

## أثر الذكاء التنظيمي في تحقيق الأداء الريادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى

عبد الرحمن هشلول عبدالله المنتشري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك، كلية التربية، جامعة الباحة

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة معرفة أثر الذكاء التنظيمي في تحقيق الأداء الريادي بجامعة أم القرى؛ ولهذا الغرض اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد طبقت على عينة عشوائية طبقية شملت (184) من القيادات الأكاديمية بالجامعة، وأظهرت النتائج أن ممارسة الذكاء التنظيمي بجامعة أم القرى جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره ( $M=3.93$ )، وبالمثل جاء الأداء الريادي بالجامعة بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ ( $M=4.01$ )، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي والأداء الريادي ( $r = .697, p = .001$ ). كما كشفت عن وجود تأثير دال إحصائي للذكاء التنظيمي في تحقيق أبعاد الأداء الريادي عند مستوى دلالة (0.05)، وقد جاء التأثير الأكبر للذكاء التنظيمي على بُعد الاستباقية بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.651$ )، يليه بُعد الإبداع ( $R^2 = 0.572$ )، ثم بُعد المخاطرة ( $R^2 = 0.480$ ). وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الأداء الريادي واستدامته في الجامعة، تمثلت في التأكيد على أهمية تعزيز ممارسات الذكاء التنظيمي بالجامعة من خلال تدريب القيادات الأكاديمية على مهارات التفكير الاستراتيجي، وجمع المعلومات وتحليلها، واتخاذ القرارات الذكية. بالإضافة إلى تنمية ثقافة الإبداع والاستباقية والميل إلى المخاطرة عبر تشجيع المبادرات الجديدة، وتوفير بيئة محفزة لتبادل الأفكار، والتقييم الدوري للفرص والتحديات، مع أهمية دمج مؤشرات الذكاء التنظيمي والأداء الريادي ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء التنظيمي؛ الأداء الريادي؛ جامعة أم القرى

### The Impact of Organizational Intelligence on Achieving Entrepreneurial Performance from the Perspective of Academic Leaders at Umm Al-Qura University

Abdulrahman Hashlul A. Almontashiri

Associate Professor of Administration and Educational Planning,  
Faculty of Education, Al-Baha University

**Abstract:** This study aimed to examine the impact of organizational intelligence on achieving entrepreneurial performance at Umm Al-Qura University. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-correlational approach and utilized a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was administered to a stratified random sample comprising (184) academic leaders at the university. The results revealed that the degree of organizational intelligence at Umm Al-Qura University was high, with a mean score of ( $M = 3.93$ ). Similarly, the degree of entrepreneurial performance was high, with a mean score of ( $M = 4.01$ ). Statistical analysis indicated a strong and positive statistically significant correlation between organizational intelligence and entrepreneurial performance ( $r = .697, p = .001$ ). Furthermore, the results showed a statistically significant effect of organizational intelligence on the dimensions of entrepreneurial performance at a significance level of (0.05). The strongest influence was observed on the proactivity dimension ( $R^2 = 0.651$ ), followed by creativity ( $R^2 = 0.572$ ), and risk-taking ( $R^2 = 0.480$ ). The study concluded with several recommendations aimed at enhancing and sustaining entrepreneurial performance at the university. These included emphasizing the importance of strengthening organizational intelligence practices by training academic and administrative leaders in strategic thinking, information gathering and analysis, and intelligent decision-making. Additionally, the study recommended fostering a culture of creativity, proactivity, and risk-taking by encouraging new initiatives, providing a supportive environment for idea exchange, conducting regular assessments of opportunities and challenges, and integrating organizational intelligence and entrepreneurial performance indicators into the university's strategic plans.

**Keywords:** Organizational Intelligence; Entrepreneurial Performance; Umm Al-Qura University.

## المقدمة

في ظل التحولات العالمية المتسارعة، تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات متنوعة تتطلب تجاوز العمل بالأتمنط الإدارية التقليدية وتبني التميز على مستوياتها الإدارية كافة، حيث تفرض شدة المنافسة الإقليمية والدولية على الجامعات تطوير آلياتها القيادية والإدارية باستمرار لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وقد نالت هذه المؤسسات اهتمامًا متزايدًا باعتبارها ركيزة أساسية للتنمية الشاملة، ومصدرًا مهمًا لإنتاج المعرفة وتنمية رأس المال البشري؛ ما جعل تطوير التعليم العالي هدفًا استراتيجيًا للدول لدعم الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة بها.

وقد تبنت الجامعات السعودية في السنوات السابقة مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين مستوى أدائها، وذلك تماشيًا مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، التي تسعى إلى تعزيز موقع المملكة في مختلف القطاعات، ومن بينها التعليم العالي. وقد انعكس هذا التوجه في إدخال بعض الإصلاحات الإدارية، ومراجعة السياسات والإجراءات التقليدية، بهدف تطوير الأداء المؤسسي وبناء نموذج جامعي أكثر كفاءة وتفاعلاً مع التغيرات المتسارعة (الغامدي، ٢٠٢٢).

وقد أسهم ذلك في تحسن ترتيب المملكة في عددٍ من المؤشرات الدولية، من أبرزها مؤشر التعليم العالي والتدريب، بما يعكس التقدم نحو بناء جامعات ريادية ذات طابع عالمي (المطلق، ٢٠٢٣). وأكدت الأديبات الحديثة، مثل: دراسة أحمد (٢٠٢٠)، أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني ممارسات ريادية ضمن استراتيجياتها المؤسسية لتحقيق أهدافها. وأشارت دراسة Bukhari et al. (2021) إلى أن الريادة أصبحت سمة أساسية في منظومة التعليم الجامعي؛ مما يحتم على الجامعات الاستثمار الأمثل لمواردها من أجل بناء مزايا تنافسية تُعزز من قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي، وتدفع بها نحو موقع ريادي بين الجامعات المتقدمة. وبالتالي، فإن الأداء الريادي لم يعد مجرد مؤشر فرعي ضمن منظومة التقييم الجامعي، بل أصبح هدفًا استراتيجيًا محوريًا تسعى إليه الجامعات؛ لدوره في تعزيز تنافسيتها ومكانتها على المستويين المحلي والدولي (Dong et al., 2020). وصار كذلك مُركبًا مهمًا في تقييم مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على توظيف مواردها بكفاءة، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ابتكارية، تمنحها ميزة تنافسية مستدامة (معمر وعلاي، ٢٠٢١). كما أنه يُعد مؤشرًا على قدرة الجامعة في تبني استراتيجيات تدعم الابتكار وتنفيذها، وتعزيز الفعالية التنظيمية، والإسهام في خدمة المجتمع والاقتصاد المحلي (بدوي وعبد العزيز، ٢٠٢٣).

وفي الجانب الآخر، يبرز الذكاء التنظيمي بوصفه أحد المداخل الإدارية المهمة التي يمكن أن تسهم بفعالية في تعزيز الأداء المؤسسي، إذ يمثل وفقًا للكوني (٢٠٢٤) أحد أهم مقومات النجاح المؤسسي في القرن الحادي والعشرين، حيث يشكل عنصرًا محوريًا في تطوير أداء العاملين وجودة المخرجات. وذكر McBreen et al. (2022) أنه يُنظر إليه بوصفه مفهومًا تكامليًا يركز على جمع المعرفة وتحليلها وتوظيفها بطرق ذكية لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتعزيز التعلم المؤسسي، والعمل الجماعي، والاستفادة المثلى من رأس المال المعرفي. كما أشارت عددٌ من الدراسات من أن الذكاء التنظيمي يمثل أداة فاعلة لتمكين الجامعات من إدارة المعرفة واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة في بيئات عمل مُعقدة (عباس، ٢٠١٩؛ عبد الستار وحسين، ٢٠١٩؛ الأشلم، ٢٠٢٣)، ويُسهم كذلك في تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ورفع مستوى الأداء بها من خلال تنمية الكفاءات القيادية والابتكارية، وترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة (الكوني، ٢٠٢٤؛ الورفلي، ٢٠٢٤؛ Bornillo, 2021؛ لطفي، ٢٠٢٢). ومن ثم، تتحدد الفجوة البحثية لهذه الدراسة في الحاجة إلى استكشاف

أثر الذكاء التنظيمي بوصفه أحد العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الريادي من خلال استقصاء آراء القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى.

### مشكلة الدراسة

في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو بناء اقتصاد متنوع قادر على المنافسة العالمية، أصبحت الجامعات السعودية مطالبة بصورة أكبر بتبني استراتيجيات متقدمة تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. وبالرغم من إيجابيات الاهتمام والتوسع الكبير الذي شهده قطاع التعليم العالي في المملكة خلال العقدين الماضيين، من خلال زيادة عدد الجامعات الحكومية التي أصبحت تغطي جميع مناطق المملكة، فإن هذا التوسع صاحبه عدد من التحديات، حيث مازال بعض من هذه الجامعات يُدار بآليات غير مناسبة (باسعيد، ٢٠٢٠)، وكذلك أظهرت بعض الدراسات استمرار اعتماد عدد من الجامعات على أنماط إدارية تقليدية، ووجود ضعف في الممارسات الريادية، وإشكالات هيكلية وتنظيمية تُعيق تحقيق مستويات عالية من الأداء الريادي. حيث أشار الشاعري وآخرون (٢٠١٧) إلى أن أهم عقبة في طريق تحول الجامعات ونجاحها في دور الريادة يتمثل في كيفية تغلبها على القيم الإدارية التقليدية السائدة فبدون إزاحة هذه العقبة لن تستطيع الجامعات التحول ونشر ثقافة الريادة. وأوضحت الشدي (٢٠٢١) أنه لا زالت بعض الهياكل التنظيمية لبعض الجامعات تعاني من التصلب والجمود والشككية، واختلال التوازن بين النمو الكمي ونوعية التعليم وجودته، والمركزية في اتخاذ القرارات.

وبالرغم من عراقية جامعة أم القرى والإمكانات التي تتميز بها، وانتهاجها للتوجه الريادي ضمن خطتها الاستراتيجية ٢٠٢٧ (جامعة أم القرى، ٢٠٢٥)، فإن عدداً من الدراسات أشارت إلى استمرار وجود معوقات قد تؤثر على قدرتها في تحقيق أداء ريادي متميز. حيث خلصت دراسة القرشي (٢٠٢٤) إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لبعد قيادة المشاركة بوصفها أحد أبعاد التجديد الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، وأن عملية التجديد الاستراتيجي بها تواجه عدداً من المعوقات من أهمها محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات الأكاديمية. وأظهرت نتائج دراسة اللحياني والغامدي (٢٠٢٤) أن درجة توافر متطلبات الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة لا تزال متوسطة، مع التوصية بدعم المبادرات الريادية وتمكين القيادات. كما خلصت دراسة الزهراني (٢٠٢٤) إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بها للريادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى معوقات هذه الممارسة جاءت بدرجة مرتفعة.

وفي سياق هذه التحديات، وفي ضوء التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات التعليم العالي، أصبحت الجامعات بحاجة إلى تبني مداخل إدارية تواكب هذه التغيرات. ويُعد مدخل الذكاء التنظيمي أحد المداخل الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، لما له من دور في تعزيز استجابة المنظمات للمتغيرات البيئية، وفاعليته في تحسين الأداء المؤسسي؛ مما يستدعي بحث إمكانات توظيفه في الجامعات، حيث بينت بعض الدراسات علاقة التأثير بينه وبين عدد من المتغيرات المهمة على مستوى الأداء المؤسسي، حيث خلصت دراسة Shabbir et al. (2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنظيمي وأداء العاملين. وأشارت نتائج دراسة Porkiani and Hejinipoor (2013) لوجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنظيمي والمرونة التنظيمية. وأكدت دراسة عبد الرحيم ومحمد (٢٠٢٣) وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء التنظيمي والتميز الإداري بجامعة الأزهر بمصر. كما خلصت دراسة مشه (٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الذكاء التنظيمي والثقة التنظيمية ببعض الجامعات الأردنية. وخلصت دراسة العقلا (٢٠١٦) إلى

وجود علاقة بين الذكاء التنظيمي وتكنولوجيا المعرفة وآليات إدارتها وأن هذه العلاقة تؤثر تأثيراً معنوياً على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى بعض الجامعات السعودية.

وبالرغم من أن عدد من الدراسات قد تناول الذكاء التنظيمي باعتباره أحد المداخل الإدارية التي قد تسهم في دعم التميز المؤسسي والقدرة الريادية للمنظمات، فإن الأبحاث التي تناولت هذا المفهوم بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء الريادي في سياق مؤسسات التعليم العالي السعودي لا تزال محدودة؛ ولذلك، تبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تستكشف أبعاد توظيف هذا المدخل وإمكاناته ضمن أطر تنظيمية تتلاءم مع طبيعة الجامعات السعودية. وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى استكشاف أثر الذكاء التنظيمي في تحقيق الأداء الريادي في السياق الجامعي، وذلك لسد الفجوة البحثية في هذا المجال المهم. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر الذكاء التنظيمي في تحقيق الأداء الريادي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

#### أسئلة الدراسة

١. ما درجة ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٢. ما درجة توفر أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي ودرجة الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟
٤. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء التنظيمي في تحقيق أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للكشف عن تأثير الذكاء التنظيمي في تحقيق الأداء الريادي بجامعة أم القرى؛ من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف إلى درجة ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي بجامعة أم القرى.
٢. التعرف إلى درجة توفر أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى.
٣. التحقق من العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي وتوفر أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟
٤. الكشف عن تأثير الذكاء التنظيمي في تحقيق أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟

#### فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الرئيسية (H0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء التنظيمي في تحقيق أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

##### الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H0a): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد الإبداع بوصفه أحد أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى.
- الفرضية الفرعية الثانية (H0b): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد الاستباقية بوصفه أحد أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

- الفرضية الفرعية الثالثة (H0c): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد المخاطرة بوصفه أحد أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لمتغيرين مهمين يُعدّان من ركائز التطوير المؤسسي في التعليم العالي، وهما: الذكاء التنظيمي، والأداء الريادي. وتأتي هذه الأهمية في ظل اتساع الاهتمام في الفكر التربوي والإداري بهذين المفهومين بوصفهما مدخلين استراتيجيتين لضمان استدامة المؤسسات وتعزيز تنافسيتهما. كما تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في البيئة الجامعية السعودية، من خلال الربط بين هذين المتغيرين ضمن سياق جامعي لم يسبق - بحسب علم الباحث - أن تناولته دراسات سابقة بشكل مباشر، الأمر الذي يعزز من قيمتها العلمية ويثري الأدبيات ذات الصلة. كما تواكب الدراسة التوجهات المعاصرة التي تضمنتها رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، وتسعى إلى دعم التميز المؤسسي والريادة الجامعية. أمّا من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات قابلة للتطبيق تساهم في دعم صناع القرار بجامعة أم القرى، خاصة فيما يتعلق بتطوير الأداء الريادي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة (٢٠٣٠). كما يمكن أن تشكل نتائج الدراسة منطلقاً للباحثين والمهتمين بمجال القيادة التربوية والإدارة الجامعية لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيري الدراسة بوصفهما مُحَدِّدين مهمين في عملية التطوير المؤسسي.

#### مصطلحات الدراسة

تشمل المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

#### - الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence):

يُعرف الذكاء التنظيمي على المستوى الجامعي بأنه "القدرة الكلية للجامعة أفراداً ووحدات ومنظمات على الابتكار التنظيمي والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة بها، واستغلال المعرفة الاستغلال الأمثل والقدرة العالية على التطور وتقديم قيمة مضافة تساعدها على التميز والمنافسة مع الجامعات الأخرى" (قرني وأبو سيف، ٢٠١٦، ٦٨).

ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه قدرة جامعة أم القرى على تعبئة رأس مالها المعرفي والبشري واستثماره بشكلٍ تكاملي، بحيث يشمل: المعالجة الفعالة للمعلومات، والتعلم من الخبرات، واتخاذ قرارات استراتيجية، بما يعزز مرونتها التكيفية ومُكَنِّها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويقاس ذلك بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور بأداة الدراسة.

#### - الأداء الريادي (Entrepreneurial Performance):

يُعرف الأداء الريادي على المستوى الجامعي بأنه "ذلك الأداء الذي يزود المؤسسات بطاقة عالية أكبر من منافسيها، ويضمن لها التفرد وزيادة قدرتها على الإبداع والابتكار، واشباع حاجات المستفيدين بشكلٍ مستمر" (العابدي وآخرون، ٢٠١٨، ١١٤). ويرى (Subedi (2021 أن الأداء الريادي هو ما يُمكن المؤسسة من تحسين إنتاجيتها ورفع قدرتها التنافسية من خلال تعزيز الابتكار وقبول المخاطر واستغلال الفرص الريادية.

ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه النتيجة النهائية التي تحقّقها جامعة أم القرى من خلال ممارستها لعددٍ من الإجراءات التي تعتمد على توليد الأفكار الإبداعية، وتوظيفها بشكلٍ استباقي، مع الميل للمخاطرة وتحمل تبعاتها، بهدف

تحقيق أهدافها الاستراتيجية المعلنة مع تحقيق الإبداع والتفرد على المنافسين؛ لتصبح الجامعة رائدة في خدماتها المقدمة لعملائها والقطاع الذي تعمل فيه، ويقاس ذلك بدرجة استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور بأداة الدراسة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة الحالية للكشف عن أثر الذكاء التنظيمي بأبعاده السبع وفقاً لنموذج الذكاء التنظيمي لكارل ألبريشت (Karl Albrecht, 2002) والمتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتطابق، والقلب، ونشر المعرفة، وضغوط الأداء) في تحقيق الأداء الريادي للجامعة بأبعاده (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة).
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة بجامعة أم القرى.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي (١٤٤٦هـ).
- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من القيادات الأكاديمية.

#### أدبيات الدراسة

##### أولاً: الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence):

##### أ. مفهوم الذكاء التنظيمي:

تم تناول مفهوم الذكاء التنظيمي في عديد من الدراسات والبحوث العلمية التي تم نشرها في سياقات متنوعة، سواء أكانت أكاديمية أم غير أكاديمية. وقد تنوعت تعريفاته تبعاً لاختلاف الأطر النظرية والمعرفية التي تناولته. فمن منظور معرفي إداري، يرى (Albrecht 2002) أن الذكاء التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على تعبئة جميع طاقاتها العقلية وتوجيهها نحو إنجاز المهام. في حين يضيف (Porkiani and Hejinipoor 2013) بُعداً استراتيجياً، مشيرين إلى أنه يشمل القدرة على إيجاد المعرفة وتوظيفها بشكل استراتيجي بما يتماشى مع التغيرات المحيطة. ويؤكد Istudor et al. (2016) أهمية معالجة المعلومات وفهمها بشكل هادف لزيادة التكيف مع البيئة. من جهة أخرى، قدم Dagiene et al. (2015) تعريفاً أوسع؛ حيث اعتبروا الذكاء التنظيمي عبارة عن القدرة على فهم المواقف المعقدة وتطوير المعرفة وتبادلها واستخدامها، والتعلم من التجربة. كما أشار (Keshavarz et al. 2018) إلى أن الذكاء التنظيمي يتمثل في قدرة المؤسسة على التكيف والتعلم والتغيير استجابةً للظروف البيئية من خلال استخدام المعرفة المناسبة. ويتوسع (Liebowitz 2019) في المفهوم، واصفاً الذكاء التنظيمي بأنه المجموع الكلي لأنواع الذكاء المختلفة التي تسهم في بناء رؤية مشتركة، وتطوير المؤسسة وإدارتها من خلال تحويل المعلومات إلى معرفة منظمة ومشتركة. ووافقه عباس (٢٠١٩) حيث بين أن الذكاء التنظيمي مجموعة من أنماط الذكاءات المختلفة في المنظمة التي تنتج عن عمليات التعلم التنظيمي. وأضاف (Ahmad et al. 2019) بُعداً خاصاً بالقدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية في حل المشكلات المعقدة، مؤكداً أهمية توحيد القدرات الفنية والبشرية. في حين أشار طلب وآخرون (٢٠٢٠) إلى أنه يتضمن تعبئة رأس المال الفكري لتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها. وخلص الكوي (٢٠٢٤) إلى أنه مفهوم مُتعدد الأبعاد يجمع بين المهارات المعرفية والسلوكية والعاطفية، وقدرة الأفراد على التفاعل بفعالية مع بيئات العمل التنظيمية المختلفة. وبناءً على ما سبق، يتضح أن الذكاء التنظيمي عبارة عن قدرة المنظمة على تعبئة رأس مالها المعرفي والبشري واستثماره بشكل تكاملي، ويشمل ذلك المعالجة الفعالة للمعلومات، وحل المشكلات التنظيمية، والتعلم من التجارب المختلفة، واتخاذ قرارات استراتيجية بما يعزز مرونتها التكيفية ومُكَّنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.



## ب. أهمية الذكاء التنظيمي:

تشير عديد من الدراسات إلى أن الذكاء التنظيمي يُعدُّ من المداخل الإدارية الحديثة التي تُسهم بفعالية في تمكين المؤسسات، على اختلاف أنواعها، من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين كفاءتها من خلال تطوير القدرات العقلية والتنظيمية للعاملين، وتوظيف المعارف والخبرات بطريقة فعّالة. ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغير الذكاء التنظيمي تبرز أهميته من خلال عددٍ من المحاور من أهمها:

أولاً: دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث يؤكد (Bao 2020) أن الذكاء التنظيمي يمثل محركاً لتحسين الأداء العام للمؤسسة، وتحسين كفاءة الأداء، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

ثانياً: تعزيز الابتكار والنمو المهني والقدرة التنافسية للمؤسسة، حيث أظهرت دراسة (Kahkha et al. 2015) وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنظيمي وإدارة الابتكار والتقدم المهني، موضحةً أنه يعزّز قدرة المؤسسة على فهم العوامل المؤثرة في قراراتها الإدارية. وأشار (Chegani 2016) إلى دوره في تحفيز الابتكار والنمو المهني للعاملين. كما أوضح (Altindag and Ongel 2021) أن الذكاء التنظيمي يسهم في تحويل المعلومات إلى معرفة استراتيجية، تدعم الابتكار وتُعزز الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثالثاً: إدارة المعرفة والموارد البشرية وتوظيفهما بفعالية، فقد بيّن (Soltani et al. 2020) أن الذكاء التنظيمي يسهم في تحويل البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى أداء يعزز من جودة اتخاذ القرار. كما تؤكد (Ahmad et al. 2019) أنه يشكل مدخلاً استباقياً لإدارة المعرفة واقتناص الفرص التطويرية؛ مما يُعزز من قدرات الأفراد والمؤسسات نحو التطوير الذاتي ويدفعها نحو التحول إلى منظمات ذكية.

رابعاً: تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، حيث يُعدُّ الذكاء التنظيمي أداةً استراتيجية لتطوير الأداء. فقد أشار عباس (٢٠١٩) إلى أهميته في تعظيم الاستثمار في رأس المال الفكري عبر استغلال المعارف الأكاديمية والإدارية. وبيّن عبد الستار وحسين (٢٠١٩) دوره في دعم تميز الجامعات من خلال تنمية الكوادر المؤهلة. وأضاف الأشلم (٢٠٢٣) أنه يُسهم في تطوير المهارات الابتكارية وتعزيز كفاءة الأداء الإداري، كما أشار الكوني (٢٠٢٤) إلى دوره في تنمية القيادة، وترسيخ ثقافة التعاون، والحد من المشاعر السلبية داخل المنظمة. وأكدت الورفلي (٢٠٢٤) أن امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات الذكاء التنظيمي يعزز من فعالية القيادة والتكيف مع المتغيرات.

خامساً: مواجهة التغيرات البيئية واستشراف المستقبل، حيث يشير (Bornillo 2021) إلى أن الذكاء التنظيمي يُعدُّ من الشروط الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق رسالتها، موضحةً أن الذكاء الفردي لم يعد كافياً لمواجهة تحديات المستقبل، بل لا بد من تنمية الذكاء الجماعي للتعامل مع المشكلات التنظيمية. وتدعم لطفي (٢٠٢٢) هذا التوجّه، حيث خلصت إلى أن الذكاء التنظيمي استراتيجية فعالة للتعامل مع البيئات غير المستقرة والتكيف معها، بما يضمن استمرارية المؤسسة.

ويتضح مما سبق أن الذكاء التنظيمي يُشكّل مدخلاً استراتيجياً متكاملًا يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتحسين إدارة المعرفة، وتطوير رأس المال الفكري، وتحويل المعرفة إلى ممارسات تنظيمية فعّالة، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر، والابتكار، والتحسين المستمر، وبالتالي تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## ج. أبعاد الذكاء التنظيمي

تشير مراجعة الأدبيات إلى أنَّ كثيرًا من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت متغير الذكاء التنظيمي اعتمدت على نموذج كارل ألبريشت (Karl Albrecht, 2002)، الذي يُعدُّ من النماذج الشمولية في هذا المجال. ويتكوّن هذا

النموذج من سبعة أبعاد رئيسة تضم في طياتها مجموعة من السلوكيات والخصائص الهيكلية والعمليات التنظيمية التي تُنفَّذ بطرق منهجية وفعالة. وقد تم استخدام هذا النموذج في عددٍ من الدراسات التي أُجريت في مؤسسات التعليم العالي (مثل: الأشلم، ٢٠٢٣؛ العنزي، ٢٠٢١؛ عبد الستار وحسين، ٢٠١٩؛ قرني و أبو سيف، ٢٠١٦؛ لطفي، ٢٠٢٢؛ طلب وآخرون، ٢٠٢٠؛ Bornillo, 2021)، مما يعكس صلاحيته وملاءمته لهذا السياق؛ ولذا تستند هذه الدراسة إلى هذا النموذج، وسيتم استعراض أبعاده السبع بشيءٍ من التفصيل فيما يلي:

#### ١. الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision:

يشير بُعد الرؤية الاستراتيجية إلى القدرة على إيجاد هدف المؤسسة وتطويره والتعبير عنه، ويُفترض أن يكون القادة قادرين على صياغة مفهوم النجاح وتطويره، وكذلك على إعادة ابتكاره عند الضرورة (Albrecht, 2002). ويشير كذلك إلى الاستراتيجيات الأساسية التي يجب تعديلها وقبولها من جميع العاملين، ومراجعتها وتعديلها بشكلٍ مستمر، مع مراجعة الفرص والتهديدات الناشئة عن العوامل البيئية المختلفة باستمرار (Porkiani & Hejinipoor, 2013). كما يشير إلى الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (Keshavarz et al., 2018). وتتسم الرؤية الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص كالوضوح، والبساطة، والواقعية، وقابليتها للتحويل إلى سياسات وخطط وبرامج قابلة للتنفيذ (عبد الستار وحسين، ٢٠١٩). وبذلك، تمثل الرؤية الاستراتيجية أداة توجيهية تُسهم في رسم المسار المستقبلي للمنظمة وتحديد أهدافها وأولوياتها الاستراتيجية والطرق المناسبة لتحقيقها في ضوء الإمكانيات المتاحة والفرص المستقبلية.

#### ٢. المصير المشترك Shared Fate:

يعكس بُعد المصير المشترك مدى شعور الموظفين وأصحاب المصلحة في المنظمة أنهم يشتركون في أهدافٍ واحدة، ويتقاسمون مفهومًا موحدًا للنجاح، بحيث تسهم جهودهم الفردية في توجيه الأداء الجماعي نحو تحقيق نتائج ملموسة (Albrecht, 2002). ويتطلب هذا البعد أن تكون لدى المنظمة أهدافٌ موحدة يتم العمل على تحقيقها من خلال التعاون والتنسيق بين الأفراد في سبيل بلوغ الرؤية المشتركة وتحقيق نجاح المؤسسة (Gholami & Safaee, 2012). وفي هذا الإطار، يشير Porkiani and Hejinipoor (2013) إلى ضرورة إلمام الموظفين برسالة المنظمة، والشعور بالتضامن والتعاطف مع أهدافها. وأوضح قرني وأبو سيف (٢٠١٦) إلى أن مفهوم المصير المشترك يتمثل في شعور جميع المعنيين بالانتماء إلى المنظمة، وارتباطهم بها لتحقيق النجاح والرؤية المستقبلية. كما يرتبط بدرجة وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يعمل الموظفون نحو هدفٍ موحد من خلال تعزيز التعاون فيما بينهم (Keshavarz et al., 2018). وبناءً على ما سبق، فإن بُعد المصير المشترك يتمثل في مدى ارتباط الموظفين وأصحاب العلاقة بأهداف المنظمة وقراراتها، وإدراكهم وشعورهم الحقيقي بأن رسالة المنظمة تمثل هدفًا مشتركًا يسعون لتحقيقه بأفضل الطرق، ويتطلب ذلك غرس شعور الانتماء والولاء لدى العاملين، وتهيئة بيئة عمل تعزز التعاون بين الأقسام والوحدات المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ٣. الرغبة في التغيير Appetite for Change:

أشار (Albrecht, 2002) إلى أن بُعد الرغبة في التغيير يعكس النظر إلى التغيير كونه يمثل تحديًا وفرصةً في آنٍ واحد، فهو يفتح المجال أمام تجارب جديدة وتعلم طرق مبتكرة لتحقيق النجاح. وينبغي أن تكون الرغبة في التغيير كبيرة بما يكفي لاستيعاب أنواع التغييرات المطلوبة في الرؤية الاستراتيجية. وبين (Gholami and Safaee, 2012) أن المنظمة الذكيّة هي تلك التي تتمتع بمرونة بشرية وتنظيمية تمكّنها من استيعاب التغيرات البيئية والتكيف معها بفعالية. كما أشار Porkiani and Hejinipoor (2013) إلى أن المؤسسات القادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحفيز موظفيها



على الإبداع والابتكار تحقق مستويات أعلى من النجاح، حيث تُعد هذه القدرة على التغيير بمثابة مدخل لتجريب أساليب عمل جديدة وتطوير الأداء. وأضاف (Chegani, 2016) أن الرغبة في التغيير تعكس قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة، وذلك من خلال تعزيز مرونة الإجراءات، وتبني أساليب تفكير واستجابة حديثة ومبتكرة. كما أشار (Keshavarz et al., 2018) إلى أهمية ترسيخ ثقافة التغيير داخل المنظمات الذكية، واعتباره فرصة للتعلّم واكتساب خبرات جديدة، واستحداث طرق فعّالة لتحقيق التميز. وأكدت الورفلي (٢٠٢٤) أن قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية والتأقلم مع التحديات المفاجئة تُعد من المؤشرات المهمة لهذا البعد، حيث يُنظر للتغيير بوصفه فرصة لاكتساب خبرات جديدة؛ مما يستلزم توفر رغبة قوية لدى المؤسسة لاستيعاب ما يتطلبه التغيير من تطوير في الرؤية الاستراتيجية. ويتضح مما سبق أن بُعد الرغبة في التغيير يتضمن مدى استعداد العاملين لتقبل التطورات التي قد تطرأ على المنظمة، والتعامل معها بإيجابية باعتبارها فرصة للتعلّم وتحقيق النجاح، ويتطلب ذلك من المنظمة العمل على تعزيز قدرات منسوبيها ومهاراتهم، وتطوير خدماتها بما يساهم في مواكبة هذه التغيرات.

#### ٤. المواءمة والتطابق Alignment and Congruence:

يشير بُعد المواءمة والتطابق إلى أهمية توجيه الطاقات الفردية للعاملين وتنسيقها بما يخدم تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وأفرادها (Albrecht, 2002). وأشار (Porkiani and Hejinipoor, 2013) إلى أن المؤسسات الذكية تعتمد على هياكل تنظيمية وأنظمة وإجراءات تعمل على تقليل التداخل في المهام وتجنب تكرارها؛ مما يساهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة من خلال تمكين الأفراد وتفويض الصلاحيات. ولعل من أبرز مؤشرات هذا البعد كما ذكر (Keshavarz et al., 2018) هو قدرة المؤسسة على تنظيم الأفراد والفرق بطريقة تحقق رسالتها، عبر سنّ تشريعات وإجراءات تنظم بيئة العمل، وتحدّ من المشكلات الداخلية. وبناءً على ذلك، فإن بُعد المواءمة والتطابق يُعنى بإزالة الاختلافات والتعارضات التي قد تنشأ بين العاملين في أثناء أداء مهامهم، من خلال مواءمة الهيكل التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتفعيل الأنظمة واللوائح لتكون مكمّلات وأدوات فاعلة في تسهيل سير العمل، ويتطلب ذلك تنسيق جهود الأفراد وفرق العمل إلى جانب ضمان توزيع المهام والمسؤوليات وفق اللوائح والأنظمة المعمول بها بشكلٍ متوازن يتناسب مع اختصاصات كل فرد داخل المؤسسة، بما يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

#### ٥. القلب Heart :

يعكس بُعد القلب أو الروح المعنوية والعطاء في الذكاء التنظيمي توافر القدرة والرغبة لدى العاملين لتقديم جهد يتجاوز الحد المتفق عليه، حيث أشار (Gholami and Safaee, 2012) إلى أنه يتمثل في استعداد الموظفين لبذل جهود تفوق المستوى المطلوب نتيجة وعيهم بأن نجاحهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمة؛ ما يدفعهم إلى الإسهام بفاعلية أكبر في تحقيق أهدافها. وهذا ما سبق تأكيده من قبل (Albrecht, 2002) حيث ذكر أنه وبعيداً عن بُعد المصير المشترك، ينطوي بُعد القلب على الاستعداد للعطاء بما يتجاوز المعيار حيث أنه في مؤسسة تفتقر إلى هذا البعد يكتفي الموظفون بأداء وظائفهم، على عكس المؤسسة التي يكون لدى موظفيها استعداد للإسهام بما يتجاوز المتوقع؛ لأنهم يربطون نجاحهم بنجاح المؤسسة. وأكد ذلك (Porkiani and Hejinipoor, 2013) حيث ذكر أنّ العاملين في المؤسسات التي تتميز بروح معنوية مرتفعة يؤدون أعمالهم بكفاءة أعلى من المتوقع، حيث ترتفع مستويات الطاقة والتحفيز لديهم، ويشعرون بالفخر لكونهم جزءاً من المنظمة. كما بيّن (Keshavarz et al., 2018) أن هذا البعد يتجلى في شعور الأفراد الإيجابي تجاه بيئة عملهم، والرغبة الصادقة في أداء المهام بتفانٍ يتجاوز الحدود المعيارية. وأوضحت الورفلي (٢٠٢٤) أنه يعكس توفر رغبة حقيقية لدى العاملين للعطاء أكثر من المعدل المتفق عليه، مدفوعين بالإيمان

برؤية المنظمة. كما أشار كامل (٢٠٢٤) إلى أن هذا البُعد يشير إلى رغبة العاملين في الإسهام بمجهودات أكبر مما هو متفق عليه، وينبع ذلك من التوافق القيمي بين الموظَّفين والمنظمة وإيمانهم بأهدافها وسعيهم لتحقيق نجاحها. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن بُعد القلب يتضمَّن القيم التنظيمية كالروح المعنوية والانتماء والعطاء وأهميتها في تحفيز العاملين لتقديم مجهودات تفوق ما هو متوقَّع، وهو ما يُعد من العناصر الجوهرية في تعزيز الذكاء التنظيمي.

#### ٦. نشر المعرفة Knowledge Deploment:

يرى (Albrecht 2002) أن الذكاء التنظيمي ينبغي أن يشمل تدفُّق المعرفة بحرية في جميع أنحاء المنظمة، مع ضرورة تحقيق توازن دقيق بين الحفاظ على سرية المعلومات الحساسة وتوفير المعلومات الضرورية، مع دعم الابتكار وتشجيعه وتوليد الأفكار الجديدة ومناقشة الوضع الراهن بعقلية منفتحة. وأشار (Gholami and Safaee 2012) إلى أنَّ نشر المعرفة يمثل آليةً فعَّالة لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية جماعية، من خلال تنظيمها ومشاركتها بين أفراد المنظمة. كما أكَّد (Porkiani and Hejinipoor 2013) أنَّ نجاح المنظمة يعتمدُ بدرجةٍ كبيرة على مدى فاعلية استخدامها للمعرفة والمعلومات وآليات نشرها، وتوازن ذلك مع دعم الابتكار داخل المؤسسة. وفي السياق ذاته، أوضح (Keshavarz et al. 2018) أنَّ بُعد نشر المعرفة يتمثَّل في آلية تطبيق المعرفة داخل المنظمة بهدف تحقيق النجاح التنظيمي. كما بيَّن عبد الستار وحسين (٢٠١٩) أنَّ نشر المعرفة يعتمد على آليات رسمية، مثل: التقارير والتدريب، والتعلُّم في أثناء العمل، والاجتماعات المخطَّطة، إضافة إلى آليات غير رسمية كالحلقات النقاشية والندوات والاجتماعات غير الرسمية. وبالتالي، يمكن استنتاج أن بُعد نشر المعرفة يُعنى بقدرة المنظمة على إنتاج المعرفة وتحليلها وتنظيمها، ثم مشاركتها بين العاملين وأصحاب العلاقة بالمنظمة وخارجها، ويتطلب ذلك وجود أنظمة اتصال فعَّالة لنشر المعرفة وتبادلها، مع التركيز على تنمية قدرات العاملين في استخدام التقنيات الحديثة لإدارة المعرفة، وإنشاء مجتمعات تعلُّم مهنية والاستفادة من ذلك في تطوير الأداء.

#### ٧. ضغوط الأداء Performance Pressure:

يشير بُعدُ ضغوط الأداء إلى وعي المسؤولين والعاملين بما يجب تحقيقه من أهداف استراتيجية ونتائج تكتيكية ضمن عمل المنظمة حيث يُعَدُّ من المتطلبات التشغيلية الأساسية والتوقعات المتبادلة التي تسهم في تحقيق النجاح المشترك (Albrecht, 2002). ويُعَدُّ ضغط الأداء عن تلك الضغوط التي يضعها الفرد على نفسه، بالتنسيق مع أولويات تم الاتفاق عليها مع القادة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، فضغط الأداء المرتفع يعزز من دافع الفريق لتحقيق نتائج جيدة؛ ولذلك فمن الضروري أن يكون لدى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية فهم واضح لطبيعة أدوارهم، والمسؤوليات المناطة بهم، وكذلك الإسهامات المتوقَّعة منهم (Gardner, 2012). حيث إن العاملين في المؤسسات الذكية يؤدِّون مهامهم بدقة وكفاءة انطلاقاً من إيمانهم بأهداف المؤسسة، وإدراكهم للتوازن المنطقي بين التوقعات الفردية والتنظيمية (Porkiani and Hejinipoor, 2013). وفي السياق ذاته، أشار (Chegani 2016) إلى أن القائد يمكنه تعزيز هذا الشعور لدى الموظَّفين؛ مما يجعل ضغط الأداء عاملاً محفِّزاً عندما يكون مقبُولاً ومفهوماً من قبل العاملين لتحقيق الأداء المتوقَّع منهم. وقد أكَّد (Keshavarz et al. 2018) أن ضغوط الأداء تعكس إدراك الموظفين لأدائهم، وتمثِّل كذلك الإعتراف الواعي بأداء العاملين. وهذا ما أكده عباس (٢٠١٩) من أن ضغط الأداء يتمثَّل في الوعي العميق لدى كل فرد بما ينبغي تحقيقه وفق الأهداف الاستراتيجية المحدَّدة، مع وجود توقُّعات وآمال مشتركة تدفعهم نحو أداء أعلى. وبناءً على ما سبق، يُعَدُّ بُعدُ ضغط الأداء عن التزام داخلي يفرضه العاملون على أنفسهم للوفاء بالمهام الموكلة

إلهم، في ضوء معايير الأداء المحددة والأهداف المراد تحقيقها، ويتطلب ذلك وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات بدقة، إلى جانب تقديم تغذية راجعة مستمرة تساعد الأفراد على فهم مستوى أدائهم وتحسينه.

ثانيًا: الأداء الريادي (Entrepreneurial Performance):

أ. مفهوم الأداء الريادي:

يعكس الأداء الريادي قدرة المؤسسة على التعامل بكفاءة وفعالية مع المخاطر، واستعدادها الدائم لتجاوز التحديات واستغلال الفرص الجديدة بروح من الجرأة والمبادرة (Yu, 2013). ويُعد سلوكًا تنظيميًا يتجه نحو الابتكار والإبداع، وتوليد الأفكار الجديدة والميل إلى المخاطرة؛ مما يؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات وعمليات تكنولوجية متقدمة (Tajvidi, 2015). وأشار (Sebikari, 2019) أنَّ الأداء الريادي يمثل النتيجة النهائية التي تحقّقها المنظمة أو تسعى إلى تحقيقها نتيجة توظيفها للموارد البشرية والمادية كافة بطريقة فعالة، تضمن الإبداع والريادة على المنافسين في خدماتها. ويؤكد (Jalod et al. 2021) أن الأداء الريادي يتجلى في القدرة على تحديد الأهداف بوضوح، وتحسين أساليب العمل باستمرار من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف، وتقييم النتائج وفق معايير أداء عالية.

وفي مجال التعليم العالي، يُنظر إلى الأداء الريادي في الجامعات على أنه أحد المقومات الجوهرية لتحقيق التميز الأكاديمي والابتكار المؤسسي. حيث يشير العابدي وآخرون (٢٠١٨) إلى أنَّ الأداء الريادي الجامعي يتجلى في توفير طاقة تنظيمية تفوق تلك الموجودة لدى الجامعات المنافسة؛ مما يمنح المؤسسة التعليمية قدرة أكبر على الإبداع وتلبية حاجات المستفيدين. وأشار (Klofsten 2019) إلى أنه يعكس عملية التحول إلى نموذج حديث قائم على الكفاءات، والهياكل والتنظيمات المالية الجديدة، والتفكير الاستراتيجي المبني على الثقة والتعاون بين الجامعة والمجتمع. ويُعرف أحمد (٢٠٢٠) الأداء الريادي في مؤسسات التعليم العالي بأنه مجموع الجهود والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز النمط القيادي، ورفع الإنتاجية المعرفية، وتفعيل التغيير الاستراتيجي، من أجل تعزيز موقعها الريادي. وتضيف معمري وعلاي (٢٠٢١) أن الأداء الريادي يتمثل في قدرة الجامعة على توظيف مواردها المختلفة ضمن أنشطتها لتحقيق نتائج تتصف بالابتكار والتجديد على نحو يحقق لها الريادة. كما يرى طلب وآخرون (٢٠٢١) أنَّ الأداء الريادي يتجسد في قدرة المؤسسة الريادية على تحقيق مستويات عالية من الربحية والتنافسية من خلال استغلال الفرص بكفاءة، وبما يعزز رضا أصحاب العلاقة. وفي السياق ذاته يؤكد الملحمي وناصر (٢٠٢٤) أن الأداء الريادي في الجامعات هو: قدرة الإدارات الأكاديمية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال استغلال الأفكار المبتكرة والتعامل الواعي مع المخاطر؛ مما يضمن استمرارية الجامعة في موقع ريادي مقارنةً بمثيلاتها.

ويتضح مما سبق، أنَّ الأداء الريادي هو نتيجة للنمط الاستراتيجي لإدارة العمل، يقوم على توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة ويعتمد على ممارسات ابتكارية قائمة على الاستجابة الاستباقية لمتطلبات بيئة العمل: مما يُمكن المنظمة من تبوء مركز ريادي متميز.

ب. أهمية الأداء الريادي للمنظمات:

أصبح الأداء الريادي يمثل توجهًا استراتيجيًا معاصرًا تتبناه عديد من المؤسسات، خاصةً الجامعة منها؛ لما له من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز التنافسية في بيئات العمل الديناميكية. ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بهذا المتغير، تبرز أهميته من خلال عدة محاور رئيسية يتمثل أهمها فيما يلي:

أولاً: يُعدُّ تركيز الأداء الريادي على تلبية حاجات المستفيدين وأصحاب المصلحة عاملاً أساسياً في تحقيق الريادة المؤسسية، حيث أكدت معمري وعلاي (٢٠٢١) أنَّ الأداء الريادي يُعد من أبرز الاستراتيجيات التي تمكّن المؤسسات من بلوغ

التميز، من خلال تبني الإبداع في صياغة حلول مبتكرة واستباقية لتلبية احتياجات المستفيدين، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة باقتناص الفرص.

ثانياً: يُسهم الأداء الريادي في ترسيخ لغة عمل مشتركة ومثالية داخل المؤسسة، تُبنى كما أشار العابدي وآخرون (٢٠١٨) على أسس تحديد الأهداف، وتحليل المشكلات، والرقابة على أساليب العمل، وتقييم الأداء بناءً على معايير واضحة وموضوعية؛ مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحسين عملياتها الداخلية، ويدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ثالثاً: يمنح الأداء الريادي المؤسسات طاقة تنظيمية أعلى مقارنةً بمنافسيها، وهذا ما أكدته أحمد (٢٠٢٠) بأن الأداء الريادي يمكن المؤسسات من التفرد والابتكار وبلورة رؤية مستقبلية متميزة؛ مما يعزز القدرة على التميز المؤسسي من خلال الإبداع المستمر والاستجابة الفعالة لحاجات المستفيدين.

رابعاً: يعد التوجه نحو الأداء الريادي موقفاً استراتيجياً يعكس كما أوضح Budiati et al. (2022) رغبة المؤسسة في تبني الأفكار الجديدة واستكشاف الفرص، ومواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة، وأن هذه الممارسات من شأنها دفع المؤسسة نحو اتخاذ قرارات ريادية تُسهم في تبوء مراكز متقدمة في بيئتها التنافسية.

خامساً: يؤدي الأداء الريادي دوراً محورياً في تعزيز المكانة الريادية للجامعات، من خلال الارتقاء بموقعها التنافسي على الصعيدين المحلي والدولي. فقد أشار Dong et al. (2020) إلى أن الأداء الريادي يمكن الجامعات من تحسين موقعها في سوق التعليم العالي. وبالتالي يؤثر الأداء الريادي تأثيراً إيجابياً في تحقيق المستهدفات الوطنية، وهذا ما أكدته دراسة بدوي وعبد العزيز (٢٠٢٣) التي بينت أن الأداء الريادي يعدّ مقياساً مهماً لقدرة الجامعات على تبني استراتيجيات تسهم في تحقيق الابتكار والإبداع، وتنفيذها وممارستها، وزيادة الفعالية التنظيمية، والتأثير الإيجابي على المجتمع والاقتصاد المحلي. ويتضح مما سبق، أن الأداء الريادي يُعدّ من الدعائم الأساسية للتميز المؤسسي، إذ يُسهم في تحقيق التنافسية، وتوليد الفرص الجديدة، وتحسين جودة الخدمات؛ مما يعكس دوره الحيوي في دعم استدامة المؤسسات وتفوقها؛ مما يجعل هذه المؤسسات ومنها الجامعات نموذجاً ريادياً يُحتذى به.

### ج. أبعاد الأداء الريادي:

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الأداء الريادي، وقد اتفقت عديد من هذه الدراسات التي تم تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي (مثل: العابدي وآخرون، ٢٠١٨؛ بدوي وعبد العزيز، ٢٠٢٣؛ الغامدي وعطية، ٢٠٢٤؛ كريم وجبوري، ٢٠٢٢؛ المطلق، ٢٠٢٣؛ الملحمي وناصر، ٢٠٢٤) على أهمية ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: المخاطرة، والإبداع، والاستباقية. وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على هذه الأبعاد الثلاثة بوصفه إطاراً نظرياً للتحليل باعتبارها الأكثر تكراراً وملاءمة لطبيعة مجتمع الدراسة وأهدافها وهي كما يلي:

### ١. الإبداع Creativity:

يرى الذيابات (٢٠١٧) أن الإبداع هو عملية تحويل الأفكار الواقعية إلى مُنتجات فعلية، حيث تسعى المؤسسات إلى أن تكون رائدة في تقديم منتجاتها، وأن تتمتع بقدرة تنافسية في استغلال الفرص. ويتكون كما أشار Kogabayev and Maziliauskas (2017) من توليد فكرة جديدة وتنفيذها في منتج أو عملية أو خدمة جديدة؛ مما يسهم في النمو الاقتصادي وزيادة فرص العمل ويحقق ربحاً للمنظمات المبتكرة، وهو عملية متراكمة تشمل عديداً من عمليات صنع القرار التنظيمي، بدءاً من مرحلة توليد الفكرة الجديدة وصولاً إلى تنفيذها. وأضاف Rezaei and Ortt (2018) أن الإبداع يشير إلى ميل المنظمة لدعم العمليات الجديدة والتجريب، والتحديث، للوصول إلى منتجات أو خدمات جديدة. أما على مستوى الجامعات، فقد عرف أحمد (٢٠٢٠) الإبداع بأنه القدرة على جلب أفكار جديدة ومبتكرة، وتطوير

الإمكانات الإبداعية المتاحة داخل الجامعة واستغلالها، بما في ذلك الثقافة الأكاديمية والأفكار المتوفرة. كما أضاف الملحمي وناصر (٢٠٢٤) أنَّ الإبداع يتضمن الممارسات والمهارات التي تستخدمها القيادات الأكاديمية لاستحداث أساليب جديدة، مع القدرة على تحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع ملموس من خلال ثقافة الروح الريادية. ويتضح مما سبق أنَّ الإبداع من النقاط المحورية التي تركز عليها المؤسسات التعليمية بكل مستوياتها، سواء أكانت حكومية أم خاصة، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تطوير رأس المال البشري وتعزيزه من خلال تنمية القيم والمهارات الإبداعية لدى العاملين بها.

## ٢. الاستباقية Proactivity:

تعدُّ الاستباقية من أبرز خصائص المنظَّمات ذات التوجُّه الريادي، فهي تعكس رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظَّمة قادرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم وفقاً للتطورات الجديدة (Yeboah, 2013) ويتجسّد بُعد الاستباقية كما أشار (Curcuruto et al. (2016 في توجيه الأفراد نحو الأحداث المحتمل حدوثها مستقبلاً، مما يمكنهم من مواجهة المشكلات والتحديات في مكان العمل بشكل استباقي، ويعدُّ النهج الاستباقي من المناهج الأكثر إيجابية وتأثيراً على مستوى الأداء في المنظَّمات. وأوضح (Mathafena and Galawe (2023 أنَّ الاستباقية هي الميل للاستفادة من الفرص المتاحة قبل المنافسين، وامتلاك زمام المبادرة في تقديم مُنتجات وخدمات جديدة. وفي السياق الجامعي، عرّف حمد (٢٠١٩) الاستباقية بأنها جهود الجامعة في التعرف إلى احتياجات المستفيدين المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة، والاستجابة لها قبل المؤسسات الأخرى.

كما أشار (Gao et al. (2018 إلى أن المنظَّمات الاستباقية تسعى لتكون الأولى في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها في بيئتها؛ مما يمكنها من استغلال الفرص التي لم تستغلها المنظَّمات الأخرى. وبين (Brandle et al. (2019 أن الاستباقية تدور حول إظهار المبادرة، وتوقع المشاكل المستقبلية، وبدء الإجراءات المناسبة للتعامل معها قبل الآخرين. وأوضح (Cho and Lee (2018 أن الاستباقية تتعلق بقدرة المنظَّمة على اتخاذ قرارات استراتيجية تضع الأعمال في اتجاه تقدُّمي، حيث يمكنها التحكُّم في السوق من خلال استغلال الفرص المحددة، والتعرُّف إلى التغيُّرات في السوق مبكراً قبل المنظَّمات المنافسة. وهذا ما أكدته (Asemokha et al. (2019 بأن المؤسسات الاستباقية هي التي تتحرك أولاً وتتصدر المشهد في السُّوق التنافسية، عكس المنظَّمات التي تقتصر على الاستجابة للأحداث بعد حدوثها. ومن خلال ما سبق، يتضح أن الاستباقية تعدُّ سمة حيوية تميز المنظَّمات الرائدة التي تبادر إلى توقُّع التغيُّرات المستقبلية وتستغل الفرص قبل أن يكتشفها المنافسون.

## ٣. المخاطرة Risk-taking:

يعدُّ الميل إلى المخاطرة من العوامل الأساسية في المنظَّمات التي تسعى إلى الابتكار والنمو، حيث أن الخدمات ونماذج الأعمال الجديدة والإبداعية قد تكون محفوفة بالمخاطر بسبب عدم اليقين المرتبط بالأنشطة والقرارات المحتملة. وهناك من يعرفها بأنها تحديد النتائج المحتملة، في حين يراها آخرون على أنها مجرد احتمال لحدوث نتيجة عكسية (Boholm, 2019). وقد عرفت بأنها رغبة المؤسسة في استثمار مواردها في مشروعات ذات نتائج غير مؤكدة أو في تقديم مُنتجات جديدة مع نتائج غير مضمونة (Dong et al., 2020). ويعكس هذا البُعد درجة استعداد المؤسسة لتخصيص موارد كبيرة لمشروعات تحمل نسبة عالية من المخاطرة، مع وجود احتمال لحدوث نتائج غير مرغوبة أو فشل يترتب عليه تكلفة (Chavez et al., 2017). بالإضافة إلى ذلك، ذكر (Almeida et al. (2019 أن المخاطرة تمثل استعداد المنظَّمة لتخصيص جزء من مواردها في الإنفاق على الحلول والأنشطة والمشاريع المحفوفة بالمخاطر وغير المؤكد

تحقيقها لنتائج مُحَدَّدة. ومن جانبٍ آخر، أشارت معمري وعلايلي (٢٠٢١) إلى أن المخاطرة على مستوى الجامعات تعني ميل الجامعة لممارسة الأنشطة الجريئة التي تتصف بدرجةٍ عالية من الغموض؛ بهدف الاستحواذ على الفرص المتاحة. ومن خلال ما سبق، يظهر أن بُعْدَ المخاطرة على مستوى الجامعات عبارة عن: الرغبة في الاستفادة من الفرص المتاحة بالرغم من عدم اليقين المحيط بها مع القدرة على اتخاذ قرارات مجازفة وجريئة من قبل القيادات الأكاديمية لتطوير مشروعات استراتيجية تعليمية جديدة بالرغم من المخاطر والتحديات المحتملة التي قد تواجهها الجامعة.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية؛ إذ يُمكن هذا المنهج من جمع البيانات وتحليلها بصورة منظمة للوصول إلى بناء تفسيرات علمية تسهم في فهم الظاهرة المدروسة وسبر أبعادها. ويُستخدم هذا المنهج في الدراسات التي تسعى إلى توصيف طبيعة العلاقات بين متغيرين أو أكثر، مع التركيز على قياس قوة العلاقة واتجاهها فيما بينها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، إضافة إلى تحديد المتغيرات التي يمكن أن تسهم في التنبؤ بنتائج أو آثار معينة (Creswell, 2015). وبالتالي، يُمكن من تحقيق الغرض من هذه الدراسة والمتمثل في معرفة أثر الذكاء التنظيمي في تحقيق الأداء الريادي في جامعة أم القرى، في سياق سعيها لتقديم نموذج تفسيري يسهم في تعزيز الممارسات الإدارية الريادية داخل الجامعة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى خلال العام الجامعي (١٤٤٦هـ)، والبالغ عددهم (٢٧٧) قائدًا أكاديميًا في أثناء تطبيق الدراسة وفقًا للإحصائية المتوفرة بإدارة الموارد البشرية بالجامعة، وقد تم تحديد حجم العينة حسب معادلة ستيفين ثامبسون (Thompson, 2012) لتحديد حجم العينات، وبلغ حجم العينة المناسب (١٦٢ فردًا)، في حين بلغت عينة الدراسة الفعلية فيما بعد (١٨٤) قائدًا أكاديميًا، وقد تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) في اختيار أفراد عينة الدراسة لضمان التمثيل المناسب للفئات القيادية المختلفة داخل المجتمع الأكاديمي. حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات رئيسة بناءً على المنصب القيادي، وذلك بعد تحديد حجم كل طبقة داخل مجتمع الدراسة، وتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة بشكل عشوائي وبما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الكلي؛ لتجنّب التحيز وضمان التمثيل المتوازن لجميع الفئات. حيث يتكوّن مجتمع الدراسة من فئات قيادية تختلف في طبيعة مهامها ومسؤولياتها؛ مما يستدعي استخدام أسلوب يضمن تمثيلًا منصفاً لكل فئة، كما أن العينة الطبقية تُعدّ من أكثر الأساليب كفاءةً في تقليل التحيز وتحقيق دقة أكبر في النتائج، خاصةً في الدراسات التي تتطلب تصنيف المجتمع إلى فئات فرعية (Creswell, 2015). ويوضح جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها حسب المنصب القيادي.

### جدول ١

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب وعينتها المنصب القيادي (ن = ١٨٤)

المتغير		مجتمع الدراسة		عينة الدراسة	
الفئة	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	
عميد / ة : كلية / عمادة / معهد	٣٥	١٢,٦٣	١٩	١٠,٣٣	



المتغير	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
المنصب القيادي	وكيل / ة: كلية / عمادة / معهد	٣٧,٩١
	رئيس / ة: قسم علمي	١٣٧
المجموع		٢٧٧
		١٠٠
		١٨٤
		٣٦,٩٥
		٦٨
		٥٢,٧٢
		٩٧

يتبين من جدول (١) أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة وبنسبة (٥٢,٧٢٪) هم من فئة (رئيس / ة: قسم علمي) ، تلا ذلك فئة (وكيل / ة: كلية / عمادة / معهد) بنسبة (٣٦,٩٥٪) ، وأخيرا جاءت فئة (عميد / ة: كلية / عمادة / معهد) بنسبة (١٠,٣٣٪).

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لما توفره من مرونة وكفاءة في الوصول إلى آراء أفراد العينة وتوجهاتهم، وملاءمتها لطبيعة أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها. وقد تم تصميم الاستبانة بعد مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة (الذكاء التنظيمي، والأداء الريادي)، إلى جانب دراسة الأدوات والمقاييس التي تم استخدامها في بحوث سابقة ضمن السياق ذاته. وتكونت الاستبانة ابتداءً من ثلاثة محاور أساسية، المحور الأول لجمع البيانات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والمحور الثاني، تناول متغير الذكاء التنظيمي، وتم بناؤه بالاعتماد على نموذج الذكاء التنظيمي لكارل ألبريشت (Albrecht, 2002)، ويضم سبعة أبعاد هي (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتطابق، والقلب ونشر المعرفة، وضغوط الأداء)، وقد تم إعداد هذا المحور استنادًا إلى مقاييس طُبِّقت في دراسات سابقة ذات صلة بسياق التعليم العالي (مثل: الأشلم، ٢٠٢٣؛ العنزي، ٢٠٢١؛ عبدالستار و حسين، ٢٠١٩؛ قرني و أبو سيف، ٢٠١٦؛ لطفي، ٢٠٢٢؛ طلب وآخرون، ٢٠٢٠؛ Bornillo, 2021) وقد تضمن هذا المحور (٣٩) فقرة موزعة على الأبعاد السبع، بما يتوافق مع أهداف الدراسة ويبحثها التطبيقية. فيما تناول المحور الثالث متغير الأداء الريادي، وتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة)، واستند بناء هذا المحور وأبعاده إلى دراسات سابقة تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (مثل: العابدي وآخرون، ٢٠١٨؛ بدوي وعبد العزيز، ٢٠٢٣؛ الغامدي وعطية، ٢٠٢٤؛ كريم وجبوري، ٢٠٢٢؛ المطلق، ٢٠٢٣؛ الملحمي وناصر، ٢٠٢٤). واحتوى هذا المحور على (٢٢) فقرة موزعة على الأبعاد الثلاثة بطريقة منهجية تلائم موضوع الدراسة وإطارها النظري.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وتم تحديد درجة استجابات العينة وفقًا للمتوسّطات الحسابية، باستخدام معيار الحكم الموضّح في الجدول الآتي:

#### جدول ٢

معيار الحكم لقياس تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محاور أداة الدراسة وأبعاده

الدرجة	مرتفعة جدًا	مرتفعة	متوسط	منخفض	منخفض جدًا
المتوسط	٤,٢٠ - ٥,٠٠	٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠	٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠	١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠	١,٠٠ - أقل من ١,٨٠

#### صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم اعتماد الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها بصيغتها الأولية على (١٣) مُحكِّمًا من ذوي الخبرة والتخصص في مجال القيادة والإدارة التربوية، وقد طُلب منهم مراجعة البنود وتقييم مدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه بالإضافة إلى تقويم وضوح الصياغة اللغوية وسلامتها ومدى ملاءمتها لتحقيق الغرض من

السؤال. وبناءً على ملاحظاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة، مع اعتماد التعديلات التي حظيت بموافقة (٧٥٪) أو أكثر من المحكمين. عقب ذلك، أُعيد بناء الأداة بصيغتها الأولية المعدلة بعد التحكيم، حيث تكوّنت من ثلاثة محاور رئيسة، المحور الأول: تناول المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، المحور الثاني: تضمن (٣٣) فقرة تقيس درجة الذكاء التنظيمي، المحور الثالث: اشتمل على (١٦) فقرة تقيس درجة الأداء الريادي. ولتقدير الخصائص السيكومترية للأداة، تم تطبيقها بصيغتها المعدلة على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (٢٠) مشاركاً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الرئيسة، حيث استُخدمت البيانات الناتجة من هذا التطبيق للتأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

#### أ. الاتساق الداخلي Internal Validity:

للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومدى تماسك الفقرات ضمن كل بُعد من أبعاد الأداة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحليل العلاقة بين كل فقرة من فقرات الأداة والبعد الذي تنتمي إليه في كل محور من محاور الدراسة. ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من أن كل فقرة تقيس البعد ذاته الذي تنتمي إليه بشكلٍ مُتسق ومنسجم مع بقية الفقرات.

وقد تمَّ حسابُ معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها، حيث تعكسُ هذه القيم مدى اتساق الفقرات داخلياً؛ مما يساهم في دعم الصدق البنائي للأداة، كما هو موضَّح في الجدولين (٣) و(٤) التاليين:

#### جدول ٣

قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين فقرات المحور الأول (الذكاء التنظيمي) مع البعد الذي تنتمي إليه

المحور الأول: الذكاء التنظيمي											
الرؤية الاستراتيجية	المصير المشترك	الرضا في التغيير	المواطنة والتطابق	القلب	نشر المعرفة	ضغوط الأداء					
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	٠,٧٩١	٦	٠,٦٦١	١	٠,٨٧٢	١	٠,٦٨٨	٢	٠,٧٧٥	٢	٠,٨٢٤
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢	٠,٧٥٨	٧	٠,٧٨٧	١	٠,٨٥١	١	٠,٨٧٤	٢	٠,٨٤٩	٢	٠,٧٥٥
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٣	٠,٧٩١	٨	٠,٨٥٥	١	٠,٧٨٦	١	٠,٨٢٥	٢	٠,٦٧٢	٢	٠,٨٩٠
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٤	٠,٦٦٧	٩	٠,٦٩١	١	٠,٦٧٢	١	٠,٨٧٠	٢	٠,٨٧٤	٢	٠,٧٥٤
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٥	٠,٨٩٧	١	٠,٧٦٧	١	٠,٧٥٧	١	٠,٦٦٧	٢	٠,٦٦٧	٢	٠,٨٧٧
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

\*\* دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من جدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد والبعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول (الذكاء التنظيمي) موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وتشير هذه النتيجة إلى صدق البناء الداخلي لفقرات هذا المحور، ما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي والتجانس بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية التي تمثل ذلك البعد؛ مما يعزز من مصداقية هذا المحور في قياس الذكاء التنظيمي بدقة وفاعلية.

#### جدول ٤

قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين فقرات المحور الثاني (الأداء الريادي) مع البعد الذي تنتمي إليه

المحور الثاني: الأداء الريادي					
الإبداع		الاستباقية		المخاطرة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٧٧٤	٦	**٠,٦٧٦	١١	**٠,٨٥٨
٢	**٠,٨٢٧	٧	**٠,٨٦٩	١٢	**٠,٨٣٧
٣	**٠,٧٨٨	٨	**٠,٧٣٦	١٣	**٠,٧١١
٤	**٠,٦٧٩	٩	**٠,٧٦٢	١٤	**٠,٨٠٥
٥	**٠,٨٦٧	١٠	**٠,٧٢٣	١٥	**٠,٧٩٢
				١٦	**٠,٨١٤

\*\* دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يتضح من جدول (٤) أنَّ جميع قيم معاملات الارتباط بين فقرات كل بُعد والبُعد الذي تنتمي إليه في المحور الثاني (الأداء الريادي) موجبة ومرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وتشير هذه النتيجة إلى صدق البناء الداخلي لفقرات هذا المحور، ما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي والتجانس بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية التي تمثل ذلك البُعد؛ مما يعزز من مصداقية هذا المحور في قياس الأداء الريادي بدقة وفاعلية.

وتلخيصاً لما سبق، يتضح من بيانات الجدولين (٣) و(٤) أنَّ جميع معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه ضمن كل محور من محاور الأداة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، وتشير هذه النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بصدق بناء داخلي مرتفع؛ مما يعزز من موثوقية الأداة ويؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني في قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

#### ب. الثبات Reliability:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب قيمة معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة، بهدف قياس مدى الثبات الداخلي بين الفقرات المكونة لكل محور. ويُعد معامل كرونباخ-ألفا من المؤشرات الإحصائية الشائعة والموثوقة في تقدير الثبات الداخلي للأدوات البحثية، حيث تعكس القيم المرتفعة له درجة تجانس الفقرات في قياس المفهوم نفسه. والجدول التالي يوضح هذه القيم.

#### جدول ٥

قيم معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الذكاء التنظيمي	٣٣	٠,٨٤٧
الأداء الريادي	١٦	٠,٨٢٦

يتضح من نتائج جدول (٥) أنَّ محاور أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ-ألفا للمحور الأول (الذكاء التنظيمي) (٠,٨٤٧)، في حين بلغت للمحور الثاني (الأداء الريادي) (٠,٨٢٦). ويُعد هذه القيم مؤشرات مرتفعة، حيث تتجاوز الحد الأدنى (٠,٦٠) الذي يُعد معياراً مقبولاً لثبات الأدوات في البحوث التربوية والاجتماعية (Field, 2018). وتشير هذه النتائج إلى أنَّ فقرات الاستبانة متجانسة ومتراصة داخلياً، وتعكس وضوح المفاهيم التي تهدف إلى قياسها؛ ما يعزز من ثبات الأداة وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

## المعالجة الإحصائية للبيانات:

تمت معالجة البيانات التي جمعت من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتمثلت فيما يلي:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بالإضافة إلى فحص العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة الرئيسيين (الذكاء التنظيمي والأداء الريادي) للإجابة عن السؤال الثالث.

٢. معامل كرونباخ-ألpha (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات أداة الاستبانة.

٣. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages) لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means and Standard Deviations) لتحديد درجة كل من (الذكاء التنظيمي والأداء الريادي) للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

٥. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لقياس أثر الذكاء التنظيمي في التنبؤ بدرجة الأداء الريادي وتحقيق أبعاده المختلفة للإجابة عن السؤال الرابع.

## نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية (Means (M) والانحرافات المعيارية (Standard deviation (SD) لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الذكاء التنظيمي وأبعاده الفرعية. ويوضح جدول (٦) النتائج التفصيلية لهذه البيانات.

جدول ٦

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الذكاء التنظيمي بجامعة أم القرى (ن = ١٨٤)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البعد
١	الرؤية الاستراتيجية	٤,١١	٠,٨٦	مرتفعة	٢
٢	المصير المشترك	٣,٨٦	٠,٩١	مرتفعة	٥
٣	الرغبة في التغيير	٣,٩٧	٠,٨٩	مرتفعة	٣
٤	المواءمة والتطابق	٤,١٢	٠,٩٦	مرتفعة	١
٥	القلب	٣,٦٧	٠,٧٦	مرتفعة	٧
٦	نشر المعرفة	٣,٩١	٠,٨٨	مرتفعة	٤
٧	ضغوط الأداء	٣,٨٤	٠,٩٣	مرتفعة	٦
	المتوسط العام	٣,٩٣	٠,٩٧	مرتفعة	

يوضح جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي في جامعة أم القرى. وتشير البيانات إلى أن ممارسة الذكاء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (M = 3.93) وانحراف معياري (SD = 0.97). كما أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد السبعة للذكاء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث

تراوحت المتوسّطات الحسابية بين (٣,٦٧ - ٤,١٢)، والانحرافات المعيارية بين (٠,٧٦ - ٠,٩٦). وتعكس هذه النتائج تقارباً في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ جامعة أم القرى تعمل ضمن إطار تنظيمي مُحطّط له ومدروس، وتتبنى خطة استراتيجية واضحة الأهداف والمعالم؛ بما يعزّز من توجُّهها نحو تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ومن ضمنها مدخل الذكاء التنظيمي، حيث يتضمّن هذا المدخل توظيف الإجراءات والخيارات الذكية بطريقة تضمن التكامل بين الأفراد، والأفكار، والموارد، والأنظمة، والقيادة، بما يسهم في الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة. وهذا التفسير مدعوم بما خلصت إليه دراسة (McBreen et al. (2022 من أن الذكاء التنظيمي يتجلى عندما يشارك القادة معارفهم بشكل طوعي، ويتبادلون الأفكار، ويشجعون العاملين على القيام بالأمر ذاته؛ مما يسهم في بناء رأس مال معرفي متكامل وسلوك تنظيمي دكي.

وتتسق نتائج هذه الدراسة مع ما خلصت إليه بعض الدراسات السابقة التي تناولت مستوى الذكاء التنظيمي في الجامعات السعودية، حيث أظهرت نتائج مماثلة لما خلصت إليه دراسة العقلا (٢٠١٦)، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الذكاء التنظيمي في عددٍ من الجامعات السعودية (جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة الطائف). كما تتوافق مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠٢٥) التي أكّدت ارتفاع مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز. في المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية عمّا خلصت إليه دراسة قرني وأبو سيف (٢٠١٦)، التي وجدت أنّ مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كان متوسطاً، وكذلك دراسة العنزي (٢٠٢١) التي أظهرت نتيجةً مشابهةً لذلك في جامعة الحدود الشمالية. أما على مستوى الجامعات العربية الأخرى، فقد أظهرت بعض الدراسات انخفاضاً في مستوى الذكاء التنظيمي، كما في دراسة عبد الستار وحسين (٢٠١٩) التي أُجريت في جامعات مصرية (الفيوم، والمنيا، وعين شمس)، ودراسة عباس (٢٠١٩) في جامعة بني سويف. كما خلصت دراسات أخرى إلى أن المستوى كان متوسطاً، مثل دراسة عبد الرحيم ومحمد (٢٠٢٣) في جامعة الأزهر، ولطفي (٢٠٢٢) في جامعة المنوفية. إضافة إلى دراسات أُجريت في الجامعات الليبية، مثل دراسة الورفلي (٢٠٢٤) في جامعة بنغازي، ودراسة الأشلم (٢٠٢٣) في جامعة مصراتة، وكذلك في بعض الجامعات الأردنية (اليرموك، الهاشمية، مؤتة) وفقاً لما خلصت إليه دراسة مشه (٢٠٢١). وقد يُعزى هذا التباين في النتائج إلى اختلاف السياقات الإدارية والتنظيمية، والبيئة المؤسسية، ومستوى النضج التنظيمي، بالإضافة إلى الفروق في الموارد والإمكانيات المتاحة لدى كل جامعة. ويدعم هذا التفسير ما طرحه (Robbins and Judge (2023 من أن السلوك التنظيمي يتأثر بعوامل داخلية وخارجية متعددة مثل: القيادة، والهيكل الإداري، والتوجهات الاستراتيجية، وهي متغيرات قد تؤدي إلى تفاوت في نتائج الدراسات التي تتناول موضوع الذكاء التنظيمي؛ مما قد يبرر التباين بين نتائج الدراسات نظراً لتباين ظروفها الإدارية والبيئية والتنظيمية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** ما درجة توفر أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسّطات الحسابية (Means(M والانحرافات المعيارية Standard deviation(SD لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر الأداء الريادي وأبعاده الفرعية بالجامعة، كما هو موضّح في جدول (٧).

## جدول ٧

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى (ن = ١٨٤)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب البعد
١	الإبداع	٤,١٠	٠,٨٧	مرتفعة	١
٢	الاستباقية	٤,٠٨	٠,٧٩	مرتفعة	٢
٣	المخاطرة	٣,٨٦	٠,٨٤	مرتفعة	٣
	المتوسط العام	٤,٠١	٠,٩١	مرتفعة	

يظهر من بيانات الجدول (٧) أنَّ الأداء الريادي في جامعة أم القرى جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (M = 4.01) وانحراف معياري (SD = 0.91). كما حققت جميع الأبعاد الفرعية درجات عالية كذلك، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٦ - ٤,١٠) والانحرافات المعيارية بين (٠,٧٩ - ٠,٨٧)؛ مما يشير إلى تقارب تقديرات عينة الدراسة بشأن توفر أبعاد الأداء الريادي بالجامعة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال عددٍ من العوامل قد يكون من أهمها تبني جامعة أم القرى نماذج حديثة في إدارة الأداء وهو ما يظهر في خططها الاستراتيجية (٢٠٢٧)، التي ركزت في رسالتها على التميز في التعليم والبحث والابتكار بما يسهم في تنمية الاقتصاد المعرفي وخدمة المجتمع، مع استهداف عددٍ من القيم المحورية في العمل الأكاديمي الجامعي من ضمنها الريادة والابتكار والجودة والتميز، والتركيز في أهدافها الاستراتيجية على تطوير منظومة الابتكار، ورفع كفاءة الموارد لتحقيق التميز في العمل المؤسسي، وتعزيز مكانة الجامعة عالمياً (جامعة أم القرى، ٢٠٢٥). بالإضافة إلى تفعيل الجامعة لعددٍ من المفاهيم والاستراتيجيات والمداخل الحديثة والمهمة في العمل الإداري والأكاديمي مثل اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية، ويأتي هذا التفسير مدعوماً بتأكيدات نتائج دراسة المطلق (٢٠٢٣) التي أثبتت وجود علاقات ارتباطية موجبة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الريادي بالجامعات السعودية. ومن هذه المفاهيم والاستراتيجيات وكذلك اليقظة الذهنية التنظيمية التي تسهم في دعم هذا الأداء، حيث أشار العابدي وآخرون (٢٠١٨) إلى وجود تأثير لليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي للجامعات. بالإضافة إلى توجهات جامعة أم القرى نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية بفاعلية، وهذا التفسير تدعمه نتائج دراسة كريم وجبوري (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود علاقة تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء الريادي بالجامعات.

وتتسق نتائج هذه الدراسة مع ما خلصت إليه دراسة الغامدي وعطية (٢٠٢٤)، التي بينت أن مستوى ممارسة الأداء الريادي في جامعة أم القرى كان بدرجة عالية، وكذلك مع دراسة المطلق (٢٠٢٣) التي أوضحت أنَّ الجامعات السعودية تتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الريادي. ويمكن تفسير هذا التوافق بوجود بيئة تنظيمية ومؤسسية محفزة للريادة، تتمثل في وجود قيادة جامعية داعمة، وتوافر البنية التحتية اللازمة، وتبني خطط إستراتيجية مُشجعة للابتكار والمبادرة، إضافة إلى وجود مراكز تهتم بالثقافة الريادية وتعزيز الأداء الريادي داخل هذه المؤسسات. في المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسات أُجريت في جامعات أخرى مثل دراسة بدوي وعبد العزيز (٢٠٢٣) في جامعة المنوفية، ودراسة العابدي وآخرين (٢٠١٨) في جامعة الفرات الأوسط، ودراسة كريم وجبوري (٢٠٢٢) في جامعة بغداد، التي أشارت جميعها إلى أن مستويات الأداء الريادي كانت متوسطة. وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى عددٍ من العوامل، من أبرزها تفاوت الدعم المؤسسي بين الجامعات، واختلاف التوجهات الإدارية، وغياب التوجه الإستراتيجي نحو الريادة.

وبناءً على ذلك، فإن التباين بين نتائج الدراسات يمكن تفسيره في ضوء الفروقات بين البيئات المؤسسية والإدارية والثقافية، ومدى تبني الجامعات لممارسات الريادة بوصفها جزءاً من رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.



**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي ودرجة الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficients) لتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين (الذكاء التنظيمي، والأداء الريادي)، ويعرض الجدول (٨) النتائج المستخلصة من هذا التحليل، التي توضح العلاقة وقوتها:

جدول ٨

قيم معامل ارتباط بيرسون (Person) بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي ودرجة توفر أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى

أبعاد الأداء الريادي أبعاد الذكاء التنظيمي	الإبداع	الاستباقية	المخاطرة	الدرجة الكلية للأداء الريادي
الرؤية الاستراتيجية	٠,٦٤٢	٠,٧٥٧	٠,٦٣٨	٠,٦١٧
المصير المشترك	٠,٦٧٣	٠,٦٧٣	٠,٥٧٨	٠,٦٩٥
الرغبة في التغيير	٠,٧١٢	٠,٥٨٧	٠,٥٢٩	٠,٦٨٩
المواءمة والتطابق	٠,٦٠٤	٠,٦٩٤	٠,٥٦١	٠,٦٣٩
القلب	٠,٥٧٤	٠,٦٠٩	٠,٥٢٦	٠,٥١٤
نشر المعرفة	٠,٥٩٧	٠,٦٣١	٠,٦٠٢	٠,٦٨١
ضغوط الأداء	٠,٦٤١	٠,٥٩٨	٠,٥٢٣	٠,٦٦٤
الدرجة الكلية للذكاء التنظيمي	٠,٦٢٧	٠,٦٩٣	٠,٦١٢	٠,٦٩٧

أظهرت نتائج تحليل معاملات ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء التنظيمي والأداء الريادي بجامعة أم القرى، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للذكاء التنظيمي والدرجة الكلية للأداء الريادي ( $r = 0.697, p = .001$ )، وهي علاقة قوية ودالة إحصائية وتقع ضمن مستوى العلاقات القوية ( $r \geq 0.50$ ) وفقاً لتصنيف (Cohen 1988)، وتعكس هذه النتيجة أن زيادة ممارسة الذكاء التنظيمي ترتبط ارتباطاً مباشراً بارتفاع مستوى الأداء الريادي بالجامعة. وبشكل أكثر تفصيلاً، يظهر أن قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للمتغيرين تراوحت بين (٠,٥١٤) و(٠,٧٥٧)، وجميعها تقع ضمن مستوى العلاقة القوية ( $r \geq 0.50$ ) وفقاً لتصنيف (Cohen 1988)، كما أن بُعدين من أبعاد الذكاء التنظيمي يرتبطان بعلاقات قوية جداً مع بُعدين من أبعاد الأداء الريادي وتُصنّف ضمن العلاقة القوية جداً ( $r \geq 0.70$ ) وفق التصنيف السابق، وهاتان العلاقتان جاءتا بين بُعد الرؤية الاستراتيجية مع بُعد الاستباقية ( $r = 0.757$ )، وبُعد الرغبة في التغيير مع بُعد الإبداع ( $r = 0.712$ ). وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى أهمية الذكاء التنظيمي بمكوناته وأبعاده المختلفة في تعزيز الاتجاهات والسلوكيات الريادية داخل البيئة الأكاديمية بالجامعة بوصفه متغيراً فاعلاً في تحسين الأداء الريادي؛ مما يدعم دوره بوصفه محفزاً رئيساً لتطوير الأداء المؤسسي.

ويمكن عزو النتائج الإيجابية التي أظهرتها العلاقات الارتباطية بين متغيري الدراسة (الذكاء التنظيمي والأداء الريادي) إلى طبيعة التغيرات المتسارعة التي شهدتها مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. حيث دفعت هذه التغيرات الجامعات السعودية ومنها جامعة أم القرى، إلى تبني مجموعة من المبادرات والتوجهات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي وتلبية تطلعات منسوبي الجامعات، بالإضافة إلى تحقيق رغبات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم من خارجها.

ويُعدُّ الذكاء التنظيمي من العوامل الرئيسة التي تمكّن الجامعات من التكيف بفعالية مع هذه التغيرات، وذلك من خلال استثمار المعرفة التنظيمية، وتفعيل العمليات التشاركية في اتخاذ القرار، واستشراف المستقبل. فارتفاع مستوى الذكاء التنظيمي يساهم في تعزيز السلوكيات الريادية داخل الجامعة، والتي تتجلى في: الإبداع من خلال تشجيع التفكير الابتكاري،

وتوليد أفكار جديدة لمواجهة التحديات، وتطوير البرامج الأكاديمية والإدارية، وكذلك في الاستباقية عبر التحرك المبكر نحو استشراف التغيرات المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي المسبق بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة المتأخرة، بالإضافة إلى الاستعداد لتحمل المخاطر من خلال تبني مبادرات غير تقليدية والقبول بالتحول المؤسسي المدروس، حتى في ظل بيئات تتصف بالغموض أو عدم اليقين. ويدعم هذا التفسير ما خلصت إليه بعض الدراسات السابقة؛ حيث أشارت دراسة الكوني (٢٠٢٤) إلى أن الذكاء التنظيمي يساهم في جعل المنظمات أكثر انفتاحاً وتكيفاً مع التغيرات المتسارعة؛ مما يزيد من قدراتها التنافسية. وأكدت دراسة الورفلي (٢٠٢٣) على أهمية الذكاء التنظيمي في دعم التكيف المؤسسي مع المتغيرات البيئية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء في مؤسسات التعليم العالي. ويمكن كذلك عزو هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة أم القرى وحرصها على إدارة المواهب القيادية بها من خلال الاهتمام باستقطاب الكفاءات القيادية وتطويرها داخل الجامعة؛ لما لها من أثر مباشر في تعزيز الأداء الريادي، ويدعم ذلك ما خلصت إليه دراسة الغامدي وعطية (٢٠٢٤) من وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية في جامعة أم القرى ومستوى الأداء الريادي بها.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء التنظيمي في تحقيق أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى؟ وللإجابة عن ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لقياس أثر الذكاء التنظيمي في تحقيق أبعاد الذكاء التنظيمي (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة) وفقاً لتقديرات عينة الدراسة وقد تم اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، التي تنص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء التنظيمي في تحقيق أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى"؛ وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H0a):** التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد الإبداع بوصفه أحد أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى". وللتحقق من ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد الإبداع، وتوضح النتائج في الجدول التالي:

#### جدول ٩

تحليل الانحدار الخطي البسيط *Simple Linear Regression Analysis* لقياس أثر الذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد (الإبداع)

المغير المستقل	المغير التابع Dependent Variable (الإبداع)			
Independent Variable	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة (ت)
	(Beta) $\beta$	SE	B	T
الذكاء التنظيمي	0.756	0.023	0.534	14.312
قيمة (F) المحسوبة	F= 241.021			
الدلالة الإحصائية (F)	Sig.= 0.000			
معامل الارتباط (R)	R= 0.756			
معامل التحديد ( $R^2$ )	$R^2= 0.572$			

يتضح من نتائج التحليل بالجدول (٩) وجود علاقة خطية موجبة وطردية ذات دلالة إحصائية بين درجة الذكاء التنظيمي ودرجة الإبداع، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.756$ )، وهو ما يُعد علاقة قوية بين المتغيرين وفقاً لتصنيف Cohen (1988) لمستويات قوة الارتباط، الذي يعد القيم الأعلى من (0.50) مؤشراً على قوة العلاقة. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.572$ )، مما يعني أن الذكاء التنظيمي يفسر ما نسبته (57.2%) من التباين في درجة الإبداع بالجامعة،

بمعنى أنه كلما زادت درجة الذكاء التنظيمي أدى ذلك لزيادة فرص تحقيق الإبداع بوصفه أحد أبعاد الأداء الريادي بالجامعة. وأظهرت النتائج كذلك أن الذكاء التنظيمي يؤثر بشكل دالٍ إحصائيًا على الإبداع، حيث كانت قيمة معامل الانحدار المعياري ( $\beta = 0.756$ )، ودعمت قيمة ( $T = 14.312$ ) عند مستوى دلالة ( $p < 0.001$ ) هذا التأثير؛ مما يعكس تأثيرًا معنويًا مرتفعًا. كما دعمت قيمة ( $F = 241.021$ ) ودلالاتها الإحصائية ( $p < 0.001$ ) ملاءمة النموذج المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين. ويتضح من هذه النتيجة أن التغير في درجة ممارسة الذكاء التنظيمي يؤدي إلى تغير ملحوظ في درجة الإبداع بالجامعة.

بناءً على هذه النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H0a$ )، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد الإبداع بوصفه أحد أبعاد الأداء الريادي ومكوناته في جامعة أم القرى. وبالتالي يتضح من نتائج التحليل أن الذكاء التنظيمي يُعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في تعزيز درجة الإبداع داخل جامعة أم القرى، حيث أظهرت العلاقة بين المتغيرين اتجاهًا خطيًا موجبًا وقويًا. ويُفسر ذلك بأن المؤسسات الأكاديمية التي تبني ثقافة تنظيمية ذكية وريادية، وتولي اهتمامًا بارزًا بالأساليب الإدارية الحديثة، ومن ذلك دمج التقنيات في ممارساتها الإدارية، تكون أكثر قدرة على تمكين الإبداع وتشجيع الابتكار. كما تُبرز هذه النتيجة أهمية دعم المبادرات الإبداعية للعاملين، وتوفير بيئة عمل مشجعة على التفكير الخلاق؛ بما يساهم في تعزيز الأداء الريادي للجامعة بشكل عام. وتشير هذه النتائج كذلك إلى ضرورة الاستثمار في الذكاء التنظيمي بوصفه مدخلًا استراتيجيًا لتحسين جودة المخرجات الأكاديمية والإدارية، وتطوير الأداء الريادي، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة التعليم العالي. ويتواءم هذا التفسير مع ما تضمنته الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى (٢٠٢٧) سواءً أكان ذلك في الرسالة التي تتضمن التركيز على التميز في التعليم والبحث والابتكار بما يساهم في تنمية الاقتصاد المعرفي وخدمة المجتمع، أم في استهدافها لعدد من القيم من ضمنها الإبداع والابتكار، وكذلك تضمنت الأهداف الاستراتيجية للجامعة تطوير منظومة الابتكار وتوجيهها لتعزيز الاقتصاد المعرفي (جامعة أم القرى، ٢٠٢٥). ويدعم هذا التفسير ما خلصت إليه دراسة (Bornillo (2021) من أن الذكاء التنظيمي له دور في مواجهة التغيرات البيئية واستشراف المستقبل؛ حيث أنه شرط أساسي لنجاح المؤسسات في تحقيق رسالتها، وأن الذكاء الجماعي بات ضرورة للتعامل مع التحديات التنظيمية المعقدة. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H0b$ ): التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد الاستباقية بوصفه أحد أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى". وللتحقق من ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد الاستباقية، وتنتج النتائج في الجدول التالي:

#### جدول ١٠

تحليل الانحدار الخطي البسيط 'Simple Linear' Regression Analysis لقياس أثر الذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد (الاستباقية)

المتغير المستقل	المتغير التابع				(الاستباقية)
Independent Variable	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة (ت)	دلالة قيمة (ت)
	$\beta$ (Beta)	SE	B	T	Sig(T)
الذكاء التنظيمي	0.807	0.039	0.482	16.253	0.000
قيمة (F) المحسوبة			F= 317.347		
الدلالة الإحصائية (F)			Sig.= 0.000		
معامل الارتباط (R)			R= 0.807		
معامل التحديد ( $R^2$ )			$R^2= 0.651$		

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول (١٠) وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي ودرجة الاستباقية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.807$ )، وهو ما يعكس علاقة قوية بين المتغيرين وفقاً لتصنيف Cohen (1988) لمستويات قوة الارتباط. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.651$ )، مما يشير إلى أن الذكاء التنظيمي يفسر نحو (65.1%) من التباين في درجة الاستباقية، وهو ما يُعد نسبة تفسير عالية تعكس أهمية المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع، بمعنى أنه كلما زادت درجة ممارسة الذكاء التنظيمي أدى ذلك لزيادة فرص تحقيق الاستباقية بوصفها أحد أبعاد الأداء الريادي بالجامعة. وأظهرت النتائج كذلك أن الذكاء التنظيمي يُعد متغيراً ذا تأثير معنوي مرتفع على الاستباقية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ( $\beta = 0.807$ )، وكانت قيمة ( $T = 16.253$ ) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $p < 0.001$ )، مما يدل على قوة التأثير، وقد دعمت هذه النتيجة أيضاً قيمة ( $F = 417.347$ ) ذات الدلالة الإحصائية العالية ( $p < 0.001$ )، بما يعكس ملاءمة النموذج المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين، ويتضح من هذه النتيجة أن التغير في درجة ممارسة الذكاء التنظيمي يؤدي إلى تغير ملحوظ في درجة الاستباقية بالجامعة.

بناءً على هذه النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H0b$ )، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد الاستباقية بوصفه أحد مكونات الأداء الريادي في جامعة أم القرى. ويتضح من هذه النتائج إلى أن الذكاء التنظيمي يُعد من العوامل المحورية في تحقيق درجة الاستباقية وتعزيز الممارسات الريادية الداعمة لذلك، حيث أظهرت العلاقة بين المتغيرين اتجاهاً خطياً موجباً وقوياً. ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء توجهات المؤسسات الأكاديمية نحو تبني ممارسات تنظيمية ذكية واستباقية، وفي هذه الدراسة تتمثل في حرص جامعة أم القرى على استكشاف الفرص المستقبلية واقتناصها قبل المنافسين بما في ذلك تطوير تخصصات نوعية جديدة، وتحديث البرامج الأكاديمية بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل إلى جانب الاستجابة المبكرة لاحتياجات المستفيدين قبل غيرها من المؤسسات.

ويتوافق هذا التفسير مع ما تضمنته الخطة الاستراتيجية لجامعة أم القرى (٢٠٢٧) سواءً أكان ذلك في رسالتها التي تتضمن التميز في التعليم والبحث والابتكار بما يسهم في تنمية الاقتصاد المعرفي وخدمة المجتمع، أم في استهدافها عدداً من القيم من ضمنها الريادة والجودة والتميز (جامعة أم القرى، ٢٠٢٥). ويدعم هذه النتيجة ما خلصت إليه دراسة Ahmad et al. (2019) من أن الذكاء التنظيمي يعزز السلوك الاستباقي داخل المؤسسة، ويتيح استغلالاً أمثل للمعرفة، ويُمكن من التفاعل مع الفرص المتاحة واقتناصها وكذلك ما أشارت إليه دراسة Bao (2020) من أن الذكاء التنظيمي يُمكن المؤسسات من تحقيق التميز والتفوق في بيئة تنافسية.

**نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H0c$ ):** التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد المخاطرة بوصفه أحد أبعاد الأداء الريادي بجامعة أم القرى". وللتحقق من ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد المخاطرة، وتوضح النتائج في الجدول التالي:

#### جدول ١١

تحليل الانحدار الخطي البسيط 'Simple Linear' Regression Analysis لقياس أثر الذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد (المخاطرة)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	خطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار
Independent Variable	Dependent Variable	B	SE	$\beta$ (Beta)	معامل الانحدار
الذكاء التنظيمي	المخاطرة	0.425	0.041	0.693	معامل الانحدار
	قيمة (ت)	قيمة (ت)	دلالة قيمة (ت)		
	T	Sig(T)			
	13.102	0.000			

المتغير المستقل Independent Variable	المتغير التابع Dependent Variable (المخاطرة)
معامل الانحدار المعيارى (Beta) $\beta$	معامل الانحدار B
خطأ المعيارى SE	قيمة (ت) T
دلالة قيمة (ت) Sig(T)	دلالة قيمة (ت) T
قيمة (F) المحسوبة الدلالة الإحصائية (F) معامل الارتباط (R) معامل التحديد ( $R^2$ )	F= 162.203 Sig.= 0.000 R= 0.693 R <sup>2</sup> = 0.480

يتضح من النتائج بجدول (١١) وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الذكاء التنظيمي ودرجة المخاطرة حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.693$ ) ، وهو ما يُعدُّ مؤشرًا على علاقة قوية بين المتغيرين وفقًا لتصنيف Cohen (1988) لمستويات قوة الارتباط. كما أظهر معامل التحديد ( $R^2 = 0.480$ ) أن الذكاء التنظيمي يفسر ما نسبته (48%) من التباين في درجة المخاطرة بالجامعة، ما يشير إلى قدرة النموذج التنبؤية الجيدة في تفسير سلوك المتغير التابع، بمعنى أنه كلما زادت درجة ممارسة الذكاء التنظيمي أدى ذلك لزيادة فرص تحقيق المخاطرة بوصفه أحد أبعاد الأداء الريادي بالجامعة. وقد دعمت نتائج تحليل الانحدار هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارى ( $\beta = 0.693$ ) ، وبلغت قيمة ( $T = 13.102$ ) عند مستوى دلالة ( $p < .001$ )، مما يشير إلى أن الذكاء التنظيمي يُعدُّ متغيرًا ذا تأثيرٍ معنوي مرتفع على بُعد المخاطرة. كما دعمت قيمة ( $F = 162.203$ ) ودلالاتها الإحصائية ( $p < .001$ ) ملاءمة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين. ويتضح من هذه النتيجة أن التغير في درجة ممارسة الذكاء التنظيمي يؤدي إلى تغير ملحوظ في درجة المخاطرة بالجامعة.

وبناءً على هذه النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H0c$ ) ، تمَّ رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في تحقيق بُعد المخاطرة كأحد مكونات الأداء الريادي وأبعاده في جامعة أم القرى. وتؤكد هذه النتائج أن الذكاء التنظيمي يُعدُّ من العوامل الجوهرية في تحقيق بُعد المخاطرة، وتعزيز استعداد المؤسسة لمواجهة التحديات والمجازفة باعتماد حلول غير تقليدية، وتوسيع آفاق المبادرة داخل بيئة العمل الجامعي، حيث أظهرت العلاقة بين المتغيرين اتجاهًا خطيًا موجبًا وقويًا. ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال سلوك جامعة أم القرى في تبني قرارات تعتمد على استشراف الفرص، حتى في ظل الغموض أو عدم التأكد، وتبني ممارسات إدارية مرنة تستوعب احتمالية الفشل. كما يتجلى الذكاء التنظيمي في قدرة الجامعة على تطوير نماذج فعالة لإدارة المخاطر، والاستجابة السريعة للتغيرات، ودخول مجالات جديدة بما يحمله ذلك من احتمالات للفشل أو النجاح وامتلاك المقدرة على المجازفة والمغامرة في دخول أسواق عمل جديدة، مع الحرص على وضع خطط وسيناريوهات مستقبلية لإدارة المخاطر والمشكلات المتوقعة حدوثها، وبالتالي يسهم ذلك في تحقيق بُعد المخاطرة بوصفه أحد أبعاد الأداء الريادي بالجامعة، وبالتالي الإسهام في تحقيق الأداء الريادي للجامعة بمستوى عالٍ. وقد أكدت دراسات سابقة هذا الارتباط، حيث أوضح Ismail and Al- Assaad (2020) أن الذكاء التنظيمي يسهم في رفع مرونة المؤسسات واستعدادها لتحمل المخاطر من خلال تعزيز الوعي الاستراتيجي واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، وبالتالي فإن المؤسسات ذات الذكاء التنظيمي المرتفع أكثر قدرة على تبني سلوكيات ريادية، بما في ذلك الميل للمخاطرة بوصفه عنصرًا أساسيًا في الريادة المؤسسية. وكذلك يؤيد ذلك ما خلصت إليه دراسة لطفي (٢٠٢٢) من أن الذكاء التنظيمي يمثل استراتيجية فعالة للتكيف مع البيئات غير المستقرة وضمان استمرارية المؤسسات.

وبناءً على ما سبق من نتائج في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث؛ تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي دالٍ إحصائيًا للذكاء التنظيمي في تحقيق الأداء الريادي بأبعاده الثلاث (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة) بجامعة أم القرى. وقد تبين أن هذا

التأثير ذو دلالة إيجابية؛ مما يؤكد رفض الفرضية الصفريّة الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في تحقيق الأداء الريادي بجامعة أم القرى. ويُستنتج من ذلك، أنّ ازدياد اهتمام جامعة أم القرى بتطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي يسهم بفاعلية في تعزيز قدراتها على الإبداع والابتكار، واستباق التغيرات، وتحمل المخاطر المحسوبة؛ مما يؤدي إلى تحقيق درجة مرتفعة من الأداء الريادي. وقد أكدت نتائج دراسات سابقة صحة هذا الاتجاه، وبيّنت أهمية مدخل الذكاء التنظيمي بوصفه أداة استراتيجية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، حيث أنه يعزز الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال استغلال المعارف الأكاديمية والإدارية (عباس، ٢٠١٩)، وله دور في دعم تميز الجامعات عن طريق تنمية الكوادر البشرية (عبدالستار وحسين، ٢٠١٩)، ويسهم كذلك في تطوير المهارات الابتكارية ورفع كفاءة الأداء الإداري (الأشلم، ٢٠٢٣)، ويعمل على تنمية القيادة وترسيخ ثقافة التعاون وتقليل المشاعر السلبية داخل بيئة العمل الجامعي (الكوبي، ٢٠٢٤)، كما أن امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات الذكاء التنظيمي يعزّز فعالية القيادة ويساعدها على التكيف مع التغيرات المؤسسية (الورفلي، ٢٠٢٤).

وتلخيصاً لما سبق، يتضح من نتائج الدراسة أن جامعة أم القرى تتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الريادي بها، وأن العلاقة الارتباطية القوية بين الذكاء التنظيمي والأداء الريادي تُبرز أهمية تبني استراتيجيات إدارية ذكية قائمة على التحليل، والتنبؤ، والتكيف مع التغيرات البيئية. كما أن التأثير الإيجابي للذكاء التنظيمي على أبعاد الأداء الريادي يدل على أنه ليس مجرد عنصر تنظيمي، بل هو مُحرك فعال للابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر المحسوبة، وركيزة أساسية لتحقيق الأداء الريادي بجامعة أم القرى.

### توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يوصى بما يلي:

١. التأكيد على تبني ممارسات الذكاء التنظيمي بالجامعة وتعزيزها، من خلال التدريب المستمر للقيادات الأكاديمية والإدارية على مهارات التفكير الاستراتيجي، وجمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات الذكية.
٢. تنمية ثقافة الإبداع والاستباقية، عبر تشجيع المبادرات الجديدة وتوفير بيئة مُحفزة لتبادل الأفكار، مع دعم البحث العلمي التطبيقي.
٣. زيادة الاهتمام بمنظومة إدارة المخاطر، والتي تعتمد على التقييم الدوري للفرص والتحديات، وتوظيف الذكاء التنظيمي في اتخاذ قراراتها.
٤. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات الجامعية، من خلال دمج مؤشرات الذكاء التنظيمي والأداء الريادي ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة باعتبارها من المداخل الإدارية المهمة.

### مقترحات الدراسة

١. إجراء دراسات مستقبلية لتوسيع نطاق البحث ليشمل جامعات أخرى في مواقع جغرافية متباينة لمعرفة الفروق المحتملة في درجة ممارسة الذكاء التنظيمي وتأثيره على الأداء الريادي في سياقات مختلفة.
٢. اعتمدت الدراسة على التصميم العرضي للبحث (Cross-sectional) وقد يتأثر بعوامل زمنية وظروف سياقية مُحددة مما قد يؤثر على تفسير بعض النتائج. لذلك، يُقترح أن تستند البحوث المستقبلية إلى تصاميم بحث طولية (Longitudinal)، مع استخدام أساليب بحث نوعية أو مختلطة لتعزيز مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أحمد، شاكراً محمد. (٢٠٢٠). نحو أداء ريادي لمؤسسات التعليم العالي العربي. *مجلة الإدارة التربوية*، ١٧(٢٧)، ١٣-٨٦.  
<http://search.mandumah.com/Record/1098822>
- الأشلم، خالد عياد. (٢٠٢٣). مستوى الذكاء التنظيمي لدى قيادات كلية التربية بجامعة مصراتة في ضوء نموذج "كارل ألبريشت" وعلاقته بالأداء الإداري. *المجلة العلمية لكلية التربية*، (٢١)، ٣٢٧-٣٥٥.  
<http://search.mandumah.com/Record/1400112>
- باسعيد، ابتسام عبدالله. (٢٠٢٠). استقلالية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية. *رسالة الخليج العربي*، ٤١(١٥٥)، ٨١-١٠٢.  
<http://search.mandumah.com/Record/1077860>
- بدوي، محمود، عبد العزيز، أسماء. (٢٠٢٣). سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، (١١٢)، ٤٧٦-٣٦٩.
- جامعة أم القرى. (2025). استراتيجية جامعة أم القرى ٢٠٢٧ م. وكالة الجامعة للابتكار وريادة الأعمال، مكتب إدارة الاستراتيجية. <https://uqu.edu.sa/quality/136615>
- حمد، محمد مصطفى. (٢٠١٩). تصور مقترح لتفعيل دور التوجه الريادي في تنمية الأداء الريادي لدى الباحثين في كلية التربية بجامعة أسسوط. *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، ٣٤(٤)، ٤٢٠-٤٦٥.  
<http://search.mandumah.com/Record/1035505>
- الذبابات، بسام. (٢٠١٧). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة. *مجلة الجامعة الإسلامية للاقتصاديات والإدارة*، ٢٥(٢)، ١٥٧-١٧٦.  
<http://search.mandumah.com/Record/805504>
- الزهراني، نسرین علي. (٢٠٢٤). ممارسة الريادة الاستراتيجية في جامعة أم القرى ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، (١٨)، ١١-٦٠.  
<http://search.mandumah.com/Record/1466498>
- الزهراني، نسرین علي. (٢٠٢٥). دور القيادة التنموية في تعزيز الذكاء التنظيمي بجامعة الملك عبدالعزيز. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للعلوم التربوية والنفسية*، ٤٤(١)، ٤٢٤-٤٥٦.  
<https://journals.kau.edu.sa/index.php/EPS/article/view/2541>
- الشاعري، علي، العلواني، حميد، شالواله، رائد، وهيب، سهيل، أزهر، الطاهر، و يوسف، محمد. (٢٠١٧). المهمة الثالثة للجامعات ودورها في تعزيز رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية. أبحاث مؤتمر: دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠م، جامعة القصيم. <http://search.mandumah.com/Record/869621>
- الشدي، ندى إبراهيم. (٢٠٢١). تصور مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية بكلية التربية بالمزاحمية في ضوء الخبرات الجامعية الأمريكية. *مجلة العلوم التربوية*. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ٢٠٢١(٢٦)، ٢١٧-٢٧٢.  
<https://goo.su/2tCBD9>
- طلب، إيمان، مخلوف، سميحة، أمين، رشاء، عبد العزيز، أسماء. (٢٠٢٠). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البريشت للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٧(١٤)، ٣١-١.

العابدي، علي، الصائغ، محمد، الذبحاوي، دجلة. (٢٠١٨). تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لآراء المدرسين في معهدي الكوفة والنجف، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الكوفة، ١٤ (٤)، ١٠٦-١٢٦. <https://doi.org/10.36325/ghjec.v14i4.5562>

عباس، هشام سيد. (٢٠١٩). تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية، جامعة بني سويف، ١٦ (٨٦)، ١٩١-٢٦٥. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1180456>

عبدالرحيم، محمد عباس، ومحمد، محمد ماهر. (٢٠٢٣). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري. *مجلة التربية*، ٤ (١٩٩)، ٤١٣-٥٠٨. <http://search.mandumah.com/Record/1418113>

عبدالستار، محروس، حسين، رشا. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، ٦٢ (١٨٥)، ٢٤١-٢٤١. <https://search.mandumah.com/Record/961420>

العقلا، محمد علي. (٢٠١٦). تأثير تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنظيمي ودعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الجامعات السعودية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، جامعة سوهاج، ٣٠ (١) ٣٤٥-٣٧٧.

العنزي، عطا الله فاحس. (٢٠٢١). مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، ٣٥ (١٣٨)، ١٣١-١٦١. <http://search.mandumah.com/Record/1137925>

الغامدي، عائض سعيد. (٢٠٢٢). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، ٣٨ (١٢)، ٢١١-٢٤٧. [https://journals.ekb.eg/article\\_222028\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_222028_0.html)

الغامدي، فيصل علي، عطيه، محمد عبد الكريم. (٢٠٢٤). تصور مقترح لدور إدارة المواهب القيادية في تعزيز الأداء الريادي بجامعة أم القرى، *مجلة جامعة الباحثة للعلوم الإنسانية*، ١٠ (٤١)، ٣٠٨-٣٦٩. <https://bu.edu.sa/documents/20127/0/09.pdf>

القرشي، شذى عاتق، الزهراني، نسرین علي. (٢٠٢٤). واقع التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة القراءة والمعرفة*، ٢٦٧ (٢)، ١٨٥-٢٤٥. <http://search.mandumah.com/Record/1443658>

قربي، أسامة، أبو سيف، محمود. (٢٠١٦). مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج "كارل ألبريشت" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، ٦١ (٢)، ١٠٤-١٠٤. <http://search.mandumah.com/Record/822188>

كامل، حاتم حسين. (٢٠٢٤). دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، ٤ (٣)، ٤٦١-٥٣٩. <http://search.mandumah.com/Record/1439026>

كريم، مروه، جبوري، ندى. (٢٠٢٢). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الريادي بكليات جامعة بغداد، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٤٤ (٣)، ٣٨٥-٤٠٦. <https://www.researchgate.net/publication/383589834>

الكوفي، عصام أحمد. (٢٠٢٤). تحليل دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، ١(٢٤)، ٤٦٩-٥٠٤

<https://goo.su/6m7LH>

الحياني، تحرير علي، الغامدي، منال أحمد. (٢٠٢٤). متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى، *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، جامعة دمنهور، ١٦(٤)، ١٢١-١٦٦.

<http://search.mandumah.com/Record/1544756>

لطفي، هناء محمد. (٢٠٢٢). مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج "كارل ألبريشت". *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، ٣٧(١)، ٥٢٧-٥٩٤.

<http://search.mandumah.com/Record/1266244>

مشه، رولا غازي، الشورطي، يزيد عيسى. (٢٠٢١). درجة الذكاء التنظيمي في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية.

المطلق، تهاني علي. (٢٠٢٣). دور اليقظة الاستراتيجية في دعم الأداء الريادي للجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. *مجلة التربية*، ١(٢٠٠)، ١٥٥ - ١٩٦.

<http://search.mandumah.com/Record/1422606>

معمر، إيمان، علائي، فتيحة. (٢٠٢١). أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة مجاميع المعرفة*، ١(١)، ٧٠٦ - ٧١٨.

الملحمي، أحمد محمد، ناصر، الأمين صالح. (٢٠٢٤). تأثير الأداء الريادي في البراعة الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، *مجلة المستنصرية للعلوم الإنسانية*، المؤتمر العلمي ٢٧، كلية التربية، جامعة المستنصرية، العراق.

<https://goo.su/Zlt6u7S>

الورفلي، سلوى فتحي. (٢٠٢٤). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة أبحاث*، ١٦(٢)، ٩٤ - ١٠٩.

<http://search.mandumah.com/Record/1516248>

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Abbas, Hisham Seed. (2019). Activating organizational intelligence at the Faculty of Education in Beni Suef University in light of change leadership (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University*, 16(86), 191-265. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1180456>

Abdelrahim, Muhammad Abbas, Muhammad, Muhammad Maher. (2023). Organizational Intelligence among the Academic Leaders in the Faculties of Al-Azhar University Is an Approach for Activating Their Administrative Excellence (in Arabic). *Journal of Education*, 4(199), 413-508. <http://search.mandumah.com/Record/1418113>

Abdulstar, Mahros, Hussein, Rasha. (2019). Developing the administrative performance of the scientific department's heads in Egyptian public universities in light of the organizational intelligence approach (in Arabic). *The Educational Journal, Sohag University*, (62), 185-241. <https://search.mandumah.com/Record/961420>

Ahmed, Shaker Mohamed. (2020). Towards an Entrepreneurial Performance for Arab Higher Education Institutions (in Arabic). *Educational Administration Journal*. 7 (27), 13-86. <http://search.mandumah.com/Record/1098822>

Al-Abidi, A., Al-Sayegh, M., & Al-Dhibhawi, D. (2018). The impact of organizational mindfulness on entrepreneurial performance: An exploratory study of faculty opinions in the institutes of Kufa and Najaf (in Arabic). *Al-Ghari Journal for Economic and*

- Administrative Sciences*, University of Kufa, 14(4), 106-126.  
<https://doi.org/10.36325/ghjec.v14i4.5562>
- Alashlam, Khaled Eiad.(2023). The Level of Organizational Intelligence among the Leaders of the Faculty of Education at Misurata University with a Model (Karl Albrecht) and its Relationship to Administrative Performance(in Arabic). *Scientific Journal of the Faculty of Education*, (21), 327-355. <http://search.mandumah.com/Record/1400112>
- Aldaibat, Bassam. (2017). The Impact of Knowledge Management Strategies on Performance Testing the Mediating Role of Entrepreneurship (in Arabic). *Journal of Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 25(2), 157-176. <http://search.mandumah.com/Record/805504>
- Al-Enezi, Attalla Fahes. (2021). Organizational intelligence at Northern Border University from viewpoints of faculty members(in Arabic). *The Educational Journal*, Kuwait University, 35(138), 131-161. <http://search.mandumah.com/Record/1137925>
- Al-Ghamdi, Aaid Saeed. (2022). The reality of the application of good governance in the faculties of education in Saudi universities and its relationship to the quality of performance from the point of view of its employees among the faculty members(in Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, Assiut University, 38(1.2), 211-247. [https://journals.ekb.eg/article\\_222028\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_222028_0.html)
- Alghamdi, Faisal Ali, Attia, Mohamed Abdelkarim (2024). A Proposed Framework for the Role of Leadership Talent Management in Enhancing Entrepreneurial Performance at Umm Al-Qura University(in Arabic). *Al-Baha University Journal of Humanities Sciences*, 10(41),308-369. <https://bu.edu.sa/documents/20127/0/09.pdf>
- Al-Kuni, Isam Ahmad.(2024). Analyzing the role of the organizational intelligence approach in developing the administrative performance of heads of academic departments in faculty of education at Al-Zawiya University from the perspective of faculty members (in Arabic). *Al-Qurtas Journal of Humanities and Applied Sciences*,1(24),469-504.<https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/article/view/841>
- Al-Lehyani, Tahrir Ali , Al-Ghamdi, Manal Ahmad .(2024). Requirements for Achieving Strategic Leadership among Academic Department Heads at Umm Al-Qura University(in Arabic). *Journal of Educational and Human Studies*,Damanhour University, 16(4), 121-166. <https://search.mandumah.com/Record/1544756>
- Al-Melhemy,Ahmed Mohamed, Nasser, Al-Amin Saleh. (2024). *The impact of entrepreneurial performance on strategic excellence: An analytical study of the opinions of heads of scientific departments at the University of Baghdad*(in Arabic). Al-Mustansiriya Journal of Humanities Sciences, 27th Scientific Conference, Faculty of Education, Al-Mustansiriya University, Iraq.
- Al-Qurashi, Shatha Atag, Al-zahrani, Nesreen Ali. (2024). The Reality of Strategic Renewal at Umm Al-Qura University from the Point of View of Academic Leaders(in Arabic). *Journal of Reading and Knowledge*, (267),185–246. <http://search.mandumah.com/Record/1443658>
- Al-Salim, Ala Areef.(2021). *Organizational intelligence and its relationship to administrative excellence among principals of private schools in the Capital Governorate of Amman* [Unpublished master's Thesis] (in Arabic). Faculty of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Al-Shaari, Ali, Al-Alwani, Hamed, Shalwala, Raed, Wahib, Sahel, Azhar,Altaher , Yusuf, Muhammad. (2017). *The third mission of universities and their role in enhancing Saudi Arabia's Vision 2030*(in Arabic). In *Proceedings of the Conference on the Role of Saudi Universities in Activating Vision 2030*, Al Qassim University. <http://search.mandumah.com/Record/869621>

- Al-Shiddi, Nada Ibrahim.(2021). A suggested proposal for re-engineering of administrative processes of the Faculty of Education in Muzahimiyah in the light of American university experiences(in Arabic). *Journal of Educational Sciences*. Imam Muhammad bin Saud Islamic University. 2021(26). 217-272. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1402835>
- Al-Uqla, Mohammed Ali .(2016). The impact of knowledge management technologies and mechanisms as a mediating variable in the relationship between organizational intelligence and support the strategic decision-making: A field study on Saudi universities (in Arabic). *Journal of Contemporary Commercial Research*, Sohag University, 30(1), 345–377. <https://search.mandumah.com/Record/899678>
- Al-zahrani, Nesreen Ali .(2025). The role of development leadership in enhancing organizational intelligence at King Abdulaziz University(in Arabic). *King Abdulaziz University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(1), 424-456. <https://journals.kau.edu.sa/index.php/EPS/article/view/2541>
- Al-zahrani, Nesreen Ali.(2024). Practicing Strategic Entrepreneurship at Umm Al-Qura University and Its Obstacles from the Perspective of Faculty Members(in Arabic). *Islamic University Journal of Educational and Social Sciences*,(18), 11-60. <http://search.mandumah.com/Record/1466498>
- Badawi, M. F. & Abdelaziz, A. J.(2023). Suggested Scenarios to Achieve the Entrepreneurial Performance of Menoufia University in the Light of the Entrance of the Organizational Ambidexterity(in Arabic). *Journal of Educational*,Sohag University, (112), 369–476. <http://search.mandumah.com/Record/1404283>
- Basaid, Ibtisam Abdullah .(2020). The autonomy of Public Universities in the Kingdom of Saudi Arabia: A Prospective Study (in Arabic). *Arabian Gulf Message*, 41 (155) .81-102. <http://search.mandumah.com/Record/1077860>
- Elmotlq, Tahany Ali. (2023). The Role of Strategic Vigilance in Enhancing Entrepreneurial Performance of Emerging Saudi Universities from the Academic Leaders Perspective (in Arabic). *Journal of Education*, 1(200), 155-196. <http://search.mandumah.com/Record/1422606>
- El-Warfali, Salwa Fathe .(2024). Organizational intelligence of academic leaders at the University of Benghazi from the point of view of faculty members(in Arabic). *Aabhath Journal*, 16(2), 94-109.<http://search.mandumah.com/Record/1516248>
- Hamad, Mohamed Mostafa .(2019). A Proposed Perspective to Activate the Role of The Pioneering Trend in Developing the Entrepreneurial Performance Among Researchers at The Faculty of Education at Assiut University(in Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, University of Menoufia, 34(4), 420-465. <http://search.mandumah.com/Record/1035505>
- Kamel, Hatem Hoseen.(2024). The role of organizational intelligence in reducing counterproductive work behaviors(in Arabic). *Journal of the Higher Institute for Specialized Studies*, 4(3), 461-539. <http://search.mandumah.com/Record/1439026>
- Kareem, Maroah, Jabouri, Nada.(2022). The impact of green human resource management practices on entrepreneurial performance: A field study in the colleges of the University of Baghdad (in Arabic). *Journal of Al-Anbar University for Economic and Administrative Sciences*, 14(3),385-406. <https://www.researchgate.net/publication/383589834>
- Korany, Osama, Abosaif, Mahmoud .(2016). The level of organizational intelligence at Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University in the light of Karl Albrecht Model from the viewpoints of faculty members (in Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Sciences* , (2), 61–104. <http://search.mandumah.com/Record/822188>



- Lotfi, Hana Mohammed.(2022). The Organizational Intelligence level of post graduate studies department in Menoufia University in light of the Karl Albrecht model:an empirical study(in Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, Menoufia University, 37(1), 527-594. <http://search.mandumah.com/Record/1266244>
- Meshah, Rola ghazi, Al-Shurti, Yazid Isa. (2021). *The Degree of Organizational Intelligence at Jordanian Universities and its Relation to the Level of Organizational Trust among Faculty Members* [Unpublished Master's Thesis] (in Arabic). AlHashemi University, <http://search.mandumah.com/Record/1319002>
- Momari, Iman, Allali, Fatheh.(2021). The impact of strategic intelligence on entrepreneurial performance: A Study of a Sample of Small Enterprises and medium enterprises (in Arabic). *Knowledge Groups Journal*, 7(1), 706-718. <http://search.mandumah.com/Record/1200301>
- Talab, Iman, Makhluaf, Sameha, Amin, Rasha, Abdulaziz, Asma.(2020). Suggested Mechanisms to Overcome the Obstacles to Applying the Karl Albrecht Model of Organizational Intelligence for The Development of Administrative Performance at Fayoum University(in Arabic). *Fayoum University Journal for Educational and Psychological Sciences*, 7(14), 1–31. <http://search.mandumah.com/Record/1108595>
- Umm Al-Qura University.(2025).Umm Al-Qura University strategy 2027. University Agency for Innovation and Entrepreneurship, Strategy Management Office(in Arabic). <https://uqu.edu.sa/quality/136615>
- Ahmad, B. S., Sadq, Z. M., Othman, B., & Saeed, V. S. (2019). The impact of the quality of work life on organizational intelligence. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 931-946. <https://www.researchgate.net/publication/339827882>
- Albrecht K.(2002). *Organizational intelligence and knowledge management: The executive perspective*. <https://www.karlalbrecht.com>
- Almeida, J., Daniel, A. D., & Figueiredo, C. (2019). Understanding the role of entrepreneurial orientation in junior enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(2), 1-14. <https://core.ac.uk/reader/294779660>
- Altındag, O. & Ongel, V. (2021). Information Management, organizational intelligence, and innovation performance triangle: Empirical research on Turkish IT firms. *Sage Open*, 11(4),2-19. <https://doi.org/10.1177/21582440211052550>
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17, 425-453. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-019-00254-3>
- Bao, Y. (2020). Competitive intelligence and its impact on innovations in tourism industry of China: An empirical research. *PloS one*, 15(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0236412>
- Boholm, M. (2019). How do Swedish Government agencies define risk? *Journal of Risk Research*, 22(6), 717-734. <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1422782>
- Bornillo, V.M.(2021).Organizational Intelligence of Biliran Province State University. *Organizational Intelligence*, 1-9. <https://www.researchgate.net/publication/349492939>
- Brandle, L., Golla, S., & Kuckertz, A. (2019). How entrepreneurial orientation translates social identities into performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(7), 1433-1451. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2018-0804>
- Budiati, Y., Untoro, W., Wahyudi, L. & Harsono, M. (2022). The mediating effect of strategy on entrepreneurial orientation and performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(1), 1-22. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2020-0048>



- Bukhari, E., Dabic, M., Shifrer, D., Daim, T. & Meissner, D. (2021). Entrepreneurial university: The relationship between smart specialization innovation strategies and university-region collaboration. *Technology in Society*, 65, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101560>
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., & Feng, M. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184, 33-46. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.10.028>
- Cheгани, M. N. (2016). The effects of organizational intelligence and creativity on technological innovation: A case study of the manufacturing firms in Iran. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(7), 14-36. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168030147>
- Cho, Y. H., & Lee, J. H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124-134. <https://tinyurl.com/2p9dmeam>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Creswell, J. W. (2015). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (5th ed.). Boston, MA: Pearson. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12789>
- Curcuruto, M., Mearns, K. J., & Mariani, M. G. (2016). Proactive role-orientation toward workplace safety: Psychological dimensions, nomological network and external validity. *Safety science*, 87, 144-155. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.03.007>
- Dagiene, V., Juskeviciene, A., Carneiro, R., Child, C., & Cullen, J. (2015). Self-Assessing of the Emotional Intelligence and Organizational Intelligence in Schools. *Informatics in Education*, 14(2), 199-217. <https://doi.org/10.15388/infedu.2015.12>
- Dong, B., Xu, H., Luo, J., Nicol, C. D., & Liu, W. (2020). Many roads lead to Rome: How entrepreneurial orientation and trust boost the positive network range and entrepreneurial performance relationship. *Industrial Marketing Management*, 88, 173-185. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.016>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Gao, Y., Ge, B., Lang, X., & Xu, X. (2018). Impacts of proactive orientation and entrepreneurial strategy on entrepreneurial performance: Empirical research. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 178-187. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.019>
- Gardner, H. K. (2012). Performance Pressure as a Double-edged Sword: Enhancing Team Motivation but Undermining the Use of Team Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 1-46. <https://doi.org/10.1177/0001839212446454>
- Gholami, S., & Safaee, S. (2012). The relationship between the organizational intelligence and the performance of managers. *Journal of educational and instructional studies in the world*, 2(2), 155-165. <https://goo.su/FFXyvo>
- Ismail, Hassan, Al-Assaad, Nour. (2020). The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An Empirical Study in Syrian Private Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 465-483. <https://www.researchgate.net/publication/343672591>
- Istudor, N., Ursacescu, M., Sendroiu, C., & Radu, I. (2016). Theoretical framework of organizational intelligence: a managerial approach to promote renewable energy in rural economies. *Energies*, 9(8), 1-20. <https://doi.org/10.3390/en9080639>
- Jalod, K. M., Hasan, A. J., & Hussain, A. N. (2021). Strategic vigilance and its role in entrepreneurial performance: An analytical study of the views of a sample of managers

- in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq. *Multicultural education*, 7(1), 2-9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4427459>
- Kahkha, A. O., Pourghaz, A., & Marziyeh, A. (2015). Examining the relationship of organizational intelligence with innovation management and career advancement in an organization. *Journal of Behavioral and Brain Science*, 5(10), 395-404. <https://doi.org/10.4236/jbbs.2015.510038>
- Keshavarz, H., Esmaili Givi, M. R., & Shekari, M. R. (2018). Knowledge management infrastructures and organizational intelligence in Iranian research centers. *Data Technologies and Applications*, 52(1), 2-15. <https://doi.org/10.1108/DTA-12-2016-0080>
- Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D., & Wright, M. (2019). The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-Key strategic challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 149-158. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.004>
- Kogabayev, T., & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *Holistica Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 59-72. <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0005>
- Liebowitz, J. (2019). Building organizational intelligence: A knowledge management primer. *CRC press*. <https://doi.org/10.1201/9780367810689>
- Mathafena, R. B., & Galawe, J. M. (2023). Entrepreneurial orientation, market orientation and opportunity exploitation in driving business performance: moderating effect of interfunctional coordination. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(3), 538-565. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0114>
- McBreen, B., Silson, J., & Bedford, D. (2022). Capacity Building for Organizational Intelligence and Analytics, Organizational Intelligence and Knowledge Analytics. *Emerald Publishing Limited*, 115-123. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-177-820211009>
- Porkiani, M., & Hejinipoor, M. (2013). Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 1052-1060. <https://european-science.com/eojnss/article/view/621/0>
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878-900. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0092>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education. <https://goo.su/3E8IoaD>
- Sebikari, K. V. (2019). Entrepreneurial Performance And Small Business Enterprises In Uganda. *International Journal Of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 3(1), 162- 171. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:203356216>
- Shabbir, M. Q., Khalid, W., & Ali, M. H. (2016). Organizational intelligence and employee performance: The mediating role of distributive justice. *Information Management and Business Review*, 8(5), 39-47. <https://doi.org/10.22610/imbr.v8i5.1458>
- Soltani, Z., Zareie, B., Rajabiun, L., & Agha Mohseni Fashami, A. (2020). The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence. *Kybernetes*, 49(10), 2455-2474. <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0672>
- Subedi, R. (2021). Entrepreneurial Performance Construct, Its Dimensions, Measures And Issues. *IJMSS*. 2(1), 172-179. <https://doi.org/10.3126/ijmss.v2i1.36756>
- Tajvidi, M. (2015). *Strategic directions, innovation capacity and entrepreneurial firm performance in high-tech SMEs* [Published doctoral thesis]. Bangor University (UK). <https://goo.su/ZTKkzmm>

- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*, (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Yeboah, M. A. (2013). Do auto artisans practice entrepreneurial orientation? Empirical evidence from the Cape Coast Metropolis, Ghana. *International Journal of Development and Sustainability*, 2(4), 2337-2353. <https://goo.su/g2pJa6>
- yu, Ming-Chu. (2013). The Influence of High-Performance Human Resource Practices On Entrepreneurial Performance: The Perspective of Entrepreneurial Theory. *International Journal of organizational innovation*, 6(1), 15-33. <https://goo.su/ldEVtpo>