

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية
الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً

The impact of strategic intelligence on improving institutional
performance in Jordanian public universities through
organizational learning as an intervening variable.

تاريخ النشر: 2025/10/28

تاريخ القبول: 2025/10/15

تاريخ الإرسال: 2025/07/30

راتب عارف طلب المجالي¹

EMAIL: rateb@mutah.edu.jo، الأردن، جامعة مؤتة،¹

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً ؛ ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أُسْتُخْدِمَ المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، واعتمدت عينة المسح الشامل والتي تكونت من (572) فرداً، وهم من القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية للعام الدراسي 2019/2020م، وقد تم تطوير استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي للكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً.

وقد أظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الذكاء الاستراتيجي كانت مرتفعة على المستوى الكلي، وكذلك على مستوى الأبعاد، وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تأثير الذكاء الاستراتيجي في مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية. وأوصت الدراسة بأنه يجب على الجامعات الشروع في الممارسة العملية لأدوات الذكاء الاستراتيجي، وقياس أدائها المؤسسي ضمن المتغيرات الحالية أو المحتملة. الكلمات الدالة: الذكاء الاستراتيجي؛ الأداء المؤسسي؛ التعلم التنظيمي..

المؤلف المرسل: راتب عارف طلب المجالي، الإيميل: rateb@mutah.edu.jo

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of strategic intelligence on improving institutional performance in Jordanian public universities through organizational learning as an intervening variable. To achieve the study objectives, the descriptive analytical approach was used in data collection and analysis. A comprehensive survey sample was adopted, which consisted of (572) individuals, who are academic and administrative leaders in Jordanian public universities for the academic year 2019/2020 AD. A questionnaire was developed according to the five-point Likert scale to reveal the impact of strategic intelligence on improving institutional performance in Jordanian public universities through organizational learning as an intervening variable.

The results showed that the study sample's estimates of the level of strategic intelligence were high at the overall level, as well as at the dimension level, which confirms the mediating role played by organizational learning in the impact of strategic intelligence on the level of institutional performance in Jordanian public universities. The study recommended that universities begin implementing strategic intelligence tools and measuring their institutional performance against current or potential variables.

Key words: strategic intelligence, organizational performance, organizational learning

1. المقدمة:

تركز هذه الدراسة على أهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات داخل الجامعات الرسمية الأردنية، باعتباره أداة حيوية ومميزة تمكن القادة الأكاديميين والإداريين من تصميم السياسات والبرامج الملائمة وتنفيذها بالشكل الصحيح، وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات والتحديات في المستقبل. ويتجلى ذلك من خلال



توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي، والتي تشمل: الرؤية المستقبلية، والاستشراف، وبناء الشراكات، والدافعية، وتفكير النظم. كما يُنظر إلى تطوير وتحسين الأداء المؤسسي على أنه عملية شاملة متكاملة وتشمل جميع الأنشطة المخططة داخل المنظمة. وقد ركزت الحكومة الأردنية بشكل متزايد بهذا المفهوم من خلال دعم ثقافة الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، ومنها الجامعات. أيضاً، يُعد التعلم التنظيمي أداة استراتيجية ضرورية لتحقيق التحسين والتطوير المؤسسي وضمان استمراره، حيث يساهم بشكل فعال في تعزيز قدرة المؤسسات على النمو والتكيف. وتبرز الجامعات الرسمية كمؤسسات محورية في هذا المجال، لما تمتلكه من قاعدة معرفية متقدمة ومتطورة، وموارد بشرية وتقنية، وتخصصات علمية متنوعة، إلى جانب مراكز الأبحاث والمصادر التعليمية، مما يجعلها مؤسسات تعليمية رائدة ذات دور فريد واستراتيجي.

2. اشكالية الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود قصور واضح في إدراك الجامعات المبحوثة بأهمية توظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية باستخدام التعلم التنظيمي الذي يُمكن من دمج القيم والأفكار والذي يعد أداة محورية ويساهم في إعادة ترتيبها ويعمل على تحسين أدائها ويمكن صياغة المشكلة في السؤال التالي:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً؟

3. فرضيات البحث:

1.3 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بإبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بإبعاده (الكفاءة، الفعالية، الاستمرارية) في الجامعات الرسمية الأردنية.

2.3 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) في التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) في الجامعات الرسمية الأردنية.

3.3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الاستمرارية) في الجامعات الرسمية الأردنية.

4.3 الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الاستمرارية) من خلال التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) في الجامعات الرسمية الأردنية.

4. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، كما تهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. بناء إطار نظري وفكري متكامل حول متغيرات الدراسة الذكاء الاستراتيجي والأداء المؤسسي والتعلم التنظيمي، وتعد هذه موضوعات حديثة، وندرة تناولها في الادبيات السابقة.
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي بإبعاده (الكفاءة، والفاعلية، والاستمرارية) في الجامعات الرسمية الأردنية.
3. التعرف إلى درجة تطبيق الذكاء الاستراتيجي وكل بعد من أبعاده (الرؤية المستقبلية، والاستشراف، وتفكير النظم، والمشاركة، والدافعية) في الجامعات الرسمية الأردنية.
4. التعرف إلى مستوى توافر التعلم التنظيمي بإبعاده (التعلم على المستوى الفردي، والتعلم على المستوى الجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة) في الجامعات الرسمية الأردنية.
5. تقديم توصيات لمتخذي القرار لأخذها بعين الاعتبار من أجل: تطوير الذكاء الاستراتيجي وجعله أكثر فاعلية وقدرة على تحقيق أهدافه، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي من خلال الاستفادة من التعلم التنظيمي.

5. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف القائمة على خلفية ومشكلة الدراسة؛ تم اعتماد الأسلوب الكمي في جمع وتحليل البيانات من خلال أداة الدراسة على أساس المنهج الوصفي التحليلي. وبالتالي، تعتمد هذه الدراسة في إجراءاتها على وصف وتحليل البيانات الكمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال نموذج بحثي تم التأكد من صلاحيته لاختبار الفرضيات، مما يضمن الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية.

الإطار النظري:

6. مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

1.6. تعريف الذكاء الاستراتيجي:



يُعد الذكاء الاستراتيجي أحد المفاهيم المحورية في حقل الإدارة الاستراتيجية، وقد ازدادت أهميته نتيجة التحديات المتسارعة والتعقيدات التي تفرضها البيئة الخارجية على المنظمات. وأمام هذه التحديات، برز الذكاء الاستراتيجي كأداة محورية وفعالة تساعد المؤسسات على فهم واقعها، وإدارة التغيرات المستقبلية، ووضع الاستراتيجيات التي تضفي قيمة للعملاء وتحسّن الأداء المؤسسي (عمران، 2015). وينظر إلى الذكاء الاستراتيجي بأنه أحد الأنظمة الأكثر أهمية والحاسمة التي تضمن بقاء المنظمات وتنافسيتها في موقعها في سوق على مستوى الحكومات والبلدان. (Bleoju & Capatina, 2019).

ويمكن اعتبار الذكاء الاستراتيجي بأنه: "ما تحتاج المؤسسة إلى معرفته عن بيئة أعمالها وللتعرف على وضعها الحالي وإدارة التغيرات المستقبلية والحفاظ على الاستراتيجيات المناسبة التي تخلق قيمة أعمال للعملاء وتحسين أدائها" (Lane, 2018). ويُعرّف الذكاء الاستراتيجي بأنه: "المعارف والقدرات التي تحتاج المؤسسة إلى امتلاكها لفهم بيئة أعمالها الحالية، وإدارة التغيرات المستقبلية، ووضع استراتيجيات مناسبة تخلق قيمة للعملاء وتحسّن الأداء المؤسسي" (Lane, 2018).

2.6 أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في المنظمات من خلال التعريفات المتعلقة به والظروف التي أدت إلى ظهوره، بالإضافة إلى نتائج الدراسات التي أجراها الباحثون والممارسون في مجال الإدارة الاستراتيجية. وكما أشار (جثير وآخرون، 2013). أدرك الباحثون أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في نجاح المنظمات، وضرورة قيام المنظمات التركيز على أهمية الذكاء الاستراتيجي لأثره المباشر في تعزيز وتقوية القدرات التنافسية من خلال الاهتمامات البحثية التي جاءت حول هذا المفهوم، حيث أصبحت المنافسة المتزايدة بين المنظمات والتطورات مهمة لإظهار أهمية الذكاء الاستراتيجي من أجل أن نفهمه بوضوح ونصور رؤية مستقبلية واضحة (Kuosa, 2016).

3.6 أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يسعى الذكاء الاستراتيجي إلى تقليل مستويات عدم اليقين المرتبطة في قرار معين لاعتماده كقرار استراتيجي، واختيار بدائل قابلة للتطبيق تضمن احتمالية أكبر لزيادة فرص النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، ويهدف إلى جمع وتحليل المعلومات ونشرها التي تساعد في عملية اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي (Arcos, 2016). إن الهدف من الذكاء الاستراتيجي هو فهم إلى أين تتجه الشركة وكيف يمكنها الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل في مواجهة التحديات والتغيرات المستقبلية (Fernández-Villacañas Marín, 2015). كما يهدف مفهوم الذكاء الاستراتيجي إلى اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية والتوجهات المستقبلية لتحقيق أقصى قدر ممكن من نجاح الشركة (Leibowitz, 2019)، كما أن الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يدعم الإدارة الاستراتيجية من خلال المساهمة في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتوزيعها (Silas, 2013). ووجدوا أنه كلما ارتفع مستوى صنع القرار، كلما كانت المعلومات أكثر توطيداً ويجب إضافة المزيد من الاستنتاجات والاقتراحات إليها. إذ أن الذكاء الاستراتيجي يتعلق بفهم واقعي ومتلائم للوضع واستخدامه لتطوير استراتيجية مناسبة، تتناسب مع الظروف والأعمال (Pirttimäki, 2007).

7. مفهوم الأداء المؤسسي:

ويُعرف الأداء المؤسسي بأنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفعالية، وقدرة المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات الرسمية على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفق معايير الجودة الشاملة (Modell, 2019). وفي سياق هذه الدراسة، يُنظر إلى الأداء المؤسسي على أنه نتاج جهود وسلوكيات العاملين في جميع إدارات وأقسام الجامعة، وتفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، بما يسهم ويحدد قدرتها على تحقيق الأهداف والمخرجات المخطط لها بكفاءة وفعالية.

1.7 أهمية الأداء المؤسسي:



يُعتبر الأداء المؤسسي من أهم المواضيع الحديثة في إدارة المؤسسات، خصوصاً في ظل التحديات العالمية وتزايد حدة المنافسة لتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين. وبناءً عليه، أصبح التميز غاية تسعى إليها المؤسسات التعليمية في بيئة تنافسية سريعة تتطلب الدقة والمرونة والابتكار، مما يتطلب على الوحدات الإدارية في الجامعات بذل جهود مكثفة لتحقيق أداء مؤسسي متميز وفريد (حاتمة ودراوشة، 2019: 525).

2.7 خصائص الأداء المؤسسي:

يتسم الأداء المؤسسي الذي ننشده بعدد من الخصائص التي تمنحه التميز والتطور الدائم والمستمر وأهم هذه الخصائص كما أوردها (النجار، 2014: 15؛ جبر، 2015: 65):
اولاً: الحفاظ على استقرار واستمرارية العمل، من خلال الخبرات التراكمية، والخبرات السابقة التي تثرى المؤسسة، وتضمن استقرارها بالرغم من تغير القيادات.
ثانياً: الاعتماد على العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة وخاصة التعليمية منها، ويضمن عدم الانفراد الإداري وتعزيز الشفافية في الإدارة والقرار.
ثالثاً: تحقيق الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، من خلال اتباع السياسات واللوائح والقوانين المعتمدة.
رابعاً: توجيه جهود جميع العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة ضمن إطار الواجبات والمسؤوليات الواضحة، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف، واختيار الأساليب الإدارية الحديثة ونظريات الإدارة التي تحقق تفوق المؤسسة في المستوى الخدمات المقدمة.

8. مفهوم التعلم التنظيمي:

يُنظر إلى التعلم التنظيمي على أنه يتضمن ثلاث عمليات رئيسية: توليد وإنشاء المعرفة، الاحتفاظ بها، ونقلها. عندما تتعلم المنظمة من خلال تجاربها، تنتج معرفة جديدة تُحتفظ بها مع مرور الوقت، ويمكن أيضاً نقل هذه المعرفة بين وحدات المنظمة

المختلفة، هذا الانتقال يسمح لها الاستفادة من تجارب وحدات أخرى، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي. (Martínez-León & Martínez-García, 2011)

1.8 أهمية التعلم التنظيمي:

يساهم التعلم في تنمية وتطوير الشخصية عبر تعزيز إدراك الفرد لذاته وفهمه للآخرين، مما ينعكس إيجاباً على مهاراته في العلاقات الإنسانية وتجربته الحياتية، ويلبي المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية المحيطة به (Hutasuhut et al., 2019). وترى الدراسة أن التعلم التنظيمي يُعد من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تركز على إنتاج العلم ونشر المعرفة، خاصة في ظل الثورة العلمية والإعلامية والتقنية والتحول المتسارع، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة وعنصر أساسي لنقل المعرفة، مما يجعلها حجر الزاوية وركيزة أساسية والمرجع الأساسي لتحديد القدرة التنافسية للمؤسسات.

2.8 خصائص التعلم التنظيمي:

من خلال المفاهيم السابقة والمتعددة للتعلم التنظيمي نجد العديد من الباحثين قد حددوا مجموعة من الخصائص التي تميز هذا المفهوم يمكن إدراجها كالتالي (الناصر وصديق، 2018؛ لعكيكر، 2017؛ Ensair, 2019):

1. إنها عملية مستمرة وطبيعية تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة اليومية، ولا يفكر الأفراد في إضافة أي شيء إلى عملهم.
2. رؤية مشتركة بين أفراد المنظمة حول غرض ومستقبل المنظمة، وتعتبر عنصر رئيسياً في عملية وبيئة التعلم.
3. التعلم التنظيمي هو نتاج التجارب الداخلية والخارجية للمنظمة ويعزز التكيف والنمو.
4. يشمل التعلم التنظيمي مجموعة من العمليات الفرعية للحصول على المعلومات وتخزينها ضمن ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات واستخدامها لحل المشكلات الحالية والمستقبلية ضمن ثقافة تنظيمية مشجعة وداعمة.

9. الدراسات الميدانية:

1.9 مقياس البحث:

تم بناء وتطوير الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك اسناداً إلى مراجعة الأدبيات الخاصة بأثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط وكمقياس استجابة؛ فقد تم اعتماد مدى الاستجابة من (5-1) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

جدول (1)

مدى الاستجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

2.9 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعات الحكومية الأردنية، ويشمل على : رؤساء ونواب رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديميين، والمديرين ومساعديهم، من الجامعات التالية: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة مؤتة، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، الجامعة الهاشمية، جامعة آل البيت، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة الحسين بن طلال، جامعة الطفيلة التقنية، والجامعة الألمانية الأردنية.

3.9 صدق وثبات أداة الدراسة:

3.9.1 الصدق الظاهري:

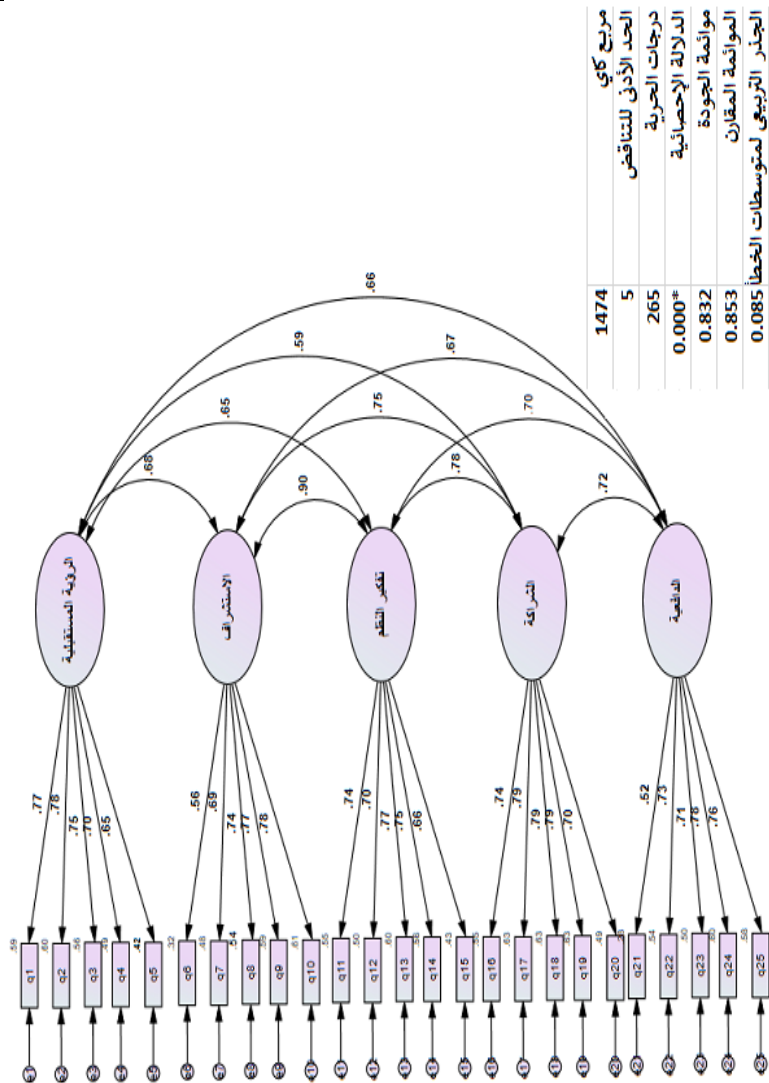
لضمان صدق محتوى أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، حيث قاموا بمراجعة فقرات الاستبانة من حيث المضمون واللغة، وأبدوا آرائهم حول مدى ملاءمتها وتمثيلها لأبعاد الدراسة. استناداً لملاحظاتهم، تم تعديل بعض الفقرات واستبعاد أخرى وإضافة ما

يلزم، حتى ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية (انظر ملحق أ)، مما يضمن تحقيقها لأهداف الدراسة ويؤكد قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة.

3.9.2 الصدق البنائي:

يقيس الصدق البنائي مدى قدرة وكفاءة النموذج المقترح في قياس المتغيرات الكامنة والفقرات المرتبطة التي صُممت لقياس أدوات الدراسة المختلفة. وللتحقق من ذلك، اعتمد الباحث إجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA)، وهو أحد أهم الأساليب الإحصائية المتقدمة ضمن إطار نموذج المعادلة الهيكلية (SEM). يعتمد هذا التحليل على متغيرات كامنة غير مقاسة تمثل الأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى المتغيرات المقاسة التي تمثل الفقرات كمؤشرات لهذه الأبعاد. من نتائج التحليل العاملي التوكيدي يمكن الحصول على مؤشرات الصدق البنائي من خلال معاملات التشبع الخاصة بالفقرات، والتي يجب أن تتجاوز نسبة 40%، مما يدل على صحة انتماء الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه (Keith & Reynolds, 2018).

في هذه الدراسة، تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي على جميع متغيرات الدراسة الرئيسية وهي: الذكاء الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، والتعلم التنظيمي، مع التركيز على الأبعاد التابعة لكل متغير والفقرات المرتبطة بها وفقاً لما هو موضح في الجدول (2). النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا التحليل والاختبار توفر دليلاً على صلاحية الأبعاد والفقرات في تمثيل وقياس كل متغير، مما يعزز صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة ويؤكد قدرتها ودقتها على تمثيل المتغيرات الكامنة بدقة في نموذج البحث. التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي: كما يشير الشكل (1) إلى نتائج التحليل العاملي التوكيدي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، والاستشراف، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية)، مما يدل على قوة العلاقة بين الفقرات وكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي.



الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي للذكاء الاستراتيجي.

هذا الشكل يمثل نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي في الدراسة، حيث يظهر ارتباط الفقرات (المؤشرات) بكل بعد من أبعاد المتغير (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية).

-تظهر الأسهم بين المتغيرات والأبعاد معاملات التشبع (factor loadings) التي تعكس قوة ارتباط كل فقرة بالبعد الخاص بها، وجميع القيم تفوق 0.40 مما يدل على صدق الفقرات وانتمائها لأبعادها.

-هناك أيضاً معاملات ارتباط بين الأبعاد الظاهرة داخل المتغير، مما يشير إلى تداخل منطقي ومتناسق بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

-الجدول الصغير في أسفل يمين الشكل يعرض مؤشرات جودة النموذج، مثل:

- قيمة كاي مربع $347.4 = (\chi^2)$ مع درجات حرية 265

- مستوى الدلالة (p-value) = 0.006 (دلالة إحصائية)

- مؤشرات توافق جيدة: $GFI = 0.832$ ، $AGFI = 0.853$ ، $RMSEA = 0.045$ (مؤشر جيد لانخفاض الخطأ)

بشكل عام، يمكن القول أن نتائج هذا التحليل تؤكد الصدق البنائي للذكاء الاستراتيجي كمتغير بناءً من أبعاده الخمسة في هذه الدراسة. كما يظهر في الجدول رقم (2).

الجدول (2)

معاملات صدق انتماء الفقرات لأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

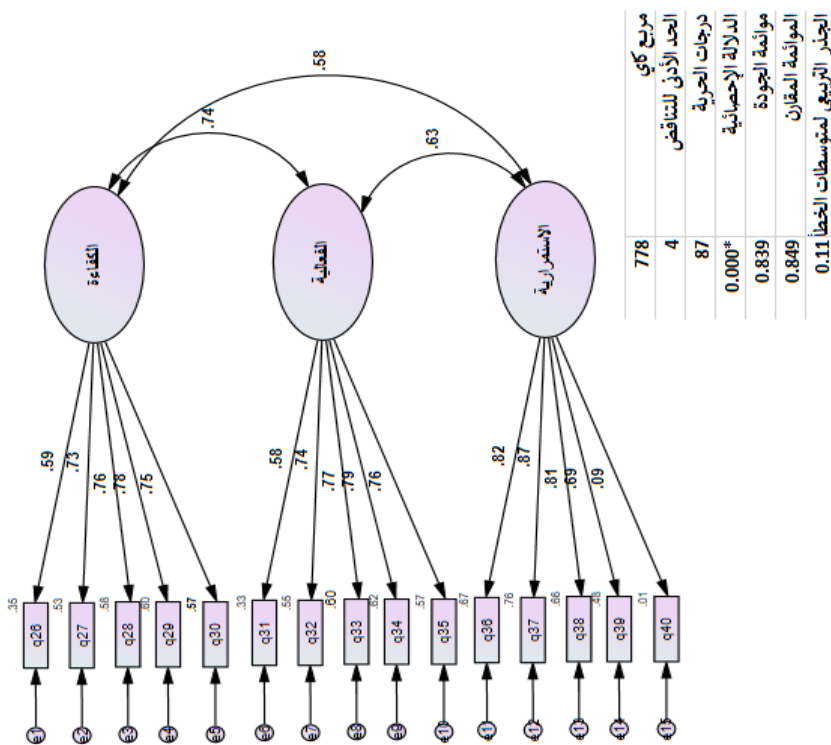
معامل الصدق (درجة التشبع)	البعد	الفقرة

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً
راتب عارف طلب المجالي

0.766	الرؤية المستقبلية	لدى القدرة على تطوير استراتيجيات الجامعة بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير في المستقبل.
0.777	الرؤية المستقبلية	امتلك رؤية واضحة لتوحيد جهود العاملين في الجامعة باتجاه أهدافها المستقبلية.
0.748	الرؤية المستقبلية	احدد الاتجاهات المستقبلية للجامعة وفق معايير عالية الجودة.
0.704	الرؤية المستقبلية	أبنى الخيارات الاستراتيجية للجامعة نحو ريادة الجامعة مستقبلاً.
0.647	الرؤية المستقبلية	أبنى رؤية واضحة حول كيفية التعامل مع التحديات المؤثرة على مستقبل الجامعة.
0.563	الاستشراف	تستشرف إدارة الجامعة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها.
0.693	الاستشراف	تولد الجامعة مسارات مستقبلية بديلة مبنية على المعلومات من البيئة الخارجية.
0.738	الاستشراف	يساعد التنبؤ بالمستقبل للجامعة في استغلال الفرص.
0.766	الاستشراف	يساعد الاستشراف للجامعة في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
0.780	الاستشراف	تتابع إدارة الجامعة التغيرات الحاصلة في البيئة عند عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
0.740	تفكير النظم	تدرس إدارة الجامعة الأفكار الجديدة بصورة مجتمعة لتحقيق قيمتها على المدى البعيد.
0.704	تفكير النظم	تنظر إدارة الجامعة المشكلة كحزمة واحدة عند محاولة حلها.
0.774	تفكير النظم	يساعد التفكير المنظم على تعزيز قدرات العاملين للتعامل مع المستقبل.
0.751	تفكير النظم	اخطط باستخدام معلومات وبيانات دقيقة عند تحديد أهداف الجامعة الاستراتيجية.
0.657	تفكير النظم	أتعامل مع الجامعة كنظام شمولي متماسك.
0.741	الشراكة	تشكل الشراكة مع الجامعات الأخرى حلاً فاعلاً للخروج من الأزمة التي تواجه الجامعة.
0.794	الشراكة	تتكامل الجامعة من خلال رؤيتها في الشراكة مع الجامعات الأخرى.
0.791	الشراكة	تتبنى إدارة الجامعة التحالفات الاستراتيجية للاستفادة من قدراتها.
0.793	الشراكة	تسهم الشراكات الاستراتيجية في تطوير قدرات العاملين.
0.701	الشراكة	توفر المشاركة للجامعة إطار عمل تعاوني مع الجامعات الأخرى للحصول على موارد نادرة.
0.525	الدافعية	لدى الجامعة نظام حوافز جيد مربوط بمستوى الأداء.
0.733	الدافعية	لدى الجامعة القدرة على تحفيز موظفيها لتنفيذ رؤيتها.

0.708	الدافعية	تعمل الجامعة على إشراك العاملين في عملية صنع القرار الاستراتيجي.
0.777	الدافعية	يشكل نجاح الجامعة قوة دافعة للعاملين نحو الانجاز.
0.764	الدافعية	تحرص إدارة الجامعة على رفع الروح المعنوية لتحقيق الانجاز العالي.

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الأداء المؤسسي: يشير الشكل (2) إلى نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الأداء المؤسسي (الكفاءة، والفاعلية، والاستمرارية). الشكل (2). التحليل العاملي التوكيدي للأداء المؤسسي.



الشكل (2). التحليل العاملى التوكيدي للأداء المؤسسى.

الشكل يعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي ((CFA) لأبعاد الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، الاستمرارية) مع الفقرات المرتبطة بكل بعد.

3.9.3 النتائج الرئيسية:

- مربع كاي ($\chi^2 = 778$) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p = 0.000$) $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على ملائمة النموذج.
- الحد الأدنى للتناقض ($MD = 4$) ضمن المدى المقبول (1-5) للدلالة على جودة المواءمة.
- عامل مواءمة الجودة ($GFI = 0.839$) قيمة مرتفعة تشير إلى مواءمة جيدة للنموذج.
- مؤشر المواءمة المقارن ($CFI = 0.849$) قيمة قريبة من 1 تدل على توافق عالي.
- مؤشر الخطأ التقريبي ($RMSEA = 0.11$) يميل لأن يكون مرتفع قليلاً عن الحد المقبول (عادة أقل من 0.08) لكنه لا يزال مقبولاً في بعض الحالات.

أما معاملات التشبع (factor loadings) فتتراوح بين 0.58 و 0.87، مما يشير إلى ارتباط الفقرات بأبعادها بشكل جيد.

باختصار، النموذج المستخدم لقياس الأداء المؤسسي عبر الأبعاد الثلاثة مناسب وله صدق بنائي جيد مع ملاحظة ارتفاع طفيف في $RMSEA$ كما في الجدول (3).

الجدول رقم (3)

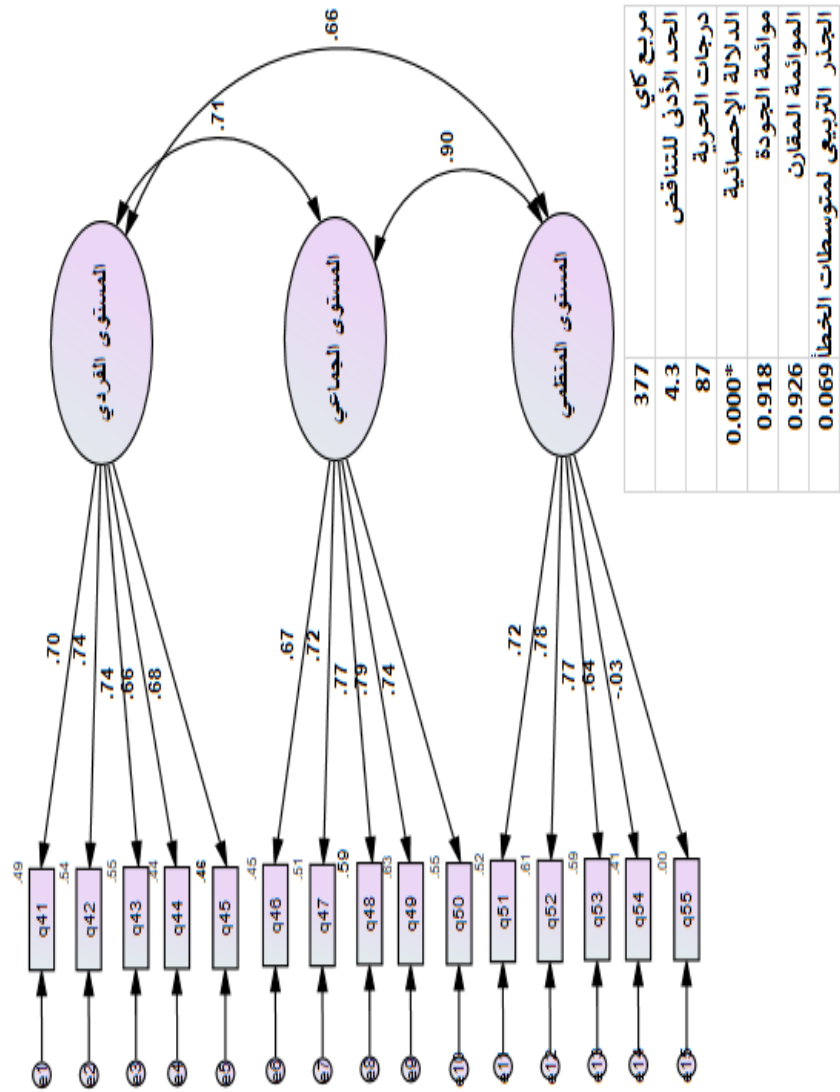
معاملات صدق انتماء الفقرات لأبعاد الأداء المؤسسي.

معامل الصدق	البعد	الفقرة
0.592	الكفاءة	تحرص إدارة الجامعة على ضمان الاستثمار الفعال للموارد المتاحة.
0.729	الكفاءة	تساهم مهارة الإداريين العاملين في الجامعة بشكل كبير في تحسين الخدمات المقدمة لطلابها.

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً
راتب عارف طلب المجالي

0.76	الكفاءة	يزداد حجم انجاز الأعمال في الجامعة مع التكاليف المخصصة لها.
0.775	الكفاءة	تشجع الجامعة على الإبداع عند الموارد البشرية لتحقيق الأفضل.
0.752	الكفاءة	يفهم موظفو الجامعة الأهداف بوضوح ويعملون على تنفيذها بنجاح.
0.576	الفاعلية	يفهم موظفو الجامعة الأهداف بوضوح ويعملون على تنفيذها بنجاح.
0.74	الفاعلية	تدرك إدارة الجامعة أهمية التكيف مع التغيرات البيئية لتوفير خدمات عالية الجودة.
0.772	الفاعلية	تعمل إدارة الجامعة على زيادة قدرتها على تقديم خدمات جيدة.
0.787	الفاعلية	تحاول إدارة الجامعة تحقيق الانسجام والتفاعل بين أنشطة ومهام مرافقها المختلفة.
0.756	الفاعلية	تعتمد إدارة الجامعة على برامج التدريب لزيادة قدرة العاملين لديها على أداء العمل بفعالية.
0.818	الاستمرارية	لدى الجامعة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية لتحقيق مطالب المجتمع.
0.868	الاستمرارية	تتابع إدارة الجامعة باستمرار تقارير العمل للتأكد من العمل المنجز.
0.812	الاستمرارية	تضع الجامعة مؤشرات للتأكد من تنفيذ الأداء بشكل فاعل.
0.693	الاستمرارية	تدعم الجهات الحكومية الجامعة باستمرار.
0.526	الاستمرارية	تعمل الجامعة على اكتساب ثقة مجلس الأمناء من خلال تحقيق الجودة في الأداء.

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التعلم التنظيمي: يشير الشكل (3) إلى نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التعلم التنظيمي (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى المنظمي).



الشكل (3). التحليل العاملي التوكيدي للتعلم التنظيمي.

يبين الشكل نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التعلم التنظيمي (المستوى الفردي، المستوى الجماعي، المستوى المؤسسي). أظهرت النتائج أن قيمة مربع كاي (χ^2 بلغت (377)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وببلغ الحد الأدنى للتناقض (4.3)، مما يشير إلى مواءمة جيدة بين أبعاد المتغير الوسيط ضمن النطاق المتوقع (1-5). كما بلغ مؤشر مواءمة الجودة (GFIنسبة (0.918)، وهي قيمة مرتفعة تدل على جودة ملائمة النموذج. كذلك، بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) (0.926)، مما يعكس مواءمة قوية للنموذج المقترح. وأخيراً، كانت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.069)، مما يدل على صلاحية النموذج وقربه من الصفر. معاملات التشبع الخاصة بالفقرات تجاوزت (0.50) أيضاً، ما يؤكد صدق انتمائها للأبعاد المذكورة كما يظهر في الشكل رقم (4).

الجدول (4)

معاملات صدق انتماء الفقرات لأبعاد التعلم التنظيمي.

الفقرة	البعد	معامل الصدق
تعمل بجد لزيادة مستوى الكفاءة لديك.	المستوى الفردي	0.703
تعتمد في تعلمك على معلومات وخبرات الآخرين.	المستوى الفردي	0.738
تتقبل النقد الموجه لأخطائك.	المستوى الفردي	0.74
تسأل عن الأمور المستعصية التي تواجهها من أجل التعلم.	المستوى الفردي	0.662
تمتلك القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة فيه.	المستوى الفردي	0.679
تسعى الجامعة دائماً للقيام بعملها من خلال فرق العمل.	المستوى الجماعي	0.673
تسعى الجامعة إلى تطوير فرق العمل الناجحة.	المستوى الجماعي	0.717
يملك فريق العمل في الجامعة الحرية لتكييف أهدافه وفقاً لتطور الأحداث	المستوى	0.771

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً

راتب عارف طلب المجالي

أثناء العمل.	الجماعي	
مسؤولية تحديد الأهداف وطريقة عمل الفريق هي مسؤولية المديرين ورؤساء الأقسام والشعب.	المستوى الجماعي	0.792
تعتمد الجامعة عملية صنع القرار بطريقة جماعية.	المستوى الجماعي	0.744
تستفيد الجامعة من المشكلات التي تواجهها لحل المشكلات المستقبلية.	مستوى المنظمة	0.722
توفر الجامعة نظام معلومات للعاملين على جميع المستويات.	مستوى المنظمة	0.78
يتم تجديد معلومات الجامعة وتجاربها باستمرار.	مستوى المنظمة	0.768
تحاول الجامعة الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى.	مستوى المنظمة	0.638
التعلم المستمر هو أولوية للجامعة.	مستوى المنظمة	0.563

3.9.4 ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بإجراء اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) لقياس مدى الاتساق في إجابات المبحوثين على كل الفقرات الموجودة في المقياس والمرتبطة بالمتغير الذي تقيسه، وكذلك الأبعاد. والجدول (5) يبين نتائج تحليل الثبات.

جدول (5)

نتائج تحليل ثبات متغيرات الدراسة.

المتغير	الثبات الكلي	البعد	معامل الثبات
الذكاء الإستراتيجي	0.95	الرؤية المستقبلية	0.84
		الاستشراف.	0.83
		تفكير النظم.	0.84
		الشراكة.	0.88
		الدافعية.	0.82
الأداء المؤسسي	0.92	الكفاءة.	0.84
		الفاعلية.	0.84
		الاستمرارية.	0.82
التعلم التنظيمي	0.89	على المستوى الفردي.	0.83
		على المستوى الجماعي.	0.86
		على مستوى المنظمة.	0.70

يشير الجدول (15) إلى أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة كانت مرتفعة، مما يعكس قدرة أداة الدراسة على قياس المتغيرات بدرجة عالية من الثبات. فقد تراوحت درجة ثبات أبعاد الذكاء الاستراتيجي بين (0.82 إلى 0.88)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للذكاء الاستراتيجي (0.95)، وهو مؤشر قوي على موثوقية الأداة. كما تراوحت درجة ثبات أبعاد الأداء المؤسسي بين (0.82 إلى 0.84)، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداء المؤسسي (0.92)، مما يؤكد صلاحية المقياس لاستخدام البيانات في الاختبارات الإحصائية المختلفة. وتجدر الإشارة إلى أن نسب معاملات الثبات المقبولة وفقاً لـ (Sekar, 2010) تبدأ من (0.70)، وبالتالي فإن القيم المحققة تفوق الحد الأدنى المطلوب بكثير.

3.9.5 اختبار فرضيات الدراسة:

للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضيات، تم إجراء عدة اختبارات لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار كما يلي:

1. اختبار التعددية (Multicollinearity):

تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل. وأظهرت النتائج في الجدول (6) أن قيم VIF تراوحت بين 1.812 و 2.931، وأقل من الحد المسموح به (10)، كما كانت قيم التباين المسموح أكبر من 0.05 (بين 0.341 و 0.552). وهذا يعني عدم وجود ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل، مما يؤكد صلاحية النموذج لإجراء تحليل الانحدار.

2. اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

تم الاعتماد على قيمة معامل الالتواء (Skewness) للبيانات، حيث كانت جميع القيم أقل من 1، مما يدل على أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً ولا توجد مشكلة في هذا الجانب.

بالتالي، تشير هذه الاختبارات إلى صلاحية نموذج الدراسة وملائمته لاختبار الفرضيات بشكل موثوق.

جدول (6)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ابعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الرؤية المستقبلية.	.552	1.812	-0.235
الاستشراف.	.353	2.836	-0.256
تفكير النظم.	.341	2.931	0.023
الشراكة.	.422	2.370	-0.89
الدافعية.	.466	2.146	0.056

يتضح من الجدول (6) مطابقة جميع الأبعاد لمتطلبات صلاحية نموذج الانحدار، وإمكانية اختبار الفرضيات على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الإستراتيجي على الأداء المؤسسي.

المتغير التابع	R ²	قيمة F	درجات الحرية	مستوى الدلالة	درجة التأثير (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	0.642	202.641	5	الانحدار	الرؤية المستقبلية	1.04	0.017
			566	البواقي	الاستشراف	0.54	0.040
					تفكير النظم	5.95	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05) ≤

0.022	0.95	0.01	الشراكة					
0.000	15.55	0.38	الدافعية					

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بإبعاده (الرؤية المستقبلية، والاستشراف، تفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بإبعاده (الكفاءة، والفعالية، والاستمرارية) في الجامعات الرسمية الأردنية. الجدول (7) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد والذي يؤكد صلاحية النموذج في قدرته على اختبار فرضيات الدراسة، كما هو مبين في الجدول (7).

يوضح الجدول (7) صلاحية نموذج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث تظهر قيمة (F) المحسوبة تفوق القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (5، 566)، مما يدل على قوة النموذج. كما أن قيمة R^2 بلغت (64.2%)، مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي يفسر 64.2% من التباين في الأداء المؤسسي.

بالنسبة لدرجة التأثير لكل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

- الرؤية المستقبلية: 0.07

- الاستشراف: 0.08

- تفكير النظم: 0.20

- الشراكة: 0.01

- الدافعية: 0.38

وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في مستوى كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة في الأداء المؤسسي بقيمة تأثير ذلك البعد.

بناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً للذكاء الاستراتيجي وأبعاده في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ونستطيع اختبار الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بإبعاده (الرؤية المستقبلية، والاستشراف، تفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم على المستوى الفردي، والتعلم على المستوى الجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة) في الجامعات الرسمية الأردنية. والجدول (8) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي يؤكد صلاحية النموذج في قدرته على اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الإستراتيجي في التعلم التنظيمي.

المتغير التابع	R^2	قيمة F	درجات الحرية	مستوى الدلالة	درجة التأثير (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	0.965	3078.53	5	0.000*	الرؤية المستقبلية	0.28	0.017
			566		الاستشراف	0.33	0.040
					تفكير النظم	0.40	0.000
					الشراكة	0.03	0.860
					الدافعية	0.01	0.960

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (8) أن نموذج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية صالح، حيث تشير قيمة (F) المحسوبة إلى أنها أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (5، 566). كما يبين أن الذكاء الإستراتيجي يفسر نسبة كبيرة من التباين في التعلم التنظيمي تبلغ (96.5%) وفقاً لقيمة R^2 .

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، والدافعية) على التعلم التنظيمي بمستوياته المختلفة (الفردية، الجماعية، ومستوى المنظمة) في الجامعات الرسمية الأردنية.

ونستطيع اختبار الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم على المستوى الفردي، والتعلم على المستوى الجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة) في الأداء المؤسسي (الكفاءة، والفاعلية، والاستمرارية) في الجامعات الرسمية الأردنية. الجدول (9) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد والذي يؤكد صلاحية النموذج في قدرته على اختبار الفرضيات الفرعية.

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي.

المتغير التابع	R^2	قيمة F	درجات الحرية	مستوى الدلالة	درجة التأثير (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	0.539	221.27	5	الانحدار	على المستوى الفردي	4.98	0.000
			568	البواقي	على المستوى الجماعي	6.62	0.000
					على مستوى المنظمة	8.71	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

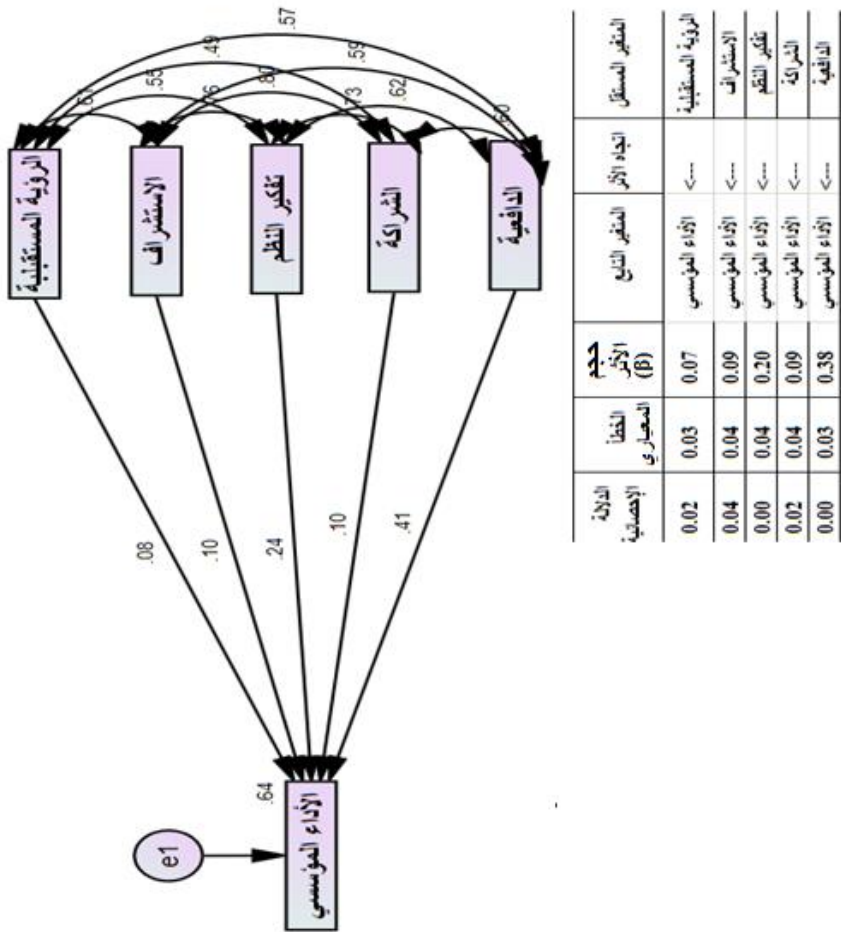
يوضح الجدول (9) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، حيث تشير النتائج إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة مقارنة بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (5، 568)، مما يدل على أن التعلم التنظيمي يفسر 53.9% من التباين في الأداء المؤسسي بناءً على قيمة R^2 .

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي بأبعاده (الفردية، الجماعية، والمنظمة) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، والاستمرارية) في الجامعات الرسمية الأردنية. ونستطيع اختبار الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الرابعة:

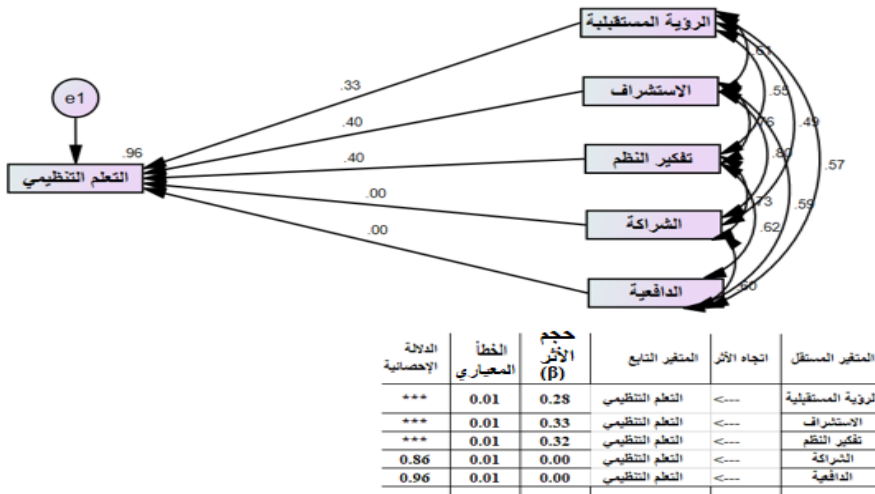
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، والاستشراف، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، والفاعلية، والاستمرارية) من خلال التعلم التنظيمي (على المستوى الفردي، وعلى المستوى الجماعي، وعلى مستوى المنظمة) في الجامعات الرسمية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام برمجية (AMOS V.24) من خلال إجراء اختبار تحليل مسار الأثر المباشر للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، والأثر المباشر للذكاء الاستراتيجي على التعلم التنظيمي، والأثر المباشر للتعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي، ومن ثم إيجاد الأثر غير المباشر بوجود المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي). ويتطلب إجراء هذا الاختبار إثبات وجود أثر مباشر أولاً، وهذا ما يشير إليه الشكل (10)، والذي يبين الأثر المعنوي المباشر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الأداء المؤسسي.



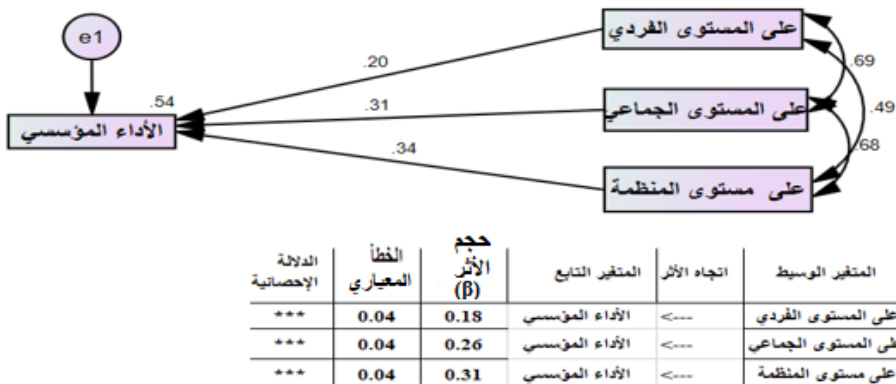
الشكل (4). تحليل مسار الأثر المباشر للذكاء الاستراتيجي في الأداء المؤسسي
 كما يشير الشكل (14) إلى الأثر المعنوي المباشر لمتغير الذكاء الاستراتيجي على التعلم التنظيمي.

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً
راتب عارف طلب المجالي



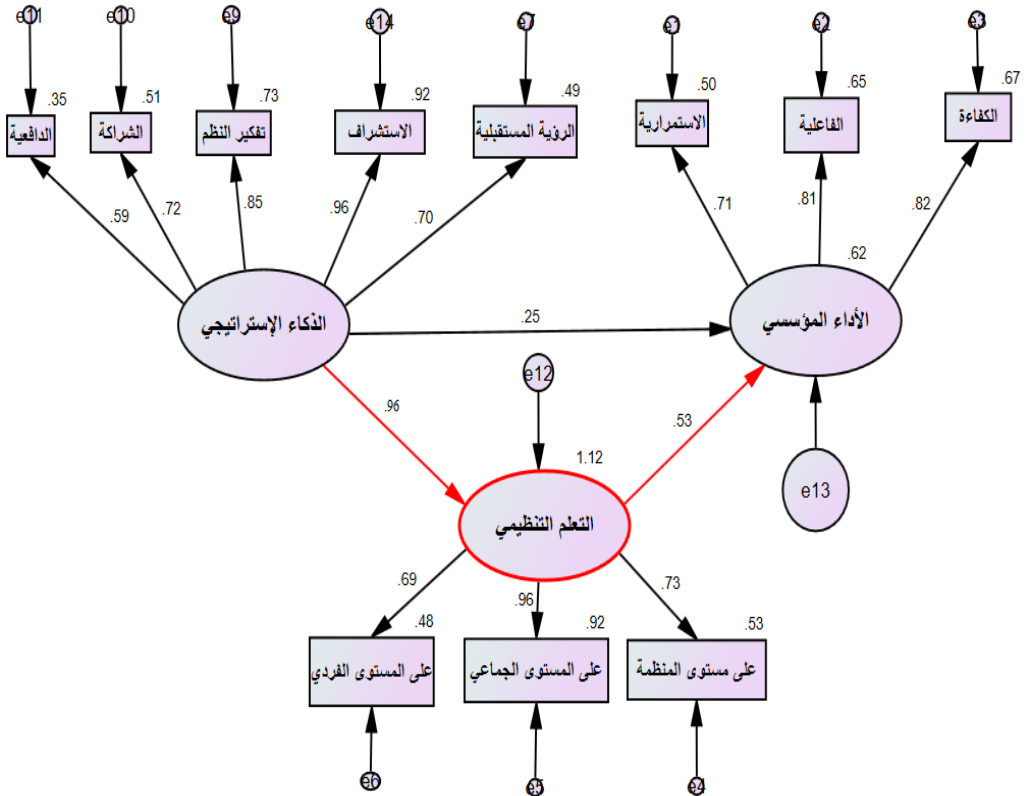
الشكل (5). تحليل مسار الأثر المباشر للذكاء الاستراتيجي في التعلم التنظيمي.

ولقياس الأثر المباشر للمتغير الوسيط، يشير الشكل (15) إلى الأثر المباشر للمتغير الوسيط، التعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي.



الشكل (6). تحليل مسار الأثر المباشر للتعلم التنظيمي في الأداء المؤسسي.

وأخيراً، تم إجراء تحليل المسار لقياس الأثر الغير المباشر كما يوضح الشكل (7).



وتشير نتائج التحليل في الجدول (10) إلى وجود أثر دال إحصائياً للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي عبر التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية الأردنية، حيث تم رفض فرضية العدم وقبول البديل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- قيمة مربع كاي (χ^2) بلغت 2460، وهي ذات دلالة إحصائية.

- مؤشر ملاءمة النموذج (GFI بلغ 0.641، ما يشير إلى ملاءمة شبه تامة.
- مؤشر المواءمة المقارن (CFI بلغ 0.702، يقترب من الواحد الصحيح.
- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA بلغ 0.032، وهو قريب من الصفر ما يدل على جودة النموذج.

هذا يدل على أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، الاستمرارية) من خلال التعلم التنظيمي بمستوياته المختلفة (الفردية، الجماعية).

جدول رقم (10) :

التأثير الغير مباشر للعلاقة بين المتغيرات الثلاث

النموذج	Chi ²	GIF	CIF	RMSEA	مستوى الدلالة.	حجم الأثر المباشر	حجم الأثر غير المباشر	المسار	مستوى الدلالة
تحليل مسار أثر الذكاء الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي	2460	0.641	0.702	0.032	0.000*	0.91	0.62	الذكاء الاستراتيجي >--> التعلم التنظيمي	0.000*
						0.53		التعلم التنظيمي >--> الأداء المؤسسي	0.000*

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.05 ≤ α)

توضح نتائج الجدول (10) النقاط التالية:

- التأثير المباشر للذكاء الاستراتيجي على التعلم التنظيمي هو 0.91، مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي له أثر قوي وواضح في تعزيز التعلم التنظيمي، وزيادة الاهتمام به يؤدي إلى تحسين التعلم التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية.

- التأثير المباشر للتعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي هو 0.53، مما يشير إلى أن التعلم التنظيمي بدوره يساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وزيادة الاهتمام به تُعزز الأداء في الجامعات.

- التأثير غير المباشر للذكاء الاستراتيجي على الأداء المؤسسي عبر التعلم التنظيمي كمتغير وسيط هو 0.62، وهذا يؤكد الدور المحوري للتعلم التنظيمي كوسيط يربط الذكاء الاستراتيجي بالأداء المؤسسي، أي أن جزءاً كبيراً من تأثير الذكاء الاستراتيجي يتحقق من خلال تعزيز التعلم التنظيمي.

- معامل التحديد (R^2):

- للتعلم التنظيمي $= 0.91$ ، يعني أن 91% من التغيرات في التعلم التنظيمي تُفسر بالتغيرات في الذكاء الاستراتيجي.

- للأداء المؤسسي $= 0.53$ ، يعني أن 53% من التغيرات في الأداء المؤسسي تُفسر بالتغيرات في التعلم التنظيمي.

بالتالي، هذه النتائج تدعم أهمية تعزيز الذكاء الاستراتيجي لتحسين التعلم التنظيمي، والذي بدوره يحسن الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية بشكل واضح وذو دلالة إحصائية.

ويتضح أيضاً من الجدول (10) أن التأثير المباشر للذكاء الاستراتيجي في التعلم التنظيمي بلغ (0.91)، وهو ما يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر في التعلم التنظيمي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي من شأنه إيجاد تأثير في التعلم التنظيمي. كما بلغ

التأثير المباشر للتعلم التنظيمي في مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية (0.53)، وهو ما يعني أن التعلم التنظيمي يؤثر في مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي من شأنه إيجاد تأثير في مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للذكاء الاستراتيجي في مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية بوجود التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً (0.62)، وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تأثير الذكاء الاستراتيجي في مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.91$) للتعلم التنظيمي؛ أي أن ما نسبته (91%) من التغيرات في التعلم التنظيمي في الجامعات الحكومية الأردنية ناتج عن التغير في مستويات الذكاء الاستراتيجي لهذه الجامعات، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.53$) لمستوى الأداء المؤسسي؛ أي أن ما نسبته (53%) من التغيرات في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الأردنية ناتج عن التغير في التعلم التنظيمي لهذه الجامعات.

10. النتائج:

النتائج أوضحت أن القادة الأكاديميين والإداريين لديهم تصور مرتفع لأبعاد الأداء المؤسسي، مما يعكس أهمية تركيز الجامعات على هذه الأبعاد التي تعكس جودة الممارسات الأكاديمية والإدارية والتزام القيادات بتحقيق أفضل مستويات الأداء. وقد جاء بُعد الاستمرارية في المقدمة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.57)، يليه الكفاءة بمتوسط (3.84) وانحراف (0.59)، ثم الفاعلية بمتوسط (3.75) وانحراف (0.63)، وهو ما يدعم الفرضية التي تشير إلى أن الكفاءة والفاعلية تؤديان إلى استمرارية الأداء وتعكس رؤية ورسالة الجامعة.

كما أظهرت النتائج أن القادة يدركون أهمية التعلم التنظيمي بشكل مرتفع، مما يدل على دوره الفعال في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال الذكاء الاستراتيجي، وهو ما يعكس خبراتهم الأكاديمية والإدارية.

وبخصوص مستويات التعلم التنظيمي، فقد احتل التعلم على المستوى الفردي المرتبة الأولى بمتوسط (3.94) وانحراف (0.56)، يليه التعلم على المستوى الجماعي بمتوسط (3.74) وانحراف (0.59)، ثم التعلم على مستوى المنظمة بمتوسط (3.52) وانحراف (0.56). ويُعزى هذا إلى أن التعلم التنظيمي ضرورة ملحة تستوجب اهتماماً متواصلاً على جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

11. الخاتمة:

يعد التكامل الناجح للذكاء الاستراتيجي مع التعلم التنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية الرسمية أمراً ضرورياً لتعزيز قدراتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها. ويدرك القادة الأكاديميون والإداريون بشكل متزايد أهمية الاستشراف والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية، والتعلم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين كفاءة وفعالية واستمرارية التميز في الأداء على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمي. وهذا الأداء ينعكس بالضرورة على سمعة الجامعة وقدرتها على المنافسة من خلال المعايير العالمية للتعليم العالي لاسيما معايير ضبط الجودة الشاملة، وكذلك التغلب على مشاكلها المادية وتحسين نوعيات المخرجات التعليمية. ولهذا، سعت هذه الدراسة إلى اكتشاف مستوى تصورات القادة للذكاء الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي من خلال أهمية التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، والمستوى الجماعي، وعلى مستوى المنظمة.

12. التوصيات:

1. ضرورة تبني الجامعات المبحوثة استراتيجيات شاملة لبناء التعلم التنظيمي بجميع أبعاده، وذلك من خلال نشر ثقافة التعلم وتوفير بيئة ملائمة، مشجعة، وداعمة تُدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعة.



2. يجب على الجامعات التركيز بشكل أكبر على أهمية التعلم التنظيمي وقدرته على تنمية الذكاء الاستراتيجي على كافة المستويات، بهدف خلق مناخ تنظيمي قائم على تفكير النظم، يعزز دافعية العاملين ويوفر فرصاً للشراكات مع المؤسسات الأكاديمية المحلية والدولية.

3. تشجيع الجامعات على الشروع في التطبيق العملي لأدوات الذكاء الاستراتيجي وقياس أدائها المؤسسي وفق المتغيرات الحالية والمستقبلية المحتملة.

4. إعطاء أهمية أكبر لعمادة البحث العلمي والتطوير، وتمكينها من تقديم منتجات جديدة تضيف قيمة حقيقية وتحقق أثراً إيجابية على أداء الجامعات.

5. توصي الدراسة بإجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تهدف إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية للجامعات الحكومية عبر التعلم التنظيمي، فضلاً عن تعميم نموذج الدراسة ليشمل تطبيقه في سياقات أخرى غير الجامعات.

6. تشديد التركيز في الجامعات الحكومية الرسمية على مفهوم الذكاء الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، من خلال إنشاء وحدة متخصصة تتبنى هذا المفهوم في صياغة استراتيجيات الجامعة، مما يعزز ثقافة الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار وتحسين الأداء.

13. قائمة المراجع :

المؤلفات:

- المحاسنة، إبراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.

الاطروحات:



- جبر، & نجوى سمير عبد القادر. (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة-غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
- جثير، سعدون حمود. العبادي، هاشم فوزي. القيسي، بلال جاسم. (2013). "صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد5، عدد10.
- حتامله، حابس محمد، & دراويشه، نجوى عبد الحميد. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. Dirasat: Educational Sciences, 537-523.
- عمران، نضال عبد الهادي. (2015). "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي": دراسة تطبيقية على شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، لعلوم الصرافة والتطبيقية، العدد (3)، المجلد (23).
- لعكيكز، عاتي، & لمياء. (2017). تأثير أنماط القيادة على التعلم التنظيمي.
- الناصر، سعيد إبراهيم وصديق، بلل إبراهيم. (2018). الدور المعدل لممارسات الجودة الصلبة والناعمة في العلاقة بين السياق التنظيمي والإبداع الإداري التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- النجار مازن ابيد مسلم. (2014). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الاوقاف بمحافظات غزة في ضوء الانموذج الاوروي للتميز وسبل تطويره .

المراجع الأجنبية:

- Arcos, R. (2016). Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence. Public relations review, 42(2), pp: 264-270.
- Bleoju, G., & Capatina, A. (2019). Enhancing competitive response to market challenges with a strategic intelligence



- maturity model. Journal of Intelligence Studies in Business,9(1).
- Ensair, M. M. (2019). The impact of knowledge management on organizational learning in Libyan universities, Doctoral dissertation, University Sains Islam Malaysia).
 - Fernández-Villacañas Marín, M. (2015). The global strategic intelligence management. Learning and thinking skills. [Online] University of Alcalá (UAH). Available at: <http://europehome-project.eu/resources/learning-materials> [Accessed 14 Jul. 2016].
 - Hutasuht, I. J., Adruce, S. A. Z., & Usop, H. (2019). Antecedent Factors of Self-Directed Learning in the Workplace: A Case Study in a Private Organization in Indonesia. Journal of Cognitive Sciences and Human Development, 5(2), (pp.41-52).
 - Keith, T. Z., & Reynolds, M. R. (2018). Using confirmatory factor analysis to aid in understanding the constructs measured by intelligence tests.
 - Kuosa, T. (2016). The evolution of strategic foresight: Navigating public policy making. Routledge.
 - Lane, D., & Maxfield, R. (2018). Foresight, complexity, and strategy. In The economy as an evolving complex system II pp:169-198. CRC Press.
 - Leibowitz, J. (2019). Building organizational intelligence: A knowledge management primer. CRC press.
 - Martínez-León, I. M., & Martínez-García, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. International Journal of Manpower, 32(5-6), 537-566.
 - Modell, S. (2019). Constructing institutional performance: a multi-level framing perspective on performance measurement and

management. Accounting and Business Research, 49(4), 428-453.

- Pirttimäki, V. (2007). Business Intelligence as Managerial Tool in Large Finnish Companies; Doctoral Dissertation. Tampere, Tampere University of Technology.

Silas, N. (2013). Strategic intelligence role in the management of organizations. The USV annals of economics and public administration, 13(2 (18)), pp: 109-116.