

## أثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية-منعاء

د. أماني عبد الله محمد السفاري  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد في مجال العلوم الادارية  
-كلية المجتمع - منعاء  
amani.sofary@gmail.com

### ■ الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الاماراتية الدولية -صنعاء واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية عددها (54) فردا من القيادات، واستخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها، أن درجة ممارسة الوعي الاستراتيجي في مجتمع الدراسة كانت بمتوسط حسابي ( 4.16 )قبول عالي، وجاء درجة توفر خصائص الجامعة الريادية بمتوسط حسابي ( 3.76 ) قبول عالي ، والاستجابة الاستراتيجية فقد حصلت على متوسط حسابي (4.00) قبول عالي ، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية، وخُصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها: تعزيز ممارسة الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية في جامعات يمنية أخرى او على المستوى الاقليمي.

### ■ الكلمات المفتاحية

الوعي الاستراتيجي، الجامعة الريادية، الاستجابة الاستراتيجية، القيادات الأكاديمية والادارية.

### ■ Abstract:

The study aimed to identify the impact of Strategic Awareness in providing the characteristics of an Entrepreneurial university through Strategic Response at Emirates International University – Sana'a , the study also aimed to examine the achieved level of characteristics of an Entrepreneurial University , the level of Strategic Awareness, and the level of Strategic Response practicing at the academic and management leaders, the stratified random sampling was considered for selecting the sample of study which included (54) individuals ,The descriptive analytical method was used and the data were collected by a questionnaire as the main tool for data collection. Data were processed and analyzed using statistical Package in Social Sciences (SPSS), Several statistical methods were also used to measure the study objectives and test hypotheses. The results of study revealed that the Emirates International University – Sana'a , pay a significant interest impact of Strategic Awareness in providing the characteristics of an Entrepreneurial university through Strategic Response, the study recommend that other Yemen's University should continue study Strategic Awareness in providing the characteristics of an Entrepreneurial university through Strategic Response.

### ■ Keyword:

Strategic Awareness –characteristics of an Entrepreneurial University – Strategic Response – Emirates International University

## المقدمة:

ان التحول من الجامعة التقليدية الى الجامعة الريادية يعتبر التحدي الأكبر الذي تواجهه الجامعات ، نظرا لأهمية الجامعة الريادية اذا تعتبر المنشئ والمصدر للمعارف الجديدة القابلة للنقل من خلال سلوكها الريادي (Mets, 2015) ، واعتبارها الرابط المباشر بين الوسط الاكاديمي وعالم الاعمال (Guenther & Wagner, 2008).

لم يعد دور الجامعة ينحصر بتوفير المجتمع فحسب بل يتضمن دورها في نشر واستثمار المعرفة في المجتمع من خلال الاستجابة التي تحدث فيه ، لذلك يتطلب الامر إعادة هيكلة الجامعة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة .

تساهم قيادة الاعمال في إعادة هيكلة الجامعات التي تسعى لزيادة قدرتها التنافسية والتوسع في برامجها التعليمية والبقاء في ظل المنافسة الكبيرة بين الجامعات محلياً وعالمياً ، وفي نفس الوقت التوازن بين كون الجامعة مؤسسة تعليمية وكونها وسيلة للتسويق وريادة الاعمال (محمد ومحمود، 2014).

أن وجود الاستراتيجية بدون وعي يعنى أن تصبح المنظمة عمياء عن التغيرات والتطورات التي لم تأخذها الاستراتيجية الحالية في الاعتبار ،لذلك يجب ان تعمل الاستراتيجية والوعي معاً للحصول على افضل مزيج من استغلال الإمكانيات ومعرفة هل هناك إمكانيات أو فرص أخرى ، مما يزيد القدرة على ممارسة الوعي من اجل المنافسة في السوق ، حيث يرى (ناصر الدين، 2018) ان الوعي الاستراتيجي هو مدى امتلاك المفكر الاستراتيجي للحس الانتمائي للمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها مما يحيط به ، ومعرفة درجة الخطورة ليكون قادر على التفريق بين كافة المتغيرات الزمانية والمكانية بسرعة كبيرة فكرياً وممارسة ، مستند الى فهم المتغيرات وتحليلها وتفسيرها بناء على موقف واضح ورؤية سليمة .

وتوصى دراسة (حسن، 2021) بإجراء مزيد من البحوث حول الوعي الاستراتيجي واثره في تعزيز القدرات الريادية.

وحتى يتم نقل الوعي الاستراتيجي المتمثل بتحديد الموقف الاستراتيجي والعوامل الدرجة بالبيئة المحيطة كمتغير اساسي في توفير خصائص الجامعة الريادية ، يجب تضمين هذه الفهم والإدراك على مستوى العمليات والموارد على نحو استباقي واستغلال الاعمال بكفاءة عالية من خلال متغير الاستجابة الاستراتيجية.

وبناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة لتقديم نظرة شاملة لأثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الدور الوسيط للاستجابة الاستراتيجية في البيئة المختارة (لعينة من القيادات الإدارية والاكاديمية في الجامعة الاماراتية الدولية - صنعا) ويكون ذلك من خلال الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج وتوصيات يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي .

### ● مفهوم الجامعة الريادية:

يعرفها (راضي عدلي & حاتم فرغلي ضاحي, 2021)، بأنها جامعة تمكن هيئة التدريس والطلاب من انشاء مشروعات ريادية وتسعى لتنمية الابتكار في البحوث والتعليم في بيئة مجتمعية عالية التعقيد وتسعى لتوفير تعليم متبادل مع أصحاب المصلحة .

### ● أهداف الجامعة الريادية:

يمكن تحديد اهداف الجامعة الريادية في الأهداف التالية :

- إيجاد جيل من الرياديين والمبدعين يقدمون ابداعاً على شكل منتج أو خدمة أو عملية او مشروع جديد أو اختراع أو اكتشاف(عصام سيد, 2015).
- الارتقاء بالجامعات من خلال تحسين مستوي العاملين بها وتعزيز التفكير الإبداعي والريادي لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب ،وتأهيلهم لمواكبة التطورات التقني والتكنولوجية.
- توليد ونقل المعرفة وتوطين التكنولوجيا في المجتمع من خلال البحث العلمي المتقدم والقاءم على التطور والأفكار من خلال نشر النتائج وتطبيقها (Ilie Mihai et al., 2018)

### ● أهمية الجامعة الريادية:

عملت الجامعة الريادية من كونها أداة توزيع الثروة لتصبح أداة لتوليد الثروة ،فالجامعات ليست مطالبة بإعداد طلابها لخدمة الاحتياجات الفورية للسوق من خلال البحث عن الوظائف ،ولكن أيضا تشجيعهم على خلق فرص العمل من خلال الابتكار والابداع (ملاح الدين 2020 , et al.).

### ● أبعاد الجامعة الريادية:

تتمثل ابعاد الجامعة الريادية على النحو التالي:

1. الإجراءات الاستباقية : هي التصرف المسبق للموقف المستقبلي تحسب لحدوث مشكلات او احتياجات مستقبلية والسيطرة على الموقف عن طريق التسبب في حدوث شيء ما بدلاً من انتظار الرد عليه بعد حدوثه أي اخذ المبادرة في تحسين الظروف الحالية (محمد, 2021)
2. الابتكار : يمثل أهمية كبيرة للجامعات لأنها يمكن ان تكون مصدر عائدات إضافية من المنتجات او الخدمات الجديدة ،ويمكن أن تساعد الجامعة في توفير التكاليف او تحسين جودة العمليات (Khazanchi et al., 2007) .
3. تبني المخاطرة: أن المنظمات التي تسعى الى الوصول الى الريادة تتحمل أربعة أنواع من المخاطر (المالية - الوظيفية- الاجتماعية) والتي لها العديد من التأثيرات المدمرة حسب بداية واستمرارية النشاط الريادي (Maryam Aghel & Hossein, 2011).

### ● مفهوم الوعي الاستراتيجي:

ويعرفها (Sanjay & Swati, 2020)، هو قدرة المنظمات على الفهم والادراك وتحديد الشبكات والديناميكيات والمؤثرات على الموقف الاستراتيجي والنجاح النسبي للمنظمة ، ومعرفة كيفية القيام به ولماذا وكيف مقارنة الى منافسيها ،وتقدير طبيعة البيئة الخارجية والى أي مدى تحتاج الى التغيير .

### ● أهداف الوعي الاستراتيجي:

يرى (خطاب & عبدالله, 2021)، أن اهداف الوعي الاستراتيجي تتمثل في رفع مستوى خبرة المديرين لاستخدام موارد المنظمة بصورة فعالة ، إضافة الى إدراك التغيرات المستقبلية المحتملة ،ويساعد المديرين على تحديد الشروط الأساسية والضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات وبالتالي تكون عملية منع القرار مبنية على أساس الخبرة وليس التخمين والحدس ،كما يساعد المديرين على معرفة و تحديد حاجات العملاء ورغباتهم والتعرف على حجم الأسواق التنافسية ، وبالتالي إدراك خطط المنافسين الاستراتيجية.

### ● أهمية الوعي الاستراتيجي:

تتمثل أهمية الوعي الاستراتيجي بأنه يدعم المنظمة بنظام معلومات كامل من خلال تحليل العوامل البيئية وتوفير المعلومات المتعلقة بالمنافسين ، وتحديد سياساتهم واستراتيجياتهم في الأسواق (Peter et al., 2012).

### ● أبعاد الوعي الاستراتيجي:

تتمثل أبعاد الوعي الاستراتيجي في نوعين هما :

1. الوعي الاستراتيجي بالبيئة الخارجية :

هو الخصائص التنافسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، والتي لها عواقب على العمل الاستراتيجي للمنظمة ، وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مجموعة من العوامل الخارجية التي تقع خارج نطاق وسيطرة المنظمة ( العملاء - المنافسين -الهيئات الحكومية - الموردين - العاملين - الشركات المالية )

2. الوعي الاستراتيجي بالبيئة الداخلية :

تتمثل بالعوامل التي تعكس النشاط الداخلي للمنظمة والتي تتعلق بالأهداف التنظيمية والموارد المالية ، والمهارات الإدارية ونقاط القوة والضعف ، وجميع وظائف وأنشطة المنظمة والعوامل البشرية المتمثلة في الخبرات والمؤهلات والقدرات والاتجاهات ومستوى تأهيل العاملين في تحقيق اهداف المنظمة .

### ● مفهوم الاستجابة الاستراتيجية:

يعرفها (Bob et al., 2012)، هي مجموعات الردود الفريدة التي تستخدمها المنظمات للتعامل مع المواقف المعاكسة ، ويعرف (Triaa et al., 2016) بانها تمثل دعوة سريعة ومستدامة وواسعة النطاق لإدارة التهديدات البيئية غير المتوقعة وتعكس الحاجة الى الانتقال من الاستجابة قصيرة الاجل الى استجابة استراتيجية أكثر استدامة (Bob et al., 2012).

### ● أهمية الاستجابة الاستراتيجية:

هي من اهم أنشطة التفاعل التي تقوم بها المنظمات مع بيئتها والتي تتمكن من خلالها السيطرة على مشاكل البيئة الداخلية ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية بالإضافة الى فهم افضل للضغوط التنافسية وتوقع المستقبل المجهول ، وذلك من خلال مياغة وتنفيذ استراتيجيات الاستجابة القابلة للتطبيق في ظل ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات ملموسة وغير ملموسة من خلال مجموعة من القرارات التي تضمن للمنظمة البقاء والنمو مع وجود تحديات المنافسة.

### ● أبعاد الاستجابة الاستراتيجية:

تتمثل أبعاد الاستجابة الاستراتيجية في الآتي :

1. سيولة الموارد: هي قدرة المنظمة على إعادة تكوين العمليات الداخلية لتوجيه الموارد عبر وحدات الأعمال ، وهي تعنى القدرة على إعادة تخصيص وتكوين الموارد المتاحة من مكان واحد الى اخر حسب الحاجة في الأنظمة الفرعية للمنظمات.
2. نضج الأعمال :هي الدرجة التي تكون عليها أنشطة الأعمال فعالة ويمكن السيطرة عليها ويمكن التنبؤ بها عن طريق تحويل المدخلات الى مخرجات بما يتلائم مع قيم واهداف المنظمة (Yigit, 2013).
3. استجابة الأعمال للبيئة: تتمثل بعوامل التمكين الثلاثة للاستجابة التفاعلية متزامنة مع بعضها البعض، حيث تمثل السرعة مدة تنفيذ الاستجابة من لحظة اكتشاف التغيير حتى التكيف مع الوضع الجديد، اما الفعالية تشير الى القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمليات وتعتمد على نسبة النتائج المحققة الى المعيار المستهدف، وتشير الكفاءة الى تحديد الهدر والقضاء عليه ( المهام ذات القيمة المضافة) من خلال تحقيق المنتج (Triaa et al., 2016).
4. استباقية الأعمال : وتشير الى مجموعة من الإجراءات والجهود الداخلية التي تقوم بها إدارة الجامعة لوضع السياسات والاهداف لمواجهة التغيرات في البيئة ومواجهة المنافسين (Yigit, 2013).

## ● التعريفات الإجرائية:

### الجامعة الريادية:

وتعرفها الباحثة أنها: شبكة متداخلة من المجموعات البحثية الأكاديمية والإدارية تعمل على توليد القيمة المضافة والابتكارية عبر التفكير والحاضنات الريادية والانتقال من الإنتاج المعرفي إلى الإنتاج المعرفي ذو الجدوى الاستثمارية وإيجاد قطاعات استثمارية مبتكرة وتنافسية لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبد .

### الوعي الاستراتيجي :

وتعرفها الباحثة أنها: تدفق معلومات مستمر وفعال ، ينشأ من نشاط الاستغلال والاستكشاف للخبرات والمعارف، وتكوين بيئة معرفية عن طريق نقل وتبادل وتحويل المعرفة .

### الاستجابة الاستراتيجية :

وتعرفها الباحثة أنها: هي المعالجة ورد الفعل لما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية لتتمكن من التوافق والانسجام على ما يحدث او يتوقع حدوثه من خلال إعادة تصميم قدراتها الداخلية .

### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة اثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الدور الوسيط للاستجابة الاستراتيجية كمتغيرات كاملة أو بُعد من أبعادهما وفيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة بالدراسة: دراسة: محمد واخرون(2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف دور الذكاء الاستراتيجي في إقامة متطلبات الجامعة الريادية في الجامعات الحكومية بمحافظة دهوك ، تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان معتمدة على منهج التحليل الوصفي وتضمنت عينة الدراسة (65) من رؤساء ومساعدي رؤساء والعمداء ومعاونيهم ، وتوصلت الدراسة بان الذكاء الاستراتيجي له تأثير وعلاقة معنوية بإقامة متطلبات الجامعة الريادية (محمد 2021, et al.).

### دراسة : (Shamkhi,Abbas,Jassmy 2024)

هدفت الدراسة إلى معرفة التجديد الاستراتيجي واثره على التألق التنظيمي من خلال الدور الوسيط للاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة العاملة في منطقة الفرات الاوسط ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتضمنت عينة الدراسة (124) من العاملين والاكاديميين، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر وسيط للاستجابة الاستراتيجية في دراسة اثر التجديد الاستراتيجي على التألق التنظيمي (Jassmy & Abboud, 2024) .

دراسة:الحسناوي والموسوي (2020) هدفت الدراسة إلى تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية وقد كانت ابعاد الاستجابة الاستراتيجية ( سيولة الموارد -نضج عملية الاعمال – استجابة الاعمال للبيئة -استباقية الاعمال للبيئة) على عينة من الملاكات الطبية والتمريضية العاملة في المستشفيات الاهلية في محافظة كربلاء ،

الوصفي التحليلي وتضمنت عينة الدراسة (218) من الأطباء والممرضين ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر معنوي لمهارات التفكير الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية (الحسناوي & الموسوي، 2020).

دراسة :النعيمي (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير آليات التجديد الاستراتيجي في تبنى نموذج الجامعة الريادية : بحث لدراسة عينة من قيادات جامعة بغداد واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتضمنت عينة الدراسة (35) من قيادات الجامعة ،وتوصلت نتائج الدراسة إلى هناك علاقة اثر قوية بين التجديد الاستراتيجي وتغيير في الجامعة من عادية الى ريادية(النعيمي & محبيس، 2015).

دراسة :Babatunde(2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر اكتساب المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال الاستجابة الاستراتيجية في صناعات مختلفة في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتضمنت عينة الدراسة (343) موظفين بنوك وتأمين واتصالات ومشروعات صغيرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انه يوجد اثر في اكتساب المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال الاستجابة الاستراتيجية (Babatunde, 2020).

### ■ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

توافقت الدراسة مع معظم الدراسات لسابقة في بعض الجوانب منها استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال الاتي :

من الدراسات القليلة – بحسب الدراسات السابقة - وعلم الباحثة - التي تناولت أثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية على المستوى النظري، والتطبيقي لعينة من القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الاماراتية الدولية -صنعاء ، وتميزت هذه الدراسة في مجال تطبيقها القيادات الاكاديمية والادارية في الجامعة الاماراتية الدولية ، لقلة هذه الدراسات في هذا المجال خاصة في البيئة اليمنية، تُعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكمياً للدراسات السابقة، وتأتي استكمالاً لما بدأه الباحثون السابقون في موضوع الدراسة، فهي تبنى على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات واقتراحات.

## ■ مشكلة الدراسة:

في سياق عالم متغير تتطور فيه المعرفة وتتجدد بسرعة لا يقتصر دور الجامعة على نقل المعرفة ، بل ينبغي أن تتجاوز ذلك الى تعلم طرق التفكير وتنفيذ مهارات الابداع والابتكار والقدرة على استشراف التغيير والاستعداد له .

تشير العديد من الدراسات منها دراسة (شاكر، 2022)، ان الجامعات اليمنية تواجه تحديات خارجية وداخلية جعلها عاجزة عن مواكبة متطلبات السوق ،كما اضافت دراسة (القواس & المنصوري، 2020)، ان الجامعات اليمنية عجزت عن إكساب الطلبة المهارات اللازمة ، وعجزت عن مواكبتها للتغيرات المتسارعة .

يشير (العلايا & العروسي، 2024)، ان هناك ضعف في مستوى الجامعات اليمنية وتدينها في مستوى التنافس في التصنيفات العالمية للجامعات ، وظهرت نتائج ورش العمل اقامتها جامعة الرزاي 2021، ان هناك حاجة ملحة في تحسين مستوى الجامعات اليمنية ، كما اكدت الرؤية الوطنية ضمن مستهدفاتها لعام 2030م الوصول بخمس جامعات يمنية بين افضل الجامعات العربية .

وبناء على رؤية ورسالة الجامعة الامارتية الدولية بانها تسعى لان تصبح احدي الجامعات الرائدة وطنياً والمتميزة إقليمياً ،كما وتشير الغايات الاستراتيجية لها في التوجه الخامس الى تطوير البيئة الجامعية الداعمة للتعلم وبما يحقق الكفايات المهنية للخريج ،كما ويشير التوجه السابع الى النص التالي (( بناء شركة حقيقية فاعلة مع المجتمع المحلي والجامعات الأخرى وسوق العمل الوطني و الدولي ( رؤية الجامعة ،2025)

وتشير نتائج (شلاكة & الكنانبي، 2024)، ان هناك تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية ،ومن جانب اخر يؤكد (دغش & الدوربي، 2020)، بوجود اثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة الاستراتيجية على تحقيق الاسبقيات التنافسية والتي تشكل احد ابعاد الجامعة الريادية . ومن هنا تتضح أن مشكلة القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة الامارتية الدولية – صنعاء تتمثل في ندرة النماذج المشابهة التي تتناول هذا النوع من المتغيرات في الاهتمام بالوعي الاستراتيجي واستثمارها لدعم الاستجابة الاستراتيجية في توفير خصائص الجامعة الريادية.

ويمكن تحديد المشكلة وصياغتها بالتساؤل الآتي : دراسة أثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية لدى عينة من القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الامارتية الدولية - صنعاء؟

## ■ أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الاماراتية الدولية- صنعاء
- 2- التعرف على مستوى توفر خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الاماراتية الدولية- صنعاء
- 3- التعرف على مستوى تطبيق الاستجابة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الاماراتية الدولية- صنعاء
- 4- تحديد طبيعة أثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الاماراتية الدولية- صنعاء
- 5- قياس أثر الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الاماراتية الدولية- صنعاء
- 6- قياس اثر الاستجابة الاستراتيجية في توفير خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الاماراتية الدولية- صنعاء
- 7- اختبار أثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الاماراتية الدولية- صنعاء

## ■ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: احتوت الحدود الموضوعية للدراسة على أثر الوعي الاستراتيجي في خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية .
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية الجامعة الاماراتية الدولية صنعاء- الجمهورية اليمنية
- الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية للدراسة على عينة من القيادات الاكاديمية والإدارية عددهم (54) موظف

## النموذج المعرفي

- نموذج لتحديد أبعاد المتغير التابع "الجامعة الريادية"
- نموذج (Hisrich et al., 2012)، ونموذج (Dess & Lumpkin, 2003)، حدد هذا النموذجين الأبعاد الأساسية وهي (الابداع، الاستباقية، إدارة المخاطر، التفرد)
- نموذج لتحديد أبعاد المتغير المستقل "الوعي الاستراتيجي"
- نموذج (Johnson et al., 2020) ونموذج (Posen et al., 2018): حدد هذا النموذجين الأبعاد الأساسية وهي (الوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي).
- نموذج لتحديد أبعاد المتغير الوسيط "الاستجابة الاستراتيجية"

نموذج (Yigit, 2013)، ونموذج (Triaa et al., 2016)، حدد هذا النموذجين الأبعاد الأساسية وهي) انسيابية الموارد، نضج الأعمال، استجابة الأعمال للبيئة، استباقية الأعمال للبيئة) ومن خلال النماذج السابقة فقد اعتمدت الدراسة أبعاد المتغير المستقل وفق نموذج (John-son et al., 2020) ونموذج (Posen et al., 2018) وتم الاعتماد عليها لان النماذج السابقة اتفقت عليها وذلك لضرورته في تحقيق الأهداف التي تخدم البحث في تحقيق الوعي الاستراتيجي، وفيما يتعلق بالاستجابة الاستراتيجية فقد تم اختيار نموذج (Yigit, 2013)، ونموذج (Triaa et al., 2016)، لملائمته لمجتمع الدراسة بالإضافة الى أن أغلب النماذج السابقة اتفقت عليه، وفيما يخص الجامعة الريادية فقد تم اختيار نموذج (Hisrich et al., 2012) وهي الأبعاد الآتية: (الابداع، الاستباقية، إدارة المخاطر، التفرد) لأن هذه، تتناسب مع الهدف ومجتمع ومتغيرات الدراسة.

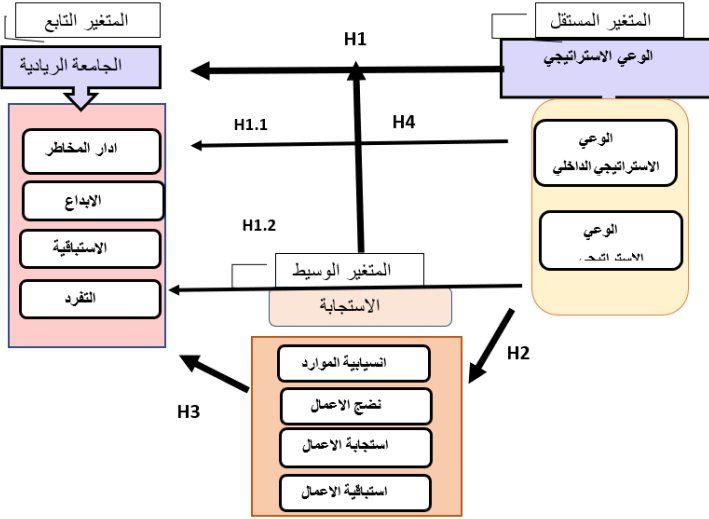
### ■ النظريات المفسرة:

1. نظرية ريادة الأعمال Joseph Schumpeter A:  
يرى شومبيتر انه يمكن تقسيم العملية الاقتصادية الى ثلاث مراحل المرحلة الأولى اكتشاف نظام جديد لإنتاج المنتج والمرحلة الثانية التسويق الناجح للأفكار والطرق الجديدة والمرحلة الثالثة هو تبني مشروع في السوق (Braunerhjelm & Svensson, 2007)، وومن خلال النموذج المعرفي للدراسة نرى ان الجامعة حتى تستطيع الانتقال من طريقة العمل التقليدية الى طريقة ريادية تحتاج الى استغلال الفرص المحيطة بالبيئة من خلال وعي استراتيجي ( داخلي - وخارجي ) ومدى مواكبة هذه الفرصة الخارجية مع البيئة الداخلة وهذا يتمثل الخطوة الاول، وحتى يتم تحويل الوعي الاستراتيجية الى تغيير استراتيجي ملموس للتحويل من جامعة تقليدية الى جامعة ريادية نحتاج الى استجابة استراتيجية ( انسيابية الموارد - نضج الأعمال - استباقية الأعمال - استجابة الأعمال) وهي تتمثل بالتسويق الناجح الذي يعمل على تحويل الأفكار الى طرق وإجراءات عمل ملموسة.

2. نظرية التكيف والتوازن البيئي: (Hao et al., 2022)  
يجب على الجامعة ان تتكيف مع بيئتها من خلال تبني توجه استراتيجي يتناسب مع التغيرات البيئية، كما ان الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية وتلبية احتياجات العملاء، سوف تشكل القوة الدافعة للتحويل من الجامعة التقليدية الى جامعة ريادية .

## ■ النموذج المعرفي:

شكل رقم ( 1 ) يوضح النموذج المعرفي للدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة

## ■ فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد صيغت الدراسة على أربع فرضيات رئيسية:

### الفرضية الرئيسية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية في اليمن ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي الداخلي في توفير خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي الخارجي في توفير خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الامارتية الدولية - صنعاء.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة الاستراتيجية في توفير خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الامارتية الدولية - صنعاء.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الامارتية الدولية - صنعاء

## ■ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

### التحليل الإحصائي للدراسة

تم استعراض مجتمع الدراسة وعينتها حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.23) لتحليل بيانات الاستبانة وعلى أساس أن مجتمع الدراسة وعينتها على النحو الآتي:

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الامارتية الدولية في اليمن بأمانة العاصمة- صنعاء ، وقد تضمنت عينة الدراسة (54) قائد أكاديمي وإداري

### وحدة التحليل

اعتمدت الدراسة وحدة التحليل على مستوى الموظف

### أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، وتم تصميم الاستبانة بمجموعة من المقاييس، وكل مقياس يشمل مجموعة من الفقرات التي تقيس كل بُعد، وكل متغير على حده، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. والجدول رقم (2) يوضح متغيرات الدراسة وابعادها وعدد فقراتها.

جدول(2) توزيع فقرات الاستبيان على الأبعاد

عدد الفقرات	أبعاد المتغير	موضوع المتغير	نوع المتغير
٥	الوعي الاستراتيجي الداخلي	الوعي الاستراتيجي	المستقل
٥	الوعي الاستراتيجي الخارجي		
٥	الابداع	الجامعة الريادية	التابع
٥	إدارة المخاطر		
٤	التفرد		
٥	الاستباقية		
٣	انسيابه الموارد	الاستجابة الاستراتيجية	الوسيط
٣	نضج عملية الاعمال		
٣	استجابة الاعمال للبيئة		
٣	استباقية الاعمال للبيئة		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الاستبانة

### ■ اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أولاً: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه.

ثانياً: صدق المحكمين " الصدق الظاهري"

فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، ولديهم الخبرات القيادية الكافية، وقد قامت الدراسة بالاستجابة لأراء المحكمين، وتم تعديل كل ما يلزم من ملاحظات بالإضافة، والتعديل، والحذف في ضوء المقترحات المقدمة، لتصل الدراسة إلى الاستبانة المحكمة في صورتها النهائية.

### ■ الأساليب والمعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS)في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج المطلوبة.

### ■ التحليل الوصفي لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة:

استخدم مقياس ليكرت الخماسي لأخذ آراء المستجيبين من عينة الدراسة، وهنا سيتم عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتحليل استبانة الدراسة، من خلال النتائج والبيانات التي ظهرت في الجداول الالهلية بالإحصاء الوصفي لفقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة. ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الدراسة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المتغيرات والأبعاد والفقرات، وقد حددت درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة بالجدول (3).

جدول (3) المقياس المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من (1 - 1.80)	من (20% - 36%)	منخفضة جداً
أكبر من (1.80 - 2.60)	أكبر من (36% - 52%)	منخفضة
أكبر من (2.60 - 3.40)	أكبر من (52% - 68%)	متوسطة
أكبر من (3.40 - 4.20)	أكبر من (68% - 84%)	عالية
أكبر من (4.20 - 5)	أكبر من (84% - 100%)	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (SPSS)

### ■ نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي سوف يتم استعراضها وفقاً للأهداف التي قامت بتحقيقها وذلك على النحو الاتي:

**الهدف الأول:** التعرف على مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الاماراتية الدولية - صنعاء . وقد تم التوصل الى معرفة مستوى ممارسة أبعاد الوعي الاستراتيجي على النحو التالي:

### ■ معرفة مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي:

لتعرف على مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي بكل أبعادها ، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يوضح ذلكالجدول (4) الآتي:

جدول(4) مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي

م	البعد	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
١	الوعي الاستراتيجي الداخلي	١	٤,١٦	0.731	عالية
٢	الوعي الاستراتيجي الخارجي	٢	٣,٩٠	0.767	عالية
	الإجمالي		٤,١٦	0.731	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (4) أن مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي جاءت بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.731)، وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافق بمستوى عالي على جميع الأبعاد، وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة "الوعي الاستراتيجي" لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية متوفر بمستوى عالي في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى مدى اهتمام الجامعة برصد وإدراك التغيرات المحيطة بها وتحديد الموقف الاستراتيجي لها والعوامل الحرجة المؤثرة فيها. أما أبعاد الوعي الاستراتيجي فقد كان أعلاها بُعد (الوعي الاستراتيجي الداخلي) في الرتبة الأولى بمتوسط (4.16)، وانحراف معياري (0.731)، من حيث الممارسة، وهذا يعكس اهتمام بإدراك المتغيرات البيئية الداخلية بشكل كبير، وجاء البُعد الثاني (الوعي الاستراتيجي الخارجي) بمتوسط (3.90) وانحراف معياري (0.767)، في الرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، وهي نسبة تشير بوجود مستوى عالي من الممارسة، ولكن بالإمكان ان يتطور مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي الخارجي، لكي تتمكن من معرفة التغيرات في احتياجات العملاء بشكل اسرع من المنافسين. ومما سبق نجد أن مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء جاء بمتوسط (4.16) بمستوى عالي، وبالتالي فإن الهدف الأول

يتضح من الجدول (4) أن مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي جاءت بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.731)، وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافقت بمستوى عالي على جميع الأبعاد، وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة "الوعي الاستراتيجي" لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الامارتية الدولية متوفر بمستوى عالي في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى مدى اهتمام الجامعة برصد وادراك التغيرات المحيطة بها وتحديد الموقف الاستراتيجي لها والعوامل الحرجة المؤثرة فيها.

أما أبعاد الوعي الاستراتيجي فقد كان أعلاها بُعد (الوعي الاستراتيجي الداخلي) في الرتبة الأولى بمتوسط (4.16)، وانحراف معياري (0.731)، من حيث الممارسة، وهذا يعكس اهتمام بادراك المتغيرات البيئية الداخلية بشكل كبير ، وجاء البُعد الثاني (الوعي الاستراتيجي الخارجي ) بمتوسط ( 3.90 ) وانحراف معياري (0.767) ، في الرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، وهي نسبة تشير بوجود مستوى عالي من الممارسة ، ولكن بالإمكان ان يتطور مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي الخارجي ، لكي تتمكن من معرفة التغيرات في احتياجات العملاء بشكل اسرع من المنافسين . ومما سبق نجد أن مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الامارتية الدولية - صنعاء جاء بمتوسط (4.16) بمستوى عالي، وبالتالي فإن الهدف الأول الذي ينص على: "التعرف على مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الامارتية الدولي - صنعاء " قد تم تحقيقه.

**الهدف الثاني:** التعرف على مستوى توفر خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة الامارتية الدولية - صنعاء

وقد تم التوصل الى معرفة مستوى توفر خصائص الجامعة الريادية على النحو التالي:

معرفة مستوى توفر خصائص الجامعة الريادية

للتعرف على مستوى توفر متطلبات الجامعة الريادية بكل أبعاده، وفقراته لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الامارتية الدولية ، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يوضح ذلك الجدول (5) الآتي:

جدول (5): خلاصة نتائج مستوى توفر خصائص الجامعة الريادية في  
الجامعة الاماراتية الدولية

م	البعد	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
١	إدارة المخاطر	٤	3.63	١,١٠٨	عالية
٢	الابداع	٣	3.64	١,٠٦٥	عالية
	الاستباقية	٢	٣,٨٥	١,١٣٥	عالية
٣	التفرد	١	3.94	٠,٧٨٧	عالية
	الإجمالي		3.76	٠,٩٧٢	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق  
تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول (5) أن مستوى توفر خصائص " الجامعة الريادية" لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية جاء بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.972)، وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافق بمستوى عالي على جميع الأبعاد، وهذا يشير أن خصائص "الجامعة الريادية" موجودة بمستوى عالي في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى توفر الوعي الاستراتيجي وأيضاً تحويل هذا الوعي الى واقع ملموس ، حيث انه من ضمن استراتيجية الجامعة الاماراتية ان تصبح جامعة تشجع عملية الاستثمار في المعرفة ولا تكتفى فقط بعملية توليد المعرفة، وجاء البُعد الرابع (التفرد) في الرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، وانحراف معياري (0.787)، من حيث التوافر، وهي نسبة تشير بوجود مستوى عالي من الثقة في عينة الدراسة وجاء البُعد الاول (إدارة المخاطر) بمتوسط (3.63) وانحراف معياري (1.108) في الرتبة الأخيرة من حيث التوافر، وهي نسبة تشير بوجود مستوى عالي من الثقة في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى قلة الاهتمام بإدارة المخاطر مقارنة ببقية الأبعاد الى ضرورة التركيز وتوقع عنصر التغيير في البيئة الخارجية وكيفية الاستجابة لتلك التغييرات في الوقت المناسب. ومما سبق نجد أن مستوى توفر خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية جاء بمتوسط حسابي(3.76) بمستوى عالي؛ وبالتالي فإن الهدف الثاني الذي ينص على "التعرف على مستوى توفر خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية في اليمن" قد تم تحقيقه.

### ■ معرفة مستوى تطبيق الاستجابة الاستراتيجية:

لتعرف على مستوى تطبيق الاستجابة الاستراتيجية بكل أبعاده، وفقراته لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يوضح ذلك الجدول ( 6 ) الآتي:

جدول (6): خلاصة نتائج مستوى تطبيق الاستجابة الاستراتيجية في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء

م	البعد	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
١	انسيابية الموارد	2	٣,٩٤	٠,٩٤٠	عالية
٢	نضج الاعمال	1	٣,٩٢	٠,٩٤٨	عالية
٣	استجابة الاعمال للبيئة		٤,٢٠	٠,٧٦١	عالية
٤	استباقية الاعمال للبيئة		٣,٩٤	٠,٩١٢	عالية
	الإجمالي		٤,٠٠	٠,٨٠٥	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول ( 6 ) أن مستوى تطبيق ”الاستجابة الاستراتيجية“ لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية في اليمن جاء بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.805)، وهذا يعني أن عينة الدراسة المستهدفة توافق بمستوى عالي على جميع الأبعاد، وهذا يشير أن ”الاستجابة الاستراتيجية موجودة بمستوى عالي في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى ان الجامعة تمتلك القدرة على سرعة ردة الفعل تجاه المتغيرات البيئية الخارجية حتى تتمكن من التوافق الاستراتيجي مع الأفعال المضادة لاستراتيجيتها .

وجاء البُعد الثالث (استجابة الاعمال للبيئة) في الرتبة الأولى بمتوسط (4.20)، وانحراف معياري (0.761)، من حيث التوافر، وهي نسبة تشير بوجود مستوى عالي من الثقة في عينة الدراسة وجاء البُعد الثالث (نضج الاعمال) بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.948) في الرتبة الأخيرة من حيث التوافر، وهي نسبة تشير بوجود مستوى عالي من الثقة في عينة الدراسة، ويمكن أن يُعزى وجود قصور في عملية السيطرة على الاعمال والقدرة على توحيد العمليات لتمكين الإنجاز في حدود الامكانيات. ومما سبق نجد أن مستوى تطبيق الاستجابة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء جاء بمتوسط حسابي(4.00) بمستوى عالي ؛ وبالتالي فإن الهدف الثاني الذي ينص على ” مستوى تطبيق الاستجابة

الاستراتيجية بكل أبعاده، وفقراته لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء ” قد تم تحقيقه.

### ■ اختبار فرضيات الدراسة:

لقد تم استخدام معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الثلاث الأولى وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية، أما الفرضية الرابعة وما يتفرع عنها من فرضيات فقد تم اختبارهن بواسطة معامل الانحدار المتعدد وذلك على النحو الآتي: اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية على أنه ”يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في توفر خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة الإماراتية الدولية - اليمن، ” ويوضح جدول (7) نتائج اختبار الفرضية.

جدول (7): أثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية

Sig	T. Test	Beta	Sig	F. Test	R <sup>2</sup>	R	المسار
معنوي	٨,٥٣٠	0.764	٠,٠٠٠	٧٢,٧٥٦	٠,٥٨٣	٠,٧٦٤	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (Spss)

من الجدول (7) يتضح الآتي:

- بلغت قيمة Beta في المسار الرئيسي (0.764)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية عينة الدراسة؛ وهذا يعنى أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في الوعي الاستراتيجي بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (76%) من خصائص الجامعة الريادية في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (8.530)، كما بلغت قيمة R<sup>2</sup> في المسار الرئيسي ” الوعي الاستراتيجي وتوفر خصائص الجامعة الريادية ” (0.583)؛ وهذا يدل على أن الوعي الاستراتيجي يفسر ما نسبته (58%) من التغيرات الحاصلة في توفير خصائص الجامعة الريادية عينة الدراسة، بينما ما نسبته (42%) تفسره متغيرات أخرى، وهي قدرة تفسيرية متوسطة

## ■ الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي الداخلي في توفير خصائص الجامعة الريادية مجتمع الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي الخارجي في توفير خصائص الجامعة الريادية مجتمع الدراسة.

جدول ( 8 ): أثر ابعاد الوعي الاستراتيجي ( الوعي الاستراتيجي الداخلي -  
الوعي الاستراتيجي الخارجي ) في توفير خصائص الجامعة الريادية

المسار	بيتا	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الوعي الاستراتيجي الداخلي ⇐ الجامعة الريادية	٠,٣٩٢	٠,٧٣١	٠,٢٩٥	0.000
الوعي الاستراتيجي الخارجي ⇐ الجامعة الريادية	٠,٧٨٢	0.767	0.617	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق  
تليل برنامج (Sps)

من الجدول ( 8 ) يتضح الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية، حيث بلغت قيمة Beta في المسار الفرعي (0.392)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في الوعي الاستراتيجي الداخلي بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (39%) من الجامعة الريادية عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (0.295)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000).

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي الخارجي في توفير خصائص الجامعة الريادية، حيث كانت قيمة Beta في المسار الفرعي (0.782)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في الوعي الاستراتيجي الخارجي بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (78%) من الجامعة الريادية عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (0.617)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000). ومما سبق نجد أن هناك أثر للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية، وهذا يجب على الفرضية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية عينة الدراسة في الجامعة الاماراتية الدولية".

وقد انسجمت هذه الدراسة مع دراسة النعيمي (2015) (النعيمي & محيبس، 2015) التي درست تأثير آليات التجديد الاستراتيجي في تبني نموذج الجامعة الريادية، ودراسة محمد واخرون (2021) (محمد et al., 2021) التي درست دور الذكاء الاستراتيجي في إقامة متطلبات الجامعة الريادية،

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير عالي للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية ، وأن بعد الوعي الاستراتيجي الداخلي أكثر الأبعاد فعالية في الجامعة الريادية. اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية على أنه ”يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية في الجامعة الاماراتية الدولية ، ” ويوضح جدول ( 9 ) نتائج اختبار الفرضية.

جدول (9): أثر الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية

Sig	F.Test	Beta	Sig	F.Test	R <sup>2</sup>	R	المسار
معنوي	٣٤,١٦٤	٠,٩٣٢	٠,٠٠	١٨,٥٢٥	٠,٨٦٨	٠,٩٣٢	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة الاستراتيجية في الجامعة الريادية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (Spss)

من الجدول (10) يتضح الآتي:

- بلغت قيمة Beta في المسار الرئيسي (0.932)، مما يدل على وجود أثر للاستجابة الاستراتيجية في توفير خصائص الجامعة الريادية في عينة الدراسة؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في الاستجابة الاستراتيجية بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (93%) من خصائص الجامعة الريادية في عينة الدراسة، ويعزز ذلك قيمة (T) التي بلغت (18.525)، كما بلغت قيمة (0.868) “R2؛ وهذا يدل على أن الاستجابة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (87%) من التغيرات الحاصلة في الجامعة الريادية عينة الدراسة، بينما ما نسبته (13%) تفسره متغيرات أخرى. اختبار الفرضية الرابعة: تنص الفرضية على أنه ”يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية كمتغير وسيط ” ويوضح جدول ( 11 ) ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بحسب طريقة (Baron & Kenny, 1986).

حيث اقترح منهجية مكونة من اربع خطوات لاختبار المتغير الوسيط باستخدام معاملات الانحدار ( قيمة البيتا Beta ) و، مستويات الدلالة التي تخصها، ويمكن توضيح هذه المنهجية على النحو الآتي :

1. استخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية ، وقد تم استنتاجه في الفرضية الرئيسية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير الوسيط
2. استخدام الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستجابة الاستراتيجية في الجامعة الريادية ، وقد تم استنتاجه في الفرضية الرئيسية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط في المتغير التابع.

3. استخدام الانحدار البسيط لاختبار اثر الوعي الاستراتيجي في الجامعة الريادية ، وقد تم استنتاجه في الفرضية الرئيسية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

4. استخدام الانحدار المتعدد لاختبار أثر كلاً من الوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية كتغيرين مستقلين في توفير خصائص الجامعة الريادية كمتغير تابع، بالإضافة الى التأكد في نفس الوقت من عدم وجود مشكلة تضخم التباين المشترك المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرين المستقل والوسيط ، حيث يجب أن لاتصل قيمة معامل تضخم التباين (VIF) الى (10). وبناء على التوضيح السابق ، فقد تم تطبيق طريقة (Baron & Kenny, 1986) في قياس أثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول ( 11 ) وبحسب طريقة (Baron & Kenny, 1986)

جدول ( 11 ) : أثر الوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية

Sig	T. Test	Beta	Sig	F. Test	R <sup>2</sup>	R	المسار
معنوي	٧,٩٣٦	٠,٧٤٠	٠,٠٠	٦٢,٩٧٣	٠,٥٤٨	٠,٧٤٠	اثر الوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية
معنوي	١٨,٥٢٥	٠,٩٣٢	٠,٠٠	٣٤٣,١٦٤	٠,٨٦٨	٠,٩٣٢	أثر الاستجابة الاستراتيجية في الجامعة الريادية
معنوي	8.530	٠,٧٦٤	٠,٠٠	٧٢,٧٥٦	٠,٥٨٣	٠,٧٦٤	أثر الوعي الاستراتيجي في الجامعة الريادية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (Spss)

من الجدول (11) يتضح الآتي:

- يتضح من الجدول ( 11 ) أن جميع قيم معاملات Beta جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في جميع الخطوات الثلاث الأولى ، وهو ما يشير التحقق من وجود أثر للمتغير الوسيط ( الاستجابة الاستراتيجية ) وبالتالي يمكن الانتقال الى الخطوة الرابعة لتحديد نوع الأثر ، والجدول (12) يوضح تحليل الانحدار المتعدد للخطوة الرابعة .

جدول ( 12 ): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مستوى التباین المشترك

VIF	Sig	T. Test	Beta	Sig	F. Test	MR <sup>2</sup>	MR	المسار
				٠,٠٠	١٨٧,٩١٥	٠,٨٨١	٠,٩٣٨	مؤشرات جودة النموذج
٢,٢١١	٠,٠٠	٢,٢٧٣	٠,٢١٧					الوعي الاستراتيجي
٢,٢١١	٠,٠٠	١١,٢٦٥	٠,٩٨٠					الاستجابة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبانة عن طريق تحليل برنامج (Spss)

يتضمن الجدول (12) خلو المتغيرين المستقل والوسيط من مشكلة التباین المشترك، حيث جاءت قيمة معامل تضم التباین (2.211 VIF) وهي اقل من الدرجة المعيارية (10)، كما يتضح من الجدول فقد بلغت قيمة (Beta) ( 0.764 )، لكن عندما دخل متغير الاستجابة الاستراتيجية كمتغير وسيط قل أثره واصبح (0.217) كما يوضح ذلك الجدول ( 12 )، كما حافظ على كون الأثر دال إحصائياً، وهذا بالتالي يشير إلى وجود أثر جزئي لمتغير الاستجابة الاستراتيجية. وبالنظر لمؤشرات النموذج يتضح أن درجة معامل الارتباط المتعدد MR جاءت ( 0.938 ) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( 0.00 )، اما معامل الانحدار المتعدد MR 2 فيتضح من خلاله ان كلاً من الوعي الاستراتيجي والاستجابة الاستراتيجية معاً يفسران مانسبته (0.881) من التباین أو التغيرات في خصائص الجامعة الريادية المتحقق في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء، مما يشر إلى أن ( 88% ) من خصائص الجامعة الريادية المتحقق في عينة الدراسة ناتج من الأثر الذي يلعبه الوعي الاستراتيجي بأبعادها المختلفة والاستجابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة. أي أن الاستجابة الاستراتيجية بشكل عام تكمل الوعي الاستراتيجي في الأثر على توفير خصائص الجامعة الريادية في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء.

### ■ الاستنتاجات:

1- تؤكد الجامعة الإماراتية ان مستوى ممارسة الوعي الاستراتيجي جاء بمتوسط حسابي (4.16) مستوى عالي، و أن مستوى توفر خصائص الجامعة الريادية في عينة الدراسة جاء بمتوسط حسابي(3.76) بمستوى عالي، و مستوى تطبيق الاستجابة الاستراتيجية في عينة الدراسة جاء بمتوسط حسابي(4.00) بمستوى عالي.

- 2- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية لدى عينة الدراسة في الجامعة الامارتية الدولية - صنعاء
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في الاستجابة الاستراتيجية لدى عينة الدراسة في الجامعة الامارتية الدولية - صنعاء
- 4- تتمتع العمليات بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة الاستراتيجية في توفير خصائص الجامعة ا لدى عينة الدراسة في الجامعة الامارتية الدولية في اليمن
- 5- تعزز الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاستراتيجي في توفير خصائص الجامعة الريادية من خلال الاستجابة الاستراتيجية كمتغير وسيط
- 6- تعزز وتدعم ممارسة الاستجابة الاستراتيجية في عينة الدراسة بكافة أبعادها توفير خصائص الجامعة الريادية
- 7- انخفاض مستوى اهتمام القيادات الاكاديمية والإدارية في الجامعة الإماراتية الدولية - صنعاء ببعد الوعي الاستراتيجي الخارجي مقارنة بالوعي الاستراتيجي الداخلي الداعمة للجامعة الريادية.
- 8- تحقيق مستويات منخفضة من الاهتمام ببعد إدارة المخاطر مقارنة بالخصائص الأخرى للجامعة الريادية
- 9- هناك اهتمام اقل في بعد نضج الاعمال والذي يعتبر احد ابعاد الاستجابة الاستراتيجية ، مما يستلزم على الجامعة إداء عملياتها بشكل قياسي وواضح لتمكين انجاز الاعمال في حدود الإمكانيات

## ■ التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي قدمتها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- توعية الجامعات نحو تعزيز وترسيخ خصائص الجامعة الريادية ، والانتقال من نموذج الجامعة التقليدية ( توليد المعرفة فقط ) الى الجامعة الريادية ( توليد واستثمار المعرفة )
- 2- توعية القيادات الإدارية والأكاديمية بأهمية الوعي الاستراتيجي، حيث لا يعني فقط القدرة على استغلال الفرص ومواجهة التغييرات ولكن الوعي الاستراتيجي يمتد الى صناعة الفرصة وإيجاد التغيير للاستفادة منه وقيادة السوق.
- 3- تشجيع رسملة لمعرفة ( تحويل المعرفة الى راس مال ) ونظام استثمار البحوث من خلال دعم المركز التدريبي للجامعة وتشجيعه في نقل المعرفة الى سوق العمل المحلي والإقليمي
- 4- اعتماد استراتيجية مالية مستدامة لدعم الأنشطة الريادية في الجامعات وتشجيع سوق العمل على المشاركة في تمويل استراتيجية دعم الأنشطة الريادية، وذلك من منظور ان تحول الأنشطة الريادية من أفكار الى واقع ابتكاري ملموس يعزز من عملية التقدم والتطور للاقتصاد اليمني، وتشجيع المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي.

- 5- تبني نظام حوافز ومكافآت للجامعات لتشجيع الأنشطة الريادية.
- 6- إعداد بودكاست( محتوى صوتي ومرئي ينشر عبر الانترنت في صور حلقات) وندوات علمية وروش عمل ( الجامعة الريادية ) وإكمال مايلزم حيال تنفيذها.
- 7- فحص إجراءات وأساليب العمل داخل الجامعة لتحديد وتوحيد المقاييس لإنجاز الاعمال وفق الإمكانيات المتاحة( إعادة هندسة العمليات).
- 8- تعزيز وزيادة الاهتمام بالوعي الاستراتيجي الخارجي لتحديد احتياجات العملاء والاستفادة من تجارب المنافسين .
- 9- تضمين خطة إدارة المخاطر سواء على المستوى الاستراتيجي أو المستوى التشغيلي والتنفيذي لتوفير البدائل اللازمة كخطط استجابة للتغيرات المتوقعة .
- 10- ترسيخ ثقافة الجامعة الريادية في الجامعات اليمنية ، وجعلها جزء لا يتجزء من ثقافة الجامعات السائدة .

### ■ المراجع:

- Babatunde, O. A. (2020). Knowledge acquisition capability, strategic response capability, and organizational performance: A mediation analysis. *Business Excellence and Management*, 10(3), 47-60. <https://doi.org/10.24818/beman/2020.10.3-04>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *J Pers Soc Psychol*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bob, T., Olivier, F., Koen, A., & Arzu, A. (2012). Response strategies in an international strategic alliance experimental context: Cross-country differences. *Journal of International Management*, 18(1), 66-84.
- Braunerhjelm, P., & Svensson, R. (2007). The Inventor's Role: Was Schumpeter Right?
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill/Irwin. <https://books.google.com/books?id=U10KK5cLLtC>
- Guenther, J., & Wagner, K. (2008). Getting out of the ivory tower – New perspectives on the entrepreneurial university. *European Journal of International Management*, 2(4), 400-417.
- Hao, S., Qi, X., & Wang, L. (2022). Strategic orientation, dynamic capability, and sustainable competitive advantage: The mediating role of process innovation. *Sustainability*, 14(3), 14-37.
- Hisrich, R. D., Peters, M., & Shepherd, D. A. (2012). *Entrepreneurship* (9th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Ilie Mihai, T., Ana Gabriela, S., & Monica, T. (2018). Roadmap to entrepreneurial university –

Case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 582-589. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.038>

Jassmy, B., & Abboud, S. S. (2024). The Truth Behind Strategic Renewal Regarding Organizational Brilliance as a Mediating Role in Strategic Response Among Bank Employees in the Middle Euphrates Region of Iraq. *Journal of Production and Industrial Engineering (JPJE)*, 5(1).

Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2020). *Purchasing and supply management* (16th ed.). McGraw-Hill Education.

Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871-884. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003>

Maryam Aghel, A., & Hossein, N. (2011). *Entrepreneurship and risk-taking*. International Conference on E-business, Management and Economics (IPEDR), Singapore.

Mets, T. (2015). Exploring the model of the entrepreneurial process. *Proceedings of the Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference 2015*, Adelaide.

Peter, S. D., Jeffery, A. A., & Clay, D. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 322-341. <https://doi.org/10.1108/01437731211229287>

Posen, H. E., Leiblein, M. J., & Chen, J. S. (2018). Toward a behavioral theory of real options: Noisy signals, bias, and learning. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1112-1138. <https://doi.org/10.1002/smj.2757>

Sanjay, D., & Swati, D. (2020). Modeling of strategic thinking enablers: A modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(1), 175-188. <https://doi.org/10.1007/s13198-019-00937-z>

Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016). Organizational agility key factors for dynamic business process management. 2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI),

Yigit, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations Sweden*.

الحسناوي، ح.، & الموسوي، م. (2020). تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 9(34).

العلايا، ف.، & العروسي، ع. (2024). واقع الجامعات اليمنية ضمن التصنيفات العالمية للجامعات وسبل تطويرها. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 209-183.

القواس، م. أ. م.، & المنصوري، س. ق. أ. (2020). دور كليات التربية في الجامعات اليمنية في إكساب الطلبة المعلمين مهارات القرن الحادي والعشرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث (غزة)، 4(47)، 1-24.

النعيمي، ص.، & محيبس، ح. (2015). تأثير آليات التجديد الاستراتيجي في تبني نموذج الجامعة الريادية: بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات.

حسن، د. (2021). أثر الوعي الاستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي للمنظمة. مجلة دنائير، الجامعة العراقية، 1(22)، 375-399.

خطاب، م.، & عبدالله، م. (2021). الوعي الاستراتيجي الخارجي ودوره في اغتنام الفرص التسويقية: دراسة تحليلية لعينة من المديرين في شركات إنتاج الأدوية الأهلية في مدينة سامراء. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(56)، 162-178.

دغش، و. ف.، & الدوري، ز. م. (2020). أثر الاستجابة الاستراتيجية على تحقيق الأسبقيات التنافسية في البنك العربي [رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء]. الأردن.

راضي عدلي، ك.، & حاتم فرغلي ضاحي، ج. (2021). تصور مقترح لجامعة أسوان كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج (91).

شاكور، ع. م. (2022). التحديات التي تواجه التعليم العالي في اليمن. المجلة العربية للإدارة التعليمية، 1(1)، 127-148.

شلاكة، ط.، & الكنانني، ح. (2024). تأثير الوعي الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية. مجلة سومر، جامعة سومر.

صلاح الدين، ت.، هاني، م.، & فاطمة، ر. (2020). الجامعة الريادية وتطور التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلباتها. مجلة كلية التربية، جامعة بنها (124).

عصام سيد، إ. (2015). التعلم الريادي مدخل لدعم طلاب الجامعة نحو الريادية والعمل الحر. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد (18).

محمد، ن. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في إقامة متطلبات الجامعة الريادية. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 10(1)، 183.

محمد، م.، نوري، أ.، & أوسو، خ. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في إقامة متطلبات الجامعة الريادية: دراسة استطلاعية لآراء أصحاب القرار في الجامعات الحكومية بمحافظة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، 10(1)، 183.

ناصر الدين، ي. (2018). هكذا فكرت: من وحي معرفتي الأكاديمية وتجربتي العملية في الممارسات الاستراتيجية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

### ■ ترجمة المراجع العربية:

Al-Hasnawi, H., & Al-Musawi, M. (2020). The impact of strategic thinking skills on enhancing strategic response processes. *Journal of Administration and Economics, Mustansiriyah University, 9*(34).

Al-Alaya, F., & Al-Arousi, A. (2024). The reality of Yemeni universities within global university rankings and ways to develop them. *Sanaa University Journal of Human Sciences, 183-209*.

Al-Qawas, M. A. M., & Al-Mansouri, S. Q. A. (2020). The role of faculties of education in Yemeni universities in equipping student teachers with twenty-first-century skills. *Journal of Educational and Psychological Sciences, National Research Center (Gaza), 4*(47), 1-24.

Al-Nuaimi, S., & Muhaibes, H. (2015). The impact of strategic renewal mechanisms on adopting the entrepreneurial university model: An exploratory research of a sample of leaders' opinions. *Baghdad University*.

Hassan, D. (2021). The impact of strategic awareness on enhancing the organization's entrepreneurial behavior. *Dananeer Journal, Al-Iraqia University, 1*(22), 375-399.

Khattab, M., & Abdullah, M. (2021). External strategic awareness and its role in seizing marketing opportunities: An analytical study of a sample of managers in private pharmaceutical production.

companies in the city of Samarra. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 17*(56), 162-178.

Daghash, W. F., & Al-Douri, Z. M. (2020). The impact of strategic response on achieving competitive priorities at the Arab Bank [Unpublished Master's Thesis, Faculty of Business, Al-Isra University]. *Jordan*.

Kamel, R. A., & Gad, H. F. D. (2021). A proposed conception for Aswan University as an entrepreneurial university in light of the developments of the knowledge economy. *Educational Journal, Sohag University, 9*(1).

Shaker, A. M. (2022). Challenges facing higher education in Yemen. *Arab Journal for Educational Administration, 1*(1), 127-148.

Shalaka, T., & Al-Kinani, H. (2024). The effect of strategic awareness on strategic response processes. *Sumer Journal, University of Sumer*.

Tawfiq, S. D., Mousa, H., & Refaat, F. (2020). The entrepreneurial university and the development of Egyptian university education in light of its requirements. *Journal of the Faculty of Education, Benha University, (124)*.

Ibrahim, E. S. (2015). Entrepreneurial learning: An approach to support university students towards entrepreneurship and self-employment. *Journal of the Faculty of Education, Port Said University, (18)*.

Muhammad, N. (2021). The role of strategic intelligence in establishing the requirements of the entrepreneurial university. *Academic Journal of Nawroz University, 10(1), 183*.

Muhammad, H., Nouri, A., & Oso, K. (2021). The role of strategic intelligence in establishing the requirements of the entrepreneurial university: An exploratory study of the opinions of decision-makers in public universities in Duhok Governorate. *Academic Journal of Nawroz University, 10(1), 183*.

Nasir al-Din, Y. (2018). *Thus I Thought: Inspired by My Academic Knowledge and Practical Experience in Strategic Practices*. Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.