

**الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي
(دراسة تحليلية في الجامعة العراقية)**

إبراهيم عليوي حسين الطائي

الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد

The Impact of Strategic Foresight on
Entrepreneurial Orientation (An analytical study
at AL-Iraqia University)

الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي
(دراسة تحليلية في الجامعة العراقية)

Ibrahim Oleiwi Hussein *
Al-Iraqia University- college of Administration
and economic

إبراهيم عليوي حسين الطائي *
الجامعة العراقية / كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2024/03/01

Received: 10/09/2023

تاريخ القبول: 2023/10/04

Accepted: 04/10/2023

تاريخ الاستلام: 2023/09/10

Published: 01/03/2024

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مقدار تأثير الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (الرصد البيئي – الرؤيا الاستراتيجية – الاختيار الاستراتيجي) في التوجه الريادي بأبعاده (التنافسية، الاستباقية، الابداع)، أجري هذا البحث في الجامعة العراقية، وتبلورت المشكلة في عدد من التساؤلات منها مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للاستشراف الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي، ولغرض تحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ أعدت استبانة لجمع البيانات اللازمة والتي تعد مقياساً للبحث وزعت على عينة من القيادات الادارية في الجامعة قيد البحث؛ حيث كان مجتمع البحث بواقع (187) مديراً؛ وبلغ حجم العينة التي تم تحليلها (114) مديراً، واختبار فرضيات البحث استخدمت البرامج الإحصائية (Excel) و (SmartPls V.3.3.9). ومن أهم الاستنتاجات التي توصل لها البحث وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده في التوجه الريادي. وكانت أبرز توصيات البحث ضرورة اهتمام الجامعة قيد البحث في الاستشراف الاستراتيجي وابعاده وتعزيز دوره في التوجه الريادي لدى القيادات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: الاستشراف الاستراتيجي، التوجه الريادي.

Abstract:

This Research Aims To Identify The Impact Of Strategic Foresight With Its Dimensions (Environmental Monitoring - Strategic Vision - Strategic Choice) On Entrepreneurial Orientation With Its Dimensions (Competitiveness, Proactivity, Innovation). This Research Was Conducted At The Iraqi University, And The Problem Crystallized In A Number Of Questions, Including The Extent To Which The Administrative Leaders In The Researched University Use Strategic Foresight And Its Impact On The Entrepreneurial Orientation, And For The Purpose Of Achieving The Goal Of The Research, The Descriptive Analytical Approach Was Used. For The Research Community) With (187) Directors; The Analyzed Sample Size Was (114) Managers, And To Test The Research Hypotheses, The Statistical Programs (Excel) And (Smartpls V.3.3.9) Were Used. One Of The Most Important Conclusions Reached By The Research Is That There Is A Significant Effect Of Strategic Foresight With Its Dimensions In The Entrepreneurial Orientation. The Most Important Recommendations Of The Research Were The Need For The University Under Discussion To Pay Attention To Strategic Foresight And Its Dimensions, And To Enhance Its Role In The Pioneering Orientation Of The Administrative Leaders.

Keywords: Strategic Foresight, Entrepreneurial Orientation.

المقدمة

تواجه المنظمات حالياً تعقيدات بيئية داخلية وخارجية أدت إلى زيادة التنافس بينها، وجعلها تبحث عن أطر علمية حديثة تحقق بها أهدافها التنظيمية وتحقق ميزتها التنافسية أمام نظيراتها، ومن هذه المنظمات مؤسسات التعليم العالي التي تواجه تحديات متنوعة ومتعددة، فضلاً عن تطورات كبيرة من التوسع في إنشاء الجامعات وازدياد عدد الطلاب وظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم عن بعد والتعليم المفتوح الأمر الذي يفرض تبني أساليب وأنظمة استراتيجية غير تقليدية.

بعد الاستشراف الاستراتيجي أحد الأساليب التي تساعد على فهم وتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحليلها والتعامل مع التحديات واستغلال الفرص المتاحة بطريقة أكثر فاعلية، بوساطة أبعاده المتمثلة في (الرصد البيئي - الرؤيا الاستراتيجية - الاختيار الاستراتيجي). ولكون الجامعات تعيش في بيئة مضطربة ومعقدة يسودها عدم التأكد وترتفع فيها درجة المخاطرة، الأمر الذي يفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة ينبغي مواجهتها بسرعة وعليها أن تستبقي الأحداث والتغيرات المفاجئة في بيئتها، لكي تأمن مستقبلها وطريقة إضافة القيمة لمواردها وهذا ما يقصد به التوجه الريادي بأبعاده (التنافسية، الاستباقية، الابتداع)، إذ يمثل الرغبة التنظيمية في إيجاد وقبول فرص جديدة وتحمل المسؤولية لإحداث التغيير، والتي بوساطتها يُدار الحاضر والمستقبل للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. باتت المنظمات اليوم تدرك أن صياغة التوجه الريادي يتوقف على قدرات المديرين الذين يقع عليهم ليس فقط صياغة الاستراتيجية؛ بل ومتابعة تنفيذها أيضاً وكل ذلك لا شك يتوقف على جملة أمور لعل من أهمها بتقدير الباحث توافر مهارات الاستشراف الاستراتيجي لدى المديرين لاسيما وأن الموضوع تنبؤي ومستقبلي خصوصاً "مهارات (الرصد البيئي - الرؤيا الاستراتيجية - الاختيار الاستراتيجي).

إن ما ذكر في اعلاه ولد لدى الباحث اختيار عنوان البحث للتعرف على متغير الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره بأحد أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات المتميزة إلى تحقيقه وهو متغير التوجه الريادي والوصول لإعداد استبيان وتوزيعه على عينة من المديرين في عدد من كليات الجامعة العراقية واقسامها ثم القيام بالتحليل الاحصائي للتعرف على التأثير بين متغيرات البحث وتفسيرها بشكل علمي مدروس.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تم تشخيص مشكلة البحث من طبيعة عمل الباحث (مسؤول شعبة الموارد البشرية) الجامعة العراقية /كلية الإدارة والاقتصاد، فضلاً عن الزيارات الاستكشافية المتكررة والمقابلات الشخصية مع المديرين الإداريين عينة البحث وقد شخص الباحث ضعف إدراكهم المعرفي والميداني لمصطلحات متغيرات البحث (الاستشراف الاستراتيجي - التوجه الريادي) ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس لمشكلة البحث (مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للاستشراف الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي).

ثانياً: أهمية البحث

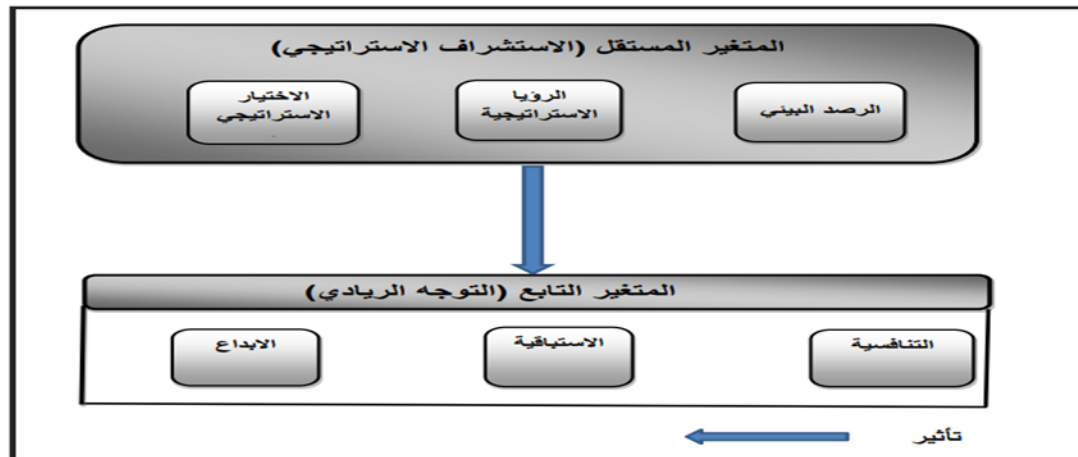
- 1- تبرز أهمية البحث الحالية بأنها تجمع بين متغيرين مهمين في حقل إدارة الأعمال تمثلت بالمتغير المستقل الاستشراف الاستراتيجي، والمتغير التابع التوجه الريادي.
- 2- قلة الدراسات على حد علم الباحث التي تناولت دراسة المتغيرين مجتمعين الاستشراف الاستراتيجي والتوجه الريادي، من حيث تحليل واقعها واليات دراستها في بيئة التعليم العالي.
- 3- احاطة القيادات الادارية في الجامعة العراقية قيد البحث بأهمية الاستشراف الاستراتيجي والاستفادة منه في تطبيق التوجه الريادي.

ثالثاً: اهداف البحث

- 1- التعرف على مدى تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعة العراقية؟
- 2- مدى استخدام القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة للرصد البيئي في دعم التوجه الريادي؟
- 3- توضيح مدى استخدام الاختيار الاستراتيجي من قبل القيادات الإدارية في دعم التوجه الريادي في الجامعة المبحوثة؟
- 4- توضيح مدى استخدام الرؤيا الاستراتيجية من قبل القيادات الإدارية في دعم التوجه الريادي في الجامعة المبحوثة؟.

رابعا: مخطط البحث الفرضي

الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي



خامسا /فرضية البحث:

- في ضوء أهمية البحث ولتحقيق أهدافه تم صياغة فرضياته الرئيسة كما يأتي:
- الفرضية الرئيسة الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي).
 - الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي كل على حدة في التوجه الريادي)
- سادسا/مجمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث القيادات الإدارية العاملة في الجامعة العراقية (الكليات – الأقسام الإدارية في رئاسة الجامعة) والبالغ عددهم (187) مديراً، اما عينة البحث فاعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث؛ وبلغ حجم العينة التي تم تحليلها (114) مديراً، والجدول (1) يبين حجم مجتمع وعينة البحث حسب كل كلية او قسم في الجامعة قيد البحث.

جدول (1) حجم مجتمع وعينة البحث

ت	المكان	حجم المجمع	حجم الهيئة	عدد الاستشارات غير المستردة	عدد الاستشارات المستردة	تاريخ التأسيس	الموقع الجغرافي
1	رئاسة الجامعة العراقية	23	15	2	13	1989	بغداد- الاعظمية
2	كلية الآداب	20	14	1	13	1989	بغداد- سبغ ايكار
3	كلية العلوم الإسلامية	23	15	3	12	1989	بغداد- سبغ ايكار
4	كلية التربية للبنات	20	14	1	13	2004	بغداد- الاعظمية
5	كلية التربية	23	16	1	15	2008	بغداد- الطارمية
6	كلية القانون والعلوم السياسية	17	11	0	11	2009	بغداد- سبغ ايكار
7	كلية الإدارة والاقتصاد	19	11	2	9	2009	بغداد- حي الجامعة
8	كلية الاعلام	17	13	0	13	2010	بغداد - حي الجامعة
9	كلية الهندسة	11	7	1	6	2011	بغداد- سبغ ايكار
10	كلية الطب	8	5	1	4	2011	بغداد- الاعظمية
11	كلية طب الامستان	6	5	0	5	2014	بغداد- الاعظمية
المجموع		187	126	12	114		

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: الاستشراف الاستراتيجي

1- مفهوم الاستشراف الاستراتيجي

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الاستشراف الاستراتيجي لنمو المنظمات وتطورها؛ إذ انها تحتاج إلى الاستشراف لمعرفة بيئة عملها من أجل التخطيط لنجاحها الحالي والمستقبلي، وقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم الاستشراف الاستراتيجي، ويعود هذا الاختلاف الى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده. عليه تعرض المفهوم كغيره من المفاهيم إلى الاختلافات في تحديد وتفسير معناه؛ تبعاً لوجهات نظر الباحثين أكد القسم الأكبر من الباحثين في مفاهيمهم على اعتبار الاستشراف الاستراتيجي "عبارة عن مجموعة من الاجراءات والممارسات البشرية الموجهة نحو التقييم الابداعي والقدرة على توقع الاحداث قبل وقوعها وهذا يعني ان الاستشراف يريد بين الماضي والحاضر والمستقبل " (Adegbile et al., 2017:7) كما تم تعريفه قدرة الإدارة العليا على رؤية آفاق المستقبل من وجود قادة يتمتعون بقدرات ومهارات خاصة في عملية التوقعات (Abuktaish & Alkshal, 2020, 260).

ومن المفاهيم السابقة وفي ضوء ما يتناسب مع اهداف البحث استنتج الباحث ان مفهوم الاستشراف الاستراتيجي هو (قدرة القيادات الإدارية على استقراء المستقبل والتنبؤ بتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة واغتنام الفرص وتوفير المعلومات لمتخذي القرار؛ لوضع سيناريوهات مستقبلية أفضل)

2- أهمية الاستشراف الاستراتيجي:

أشار (Abdul Raheem, 2020:359) و (Alobidyeen & Al-Rawashdeh, 2020. 31-32) الى أهمية الاستشراف كأحد أدوات الذكاء الاستراتيجي من حيث وظائفه وتأثيراته الوسيطة بالنقاط الآتية:

- أ- توفير معلومات استباقية والقدرة على إدراك التغير وتفسير التغير والاستجابة له.
- ب- التعرف على احتياجات العملاء ووضع حلولاً لاحتياجاتهم في المستقبل. كميزة تنافسية للمنظمة.
- ت- يساعد القادة على التنبؤ بالفرص المتاحة وتحديد المخاطر التي قد تواجهها المنظمة.
- ث- يساعد القادة في تبني السيناريوهات من خلال تقديم وصف للأحداث البديلة المستقبلية استشعار التغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة.
- ج- يسهل للقادة فهم العمليات التنظيمية الرئيسة وتعزيز خياراتهم وتطوير معارفهم وخبراتهم العملية.
- ح- توفير الطاقة الاستقرائية التي تسمح للقائد بوضع استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية.
- خ- يساعد في تخصيص الموارد التنظيمية بكفاءة للإجراءات الاستراتيجية المخطط لها.

3. ابعاد الاستشراف الاستراتيجي:

ويمكن قياس الاستشراف الاستراتيجي بواسطة الابعاد الاتية:

أ- الرصد البيئي يمثل جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة واستخدامها في تحديد مسار العمل المستقبلي للمنظمة

(Bhardwaj & Kumar, 2014:40)

ب- الرؤيا الاستراتيجية ((Thinking Systems)): تمثل القدرة على التفكير المنطقي والتوليف ودمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة لما يتم التعامل معه (Abed Hussain & Abbas, 2019: 445)

ت- الاختيار الاستراتيجي (Future Vision): هي إمكانية وصف الصورة المستقبلية التي تتطلع إليها المنظمة وتتجاوز وضعها الحالي في جانب واحد أو أكثر. (Al-Fawaeer & Alkhatib, 2020:131)

ثانياً: التوجه الريادي:

1- مفهوم التوجه الريادي:

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية التوجه الريادي وذلك لنمو المنظمات وتطورها، عليه تعرض المفهوم كغيره من المفاهيم إلى اختلافات في تحديد وتفسير معناه، تبعاً لوجهات نظر الباحثين. فهو يعني التوجه الذي يتبنى عمليات وممارسات وأساليب اتخاذ القرارات التي تؤدي الى دخول أسواق جديدة بما في ذلك دعمها لسلوكيات استباقية مبتكرة وخطرة (Wang et al, 2017: 376). ان الأساس النظري لبناء التوجه الريادي هو الافتراض ان جميع المنظمات لديها توجه ريادي وان كان بمستويات منخفضة (Molokwu et al, 2013:4)؛ كما يمثل سعي المنظمة الى الاستباقية والانساق وراء التوجهات الابداعية دون التوجس من أية مخاطر وتهديدات تنظيمية وبيئية (خليف وجميل ، 2015 : 233). فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي، أو اقتصادي، أو إداري، ولا يخضع لتعريف موحّد، فالريادية غير مرتبطة بوظيفة، أو مهنة، أو علم معين (العطوي والكعبي، 2019 : 24). وعموماً يمكن القول أن نشوء ريادة الأعمال في المنظمة يتوافق مع الاستعداد للتوجه الريادي فيه. (Khana et al., 2019: 59). كما يعبر عن التوجه الريادي بأنه الرغبة التنظيمية في إيجاد وقبول فرص جديدة وتحمل المسؤولية لإحداث التغيير (Zehira et al., 2015: 358).

استنتج الباحث من المفاهيم التي قُدمت وفي ضوء ما يتناسب مع أهداف البحث فإن مفهوم التوجه الريادي هو (ممارسات ونشاطات استباقية لإدارات المنظمة يتم من خلالها اغتنام الفرص المتاحة في السوق وتحمل مخاطرها لتقديم منتجات أو خدمات استباقية وأفكار إبداعية؛ لم تكن متوفرة لتحقيقها ميزة تنافسية).

2- أهمية التوجه الريادي:

لما تم ذكره في مفهوم التوجه الريادي تبرز أهميته كما ذكرها بعض الباحثين بما يأتي:

1. تحدد أهمية التوجه الريادي كونه يتعامل مع قدرات وموارد إبداعية ومبتكرة لإيجاد فرص لنجاح الأعمال
2. انه موقف استراتيجي شامل تجاه ريادة الأعمال (Herlinawati et al., 2019:1)
3. اعتبره بعض الباحثون مقياساً جيداً لاستكشاف الفرص المتاحة في السوق والإفادة منها. (احمد واخرون، 2020: 27)
4. توجه للتغيير، والابداع، وتحمل المخاطر، والمنافسة لتحقيق مزايا تنافسية، والتي اعتبرت بمثابة موقف ريادي استراتيجي
5. يساعد التوجه الريادي المنظمات على التطور وأن تنمو بدلاً من أن تكون راكدة (Gupta & Gupta, 2015: 1)
6. أن التوجه الريادي يساعد في وصف خصائص المنظمة التي تتكيف مع بيئة الأعمال وينشئ فرصاً جديدة.
7. تقييم واستغلال الفرص التجارية. وبالتالي التفوق على منافسيهم وتكون قادرة دائماً على الإنتاج والاكتشاف. (Zehira et al., 2015: 358)

8. يساعد التوجه الريادي المنظمة في التعامل مع التهديدات البيئية ومخاطر المنظمات المنافسة الأخرى، عن طريق بلورة تصورات جديدة لتعدي القرار تتلاءم مع توجهات التغيير وتزيد قدرة اكتشاف الفرص لتعزيز وتطوير التوجه الريادي (Montoya et al., 2017:3)
9. يُعزز مكانة المنظمة وجعلها مواكبة للحدثة والتطور وعدم الانغلاق. (Wardani et al., 2017: 88)

3- ابعاد التوجه الريادي:

ويمكن توضيح اهم ابعاد التوجه الريادي والتي سيتم تناولها في هذا البحث بالآتي:

أ- التنافسية Competitiveness

القدرة على الأداء الجيد وتوليد وإدامة مزايا تنافسية للمنظمة تجاه المنافسين وتركيزها على العوامل التي تؤدي إلى المنافسة؛ إذ تسهم في نمو إنتاجية المنظمة، وتأمين وتناهي حصتها في السوق وتزايد الأرباح (Caseiro & Coelho, 2018: 3) و (محمود ، 2020 ، 311).

ب- الاستباقية Proactiveness

تفكير تنظيمي يهدف إلى استغلال الفرص واستعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة، ومدى تصرف المنظمة تحسباً للاحتياجات والتغيرات المستقبلية؛ ويشمل تقديم منتجات أو خدمات جديدة قبل المنافسين والعمل تحسباً للطلب المستقبلي (Nguyen et al. , 2020: 210).

ت- الإبداع Innovation

القيام بأشياء جديدة أو القيام بأشياء قائمة بطرق جديدة؛ إذ يُحفز المنظمة نحو التمايز والابتكار بما هو مُختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم (Zehira et al., 2015: 359).

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: تقييم جودة ومطابقة المقياس المستخدم في البحث

أ- تقييم جودة ومطابقة أسئلة متغير الاستشراف الاستراتيجي

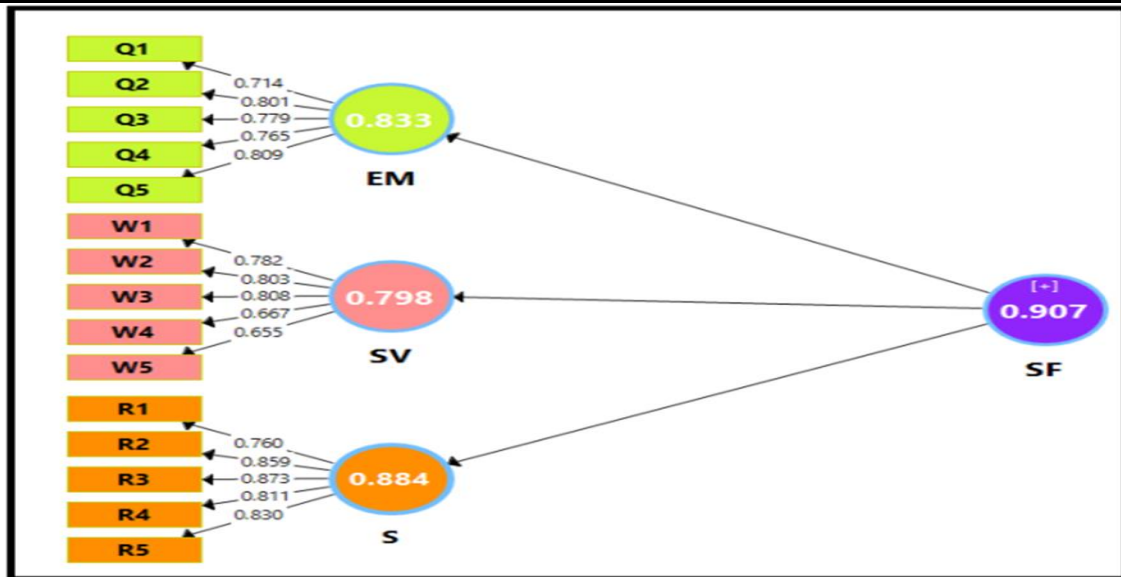
- يبين الشكل (2) التشبعات الخارجية ومعامل الفأكونباخ لأسئلة متغير الاستشراف الاستراتيجي والذي يتكون من ثلاثة ابعاد أساسية (الرصد البيئي-الرؤيا الاستراتيجية – الاختيار الاستراتيجي) والمؤلفة من (15) فقرة ، إذ سيتم اختبار النموذج ضمن المؤشرات الآتية:
- يوضح جدول (2) قيم (CR) لمتغير الاستشراف الاستراتيجي، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.862 – 0.916)، وهو مؤشر جيد ويدل على ثبات المقياس، إذ اظهرت نتائج وجود ثبات عالي لأبعاد مقياس متغير الاستشراف الاستراتيجي.
 - ومن خلال قيمة معامل ألفا كرونباخ إذ تراوحت نتائجها بين (0.798 – 0.884)، يتضح انها أكبر من (0.70) و هذا يدل على ان معامل الصدق والثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.
 - يظهر من خلال قيم التشبعات الخارجية (OL) لأسئلة المقياس لمتغير (الاستشراف الاستراتيجي) هي قريبة إلى أكبر من الحدود الدنيا المقبولة والبالغة (0.70)، إذ تراوحت قيم التشبع الخارجي بين (0.655 – 0.873)، مما يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الاستشراف الاستراتيجي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة كونها تتصف بالثبات والموثوقية ، فجميعها تجاوزت القيم المعنوية للتشبع وهو مؤشر جيد . إذ تجدر

الإشارة هنا إلى أن بعض الأسئلة كانت تشعباتها أقل من (0.70) ولكونها معنوية وعند حذفها وجد الباحث أنها لا تؤثر على صدق النموذج وبناء على هذه النتيجة تم إبقاؤها ضمن النموذج.

- يوضح جدول (2) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير الاستشراف الاستراتيجي إذ يتضح أن جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.557-0.685) وهي أكبر من القيمة (0.50) إذ تدل جميعاً على الصدق التقاربي للأبعاد وهو مؤشر جيد.
- يتضح من خلال جدول (2) أن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لأسئلة متغير الاستشراف الاستراتيجي إذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تتراوح بين (7.931-40.257) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تبلغ (1.984) إذ يتبين أيضاً من قيمة (P-Value) والبالغة (0.000) عند كل الأسئلة هي أقل من (0.05)، إذ تشير إلى أن جميع الأسئلة كانت معنوية.

جدول (2) المؤشرات الإحصائية لمتغير الاستشراف الاستراتيجي								
الأبعاد	الأسئلة	التشعبات	المعلمة المعيارية	T	P Values	أنكروباخ	البلات المركب CR	متوسط التباين المستخلص (AVE)
الرصد البني (EAS)	Q1	0.714	0.063	11.333	0.000	0.833	0.882	0.600
	Q2	0.801	0.038	21.288	0.000			
	Q3	0.779	0.042	18.406	0.000			
	Q4	0.765	0.050	15.426	0.000			
	Q5	0.809	0.036	22.729	0.000			
الربط الاجتماعي (SV)	W1	0.782	0.041	19.104	0.000	0.798	0.862	0.557
	W2	0.803	0.035	23.195	0.000			
	W3	0.808	0.035	22.931	0.000			
	W4	0.667	0.068	9.840	0.000			
	W5	0.655	0.083	7.931	0.000			
الاستشراف الاستراتيجي S	R1	0.760	0.051	15.001	0.000	0.884	0.916	0.685
	R2	0.859	0.026	33.303	0.000			
	R3	0.873	0.022	40.257	0.000			
	R4	0.811	0.047	17.302	0.000			
	R5	0.830	0.033	25.186	0.000			

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9



الشكل (2) النموذج الكامل لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

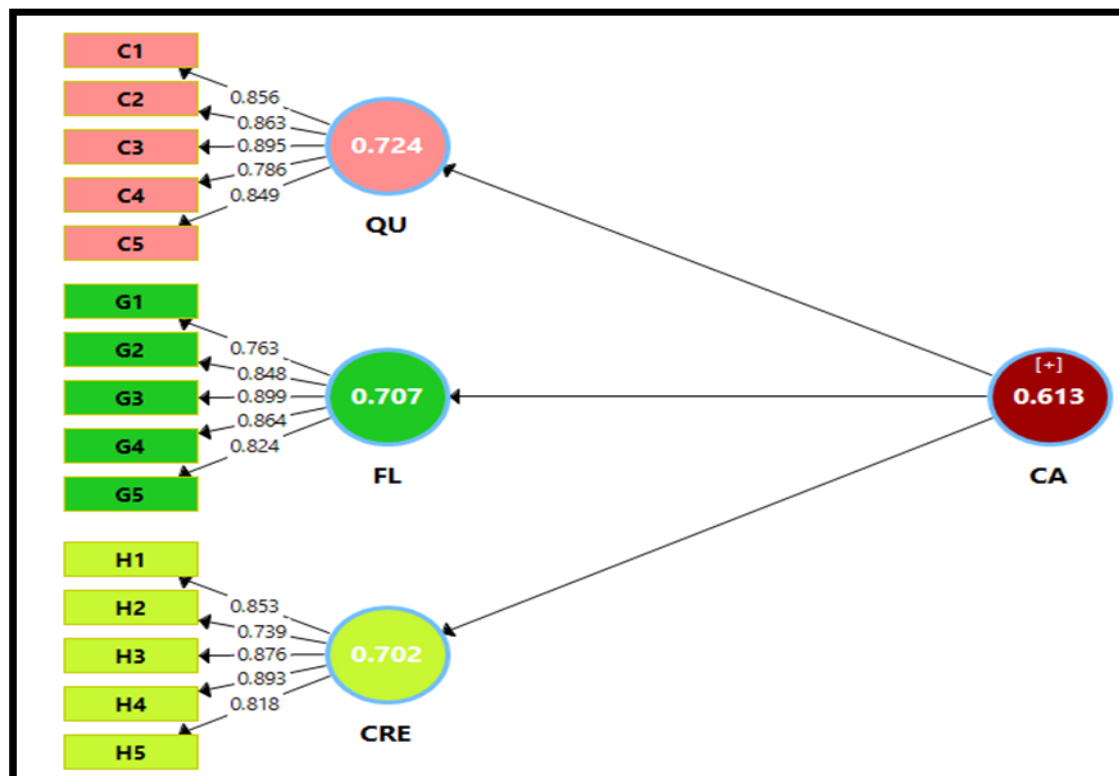
ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التبعيات الخارجية في حين الأرقام في الدوائر تمثل قيم الفأكونا.

ب - تقييم جودة ومطابقة أسئلة المتغير التوجه الريادي

- يبين الشكل (3) التبعيات الخارجية ومعامل الفأكونا لأسئلة المتغير التوجه الريادي والذي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية (الاستباقية-التنافسية – الأبداع) والمؤلفة من (15) فقرة، إذ سيتم اختبار النموذج ضمن المؤشرات الآتية:
- يوضح الجدول (3) قيم الثبات المركب (CR) لمتغير التوجه الريادي ، والتي جميعها ضمن الحدود المقبولة إذ تراوحت بين (0.921 – 0.929)، هو مؤشر جيد، إذ أظهرت نتائج وجود ثبات عالي لأسئلة مقياس البحث لمتغير التوجه الريادي.
 - أظهرت النتائج في الجدول (3) أن قيمة معامل الفأكونا تراوحت نتائجها بين (0.893 – 0.904)، يتضح أنها أكبر من (0.70) وهذا يدل على أن معامل الصدق والثبات لأداة القياس تتمتع بدرجة عالية من القبول والثبات .
 - في الجدول (3) يظهر من خلال قيم التبعيات الخارجية لأسئلة المقياس لمتغير (التوجه الريادي) التي تراوحت قيمها بين (0.739 – 0.899)، مما يدل على أنها تتصف بالثبات والموثوقية وهي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.
 - يوضح الجدول (3) قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لمتغير التوجه الريادي إذ يتضح أن جميعها مقبولة إذ تراوحت بين (0.702 – 0.724) وهي أكبر من القيمة (0.50) إذ تدل على الصدق التقاربي للأبعاد وهو مؤشر جيد.
- يتضح من الجدول (3) أن جميع تقديرات المعلمة كانت معنوية لأسئلة متغير التوجه الريادي إذ كانت قيمة (T-Value) المحسوبة والتي تراوحت بين (12.597 - 40.149) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.984) ، وكذلك قيمة (P-Value) والبالغة قيمها (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتدلل على أن جميع الأسئلة كانت معنوية وهو مؤشر جيد.

جدول (3) المؤشرات الإحصائية لمقياس التوجه الريادي								
المتغير	المتوسط المتعدد (AVE)	الثبات المركب CR	التأثيرات	P Values	T	الحاصلات المعيارية	التشعبات	الامتداد
التوجه الريادي (QU)	0.724	0.929	0.904	0.000	26.222	0.033	0.856	C1
				0.000	29.310	0.029	0.863	C2
				0.000	38.852	0.023	0.895	C3
				0.000	17.509	0.045	0.786	C4
				0.000	26.986	0.031	0.849	C5
الاستراتيجية (FL)	0.707	0.923	0.895	0.000	17.923	0.043	0.763	G1
				0.000	24.684	0.034	0.848	G2
				0.000	40.149	0.022	0.899	G3
				0.000	27.962	0.031	0.864	G4
				0.000	21.312	0.039	0.824	G5
البيئة (CRE)	0.702	0.921	0.893	0.000	28.148	0.030	0.853	H1
				0.000	12.597	0.059	0.739	H2
				0.000	39.857	0.022	0.876	H3
				0.000	34.050	0.026	0.893	H4
				0.000	18.125	0.045	0.818	H5

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9



الشكل (3) النموذج الكامل لمقياس التوجه الريادي

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشعبات الخارجية في حين الأرقام في النواير تمثل قيم التأثيرات.

ثانياً : التحليل الوصفي للمتغيرات البحث

أ- متغير الاستشراف الاستراتيجي

1- بعد الرصد البيئي

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4) بصورة اجمالية فقد حقق بعد الرصد البيئي وسط حسابي بلغت قيمته (4.016) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.587)، إذ تشير النتائج بصورة عامة الى أن كليات الجامعة واقسامها تقوم بتحديد وجمع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات البيئية التي تؤثر على الجامعة واستخدامها في تحديد مسار العمل المستقبلي إذ تفاوت هذا البعد واليات تنفيذه من كلية او قسم الى اخر، إذ تتابع كليات الجامعة واقسامها باستمرار التطورات ذات الصلة في الجامعات العالمية لغرض الاستفادة منها ومحاولة نقل التجارب الناجحة وتوظيفها لصالح الجامعة وكلياتها، كما تقوم كليات الجامعة واقسامها بعملية مسح لبيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة لتحديد فرصها من التميز.

2- بعد الرؤيا الاستراتيجية

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4) بصورة اجمالية ولجميع كليات الجامعة واقسامها فقد حقق بعد الرؤيا الاستراتيجية وسط حسابي بلغ ما قيمته (4.173) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.545) وهذا يشير الى ان جميع كليات الجامعة واقسامها لديها اهتمام فعلي بعملية الرؤيا الاستراتيجية إذ ان جميعها لديها الوجهة المستقبلية والتي تسعى الى تحقيقها في الواقع من خلال خطة استراتيجية مدروسة إذ تعمل الى استقراء للمستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات استباقية وتنافسية للأمد المتوسط والبعيد.

3- بعد الاختيار الاستراتيجي

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (4) بصورة اجمالية ولجميع كليات الجامعة واقسامها، إذ حقق بعد الاختيار الاستراتيجي وسط حسابي بلغ ما قيمته (3.925) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.690)، إذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان اغلب كليات الجامعة المبحوثة واقسامها تهتم بالاختيار الاستراتيجي إذ تسعى جاهدة الى وضع تصورات و مسارات يمكن ان تؤدي الى وضع مستقبلي وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن وايضا لتحديد الفرص والتحديات المحتملة ولتكون مستعدة للتعامل مع المشكلات وقت حدوثها.

- أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4) وبصورة اجمالية لكليات الجامعة واقسامها إذ حقق متغير الاستشراف الاستراتيجي وسط حسابي بلغ ما قيمته (4.038) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.503)، إذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان اغلب كليات الجامعة والاقسام الإدارية فيها تعتمد الاستشراف الاستراتيجي كسياق عمل إذ تركز على المتغيرات التي يستطيع تغييرها بواسطة اصدار القرارات بقدر تعلق الامر بقضايا جوهرية تهتم كليات الجامعة واقسامها الإدارية مع الأخذ بنظر الاعتبار اختلاف اليات التطبيق من مرفق اداري الى اخر.

ب: متغير التوجه الريادي

1- بعد التنافسية

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4) و بصورة اجمالية ولجميع كليات الجامعة واقسامها، إذ حقق بعد المرونة وسط حسابي بلغ ما قيمته (4.068) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.724)، إذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان كليات الجامعة واقسامها تهتم بأجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على الجامعات المنافسة واخر التطورات التي توصلت لها، كما تعمل على اخضاع عمليات الخدمات المقدمة الى ضبط وتطوير وبصوره مستمر إذ تعتمد وسائل تكنولوجيا حديثة في تقديم خدماتها اضافة الى قيامها بتطوير مناهجها وفق التغيرات البيئية لتحسين جودة خدماتها. بما يتلائم واحتياجات وتوقعات وطموحات المستفيدين.

2- بعد الاستباقية

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (4) و بصورة اجمالية ولجميع كليات الجامعة واقسامها، إذ حقق بعد الجودة وسط حسابي بلغ ما قيمته (4.048) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.798)، إذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان كليات الجامعة واقسامها تمتلك القدرة على اتخاذ قرارات موقفية تساهم في تحقيق الاستباقية إذ تعمل على التواصل المفتوح والتفاعل مع العاملين و تحفيز طاقات العاملين للتغلب المستقبلي المرغوب به، وذلك من خلال تنمية قدراتهم، وتشجيعهم على التميز والإبداع.

3- بعد الابداع

بينت النتائج الموضحة في الجدول (4) و بصورة اجمالية ولجميع كليات الجامعة واقسامها، اذ حقق بعد الابداع وسط حسابي بلغ ما قيمته (4.099) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.708) ، اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان كليات الجامعة واقسامها تشجع على اقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية ، اذ تمتلك بصورة عامة قواعد بيانات تستخدمها لحزن المعرفة المكتسبة كما تهتم باكتساب المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة لتطوير عملها اذ تمتلك كليات الجامعة واقسامها شبكة اتصالات تجعل الوصول الى المعرفة امرا سهلا.

اذ اشارت النتائج الموضحة في الجدول (4) وبصورة اجمالية ولجميع كليات الجامعة واقسامها، اذ حقق متغير **التوجه الريادي** وسط حسابي بلغ ما قيمته (4.072) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.696)، اذ تشير النتائج بصورة عامة الى ان جميع كليات الجامعة واقسامها تتبنى استراتيجية التي توجه العاملين لتقديم خدمات فريدة وموجه لخدمة المستفيدين بالدرجة الاولى.

جدول (4) خلاصة متغيرات البحث				
المؤشرات الاحصائية	اهداد الاستشراف الاستراتيجي	القيم	اهداد التوجه الريادي	القيم
الوسط	الرصد البيئي (EM)	4.016	التنافسية (QU)	4.048
الانحراف		0.587		0.798
معامل الاختلاف		14.622		19.709
الوسط	الرؤيا الاستراتيجية (SV)	4.173	الاستباقية (FL)	4.068
الانحراف		0.545		0.724
معامل الاختلاف		13.06		17.788
الوسط	الاختيار الاستراتيجي (S)	3.925	الابداع (CRE)	4.099
الانحراف		0.69		0.708
معامل الاختلاف		17.568		17.274
الوسط	الاستشراف الاستراتيجي (SF)	4.038	التوجه الريادي (CA)	4.072
الانحراف		0.503		0.696
معامل الاختلاف		12.463		17.101

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا الجزء من التحليل اختبار فرضيات التأثير التي تم تحديدها مسبقاً، اذ سيتم الاعتماد على قيمة (T) المحسوبة، معامل التحديد (R^2)، معامل التحديد المصحح (R^2)، معامل الميل الحدي (β)، حجم التأثير (F^2) (Effect Size)، (Q^2) الذي يشير الى الدقة والقدرة التنبؤية للنموذج، وكما يأتي :

أولاً: اختبار الفرضيات بين الاستشراف الاستراتيجي والتوجه الريادي

اختبار (الفرضية الرئيسية الاولى)

التي تفيد (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي)

اذ يبين الجدول (5) والشكل (4) المؤشرات الإحصائية لاختبار فرضيات متغير الاستشراف الاستراتيجي في متغير التوجه الريادي وكما يأتي.

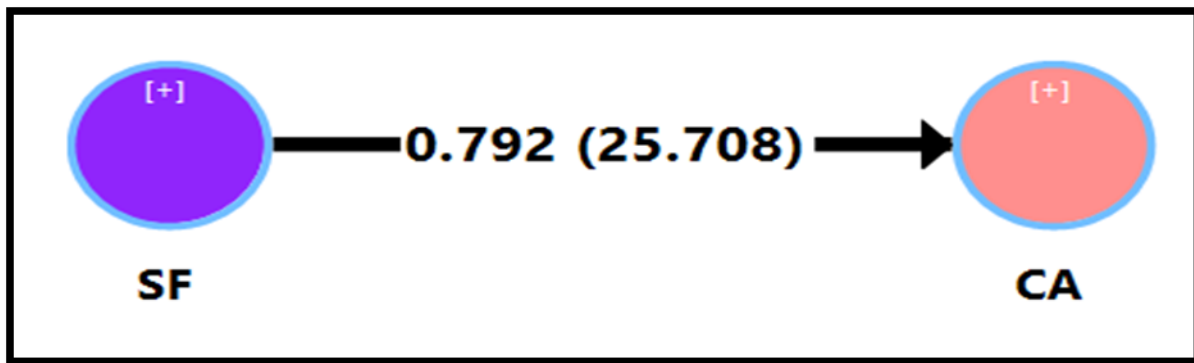
- ثبوت معنوية الميل الحدي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي وفي ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الاستشراف الاستراتيجي في متغير التوجه الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان متغير الاستشراف الاستراتيجي له تأثير فاعل وجوهري في التوجه الريادي.

- اشارت النتائج ان قيمة معامل الميل الحدي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي بلغ (0.792) وهذا يشير الى ان زيادة متغير الاستشراف الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التوجه الريادي) بنسبة (79%).
- يتبين من النتائج ان حجم التأثير (F^2) لمتغير الاستشراف الاستراتيجي كان كبيراً اذ سجل ما قيمته (1.682) وهي أكبر من (0.35).
- يتضح من خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adj (R^2) البالغة (0.627) بان متغير الاستشراف الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (62 %) من التغيرات التي تطرأ على (التوجه الريادي) اما النسبة الباقية (38 %) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.
- اظهرت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية (Q^2) لمتغير الاستشراف الاستراتيجي، بلغ ما قيمته (0.359) وهي أكبر من الصفر وعلية فإن النموذج ذو صلة تنبؤية

جدول (5) المؤشرات الإحصائية بين الاستشراف الاستراتيجي و التوجه الريادي								
الاستشراف الاستراتيجي (SF)	β	T	P Values	حجم الف	VIF	(R^2)	Adj (R^2)	Q^2
	0.792	25.708	0.000	1.682	1	0.624	0.627	0.359

المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

الشكل (4) تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي



المصدر: برنامج SmartPls V.3.3.9

ثانياً: اختبار الفرضيات ابعاد الاستشراف الاستراتيجي معاً في التوجه الريادي

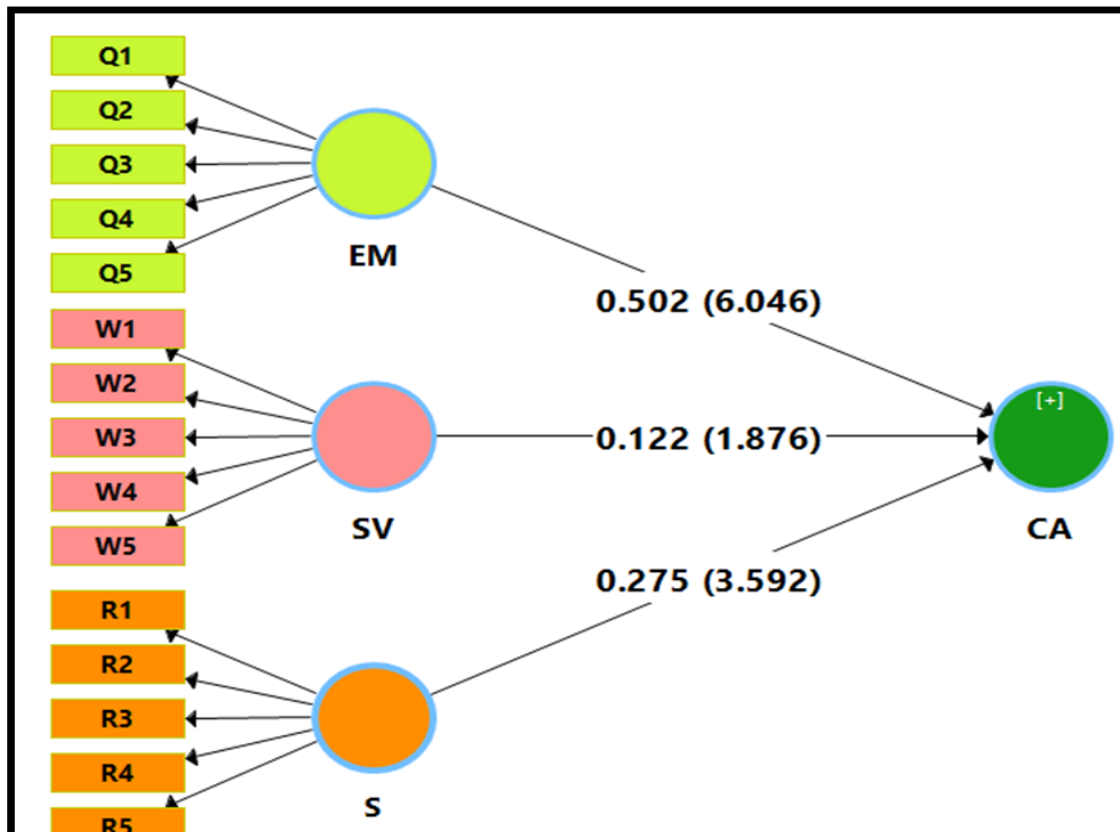
يوضح الجدول (6) والشكل (5) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي وكما يأتي:

- يتبين من قيم اختبار (t) لأبعاد الاستشراف الاستراتيجي ان بعدي (الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي) كانت مؤثرة اذ بلغت قيمة الاختبار (3.592, 6.046) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير الى ثبوت معنوية الميل الحدي لبعدي (الرصد البيئي، الاختيار الاستراتيجي) اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الرصد البيئي وبعد الاختيار الاستراتيجي في التوجه الريادي، اما الابعاد الاخرى والمتعلقة (الرؤيا الاستراتيجية) فيتبين من خلال قيم (t) المحسوبة لها وبالبالغة (1.876) انها اصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير الى عدم ثبوت معنوية الميل الحدي لبعد (الرؤيا الاستراتيجية)
- يتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد الرصد البيئي البالغة (0.502) بان زيادة بعد الرصد البيئي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التوجه الريادي) بنسبة (50%).
- يظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد الاختيار الاستراتيجي البالغة (0.275) بان زيادة بعد الاختيار الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (التوجه الريادي) بنسبة (27%).

- يتبين من خلال قيمة معامل التحديد المصحح Adjusted (R^2) البالغة (0.629) بأن ابعاد الاستشراف الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته (62%) من التغيرات التي تطرأ على (التوجه الريادي) اما النسبة الباقية (38%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث.
- يتبين من النتائج ان حجم التأثير (F^2) لبعء الرصد البيئي، كانت بمستوى متوسط اذ سجل ما قيمته (0.284) (مؤثر) وهي ضمن الفترة (0.15 - 0.35)، اما بعد الاختيار الاستراتيجي حقق حجم اثر قيمته (0.099) وبمستوى صغير (مؤثر) اذ وقع ضمن الفترة (0.02 - 0.14)، اما بعد الرؤيا الاستراتيجية اذ حقق حجم اثر قيمته (0.028) وبمستوى صغير (غير مؤثر) اذ وقع ضمن الفترة (0.02 - 0.14)
- بينت النتائج ان مؤشر العلاقة التنبؤية (Q^2) بلغت قيمته (0.365) وهي أكبر من الصفر وعلية فإن النموذج له صلة تنبؤية
- اظهرت النتائج ان معامل تضخم التباين (VIF) قد حقق ما قيمته (2.104, 1.456, 2.458) على التوالي وهي اقل من (5) وتشير الى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين الابعاد.

جدول (6) المؤشرات الإحصائية لابعاد الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي									
Q ²	Adj ^d (R ²)	(R ²)	VIF	حجم الامر F	القرار	P Values	T	β	ابعاد الاستشراف الاستراتيجي
0.365	0.629	0.639	2.458	0.284	مؤثر	0.000	6.046	0.502	الرصد البيئي (EM)
			1.456	0.028	غير مؤثر	0.075	1.876	0.122	الرؤيا الاستراتيجية (SV)
			2.104	0.099	مؤثر	0.000	3.592	0.275	الاختيار الاستراتيجي (S)

المصدر: برنامج SmartPLS V.3.3.9



الشكل (5) تأثير ابعاد الاستشراف الاستراتيجي في التوجه الريادي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث والتي تفسر بعض النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للبيانات المرتبطة بمتغيرات البحث وكانت على النحو الآتي:

1- رغم ما تضمنته النتائج وفق إجابات عينة البحث من توافر متغير الاستشراف الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة بمستوى جيد؛ لكن من الزيارات الاستكشافية والمقابلات توصل الباحث إلى أن الاجابات كانت منحازة؛ إذ ان القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة تمتلك معلومات محدودة عن مصطلح الاستشراف الاستراتيجي؛ على الرغم من كون هذا المتغير يعد أحد المرتكزات الرئيسة ذات تأثير فاعل وجوهري في التوجه الريادي كما اشارت النتائج بدلالة التأثير المعنوي لهذا المتغير.

2- رغم النتائج المرتفعة بصورة عامة لبعد (الرصد البيئي)، وجد الباحث أن اجابات عينة البحث منحازة، كون ادارة الجامعة تمتلك نطاق محدود المقدرة على استخدام هذا البعد، المتمثل في جميع الجهود والعمل بشكل متكامل من فرق العمل، فضلاً عن نظرتها إلى وحداتها الادارية والاكاديمية على أنها كياناً مترابط ومتناسق؛ لكن الجامعة المبحوثة لا تمتلك ما يفعل هذه الرؤيا، مثلاً عدم استخدام شبكة اتصال داخلي تربط جميع تشكيلات الجامعة مع بعضها لضمان سرعة انتقال المعلومات لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية؛ وتشارك المعرفة بين تشكيلاتهما.

3- تهتم القيادات الادارية في الجامعة المبحوثة بالأبداع واستثمار الفرص المتاحة في مجال استحداث تقنيات جديدة؛ وهذا ما اشارت اليه النتائج؛ إذ اظهرت ان اعلى قيمة كانت عند البعد (الابداع) وبمستوى جيد، اذ جاء هذا البعد بالمستوى الأول من حيث الأهمية النسبية. لكن ومن خلال الزيارات الاستكشافية وجد الباحث أن اجابات عينة البحث منحازة، وذلك لقلة توافر الدعم الكافي لمسيها لتنفيذ الأفكار الجديدة؛ ومحدودية تبني مداخل جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها فضلاً عن قلة المبادرة الى ادخال التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.

4- اظهرت النتائج ان أقل قيمة بين ابعاد الاستشراف الاستراتيجي كانت عند البعد (الرؤيا الاستراتيجية)؛ وبمستوى صغير اذ جاء هذا البعد بالمستوى الثالث من حيث الأهمية النسبية، اذ اقتصر عمل الجامعة المبحوثة على محدودية اتخاذ تدابير سريعة عند حدوث مخاطر غير متوقعة. وقلة تثقيف العاملين على تحمل المخاطرة المحسوبة بشأن الأفكار الجديدة، ومحدودية اتخاذ المبادرات الجريئة لزيادة امكانية استغلال الفرص المحتملة في حالات تزايد عدم التأكد لصنع القرار.

ثانياً. التوصيات

1- توجيه عناية واهتمام المنظمات عامة والجامعة المبحوثة خاصة لرفع مستوى استخدام الاستشراف الاستراتيجي فيها والمساعدة في تحقيق أهدافها وخططها، فضلاً عن تعزيز مكانتها بين أقرانها بحسب الآتي:

أ- الاهتمام بالقيادات الإدارية وادخالهم دورات تدريبية تخصصية لزيادة معرفتهم حول مفهوم الاستشراف الاستراتيجي وتخصيص مستشارين لهذا المجال لتوسيع نطاق إدراكهم حول استشراف المستقبل

ب- تثقيف جميع المسؤولين في الجامعة والكليات بأهمية دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز صياغة وتنفيذ التوجه الريادي للارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي نحو الأفضل.

ت- استحداث وحدات تعنى بالاستشراف الاستراتيجي والدراسات المستقبلية ترتبط تنظيمياً برئيس الجامعة وعميد الكلية تتولى الاشراف على عمليات الاستشراف الاستراتيجي

2- تفعيل الاستباقية والتنافسية لدى الجامعة المبحوثة ، والانتقال بها إلى مستويات أكبر من مجرد مشاريع آنية ، وتعميمها لكافة التشكيلات للاستفادة منها.

3- الاهتمام بتطوير المعرفة للمدراء لغرض دعم الابداع؛ فضلاً عن الاهتمام بتوليد الأفكار الجديدة لدى العاملين للاستفادة من هذا البعد في التأثير على التوجه الريادي في الجامعة المبحوثة.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References

- احمد، شهيان فاضل و عبد الجليل، احمد نظير ، (0202) ، انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين ، مجلة الادارة والاقتصاد - العدد 125.
- خليف، سلطان احمد و جميل، خالد محمد، (2015) (الشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 82.
- العطوي، عامر علي حسين و الكعبي، حميد سالم غياض ، (0212) ، دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات، مجلة كلية ال ارفدين الجامعة للعلوم ، العدد4
- محمود، محمد منيب (2020) دور التوجه الريادي في الصيانة المنتجة الشاملة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في معمل الالبسة الولادية في الموصل ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد21، العدد 24 ، ج2.

English References:

- Abdulraheem, S. (2020). Green Creativity In Light The Integrative Relationship Between Strategic Foresight Capabilities And Strategic Flexibility. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities Vol. No. 10,, pp. 356-366
- Abed Hussain, A. A., & Abbas, A. A. (2019). Transactional and Empowering Leadership as Two Modified Variables for the Relationship between Strategic Intelligence and the Strategic Map. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, V. 15, No. 48, part.2, 2019, pp. 544-587.
- Abuktaish, K., & Alkshal, S. J. (2020, September). The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies. European Journal of Scientific Research Vol. 157 No 3 September, 2020, pp. 258 - 272.
- Adegbile, Abiodun, David, Sarpong & Dirk Meissner, "Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda", International Journal of Innovation and Technology Management, Vol. (14), No. (04), 2017

- Al-Fawaeer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). Investigating The Moderating Role of Teamwork Culture On Strategic Intelligence and Operational Performance. *Economics and Management* Volume: XVII, Issue: 2, Year: 2020, pp. 124-145.
- Alobidyeen, B., & Al-Rawashdeh, E. T. (2020, February). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for excellence. *Journal of Administrative and Business Studies* 6/1, pp. 29-42.
- Bhardwaj, S. S., & Kumar, D. (2014). Environmental scanning of FMCG companies in India: a comparative study. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(1), p40,
- Caseiro, Nuno & Coelho, Arnaldo (2018), Business intelligence and competitiveness: the mediating role of entrepreneurial orientation , competitiveness review: an international business journal , business intelligence and competitiveness: the mediating role of entrepreneurial orientation , February.
- Gupta, Vishal & Gupta, Alka (2015), The Concept of Entrepreneurial Orientation, Foundations and Trends in Entrepreneurship Published, Vol. 11, No. 2.
- Herlinawati, Erna & et al (2019), The effect of entrepreneurial orientation on smes business performance in Indonesia , *Journal of Entrepreneurship Education* , Volume 22, Issue 5.
- Khana, Sher Zaman & et al (2019), Entrepreneurship posture and new venture performance in Pakistan, *Human Systems Management Journal*, no. 38
- Nguyen, Long Thanh & et al (2020), Transforming social capital into performance via entrepreneurial orientation, *Australasian Marketing Journal* ,no. 28.
- Montoya, Raúl Armando Cardona & et al (2017) , Entrepreneurial orientation, assessment and management of projects and impact in corporate entrepreneurship: intention to action , *Cuadernos de Gestión* journal, Vol. 17 - Nº 2.
- Molokwu, Vincent B. Barreria, Jose, & Urban, Boris (2013), " Entrepreneurial orientation and corporate governance structures at the firm level in the South African oil and gas industry " ,The Authors. Licensee: AOSIS OpenJournals. This work is licensed under the Creative Commons Attribution License
- Wang, T., Thornhill, S., De Castro, J.o, (2017) „Entrepreneurial Orientation, Legitimation, and New Venture Performance”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.11, pp. 373–392.
- Wardani, Dewi Kusuma & et al (2017) , The Model to Increase the Entrepreneurial Performance in Creative Industries Using Entrepreneurial Orientation and Social Capital Development Approach , *Pertanika J , Social Sciences & Humanities*. 25 (S).
- Zehira, Cemal & et al (2015), Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance, *Social and Behavioral Sciences*, 210.

