الصعوبات والمعوقات التي تحد من تميزهم، مثل عدم إشراكهم بفعالية في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات التي تسهم إسهامًا ملحوظًا في التميز التنظيمي؛ وهو ما أثر في درجة موافقتهم على بُعد تميز المرؤوسين في جامعة حائل فجاء بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خلف وحامد (Khalaf, Hamed, 2022)، التي توصلت إلى أن الجامعة قد حققت التميز التنظيمي بمستويات مرتفعة.

وتتفق مع دراسة سمر الدين والقرشي (Samaraddin & Alqurashi, 2020)، التي بينت أن تحقيق التميز التنظيمي جاء بمستويات مرتفعة. وتتفق كذلك مع دراسة خالد ومهاوة (٢٠٢١م)، التي أظهرت أن مستوى التميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.

لكن هذه النتيجة تختلف مع دراسة التويجري (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن درجة توافر أبعاد التميز التنظيمي كانت متوسطة، ومع دراسة الزائدي (٢٠٢٠م)، التي أظهرت أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة الملك عبدالعزيز جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مع دراسة العمارات (Al-Amarat, 2019)، التي أكدت أن ممارسة متطلبات التميز التنظيمي في جامعة الطفيلة التقنية جاءت بدرجة متوسطة، ومع دراسة لظفي (٢٠٢٠م)، التي أظهرت أن توافر التميز التنظيمي في الجامعة جاء بدرجة متوسطة، ومع دراسة الضمور (٢٠١٧م)، التي توصلت إلى أن درجة التميز التنظيمي كانت منخفضة.

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي في جامعة حائل؟**

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات استجابات المشاركين بالدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي في جامعة حائل، والجدول رقم (١٦) يبين ذلك.

الجدول رقم (١٦): معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات استجابات المشاركين بالدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي في جامعة حائل

أبعاد التميز التنظيمي		تميز الثقافة التنظيمية		تميز القادة		تميز المرؤوسين	
العدد	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
٣٩٠	٠,٦٢١	**٠,٠٠	٠,٥٩٢	**٠,٠٠	٠,٥٣١	**٠,٠٠	٠,٠٠
٣٩٠	٠,٦٧٧	**٠,٠٠	٠,٥٠٧	**٠,٠٠	٠,٥١٢	**٠,٠٠	٠,٠٠
٣٩٠	٠,٦٤٢	**٠,٠٠	٠,٥٥٥	**٠,٠٠	٠,٥٢٤	**٠,٠٠	٠,٠٠
٣٩٠	٠,٥٧١	**٠,٠٠	٠,٦٠١	**٠,٠٠	٠,٥٤٩	**٠,٠٠	٠,٠٠

\*\* وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 =  $\alpha$ ).

أوضح الجدول رقم (١٦) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين متوسطات استجابات المشاركين بالدراسة لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التميز التنظيمي في جامعة حائل، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٥٠٧ - ٠,٦٧٧)، وجميعها بمستوى دلالة (0.00).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يشكل عنصرًا أساسيًا في نجاح الجامعات وتطورها، من خلال تأثيره في الميزة التنافسية للجامعات التي تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛ تؤديان إلى ضمان تجويد مخرجاتها وتحقيق أعلى مستويات الرضا الداخلي والخارجي، ومن ثم الوصول إلى التميز التنظيمي المنشود.

ولذلك جاءت النتائج متفقة مع دراسة مرزوك وآخرين (2019م)، التي كشفت عن وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في التميز التنظيمي، كما تتفق مع دراسة خالد ومهاو (2021م)، التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز التنظيمي. واتفقت أيضًا مع دراسة إسماعيل (2020م)، التي أظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- العمل على تعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل، وتبني أبعاده مبادئ عمل أساسية وإجرائية.
- تبني منظومة تدريبية تخصصية تُعنى بالتطوير المهني التخصصي الاستراتيجي، بما يعزز ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية أبعاد الذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل.
- إنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي في جامعة حائل، تُسهم في استشراف مستقبل الجامعة وتعزيز دور قياداتها الأكاديمية في اتخاذ القرارات المناسبة، وبما يعزز الذكاء الاستراتيجي فيها.

- تطوير معايير اختيار رؤساء الأقسام بما يضمن المرونة في تطوير قدراتهم على استشراف الأحداث المستقبلية، وتحليل المواقف، وحلّ المشكلات بطرق مبتكرة، وضمان ممارستها بعيداً عن الذكاء الاستراتيجي.

- وجود آلية تضمن لرؤساء الأقسام منح الحوافز المادية والمعنوية للمتَميّزين من أعضاء هيئة التدريس لضمان تعزيز دافعتهم وتشجيعهم نحو التميّز المستمرّ.

- السعي إلى عقد الشراكات مع الجامعات الأخرى التي حققت مستوى عاليًا من التنافسية، وممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

- إلزام رؤساء الأقسام بنشر ثقافة الذكاء الاستراتيجي لضمان تطوير المهارات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم بوضع حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجه القسم.

- تبني ثقافة التميّز التنظيمي لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.

#### المقترحات:

تقدّم الباحثة مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية، لتطوير مجال الذكاء الاستراتيجي وتعزيز دوره الإيجابي، وهي:

- دراسة العوامل التي تؤثر في تطبيق الذكاء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.

- الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

- الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل ودورها في تعزيز ممارسة الذكاء الاستراتيجي.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو صالح، محمد. (٢٠٠٤). مقدمة في الإحصاء/ مبادئ وتحليل باستخدام *SPSS*. عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- إسماعيل، عمار. (٢٠٢٠). دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناعة التنظيمية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (١)، يناير، ١٥٢-٢٢١.
- آل شافي، محمد سعود وأبو قاعد، غازي. (٢٠٢٠). دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ٢٠ (٢)، ٢٥-١.
- آل مزروع، بدر سليمان. (٢٠١٠). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- التويجري، هيلة منديل. (٢٠١٩). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، ٤٧ (٢)، ٥١١-٥٣٥.
- التويجري، وفاء حمد. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد (١٥)، ٢٥-٢٣٩.
- الجهني، طارق محمد، وطيبة، حسن عبدالقادر. (٢٠٢٢). أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز التنظيمي لدى موظفي جامعة الملك عبدالعزيز: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، العدد (٣)، ٦٨-٤٦.
- الحبيب، رين عبد العزيز والسلطان، مي عبد الرحمن. (٢٠٢١). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (٣٥)، ١-٣٠.
- الحروب، روان. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسن، محمد وهبه محمد، نبيه، أيمان عبد السلام، وإبراهيم، محمد إبراهيم محمد. (٢٠٢١). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢ (٤)، ٤٥٦-٤٧٦.
- خالدي، فراح ومهاودة، آمال. (٢٠٢١). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٨ (١)، ١٢٦-١٤٧.

- الخطيب، زيان فيصل. (٢٠٢٢). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية رأس المال الفكري. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد (٣٩)، ١٢٨-١٠٤.
- الحفاجي، نعمة عباس. (٢٠٠٨). الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة. عمان: الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- درادكة، أمجد. (٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، ٣١ (٨)، ١٢٥٧-١٢٩٦.
- الزائدي، أحمد محمد. (٢٠٢٠). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك، العدد ٩، ١٥٧-١٨٣.
- ركي، خديجة، وكشميري، روزا. (٢٠١٩). جودة العلاقات التبادلية بين القادة ومرووسيهم وأثرها على التميز التنظيمي. المجلة العلمية لإدارة البحوث والنشر العلمي، ٣٥ (٩)، ٢٦١-٢٨٧.
- الزهراني، إبراهيم حنش. (٢٠٢١). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية، العدد ٢٧، ٤١٠-٣٤١.
- زيد، عادل. (٢٠٠٨). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- صالح، أحمد علي والعزاوي، بشرى هاشم وإبراهيم، خليل إبراهيم. (٢٠١٠)، الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (٢٠١١). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الضمور، معتصم محمد. (٢٠١٧). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد العال، عنتر محمد. (٢٠١٩). متطلبات تكنو لوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية - جامعة سوهاج أمودجاً. المجلة التربوية، ع (٥٩)، ٢٥٦-٣١٦.
- عبد العزيز، أحمد محمد. (٢٠١٨). النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية: جامعة عين شمس نموذجاً. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤٢ (٣)، ١٩٠-١٤.
- عبود، مدالله. (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ٤٠ (١)، ١٩٣-٢١٠.
- عبيدات، ذوقان وعبد الرحمن، عدس وكايد، عبد الحق. (٢٠١٦). البحث العلمي: مفهومه-أدواته وأساليبه. ط٤، ١٤، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العتيبي، بندر محمد. (٢٠٠٩). اتخاذ القرارات وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساعدة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العلامة، محمد علي. (٢٠١٥). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فرتبال بعناية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضيرة بسكرة، الجزائر.

- عمران، نضال عبد الهادي. (٢٠١٥). أثر الذكاء الاستراتيجي على الأبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، ٣ (٢٣)، ١-٢٥.
- العمرى، محمد سعيد. (٢٠١٧). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة، ١ (٤)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١١٣-١٤٨.
- العنقري، عبد العزيز سلطان. (٢٠١٤). أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد (٥٧)، جامعة أسيوط، ٢٦٠-٢٦٥.
- قاسم، سعاد حرب، (٢٠١١)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- الكنج، رنى. (٢٠٢١). مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل. مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٢ (٦)، ٥٤-٧٢.
- كنوش، محمد. (٢٠١٥). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسية بو علي بالشلف - مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (١٣)، ٩١-١١٦.
- لطفي، هناء محمد. (٢٠٢٠). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجاً). مجلة كلية التربية ببنها، مع ٣١، العدد ٢٥٣-١٢٣.
- مرزوك، عبد الدود ومحمد، مالك ومحمد، مجدي. (٢٠١٩). أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق. مجلة الجامعة العراقية، ٢ (٤٥)، ١-٢٥.
- مسلم، تامر حمدان. (٢٠١٥). أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي وجرجس، نبيل سعد. (٢٠٢٢). واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم " دراسة ميدانية". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، ٦ (٩)، ١-٣٠.
- النايف، سعود عيسى. (٢٠٢١). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية، مع ٢٩، العدد (١)، ٩١-٣٩.
- النعيمي، صلاح عبد القادر. (٢٠٠٨). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي \_ فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. عمان: دار اثناء للنشر والتوزيع.
- هاشمي، إناس. (٢٠١٩). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي -دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة - ولاية أم البواقي. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- يوسف، شريف محمد. (٢٠٢١). دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢١)، ١-٢٤.

يونس، نفين. (٢٠١٦). درجة فعالية إدارة التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

### ترجمة المراجع العربية:

- Abboud, Madallah. (2020). The role of strategic leadership in achieving organizational excellence at Al-Zaytoonah University (in Arabic). Journal of the Association of Arab Universities, 40 (1) , 193- 210.
- Abdel-Al, Antar Mohamed (2019). Information technology requirements to achieve strategic agility in Egyptian universities - Sohag University as a model (in Arabic). Educational Journal, (59) , 256-316.
- Abdulaziz, Ahmed Mohamed. (2018). Modeling with morphological analysis of the role of strategic alliances in achieving the elements of integration between the Competitive and Strategic Intelligence of Egyptian Universities: Ain Shams University as a Model. Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, Ain Shams University, 42 (3) , 14-190.
- Abu Saleh, Muhammad. (2004). Introduction to statistics / principles and analysis using spss (in Arabic) , Amman, Jordan: Dar Al Masirah for printing and publishing.
- Al- Horob, Rouen. (2021). Dynamic capabilities and their relationship to organizational excellence in Jordanian private universities in the capital, Amman, from the perspective of faculty members (in Arabic). [unpublished master's thesis, Middle East University] , Amman, Jordan.
- Al Mazroua, Bader Suleiman. (2010). Building a model to achieve excellence in the performance of the security services (in Arabic) [Unpublished PhD thesis, Naif Arab University for Security Sciences] , Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Anqari, Abdulaziz Sultan. (2014). The impact of practicing ethical leadership for managers in achieving organizational excellence: an applied study on the governorates of the Emirate of Makkah Al-Mukarramah (in Arabic). Scientific Journal, Faculty of Commerce, Assiut University, Egypt, (57) , 225-260.
- Al-Dhamour, Moatasem Muhammad. (2017). The strategic agility of academic leaders and its relationship to the organizational excellence of Jordanian universities from the point of view of faculty members (in Arabic) , [unpublished master's thesis, Middle East University] , Amman, Jordan.
- Al-Habib, Ruba Abdel-Aziz and the Sultan, May Abdel-Rahman (2021). The impact of the dimensions of strategic intelligence on the performance of employees - a field study in the Ministry of Human Resources and Social Development in the Qassim region (in Arabic). The Arab Journal for Scientific Publishing, 35, 1-30.
- Al-Juhani, Tariq Muhammad, and Taibah, Hassan Abdel-Qader. (2022). The impact of developing leadership capabilities on achieving organizational excellence among King Abdulaziz University employees: a field study (in Arabic). Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, (6) 3, 68-46.
- Al-Khafaji, Nima Abbas. (2008). Strategic Thought: Contemporary Readings (in Arabic) , Amman, Jordan: House of Culture for publication and distribution.
- Al-Khatib, Razan Faisal. (2022). The role of strategic intelligence in the development of intellectual capital (in Arabic). Arab Journal for Scientific Publication, (39) , 104-128.
- Al-King, Roba. (2021). The availability of dimensions of organizational excellence in service organizations: a field study in Syriatel Communications Company (in Arabic). Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences, 42 (6) , 54-72.
- Al-Nayef, Saud Issa. (2021). Strategic intelligence and its relationship to administrative decision-making at the University of Hail in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of faculty members. Educational Sciences, 29 (1) 91-39.

- Al-Nuaimi, Salah Abdel-Qader. (2008). The leading manager and strategic thinker - the art and skills of interacting with others (in Arabic). Amman: Dar Ithraa for publication and distribution.
- Al-Omari, Muhammad Saeed. (2017). The Impact of Organizational Change on Organizational Excellence: An Applied Study in the Saudi Private Sector (in Arabic). Arab Journal of Management, Arab Organization for Administrative Development, 1 (4) , 113-148.
- Al-Otaibi, Bandar Muhammad (2009). Decision-making and its relationship to both self-efficacy and social support among a sample of student counselors in Taif Governorate (in Arabic). [Unpublished master's thesis, Umm Al-Qura] , Makkah,, Saudi Arabia.
- Al-Serafi, Muhammad. (2011). Administrative Excellence for Workers in the Education Sector (in Arabic). Alexandria: Horus International Foundation for Publishing and Distribution.
- Al-Shafi, Muhammad Saud and Abu Qaoud, Ghazi. (2020). The role of strategic intelligence practices in developing intellectual capital in Qatari public universities (in arabic). Zarqa Journal for Research and Human Studies, 20 (2) , 1-25.
- Al-Tuwajri, Haila Mandil. (2019). Organizational excellence and its role in achieving the competitive advantage of Qassim University in the light of the Kingdom of Saudi Arabia's vision 2030 (in Arabic) , Studies Educational Sciences, University of Jordan, 47 (2) , 511-535.
- Al-Tuwajri, Wafaa Hamad. (2021). Organizational culture and its relationship to organizational excellence in Saudi universities (in Arabic). Journal of Humanities, (15) , 25-239.
- Al-Zahrani, Ibrahim Hanash (2021). Knowledge management processes and their impact on enhancing strategic intelligence: an analytical study of the opinions of a sample of academic leaders at Qassim University (in Arabic). Journal of Educational Sciences, 27, 410-341.
- Al-Zaidi, Ahmed Muhammad. (2020). Strategic agility and its relationship to the organizational excellence of King Abdulaziz University (in Arabic). Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences, , 9, 157-183.
- Dradkeh, Amjad. (2017). Administrative empowerment and its relationship to organizational excellence among academic leaders at Taif University from the point of view of faculty members (in Arabic). An-Najah University Journal for Research: Human Sciences, 31 (8) , 1257-1296.
- Hashemi, Anase. (2019). The Role of Strategic Intelligence in Supporting Institutional Excellence - Case Study of Al-Shafaq Foundation for Battery Industry, Ain Melilla - Oum El-Bouaghi Province (in Arabic). [Published Master's thesis, Larbi Ben M'Hidi University] ,Oum El-Bouaghi, Algeria.
- Hassan, Muhammad, Nabih, Abdel Salam, and Ibrahim, Muhammad Ibrahim Muhammad. (2021). The Impact of Strategic Intelligence on Improving the Organizational Performance of Educational Institutions: A Field Study on the Arab Academy for Science (in Arabic). Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, 12 (4) ,456-476
- Ismail, Ammar. (2020). The role of strategic intelligence as a mediating variable in the relationship between organizational immunity and institutional excellence: an applied study on faculty members at Sadat City University (in Arabic). Scientific Journal of Commercial Research, 1, January, 152-221.
- Khalidi, Farah and Mahawah, Amal. (2021). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Organizational Excellence: A Case Study of a Sample of Economic Institutions in the State of Biskra (in Arabic). Journal of Economic and Financial Research, 8 (1) , 126-147.
- Knoush, Mohamed. (2015). The role of strategic intelligence in achieving and enhancing the sustainable competitive advantage of the enterprise (in Arabic). North African Economics Journal, Hassi Bou Ali University in Chlef - Globalization and North African Economics Laboratory, 13, 91-116.

- Lalayma, Muhammad Ali. (2015). The Importance of Strategic Intelligence in the Decision-Making Process: A Field Study of the Fertil Care Foundation (in Arabic) , [Unpublished Master's Thesis, University of Mohamed Khedira Biskra] , Algeria
- Lutfi, Hana Muhammad. (2020). Administrative empowerment and its relationship to organizational excellence among heads of academic departments in Egyptian universities (Menoufia University as a model) (in Arabic). Journal of the Faculty of Education, Benha, 31, 253-123.
- Marzouk, Abd al-Wadud and Muhammad, Malik and Muhammad, Magdy (2019). The impact of strategic intelligence of leaders on organizational excellence: an applied study on commercial banks in Iraq (in Arabic). Iraqi University Journal, 2 (45) , 1-25.
- Mostafa, Youssef Abdel Moaty and Gerges, Nabil Saad. (2022). The reality of strategic intelligence management at Fayoum University, "a field study" (in Arabic). Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, Fayoum University, 6 (9) , 1-30.
- Muslim, Tamer Hamdan. (2015). The impact of strategic intelligence on leadership from the point of view of senior administrative leaders in the Palestinian universities in the Gaza Strip (in Arabic). [M. A. thesis, Al-Azhar University] , Gaza, Palestine.
- Obeidat, Thouqan, Abd al-Rahman, Adass and Kayed, Abd al-Haq. (2016). Scientific research: its concept, tools and methods, 14th edition, Amman, Jordan: Dar Al-Fikr for publication and distribution.
- Omran, Nidal Abdel-Hadi (2015). The impact of strategic intelligence on organizational creativity, an applied study in Asiaceil Communications Company (in Arabic). Babylon University Journal of Pure and Applied Sciences, 3 (23) , 1-25.
- Qasim, Suad Harb. (2011). The impact of strategic intelligence on the decision-making process, an applied study on managers in the UNRWA Gaza Regional Office (in Arabic). [Unpublished master's thesis, Islamic University] Gaza, Palestine.
- Saleh, Ahmed Ali and Al-Azzawi, Bushra Hashem and Ibrahim, Khalil Ibrahim. (2010) , Management by Intelligence - Strategic and Social Excellence Approach for Organizations (in Arabic). Amman, Jordan: Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Younes, Nevin. (2016). The degree of effectiveness of excellence management in UNRWA schools in Gaza governorates and its relationship to the organizational trust of its teachers (in Arabic). [Unpublished master's thesis, College of Education, Al-Azhar University] , Egypt.
- Youssef, Sherif Mohamed (2021). The role of strategic intelligence in strengthening sectoral competitiveness in Egyptian universities (in Arabic). Scientific Journal of Economics and Trade, (21) , 1-24.
- Zaid, Adel Mohamed. (2008). Distinguished Organizational Performance: The Path to the Future Organization (in Arabic) , Arab Organization.
- Zaki, Khadija, and Kashmiri, Rosa. (2019). The quality of mutual relations between leaders and their subordinates and their impact on organizational excellence (in Arabic). Scientific Journal of Research Management and Scientific Publication, 35 (9) , 261-287.

#### المراجع الأجنبية:

- Abedel Wahab, M. O. (2016). Administrative transparency and its impact on organizational excellence. Al Mustansiriya. Journal for Arabic and International Studies, 53. (1). 128-164.
- Al-Amarat, M. S., (2019). The degree at which administrative leadership in Tafila technical university practice the requirements of organizational excellence from the perspective of the faculty members. World Journal of Education, 9 (3). 9-21.
- Al-Fatwi, M. (2022). The role of Strategic Behavior in achievement the Organizational Excellence. Journal of Social Sciences, 10.48-68.

- Almakul, A. (2018). The Impact of Strategic Intelligence of Managers on the Effectiveness of Group Work and Performance of Employees in General Directorate of Education. *Journal of Management and Accounting studies*, 6 (10) , 75-78.
- Alrawashdeh, K. & Altaany, F.. (2019). The role of Knowledge management requirement on organizations excellence: (A field of study in Jordan; Aqaba Special Authority Zone). *Scientific Journal of Economic Studies*, 3 (1) , 1- 16.
- Alsulami, A. (2020). The Impact of the Application of E-Management on Organizational Excellence: Case Study on King Abdulaziz University. *Indian Journal of Science and Technology*, 18 (12) , 1- 19.
- Berges, P. Ramirez, I. Pau, A. Tejero and Á. G. Crespo. (2022). A Framework for Strategic Intelligence Systems Applied to Education Management: A Pilot Study in the Community of Madrid, in *IEEE Access*, vol. 9, 1- 10.
- Bray, D. (2020). Enabling Strategic Intelligence on Energy and Environmental Security Impacts and Consequences, workshop Paper Regarding Energy and Environmental Security, Glasgow Group, Scotland, 8-9th November., Available from: <http://works.bepress.com/dbray/27/>.
- Burkhart, P. (2009). *Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations*, Newbury Park CA: Sage Publications.
- Davis, J. (2002). Sherman Kint and the Professor of Intelligence Analysis. *The Sherman Center for Intelligence Analysis*, 1 (5) , 1- 8..
- Ismaili, M. (2014). A study on the effect of strategic intelligence on decision making and strategic planning. *International Journal of Asian Social Science*, 4 (10) , 1045-1061.
- Khalaf, Z. A. &Hamed , A. (2022). Strategic behavior and role in organizational excellence, senior leadership sample field research at university of karbala. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*. 7, 1- 30.
- Lazar D. Gitelman, Mikhail V. Kozhevnikov & et. al, Strategic intelligence of an organization amid uncertainty. *International Journal of Energy Production and Management* , 6 (3) , 1- 16.
- Lehane, J. (2011). Integrating Strategic Intelligence with Organisational Risk Management (April 19, 2011). Proceedings of the 9th International Conference on Environmental Compliance and Enforcement, p. 384, June, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1999156>.
- Reigle, J. (2008). *Strategic intelligence for better design firm management*, United States of America. Bascom Hill Publishing Group.
- Samaraddin R. & Alqurashi (2020). The impact of strategic leadership achieving organizational excellence: A Field study on the ministry of commerce and investment in the governorate of Jeddah. *Journal of Economic Administrative & Legal Sciences*, 4. (7). 1-25
- Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). *Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills*. LTA, 2 (1) , 46-63.
- Tham, K. & Kim, M. (2002). Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS, Proceedings of the International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NV, October 7-11, Available from: <http://www.yorku.ca/hmkim/webpages/cv/cv.htm>.





جامعة المدينة الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# **Journal of Islamic University**

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

